

**Masteruppsats i Offentlig Förvaltning VT 2015**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet

Senad Osmanovic

Handledare: Gustaf Kastberg

Examinator: Björn Rombach

## **Tillämpning och anpassning av Lean Management**

En fallstudie om medarbetarens roll och engagemang i en  
serviceproducerande kommunal verksamhet.



**GÖTEBORGS  
UNIVERSITET**

## Förord

Utmaningarna med att skriva en uppsats av denna storlek och dignitet är många. Processen som varar i flera månader leder både till personlig utveckling samtidigt som möjlighet ges att bevisa vad man som student har lärt sig efter flera års studier vid Göteborgs Universitet. Uppsatsens svårigheter är samtidigt dess charm där hinder och problemlösningar går hand i hand vilket leder till att en vetenskaplig rapport kan presenteras vid terminens slut. Denna uppsats skulle inte vara möjlig att genomföra utan vägledning från handledare och utan de respondenter som frivilligt valt att ställa upp på intervjuer som många gånger blev utdragna. Jag riktar ett stort tack till alla inblandade parter!

28 maj 2015, Göteborg

Senad Osmanovic

## Sammanfattning

Styrnings- och ledningsmetoder har implementerats med jämna mellanrum inom landets offentliga verksamheter sedan New Public Management fick ett fäste i Sverige på 1980-talet. En av de styrnings- och ledningsmetoder som fått störst genomslag är Lean Management som hämtats från den privata sektorn. I denna fallstudie har medarbetarnas roll och engagemang varit i fokus då Lean Management har implementerats i en serviceproducerande kommunal verksamhet. Uppsatsen består av en dokumentstudie samt kvalitativ empirisk insamling via intervjuer där respondenterna har belyst likheter, skillnader och avvikelser från den tidigare kunskapen på området. Överlag har den aktuella organisationen följt den teoretiska kunskapen men med vissa avvikelser som de anser varit nödvändiga eftersom en viss tillämpning och anpassning av Lean Management behövs. Denna tillämpning och anpassning av Lean Management har varit framgångsrik och medarbetarna har fått en mer central roll än tidigare där de får ansvara för sina egna arbetsuppgifter samtidigt som gemensamma och övergripande visioner har plockats bort. Således har fallstudien belyst avvikelser från det teoretiska rastret men där ändamålet med implementeringen av en ny styrnings- och ledningsmetod ändå genomförts på ett framgångsrikt sätt.

nyckelord: lean management, medarbetare, serviceproducerande kommunal verksamhet

## Abstract

Management principles have been implemented regularly within the public sector in Sweden since New Public Management was introduced in the country during the 1980s. One of those management principles is Lean Management which have had a large impact in the public sector during the last decades. The focus in this case study is on the coworkers role and involvement when a new management principle is implemented in a public service organization. The essay consists of a pre-study followed by a qualitative observational study where interviews played an important part in defining similarities, differences and deviation from the theoretical knowledge. The case study has shown that the public service organization has followed the theoretical knowledge in the implementation of Lean Management with only a few differences which they believe are necessary when adapting a management principle from the private to the public sector. This adaption has been successful and the coworkers have earned a more central role than before where they now are in control of their own work tasks. The general vision in the organization is another difference where the decision makers chose to remove it from the Lean Management principle. This caste study has therefore shown differences from the theory but the purposes of management principles have still been implemented in a successful way.

# Innehållsförteckning

Kapitel ett.....	7
Problemställning.....	7
Syfte .....	10
Disposition .....	11
Kapitel två.....	12
Vad är Lean Management?.....	12
Kritik mot Lean Management .....	16
Medarbetarnas roll i den offentliga sektorn .....	17
Medarbetarskap .....	18
Skillnad mellan privat och offentlig sektor .....	20
Vad är serviceproducerande kommunal verksamhet? .....	21
Vad leder till engagemang? .....	22
Arbeta mot vision .....	23
Sammanfattning av det teoretiska rastret .....	24
Teoretiskt analysverktyg .....	26
Kapitel tre.....	30
Utgångspunkt .....	30
Design.....	30
Urval.....	31
Metod .....	32
Empirisk insamling .....	34
Praktiskt analysverktyg .....	35
Kapitel fyra.....	37
Om kulturförvaltningen i Halmstad kommun .....	37
Presentation av Staben och de aktuella enheterna.....	38
Lean Management hos kulturförvaltningen .....	42
Vision Halmstad 2020 .....	46
Kapitel fem.....	48

Introduktion.....	48
Variablerna .....	49
Sammanfattning av variablerna.....	56
<b>Kapitel sex.....</b>	<b>58</b>
Dynamisk relation mellan variabler .....	58
Jämförelse med det teoretiska rastret .....	61
Avvikelser från det teoretiska rastret.....	62
Sammanvävning av teoretiskt raster och empiri .....	63
Empiriskt analysverktyg.....	64
Återkoppling till syftet .....	67
<b>Kapitel sju .....</b>	<b>69</b>
Sammanställning .....	69
Slutsats och reflektion .....	72
Förslag på framtida forskning .....	73
<b>Referenser .....</b>	<b>75</b>
Tryckta.....	75
Internet .....	78
Intervjuer .....	78
<b>Bilaga 1 - Intervjuguide .....</b>	<b>79</b>

## Kapitel ett

*I det här kapitlet kommer jag att presentera en problemställning som ger läsaren en kortfattad introduktion till uppsatsen. En diskussion förs kring implementeringen av Lean Management i en serviceproducerande kommunal verksamhet. Problemställningen mynnar ut i denna studies syfte och avslutningsvis redogörs uppsatsens fortsatta disposition.*

### Problemställning

Förändringens vindar blåser jämt och ständigt i den offentliga sektorn. I en konstant föränderlig värld där utveckling och framsteg sker inom flera områden och sektorer ställs även krav från medborgarnas sida på att landets förvaltningar och myndigheter ska vara en del av förändringen (Radnor & Osborne 2013:266f). Fler och fler av landets kommuner har valt att införa långsiktiga strategier och visioner för att skapa ett övergripande mål som medarbetarna kan arbeta mot för att utveckla och effektivisera sin organisation. Tidshorisonten för dessa mål är ofta lång och kan sträcka sig över ett decennium fram i tiden. För att kunna motivera och engagera medarbetarna i en organisation och för att skapa en vilja att arbeta gemensamt mot en långsiktig vision har flera olika styrnings- och ledningsmetoder implementerats i den offentliga sektorn som kan bidra till en effektiv och framgångsrik organisation och som kan tillfredsställa de krav som ställs från medborgarnas sida (Berglund 2010:69ff).

Under de senaste decennierna har New Public Managements idéer genomsyrat och påverkat den offentliga sektorn i Sverige. Dessa idéer är hämtade från den privata sektorn och anammades först av anglosaxiska länder innan ett genomslag även skedde i Sverige eftersom behovet och kravet på en ökad effektivitet ständigt finns hos landets förvaltningar och myndigheter. New Public Management består av flera styrnings- och ledningsmetoder där en av de metoderna som fått störst genomslag bland kommunala verksamheter är Lean Management. Lean Management har växt fram ur och är anpassat för den privata sektorn och främst för företag som producerar varor (Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006:264ff, Radnor & Osborne 2013:267ff). För att kunna motivera och engagera medarbetare samtidigt som offentliga organisationer ska vara effektiva har flera kommuner i Sverige valt att anamma Lean Management som styrnings- och

ledningsmetod för att kunna arbeta mot sin långsiktiga vision oavsett om verksamheten producerar varor, tjänster eller service till sina medborgare (Berglund 2010:69ff).

Bakomliggande orsaker som kan leda till att kommunala verksamheter väljer att implementera Lean Management kan vara strävan efter legitimitet från sin omvärld eftersom organisationer ofta uppfattas som moderna och uppdaterade när diverse reformer och förändringar genomförs (Meyer & Rowan 1977). Samtidigt kan införandet av en ny styrnings- och ledningsmetod bero på konkurrerande verksamheter där isomorfism är en faktor som kan bidra till att förändringar sker (DiMaggio & Powell 1983:150ff). Dessutom brukar Lean Management förespråkas av att kvaliteten på varor och tjänster bibehålls eller höjs samtidigt som kostnaden för att producera dessa varor och tjänster kan sänkas. Produktiviteten påverkas därmed på ett positivt sätt i en organisation som inför Lean Management. Trots att Lean Management ska bidra till flera fördelar i en organisation och samtidigt effektivisera den händer det ofta att genomslaget blir litet eftersom medarbetare väljer att motsätta sig eventuella förändringar som verksamhetens ledning och beslutsfattare vill få igenom (Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006:277f).

Hinder som kan uppstå i den offentliga sektorn kan bottna i ändamålet med verksamheterna (Berglund 2010:63ff, Radnor & Osborne 2013:269f). Medan förvaltningar och myndigheter inte har ekonomisk vinst i fokus, något som däremot förekommer i den privata sektorn, kan motsättningar finnas till att etablera idéer, metoder och processer som hämtats från privata företag som tillverkar och producerar varor. En anpassning behöver således ske av Lean Management om förvaltningar och myndigheter ska ha en vilja att anamma den nya styrnings- och ledningsmetoden som har monetära vinster som ändamål. Å andra sidan kan ett annat hinder vara kulturen hos medarbetarna i en organisation (Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006:273f, Radnor & Osborne 2013:272f). Innan New Public Managements intåg i den offentliga sektorn har scientific management med Talyorismens och Fordismens idéer fått ett stort fäste i Sverige och invanda metoder, processer och åtgärder kan vara svåra att påverka om medarbetarna inte är mottagliga till förändringar och reformer (Berglund 2010:59f, 61ff). Dessa hinder behöver finnas i åtanke vid implementeringen av en ny styrnings- och ledningsmetod om medarbetarna ska vara mottagliga till förändringen.



Implementeringen av en ny styrnings- och ledningsmetod som skapar ett större engagemang hos medarbetarna samtidigt som organisationen blir effektivare ställer stora krav på de inblandade aktörerna (Berghlund 2010:66ff, Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006:274ff). Detta har utmynnat i att flertalet implementeringar av nya styrnings- och ledningsmetoder i kommunala verksamheter lett till ett litet genomslag i praktiken där medarbetare ställts sig motvilliga till förändringen som ska genomföras. Motstånd mot förändringar kan innebära ett bakslag för en kommun, myndighet eller förvaltning och leda till att medarbetarna känner sig mindre motiverade än tidigare samtidigt som effektiviteten även kan drabbas negativt på längre sikt. Svårigheter som uppstår vid implementeringen av en ny styrnings- och ledningsmetod är att bryta gamla vanor som finns i organisationen och övertyga medarbetarna att den nya metoden kommer bidra till en högre effektivitet än tidigare. Kommuner, förvaltningar och myndigheter som lyckas med att övertyga sina medarbetare att den nya styrnings- och ledningsmetoden leder till effektivare verksamheter kan även uppleva en högre motivation och engagemang hos de anställda.

Flera vetenskapliga studier och undersökningar som genomförts under de senaste decennierna i landet har fokuserat på implementeringen av Lean Management i offentliga verksamheter, i många av dessa fall har Lean Management fått ett litet genomslag i praktiken vilket lett till negativa effekter i organisationerna. Ännu fler vetenskapliga studier och undersökningar har behandlat Lean Management som implementerats i privata företag, där framgångsfaktorn och genomslaget ofta varit större än i den offentliga sektorn (Berghlund 2010:27ff, Brännmark 2012). Däremot har relativt lite uppmärksamhet riktats mot serviceproducerande kommunala verksamheter som implementerat Lean Management och upplevt ett stort genomslag av den nya styrnings- och ledningsmetoden. I denna studie har jag valt att ta avstamp i en serviceproducerande kommunal förvaltning som implementerat Lean Management i sin verksamhet och gjort detta på ett framgångsrikt sätt, där kommunens övergripande vision har varit det långsiktiga målet, och där den nya styrnings- och ledningsmetoden bidragit till att motivera och engagera medarbetarna som finns i organisationen ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se), Teknik- och Kompetenscentrum).

Min hypotes till varför tillämpningen och anpassningen av Lean Management varit framgångsrik i den aktuella fallstudien är på grund av att ett större engagemang behöver infinna sig i

verksamheten från både medarbetarnas och ledarnas sida. För att undersöka denna hypotes kommer jag att använda mig av olika dimensioner av medarbetarens engagemang som bryts ned i sammantaget tolv variabler, som presenteras i kommande kapitel, för att öka vår förståelse för ämnet men även för att bekräfta eller förkasta hypotesen. Huruvida medarbetarna fått en central roll då tillämpningen och anpassningen av Lean Management ägt rum, eller om de fortfarande innehar en passiv roll i verksamheten där ledarna fortfarande innehar den formella styrningen över processerna, är av betydelse för att kunna förstå vad framgången kan bero på.

Denna undersökning är främst riktad mot landets serviceproducerande kommunala verksamheter då fallstudien berör en förvaltning i en medelstor svensk kommun. Däremot kan samma kontext som används i denna undersökning appliceras i andra länder som anammat New Public Management, och nya styrnings- och ledningsmetoder såsom Lean Management, där medarbetarna i organisationerna är den största resursen som finns att tillgå. Anglosaxiska länder samt de närmaste grannländerna i Norden som har en offentlig sektor som rör sig i samma riktning kan finna inspiration och vägledning med hjälp av denna undersökning och även problematisera medarbetarnas relation till en förändring i deras respektive offentliga sektorer för att öka förståelsen för vilka möjligheter och hinder som kan uppstå under en implementeringsfas (Hood 1995:99ff). Ur validitets- och reliabilitetsperspektiv kan denna undersökning genomföras på ett liknande sätt men där fallstudien ersätts vilket möjliggör jämföranden mellan olika verksamheter både inrikes men även internationellt (Bryman 2011:49ff).

## Syfte

Ur problemställningen och hypotesen som har presenterats ovan har denna studies ändamål mynnat ut som lyder enligt:

Syftet med denna undersökning är att generera kunskap om medarbetarnas roll och engagemang i tillämpningen och anpassningen av Lean Management i en serviceproducerande kommunal verksamhet.

För att genomföra studien har en kulturförvaltning varit i fokus där implementering av Lean Management ägde rum år 2007.

## Disposition

I nuvarande kapitel har jag presenterat en problemställning som gett läsaren en förståelse för relationen mellan implementeringen av Lean Management och dess eventuella påverkan på medarbetarna. Även syftet har lyfts fram som kommer forma uppsatsens fortsatta innehåll, struktur och utseende. I kommande kapitel kommer ett teoretiskt raster att redogöras och bestå av två delar – tidigare kunskap och teoretiskt analysverktyg – som kommer ge läsaren en grund att stå på inför uppsatsens fortsättning. Efteråt återfinns ett metodkapitel där tillvägagångssätt, design och urval lyfts fram, beskrivs och förklaras. Det praktiska analysverktyg som kommer att appliceras på det empiriska materialet kommer även att presenteras här.

Därefter följer tre kapitel som är uppsatsens analysdelar där kapitel fyra innehåller undersökningens dokumentstudie, kapitel fem berör den empiriska datainsamlingen och avslutningsvis kapitel sex där teorin appliceras på empirin för att kunna öka vår kunskap om ämnet samt svara på undersökningens syfte. Anledningen till att analysen delats upp i tre delar är för att underlätta för läsaren och för att undvika att samma argument och diskussioner återkommer flera gånger i texten. Det sista kapitlet berör slutsatserna där reflektioner och fynd lyfts fram och idéer till framtida forskning presenteras. Diverse bilagor återfinns i slutet av detta arbete.

## Kapitel två

*I detta kapitel kommer ett teoretiskt raster att presenteras som ger läsaren en god inblick och djupare förståelse för implementering av Lean Management i en serviceproducerande kommunal verksamhet. Dessutom kommer medarbetarnas roll, deras engagemang och eventuella möjligheter och hinder att lyftas fram.*

### Vad är Lean Management?

En av de styrnings- och ledningsmetoder som New Public Management består av och som har fått ett stort genomslag inom den offentliga sektorn i Sverige är Lean Management (Hood 1995). Lean Management är en samling idéer som handlar om hur resurser i en organisation ska användas för att uppnå största möjliga effektivitet och dessutom med en så liten mängd slöseri av resurserna som möjligt (Arnheiter & Maleyeff 2005:9f). Kundvärdet står i fokus och ett ökat kundvärde eftersträvas vilket leder till att de delar i produktionsprocessen som inte bidrar till en förbättring av kundvärdet ska förändras, utvecklas eller tas bort för att öka effektiviteten och därmed minska mängden resursslöseri i organisationen. Lean Management är en vidareutveckling av scientific management och etablerades efter andra världskriget i Japan då biltillverkningsföretaget Toyota arbetade med metoden som gick under namnet Toyota Production System (Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006:266, Shah & Ward 2007:786ff, Womack, Jones & Roos 1990). Efter en studie som påbörjades år 1979 av Massachusetts Institute of Technology myntades begreppet Lean Production, som ofta används som en synonym till Lean Management, för första gången (Altshuler, Anderson, Jones, Roos & Womack 1984, Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006:264ff).

Medan Toyota använde sig av Toyota Production System som en metod för att öka effektiviteten och minska resursslöseriet inom företaget genom att ändra på faktorer såsom minskad väntetid vid produktionsprocesserna, behålla det minsta möjliga lagret i fabriken och undvika att samma arbete behöver genomföras flera gånger behövde en anpassning av styrnings- och ledningsmetoden ske för den offentliga sektorn och dess verksamheter. Toyotas syn på produktionsprocesserna har ekonomisk vinst som mål och är ämnat för tillverkningen av en viss

produkt (Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006:268ff, Womack, Jones & Roos 1990, Zidel 2006). Inom den offentliga sektorn är servicen till medborgarna och kundvärdet viktiga faktorer samtidigt som ingen tillverkning finns inom stora delar av den offentliga sektorn. Istället är medarbetarna en viktig resurs som behöver utvecklas genom de idéer som Lean Management består av för att kunna bidra till en högre service till medborgarna och även ett ökat kundvärde. På så vis har en svårighet funnits då idéer som hämtats från den privata sfären inte är anpassade för den offentliga sektorn och som därmed krävt uppmärksamhet och studier. Lean Management som anammas av den offentliga sektorn brukar bestå av olika verktyg som appliceras på verksamheten för att effektivisera processerna (Radnor & Osborne 2013:267ff, Zidel 2006:12ff). Av dessa verktyg är fyra stycken vanligt förekommande bland förvaltningar och myndigheter och de presenteras nedan.

#### Identifiering av processer

Det verktyg som ofta används först av organisationer som inför Lean Management är identifiering av processer. Kartläggningar görs av den vardagliga verksamheten där diverse processer utvärderas och analyseras för att kunna belysa dess starka och svaga sidor (Hines, Holweg & Rich 2004:1003). De processer som inte tillför något ökat kundvärde elimineras eller byts ut medan de som kan leda till ett högre kundvärde istället förbättras och utvecklas i organisationen (Andersson, Eriksson & Torstensson 2006:288). Fördelen med identifiering av processer är att en övergripande bild skapas över när arbeten påbörjas och avslutas, av vem de utförs och hur många resurser de kräver. Organisationer som består av flera enheter kan gynnas av en kartläggning av processerna då enheter som i den vardagliga verksamheten inte samverkar kan hitta nya metoder som effektiviserar arbetet som utförs. Det helhetsperspektiv som en identifiering av processer medför bidrar till att organisationer kan få en grund att stå på inför implementeringen av andra verktyg som Lean Management består av. Saknas en kartläggning av den vardagliga verksamheten kan övriga verktyg få ett mindre genomslag inom organisationen, alternativt leda till att fokus riktas mot områden som möjligtvis redan fungerar tillräckligt bra, medan resurskrävande områden glöms bort.

## 5S

Metoden 5S som utvecklades av Toyota efter andra världskriget ses ofta som grundbulten i Lean Management. 5S är en metod för att skapa ordning, rutiner och organisera en verksamhet och dess processer (Hines, Holweg & Rich 2004:1001ff). Även brister i verksamheten som leder till resursslöseri eller försämrade effektivitet kan upptäckas med hjälp av metoden. 5S är en ständigt pågående process som kontinuerligt utvärderas och analyseras av den aktuella organisationen. Nedan följer en presentation och sammanfattning av de fem delarna som metoden består av:

- *Sortera*. Innebär att alla resurser som inte används ska elimineras och tas bort. Alla hinder som stör de vardagliga processerna ska flyttas för att inte vara i vägen för medarbetarna. Endast nödvändiga resurser som bidrar till effektiviteten ska behållas i verksamheten.
- *Systematisera*. Innebär att alla nödvändiga resurser för att verksamheten ska pågå utan tidsfördröjning ska ha sin bestämda plats och vara lättillgängliga för medarbetarna. Medarbetarna ska inte behöva leta efter de material och verktyg som behövs.
- *Städa*. Innebär att alla delar som tillhör verksamheten, i form av lokaler, material och verktyg, ska städas kontinuerligt och rengöras för att bibehålla sin kvalitet och livslängd. Underhållning ska ske regelbundet för att inte riskera säkerheten på arbetsplatsen för medarbetarna.
- *Standardisera*. Innebär att den vardagliga verksamheten ska utföras på det snabbaste och smidigaste sättet. Schemaläggning ska ske för att inte resursslöseri ska uppstå i form av att arbete utförs med för stor kreativitet som kan ta längre tid att genomföra och som kan innebära lägre kvalitet.
- *Sköta om*. Innebär att de olika delarna av verksamheten ständigt ska uppdateras och underhållas i form av att rutiner skapas och att standardisering sker av nya verksamheter för att undvika resursslöseri i ett tidigt stadium. På så vis förebygger och undviker verksamheten att bli långsam, trög och att hamna efter i utvecklingen.

Organisationer som inför 5S i sina verksamheter brukar i praktiken uppleva en högre grad av ordning och reda på arbetsplatsen. Material och verktyg får sin bestämda plats vilket innebär att ett smidigare och snabbare arbete kan utföras utan att tid läggs på att leta efter de resurser som behövs inom verksamheten. Dessutom upplever organisationer ofta att säkerheten påverkas och

förbättras på arbetsplatsen i form av att onödiga hinder kan tas bort samtidigt som arbetsplatsen är renare och tryggare att vistas på än tidigare. Dessa förändringar skapar rutiner som innebär att verksamheten genomförs på ett effektivare sätt och att fokus kan läggas på huvudmålet - ett ökat kundvärde - istället för att ständigt råka ut för hinder och fördröjningar i den vardagliga verksamheten.

### Värdeflödesanalys

Värdeflödesanalyser är ett av de verktyg som Lean Management består av för att identifiera värdeskapande flöden inom verksamheter. Även flöden som inte är värdeskapande identifieras för att kunna elimineras eller förbättras (Hines, Holweg & Rich 2004:1003f). Värdeflödesanalyser fokuserar på hela tillverkningsprocessen, från det att råmaterial anländer till fabriken till att en färdig produkt når kunden (Andersson, Eriksson & Torstensson 2006:288). Värdeflöden kan bestå av flera faktorer såsom hur material används i produktionen, hur information uppfattas av medarbetarna och hur många resurser som används dagligen. Eftersom det är efterfrågan från kunderna som avgör värdet på en produkt, service eller tjänst så är även kundernas efterfrågan faktorn som är verksamhetens drivkraft. All tillverkning och produktion som inte efterfrågas av kunder är således inte värdeskapande för organisationen och tär istället på resurserna och blir kostnader i slutändan. Fördelen med värdeflödesanalyser i den offentliga sektorn är att kartläggningar av diverse värdeflöden är möjliga att genomföra vilket leder till att processer som inte utförs effektivt kan förändras och förbättras. Åtgärder för att förbättra diverse processer kan bestå av handlingsplaner som sedan följs upp och utvärderas av verksamheten. Dessutom kan samband mellan diverse processer upptäckas som tidigare pågick utan att skapa ett ökat värde på produkten, servicen eller tjänsten.

### Schemaläggning av resurser

Då verktygen ovan främst berör medarbetarna i organisationer då processerna i verksamheten är i fokus är detta verktyget, schemaläggning av resurser, främst riktat mot ledarskapet i organisationer. Anledningen till att schemaläggningar görs är för att en ständig utvärdering och uppföljning av de vardagliga processerna ska vara möjlig (Hines, Holweg & Rich 2004:1004f).

Beroende på vilken verksamhet som utförs kan schemaläggnings tidshorisont variera. Det är vanligt förekommande att schemaläggningar är från en till fyra veckor långa och sedan utvärderas och följs upp av ledningen för att ständigt kunna förbättra och effektivisera verksamheten. När schemaläggningsen följs upp kan ledningen få en överblick på verksamhetens aktuella processer och eventuella brister, såsom att material har tagit slut eller att en enhet tar upp för mycket arbetskraft och åtgärda de för att ett resursslöseri inte ska uppstå i form av långa väntetider eller att obemannade verksamheter finns i organisationen. Fördelen med detta verktyg är att flera nivåer i en organisation deltar i aktiviteter för att möjliggöra att verksamheten genomförs smidigt. En ständigt pågående schemaläggning av resurser kan bidra till att verksamheter inte stannar upp eller hamnar i situationer som leder till att resurser har tagit slut. Istället kan enheter på ett smidigt och metodiskt sätt genomföra de olika processerna utan att hinder uppstår som i slutändan kan påverka kundvärdet då en produkt, service eller tjänst inte kan nå kunderna i tid då misstag har skett i verksamheten.

## Kritik mot Lean Management

Kritik som riktats mot Lean Management bottnar ofta i det faktum att styrnings- och ledningsmetoden är ämnad för den privata sektorn där ekonomisk vinst är huvudmålet med verksamheten (Panizzolo 1998). Skillnaden mellan privat och offentlig sektor innebär att flera faktorer som finns i den offentliga sektorn kan vara svåra att beräkna i monetära termer. Implementering av Lean Management i den offentliga sektorn innebär ofta en strävan efter ett högre kundvärde. Kundvärde som är ett mjukt och kvalitativt mått kan vara svårt att definiera medan faktorer som finns i den privata sektorn många gånger kan beräknas i kronor och ören (Radnor & Osborne 2013:278f). Därmed krävs en anpassning av Lean Management om styrnings- och ledningsmetoden ska kunna användas i den offentliga sektorn på ett effektivt och produktivt sätt (Radnor & Osborne 2013:273ff). En ständig strävan efter anpassning kan däremot leda till isomorfism vilket innebär att organisationer som inför Lean Management börjar efterlikna varandra mer och mer trots att olika verksamheter bedrivs (DiMaggio & Powell 1983:150ff, Meyer & Rowan 1977). På så vis kan fokus riktas från ett ökat kundvärde och



hamna på andra faktorer om beslutsfattarna inte är uppmärksammade på alla processer som behöver beaktas.

Kritik har även lyfts mot medarbetarnas situation i organisationer som infört Lean Management. Det kontinuerliga arbetet och ständiga strävan efter förbättring leder till att medarbetarna ansvarar för verksamhetens utveckling och dess fortlevnad (Pettersen 2009:134ff). Dessutom leder den decentraliserade strukturen till att ledarna får ett mindre formellt ansvar samtidigt som organisationer blir mer chefsglesa vilket innebär att medarbetare kan finna det svårare än tidigare att fråga efter råd och hjälp när en överordnad inte finns närvarande. Denna typ av situation har även föranlett att en kontroll- och granskningsfunktion finns för att upptäcka om verksamheter bedrivs på ett felaktigt sätt vilket innebär att medarbetare hamnar under ständig tillsyn. Att vara kontrollerad och granskad av sina överordnade kan innebära att ett stressmoment uppstår för medarbetarna vilket ständigt ställer krav på att de utför sitt arbete på ett tillfredsställande vis för att inte bli kritiserade.

### Medarbetarnas roll i den offentliga sektorn

I den offentliga sektorn har medarbetarna en roll som innebär att de kan agera både som väktare och förkämpar. Eftersom demokrati- och ekonomivärden behöver iakttas av väktare och förkämpar där motpoler ofta kan uppstå vilket innebär att ledningen värnar om ekonomivärden och inte vill investera för många resurser i verksamheter, så värnar medarbetarna om demokrativärden genom att påpeka att delar av verksamheten kan bli lidande om inte tillräckliga mängder resurser tillförs organisationen. Eftersom ledningen har kontroll över resurser och medarbetarna har den detaljerade kunskapen om verksamheten krävs en kompromiss som leder till att dialog och kommunikation uppstår där olika faktorer lyfts fram som är för verksamhetens utveckling och fördel. Vid en implementering av Lean Management uppstår denna relation där ledningen vill påverka verksamheten men kan endast göra det om medarbetarna inte motsätter sig förändringarna som ska genomföras (Huzell 2005:18ff, Radnor & Osborne 2013:272f). För att underlätta implementeringen av en ny styrnings- och ledningsmetod kan det vara till organisationens fördel att de inblandade aktörerna kommer till tals för att implementeringen ska

få ett genomslag i verksamheten och inte utmynna i missnöjda och omotiverade medarbetare som förlorar ledningens förtroende.

Medarbetare i den offentliga sektorn har även ofta djupgående kunskaper om verksamheten som bottnar i utbildning och unika egenskaper vilket leder till att de är mer insatta i de olika processerna än vad ledarna i en organisation är. Denna situation leder till att dialog och kommunikation bör eftersträvas eftersom medarbetare har växt fram till att bli en viktig resurs som inte kan bytas ut när som helst (Docherty & Huzzard 2003:144ff). Från den tidigare rollen som medarbetarna hade, där de anställda ofta hade en låg utbildning och endast grundläggande kunskaper, var medarbetarna en resurs som relativt enkelt kunde bytas ut och där produktionen inte påverkades negativt. I de organisationer där medarbetare har liten och begränsad kunskap om processerna och där ledarskapet är centraliserat är dialogen och kommunikationen många gånger bristfällig mellan de olika aktörerna när en ny styrnings- och ledningsmetod implementeras. Medarbetarnas roll i den offentliga sektorn är därmed inflytelserik och kraftfull i jämförelse med andra sektorer där de anställda har små och begränsade kunskaper om verksamheten och dess processer.

## Medarbetarskap

I boken Medarbetarskap i praktiken presenterar författarna Freddy Hällstén och Stefan Tengblad fenomenet medarbetarskap. Medarbetarskap berör de olika rollerna och aktörerna i en organisation, och fick fäste på 1990-talet, i takt med att fler organisationer blev decentraliserade samt mer chefsglesa än tidigare. I boken finns en beskrivande definition av vad medarbetarskap är som lyder:

"Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet (Hällstén & Tengblad 2006:10)."

Författarna menar vidare att medarbetarskap inte endast berör medarbetarna i en organisation utan även dess ledare och chefer. På så sätt är även ledare medarbetare inom ramen för medarbetarskapet i en organisation (Hällstén & Tengblad 2006:12).

För att medarbetarskapet ska fungera effektivt i en organisation har författarna presenterat fyra delar som ska leda till ett så kallat myndigt medarbetarskap. En genomgång av dessa fyra delar följer nedan med en förklaring av varje del:

- *Förtroende och öppenhet.* Innebär att ett ömsesidigt förtroende ska infinna sig mellan ledare och medarbetare som grundar sig på en öppen dialog som ämnar sig för organisationens bästa. Olika åsikter ska respekteras och eventuella meningsskiljaktigheter ska lösas med hjälp av ett konstruktivt förhållningssätt som leder till konsensus bland de olika aktörerna.
- *Gemenskap och samarbete.* Innebär att de olika aktörerna ska uppleva en tillhörighet med varandra och sträva efter samma övergripande mål där arbetsbördan fördelas jämnt. Oavsett yrke, funktion eller avdelning ska en förståelse finnas för vilka möjligheter och hinder som kan uppstå inom organisationen.
- *Engagemang och meningsfullhet.* Innebär att de olika aktörerna känner en meningsfullhet och tillfredsställelse i det vardagliga arbetet i organisationen. Det som medarbetarna finner som engagerande och motiverande ska de även kunna arbeta med och utföra i praktiken.
- *Ansvarstagande och initiativförmåga.* Innebär att medarbetarna ska ta eget ansvar för både det egna arbetet och det resultatet som uppstår. Den frihet och de initiativ som en medarbetare efterfrågar ska ges i den mån att de inte påverkas fysiskt eller psykiskt negativt som en effekt av detta.

Dessa fyra delar är en ständigt pågående process som varken har en början eller ett slut. Således behöver de olika aktörerna i en organisation ständigt arbeta med de nämnda delarna om ett myndigt medarbetarskap ska kunna infinna sig i den pågående verksamheten (Hällstén & Tengblad 2006:15ff).

Hällstén och Tengblad presenterar även olika former för medarbetarskap. Sammantaget finns fem olika nivåer av medarbetarskap som baserar sig på organisatorisk tillit och förmåga till ansvarstagande. Den lägsta av dessa nivåer är ett traditionellt medarbetarskap som innebär att

ledaren eller chefen har ett stort ansvar och inflytande samtidigt som medarbetarna endast har en passiv och tillbakadragande roll. Därefter följer organisatoriskt, grupporienterat och individorienterat medarbetarskap. Den högsta formen av medarbetarskap är det chefslösa medarbetarskapet som innebär att medarbetaren har ett väldigt stort inflytande och där ledare och chefer påverkar organisationen i en liten utsträckning. I boken återfinns fyra offentliga verksamheter som alla placerar sig på antingen den grupp- eller individorienterade formen av medarbetarskap. Dessutom återfinns sex privata verksamheter som överlag placerar sig på en lägre form av medarbetarskap än vad de offentliga verksamheterna gjorde (Hällstén & Tengblad 2006:64ff).

### Skillnad mellan privat och offentlig sektor

Eftersom Lean Management utvecklades i den privata sfären och anammades sedan av den offentliga sektorn finns vissa skillnader som behöver uppmärksammas för att öka vår förståelse kring varför medarbetare i en offentlig organisation kan motsätta sig en förändring eller reform som hämtats från den privata sektorn (Boyne 2002, Nutt 2005:291ff, Radnor & Osborne 2013:269f). I den offentliga sektorn finns demokrativärden som ofta är mjuka och kvalitativa mått som Lean Management bortser från och istället hamnar fokus på ekonomivärden där sänkta kostnader och ökade intäkter är ändamålet (Salem, Solomon, Genaidy & Minkarah 2006). Eftersom ekonomivärden beräknas i monetära termer uppstår en svårighet i att definiera hur mycket diverse mjuka och kvalitativa mått är värda vilket kan leda till en missvisande bild eller att fokus hamnar på hårda och kvantitativa mått eftersom de är lättare att beräkna. En sådan situation kan leda till att demokrativärden hamnar i bakgrunden när Lean Management implementeras i den offentliga sektorn. Dessutom finns en skillnad i finansieringen av verksamheter i de två olika sektorerna. Medan den offentliga sektorn finansieras av skatter och avgifter sker finansieringen i den privata sektorn med hjälp av avkastningen.

Det offentliga etos som består av demokrati- och ekonomivärden är något som medarbetare i en offentlig verksamhet ständigt hamnar i kontakt med. När Lean Management implementeras hamnar kostnadseffektivitet, produktivitet och funktionell rationalitet i fokus och blir primära

faktorer som ofta kan beräknas, analyser och utvärderas av metoder och kalkyler som är hämtade från den privata sektorn. Demokrativärden som består av politisk demokrati, rättssäkerhet och offentlig etik blir därmed sekundära faktorer som inte uppmärksammas i samma utsträckning som ekonomivärden när Lean Management implementeras (Lundquist 1998:40). När en ny styrnings- och ledningsmetod införs i en offentlig verksamhet kan medarbetare gå in i rollen som väktare och motsätta sig en förändring som endast fokuserar på de kvantitativa måtten medan de kvalitativa värdena hamnar i andra hand (Lundquist 1998:41). På så vis krävs en anpassning av styrnings- och ledningsmetoder som hämtas från den privata sektorn eftersom skillnaden mellan privat och offentligt är såpass stor och berör flera aktörer som kan motsätta sig en förändring om den endast gynnar vissa aspekter av verksamheten (Huzell 2005:18ff, Radnor & Osborne 2013:272f).

### Vad är serviceproducerande kommunal verksamhet?

Serviceproducerande kommunala verksamheter skiljer sig från övriga verksamheter i den offentliga sektorn. Vad som utmärker en serviceproducerande kommunal verksamhet är att medborgarna erbjuds en viss service som kan yttra sig i form av kulturupplevelser såsom teater, konst och musik eller i form av att offentliga bibliotek drivs av kommunen som bidrar till att en tillgänglighet finns för de medborgare som efterfrågar litteratur, böcker och skrifter. Den servicen som erbjuds skiljer sig markant från den privata sektorns massproduktion som var till grund för Lean Managements utveckling (Radnor & Osborne 2013:276f). Kulturupplevelser och arrangemang som anordnas av kommuner är en resurskrävande service, som ofta kräver skatt- eller avgiftsfinansiering, som medborgare många gånger får ta del av utan att extra påslag eller avgifter tas ut. Däremot är de faktorer som ingår i kulturupplevelser och arrangemang ofta mjuka och kvalitativa mått som kan yttra sig i form av mångfald, solidaritet och upplysning. Dessa mått är ofta svårdefinierade där flera olika definitioner kan finnas samtidigt som en beräkning i monetära termer kan leda till missvisande uppskattningar av verkligheten.

Till skillnad för övriga verksamheter i den offentliga sektorn är serviceproducerande kommunala verksamheter sällan självfinansierade utan är i behov att externt stöd som ofta kommer från

kommunen som fördelar nödvändiga resurser för att verksamheten ska kunna fortgå. Inom andra verksamheter såsom sjukvård, äldreomsorg eller utbildning får de instanser som bedriver verksamhet bidrag eller stöd som grundar sig på antalet kunder, besök eller elever som är regelbundna besökare (Berlin & Kastberg 2011:57ff). På så vis kan dessa verksamheter vara självfinansierade och därmed inte i behov av fördelning av resurser såsom serviceproducerande kommunala verksamheter är. Dessutom är tjänster eller produkter vanligt förekommande inom andra verksamheter som leder till att de medborgare som uppsöker sjukvård, äldreomsorg eller utbildning kan förvänta sig att en viss tjänst eller produkt kan efterfrågas och införskaffas (Radnor & Osborne 2013:277f). För att jämföra dessa offentliga verksamheter med den privata sektorn finns vissa likheter som kan underlätta att Lean Management kan införas inom de nämna verksamheterna eftersom färre mjuka och kvalitativa mått behöver uppmärksammas samtidigt som tjänster och produkter kan bestämmas i monetära termer. Serviceproducerande kommunala verksamheter hamnar således långt ifrån den privata sektorn om en jämförelse ska göras med övriga kommunala verksamheter, vilket kan ses som en motpol till den privata sektorns massproduktion av varor, där mjuka och kvalitativa mått utgör kärnan i verksamheten men där Lean Management ändå implementeras med jämna mellanrum (Montin & Granberg 2013).

### Vad leder till engagemang?

Ända sedan Toyota etablerade Toyota Production System har engagemang eftersträvats från medarbetarnas sida. Engagemang är ett svårdefinierat begrepp och används ofta synonymt med motivation. Under efterkrigstiden sågs de engagerade medarbetarna hos Toyota som individer som valde arbetet framför allt annat (Spear & Bowen 1999). En lojalitet fanns mot företaget som ledde till att fritidsaktiviteter och egen tid hamnade i andra hand och företags utveckling var det primära målet. I praktiken gjorde de engagerade medarbetarna mer produktivt arbete eftersom de kände sig motiverade samtidigt som de även utförde oavlönat arbete och krävde ingen ersättning. Det vardagliga arbetet utfördes noggrant av flera orsaker, bland annat för att undvika att behöva stoppa processerna på grund av individuella misstag, men även för att det fanns en rädsla för att bli uthängd som en dålig eller icke produktiv medarbetare som belastar företag istället för att utveckla och förbättra det. Det oavlönade arbetet innebar att medarbetarna städade sin arbetsplats

före eller efter bestämd arbetstid och diverse verktyg och material plockades undan trots att arbetsdagen var över. Medarbetare som är engagerade gör därmed företaget till en viktig del av sitt liv där en relativt stor mängd av deras lediga tid går åt att förfina och förbättra verksamheten de arbetar i.

I verket Engagemang efterfrågas beskriver författaren Richard Berglund dagens syn på vad engagemang är och vad som leder till engagemang hos medarbetare i en organisation som inför Lean Management (Berglund 2010:43f). Han menar att medarbetare som är engagerade känner motiv för att utföra diverse arbetsuppgifter som driver organisationen framåt mot ett gemensamt och övergripande mål - mot organisationens vision. Dessutom identifierar sig medarbetarna med företaget och lägger ned mer energi än vad som är vanligt förekommande i andra organisationer på att utveckla verksamheten och förbättra diverse processer. Berglund menar vidare att engagerade medarbetare ständigt har en strävan att utföra "lite extra" och bidra med kunskap, innovation och kreativitet då det behövs (Berglund 2010:44ff). Om dagens syn på engagemang ska jämföras med det engagemang som medarbetarna hade hos Toyota under efterkrigstiden finns flera slående likheter. Bland annat eftersträvas det att utföra mer arbete och lägga ned mer energi i organisationen än vad som är vanligt. Samtidigt bör medarbetarna kunna identifiera sig med företaget eller organisationen för att kunna arbeta mot ett gemensamt och övergripande mål och känna sig engagerade. Även om begreppet engagemang är svårdefinierat så har det ständigt eftersträvats från diverse organisationer under flera decennier för att kunna utveckla och förbättra verksamheter.

### Arbeta mot vision

Både inom den privata och den offentliga sektorn är visioner och övergripande mål vanligt förekommande. Dessa visioner är ofta abstrakta och formulerade på ett sådant sätt att visionen i praktiken aldrig kommer att nås, men en strävan finns efter ett visst ideal som organisationens medlemmar på alla nivåer gemensamt arbetar för (Berglund 2010:81f). För att kunna engagera och motivera medarbetare att vilja arbeta mot en vision som kan sträcka sig flera år fram i tiden är delmål vanligt förekommande. Dessa delmål kan mäta resultat och produktivitet och

utvärderas med jämna mellanrum vilket leder till att medarbetarna ständigt kan förbättras, utvärderas och utvecklas och känna att den vardagliga verksamheten leder någonstans (Roos, von Krogh, Roos & Jacobsen 2004). En vision kan ofta bestå av värdegrunder som delas av organisationens medlemmar och som genomsyrar hela verksamheten. Ord och symboler kan få en kraftig betydelse som ledare och medarbetare ständigt kommer i kontakt med för att kontinuerligt bli påmind om den övergripande visionen som råder i organisationen.

Som verktyg skapar en vision ett önsketänkande som blir en drivkraft inom organisationer. Detta önsketänkande leder till en strävan efter att kunna realisera och skapa en verklighet av den övergripande visionen. Dessutom vägleder visioner medarbetare i det vardagliga arbetet vilket innebär att en gemensam riktlinje följs av hela organisationen där detaljstyrning blir mindre viktigt. I decentraliserade organisationer där målstyrning är vanligt förekommande blir visioner därmed ett verktyg som kan leda till ökad effektivitet och produktivitet om medarbetare känner sig engagerade och motiverade. För att visioner ska få ett genomslag i organisationer, och inte bli tomma ord, abstrakta tankar och teoretiska idéer, krävs det att de är formulerade på ett sådant sätt att den rådande uppfattningen är positiv, meningsfull och trovärdig (Berglund 2010:79f). Då kan även medarbetare bidra med mer ansträngning och högre samverkan vilket gynnar verksamheten på sikt.

### Sammanfattning av det teoretiska rastret

För att sammanfatta teorin som presenterats ovan kan det inledningsvis nämnas att utvecklingen har rört sig från centraliserade organisationer, där medarbetarna haft lite ansvar, till att efter New Public Managements inträdande bli mer decentraliserade samt mer chefsglesa och där medarbetarna fått ett större utrymme och frihet än tidigare att kunna påverka sin egna verksamhet. Denna utveckling har inneburit att medarbetarna gått från att vara en resurs som relativt enkelt kan bytas ut till att bli en värdefull del av organisationer där deras kunskap ofta är detaljerad och unik vilket innebär att organisationer behöver värna om de anställda eftersom det blir svårare och svårare att hitta nya individer med liknande kvalifikationer (Docherty & Huzzard 2003:144ff).



New Public Managements intåg under 1980-talet i den offentliga sektorn har lett till att flera nya styrnings- och ledningsmetoder hämtats från den privata sektorn där Lean Management är en av de metoderna som fått störst genomslag (Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006:266, Shah & Ward 2007:786ff, Womack, Jones & Roos 1990). Lean Management handlar om att effektivisera organisationer och för att göra det möjligt i praktiken finns flera olika verktyg som kan anammas av verksamheter för att kunna förbättra, eliminera och utveckla diverse processer (Radnor & Osborne 2013:267ff, Zidel 2006:12ff). Kritiken som riktats mot Lean Management bottnar ofta i det faktum att styrnings- och ledningsmetoden är ämnad för den privata sektorn och kräver hårda och kvantitativa mått, när det inom den offentliga sektorn är vanligt med mjuka och kvalitativa värden (Montin & Granberg 2013, Panizzolo 1998, Radnor & Osborne 2013:278f). På så vis finns en motsättning mellan demokrati- och ekonomivärden där medarbetarna har en viktig roll som väktare där de behöver värna om det offentliga etos som genomsyrar verksamheter för organisationens bästa (Lundquist 1998:40).

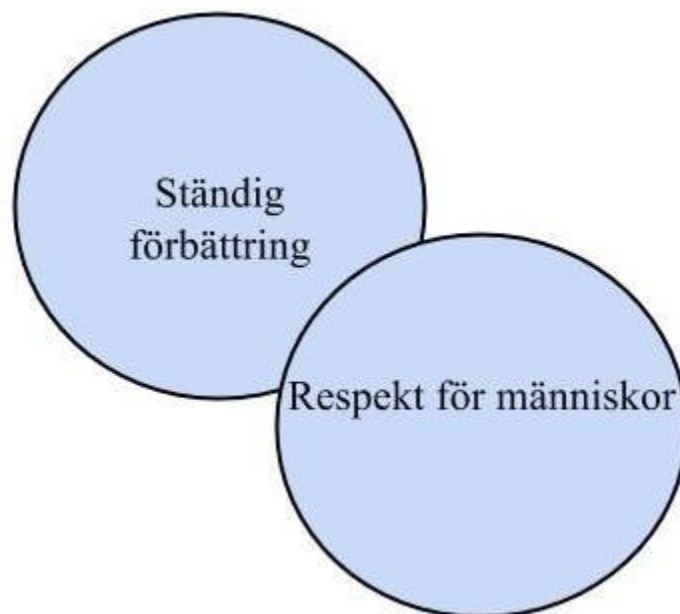
Medan Lean Management växt fram ur Toyotas masstillverkning av produkter är det vanligt förekommande att serviceproducerande kommunala verksamheter implementerar styrnings- och ledningsmetoden trots att inga varor eller tjänster produceras över huvud taget. För att Lean Management ska få ett genomslag i dessa organisationer behöver medarbetarna involveras och övertygas om att förändringen kommer att förbättra och utveckla deras verksamheter. Därmed behöver ledningen kunna engagera och motivera de anställda för att ett effektivt arbete ska utföras av verksamheten och att inte motsättningar uppstår från medarbetarnas sida (Boyne 2002, Nutt 2005:291ff, Radnor & Osborne 2013:269f). En vanligt förekommande metod, både inom den privata och offentliga sektorn, för att engagera medarbetare är genom att skapa en vision som hela organisationen kan identifiera sig med (Berglund 2010:44ff, 81f). På så vis skapas ett ideal där medarbetarna ständigt strävar efter att kunna utveckla organisationen gemensamt mot det övergripande målet. Visionen består ofta av delmål vilket leder till att utvärderingar och resultat kan följas upp med jämna mellanrum och på så vis engagera och utveckla medarbetarna.

## Teoretiskt analysverktyg

Vid implementeringen av en ny styrnings- och ledningsmetod behöver beslutsfattarna i organisationen som ska genomföra förändringen ha två olika faktorer i åtanke enligt teorin som presenterats ovan, där den första har medarbetarnas engagemang i fokus medan den andra är baserade på organisationens övergripande vision, för att undvika att motsättningar och oegentligheter uppstår. Nedan kommer dessa två faktorer att förklaras och även vara utgångspunkten för den kommande analysen som ska genomföras på det insamlade empiriska materialet.

### Ständig förbättring och respekt för människor

I den här delen kommer jag att förklara den första faktorn och hur den ska genomföras för att sedan gå in på den andra faktorn i nästa stycke. I Berglunds verk presenteras två principer som Toyota Production System och Lean Management består av - ständig förbättring och respekt för människor - som beslutsfattare behöver förhålla sig till vid implementeringen av Lean Management för att inte skapa motsättningar hos medarbetarna (Berglund 2010:56ff). Den första principen, ständig förbättring, består av tre variabler som är utmaning, förbättring och se själv. Den nämnda principen innebär att ansvar behöver tas från medarbetarna sida genom att alltid vilja vara bättre, vara självgående och genomföra kontinuerliga förändringar i



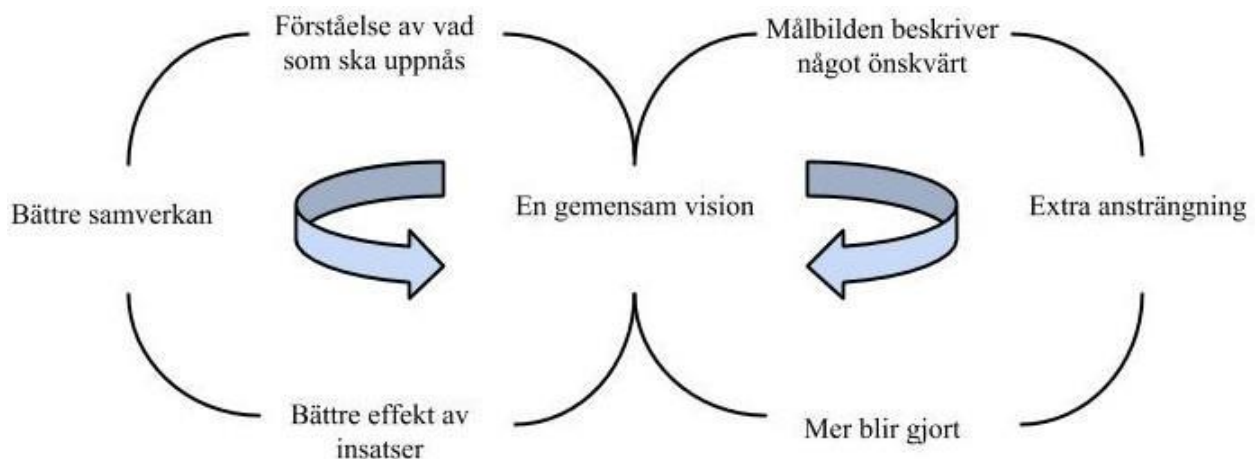
den vardagliga verksamheten. Den **Figur 1. Grafisk illustration över ständig förbättring och respekt för människor (Berglund 2010:57).**

andra principen, respekt för människor, består av två variabler som är respekt och lagarbete. Denna princip innebär att medarbetarna ska kunna ha förståelse för övriga anställda, ledarskapet, cheferna, kunderna och

aktörer som kommer i kontakt med organisationen samtidigt som samverkan och nätverk mellan diverse aktörer ska finnas för att effektivisera den egna verksamheten. Dessa två principer kan och ska inte förändras separat eftersom de överlappar varandra och är dynamiska. Beslutsfattarna behöver därmed vara beredda att påverka båda principerna för att kunna engagera och motivera medarbetarna och genomföra implementeringen av Lean Management i organisationen.

### En gemensam vision

I den andra faktorn är den övergripande visionen som beslutsfattarna förmedlar i fokus. För att engagera och motivera medarbetare vid implementering av en ny styrnings- och ledningsmetod och förklara varför den är nödvändig behöver en gemensam vision presenteras som är tydlig och trovärdig så att motsättningar inte uppstår inom organisationen som leder till eventuella bakslag (Berglund 2010:79ff).



**Figur 2. Grafisk illustration över en gemensam vision (Berglund 2010:80).**

Ur den gemensamma visionen påbörjas två processer som samspelar med de två principerna som Toyota Production System och Lean Management består av. Den ena processen består av tre variabler som är förståelse av vad som ska uppnås, bättre samverkan och bättre effekt av insatser. Den andra processen består också av tre variabler som är att målbilden beskriver något önskvärt,

extra ansträngning och mer blir gjort. I figuren överlappar processerna varandra där den gemensamma faktorn är den övergripande och gemensamma visionen inom organisationen.

### Operationalisering

För att beslutsfattare ska kunna implementera en ny styrnings- och ledningsmetod framgångsrikt i en organisation behöver de ovan nämnda faktorerna beaktas med hjälp av principerna om ständig förbättring och respekt för människor samt de två processerna som grundar sig i den gemensamma visionen. Medarbetarna har därmed en viktig roll när det kommer till vilket motstånd som erbjuds mot införandet av Lean Management men även vilket engagemang de känner gentemot organisationens vision och dess trovärdighet. Organisationer som lyckas implementera Lean Management på ett framgångsrikt sätt har därmed fått arbeta med flera dynamiska variabler som överlappar och påverkas av varandra vilket innebär att svårigheter och hinder kan uppstå under arbetsgången som behöver hanteras och åtgärdas. I tabellen som återfinns nedan finns en sammanställning av alla variabler som kommer användas i analysen och som är hämtade ur de två faktorerna som presenterats ovan (se figur 1 och figur 2). Variablerna presenteras utan någon rangordning (se tabell 1).

Med hjälp av variablerna i tabellen sker en sammanvävning av det teoretiska raster och det teoretiska analysverktyget som presenterats ovan. Där den nämnda teorin utgör ramen och avgränsningen för undersökningen och således kommer dessa variabler att användas för att kunna svara på syftet efter att insamlandet av empiriskt material har genomförts. De teoretiskt förankrade variablerna kan bytas ut, tas bort eller läggas till beroende på vilken infallsvinkel, perspektiv eller kontext som undersökningen har. Eftersom medarbetarnas roll och engagemang är i fokus, där de två ovanstående faktorerna utgör det teoretiska analysverktyget för den presenterade teorin, är avgränsningen därmed baserad på den tidigare kunskap som finns inom området och som kan härleda ett svar på syftet utan att övriga infallsvinklar, perspektiv eller kontexter berörs i denna studie. Därmed kommer detta förhållande mellan teoretiskt raster och teoretiskt analysverktyg genomsyra fortsättningen av denna undersökning och även återkomma i senare kapitel.

Variabel	
Utmaning	Målbilden beskriver något önskvärt
Förbättring	Extra ansträngning
Se själv	Mer blir gjort
Respekt	Förståelse av vad som ska uppnås
Lagarbete	Bättre samverkan
Vision	Bättre effekt av insatser

**Tabell 1. Operationalisering. Egenhändigt konstruerad tabell.**

## Kapitel tre

*I detta kapitel kommer undersökningens metod att presenteras där tillvägagångssätt, design och urval lyfts fram, beskrivs och förklaras. Jag kommer även att beskriva hur hela undersökningsprocessen genomförts för denna studie. Det praktiska analysverktyget som kommer användas på det insamlade empiriska materialet kommer även att presenteras i detta kapitel.*

### Utgångspunkt

För att få tillfredsställande empiriskt material som leder till ett svar på undersökningens syfte finns flera tillvägagångssätt som en undersökning kan baseras på. I denna undersökning är det essentiellt att kunna få ta del av kvalitativt empiriskt material som lyfter fram olika faktorer som teorin presenterar för att kunna bidra till en ökad förståelse för hur medarbetarnas engagemang påverkas i en serviceproducerande kommunal verksamhet när en ny styrnings- och ledningsmetod implementeras (Bryman 2011:339ff). På så vis är kvantitativ data av sekundär betydelse, som kan bidra till väsentlig information, men som utesluts i denna studie på grund av tidsaspekten som innebär att det inte finns oändligt med tid och resurser för att genomföra undersökningen på (Bryman 2011:149ff). Därmed är denna undersökning begränsad både tids- och resursmässigt där det finns avgränsningar som jag som student behöver anpassa mig till för att uppfylla de krav och kunskapsmål som ställs på undersökningen. Utgångspunkten är således kvalitativ där fokus är på den presenterade teorin som berör medarbetarna och Lean Management och undersökningen baseras på de variabler som presenterades i föregående kapitel i det teoretiska analysverktyget. Med hjälp av tidigare kunskap och insamlat empiriskt material ska ett svar på syftet presenteras som leder till en ökad förståelse för det aktuella ämnet.

### Design

Vilken forskningsdesign som en undersökning baseras på beror ofta på vilken eller vilka utgångspunkter och kunskapsmål som den berörda undersökningen har. I denna undersökning har jag valt att applicera en forskningsdesign som grundar sig på en fallstudie av en specifik

organisation som på ett framgångsrikt sätt implementerat en ny styrnings- och ledningsmetod (Bryman 2011:73ff, [www.halmstad.se](http://www.halmstad.se), Teknik- och Kompetenscentrum). Eftersom en fallstudie används för att kunna besvara undersökningens syfte är det nödvändigt att den kvalitativa studien är djupgående för att kunna lyfta fram de faktorer som utmärkt fallet och gjort implementeringen av Lean Management framgångsrik (Bryman 2011:339ff). Sedan kommer den inhämtade informationen ställas i jämförelse med den tidigare kunskapen inom ämnet och därmed, enligt min förhoppning, kunna bevisa kontraster, skillnader eller likheter med vad teorin uppger. På så vis ter det sig naturligt att använda en fallstudie som forskningsdesign för att kunna lyfta fram empiriskt material som är kvalitativt och där frågor och diskussioner kan få en djupare innebörd och förmedla unik kunskap (Bryman 2011:48).

## Urval

För att hitta ett specifikt fall för denna undersökning är det av stor betydelse att vissa kriterier uppfylls av det berörda fallet. Först och främst är det nödvändigt att fallet är en serviceproducerande kommunal verksamhet vilket innebär att verksamheter som bedriver tjänster eller produktion utesluts omgående samt diverse privata aktörer. Därefter är det även nödvändigt att det aktuella fallet har implementerat Lean Management och att implementeringen har skett på ett framgångsrikt sätt. En framgångsrik implementering av Lean Management kan yttra sig i interna och externa erkännanden av styrnings- och ledningsmetodens genomslag. Eftersom implementeringen av Lean Management kan vara en lång process har ett krav från min sida varit att det berörda fallet ska ha kommit långt i tillämpningen och anpassningen av Lean Management samt ha ett par års erfarenhet av arbetet med de olika verktygen. Utöver nämnda kriterier är ett annat krav på fallet att en vision finns inom verksamheten som är långsiktig och övergripande och som Lean Management arbetar mot. Dessutom är det av stor betydelse att det berörda fallet är villiga att genomföra en undersökning vilket bland annat kan ställa krav på geografisk närhet om kvalitativa direktintervjuer ska genomföras eller om besök behöver ske hos fallets verksamheter och lokaler ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)).

I denna undersökning blev det utvalda fallet kulturförvaltningen i Halmstad kommun. Kulturförvaltningen är en serviceproducerande kommunal verksamhet som har en geografisk närhet till Göteborgs Universitet. Redan år 2007 implementerades ett pilotprojekt som baserade sig på Lean Management och som sedan utvecklades till ett fullskaligt arbete som pågår än idag. Halmstad kommuns vision, Halmstad 2020, är en del av arbetet som sker med den implementerade styrnings- och ledningsmetoden. Styrnings- och ledningsmetoden inom kulturförvaltningen i Halmstad kommun går under namnet SMART.

SMART har fått erkännanden som framgångsrikt både internt, i form av att fler enheter som står under kulturförvaltningen frivilligt valt att delta i SMART-arbetet, men även externt då Teknik- och Kompetenscentrum (TEK) tilldelat kulturförvaltningen ett pris år 2010 som innebär att arbetet som genomförts har varit framgångsrikt och ett gott exempel och en god förebild för framtida organisationer som vill implementera Lean Management i sina verksamheter ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se), Teknik- och Kompetenscentrum). Vad som urskiljer kulturförvaltningen i Halmstad kommun från övriga fall och därmed gör de unika är att en specifik styrnings- och ledningsgrupp finns inom verksamheten som går under benämningen Staben. Staben består av tio anställda, varav en är tjänstledig och en är vikarierande, som har som uppgift att samordna SMART-arbetet inom kulturförvaltningen. Således är de en länk mellan ledning och medarbetare som ställer stora krav på Staben men som samtidigt leder till att all information som berör SMART passerar denna grupp jämt och ständigt vilket innebär att kunskapen som dessa individer besitter är genomgripande och djupgående vilket kan bidra till att kunna svara på undersökningens syfte.

## Metod

Metoden för denna undersökning påbörjades med en dokumentstudie i ett tidigt skede (Bryman 2011:488ff). Dokumentstudien utgjordes av två delar, där den första delen handlade om att strukturera och samla in relevant teori och tidigare kunskap för att kunna genomföra undersökningen (Bryman 2011:22ff, Llewelyn 2003:664ff). Det teoretiska rastret hämtades från tidigare kurser där omfattande litteratur fanns tillgängligt men även från diverse databaser via



Göteborgs Universitets server. Diverse sökord användes såsom Lean Management, medarbetare, serviceproducerande kommunal verksamhet, styrnings- och ledningsmetod, engagemang och vision för att kunna hitta relevant teori.

Den andra delen av dokumentstudien innebar att information samlades in för det aktuella fallet, vilket utgjorde en förstudie till insamlandet av det empiriska materialet som skedde via direkt- och telefonintervjuer som genomfördes med Stabens anställda samt de enheterna som frivilligt valt att implementera Lean Management i sina verksamheter (Bryman 2011:73ff). Direkt- och telefonintervjuerna med Stabens anställda och de olika enheterna som frivilligt implementerat Lean Management utgjorde således huvuddelen av insamlandet av det empiriska materialet.

Den ovan nämnda informationen i förstudien yttrade sig i officiella rapporter, artiklar, broschyrer och dokument som erbjöds via olika kanaler såsom kulturförvaltningens hemsida och diverse databaser (Bryman 2011:494f). På så sätt fanns en teoretisk grund i ett tidigt stadium, samtidigt som empiriskt material som fanns tillgängligt insamlades omgående för att eventuella frågeställningar och hypoteser kunde besvaras och där nya tankar och idéer kunde dyka upp, vilket underlättade direkt- och telefonintervjuerna då diskussionerna kunde cirkulera runt djupgående ämnen där ny information kunde erhållas som endast de olika respondenterna besitter inom kulturförvaltningen. Ansatsen har därmed främst varit kvalitativ där en bred dokumentstudie bantades ned och smalnades av till ett detaljerat och specifikt fall som utmynnade i att kulturförvaltningen i Halmstad kommun uppfyllde de kriterier som jag ansåg var nödvändiga enligt dokumentstudien (Bryman 2011:73ff, 339ff).

Den kvalitativa ansatsen, där direkt- och telefonintervjuerna har en huvudroll för den kommande analysen, används då undersökningens syfte behöver djupgående information som inte kan erhållas genom enbart en dokumentstudie eller via en kvantitativ forskningsdesign som endast skrapar på ytan (Bryman 2011:339ff). Således har en fallstudie, som växt fram ur flera kriterier som presenterats ovan, varit exemplet för undersökningen där min förhoppning har varit att direkt- och telefonintervjuer kommer belysa unik och detaljerad information där medarbetarna och Lean Management är i fokus i en serviceproducerande kommunal verksamhet som implementerat Lean Management på ett framgångsrikt sätt (Bryman 2011:73ff). På så vis kan vår

kunskap om vad som gjort implementeringen av Lean Management såpass framgångsrik, och hur medarbetarna i kulturförvaltningen har påverkats av de förändringar som ägt rum, öka och ge oss en förståelse för vilka hinder som behöver övervinnas då framtida organisationer vill implementera en ny styrnings- och ledningsmetod.

## Empirisk insamling

Det praktiska arbetet med insamlandet av det empiriska materialet skedde i ett tidigt stadium då de utvalda respondenterna kontaktades via e-post. Efter att en kontakt upprätthållits valdes intervjuform, direkt- eller telefonintervju, efter respondentens önskan eftersom en anpassning kan behövas från min sida då ledig tid som avsätts för intervjuer kan vara en svårighet att hitta. Direktintervjuer eftersträvades däremot och hälften av alla genomförda intervjuer skedde på plats hos kulturförvaltningen. Geografisk plats för genomförande av intervjuer valdes av respondenten och en anpassning skedde därefter återigen från min sida. Intervjulängden sattes till trettio minuter men varierade beroende på respondentens svar och i praktiken blev vissa intervjuer kortare medan andra blev längre. Inför intervjuerna delgavs respondenterna samma intervjuguide via e-post (bilaga 1) för att förbereda sig inför intervjun och för att bibehålla en hög trovärdighet på de erhållna svaren (Bryman 2011:419ff).

Alla respondenter erbjöds anonymitet innan intervjun påbörjades och blev tillfrågade om intervjuerna fick spelas in på en diktafon (Bryman 2011:428ff). Eftersom majoriteten av respondenterna ville vara anonyma har jag valt att anonymisera varje respondent som en säkerhetsåtgärd. Anledningen till att respondenterna ville vara anonyma är på grund av att ämnet är känsligt och berör de anställda inom kulturförvaltningen. De intervjuer som spelades in transkriberades efteråt för att underlätta en analys av det empiriska materialet. Sammantaget genomfördes fyra direktintervjuer samt fyra telefonintervjuer i denna undersökning. På så vis har jag som student vidtagit de etiska hänsynstaganden som finns inom akademisk forskning i den mån det har varit möjligt (Bryman 2011:131f).

## Praktiskt analysverktyg

Det praktiska analysverktyget är utvecklat med det teoretiska rastret och det teoretiska analysverktyget i åtanke. Jag har använt mig av de variabler som presenterats i tabell 1 (se ovan) för att kunna applicera det insamlade empiriska materialet på teorin och i förlängningen kunna svara på undersökningens syfte. Det praktiska analysverktyget återfinns nedan i tabell 2. Eftersom undersökningen är kvalitativ har jag valt att ställa en fråga om varje variabel till de olika respondenterna och därmed lägga vikt och betoning på dess individuella betydelse för implementeringen av en ny styrnings- och ledningsmetod och huruvida medarbetarna har accepterat eller motsatt sig diverse förändringar som har med någon av de aktuella variablerna att göra. På så vis har ändamålet med varje fråga varit att fokusera på vilka variabler som hamnat i fokus och vilka som hamnat i bakgrunden för att öka vår förståelse för vilka hinder och möjligheter som uppstått under processens gång hos kulturförvaltningen i Halmstad kommun.

Eftersom inget kvantitativt förhållningssätt finns från min sida kommer variablerna inte att på något sätt rangordnas utan endast delas upp och sedan analyseras med hjälp av det praktiska analysverktyget. I praktiken, kan det påpekas, är alla variabler viktiga och kräver en viss uppmärksamhet men för undersökningens skull sker en uppdelning för att det tydligare ska framgå hur kulturförvaltningens medarbetare påverkats då en framgångsrik implementering av Lean Management har ägt rum. Det inhämtade empiriska materialet analyseras i efterhand och eventuella mönster, likheter eller skillnader som kan dyka upp har således skett utan min direkta påverkan på respondenterna. Ur validitets- och reliabilitetsperspektiv innebär denna handling från min sida att ett neutralt förhållningssätt finns mot respondenterna där jag medvetet inte vinklar frågeställningar mot ett specifikt håll eller mot ett önskat svar (Bryman 2011:49ff).

Variabel	I fokus	I bakgrunden
Utmaning		
Förbättring		
Se själv		
Respekt		
Lagarbete		
Vision		
Målbilden beskriver något önskvärt		
Extra ansträngning		
Mer blir gjort		
Förståelse av vad som ska uppnås		
Bättre samverkan		
Bättre effekt av insatser		

**Tabell 2. Praktiskt analysverktyg. Egenhändigt konstruerad tabell.**

## Kapitel fyra

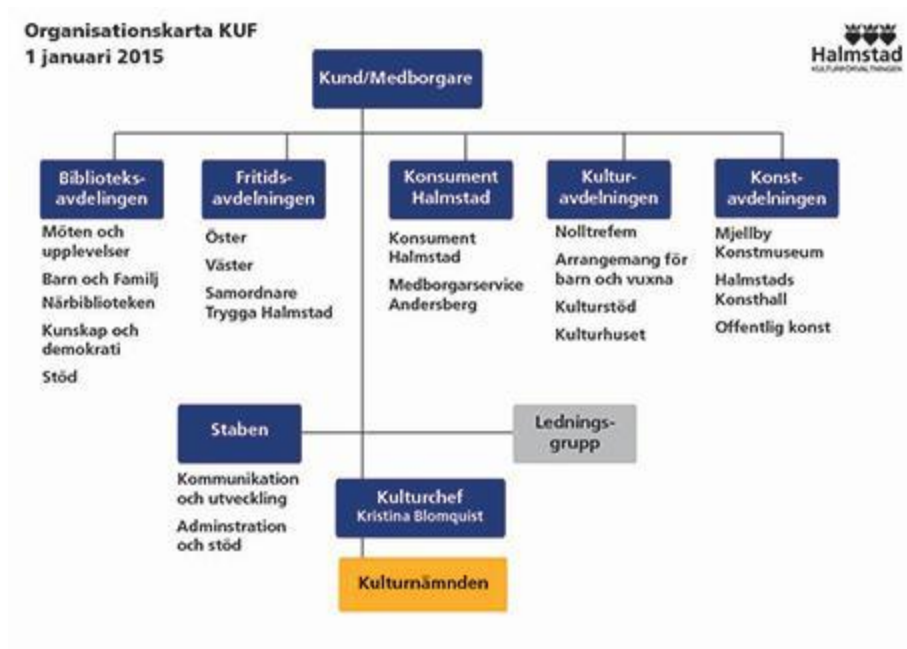
*Detta kapitel kommer innehålla den dokumentstudie som genomfördes innan intervjuer utfördes med respondenterna. Dokumentstudien ger läsaren en överblick av det aktuella fallet och dessutom kommer betoningen vara på det praktiska arbetet med Lean Management inom kulturförvaltningen i Halmstad kommun. Kommande kapitel kommer å andra sidan beröra tillämpningen och anpassningen på ett mer genomgående sätt då den empiriska datainsamlingen presenteras och analyseras.*

### Om kulturförvaltningen i Halmstad kommun

Till en början kommer information presenteras om det aktuella fallet där diverse faktorer lyfts fram och diskuteras. Kulturförvaltningen i Halmstad kommun består av fem olika verksamheter - biblioteksavdelningen, fritidsavdelningen, Konsument Halmstad, kulturavdelningen och konstavdelningen - där Staben fyller en funktion utöver de fem nämnda verksamheterna. Inom dessa verksamheter finns det sjutton olika enheter med cirka 130 personer som är heltidsanställda i dagsläget. Fyra av dessa sjutton enheter har påbörjat ett arbete med Lean Management någon gång sedan pilotprojektet lanserades år 2007 hos Staben. Kulturförvaltningen beskriver sig själva som en verksamhet som berikar och utvecklar människors liv och som bidrar med stöd till olika föreningar och förbund som är i behov av det ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)).

Nedan återfinns en organisationskarta över kulturförvaltningen i Halmstad kommun med de olika verksamheterna, enheterna och Staben presenterade. De fyra enheter som påbörjat ett arbete med Lean Management är Mjellby Konstmuseum, Nolltrefem, Konsument Halmstad och Medborgarservice Andersberg ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)). Utöver Staben är dessa enheter i fokus för den fortsatta diskussionen och analysen av undersökningen. På så vis kommer biblioteksavdelningen och fritidsavdelningen inte beröras nämnvärt i fortsättningen då inget aktivt arbete med Lean Management sker i de två verksamheterna. De berörda enheterna som implementerat Lean Management arbetar främst med verktygen processkartläggning, metoden 5S, värdeflödesanalys och daglig styrning (Radnor & Osborne 2013:267ff, Zidel 2006:12ff).

Vilket verktyg som är mest framträdande inom varje enhet varierar däremot. En genomgång av Staben och de fyra olika enheterna som berörs finns i följande stycke.



**Figur 3. Organisationskarta över kulturförvaltningen i Halmstad kommun ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)).**

## Presentation av Staben och de aktuella enheterna

Innan en diskussion påbörjas om det praktiska arbetet med Lean Management inom kulturförvaltningen i Halmstad kommun kommer en genomgång ske av Staben och de fyra enheterna som implementerat Lean Management i sina verksamheter för att en djupgående förståelse ska finnas hos läsaren för vad som görs samt vilka möjligheter och hinder som eventuellt kan uppstå i det vardagliga arbetet hos Staben och enheterna.

### Staben

Stabens funktion fyller en nyckelroll i kulturförvaltningen i Halmstad kommun då de samordnar arbetet som sker med Lean Management. Staben påbörjade ett pilotprojekt år 2007 som idag är ett fullskaligt arbete som genomsyrar hela verksamheten. Staben består av tio anställda, varav en

är tjänstledig och en är vikarierande, som har en insyn och överblick över de olika enheterna som implementerat Lean Management ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)). Utöver samordningen av arbetet med Lean Management arbetar Staben även med andra områden såsom ekonomi, personal, administration, kommunikation och IT. På så vis besitter Stabens anställda kunskap om flera områden som kulturförvaltningen arbetar med dagligen samtidigt som de ofta är i kontakt med de olika verksamheterna och dess enheter men även med andra förvaltningar inom Halmstad kommun. Därmed blir Staben en länk både internt, då information oftast rör sig via dem, men även externt då andra förvaltningar som infört Lean Management använder Staben för att kunna föra diskussioner och hitta problemlösningar (Hällstén & Tengblad 2006:15ff).

I organisationskartan ovan framgår det tydligt att Staben har en funktion inom kulturförvaltningen som urskiljer de från de övriga verksamheterna som finns inom organisationen. Det vardagliga arbetet hos Staben består av att identifiera hur verksamheten mår i form av att medarbetarna måste vara insatta i vilka mål som finns och hur de ska nås. Denna identifiering yttrar sig visuellt med hjälp av tavlor där olika verktyg som Lean Management består av finns nedskrivna. Verktygen identifiering av processer, 5S, värdeflödesanalyser och schemaläggning av resurser används där störst vikt har lagts vid metoden 5S och värdeflödesanalyser (Hines, Holweg & Rich 2004:1001ff). Vid lanseringen av pilotprojektet har fokus först varit på resursslöserier och sedan på 5S och värdeflödesanalyser. I dagsläget är betoningen främst på 5S och värdeflödesanalyser.

### Mjellby Konstmuseum

Mjellby Konstmuseum var den första enheten som frivilligt implementerade Lean Management i sin verksamhet år 2010, efter att Staben vunnit Teknik- och Kompetenscentrums pris för ett framgångsrikt arbete med Lean Management (Teknik- och Kompetenscentrum). Denna enhet som är en del av konstavdelningen, med sjutton hel- eller deltidsanställda, har därmed varit utgångspunkt för den fortsatta utvecklingen av Lean Management inom kulturförvaltningen då Staben haft möjlighet att upptäcka eventuella brister och vad som bör åtgärdas för att kunna effektivisera Mjellby Konstmuseum, men även framtida enheter som väljer att arbeta med Lean Management ([www.mjellbykonstmuseum.se](http://www.mjellbykonstmuseum.se)).

Värdeflödesanalyser och metoden 5S är två verktyg som använts och fått ett stort genomslag och effekt hos enheten. Detta har lett till flera fördelar, bland annat ekonomiska vinster och mindre arbetsbelastning hos de anställda (Hines, Holweg & Rich 2004:1001ff). Arbetsuppgifterna som de anställda har är bland annat guidning, kommunikation och produktion av konstprojekt och evenemang. I jämförelse med Staben är Mjellby Konstmuseums arbetsuppgifter mer homogena och en stark betoning finns på servicen som erbjuds till kunderna som i detta fall oftast är privata besökare. Denna service har fått ett såpass stort genomslag hos enheten att antalet besökare ständigt ökat under de senaste åren vilket ställt nya krav på de anställda och som de har åtgärdat i form av att införa ännu en visningsdag varje vecka. På så vis har ett framgångsrikt arbete genomförts av Mjellbys Konstmuseum sedan implementeringen av Lean Management som lett till att nya krav uppstått som behöver bemötas och åtgärdas ([www.mjellbykonstmuseum.se](http://www.mjellbykonstmuseum.se)).

#### Nolltrefem

Nolltrefem är namnet på ett så kallat kulturhus som ligger i nära anslutning till Stabens lokaler. Nolltrefem är en del av kulturavdelningen och är en av de tre enheter som i ett senare skede, år 2011, implementerat Lean Management frivilligt. Kulturhuset har sex stycken anställda som arbetar med samordning, kommunikation och produktion av kulturprojekt och evenemang. I jämförelse med Staben skiljer sig även denna enhet åt i vilka arbetsuppgifter som genomförs. Istället är likheterna mellan Nolltrefem och Mjellby Konstmuseum stora där betoningen återigen är på servicen till kunderna. Den stora skillnaden mellan dessa två enheter är endast vilken typ av service, konst eller kultur, som erbjuds ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)).

Då närheten till Stabens lokaler infinner sig har de anställda hos Staben haft ett inflytande i den pågående omorganiseringen som skedde samtidigt som denna undersökning genomfördes. Redan innan omorganiseringen hade olika verktyg som Lean Management består av implementerats, såsom värdeflödesanalyser och metoden 5S, som ytrat sig i mindre resursslöserier och identifiering av brister i det vardagliga arbetet som bedrivs (Radnor & Osborne 2013:267ff, Zidel 2006:12ff). Omorganiseringen ger således Staben en möjlighet att ytterligare kunna cementera



de olika verktygen som Lean Management består av och således uppnå en ännu större effekt på lång sikt.

#### Konsument Halmstad

Konsument Halmstad är en av två enheter som är en del av verksamhetsområdet med samma namn. Hela verksamhetsområdet har nio stycken anställda som antingen arbetar hel- eller deltid för enheten Konsument Halmstad eller för den andra enheten som är Medborgareservice Andersberg. Enheten Konsument Halmstad erbjuder kostnadsfri rådgivning till stadens medborgare. Rådgivningen berör främst konsument-, energi-, klimat, budget- och skuldfrågor. Annan typ av verksamhet sker i liten skala vilket innebär att servicen till medborgarna som rådgivningen innebär tar upp störst andel av arbetsuppgifterna för de anställda ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)).

Enheten är stationerad i närheten av Stabens och Nolltrefems lokaler vilket innebär att samverkan och problemlösningar kan genomföras med hjälp av flera enheter. I jämförelse med de övriga enheterna skiljer sig Konsument Halmstad i den mån att fokus främst är riktat mot rådgivningsområdet, medan andra områden som är vanliga såsom samordning och kommunikation, får relativt lite uppmärksamhet av enheten. Att enheten har arbetsuppgifter som i stor mån endast berör ett område är således unikt i jämförelse med de övriga enheterna som är mer heterogena och diversifierade i det vardagliga arbetet. Under dokumentstudien framkom det aldrig vilka resultat eller effekter som Konsument Halmstad uppnått efter införandet av Lean Management. Däremot sker det ett dagligt arbete med de fyra verktygen - processkartläggning, metoden 5S, värdeflödesanalyser och daglig styrning - hos enheten (Radnor & Osborne 2013:267ff, Zidel 2006:12ff).

#### Medborgarservice Andersberg

Denna enhet är placerad i en av Halmstad kommuns stadsdelar och riktar sig främst till invånarna i den berörda stadsdelen. Enhetens ändamål är att utgöra en resurs och ett verktyg för stadsdelen och detta gör de genom att samverka med stadsdelens invånare samt kommunens

förvaltningar, myndigheter, föreningar och bolag för att motverka segregation, diskriminering och utanförskap. Av de nio anställda som sammanlagt finns inom verksamhetsområdet Konsument Halmstad är två stycken heltidsanställda på enheten Medborgarservice Andersberg ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)).

De vanligaste arbetsuppgifterna för enheten är samordning, kommunikation, rådgivning till stadsdelens invånare och skapande av projekt och evenemang med andra aktörer. Således har denna enhet arbetsuppgifter som påminner om de som utförs av Mjellby Konstmuseum och Nolltrefem men även Konsument Halmstad då Medborgarservice Andersberg är inom samma verksamhetsområde som den senare enheten. Arbetsuppgifterna som genomförs är heterogena och varierar i stor grad medan betoningen i de flesta fall är på servicen till stadsdelens invånare. Precis som hos den föregående enheten framkommer det inte vilka resultat eller effekter som Medborgarservice Andersberg uppnått efter införandet av Lean Management. Däremot används de fyra olika verktygen i det dagliga arbete med Lean Management hos enheten (Radnor & Osborne 2013:267ff, Zidel 2006:12ff).

## Lean Management hos kulturförvaltningen

Det arbete som sker hos kulturförvaltningen och berör Lean Management går under namnet SMART. Grundtanken med SMART är att arbeta med ständiga förbättringar och upptäckandet av resursslöserier. Det vardagliga arbetet ska genomföras smartare, och inte snabbare, för att öka kundvärdet och samtidigt minska stressen och påfrestningen hos medarbetarna. SMART baserar sig på en värdegrund som består av tre faktorer - demokrati, lika värde och hållbar utveckling - där det övergripande målet är kommunens vision som heter Halmstad 2020. En genomgång av visionen kommer senare i detta kapitel. Resultatet som eftersträvas är ett ökat kundvärde och för att kunna nå dit finns fyra principer som medarbetarna behöver ta hänsyn till hos kulturförvaltningen ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)). Dessa fyra principer är:

- *Kundfokus*. Innebär att kunden, eller kommunens medborgare, alltid ska vara i fokus i det vardagliga arbetet. En nödvändighet är att veta vilka som är kunder och vad de efterfrågar

av organisationen. Långsiktigt och ansvarsfullt arbete eftersträvas mot gemensamma mål som gynnar kunderna och samhället.

- *Medarbetarna.* Innebär att organisationen ska värna om medarbetarna eftersom de är den viktigaste resursen som finns att tillgå. SMART ska bidra till att medarbetarna ska kunna påverka sitt egna och verksamhetens arbete där alla åsikter lyfts fram, diskuteras och berörs. Kreativitet, nya idéer och ett öppet arbetsklimat eftersträvas som grundar sig på ömsesidig respekt och omtanke från alla parter.
- *Arbetsättet.* Kunskap om vad som ska göras, när det ska göras och hur det ska göras samt att veta vad som ska göras om fel eller problem uppstår för att undvika resursslöserier. Arbetsättet består således av två delar - processer och förebyggande av fel - där skapande av standarder inom organisationen uppmuntras för att kunna effektivisera verksamheterna på lång sikt.
- *Lärandet.* Är en filosofi som innebär att en ständig strävan finns bland medarbetarna att alltid vilja bli bättre och utvecklas, både individuellt men även som grupp. Analys, dialog och reflektion är viktiga faktorer som ska bidra till att individer kan utvecklas och lära sig av tidigare händelser som uppstått. På så vis är SMART en ständigt pågående läroprocess i organisationen.

SMART som implementeras hos enheter består av fyra verktyg som baserats på de principer som finns ovan samt är tereotiskt förankrade (Radnor & Osborne 2013:267ff, Zidel 2006:12ff). Således genomsyrar samma tankesätt varje enhet som väljer att implementera SMART. En genomgång av de fyra verktygen följer.

### Processkartläggning

Processkartläggningen är ett verktyg som ofta används i den inledande fasen av SMART då ändamålet är att få ett helhetsperspektiv av den pågående verksamheten och de vardagliga processerna hos den aktuella enheten. På så vis är tonvikten på vilka processer som är huvudprocesser och nödvändiga för den pågående verksamheten samt vilka processer som är sekundära och bidrar till resursslöserier (Andersson, Eriksson & Torstensson 2006:288, Hines, Holweg & Rich 2004:1003). Den kartläggning av processer som genomförs av detta verktyget

används sedan även vid värdeflödesanalyser, som är ett annat verktyg (Hines, Holweg & Rich 2004:1003f). Samordningen av olika åsikter är dessutom viktigt då medborgarna, kommunfullmäktige och kulturnämnden har diverse frågor som de vill få igenom och verkställa hos kulturförvaltningen. På så vis är den stora utmaningen vid en processkartläggning att kunna lyfta blicken och diskutera med flera aktörer för att komma fram till vilka processer som bidrar till ett ökat kundvärde och högre effektivitet samt vilka processer som leder till resursslöserier och kan åtgärdas, elimineras eller bytas ut.

## 5S

Metoden 5S som är grundbulten inom Lean Management är även ett viktigt verktyg i det arbete som sker med SMART hos kulturförvaltningen i Halmstad kommun. De 5S som presenterats i det teoretiska rastret ovan används även av kulturförvaltningen, skillnaden är endast i översättningen av de olika orden, men innebörden är den samma (Hines, Holweg & Rich 2004:1001ff). Således har detta verktyg en teoretisk förankring som utvecklats inom den privata sektorn och sedan applicerats i en serviceproducerande kommunal verksamhet. De 5S som finns inom SMART är följande:

- *Sortera*. Samma begrepp som i teorin, används för att upptäcka och eliminera alla resurser som inte används av verksamheten.
- *Strukturera*. Inom teorin används begreppet systematisera. Innebär att de resurser som ständigt behövs ska ha sin bestämda plats och vara nära till hands för att medarbetarna inte ska behöva leta eller slösa tid på att hämta nödvändiga resurser.
- *Städa*. Samma begrepp som i teorin, används för att bibehålla en hög kvalitet på de olika resurserna där brister, fel eller skador omgående åtgärdas.
- *Standardisera*. Samma begrepp som i teorin, där fokus är på att använda metoder eller processer som utför ett arbete på det snabbaste och effektivaste sättet med ett så litet resursslöseri som möjligt.
- *Skapa vana*. Inom teorin används begreppet sköta om. Innebär att ständiga förbättringar ska uppnås där rutiner, processer och underhåll skapas för att verksamheten inte ska bli trög, långsam och hamna efter i utvecklingen.

I praktiken har metoden 5S yttat sig i att fokus har riktats på resursslöserier där alla faktorer som inte bidrar till en högre effektivitet byts ut, elimineras eller förändras. Medarbetarna har således fått en djupare kunskap och förståelse för vilka brister och vilka möjligheter som finns inom verksamheten. Dessutom är verktyget gynnsamt i den mån att inga syndabocker lyfts fram utan förhållningssättet är professionellt där utveckling, förändring och förbättring är i fokus ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)).

### Värdeflödesanalys

Värdeflödesanalyser som genomförs inom kulturförvaltningen i Halmstad kommun används för att identifiera värdeflöden för diverse processer som pågår inom verksamheten. Identifieringen av värdeflöden sker från början av en viss process tills dess att processen är avklarad (Andersson, Eriksson & Torstensson 2006:288, Hines, Holweg & Rich 2004:1003f). Värdeflödesanalyser har fått beteckningen VFA i SMART-arbetet och är ett verktyg som kontinuerligt används inom verksamheten ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)). Processkartläggningen, som ofta genomförs i de inledande faserna av SMART, brukar användas som ett hjälpmedel vid värdeflödesanalyser (Hines, Holweg & Rich 2004:1003). På så vis upptäcks resursslöserier och en förståelse skapas för de olika rollerna som finns inom verksamheten. Efter att identifieringen av värdeflödesanalyser har skett anpassas de olika processerna i verksamheten för att kunna öka kundvärdet. Staben och de enheter som infört SMART skapar handlingsplaner efter att värdeflödesanalyser har genomförts för att i praktiken kunna arbeta med SMART. Dessa handlingsplaner följs sedan upp efter trettio, sextio och nittio dagar där de aktuella enheterna träffas i två halvdagar. Därmed finns ett ständigt pågående arbete som har kundvärdet i fokus och där de olika processerna inom verksamheterna ständigt utvärderas och analyseras för att kunna effektiviseras och förbättras.

### Daglig styrning

Det fjärde verktyget, som är daglig styrning, är ett ledningsverktyg där fokus är på att verksamheterna ska nå de målsättningar som finns inom SMART. Med hjälp av detta verktyg ska medarbetarna vara medvetna om hur verksamheten mår och således få en djupgående förståelse

för vad som behöver genomföras och vad som inte är akut eller ett måste för tillfället (Hines, Holweg & Rich 2004:1004f). För att ständigt vara uppdaterade har förändringar skett från tidigare arbetsmetoder där långa möten som skedde sällan har bytts ut mot korta möten som genomförs i början av varje vecka. Således kommer åsikter och problem fram till ytan i ett tidigt stadium istället för att hamna i skymundan och växa sig stora. De viktiga punkterna från dessa möten visualiseras på tavlor som finns tillgängliga i lokaler och korridorer där medarbetare snabbt kan få en överblick på den aktuella situationen inom verksamheten. Den dagliga styrningen är dessutom en läroprocess eftersom de möten som genomförs utvärderas med hjälp av tre färger - grönt, gult och rött - som förklarar om processerna genomförts på ett framgångsrikt sätt, om vissa problem har uppstått eller om den föregående veckan har varit påfrestande för medarbetarna. Problem och påfrestningar diskuteras och åtgärdas för att under den pågående veckan kunna vända på den negativa trenden och således effektivisera och förbättra verksamheten.

## Vision Halmstad 2020

År 2006 antogs en ny vision för Halmstad kommun av kommunfullmäktige som ska pågå till år 2020 ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)). Visionen fick namnet Halmstad 2020 och består av tre värdegrunder som ska genomsyra alla verksamheter som finns inom kommunen. De tre värdegrunderna beskriver kommunens framtida strävan efter att vara en hem-, kunskaps- och upplevelsestad. Det finns en genomgående betoning på att demokratiska värden alltid ska vara i fokus och att medborgarnas bästa alltid ska eftersträvas (Berglund 2010:79f). Alla medborgare i kommunen ska känna att de är delaktiga i den demokratiska processen samtidigt som de olika förvaltningarna och myndigheterna erbjuder sina tjänster och service till medborgarna för att just detta ska vara möjligt. Dessutom påpekas det från kommunfullmäktiges sida att visionen ska vara långsiktigt hållbar där levnadsstandarden för efterkommande generationer inte äventyras och försämras. Ständig utveckling är något som uppmuntras där alla medborgare i kommunen, och de olika kommunala organisationer, är delaktiga och rör sig åt samma håll (Berglund 2010:81f, [www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)).

Det praktiska arbetet som pågår inom kommunens organisationer består främst av två olika cykler, en kortare cykel som är ett år lång och en längre cykel som är fyra år lång (Roos, von Krogh, Roos & Jacobsen 2004). Den årliga cykeln består av fyra processer där en planeringsfas först genomförs. Trender och omvärlden analyseras för att kunna utveckla de kommunala organisationerna samtidigt som arbetsrutiner ses över och tjänster och service kvalitetssäkras. Sedan följs planeringen upp av en budgetanpassning av kommunfullmäktige och därefter sker interna budgetanpassningar från nämndernas och bolagens sida. De interna budgetanpassningarna från nämnder och bolag är mer detaljerade och involverar dess verksamheter. Avslutningsvis sker en uppföljning och analys av verksamhetsåret där eventuella åtgärder sätts in ifall någon verksamhet inte varit tillräckligt effektiv. Den fyraåriga cykeln påminner om den korta, men en del variationer finns, där den största skillnaden är den strategiska analysen som genomförs. Dessutom sker en översyn av alla kommunens verksamheter för att få en samlad bild på diverse positiva och negativa aspekter. Den strategiska analysen genomförs av kommunstyrelsen, nämnderna och bolagen i kommunen (Berglund 2010:79f, [www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)).

## Kapitel fem

*I detta kapitel kommer jag att presentera den kvalitativa empirin som insamlats för denna undersökning. Kapitlet kommer bestå av en introduktion av respondenterna och sedan följas upp av en systematisk genomgång av de tolv variablerna som varit huvudämnet under intervjuerna. Efter presentationen av den kvalitativa empirin följer en analys i kommande kapitel där det teoretiska rästret appliceras på den nya kunskapen.*

### Introduktion

I detta stycke kommer en genomgång ske av de olika bakgrundsfrågor som ställdes under intervjuerna för att läsaren ska få en förståelse för vilken roll respondenterna har inom kulturförvaltningen i Halmstad kommun. De individer som har intervjuats har varierande roller inom kulturförvaltningen där vissa arbetar för Staben medan andra arbetar för de olika enheterna som implementerat SMART (Hällstén & Tengblad 2006:12). De vardagliga arbetsuppgifterna varierar och kräver att respondenterna ska kunna vara flexibla och dessutom kunna anpassa sig till olika situationer (Docherty & Huzzard 2003:144ff). Vanliga arbetsuppgifter kan vara allt från planering av kommande evenemang och tillställningar till möten med andra förvaltningar och myndigheter samt privata aktörer. Oavsett vilka arbetsuppgifter som berörs har det betonats flera gånger under intervjuerna att arbetet med SMART genomsyrar det vardagliga arbetet och är något som respondenterna ständigt behöver anpassa sig till. De flesta respondenter har medgett att denna anpassning var svår i början då de var tveksamma till att SMART skulle pågå under en längre tid, men att det har blivit en vana i dagsläget och anpassningen sker idag utan några större bekymmer.

De respondenter som ställde upp på intervjuerna har genomgående arbetet med SMART under en längre tid och flera av dem har varit med vid uppstarten av SMART år 2007. Ju längre tid som respondenterna varit delaktiga i SMART-arbetet desto fler olika roller och arbetsuppgifter har de genomgått (Hällstén & Tengblad 2006:15ff). Således har en bred kunskap funnits hos respondenterna där en förståelse finns för vad andra enheter har för möjligheter och hinder samtidigt som det finns en insyn i hur verksamheter bedrivs och vad som kan förändras och



förbättras. En av anledningarna till att respondenterna har haft olika roller och fått arbeta med olika arbetsuppgifter är på grund av de omorganiseringar som skett in kulturförvaltningen (Hällstén & Tengblad 2006:12). Dessa omorganiseringar sker med jämna mellanrum och leder till att individer förflyttas inom kulturförvaltningen och får nya uppgifter och arbetsområden. Eftersom SMART är en del av alla dessa arbetsområden får individerna en ökad och bred kunskap om SMART men även om de olika enheterna som de sedan kan ta med sig i framtiden. Överlag har ingen större kritik riktats mot dessa omorganiseringar utan en förklaring till att de sker är för att kulturförvaltningen behöver utvecklas och anpassas för att kunna bli bättre och effektivare på längre sikt. Omorganiseringarna kan således tolkas som ett verktyg för att kunna anpassa sig till en ständigt föränderlig omvärld (Radnor & Osborne 2013:266f).

Huruvida respondenterna ser sig själva som ledare eller medarbetare ledde ofta till långa svar under intervjuerna. De flesta respondenter ansåg att de i vissa situationer var ledare medan de i andra situationer var medarbetare (Huzell 2005:18ff, Hällstén & Tengblad 2006:12, Radnor & Osborne 2013:272f). De påpekade även att under en arbetsdag kunde de gå från den ena rollen, till den andra, och sedan tillbaka igen beroende på vilka händelser som inträffade. Dessutom tillade respondenterna att de kunde representera olika saker och åsikter när de går in i ledar- eller medarbetarrollen (Hällstén & Tengblad 2006:12). På så vis finns flera olika roller med flera dimensioner som respondenterna går in i och som de ständigt behöver anpassa sig till för att kunna utveckla och förbättra kulturförvaltningen. Trots att det kan verka som ett komplicerat förhållande mellan roller, aktörer och arbetsuppgifter medgav flera respondenter att det är relativt enkelt att gå in i en roll samtidigt som andra aktörer respekterar och har förståelse för varför det sker.

## Variablerna

I denna del finns en systematisk genomgång av de tolv variablerna som varit huvudämnet under intervjuerna. Varje variabel presenteras där olika åsikter lyfts fram som beskriver hur kulturförvaltningen i Halmstad kommun ser på de olika variablerna. Presentationen sker utan någon rangordning av de aktuella variablerna.

## Utmaning

Utmaning är en variabel som hamnade i bakgrunden hos respondenterna. Anledningen till detta är för att tillräckligt tid och resurser inte har funnits för att kunna arbeta med variabeln i praktiken. Utmaning tolkades av respondenterna som en faktor för att kunna uppmuntra, engagera och stimulera medarbetarna för att kunna få de att utvecklas och vilja bli bättre samtidigt som ett effektivare arbete därmed kan genomföras. Flera respondenter var missnöjda över att en såpass viktig variabel hamnade i bakgrunden då de flesta ansåg att mer fokus borde riktas mot utmaningar då det anses som något produktivt och effektivt för verksamheten. För att komma till bukt med detta tillkännagavs det av respondenterna att en ny utvecklingsenhet kommer att implementeras inom en snar framtid som bland annat kommer ha som uppgift att kunna uppmuntra och stimulera medarbetarna för att få de att utvecklas och vilja bli bättre. Således ansåg respondenterna att variabeln utmaning i framtiden kommer vara i fokus men att den i dagsläget är i bakgrunden hos kulturförvaltningen.

## Förbättring

Förbättring är den enda variabeln som varje respondent ansåg vara i fokus, vilket således gör den unik i denna undersökning. Förbättring tolkades som en grundbult inom SMART-arbetet där alla hinder, problem eller resursslöserier som uppstår ska lyftas fram och åtgärdas omgående för att kunna utveckla och effektivisera verksamheterna. Processkartläggning är ett verktyg som används i praktiken för att kunna upptäcka hinder, problem och resursslöserier inom kulturförvaltningen. När detta sker ska även medarbetarna ha förståelse för vad som orsakat eventuella hinder, problem eller resursslöserier inom verksamheten för att samma eller liknande bakslag inte ska uppstå i framtiden. Således är en läroprocess involverad inom ramen för denna variabel. Respondenterna menar vidare att förbättring både ska beröra den enskilda medarbetaren men även verksamheten som helhet. Att endast förbättra enskilda individer eller en hel grupp är därmed inte något som eftersträvas utan ett samspel behövs för att kunna utveckla hela kulturförvaltningen på lång sikt.

## Se själv

Variabeln se själv tolkades som att eventuella hinder som uppstår ska åtgärdas inom den aktuella verksamheten och inte förflyttas uppåt eller nedåt i organisationen. Respondenterna ansåg att denna variabel var i bakgrunden i dagsläget men att så inte alltid varit fallet. Tidigare hade denna variabel fått mycket uppmärksamhet och var i fokus ständigt vilket ledde till att många resurser krävdes för att kunna tillgodose det arbete som föll inom ramen för variabeln. Anledningen till att variabeln fått mycket uppmärksamhet tidigare var på grund av att alla resursslöserier som upptäcktes av medarbetarna skulle rapporteras till Staben som i sin tur genomförde åtgärder, lösningar och beslutade centralt i kulturförvaltningen. Denna metod var inte effektiv och i praktiken gick många resurser åt för att kunna arbeta på detta sätt. Staben hade efter en vis tid kommit fram till att beslut inte ska tas centralt och sedan skickas nedåt i organisationen, så kallad *top-bottom* styrning, utan alla resursslöserier som uppstår ska åtgärdas hos den aktuella enheten. Även här användes verktyget processkartläggning i stor utsträckning då variabeln var i fokus men idag genomförs endast processkartläggningar då ett behov finns, denna styrning är således *bottom-up*. Den regelbundna och resurskrävande processkartläggningen existerar därmed inte längre när resursslöserier upptäcks inom verksamheterna. Respondenterna menar att det vardagliga arbetet har blivit effektivare då hinder åtgärdas i den aktuella verksamheten vilket även har lett till att variabeln se själv har hamnat i bakgrunden hos kulturförvaltningen.

## Respekt

Variabeln respekt hamnade i bakgrunden hos kulturförvaltningen på grund av att respondenterna ansåg att något aktivt SMART-arbete, som involverade variabeln inte var nödvändigt, då ömsesidig respekt är en självklarhet inom organisationen. Därmed finns inga arbetsmetoder eller åtgärder som påverkar variabeln respekt hos kulturförvaltningen. Respondenterna menade vidare att respekt för medarbetare, ledare, medborgare och andra aktörer är något som alltid ska finnas i åtanke och bör inte ifrågasättas eller negligeras av kulturförvaltningen. Om ett aktivt arbete påbörjas för att förbättra eller förändra respekten kan det tolkas som att nuvarande förhållningssätt gentemot andra aktörer har skett på ett negativt vis, vilket respondenterna inte anser har gjorts.

## Lagarbete

Respondenterna anser att variabeln lagarbete under lång tid varit i bakgrunden och detta har de velat ändra på. Därmed har kulturförvaltningen genomfört åtgärder under senare tid för att variabeln ska hamna i fokus. Majoriteten av respondenterna anser att variabeln i dagsläget är i fokus men tillägger att så inte alltid har varit fallet. En av de åtgärder som genomförts är att en ny avdelning inom kulturförvaltningen har bildats, som går under namnet Ung kultur, där målet är att involvera medarbetare och medborgare genom nätverk, kontakt och samverkan som involverar flera olika aktörer. De önskemål och synpunkter som finns inom avdelningen ska forma verksamheten och leder således till en annorlunda arbetsmetod där nya och kreativa processer kan uppstå. Respondenterna anser att mer kan göras för att förbättra lagarbetet och att förändringar ständigt sker för att utveckla lagarbetet inom kulturförvaltningen. Anledningen till att kulturförvaltningen vill påverka lagarbetet är på grund av att mer kan uppnås med färre resurser om flera personer samarbetar på olika sätt, menar respondenterna. På så vis är lagarbete ett verktyg för att kunna ha en effektivare verksamhet.

## Vision

Vision är den variabeln som överlag fått mest negativ kritik från respondenterna. Majoriteten av respondenterna placerade denna variabel i bakgrunden och ansåg att visionen är något som finns och som alla medarbetare kan utantill, men att något aktivt SMART-arbete inte sker som involverar visionen. Därmed är kommunens vision, Halmstad 2020, inte något främmande för medarbetarna i kulturförvaltningen. Respondenterna tillade att ordet vision sällan används, istället är det diverse begrepp som riktning, riktlinjer och styrning som används i praktiken inom kulturförvaltningen. Inom kulturförvaltning finns dessutom en riktning, som baserar sig på fenomenet kultur, som respondenterna anser är inpräntad hos medarbetarna och egentligen fungerar som en slags vision för organisationen. Riktningen genomsyrar således hela verksamheten men är mindre abstrakt än vad en vision ofta är. Denna riktning har en lång tidshorisont och en tydlig framtidsbild och påminner mycket om vad teorin säger om visioner, men respondenterna påpekade vid flera tillfällen att de är medvetna om att en skillnad finns inom

kulturförvaltningen när det kommer till vilka begrepp som används. En av anledningarna till att begreppet vision inte används är på grund av att det finns en politisk laddning i just det begreppet.

Målbilden beskriver något önskvärt

Denna variabel ansåg majoriteten av respondenterna var i fokus. Anledningen till detta är på grund av det stora antalet mål som finns inom kulturförvaltningen samtidigt som målen inte är lika abstrakta som en vision som oftast består av meningar som kan tolkas på olika sätt och som sällan följs upp och utvärderas. De mål som finns inom kulturförvaltningen brukar följas upp i den mån det är möjligt och utvärderas vilket innebär att medarbetarna ständigt arbetar med diverse mål i den vardagliga verksamheten. De mål som finns inom kulturförvaltningen har växt fram genom kompromisser vilket har lett till att medarbetarna har fått säga vad de tycker och tänker och detta har sedan förvaltats till något praktiskt som hela organisationen kan identifiera sig med. Respondenterna har medgett att denna variabel inte alltid varit i fokus utan det är något som skett under senare tid. Främst är det från centralt håll, där Staben varit huvudaktör, som arbeten med målbilder har ägt rum och utvecklats. Respondenterna medger att de mål som finns inom kulturförvaltningen idag är klara och tydliga samtidigt som ingen eller väldigt få medarbetare ifrågasätter dem.

Extra ansträngning

Variabeln extra ansträngning påminner om variabeln respekt, som presenterats ovan. Respondenterna menar att extra ansträngning är en självklarhet, om det behövs inom verksamhetens ramar. Om någon vecka eller period är mer krävande än tidigare förväntas det av medarbetarna att de ska utföra det arbete som krävs utan att kräva ersättning eller ifrågasätta processer, metoder eller aktörer. Således har denna variabel hamnat i bakgrunden hos respondenterna och inget aktivt SMART-arbete pågår där försök görs för att påverka variabeln. De medgav även att krävande perioder uppstår ibland och då krävs det att medarbetarna anstränger sig mer än tidigare om verksamheten ska kunna fortgå. Sedan påpekades det även att anledningen till varför en period är mer krävande undersöks och analyseras för att framtida

situationer inte ska uppstå som är ansträngda för medarbetarna och som kan undvikas ifall åtgärder görs i god tid. Därmed är en läroprocess involverad i denna variabel som ständigt pågår inom kulturförvaltningen.

#### Mer blir gjort

Denna variabel hamnade i fokus för att respondenterna anser att de verktygen som SMART-arbetet fört med sig, i form av processkartläggning, 5S, värdeflödesanalys och daglig styrning, har lett till att mer blir gjort inom kulturförvaltningen. Det påpekades även att mer blir gjort på kortare tid, vilket kan tolkas som att verksamheterna har blivit effektiviserade efter införandet av de olika verktygen. Respondenterna tillade även att det finns en viss stolthet hos medarbetarna som har använt ett visst verktyg, och anpassat det för sin egna verksamhet, och sedan utvärderat verksamheten för att se positiva och framgångsrika resultat. Överlag är respondenterna eniga om att mer har blivit gjort än vad som var fallet innan införandet av SMART. Den främsta skillnaden är att arbetsprocesserna har förändrats mot hur de har varit tidigare. Det kan även tilläggas att denna variabel även funkar som lärande för medarbetarna då nya metoder ständigt kan anpassas och modifieras till den verksamheten som bedrivs inom kulturförvaltningen. Respondenterna anser även att framgångsrika metoder kan utvecklas och bli ännu bättre och effektivare i framtiden. Detta är ofta ett måste då nya krav ställs på kulturförvaltningen samtidigt som de alltid behöver anpassa sig till sin omvärld.

#### Förståelse av vad som ska uppnås

Denna variabel tolkades som att medarbetarna ska förstå sin roll inom kulturförvaltningen. Respondenterna anser att förståelse för vad som ska uppnås hänger ihop med målbilderna som finns och att dessa målbilder ska kombineras med medarbetarnas roll inom organisationen. De påpekar även att det är av stor vikt att alla medarbetare, oavsett vilken enhet de jobbar inom, ska ha en förståelse för vad som kulturförvaltningen vill uppnå samt vilka målbilder som finns. Således ska förståelse finnas hos ledare och medarbetare för att hela verksamheten ska röra sig åt samma håll och genomföras effektivt. Respondenterna tillade att de olika verktygen som SMART består av används för att öka förståelse för vad som ska uppnås inom

kulturförvaltningen. De menar att med hjälp av olika verktyg kan analyser och utvärderingar göras för att sedan kunna fokusera och arbeta med olika områden i praktiken. Överlag ansåg respondenterna att denna variabel är i fokus och något som kulturförvaltningen arbetar med men att det finns potential för utveckling och förbättring.

#### Bättre samverkan

Denna variabel var i fokus enligt de flesta respondenterna. Tidigare var variabeln i bakgrunden men efter att ha arbetat med SMART insåg kulturförvaltningen att mer kan göras om en ökad samverkan finns mellan diverse aktörer. Respondenterna tolkade bättre samverkan som att nya nätverk, enheter och organisationer uppstår som utför ett visst arbete gemensamt som gynnar alla parter. De menar vidare att en högre effektivitet har infunnit sig när kulturförvaltningen väljer att söka efter kunskap externt istället för att försöka genomföra vissa processer på egen hand. I dagsläget sker en ökad samverkan internt och externt. Den interna samverkan som sker är mellan olika verksamheter och enheter inom kulturförvaltningen. Således har kunskap och lärdomar rört sig inom organisationen när diverse processer genomförts med flera verksamheter och enheter vilket har gynnat medarbetarna som fått en ökad förståelse för vilka möjligheter och hinder som finns inom kulturförvaltningen. Extern samverkan sker främst med andra förvaltningar. Kulturförvaltningens lokaler är placerade i nära anslutning till andra förvaltningar i Halmstad kommun vilket underlättar att samtal och dialog förs mellan dem. Respondenterna medgav att ett av de vanligaste ämnena vid samverkan med andra förvaltningar var SMART-arbetet och hur det kan utvecklas och förbättras.

#### Bättre effekt av insatser

De flesta respondenter placerade denna variabel i bakgrunden. Anledningen till detta är att de effekter som diverse insatser leder till sällan utvärderas och analyseras, vilket har lett till ett visst missnöje från ledare och medarbetare. Bland annat finns en viss skepsis från medarbetarnas sida att vilja byta arbetsprocesser om det inte är dokumenterat eller känt sedan tidigare att den nya arbetsprocessen, metoden eller insatsen kommer leda till en högre effektivitet. Huvudanledningen till att utvärderingar och analyser inte görs av tidigare insatser är på grund av

att resurser inte finns tillgängliga för att ständigt kunna göra detta. Således blir verksamheten lidande och respondenterna medgav att förändringar bör genomföras och att denna variabel därmed borde vara i fokus i framtiden, även om det inte ansågs som akut. De påpekade å andra sidan att effekten av insatser är större idag än vad den var innan påbörjandet av SMART-arbetet.

## Sammanfattning av variablerna

Vid en första anblick kan det te sig som att det inte finns något samband som kan utrönas mellan de olika variablerna ur genomgången ovan. De olika variablerna har överlag både fått positiv och negativ kritik av respondenterna där diverse olika aspekter och faktorer lyfts fram som belyser vilka möjligheter och hinder som finns inom kulturförvaltningens verksamhet. Enligt det teoretiska raster som presenterats i kapitel två ska inte en eller ett par variabler påverkas separat vid införandet av en ny styrnings- och ledningsmetod i en serviceproducerande kommunal verksamhet (Berglund 2010:52ff). Eftersom variablerna är dynamiska och kan tolkas på olika sätt behöver uppmärksamhet riktas mot alla variabler. Inom kulturförvaltningen finns det, enligt presentationen ovan, en genomgående balans mellan de olika variablerna där respondenterna är medvetna om vilka styrkor och svagheter som finns samt hur ledarna och medarbetarna kan arbeta för att utveckla verksamheten med hjälp av SMART-arbetet (Hällstén & Tengblad 2006:12). Således är respondenterna medvetna om den dynamiska och överlappande relation som finns mellan variabler som kräver åtgärder ifall implementeringen av en ny styrnings- och ledningsmetod ska få genomslag inom verksamheten och således kunna göra den effektivare än tidigare.

Ur respondenternas svar framgår det att vissa variabler får ett större fokus i vissa situationer eller perioder, för att sedan hamna i bakgrunden, och möjligtvis hamna i fokus i framtiden igen. Dessa dynamiska förändringar kan bero på flera olika faktorer, där respondenterna lyft fram några av dem, som jag kommer presentera i kommande kapitel. Överlag har kulturförvaltningens arbete med SMART grundats sig på teorin inom området vilket har lett till en framgångsrik implementering av styrnings- och ledningsmetoden. Värt att nämna är att två variabler har utmärkt sig i intervjuerna - förbättring och vision - där den förstnämnda variabeln varit unik i det



hänseende att alla respondenter ansåg av den är i fokus i det vardagliga arbetet inom kulturförvaltningen. Den gemensamma visionen, som enligt teorin ska genomsyra hela verksamheten samt engagera och motivera medarbetarna, har däremot inte fått den betydelse hos kulturförvaltningen som teorin antyder behövs för att implementera Lean Management på ett framgångsrikt sätt (Berglund 2010:79ff). Trots denna avvikelse är medarbetarna ändå engagerade och motiverade i det vardagliga arbetet och respondenterna har lyft fram några faktorer som kan ha föranlett detta (Hällstén & Tengblad 2006:15ff). Dessa faktorer går hand i hand med de faktorer som respondenterna anser har lett till att en dynamisk relation finns mellan olika variabler och kommer således att presenteras i kommande kapitel. En sammanfattning av variablerna från respondenternas svar finns presenterad i tabellen nedan.

Variabel	I fokus	I bakgrunden
Utmaning		
Förbättring		
Se själv		
Respekt		
Lagarbete		
Vision		
Målbilden beskriver något önskvärt		
Extra ansträngning		
Mer blir gjort		
Förståelse av vad som ska uppnås		
Bättre samverkan		
Bättre effekt av insatser		

Tabell 3. Sammanfattning av respondenternas svar. Egenhändigt konstruerad tabell.

## Kapitel sex

*I detta kapitel kommer den empiriska datainsamlingen att analyseras med hjälp av teorin som presenterats i tidigare kapitel. På så vis kommer analysen lyftas upp och diskuteras i bredare termer där det teoretiska raster som finns appliceras på empirin för att lyfta fram eventuella likheter och avvikelser från teorin på området. Ett svar på undersökningens syfte finns att återfinna i detta kapitel.*

### Dynamisk relation mellan variabler

Som det framkom i föregående kapitel finns en dynamisk relation mellan de olika variablerna, enligt respondenterna, och där de lyft fram faktorer till varför denna relation varit möjlig och framgångsrik i praktiken och hur den således lett till en lyckad implementering av SMART hos kulturförvaltningens verksamheter samtidigt som medarbetarna har engagerats i verksamheten (Berglund 2010:52ff, Hällstén & Tengblad 2006:12). Nedan kommer jag att lyfta fram tre av de vanligaste faktorerna som påverkar SMART-arbetet och är väsentliga att resonera kring för att förstå varför tillämpningen och anpassningen av en ny styrnings- och ledningsmetod varit lyckad och hur medarbetarnas roll bidragit till detta.

### Kompromiss och konsensus

Den faktor som respondenterna lyft fram flest gånger som en anledning till att en framgångsrik dynamik finns inom kulturförvaltningen är kompromisser och konsensus som sker mellan olika aktörer inom verksamheten. Dessa kompromisser yttrar sig på olika sätt beroende på vilka aktörer som berörs men den vanligaste synen på kompromisserna är att en demokratisk process ska infinna sig där varje ledare och medarbetare ska få yttra sin åsikt utan att bli bedömd, ignorerad eller negligerad av övriga (Huzell 2005:18ff, Hällstén & Tengblad 2006:15ff, Radnor & Osborne 2013:272f). Respondenterna medger att kompromisser betyder att längre tid och mer energi spenderas på att hitta och identifiera diverse lösningar inom verksamheten men att det sedan blir ett smidigare och effektivare arbete som sällan ifrågasätts av medarbetarna. De tillägger att implementeringen av SMART i dess tidiga stadium inte hade lika mycket betoning

på kompromisser som det finns idag men att hinder och svårigheter som uppstått under åren lett till att konsensus har eftersökts bland ledarna och medarbetarna.

Respondenterna påpekar att konsensus är nödvändigt främst av den anledningen att medarbetarna ofta besitter den djupgående och detaljerade kunskapen om hur verksamheten och dess processer fungerar i praktiken och således blir deras åsikt av stor vikt för att hitta lösningar men även för att medarbetarna ska känna en frihet inför sina arbetsuppgifter. Den organisatoriska tillit och ansvarstagande som uppstår kan således leda till en högre form av medarbetarskap inom kulturförvaltningen (Hällstén & Tengblad 2006:64ff). För att nå konsensus mellan diverse aktörer krävs ofta att ledare eller medarbetare accepterar en viss lösning som sedan gäller för alla parter. Att en, eller ett fåtal individer, motsätter sig kompromissen skulle innebära att grundidéen med att ha en demokratisk process skulle falla och inte fungera i praktiken (Berglund 2010:56ff, Radnor & Osborne 2013:272f). Således är det av stor vikt att alla röster gör sig hörda innan beslut har fattats som kommer forma kulturförvaltningens fortsatta SMART-arbete. Respondenterna medger att kompromisser och konsensus alltid eftersträvas först innan ett beslut tas vilket i dagsläget fungerar på ett framgångsrikt sätt.

#### Dialog och kommunikation

Dialog och kommunikation går ofta hand i hand med den föregående faktorn. Dialog och kommunikation är fundamentalt för att varje enskild individ ska kunna yttra sig och vara en del av beslutsfattandet (Docherty & Huzzard 2003:144ff, Hällstén & Tengblad 2006:15ff). Det vanligaste forum för att yttra sin åsikt är genom de olika möten som sker inom kulturförvaltningen. Således är det vanligaste verktyget rösten som ledarna och medarbetarna använder för att uttrycka sig på. En alternativ metod finns för att kunna för dialog och kommunikation och den metoden är via e-post. Däremot medger respondenterna att diverse åsikter oftast framförs vid möten, om ärendet inte är akut, och att e-post sällan används i annat syfte än för information och kontakt. Därmed utgör kulturförvaltningens möten ett viktigt inslag i arbetet med SMART.

Fördelen med att kunna framföra sin åsikt vid möten leder till att eventuella hinder och problem kan åtgärdas innan de uppstår inom verksamheten. Om en medarbetare anser att tiden inte räcker till eller att stressnivån varit hög kan beslut tas att skjuta upp vissa arbetsuppgifter, alternativt fördela de annorlunda inom verksamheten, vilket således leder till att kulturförvaltningens vardagliga processer kan fortsätta utan att något uppehåll sker som bromsar dem (Berglund 2010:56ff). Dessutom ger den öppna dialogen alla ledare och medarbetare möjligheten att ha ett myndigt och deliberativt medarbetarskap (Hällstén & Tengblad 2006:64ff). Respondenterna tillade att en verksamhet knappt kan bedrivas om dialog och kommunikation inte finns bland dess aktörer. Således blir det en faktor som måste finnas med på något sätt om verksamhet ska utföras över huvud taget. Huruvida ytterligare forum kommer finnas tillgängliga för att yttra sin åsikt är tveksamt då flera respondenter anser att de möten som finns inom kulturförvaltningen är regelbundna och tillräckliga för att tillfredsställa alla parter. För många forum kan leda till en negativ effekt då mer tid och resurser behövs samtidigt som det inte är en garanti att en ökad effektivitet kommer infinna sig.

### Visuell styrning

Den visuella styrningen är en fysisk faktor och ett verktyg som yttrar sig på två olika sätt, enligt respondenterna, och som upptäcks relativt omgående vid besök hos kulturförvaltningens lokaler. Hos kulturförvaltningen finns en intern visuell styrning i form av tavlor och diverse lappar - notifikationer - i olika färger som symboliserar och förklarar hur den föregående veckans verksamheter och processer sett ut och hur dessa mår. Den interna styrningen infinner sig främst hos ledarnas och medarbetarnas kontor. Dessutom finns en extern visuell styrning, som påminner om den interna, men där tavlor och notifikationer förflyttas till allmänna utrymmen såsom korridorer och hallar. Således blir de synliga för alla som passerar kulturförvaltningens lokaler. Under möten som äger rum finns även tavlor för att sammanfatta och utvärdera föregående vecka samt för att planera den kommande veckan. Därmed är det relativt enkelt att upptäcka, och bli påmind, om den visuella styrningen som äger rum hos kulturförvaltningen då flera rum och lokaler använder sig av detta verktyg (Radnor & Osborne 2013:267ff, Zidel 2006:12ff).

För att den visuella styrningen ska fungera i praktiken krävs resurser för att ständigt uppdatera de olika tavlorna, sammanfatta och utvärdera veckor som passerat samt planera kommande veckor. En av respondenterna medgav att den visuella styrningen till stor del ersatt visionen inom SMART-arbetet och kan vara en av anledningarna till att variabeln vision hamnat i bakgrunden hos kulturförvaltningen (Berglund 2010:81f). För att motivera och engagera medarbetare används istället ofta den visuella styrningen och hittills har arbetet varit framgångsrikt då kulturförvaltningens personal ständigt kan få en uppdatering om hur verksamheten bedrivs och vad som behöver åtgärdas samtidigt som den visuella styrningen inte är lika abstrakt som en vision är (Berglund 2010:43f). Således blir den visuella styrningen en form av motivation för medarbetarna att varje vecka försöka uppnå positiva notifikationer och samtidigt åtgärda de negativa i ett tidigt skede. Respondenterna medgav att när SMART-arbetet implementerades var den visuella styrningen ett verktyg som direkt användes. Tidigare var notifikationerna ofta negativa, där tidsbrist och stress ofta varit vanligt förekommande, för att i dagsläget vara generellt positiva där verksamhetens processer fortskrider med få klagomål eller stressmoment.

### Jämförelse med det teoretiska rastret

Vid intervjuerna medgav flera respondenter att tidigare teoretisk kunskap inom Lean Management har använts vid införandet av pilotprojektet år 2007, samtidigt som det används i olika former under åren när förändringar, åtgärder och uppdateringar ska genomföras (Altshuler, Anderson, Jones, Roos & Womack 1984, Arnheiter & Maleyeff 2005:9f, Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006:264ff). Således har SMART-arbetet förankrats i tidigare kunskap på området och avvikelserna som finns är få. Samtidigt är respondenterna medvetna om vilka avvikelser som finns och kan argumentera för varför beslutsfattarna valt att frångå den teoretiska kunskapen och istället anpassa styrnings- och ledningsmetoden till den egna verksamheten (Salem, Solomon, Genaidy & Minkarah 2006). Att ha en utgångspunkt som baserar sig på tidigare kunskap ses som en självklarhet av respondenterna och detta har föranlett att relativt lite utrymme för kreativitet funnits i beslutsprocesserna kring SMART. Respondenterna medgav att några avsteg från tidigare arbetsmetoder kring SMART förmodligen inte kommer att ske då de varit framgångsrika med den nuvarande arbetsmetoden, och haft flera år av ökad effektivitet och

lägre resursslöseri, samtidigt som motstånd som infunnits ofta varit i liten skala där konsensus uppnåtts mellan de olika parterna.

Den dynamiska relation som eftersträvas mellan de olika variablerna för att kunna implementera och arbeta framgångsrikt med en ny styrnings- och ledningsmetod och samtidigt kunna motivera och engagera medarbetarna har beslutsfattarna i kulturförvaltningen haft i åtanke (Berglund 2010:52ff). Trots att det snart passerat ett decennium sedan pilotprojektet sker ständigt förändringar i SMART-arbetet där variabler som varit i bakgrunden hamnar i fokus och där andra variabler rör sig åt motsatta hållet. En ständig anpassning sker där medarbetarna får yttra sina åsikter i de olika möten som sker och som således formar sitt vardagliga arbete och sin omgivning. Detta har således lett till att kulturförvaltningen kan ha ett myndigt medarbetarskap inom sina verksamheter (Hällstén & Tengblad 2006:64ff). Både ledare och medarbetare ser på SMART-arbetet som en fortgående process som även involverar lärande och utveckling (Hällstén & Tengblad 2006:12). Därmed finns alltid incitament för att förbättra de olika processerna och göra de effektivare än tidigare samtidigt som färre resurser ska krävas för att uppnå verksamhetens mål.

### Avvikelser från det teoretiska rastret

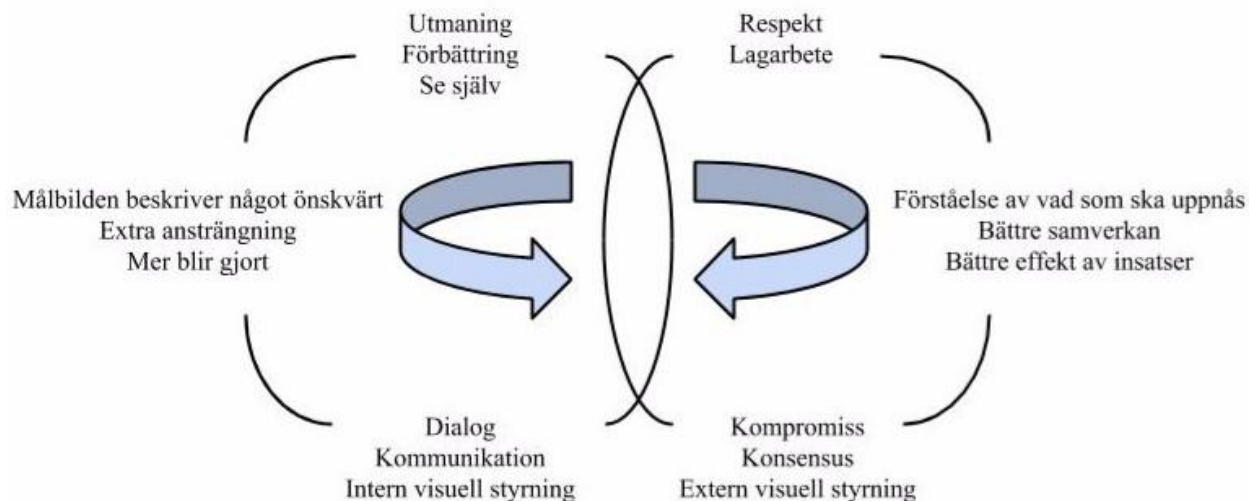
I det arbete som kulturförvaltningen utför med SMART har de medvetet valt att avvika från att arbeta praktiskt med visionen i verksamheten, trots att den är inkorporerad i SMART, och således inte följa den teoretiska linjen som i tidigare fall (Berglund 2010:81f). Halmstad kommun har en övergripande vision, Halmstad 2020, som ska genomsyra alla kommunens verksamheter men något aktivt arbete med denna vision sker inte inom kulturförvaltningen ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)). Trots att den tidigare kunskapen anser att visioner är ett verktyg för att motivera och engagera medarbetare har beslutsfattarna inom kulturförvaltningen valt att inte använda sig av den (Berglund 2010:43f). Enda anledningen som respondenterna delgav till att kommunens vision inte används är på grund av den politiska laddning som finns i uttrycket. Således har kulturförvaltningen kringgått visionen och i praktiken ersatt den med andra faktorer som fungerar som motivation och engagemang för ledare och medarbetare. Trots denna avvikelse har

de ändå lyckats att framgångsrikt implementera en ny styrnings- och ledningsmetod i verksamheten.

De tre faktorer som presenterats ovan är enligt respondenterna de nya inslag i SMART-arbetet som beslutsfattarna har anpassat till kulturförvaltningen (Radnor & Osborne 2013:273ff). Respondenterna medgav att dessa faktorer med stor sannolikhet ger medarbetarna ett större ansvar, och även mer frihet, än vad endast en vision skulle göra som ofta beslutas från ledare och där medarbetarna sällan får göra sin röst hörd. På så sätt grundar sig motivationen och engagemanget i kulturförvaltningen på medarbetarnas demokratiska deltagande i de vardagliga processerna där de ges möjlighet att forma sina arbetsuppgifter för att uppnå förvaltningens mål. Respondenterna tillade att det är nödvändigt att ha något, eller några verktyg, för att kunna motivera och engagera medarbetarna då verksamhetens processer inte fortgår problemfritt (Radnor & Osborne 2013:267ff, Zidel 2006:12ff). Att använda sig av de tre ovan nämnda faktorerna, som kulturförvaltningen gör, fungerar framgångsrikt i praktiken och är något som medarbetarna i stor utsträckning trivs med då de blir självgående och slipper påverkas av överordnade.

### Sammanvävning av teoretiskt raster och empiri

För att lyfta den empiriska datainsamlingen till teoretiska termer, samt diskutera och resonera kring den, kommer en sammanvävning av det teoretiska rastret och empirin att ske i detta stycke. På så vis kommer fallstudiens erhållna kunskap att appliceras på det teoretiska analysverktyg som undersökningen använts sig av för att öka vår förståelse för vad kulturförvaltningen har gjort för att på ett framgångsrikt sätt kunna implementera en ny styrnings- och ledningsmetod i sin verksamhet. Således kommer de likheter och avvikelser som finns mellan respondenternas svar och teorin på området att kombineras för att få en övergripande bild av hur arbetet med SMART ser ut i kulturförvaltningens verksamhet. Till en början presenterar jag en visuell sammanställning av denna sammanvävning innan diskussionen fortsätter. Den visuella sammanställningen återfinns nedan.



**Figur 4. Empiriskt analysverktyg. Egenhändigt konstruerad figur.**

Ur figuren ovan har ett empiriskt analysverktyg framställts för att beskriva hur SMART-arbetet sett ut inom kulturförvaltningen, enligt de svar som respondenterna delgett. En genomgång av detta empiriska analysverktyg följer.

### Empiriskt analysverktyg

Ur det empiriska analysverktyget finns fyra delar som är väsentliga för den fortsatta diskussionen eftersom de har format utseendet på verktyget och är således nödvändiga att lyfta fram. Dessa fyra delar följande:

- Ständigt pågående process
- Avsaknad av vision
- Nya variabler
- Myndigt medarbetarskap

För att öka vår kunskap och förståelse om dessa fyra delar kommer en genomgång ske av var och en nedan.



### Ständigt pågående process

I det empiriska analysverktyget återfinns två olika processer som överlappar varandra och är ständigt pågående. Från de genomförda intervjuerna med respondenter från kulturförvaltningen kan det utrönas att arbetet med SMART är en ständigt pågående process som regelbundet uppdateras, förändras och förbättras med jämna mellanrum. Dessa uppdateringar görs främst på grund av att kulturförvaltningen behöver anpassa sig till sin omvärld som är i ständig förändring och i vissa fall tvingar verksamheten till att ändra sina processer och metoder (Radnor & Osborne 2013:266f). Således finns varken en början eller ett slut på SMART-arbetet vilket leder till att de olika processerna ofta utvärderas och analyseras för att kunna utveckla SMART och göra det ännu effektivare än tidigare. Precis som respondenterna medgav har olika förändringar ägt rum som påverkat SMART eftersom utvärderingar och analyser av de pågående processerna och metoderna i verksamheten visat att de har varit resurskrävande. Tid, pengar och personalbrist är främst de anledningar som bidragit till resursslöseriet hos kulturförvaltningen.

### Avsaknad av vision

Ur det teoretiska analysverktyget framkom det att den gemensamma och övergripande visionen hade en roll som var av stor vikt för att kunna motivera och engagera medarbetarna i en organisation (Berglund 2010:79ff). I det empiriska analysverktyget har variabeln vision plockats bort. Detta är den enda variabeln som inte återfinns i det empiriska analysverktyget trots att dess innebörd för en organisation och dess medarbetare kan vara stor och inflytelserik. För att kunna motivera och engagera medarbetarna har kulturförvaltningen använt sig av diverse andra faktorer för att göra detta möjligt i praktiken, mer om dessa faktorer i kommande stycke, vilket har föranlett att en övergripande vision inte har varit nödvändig att arbeta med. Trots den viktiga roll och innebörd som variabeln vision har inom organisationer har kulturförvaltningen på ett framgångsrikt sätt ersatt den övergripande visionen och ändå lyckats att motivera och engagera sina medarbetare. Respondenterna medgav att något införande av visioner i SMART-arbetet inte finns på agendan för tillfället. En av anledningarna till detta är på grund av att kommunens gemensamma vision ska ses över och förändras inom en snar framtid, vilket försvårar något som helst införande av visionen i SMART-arbetet i dagsläget. Således är variabeln vision bortplockad

från det empiriska analysverktyget och lär inte vara aktuell att återinföra inom den närmaste framtiden.

### Nya variabler

De faktorer som presenterats i inledningen av detta kapitel, och som ledde till dynamiken mellan de tolv variabler som respondenterna fick kommentera, har gjorts till variabler i det empiriska analysverktyget (Berglund 2010:56ff, 79ff). Detta är en följd av respondenternas svar. Visuellt styrning har placerats i båda processerna eftersom denna variabel berörde såpass många olika delar av SMART-arbetet. Däremot har den visuella styrningen delats upp i en intern och en extern del, främst för att variabeln genomsyrar hela SMART-arbetet hos kulturförvaltningen. Dessa nya variabler har i det empiriska analysverktyget ersatt visionen, precis som respondenterna ansåg hade skett hos kulturförvaltningen. De nya variablerna har därmed bland annat den viktiga rollen att kunna motivera och engagera medarbetarna i verksamheten. Hos kulturförvaltningen har detta varit möjligt vilket föranlett att någon gemensam och övergripande vision inte varit nödvändig att använda i praktiken.

### Myndigt medarbetarskap

En av de anledningarna till att kulturförvaltningen lyckats implementera en ny styrnings- och ledningsmetod på ett framgångsrikt sätt är på grund av att tillämpningen och anpassningen av SMART lett till en högre tillit och ansvarstagande från medarbetarnas sida och där ledarna valt att avstå en del från sin formella makt för att detta ska vara möjligt (Hällstén & Tengblad 2006:64ff). I praktiken har denna förändring lett till att en högre form av medarbetarskap har kunnat infinna sig inom verksamheten och ett myndigt medarbetarskap kan således bedrivas som involverar ledare och medarbetare. I den här undersökningen har det inte varit möjligt att svara på vilken form av medarbetarskap som bedrivs hos kulturförvaltningen, då det hamnar utanför undersökningens avgränsning, men paralleller kan dras till de offentliga verksamheter som presenterats i Medarbetarskap i praktiken och där de alla är antingen placerade på grupp- eller individorienterad nivå (Hällstén & Tengblad 2006:64ff). Således finns jämförelser som pekar på att även kulturförvaltningen kan hamna inom ramen för en av dessa nivåer. Vad som däremot kan

utrönas ur denna undersökning är att en högre form av medarbetarskap infinner sig idag och att detta bland annat beror på att implementeringen av en ny styrnings- och ledningsmetod har ägt rum i kulturförvaltningen.

### Återkoppling till syftet

För att återkoppla den empiriska datainsamlingen till undersökningens syfte kommer detta stycke att bestå av en diskussion kring dessa två delar. I det teoretiska rastret som presenterats i kapitel två framgår det att flera olika variabler behöver finnas i åtanke hos beslutsfattare som vill implementera en ny styrnings- och ledningsmetod i en serviceproducerande kommunal verksamhet (Berglund 2010:56ff, 79ff). Det teoretiska rastret och variablerna skiljer sig ifrån hur beslutsfattare i en offentlig sektor bär sig åt vid implementeringen av en ny styrnings- och ledningsmetod i jämförelse med den privata sektorn (Boyne 2002, Nutt 2005:291ff, Radnor & Osborne 2013:269f). Skillnaden mellan offentligt och privat är något som kulturförvaltningen är medvetna om och har således använt sig av teori på området som är hämtat från den offentliga sektorn, och sedan applicerat och anpassat delar av den på verksamheten när pilotprojektet infördes år 2007.

Överlag har kulturförvaltningen följt den teoretiska kunskapen på området vid implementeringen av Lean Management i sin verksamhet, med en större avvikelse, som är den gemensamma och övergripande visionen. Gemensamma och övergripande visioner används, enligt teorin, för att motivera och engagera medarbetarna och få de att prestera mer och vara effektivare i det vardagliga arbetet inom verksamheterna (Berglund 2010:81f). Denna avvikelse har i praktiken inneburit att nya faktorer, eller variabler, införts som ska fungera som motivation och engagemang bland medarbetarna och således få de att prestera mer och vara effektivare (Berglund 2010:44ff). Enligt respondenterna har kompromiss och konsensus, dialog och kommunikation samt visuell styrning varit de nya delarna som inte funnits i den teoretiska kunskapen på området. Därmed är de nämnda delarna, som ersatt visionen, en anpassning av Lean Management för att styrnings- och ledningsmetoden ska kunna fungera i praktiken och få

genomslag inom kulturförvaltningens verksamhet på ett framgångsrikt sätt (Radnor & Osborne 2013:273ff).

Denna anpassning av Lean Management medför en större demokratisk förankring i beslutsprocesser och hos det vardagliga arbetet inom kulturförvaltningens verksamhet, enligt respondenterna. Ledare och medarbetare blir involverade och kan forma sina arbetsuppgifter och sin arbetssituation vilket leder till att alla åsikter lyfts fram och diskuteras innan beslut har fattats som berör kulturförvaltningens SMART-arbete (Docherty & Huzzard 2003:144ff, Hällstén & Tengblad 2006:15ff). Således ges ledare och medarbetare en större frihet och möjlighet att förändra de delar av sitt arbete som de inte är nöjda med eller som är resurskrävande för verksamheten. Därmed infinnas en hög form av medarbetarskap inom kulturförvaltningen då organisatorisk tillit och ansvarstagande blivit viktiga faktorer (Hällstén & Tengblad 2006:64ff). Respondenterna medgav att medarbetarna är mer mottagliga för förändringar när de får vara en del av diskussionen och att klagomål således sällan uppstår när en kompromiss, som alla parter är nöjda med, uppstår och genomförs.

En av anledningarna till att kulturförvaltningen valt att involvera medarbetarna i en större utsträckning är på grund av att de inte är mottagliga till förändringar när diverse ledare beslutar om att en sådan ska ske (Hällstén & Tengblad 2006:15ff). Detta bottnar i att ledare och beslutsfattare ofta saknar den djupgående kunskapen och erfarenheten om verksamheten som bedrivs. Eftersom medarbetarna är den viktigaste resursen i en serviceproducerande kommunal verksamhet har kulturförvaltningens således valt att involvera medarbetarna i de olika processerna, vilket har visat sig vara framgångsrikt i denna fallstudie (Docherty & Huzzard 2003:144ff, Huzell 2005:18ff, Radnor & Osborne 2013:272f). Denna involvering har i praktiken inneburit att få klagomål har funnits mot beslut som tagits samtidigt som medarbetarna arbetar effektivt, vilket kan innebära att de ständigt känner en viss motivation och engagemang i sitt vardagliga arbete. Således har medarbetarna i kulturförvaltningen fått större befogenheter och frihet vilket har lett till att deras detaljerade kunskap och erfarenhet om verksamheten används när beslut ska fattas om det pågående SMART-arbetet.

## Kapitel sju

*I det sjunde och avslutande kapitlet kommer undersökningens slutsatser och reflektioner att lyftas fram och diskuteras. Dessutom återfinns förslag på framtida forskning som baserar sig på denna uppsatsens lärdomar och fynd.*

### Sammanställning

I detta stycke kommer jag att presentera de delar av denna undersökning som varit unika för fallstudien och där diverse lärdomar och fynd som gjorts förklaras och diskuteras. Innan en djupgående slutsats och reflektion sker presenterar jag först en sammanställning av de delar som ska beröras i detta kapitel. Dessa delar är:

- Anpassning av Lean Management till omvärld
- Demokratisk grund
- Involvera den viktigaste resursen
- Motivera och engagera

De ovan nämnda delarna har varit unika för kulturförvaltningen i Halmstad kommun där de bidragit till att göra tillämpningen och anpassningen av en ny styrnings- och ledningsmetod framgångsrik samtidigt som de har involverat medarbetarna och fått de att arbeta effektivt genom att motivera och engagera de i den vardagliga verksamheten. En djupare förklaring och diskussion om varje del följer nedan.

#### Anpassning av Lean Management till omvärld

Vad som har utmärkt kulturförvaltningens arbete med SMART är att de ständigt förändrat och uppdaterat de olika processerna och metoderna inom sin verksamhet. Sedan pilotprojektet år 2007 har regelbundna anpassningar av SMART skett eftersom omvärlden är i ständig förändring och kräver således att även serviceproducerade kommunala verksamheter blir en del av förändringen (Radnor & Osborne 2013:266f). Redan vid införandet av pilotprojektet hade

anpassningar av Lean Management ägt rum för att kunna optimera den nya styrnings- och ledningsmetoden till verksamheten som bedrivs inom kulturförvaltningen. Sedan dess har diverse avsteg gjorts från den tidigare teoretiska kunskapen på området och detta har beslutsfattarna varit medvetna om. Den vanligaste orsaken till att avsteg görs från den tidigare teoretiska kunskapen är på grund av att Lean Management främjar ekonomisk tillväxt, som är vanligt inom den privata sektorn, medan kulturförvaltningen vill främja medarbetarna som är den viktigaste resursen i en serviceproducerande kommunal verksamhet (Boyne 2002, Nutt 2005:291ff, Radnor & Osborne 2013:269f). Således har denna anpassning ofta inneburit att medarbetarna har fått en mer central roll än vad de haft tidigare och därmed erbjuds mer frihet och ansvar för att kunna påverka och förändra sina arbetsuppgifter samt de vardagliga processerna inom kulturförvaltningens verksamhet (Docherty & Huzzard 2003:144ff, Hällstén & Tengblad 2006:15ff). Därmed har en högre form av medarbetarskap utvecklats hos kulturförvaltningen där samspelet mellan ledare och medarbetare inte är traditionellt utan ledarna är även medarbetare i det vardagliga arbetet (Hällstén & Tengblad 2006:12, 64ff).

#### Demokratisk grund

Involveringen av medarbetarna i de olika beslutsprocesserna bottnar i att kulturförvaltningen främjar demokratiska värderingar inom sin verksamhet. Således har det sedan införandet av SMART varit en självklarhet att involvera medarbetarna eftersom beslut som fattas av ledare och chefer varken motiverar eller engagerar medarbetarna att vilja arbeta effektivare eller noggrannare med den nya styrnings- och ledningsmetoden (Berglund 2010:44ff, Hällstén & Tengblad 2006:15ff). Den demokratiska grunden som kulturförvaltningen står på har därmed lett till att beslutsprocesser som berör SMART har genomförts på ett deliberativt sätt där alla inblandade aktörer har fått komma till tals och lyft fram sin åsikt vilket även gynnar medarbetarskapet (Hällstén & Tengblad 2006:12). Detta har inneburit att kompromiss och konsensus växt fram genom den dialog och kommunikation som finns inom verksamheten (Docherty & Huzzard 2003:144ff, Hällstén & Tengblad 2006:15ff, Radnor & Osborne 2013:272f). Den demokratiska beslutsprocessen kring SMART-arbetet har i praktiken inneburit att få klagomål riktas mot de beslut som tas eftersom alla parter som berörs har haft möjlighet att göra sin röst hörd och framföra egna argument i ett tidigare skede.

### Involvera den viktigaste resursen

Den ovan nämnda skillnaden mellan privat och offentlig sektor, där monetära vinster står i kontrast mot medarbetarna som organisationens viktigaste resurs, är avgörande för kulturförvaltningens agerande inom det pågående SMART-arbetet (Boyne 2002, Nutt 2005:291ff, Radnor & Osborne 2013:269f). Eftersom medarbetarna har den detaljerade kunskapen och erfarenheten om hur verksamheten bedrivs, och hur diverse processer och metoder fungerar i praktiken, är deras åsikt av stor vikt (Docherty & Huzzard 2003:144ff, Hällstén & Tengblad 2006:15ff). Detta är kulturförvaltningens beslutsfattare medvetna om och har således valt att involvera medarbetarna i en större utsträckning än tidigare för att utnyttja deras detaljerade kunskap och erfarenhet och därmed även främja hela kulturförvaltningens verksamhet (Hällstén & Tengblad 2006:12). Medarbetarna som får förmånen att kunna påverka sitt arbete, samtidigt som en större frihet och ansvar infinner sig, är mer mottagliga för förändringar när de som grupp fått vara med och påverka utfallet av ett visst beslut (Berglund 2010:44ff). Motivationen och engagemanget är således högt inom kulturförvaltningen när medarbetarna informeras och uppmärksammas, istället för att bli påtvingade en förändring som de inte är tillfredsställda och nöjda med, samtidigt som medarbetarskapet utvecklas då de olika aktörerna får en möjlighet att påverka sin egna arbetssituation (Hällstén & Tengblad 2006:12).

### Motivera och engagera

För att kunna motivera och engagera medarbetare när förändringar och uppdateringar av SMART sker med jämna mellanrum har kulturförvaltningen valt att frångå den tidigare teoretiska kunskapen på området för att lyckas med detta (Radnor & Osborne 2013:273ff). Inom SMART-arbetet finns ingen gemensam och övergripande vision som genomsyrar hela verksamheten, trots att Halmstad kommun själv har en sådan vision ([www.halmstad.se](http://www.halmstad.se)). Istället har kulturförvaltningen valt att införa vissa faktorer i sin verksamhet som ska kunna motivera och engagera medarbetarna. Dessa faktorer är kompromiss och konsensus, dialog och kommunikation samt intern och extern visuell styrning. Således har kulturförvaltningen gjort en anpassning av styrnings- och ledningsmetoden för att kunna motivera och engagera

medarbetarna och denna anpassning har således varit framgångsrik. Trots att avsaknaden av en gemensam och övergripande vision lyser med sin frånvaro är respondenterna medvetna om att motivation och engagemang är nödvändigt, speciellt då förändringar av SMART sker regelbundet (Berglund 2010:79ff). Utan motivation och engagemang finns således en risk att medarbetarna inte är mottagliga till de förändringar och uppdateringar som äger rum (Hällstén & Tengblad 2006:15ff).

### Slutsats och reflektion

I den här fallstudien har det varit möjligt att utröna vikten av att kunna använda sig av tidigare teoretisk kunskap för att ha en grund att stå på vid implementeringen av en ny styrnings- och ledningsmetod (Altshuler, Anderson, Jones, Roos & Womack 1984, Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006:264ff, Radnor & Osborne 2013:273ff). För att kunna få ett genomslag inom organisationen är det å andra sidan nödvändigt att en viss anpassning av styrnings- och ledningsmetoden sker för att de olika verktygen och termerna inte ska vara främmande för medarbetare som inte har varit i kontakt med den privata sektorn (Radnor & Osborne 2013:266ff, Zidel 2006:12ff). Inom kulturförvaltningen har implementeringen av SMART både haft en teoretisk förankring, men även en anpassning, som ska gynna verksamheten som bedrivs. Skillnaden mellan Lean Management inom privat och inom offentlig sektor är något som beslutsfattare behöver ta hänsyn till, i synnerhet när medarbetarna är organisationens viktigaste resurs, för att undvika att termer och uttryck som hämtats från den privata sfären misstolkas (Docherty & Huzzard 2003:144ff, Hällstén & Tengblad 2006:15ff, Lundquist 1998:40). Att ta till vara på denna tillgång har således varit ett ändamål hos kulturförvaltningen, som de i praktiken har lyckats med, och där motstånd till SMART-arbetet återfinns i liten eller obefintlig skala.

Att kunna involvera medarbetarna samtidigt som verksamheten behöver anpassa sig till en ständigt föränderlig omvärld är ett återkommande hinder för kulturförvaltningen där en dynamisk relation krävs för att upprätthålla en sund arbetssituation inom verksamheten (Radnor & Osborne 2013:266f). Denna relation är möjlig på grund av att beslutsprocesserna inom kulturförvaltningen baserar sig på demokratiska värderingar vilket innebär att en viss individ



eller grupp inte ska få ett övertag och bestämma över helheten samtidigt som medarbetarskapet premieras (Berglund 2010:56ff, 79ff, Hällstén & Tengblad 2006:15ff). Således får alla inblandade aktörer möjlighet att kunna göra sin röst hörd och lyfta fram de åsikter som de anser är viktiga och nödvändiga för att driva verksamheten framåt på ett effektivt och framgångsrikt sätt. Därmed blir de återkommande mötena inom kulturförvaltningen ett viktigt forum för den demokratiska processen samtidigt som diverse hinder, problem och svårigheter kan åtgärdas kollektivt genom samtal och samförstånd. Denna involvering har därmed varit en faktor till att medarbetarna inte har invändningar till beslut som tas angående det pågående SMART-arbetet inom verksamheten.

I det praktiska arbetet med SMART har kulturförvaltningen medvetet frångått att använda sig av en gemensam och övergripande vision för att motivera och engagera medarbetarna (Berglund 2010:81f). Istället använder sig kulturförvaltningen av andra faktorer för att uppnå detta ändamål vilket har varit framgångsrikt. Denna anpassning av styrnings- och ledningsmetoden visar att både teoretisk förankring och adaptation till den egna organisationen kan kombineras och leda till något produktivt för hela verksamheten. De anpassningar av SMART som kulturförvaltningen ägnar sig åt har lett till att medarbetarna fått mer ansvar och frihet att kunna påverka sin egna arbetssituation (Hällstén & Tengblad 2006:12). Detta har varit en anledning till att motivation och engagemang infinner sig hos medarbetarna då de har möjligheten att bestämma över sig själva och inte ha en överordnad som detaljstyr de i det vardagliga arbetet (Berglund 2010:43f, Hällstén & Tengblad 2006:15ff). Ansvaret och friheten som infinner sig hos medarbetarna innebär att den detaljerade kunskapen och erfarenheten som de besitter om verksamhetens processer och metoder kan användas i praktiken istället för att negligeras och ignoreras av beslutsfattare (Docherty & Huzzard 2003:144ff, Hällstén & Tengblad 2006:12).

### Förslag på framtida forskning

Under de månader som undersökningen pågick har diverse nya frågeställningar kommit till ytan som kan vara relevanta att studera i kommande uppsatser. Dessa nya frågeställningar presenteras och diskuteras nedan:

- Vikten av gemensamma och övergripande visioner inom serviceproducerande kommunala verksamheter?
- Är det empiriska analysverktyget, som presenterades i kapitel sex, lämpligt och möjligt att applicera på andra organisationer?
- Jämförande fallstudier mellan serviceproducerande kommunala verksamheter som implementerat en ny styrnings- och ledningsmetod?

Dessa frågeställningar bottnar i samma problemställning som presenterats i inledningen av denna undersökning men rör sig i olika riktningar. Vikten av gemensamma och övergripande visioner inom serviceproducerande kommunala verksamheter kan vara lägre, än i jämförelse med den privata sektorn, och kan således ersättas med andra faktorer (Berglund 2010:79ff). Vilka faktorer är det som gäller i så fall och är det samma faktorer som hos kulturförvaltningen i Halmstad kommun?

Det empiriska analysverktyg som presenterades i kapitel sex kan även undersökas genom att en applicering sker på ett annat fall. Finns det andra organisationer som använt sig av en styrnings- och ledningsmetod på ett liknande sätt som kulturförvaltningen? En sådan frågeställning kan även bekräfta eller förkasta det empiriska analysverktyget som finns i denna undersökning, alternativt komplettera den med andra variabler, vilket således kan påverka validiteten och reliabiliteten (Bryman 2011:49ff).

Avslutningsvis kan en jämförande studie genomföras där två, eller fler fall, jämförs på ett liknande sätt där samma metoder används som i denna undersökning (Bryman 2011:80ff). En jämförande undersökning som bottnar i samma problemställning som presenterades här kan involvera serviceproducerande kommunala verksamheter i landet som implementerat en ny styrnings- och ledningsmetod och sedan kartlägga deras arbetsprocesser för att undersöka om likheter eller olikheter finns som påverkar medarbetarna i respektive organisation.

## Referenser

### Tryckta

Altshuler, Alan, Anderson, Martin, Jones, Daniel, Roos, Daniel & Womack, James, *The Future of the Automobile - The Report of MIT's International Automobile Program*, Massachusetts, MIT Press, 1984.

Andersson, Roy, Eriksson, Henrik & Torstensson, Håkan, *Similarities and differences between TQM, six sigma and lean*, The TQM Magazine, vol. 18, no. 3, 2006, s. 282-295.

Arnheiter, Edward D. & Maleyeff, John, *The integration of lean management and Six Sigma*, The TQM Magazine, vol. 17, no. 1, 2005, s. 5-18.

Berglund, Richard, *Engagemang efterfrågas: Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean*, Institutionen för arbetsvetenskap, nr. 8, 2010.

Berlin, Johan & Kastberg, Gustaf, *Styrning av hälso- och sjukvård*, Malmö, Liber, 2011.

Boyne, George A., *Public and Private Management: What's the Difference?*, Journal of Management Studies, vol. 39, iss. 1, 2002, s. 97-122.

Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder*, uppl. 2, Malmö, Liber, 2011.

Brännmark, Mikael, *Lean i kommun och myndigheter – en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur*, Statens offentliga utredningar: Innovationsrådet, rapport 42, 2012.

Dahlgaard, Jens J. & Dahlgaard-Park, Su Mi, *Lean production, six sigma quality, TQM and company culture*, The TQM Magazine, vol. 18, iss. 3, 2006, s. 263-281.

DiMaggio, Paul & Powell, Walter W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, vol. 48, iss. 2, 1983, s. 147-160.

Docherty, Peter & Huzzard, Tony, *Marknads-, management- och medarbetartrender 1985-2005*, Arbetsliv i omvandling, Arbetslivsinstitutet, Casten von Otter (red.), 2003, s. 132-157.

Hines, Peter, Holweg, Matthias & Rich, Nick, *Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 24, iss. 10, 2004, s. 994-1011.

Hood, Christopher, *The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme*, Accounting, Organizations and Society, vol. 20, no. 2/3, 1995, s. 93-109.

Huzell, Henrietta, *Management och motstånd*, Institutionen för ekonomi, Avdelning för arbetsvetenskap, nr. 45, 2005.

Hällstén, Freddy & Tengblad, Stefan, *Medarbetarskap i praktiken*, Lund, Studentlitteratur, 2006.

Llewelyn, Sue, *What counts as "theory" in qualitative management and accounting research? Introducing five levels of theorizing*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 16, iss. 4, 2003, s. 662-708.

Lundquist, Lennart, *Demokratins väktare – Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*, Lund, Studentlitteratur, 1998.

Meyer, John W. & Rowan, Brian, *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology, vol. 83, iss. 2, 1977, s. 340-363.

Montin, Stig & Granberg, Mikael, *Moderna kommuner*, Malmö, Liber, 2013.

Nutt, Paul C., *Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices*, Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 16, 2005, s. 289-318.

Panizzolo, Roberto, *Applying the lessons learned from 27 lean manufacturers: The relevance of relationships management*, International Journal of Production Economics, vol. 55, 1998, s. 223-240.

Pettersen, Jostein, *Defining lean production: some conceptual and practical issues*, The TQM Journal, vol. 21, iss. 2, 2009, s. 127-142.

Radnor, Zoe & Osborne, Stephen P., *Lean: A failed theory for public services?*, Public Management Review, vol. 15, iss. 2, 2013, s. 265-287.

Roos, Göran, von Krogh, Georg, Roos, Johan & Jacobsen, Kristine, *Strategi - en introduktion*, Lund, Studentlitteratur, 2004.

Salem, O., Solomon, J., Genaidy A. & Minkarah, I., *Lean Construction: From Theory to Implementation*, Journal of Management in Engineering, vol. 22, iss. 4, 2006, s. 168-175.

Shah, Rachna & Ward, Peter T., *Defining and developing measures of lean production*, Journal of Operations Management, vol. 25, 2007, s. 785-805.

Spear, Steven & Bowen, Kent H., *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, Harvard Business Review, no. 5, 1999, s. 96-106.

Womack, James P., Jones, Daniel T. & Roos, Daniel, *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production – Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*, New York, Free Press, 1990.

Zidel, Thomas, *A Lean Guide to Transforming Healthcare: How to Implement Lean Principles in Hospitals, Medical Offices, Clinics, and Other Healthcare Organizations*, Florida, Productivity Press, 2006.

## Internet

Halmstad kommun: [www.halmstad.se](http://www.halmstad.se).

Mjellby Konstmuseum: [www.mjellbykonstmuseum.se](http://www.mjellbykonstmuseum.se).

Teknik- och Kompetenscentrum: [www.produktionslyftet.se/pressreleaser/101025\\_tek.pdf](http://www.produktionslyftet.se/pressreleaser/101025_tek.pdf).

## Intervjuer

Respondent A, direktintervju 13/3 2015

Respondent B, direktintervju 13/3 2015

Respondent C, direktintervju 13/3 2015

Respondent D, telefonintervju 16/3 2015

Respondent E, telefonintervju 24/3 2015

Respondent F, telefonintervju 24/3 2015

Respondent G, direktintervju 22/4 2015

Respondent H, telefonintervju 6/5 2015

# Bilaga 1 - Intervjuguide

## Introduktion

*I den här delen kommer jag att ställa några bakgrundsfrågor till dig.*

- Berätta kortfattat om din roll och dina arbetsuppgifter inom kulturförvaltningen i Halmstad kommun.
- Var du med vid uppstarten av SMART-arbetet år 2007?
- Ser du dig själv som en ledare eller som en medarbetare?

## SMART-arbetet

*Den här delen kommer beröra det praktiska SMART-arbetet där variabler, som är förankrade i teoretisk kunskap inom Lean Management och tidigare kunskap om medarbetarnas roll i en offentlig organisation, ska kommenteras av er.*

- Jag vill att du kommenterar och förklarar om variabeln har hamnat i fokus, eller i bakgrunden, hos kulturförvaltningen i det vardagliga arbetet med SMART.

Variabel	I fokus	I bakgrunden
Utmaning		
Förbättring		
Se själv		
Respekt		
Lagarbete		
Vision		
Målbilden beskriver något önskvärt		
Extra ansträngning		
Mer blir gjort		
Förståelse av vad som ska uppnås		
Bättre samverkan		
Bättre effekt av insatser		

## Avslutande frågor

*I den här delen avslutas intervjun med övriga frågor.*

- Finns det någon eller några variabler som du önskar vore med och som du anser är viktig för ert SMART-arbete?
- Övriga frågor.