



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

**Lean administration**  
**- med fokus på medarbetare och chefers situation**

En fallstudie av leanarbete i en administrativ stödprocess

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
Kandidatuppsats VT 2017  
Ann-Sofie Asp 921218  
Andreas Wedin 941011  
Handledare: Alexander Styhre

# Förord

Vi vill inledningsvis börja med att tacka personalen på Attendos löneavdelning som tagit sig tid att delta i vår studie och på så vis möjliggjort för att denna kandidatuppsats ska kunna skrivas. Vidare vill vi även rikta ett tack till vår handledare Alexander Styhre som kommit med värdefulla tips under skrivprocessen. Sist men inte minst vill vi även tacka våra opponenter för den givande respons vi fått.

Göteborg, 2017

---

Ann-Sofie Asp

---

Andreas Wedin

# Abstract

Bachelor thesis in Business Administration, School of Business, Economics and Law at the University of Gothenburg - Management, Spring 2017

**Authors:** Ann-Sofie Asp and Andreas Wedin

**Mentor:** Alexander Styhre

**English title:** Lean administration - With focus on employees' and middle-managements' situation

**Keywords:** Lean – Commitment – Change management - Leadership - Administration

**Background:** Since the 90's lean has spread like wildfire, making its way not only to the automotive industry but also service and healthcare organizations. Research shows that, despite its popularity, barely 10 percent of organizations that implement lean reach their goals. Why are so few succeeding with lean? Studies point at some of the problems with lean as: it is portrayed as something very simple when it is in fact not. Lean also demands a lot from employees, some of which are often not susceptible to change, and from leaders to take on a coaching and guiding role which is very different from traditional leadership et cetera. In this study, we delve into a privately-owned care company's salary department to gain clarity in the different problems that arise when working with lean in administrative processes.

**Purpose:** The purpose of this study is to understand why working with lean in administrative processes is difficult by examining the problems that arise in everyday work. Through our purpose we want to answer the following question: What problems arise for personnel and middle-management respectively, while working with lean in administrative processes?

**Methodology:** The study was carried out through qualitative research at a company by the name of Attendo. Our focus was on the company's payroll department where we conducted interviews with both employees and middle-management involved in the work with lean.

**Findings:** The largest problem among both employees and middle-management was the lack of commitment. We found that the commitment was affected by many different factors such as the leaders role, the employees' insufficient knowledge of lean, lack of purpose and shortage of time.

# Sammanfattning

Kandidatuppsats i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Management, Vårterminen 2017

**Författare:** Ann-Sofie Asp och Andreas Wedin

**Handledare:** Alexander Styhre

**Titel:** Lean administration - Med fokus på medarbetare och chefers situation

**Nyckelord:** Lean - Engagemang - Förändring - Ledarskap - Administration

**Bakgrund och problem:** Sedan 90-talet har lean spridit sig som en löpeld bland såväl produktions- som tjänste- och sjukvårdsföretag. Trots populariteten visar studier att knappt 10 procent av de som implementerar lean når sina uppsatta mål. Varför är det så få som lyckas? Forskning inom området lean föreslår en mängd problem, några av vilka är; lean framställs som enklare än det är, lean ställer stora krav på medarbetare, som inte alltid är benägna att förändra sig, samt på ledare att anamma ett coachande ledarskap et cetera. I vår studie gör vi en djupdykning på ett privatägt omsorgsföretags löneavdelning och deras arbete med lean för att få klarhet i vilka problem som uppstår vid arbete med lean i en administrativ stödprocess.

**Syfte och forskningsfråga:** Syftet med vår studie är att öka förståelsen för varför lean i administrativa stödprocesser är svårt genom att titta på vilka problem som kan uppstå i det dagliga arbetet. Genom syftet vill vi besvara följande fråga: Vilka problem kan uppstå vid arbete med lean i administrativa stödprocesser för medarbetare respektive mellanchefer?

**Metod:** Vi har valt att genomföra en kvalitativ fallstudie på ett företag vid namn Attendo. Vi har fokuserat på företagets löneavdelning och har där genomfört intervjuer med de anställda som är involverade i leanarbetet.

**Slutsats:** Det största problemet för både medarbetare och mellanchefer var ett bristande engagemang i leanarbetet. Studien visar att engagemanget påverkas av flera faktorer så som ledarskapets roll, medarbetarnas kunskap om lean, avsaknad av syfte och vision samt tidsbrist.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problematisering.....	2
1.2 Syfte .....	4
1.3 Forskningsfråga .....	4
1.4 Avgränsningar .....	4
1.5 Nyckelord .....	4
1.6 Definitioner .....	5
2. Teoretisk referensram.....	6
2.1 Förändring .....	6
2.1.1 Varför gör organisationer förändringar? .....	6
2.1.2 Hur bedrivs förändringar i organisationer? .....	7
2.1.3 Att driva förändring - Kotters 8-stegsmodell .....	9
2.1.4 Motstånd till förändring.....	11
2.2 Lean .....	12
2.2.1 Vad är lean?.....	12
2.2.2 Leans utveckling från Toyota till idag.....	13
2.2.3 Lean i administrativa stödprocesser .....	15
2.3 Ledarskap .....	16
2.3.1 Ledarskap inom lean .....	16
2.4 Kritik avseende lean .....	18
2.5 Tidigare fallstudier .....	19
3. Metod.....	20
3.1 Studiens genomförande .....	20
3.2 Val av fall/företag.....	20
3.3 Val av intervjupersoner .....	21
3.4 Datainsamling.....	22
3.5 Analys av data .....	23
3.6 Litteratururval.....	24

3.7 Etiska frågeställningar .....	24
4. Empiri.....	26
4.1 Om företaget.....	26
4.3 Sammanställning av intervjuer .....	28
4.3.1 Brist på engagemang .....	28
4.3.2 Tidsbrist.....	30
4.3.3 Ledarskap .....	31
4.3.4 Generationsskillnader .....	32
4.3.5 Grundkunskap i lean.....	34
5. Analys.....	36
5.1 Varför brister engagemanget? .....	36
6. Diskussion och slutsats.....	42
6.1 Vilka problem kan uppstå vid arbete med lean i en administrativ stödprocess för medarbetare respektive mellanchefer? .....	42
6.2 Studiens begränsningar.....	44
6.3 Slutsats .....	45
6.4 Förslag till vidare forskning .....	46
7. Referenser.....	47
7.1 Litteraturförteckning .....	47
7.2 Figurförteckning.....	49
8. Bilagor .....	50
8.1 Bilaga 1 Intervjuguide - Leancoach .....	50
8.2 Bilaga 2 .....	52
8.3 Bilaga 3 .....	54

# 1. Inledning

---

I följande kapitel introduceras läsaren till problemområdet. Kapitlet inleds med en introduktion som sedan övergår i en problematisering för att belysa ämnets relevans. Därefter presenteras uppsatsen syfte, forskningsfråga och avgränsningar. Kapitlet inkluderar även studiens nyckelord och definitioner.

---

Har du någon gång försökt göra en förändring? Nyårslöftet för några år sedan att börja träna kanske? Att påbörja en förändring är ingen svår uppgift. Det är faktiskt så enkelt som att säga "Nu ska jag börja träna 2 gånger i veckan!". Det svåra ligger i att hålla det man sagt och fortsätta driva förändringen, även när det är motigt och svårt. Den här uppsatsen handlar dock inte om nyårslöften eller träning, men den har en hel del med förändring att göra.

Känner du igen dig? Det gör i alla fall 90 procent av alla organisationer som arbetar med managementkonceptet lean. Forskning visar att knappt 10 procent av de som har för avsikt att implementera lean i sina verksamheter lyckas nå sina uppsatta mål (Bjurström, 2016).

*Vad är lean och varför är det så få som lyckas?*

Lean är ett koncept som ursprungligen uppstod inom den japanska bilindustrin, mer specifikt på företaget Toyota. Idén grundade sig i Toyotas värderingar och bygger på principerna "Just-in-time", som handlar om att skapa flöden, och "Jidoka" som handlar om att ständigt förbättra och effektivisera flöden i syfte att leverera maximalt värde för kunden (Modig & Åhlström, 2011). Sedan lean introducerades för västvärlden i slutet av 80-talet har det skrivits många studier inom området, främst med fokus på lean production, det vill säga lean inom tillverkningsindustrin. Verksamheter i flera olika branscher, bland annat service och sjukvård, har tagit efter Toyota i hopp om att uppnå samma framgång.

För att lyckas implementera lean måste organisationer vara beredda på att förändra både deras tankesätt och arbetssätt. Förändringsarbeten är något som alla organisationer i världen bedriver, och måste bedriva, för att överleva och behålla sin konkurrenskraft. I en omvärld som präglas av globalisering och högt tempo där strävan efter snabb avkastning är normen ställs höga krav på organisationers förmåga att anpassa sig (Cao, Clarke & Lehaney, 2000; Grey, 2009).

Som svar genomförs förändringar och omorganiseringar för att effektivisera, dra ner på kostnader och höja kvaliteten (Cao, Clarke & Lehane, 2000). I denna omgivning har lean-trenden spridit sig som en löpeld de senaste 30 åren. Fenomenet har gjort en resa från öst till väst, från traditionell tillverkningsindustri i Japan till administrativa stödprocesser i Sverige.

Av Sveriges cirka 4,5 miljoner människor sysselsatta i arbete jobbar cirka en miljon i administrativa stödprocesser (Larsson, Hallberg och Larsson, 2008). Med leans intåg i denna del av organisationer, och med mängden artiklar som hyllar lean inom bland annat sjukvården, verkar det troligt att flera människors arbetsdag kommer att leanifieras, vare sig framgångsrikt eller ej. Eftersom denna del av näringslivet utgör en betydande del samt att området lean administration är relativt outforskat anser vi att ämnet är värt att studera närmare - vilket vi ämnar göra i denna uppsats.

## 1.1 Problematisering

Så varför är lean så populärt? Modig och Åhlström (2011) visar i en undersökning bland yrkesverksamma att motiven till varför de valt att arbeta med lean varierade i väldigt stor utsträckning och att resultaten de hoppades uppnå omfattade i princip all tänkbar positiv utveckling i en organisation. Flera studier och böcker om lean påpekar att bredden i konceptet lämnar mycket öppet för egen tolkning och att det därmed finns en mängd olika definitioner. (Hines, Holweg och Rich, 2004; Modig och Åhlström, 2011; Oudhuis och Olsson, 2015; Bjurström, 2016) Till följd av att detta menar bland andra Modig och Åhlström (2011) att organisationer står inför en risk att misstolka syftet med lean. Detta problem förstärks ytterligare när externa konsulter tas in som en lösning på organisationers problem och lean säljs in som något simpelt, ett par verktyg som effektiviserar verksamheten och ett tänk på förbättringar, så löser sig allt. Abrahamson (1996) argumenterar att managementmodens popularitet och spridning går att tillskriva trendsättare, det vill säga konsultfirmor, affärsmagasin och handelshögskolor, genom att de ständigt måste sälja in nya koncept som framstår som lite bättre än det förra. Är det möjligtvis en av anledningarna till att lean kommit att även bli lean administration?

Samtidigt tenderar externa konsulter att förenkla problematiken med förändringsarbeten i organisationer (Bamford och Forrester, 2003). Resultatet blir ofta att organisationer imiterar andra, kopierar verktyg och väljer lean av fel anledningar.



Mer specifikt verkar det finnas en uppfattning bland organisationer att lean är ett verktyg för att dra ner på kostnader och spara resurser. (Bergh, 2016; Thorsell; 2016) En del av problemet med att lyckas med lean verkar ligga i att från början ha en tydlig vision och ett syfte.

Larsson, Hallberg och Larsson (2008) skriver att en av svårigheterna med lean i administrativa stödprocesser är avsaknaden av en fysisk produkt. Han menar att det ställs större krav på den administrativa enheten som arbetar med lean, än på exempelvis tillverkningsföretag när det kommer till att visualisera informationsflöden och att få hela personalen att förstå syftet med lean. Att det ställs stora krav på personalen som arbetar med lean är inget nytt. Omfattande nedskärningar, ökad arbetsbelastning och större krav på kompetenser inom problemlösning är några av de orsaker som har gett lean ett rykte som "mean" (eng för elakt) ur ett medarbetarperspektiv (Hancock och Zayko, 1998; Larsson, Hallberg och Larsson, 2008). Eftersom större krav ställs på medarbetarna får även ledarskapet i en lean organisation en specifik roll. Ledarna bör vara coachande, medverkande i det dagliga arbetet, engagerade i organisationens leanarbete och framförallt i medarbetarnas egna leanprojekt. (Larsson, Hallberg och Larsson, 2008; Petersson et al., 2012) Samtidigt är personalen inte alltid benägen att förändra sig (Kotter, 1995; Hancock och Zayko, 1998; Bamford och Forrester, 2003). Det krävs att ledare på administrativa enheter anammar en stödjande roll samtidigt som de inspirera medarbetare och balanserar ett resultatorienterat för att inte bli en flaskhals för organisationens löpande verksamhet.

Sammanfattningsvis verkar det som att svårigheterna med lean är många. Komplexiteten i begreppet, att det har blivit så utbrett tack vare dess spridning tillsammans med ett underskattande från organisationernas och konsulter sida försvårar situationen för de som arbetar praktiskt med lean, mellanchefer och medarbetare. Genom att skapa mer klarhet i problemen med lean i administrativa stödprocesser och orsakerna till dessa kan organisationer, chefer och personal arbeta tillsammans för att skapa framgång.

## 1.2 Syfte

Syftet med vår studie är att öka förståelsen för varför lean i administrativa stödprocesser är svårt genom att titta på vilka problem som kan uppstå i det dagliga arbetet. Vår förhoppning är att studien kan bidra till forskningen inom lean administration samt vara en källa för inspiration och lärdom för såväl vårt specifika fallföretag som för andra organisationer som satsar, har satsat eller tänker satsa på lean i framtiden.

## 1.3 Forskningsfråga

Med denna uppsats ämnar vi besvara följande frågeställning: Vilka problem kan uppstå vid arbete med lean i administrativa stödprocesser för medarbetare respektive mellanchefer?

## 1.4 Avgränsningar

Med hänsyn till uppsatsens omfattning har vi valt att avgränsa vår studie till en specifik organisation. Detta för att med våra tillgängliga resurser ge en så djup och nyanserad bild av forskningsämnet som möjligt. Vidare har vi gjort en avgränsning inom organisationen då vi valt att endast studera löneavdelningen på företaget. Anledningen till denna avgränsning är att det är på denna avdelning som lean har arbetats med längst och bör därför ge bäst förutsättningar att besvara vår forskningsfråga. Avgränsningar har gjorts till att endast inkludera de som är del av den dagliga operativa verksamheten, vilket är medarbetare, mellanchefer samt leancoachen. Ledningsgruppen och högre chefer är exkluderade, detta eftersom vi fokuserar på vilka effekter lean har på en operativ nivå. Inom denna grupp har dock samtliga involverade (13 medarbetare, två mellanchefer och en leancoach) intervjuats för att ge ett heltäckande perspektiv.

## 1.5 Nyckelord

Vi har valt följande nyckelord för vår studie:

*Lean - Engagemang - Förändring - Ledarskap - Administration*

Vi kommer under uppsatsen gång att diskutera samtliga dessa begrepp.

## 1.6 Definitioner

Nedan följer en kort lista över de definitioner som vi i denna uppsats valt att utgå från. Definitionerna finns med för att undvika missförstånd samt för att du som läsare skall ha samma utgångspunkt som oss författare.

**Lean** - En ledningsfilosofi, där man lägger stor vikt vid förbättring och lärande. (Runebjörk och Wendleby, 2013)

**Lean administration** - Att skapa värde i verksamheten och eliminera de former av administrativt spill som inte är värdeskapande (Larsson, Hallberg och Larsson, 2008).

**Ledarskap** - "Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal" (Northouse, 2007, 3) (översatt sv; Ledarskap är en process där en individ influerar en grupp av individer till att uppnå ett gemensamt mål)

**Mellancheff** - En person som har medarbetare både under och över sig i organisationshierarkin. (Franzén, 2014) I denna studie syftar vi på avdelningschefer när vi skriver mellancheff, och alltså inte högsta ledningen.

## 2. Teoretisk referensram

---

I den teoretiska referensramen presenteras en redogörelse för tidigare forskning kring området. Denna teori kommer vi senare att använda som analysverktyg i syfte att besvara vår forskningsfråga. De tre huvudsakliga ämnen vi kommer att beröra i detta kapitlet är; förändring, lean och ledarskap.

---

### 2.1 Förändring

#### 2.1.1 Varför gör organisationer förändringar?

Meyer och Rowan (1977) skriver att organisationer genomför förändringar för att öka sin legitimitet och därmed höja sina chanser att överleva i en konkurrensutsatt omvärld. De menar vidare att förändring drivs av rationalisering och argumenterar för att organisationer tvingas anpassa sig efter rationaliserade koncept som anses vara "best practice" (praxis) vare sig detta faktiskt gynnar organisationen eller inte. Deephouse (1996) konstaterar i sin studie att det finns en positiv korrelation mellan isomorfism (se definition i nästa stycke), sett till strategier inom bankbranschen, och den upplevda legitimiteten från samhället och institutioner. Organisationers agerande påverkas av samhället, kultur och andra organisationer som organisationen är i kontakt med (DiMaggio och Powell, 1983, 1991; Meyer och Rowan, 1977) genom institutionalisering. Meyer och Rowan (1977, 341) skriver att institutionalisering involverar processerna i vilka sociala processer, skyldigheter eller tillfälligheter får en regel-liknande status i socialt tänkande och agerande.

DiMaggio och Powell (1983; 1991) menar att institutionalisering leder till att organisationer inom en bransch blir allt mer homogena, det vill säga att de liknar varandra, genom isomorfism, vilket beskrivs av Hawley (refererad i DiMaggio och Powell, 1983, 149) som en tvingande process i vilken en enhet i en population tvingas efterlikna resterande populationen. Det finns tre typer av institutionell isomorfism som driver homogeniseringen av organisationer.

1. *Tvingande* - Organisationer efterliknar andra organisationer som ett resultat av påtryckningar från både andra organisationer som de är beroende av, exempelvis marknadsledare, och kulturella förväntningar från samhället, exempelvis förväntas företag idag att vara miljömedvetna eller på något sätt arbeta med hållbar utveckling.

2. *Mimetisk* - Som ett svar på osäkerheter, externa och/eller interna, imiterar organisationer andra organisationer processer, strukturer och modeller. Organisationer tenderar att efterlikna andra aktörer som de anser mer legitima eller framgångsrika. Den första vågen av lean i västvärlden som Björkman och Lundqvist (i Sederblad, 2013) beskriver är ett exempel på mimetisk isomorfism.
3. *Normativ* - Professionalism driver homogenisering genom att allt fler anställda har liknande utbildning och kunskapsbas samt att de bildar professionella nätverk i vilka de interagerar och anställer från.

Abrahamson (1996), liksom DiMaggio och Powell (1983; 1991) samt Meyer och Rowan (1977) talar om rationalisering, som en drivande faktor till varför organisationer bedriver förändring i form av managementmoden (eng *management fashion*). Han argumenterar även att organisationella förändringar påverkas och styrs av management trendsättare (eng *management fashion setters*) vilka han menar är konsultfirmor, affärstidningar och handelshögskolor. Managementmoden, vilket lean är ett utmärkt exempel på, kan sägas vara de koncept och konkreta åtgärder som organisationer vidtar för att genomföra förändring och är enligt Abrahamson (1996, 261) "...till stor del ett kulturellt fenomen, format av normer av rationalitet och utveckling.". Abrahamson menar även att managementmodens popularitet bestäms utifrån trendsättarnas retorik och vilka koncept de säljer in som, å ena sidan, ledande och innovativa men å andra sidan rationellt överlägsna det nuvarande tillståndet. Bamford och Forrester (2003) skriver att externa konsulter och management "gurus" tenderar att förenkla organisationella förändringars problematik, som i praktiken är något mycket komplext och abstrakt.

### 2.1.2 Hur bedrivs förändringar i organisationer?

Organisationers behov av förändring är svårt att förneka, vilket även reflekteras i mängden artiklar och studier som gjorts på området, samt den betydande roll konsultfirmor har i näringslivet. Burnes (2009) menar att förändring är en ständigt närvarande funktion i organisationers vardag. Todnem (2005) skriver att det inom litteraturen för förändringsledning inte verkar finnas någon konsensus kring ett fundamentalt ramverk för hur implementering av förändring bör se ut. Han fann dock två punkter där akademiker verkar tämligen enade.

- (1) Takten med vilken förändringar sker har aldrig tidigare varit så hög.
- (2) Förändringar initieras av både interna och externa faktorer, och de kan komma i alla former och storlekar.

Bamford och Forrester (2003) beskriver en av två inom litteraturen ledande typer av förändring som planerad förändring (eng *planned change*). Förespråkare av denna typ av förändring menar att förändring bör ses som en linjär process som organisationer kan styra och analysera med modeller. Med utgångspunkt i nuläget och målet i ett önskat framtida tillstånd, drivs förändringen genom planerade steg och insatser vars effekt och utförande kan och bör planeras i förväg. Planerad förändring har inom litteraturen varit särskilt framstående sedan 1950-talet och framåt (Bamford och Forrester, 2003; Todnem 2005). Kritiker av planerad förändring menar dock att teorin inte håller i nutidens snabbt föränderliga omvärld eftersom organisationer förutsätts agera under konstanta, isolerade förhållanden (Bamford och Forrester 2004; Todnem, 2005; Burnes, 2009). Planerade förändringsmodeller kan även visa sig vara problematiska eftersom försök att åstadkomma förändring genom enskilda, isolerade insatser är mer sannolika att misslyckas (Kanter, Stein och Jick, 1992). Som svar på den planerade förändringens brister förespråkas istället förändring som en framväxande (vilket är den andra av de två ledande typer av förändring) dynamisk process som influeras av såväl interna som externa faktorer (Bamford och Forrester, 2003).

Inom spåret för framväxande förändring (eng *emergent change*) förespråkas förändring som en dynamisk process där vikt läggs vid ett "nedifrån-upp"-tänk (eng *bottom-up*) i motsats till traditionell toppstyrning. Det innebär att förändring kan initieras på alla olika nivåer inom organisationen och ändrar mellancheferers roll från kontrollerande till mer vägledande (Bamford och Forrester, 2003; Burnes, 2009). Till skillnad från planerad förändring förutsätts organisationen befinna sig i en omvärld full av osäkerheter vilket kräver en mer flexibel inställning till förändring, där Todnem (2005) betonar vikten av den lärande organisationen. Bamford och Forresters (2003) studie föreslår att skapandet av effektiv förändring verkar vara en framväxande process. De argumenterar även för att effektiv förändring är svårt att uppnå i organisationer med starkt fokus på kortsiktiga resultat, eftersom dessa organisationer misslyckas med att planera för långsiktig förändring. Framväxande förändring är en relativt ny inställning till förändring, jämfört med exempelvis planerad förändring (Bamford och Forrester, 2003; Todnem, 2005).

Dock finns konkreta modeller för hur en förändringsprocess kan se ut, en av vilka är Kotters (1995) 8-stegsmodell för förändring som kommer att behandlas djupare i nästa stycke.

### 2.1.3 Att driva förändring - Kotters 8-stegsmodell

Kotter (1995) har skapat en modell med åtta steg över hur man på bästa möjliga sätt skall lyckas förändra en organisation. Han har under många år granskat över 100 olika sorters organisationer och funnit att många misslyckas med deras förändringsarbeten, och menar därför att det är svårt att lyckas förändra på ett framgångsrikt sätt. För att ha så goda möjligheter som möjligt att lyckas genomföra och förankra en förändring är det dock viktigt att man följer samtliga åtta steg och inte hoppar över något av dem.



Figur 1. Kotters 8-stegsmodell för förändring. Kotter (1995).

**Steg 1:** Establishing a sense of urgency (översatt: skapa en känsla av angelägenhet). Detta steg går ut på att få medarbetarna att inse att förändringen är nödvändig. Ett verktyg för att göra detta är att undersöka marknaden och konkurrenter, identifiera eventuella kriser och sedan kommunicera ut detta till de anställda. Detta leder till att medarbetarna blir mer motiverade att driva förändringen.

Kotter nämner även ett mått för att mäta känslan av angelägenhet; cirka 75 procent av en organisations ledning skall vara övertygade om att arbeta vidare som man alltid har gjort är fullkomligt oacceptabelt.

**Steg 2:** Forming a powerful guiding coalition (översatt: Skapa en stark guidande grupp). Steg 2 innebär att man skall skapa en grupp av respekterade ledare med kompetens och breda perspektiv. Denna grupp måste kunna samarbeta och ha stort förtroende bland de övriga medarbetarna i organisationen. Det är även mycket viktigt i detta steg att ledarna är aktiva supportrar till förändringen.

**Steg 3:** Creating a vision (översatt: Skapa en vision). I steg 3 skall gruppen nämnd ovan utveckla en vision som skall vara lätt att kommunicera till övriga medarbetare, kunder och aktieägare. Denna vision skall beskriva var organisationen är på väg, och sist men inte minst skall en strategi över hur man når dit även utvecklas. Kotter menar att en avsaknad av en vision kan leda till att förändringen mynnar ut i en förvirrande lista av projekt som kan leda organisationen i helt fel riktning.

**Steg 4:** Communicating the vision (översatt: Kommunicera visionen). I steg fyra är det dags för att kommunicera ut visionen. En vision som endast delas av ett fåtal personer inom organisationen leder inte till någon drastisk förändring. Om man inte skapar en förståelse för vart man är på väg och varför, kan det bli svårt att få medarbetarna att ibland göra de små uppoffringar som förändringsarbete ibland kan kräva. Detta steg kräver även mycket av ledarna då det är viktigt att även de följer visionen och inte bara kommunicerar ut den till medarbetarna. Enligt Kotter finns det ingen som underminerar förändring så mycket som individer som inte står vid deras ord.

**Steg 5:** Empowering others to act on the vision (översatt: Engagera andra att följa visionen). Steg fem innebär att man skall göra sig av med eventuella hinder som kan skada visionen, detta kan organisationen göra genom att ändra de system och strukturer som underminerar visionen. Ibland finner man även hinder i medarbetarnas huvud, och det är då av yttersta vikt att man uppmuntrar dessa till att ta risker och framföra nya idéer.



**Steg 6:** Planning for and creating short-term wins (översatt: Planera för och skapa kortsiktiga segrar). I steg sex av Kotters förändringsmodell skall man se till att skapa delsegrar. Detta kan tillföra ny energi till förändringen samt minska risken för att medverkande ger upp.

**Steg 7:** Consolidating improvements and producing still more change (översatt: Befäst framgångar och producera fortsatt mer förändring). Steg sju går ut på att vårda de framsteg som organisationen gjort, utan att förklara kriget som vunnet. Ledningen kan i detta steg återuppliva hela förändringsprocessen med nya projekt, och i samband med detta även anställa personal och utveckla medarbetare som kan implementera visionen.

**Steg 8:** Institutionalizing new approaches (översatt: institutionalisera nya tillvägagångssätt). I det sista steget är det hög tid för att förändringen skall bli en del av organisationens kultur, rutiner och värderingar. Om detta steg inte efterföljs ordentligt är det hög risk för att förändringen går tillbaka till noll så snart pressen över att förändra sig försvinner. Det finns två faktorer i steg åtta som Kotter ser som särskilt viktiga, dels att visa medarbetarna hur förändringen har förbättrat organisationen, detta för att undvika missförstånd angående hur förbättringarna har uppstått. Man skall hjälpa medarbetarna att se en länk mellan förbättringar och förändringen man genomfört. Faktor nummer två innefattar att se till att nästa generation av ledare följer det nya tillvägagångssättet i organisationen, ett enda dåligt beslut högt uppifrån kan nämligen rasera ett årtionde av hårt förbättringsarbete.

Kotter (1995) skriver avslutningsvis att det finns fler steg än dessa åtta som man skall tänka på, men att dessa är de största. Han erkänner dock att förändringsarbete är komplext och fullt av överraskningar på vägen. Kotters modell har dock kritiserats, bland annat av Ströh och Jaatinen (2011). De menar att man inte alltid kan dela in förändring i specifika faser och i en kronologisk ordning, de skriver även att klassiska teorier avseende förändring är mer komplicerade än vad de vill framstå som.

#### 2.1.4 Motstånd till förändring

Kotter (1995) nämner i femte steget av sin 8-stegsmodell att engagera andra att följa visionen, samt att eventuella hinder till förändring finns i form av etablerade strukturer och system, men betonar även att motstånd till förändring kan förekomma hos medarbetare.

Bamford och Forrester (2003) fann i sin studie att medarbetare med lång erfarenhet av sitt yrke sällan uppskattar någon form av förändring. Hancock och Zayko (1998, 42) föreslår fem anledningar till varför den operationella personalen motsätter sig implementering av lean.

1. De omfördelar ej sin tid så att det finns tillräckligt med tid för att fokusera på förändringar på den nivå det förväntas av dem.
2. Medarbetare med lång erfarenhet av sin yrkesroll motsätter sig förändring och gör inte de nödvändiga förändringarna i sitt arbetssätt.
3. Medarbetare med lång arbetslivserfarenhet har gått igenom många förändringar och faser, de har därför svårt att tro på att förändring är långsiktig.
4. De anser att det är bra som det är och ser därför inte förändring som nödvändigt.
5. Äldre medarbetare som snart går i pension gör inte mer än nödvändigt för att utföra sitt arbete.

De argumenterar även för att lean är så beroende av att alla inblandade gör vad som förväntas av dem att det inte finns rum för anställda som inte kan, eller vill prestera. Kotter (1995) föreslår också att det är nödvändigt att eliminera eventuella hinder och motsättningar till förändring. Hancock och Zaykos studie är gjord med lean production som utgångspunkt, det är därför värt att notera att dessa anledningar inte nödvändigtvis är helt överförbara till en lean administration kontext.

## 2.2 Lean

### 2.2.1 Vad är lean?

Lean uppkom i Japan i mitten av 1900-talet, efter andra världskrigets slut. Den har sin början i företaget Toyota Motor Corporation som grundades av Kiichoro Toyoda 1937. Kiichoro arbetade mycket med att "se trådar" genom bilproduktion och utvecklade en grundpelare i Toyotas produktionssystem som han kom till att kalla Just-in-time. Denna princip gick ut på att skapa ett flöde i produktionen genom att eliminera lager samt endast producera den kvantitet som kunden önskade. Målet var att varje produkt skulle flyta genom produktionen. De lade även stor vikt vid att eliminera slöseri, såsom onödiga väntetider och onödig lagerhållning (Modig och Åhlström, 2011).

En av de största anledningarna till att fokus på flödeseffektivitet uppstod var bristen på resurser som uppkom efter andra världskriget.

Detta tvingade Toyota att tänka på ett nytt revolutionerande sätt när det kom till effektivitet. Att *göra rätt saker* och att *göra saker rätt* blev essensen, Toyota lade i samband med detta ett stort fokus på kundens behov och de frågade sig 3 saker; vad, när och mängd? Med frågan *vad* menas vad man skall producera för att tillfredsställa kundens behov, med *när* menas när produkten skall vara färdig för att kunna levereras vid utlovad tid och den sista frågan *mängd* avser hur mycket material som behövs för att producera produkten (Modig och Åhlström, 2011). På detta vis kunde Toyota skapa värde (“value”) för kunden, som kommit att bli ett centralt begrepp inom lean. Värdet skall definieras utifrån företagets externa och interna perspektiv (Larsson, Hallberg och Larsson, 2008).

Ytterligare ett begrepp som har sitt ursprung i Toyotas bilindustri är “Kaizen” som på japanska betyder ständig förbättring. Genom att hela tiden sträva efter ständig förbättring kan man hjälpa företaget att bli mer lönsamt. Om ett problem uppstår på Toyota rycker man inte bara på axlarna och går vidare med arbetsdagen, utan man ställer sig istället fem “varför”? Genom att ställa frågan “varför” fem gånger kan man på ett effektivt sätt hitta grundproblemet (Larsson, Hallberg och Larsson, 2008).

### 2.2.2 Leans utveckling från Toyota till idag

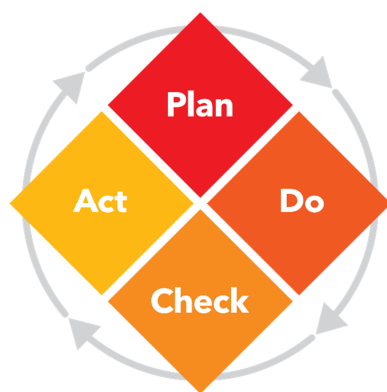
Under 1960- och 1970-talet väcktes i västvärlden ett stort intresse för den japanska bilindustrins slående effektivitet. Tidiga studier av Toyotas produktion gjordes av Taiichi Ohno och Shigeo Shingo, båda vid den tiden verksamma inom Toyota. Deras studier talade om “TPS”, eller Toyota Production System, och menade att essensen i den japanska produktionseffektiviteten låg i att minimera slöseri vilket uppnåddes genom principer som “Just-In-Time” och “autonomation”. Principerna byggde på att minimera lagerhållning och att producera “Just-In-Time”, dvs produktionen påbörjades först efter kundens efterfrågan, samt att automatisera felsökningen i produktionsprocesserna, med en mänsklig touch. På Toyota uppnådde man “autonomation” genom att hela produktionen automatiskt stannade när ett fel upptäcktes och att felet sen undersöktes av personalen. Denna felsökningsprocess bidrog till att utveckla en lärande organisation och ökade personalens förmåga som problemlösare (Shingo, 1989; Ohno, 1988).

Shingo och Ohnos texter spreds till västvärlden i slutet av 1980-talet (originalen skrevs på japanska 1981 respektive 1978) då de översattes från japanska till engelska.

Begreppet “lean production” myntades dock inte förrän 1988 av MIT-studenten John Krafcik. Detta, i kombination med en uppsjö av studier på området, inledde den första modevågen av lean under första halvan av 1990-talet (Björkman och Lundqvist i Sederblad, 2013).

Sedan andra halvan av 1990-talet har lean-principerna spridit sig bortom produktionsföretag och fysiska produkter till tjänsteföretag och administrativa stödfunktioner. Lean har sedan sitt intåg i västvärlden kommit att utvecklats till ett modeord som har fastnat i både svenskt och internationellt näringsliv. Det har som begrepp fått en stor dragningskraft och appliceras bland annat i branscher som hälso och sjukvård, finans och försäkring samt i offentlig sektor (Bjurström, 2016).

I och med leans popularitet har begreppet modifierats till att passa alla möjliga tänkbara användningsområden. Exempel på varianter är bland andra “lean accounting”, “lean healthcare” och “lean leadership”. Hines, Holweg och Rich (2004) skriver att det bland såväl praktiker som akademiker råder en förvirring, tack vare leans utbredda utveckling, kring vad som är lean - och vad som inte är det. Även Modig och Åhlström (2011) behandlar detta och menar att det verkar som att allt har blivit lean, och lean har blivit allt. I en undersökning bland yrkesverksamma där syftet var att ta reda på motivet till att arbeta med lean fann de att motiven bakom implementeringen varierade enormt och att resultaten de hoppades uppnå omfattade i princip all tänkbar positiv utveckling i en organisation. Oudhuis och Olsson (2015) argumenterar i en mer nyligen utförd studie att lean som koncept innefattar många olika aspekter och varianter, och att de som arbetar med lean därför måste vara tydliga i sin definition av lean baserat på den specifika kontexten. I litteraturen verkar det alltså finnas ett genomgående problem att det råder brist på kunskap, bland såväl akademiker som praktiker, om vad lean är, eller snarare vad det har utvecklats till att bli.



En modell som idag är populär inom lean är PDCA-cykeln. Den anses vara en praktisk modell för att hjälpa organisationer att uppnå sitt måltillstånd och att arbeta med ständig förbättring. Modellen anammades även på Toyota där det lade en grund för ledarskap och förbättring på alla organisationens nivåer (Rother, 2013).

Figur 2. PDCA-cykeln.  
Corepointhealth.com (2017).

Plan - planera. Man skall ha en tydlig definition på vad man skall göra och vad man tror skall hända. En slags hypotes eller förutsägelse.

Do - göra. I steg två skall man testa sin hypotes i en liten skala medan man gör noggranna observationer av processen.

Check - Kolla. Gör en jämförelse med det förväntade resultatet och det faktiska.

Act - agera. Stabilisera och standardisera det som fungerar i processen eller börja om från steg ett igen.

Toyota gjorde dock en modifikation i mitten av PDCA-cykeln där de lade till orden "gå och se", då ansåg att det var mycket viktigt att gå och titta på det aktuella tillståndet då situationer alltid kan förändras efterhand (Rother, 2013).

Något som är viktigt att betona i samband med leanmodeller är att lean är betydligt mer än modeller och verktyg. Lean är en ledningsfilosofi, där man lägger stor vikt vid att förbättra och lära till skillnad från traditionella ledningsfilosofier som istället är inriktade på ekonomiska resultat. För att skapa "äkta" lean så skall det utvecklas i samverkan mellan chefer och medarbetare, det måste även bli en del av kulturen och på så vis genomsyra hela företaget (Runebjörk och Wendleby, 2013).

### 2.2.3 Lean i administrativa stödprocesser

Som tidigare nämnt är lean användbart även utanför tillverkningsindustrin. Samtliga metoder och verktyg som används i fabriker kan med fördel appliceras på administrativa stödprocesser som ekonomi, personal, inköp et cetera. (Larsson, Hallberg och Larsson, 2008) Allway och Corbett (2002) menar att effekterna som lean ämnar uppnå är värdeskapande för alla typer av företag och att lean därmed är applicerbart även i branscher utanför tillverkningsbranschen.

Lean administration, likt lean production, bottnar i att skapa värde i verksamheten och eliminera de former av administrativt spill som inte är värdeskapande. Exempel på sådant spill är överbelastningar, slöseri och väntetider.

För att lyckas applicera lean administration är det viktigt att ha ett synsätt som säger att alla funktioner i verksamheten har en kund, denna kund är beroende av att personen i tidigare led har utfört sina arbetsuppgifter och kan vara både intern och extern. Utmaningen i att applicera lean ligger i avsaknaden av det fysiska objektet. I exempelvis en fabrik är det enklare att se flödet av en fysisk produkt än flödet av information på en administrativ enhet. Det kan även upplevas som lättare för ögat att identifiera kvalitetsbrister i en fysisk tillverkningsprocess. För att lyckas med lean administration måste man därför lägga mycket energi på att se det administrativa flödet, samt visualisera och förmedla visionen till de som arbetar i den administrativa processen. Medan många studier har gjorts på lean inom produktion och senare även inom sjukvård och tjänsteföretag finns en lucka i litteraturen när det kommer till lean i administrativa stödprocesser (Larsson, Hallberg och Larsson, 2008).

## 2.3 Ledarskap

### 2.3.1 Ledarskap inom lean

Ledarskap är i alla organisationer, oavsett vad man strävar efter, nyckeln till att lyckas (Petersson et al. 2012). Vad är då ledarskap? I den akademiska litteraturen förekommer det otaligt många, och ofta även vagt formulerade, olika definitioner av ledarskap (Blom och Alvesson, 2015; Pfeffer, 1977). Det är därför viktigt att inom studier som behandlar ledarskap att i förväg definiera vad som avses med ledarskap. Vi har i denna uppsats valt att använda Northouses (2007, 3) definition som lyder; "Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal". Enligt denna definition så handlar ledarskap om att påverka en grupp individer för att tillsammans nå ett gemensamt mål, och vi har valt denna definition då vi anser att den är bred nog att innefatta alla sorters verksamheter samtidigt som den är tydlig.

Ledarskapsområdet har genom åren genomgått stora förändringar. Under större delen av 1900-talet karakteriserades ledarskap av en "gör som jag säger"-kultur där chefen var över medarbetarna, som förväntades göra exakt som hen beordrade. Ett tydligt bestraffningssystem fanns genom att den som inte löd order fick inte arbeta kvar i organisationen. I och med detta ledarskap var medarbetarnas inflytande i organisationen näst intill obefintligt vilket i sin tur ledde till outnyttjade resurser i form av kunskap, och engagemang hos medarbetarna.

Många år senare, i slutet av 1900-talet var ledarskapet raka motsatsen till ovan dikterande ledarskap. En ledarskapsmodell vid namn "gör som ni vill" infördes med fokus på självstyrande grupper. I dessa grupper bjöds medarbetarna in till att delta i utvecklingen av verksamheten och på så vis ökade möjligheten att påverka för medarbetarna drastiskt. Kritik mot detta "gör som ni vill" ledarskap är dock att det kan gå för långt, ledaren tar inte sitt ansvar fullt ut och medarbetarna saknar stöd för att uppnå resultat.

I början av 1990-talet började allt fler organisationer att fatta intresse för Toyotas ledarfilosofi som är en kombination av de två tidigare nämnda ledarskapsmodeller. Denna modell kallas för "följ mig" och med hjälp av denna modell kan en hierarkisk struktur med starka ledare kombineras med inflytelserika medarbetare. Idag kallas även denna modell för lean ledarskap och dess grundsten är att ledaren bidrar med lärande genom att vara delaktig i verksamheten, samtidigt som den förklarar att misstag är accepterat, så länge det leder till vidare lärande och att konsekvenserna inte är ohanterbara (Petersson et al., 2012).

När det gäller ledarskapet i en lean-satsning är det mycket viktigt att tillämpa ett prestations- och människoorienterat ledarskap som inte enbart fokuserar på resultat. Det är även av yttersta vikt för ledaren att organisera tid, ha goda kunskaper om verksamheten, ha arbetsmoral och engagemang samt en god kommunikation. (Larsson, Hallberg och Larsson, 2008) Den viktigaste uppgiften för ledarskapet i en lean organisation är att coacha, i motsats till ett traditionellt ledarskap där fokus ofta ligger på att kontrollera. Ledare skall fungera som ett stöd för medarbetare i deras arbete att utveckla och förbättra verksamheten. Detta kan upplevas som en utmaning för de ledare som är vana vid att tillämpa en mer traditionell chefsroll (Runebjörk och Wendleby, 2013).

Ledarskap inom lean administration präglas av ett flertal olika egenskaper. Det är viktigt med ett bemyndigande av medarbetarna, vilket innebär att ledare applicerar ett stödjande ledarskap, där företagskulturen präglas av ett särskilt fokus på öppenhet, förtroende, tillit, teamwork, ständigt lärande samt kundfokus. För att uppnå denna tillit och kultur är det viktigt att ledaren finns nära till hands och är aktivt medverkande i det dagliga arbetet. Genom att som ledare lyssna, ställa frågor och ta till sig problem vågar medarbetarna också ge förslag till förbättringsarbeten - utan en rädsla för att bli uthängda som syndabockar för att de tidigare utfört en arbetsuppgift på fel sätt (Larsson, Hallberg och Larsson, 2008).

Medan det finns flera som ifrågasätter ledarskapets påverkan på företags prestationer (Pfeffer, 1977; Blom och Alvesson, 2015) menar andra (Petersson et al., 2012) att ett dåligt ledarskap kan riskera att kväva hela organisationens lean-arbete och att det inte går att nog understryka hur stor ledares betydelse är för att nå en långsiktig och framgångsrik tillämpning av lean.

## 2.4 Kritik avseende lean

Trots att lean är ett utbrett begrepp som tillämpats och hyllats av många är det fortfarande flera som är kritiska. Flera forskare påpekar bland annat att lean saknar en definition, och därmed är öppet för egen tolkning. (Hines, Holweg och Rich, 2004; Oudhuis och Olsson, 2015; Bjurström, 2016). År 2010 genomförde Modig och Åhlström (2011) en enkätundersökning bestående av 63 personer i Sverige.

Samtliga respondenter av enkäten hade lång erfarenhet av att arbeta med lean och de arbetade inom totalt 14 helt skilda branscher. När de i undersökningen frågade "vad är lean?" kunde respondenternas svar delas in i 17 olika kategorier - problemet med att definitionen av lean är så vag är att det finns en stor risk att företag och organisationer missförstår vad lean egentligen innebär.

Även bland medarbetare i organisationer som arbetar med lean kan missförstånd uppstå. Många har en förutfattad mening om att lean endast handlar om att minimera slöseri och spill och förknippar det därmed med nedskärningar och att folk skall bli uppsagda. Det stämmer att lean innebär att man skall minimera slöseri men det är endast icke-värdeskapande aktiviteter man vill skära ned på vilket man måste förtydliga för medarbetarna (Larsson, Hallberg och Larsson, 2008). Björkman och Lundqvist (i Sederblad, 2013) menar dock att downsizing, det vill säga att minska personalstyrkan, är ett sätt att bli av med spill i form av överbemanning. De argumenterar för att personalen som blir kvar efter att nedskärningar genomförs utsätts för en högre arbetsbelastning än tidigare vilket kan göra det svårt att upprätthålla samma prestationsnivå som tidigare. Studier som har gjorts visar att lean ibland inte levererar de förväntade resultatet, endast 10 procent av alla leansatsningar lyckas fullt ut (Bjurström, 2016).



Trots att otaligt många företag och organisationer har försökt att härma Toyota har ingen lyckats förbättra sin kvalitet lika effektivt som Toyota gjort - trots att det finns väl dokumenterat hur de arbetar i flertal företagsdokument samt böcker som har skrivits om detta framgångsrika företag. Detta förstärker känslan av att lean är något komplext, som inte går att kopiera rakt av (Rother, 2013).

## 2.5 Tidigare fallstudier

Ivarsson, Molin et. al (2013) har under tio månader år 2011 och 2012 genomfört en studie där de intervjuat femtio olika företag angående deras satsningar på att implementera lean. I urvalet av företag förekom både varu- och tjänsteproducerande organisationer och personerna de intervjuade hade en central roll i leansatsningen. Bland de medverkande företagen identifierades både lyckade och misslyckade fall av arbete med lean inom olika tidsramar, från företag som jobbat med lean i mindre än ett år till företag som jobbat med det i 10 år.

Som ett exempel på en lyckad satsning beskrivs ett företag där en uthållig framgång uppnåtts och resulterat i ett högt värdeskapande och en förstärkt konkurrenskraft. Framgången karaktäriseras av att högsta ledningen initierar förändringen med ett klart och tydligt syfte, i det här fallet att förstärka den operationella excellensen. Ledningen var väl medveten om att denna satsning skulle ta lång tid och har kontinuerligt behållit fokus, säkrat resurser och drivit förändringen. Företaget har även parallellt med leansatsningen satsat på att utveckla företagskulturen och ledarskapet, anpassat organisationsstrukturen samt vidareutvecklat verksamhetssystemet.

Som ett exempel på en satsning då lean varit mindre lyckat nämner de ett företag som fått en bra uppstart med hög effekt, men där luften sedan gått ur. Som anledning till misslyckandet förklaras att syftet med varför implementeringen av lean infördes från första början inte var tydlig på företaget och att ledningens fokus på lean minskade drastiskt med tiden. Trots arbete med att implementera valda leanverktyg samt utbildningar föll effekterna från leansatsningen efter ett par år (Ivarsson et al., 2013).

## 3. Metod

---

I metodavsnittet redogör vi för genomförandet av studien, val av företag och intervjupersoner, insamling av empiri samt hur den analyserats. Avslutningsvis redogör vi för studiens litteraturinsamling efterföljt av hur etiska aspekter tagits i beaktande.

---

### 3.1 Studiens genomförande

Vår studie är en kvalitativ fallstudie av det privata vård- och omsorgsföretaget Attendo i Göteborg. Studien fokuserar på företagets löneavdelning som är en av organisationens administrativa stödprocesser. Vi valde en kvalitativ forskningsstrategi för att kunna få en djupare förståelse för fenomenet vi studerar, lean administration, och för att få en mångfacetterad bild av det i den aktuella sociala kontexten, bland anställda på en administrativ avdelning i ett företag. Bryman och Bell (2013) beskriver denna typ av tolkande kunskapssyn och strävan efter att förstå den sociala verkligheten som utmärkande egenskaper för kvalitativ forskning. Primärdata har samlats in i form av personliga intervjuer med mellanchefer, leancoach samt medarbetare på Attendos löneavdelning. Samtliga intervjuer genomfördes på Attendos kontor, i diverse slutna rum. I enlighet med Eisenhardts (1989) rekommendation så var båda skribenterna närvarande på samtliga intervjuer, där en tog rollen som frågeställare medan den andra gjorde observationer av vad som skedde. Observationer kunde till exempel vara intervjupersonernas kroppsspråk och reaktioner på specifika frågor. Vi utformade intervjutillfällena på detta sätt för att minska risken för snedvridning samt för att minska inflytande från intervjuarens subjektivitet (Alvesson, 2011).

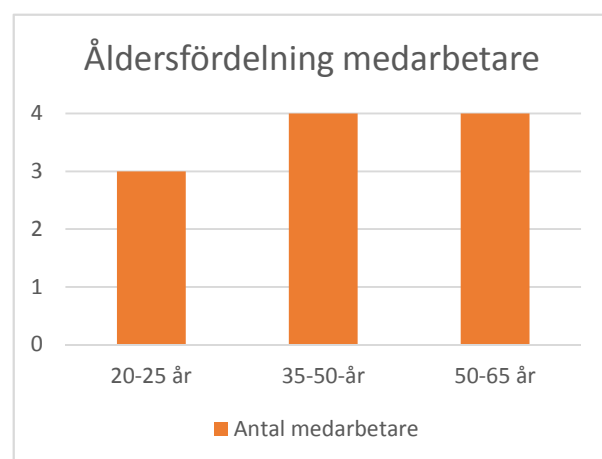
### 3.2 Val av fall/företag

Då många studier tidigare har gjorts angående lean i tillverkningsföretag föll vårt val av fallstudie på en avdelning där det finns ett mindre utbud av tidigare fallstudier, nämligen administrativa stödprocesser (Larsson, Hallberg och Larsson, 2008). Genom ett personligt kontaktnät då en av skribenterna arbetar på företaget Attendo tillfrågade vi deras leancoach samt dennes chef för ett godkännande. Det faktum att vi valt ett företag där vi har en personlig kontakt minskade vår risk för tillträdesproblem som kan vara betydande för att samla in den data man vill ha (Alvesson, 2011).

### 3.3 Val av intervjupersoner

Vårt första val av intervjuperson inföll på företagets leancoach, då denna person har störst kunskap om lean på företaget vi studerat. Vi tillämpade sedan ett snöbollsurval vilket går ut på att en tillfrågad intervjuperson tipsar om nästa person som kan intervjuas (Bryman och Bell, 2013). I vår studie tipsade leancoachen oss om att intervju mellancheferna på avdelningen. Innan intervjuerna bokades in bestämde vi oss även för att studera medarbetarna eftersom de bidrar med ett perspektiv av hur lean arbetas med praktiskt och deras åsikter, erfarenheter och attityder till arbetet upplevde vi som intressanta.

Vår initiala idé var att intervju två eller tre medarbetare och sedan skicka ut en anonym enkät till resten av medarbetare och på så vis komplettera svaren. Det framkom dock när vi tittade närmare på att intervju medarbetarna att endast var 13 medarbetare som arbetade på avdelningen idag och därmed deltagit i leanprocessen. Vi såg att detta inte skulle vara en tillräckligt stor population för att säkerställa relevansen i svaren i en kvantitativ enkät (Bryman och Bell, 2013). Valet stod därefter mellan att utforma en kvalitativ enkät eller att intervju samtliga medarbetare där vi landade i det senare alternativet. Anledningen var att vi ansåg att det djup vi kunde fånga upp av att hålla personliga intervjuer vägde tyngre än tiden vi sparade in på att skicka ut en enkät. Totalt tillfrågades 16 personer att delta i vår studie. Av dessa tackade 15 ja medan en förfrågan uteblev på grund av semester. Av de 15 som tackade ja intervjuades totalt 14 personer varav 11 är löneadministratörer, två är mellanchefer och en är leancoach. Vi hade ett bortfall då en löneadministratör var sjuk vid det bokade intervjutillfället och hänsyn bör tas till att resultaten som vi senare tar upp empiriavsnittet inte representerar samtliga medarbetares åsikter.



Figur 3. Tabell över de medverkande medarbetarnas ålder.

### 3.4 Datainsamling

Som tidigare nämnt utmärker sig kvalitativ forskning genom att syftet är att tolka och förstå vad som sker i verkligheten. Med utgångspunkt i detta valde vi att samla in primärdata genom semistrukturerade intervjuer med relevanta personer i organisationen, se avsnittet om urval av intervjupersoner. Valet av intervjumetod landade i semistrukturerade intervjuer vilket innebär att det finns en intervjuguide att förhålla sig till men att det går att gå utanför guiden beroende på intervjupersonens svar (Bryman och Bell, 2013). Vi ville hålla intervjuerna flexibla och låta intervjupersonen uttrycka sig fritt om de ämnen som de ansåg viktiga. Samtidigt ville vi hålla intervjuerna relevanta för studiens syfte och forskningsfrågor, vilket Bryman och Bell (2013) menar är enklare att åstadkomma genom semistrukturerade intervjuer. En annan fördel med denna form av kvalitativa intervjuer är att vi som forskare, eftersom vi är två, kan hålla intervjuer separat och ändå kunna säkerställa ett visst minimum av jämförbarhet i intervjuandet (Bryman och Bell, 2013). För att få spontana svar under intervjuerna fick intervjupersonerna inte ta del av frågorna i förväg, däremot nämndes temat för intervjun och frågorna beskrevs som icke komplicerade för att dämpa eventuell nervositet hos intervjupersonerna.

Intervjuerna varierade i utformning beroende på vilken position i företaget den intervjuade hade. Tre olika intervjuguider utformades (se bilaga 1, 2 och 3) med utgång i ett antal gemensamma frågor som sedan utökades med frågor specifika för varje position. Varje intervjuguide anpassades efter position för att på bästa sätt gå på djupet och fånga nyanser i deras uppfattningar av arbetet och på så sätt ge bäst förutsättningar för att svara på *vår forskningsfråga*. Intervjufrågorna togs fram med grund i studiens syfte och forskningsfråga och utformades på ett öppet sätt för att låta intervjupersonerna tolka och tala fritt om det som de själva upplever som viktigt. För att säkerställa att frågorna som utgör intervjuguiderna är relevanta och tydligt utformade har vi överlämnat dessa till intresserade personer för granskning, vilket Bryman och Bell (2013) argumenterar ökar tillförlitligheten till undersökningen.

Ordningen i vilken intervjuerna skulle utföras baserades på intervjupersonernas engagemang, kunskap samt nivå av inblandning i arbetet med lean, vilket resulterade i ordningen: leancoach följt av chefer och slutligen medarbetare.

Vi valde detta urval för att så tidigt som möjligt få en bred uppfattning om arbetet med lean på avdelningen från de som vi från början uppfattade som mest involverade. Då intervjuguiderna varierade i omfattning beroende på position varierade även längden på intervjuerna. Vi bokade in leancoachen, som hade den längsta intervjuguiden, i två timmar, själva intervjun uppgick till ca 56 minuter i längd. För intervjuerna med cheferna avsattes en timme vardera och intervjuerna tog ca 37 respektive 47 minuter. Med den administrativa personalen avsattes 30 minuter per intervjutillfälle, längden varierade mellan ca 13,5 minut för den kortaste till ca 33 minuter för den längsta, med ett genomsnitt på 20 minuter. Samtliga intervjuer hölls under loppet av en vecka på plats i företagets lokaler för att underlätta logistiken för intervjupersonerna. Båda skribenterna var närvarande på samtliga intervjuer.

### 3.5 Analys av data

Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av mobiltelefon och transkriberades i sin helhet inom några dagar från intervjutillfället. Detta var tidskrävande och resulterade i cirka 80 sidor intervjumaterial. Vi ansåg dock att det underlättade analys av materialet väsentligt att ha det utskrivet i textform eftersom vi då enklare kunde anteckna samt se samband och teman mellan intervjuerna. Eftersom vi transkriberade hela intervjuerna kunde vi även undvika felcitering.

Analysen av empirin inleddes med att vi båda lyssnade igenom samtliga intervjuer för att sedan dela transkriberingsarbetet på hälften. Under transkriberingsprocessen noterades eventuella pauser som förekom samt attityder och avvikelser i tonlägen. Detta kompletterades sedan med de anteckningar som förts över personernas kroppsspråk under intervjutillfällena för att säkerställa att vi i ett senare skede av analysen använde underlaget på ett representativt, sanningsenligt och korrekt sätt. Materialet bearbetades sedan av båda skribenterna, först enskilt och sedan gemensamt, för att få med flera perspektiv samt undvika eventuell bias. Gemensamt identifierade vi ett antal olika teman (se empiri och analys) som vi sedan lät bli underrubriker under vilka vi samlade citat från intervjupersonerna. Vi lade stor vikt vid att citaten som användes representerade de olika perspektiv, attityder och inställningar som vi sett hos intervjupersonerna på ett rättvist vis. Exempelvis har vi beaktat kontexten i vilken uttalandet förekom för att inte på något sätt överdriva innebörden samt varit noggranna med att inte överrepresentera något av de olika perspektiven.

### 3.6 Litteratururval

Inför vår studie gjorde vi en omfattande genomgång av aktuell litteratur i ämnet. Vi har läst flera böcker kring ämnet lean samt sökte i ett flertal olika databaser, bland annat Google Scholar, Business Source Premier och Emerald. Vi har även läst flera böcker relaterade till metod för att säkerställa att uppsatsens utformning och datainsamling gjorts så korrekt som möjligt. Vi har i vår studie både använt oss av tryckt litteratur i form av böcker, men vi har även använt oss av artiklar och elektroniska källor för att tillgodogöra oss såväl mer aktuell, nyskriven forskning som klassiker inom sina respektive ämnen.

### 3.7 Etiska frågeställningar

Enligt Patel och Davidson (2003) finns det tre etiska kriterier; kravet om information, kravet om konfidentialitet samt kravet om samtycke. Vi har i vår studie gjort vårt yttersta för att uppfylla samtliga dessa krav. Kravet om information säkerställer att varje intervjuperson är medveten om syftet med studien (Patel och Davidson, 2003). Detta anser vi har uppfyllt genom att både vid den initiala kontakten, samt inför varje intervju varit tydliga med detta (se intervjuguide bilaga 1, 2 och 3).

Kravet om konfidentialitet uppfylls genom att deltagarna i studien fått ge sitt medgivande till att företagets samt intervjupersonernas egna namn publiceras i uppsatsen (Bryman, 2011). Vi har i vår studie valt att ha med företagets namn men anonymiserat intervjupersonerna - detta för att få fram så sanningsenliga svar som möjligt men också för att skydda de intervjuades personliga integritet så att medverkandet i studien inte på något sätt påverkar deras anställning eller anseende i företaget. Vi har även skrivit om de citat vi använt oss av, vid behov, så att de inte speglar personens personlighet eller innehåller andra uttryck som eventuellt kan leda till att personens identitet avslöjas. Eventuella namn som förekommit i svaren har även de anonymiserats. Då vår studie inte fokuserar på genus har vi valt att även censurera intervjupersonernas kön.

Det sista kravet gällande samtycke innebär att deltagarna i studien skall ha makten över deras egna deltagande. (Patel och Davidsson, 2003). Samtliga av våra intervjupersoner har tillfrågats om de vill ställa upp på intervju samt getts möjlighet att avbryta sin medverkan om så önskas. Intervjupersonerna har även tillfrågats om deras samtycke till att spelas in vilket alla godkände.

Hänsyn har tagits till att en av skribenterna, som tidigare nämnt, är anställd på fallföretaget och har en yrkesmässig relation till en del av intervjupersonerna. Detta kan ha påverkan på intervjupersonernas villighet att svara på frågor trots anonymitet. För att på bästa sätt undvika detta har skribenten som inte är anställd, och därför inte har någon koppling till intervjupersonerna, haft rollen som intervjuare.

## 4. Empiri

---

Empirin inleds med kort bakgrundsinformation om fallföretaget följt av en sammanfattning av företagets arbete med lean i kronologisk ordning. Därefter följer en sammanställning av svaren vi fått från samtliga intervjuer. Vid sammanställning av materialet identifierade vi fem olika huvudteman som upprepade gånger visade sig vara centrala för arbetet med lean. För att underlätta har vi valt att dela in dem i olika kategorier; brist på engagemang, tidsbrist, ledarskap, generationsskillnader samt definitioner.

---

### 4.1 Om företaget

Företaget Attendo har funnits sedan 1985 och är ett av Sveriges ledande omsorgsföretag. De är verksamma inom äldreomsorg, individ- och familjeomsorg samt omsorg för personer med funktionsnedsättningar. Attendo har totalt 20.000 medarbetare på cirka 500 olika enheter runt om i Norden. Företagets vision lyder; “Att stärka individen” vilket de försöker förverkliga genom deras värderingar; kompetens, engagemang och omtanke. (Attendo.se, 2017) Företaget har sitt huvudkontor i Danderyd, Stockholm men de har även ett kontor beläget i Krokslätt, Mölndal, vilket är platsen där vi genomfört vår studie. År 2015 hade Attendo Sverige AB en omsättning på 3,7 miljarder kronor (Allabolag.se, 2017).

### 4.2 Attendos arbete med lean

Genom våra intervjuer har vi samlat in nedan information avseende hur Attendo arbetar praktiskt med lean samt implementeringsprocessen sett ut.

Attendos leansatsning började för ungefär tio år sedan då Attendo slogs ihop med ett annat företag och då växte från ca 4 000 medarbetare till 8 000, och sedan till 12 000 bara några år efter det. Ekonomichefen beslutade att ett sätt att arbeta strukturerat med förbättringsarbeten och kvalitet skulle hittas. Efter att ha sett över vilka alternativ som fanns tillgängliga på marknaden landade ekonomichefen tillsammans med löneavdelningens administrativa chef i att satsa på lean. Varför det blev just lean verkar även till denna dag vara en aning oklart, men hypen kring lean i sjukvård och administration som skrivits om i branschtidningar samt sålts in av konsulter verkar haft stort inflytande på beslutet. Löneavdelningen blev pilot för satsningen baserat på att det fanns många exempel på företag som infört lean i sina administrativa processer där det gick att hämta inspiration. Alla cheferna under ekonomifunktionen fick gå en utbildning på Volvo och hjälps tog in från externa konsulter för att få igång lean på löneavdelningen.



Sedan dess har det spridit sig, sporadiskt och i varierande takt, från administrationen ut till andra delar av verksamheten. Som det ser ut i organisationen idag är det ett frivilligt val från regionchefernas och andra chefers sida om de vill införa lean i sina respektive verksamheter och det är fortfarande en majoritet av organisationen som inte arbetar med lean.

Det gjordes i samband med leansatsningen även en stor omorganisering på företaget. Denna omorganisering innebar att man skulle funktionsindela alla på löneavdelningen. Det kunde exempelvis vara att en person skulle svara på alla mail, en person skulle göra alla lönöverföringar och dylikt. De insåg dock att detta inte alls fungerade och man gick därefter tillbaka som man arbetat tidigare, indelade i regioner. Många medarbetare blandar ännu idag ihop denna omorganisering med lean, och de kallar den för "den stora leanvarianten" som "spårade ut totalt". Introduktionen till lean på företaget var alltså inte allt för positiv, trots att omorganiseringen var just en omorganisering, och inte ett leanprojekt.

När man påbörjar sin anställning på löneavdelningen får man ett informationsblad som innehåller beskrivning av vad lean är och hur man arbetar med det på företaget. Leancoachen har med jämna mellanrum utbildningsinsatser där hen ger en lite mer djupgående utbildning under cirka en halv dag för de som är nyanställda.

Idag arbetar företaget med leantavlor där de sätter upp lappar så fort de stöter på ett problem. Man har processdagar en gång i månaden då de mer ingående diskuterar pågående leanprojekt, samt väljer ut vilka projekt som skall arbetas med fortsättningsvis. I dagsläget är cirka 4-5 stycken leanprojekt pågående och i varje projekt arbetar medarbetarna i grupper om två, eller möjligtvis tre. Det är frivilligt att delta i leanprojekt och medarbetarna väljer själva ut vilken lapp (förbättringsarbete) de skall arbeta med och med vem. Leanprojekten kan vara av varierande storlek och karaktär, men de handlar mestadels om att minska slöserier. Exempel på slöseri på löneavdelningen kan vara att de får in felaktiga underlag som de behöver ändra manuellt, då kan ett förbättringsarbete vara att lösa detta så att man får in korrekt från första början.

## 4.3 Sammanställning av intervjuer

### 4.3.1 Brist på engagemang

*“Det som är mest värt för mig är nog engagemanget hos medarbetarna” – Chef*

En av cheferna berättar att engagemanget från medarbetarna är det som varit det bästa med införandet av lean, hen ser stor glädje i att se personer som tidigare kanske inte tagit så stor plats i gruppen, nu får möjlighet att framföra sina idéer. Även leancoachen anser att engagemanget hos medarbetarna är den största positiva skillnaden med lean. Att öka självförtroendet och att se de anställda växa nämner hen som stora fördelar med leanarbetet. Dock verkar det faktiska engagemanget hos medarbetarna variera. Trots att många är engagerade i arbetet med lean och visar det, uppfattar vi cirka 40 procent av de anställda som mindre engagerade.

*“När det är dags att börja på ett nytt projekt är det ingen som tar tag i det, man sitter och hoppas på att leancoachen inte väljer en” - Medarbetare*

Dessa personer visar mindre delaktighet på processdagarna och tar inte initiativ till att starta förbättringsarbeten, samtidigt som de visar på mindre förståelse för syftet och effekterna av att arbeta med lean. Denna grupp lägger överlag även mindre arbetstid på att arbeta med lean. En medarbetare uttrycker att hen, även om hen utåt sett uppfattas som positivt inställd till lean, egentligen inte är helt såld på konceptet.

*“Vi jobbar för lite med det, men behöver vi verkligen jobba mer med det?  
Jag stöttar det inte till 100 procent då vissa saker kan ta för lång tid” - Medarbetare*

Samtliga medarbetare nämner under intervjuerna att de anser att leanprojekten tar alldeles för lång tid, något som även cheferna och leancoach instämmer med. Enligt cheferna skall förbättringsarbetena inom lean ta högst 90 dagar att genomföra, i dagsläget tar det dock närmare dubbla tiden. Förutom tidsbristen nämner även en av cheferna att förbättringsarbetena drar ut på tiden för att medarbetarna ibland snöar in sig för mycket på problemen. Även några av medarbetarna intygar detta, en utvecklar och säger att förbättringsarbetena ofta blir alldeles för stora eftersom de har svårt att definiera problemet.

Från intervjuerna visar det sig att somliga medarbetare har suttit med samma förbättringsarbete i upp till 9 månader.

*“Jag är jättefrustrerad över att det tar så lång tid. Vi kommer aldrig kunna komma till botten av den här högen med lappar” - Medarbetare*

Flera medarbetare berättar att de ibland kan känna sig frustrerade över alla lappar som hänger på leantavlan. En av dem utvecklar och säger att personens engagemang påverkas negativt av detta. Å andra sidan menar leancoachen att det alltid kommer att finnas problem, och att om man bara arbetar med dem så kommer det alltid att bli lite bättre.

En annan faktor som en av medarbetarna berättar om under sin intervju som påverkat hens engagemang för lean negativt är att cheferna ibland har för mycket inflytande på vilka förbättringsarbeten som ska påbörjas.

*“Vi har ett prioriteringssystem som innebär att vi (medarbetarna) ska välja, men så är det inte alltid.” - Medarbetare*

Cheferna menar å andra sidan att prioriteringsmodellen har sina brister, dels eftersom medarbetarna har begränsad insikt i företagets affärsplan:

*“Man prioriterar sådant som man tror gagnar en själv mest, istället för att bidra med så mycket kundnytta som möjligt. Man väljer sådant som jag inte alls tycker är rätt prioriterat och det är ju svårt för jag ska inte lägga mig i. Jag försöker dock att ifrågasätta deras val, visst kommer det alltid ut något bra av arbetena, men hade vi tagit ett annat hade det kanske blivit ännu bättre.” - Chef*

För att skapa mer engagemang hos personalen jobbar cheferna med individuella målsättningar som tas upp på medarbetarsamtal. Dessa mål är kopplade till lean och är generellt i form av “X antal genomförda förbättringsarbeten per år”. Målen går även hand i hand med de målsättningar som cheferna har uppsatta i sin gemensamma affärsplan. En annan stor del av att höja engagemanget menar de är att få fler medarbetare att uppleva “AHA-känslan”.

*“När vi chefer och leancoach pratar så handlar det mycket om att medarbetarna behöver se vinsten av förbättringarna tydligt. En sorts AHA-upplevelse.” - Chef*

Leancoachen nämner också att cheferna kan påverka medarbetarna positivt genom att tydligare visa sitt eget engagemang. Hen menar att en engagerad och nyfiken chef smittar av sig på medarbetare, exempelvis genom feedback och närvaro, samt tror att det gör mycket att lyfta det faktum att medarbetarna växer som problemlösare. Positiv feedback och beröm är även någonting som efterfrågas av flera medarbetare, de anser också att engagemanget hos ledarna kan bli mycket bättre - samtidigt som de har en väldig förståelse för att cheferna inte riktigt har tid.

#### 4.3.2 Tidsbrist

*“Det blir kanske lite för mycket att göra ibland kan jag tycka” -Medarbetare*

Samtliga på löneavdelningen, både ledare och medarbetare upplever att tiden ibland inte räcker till för att arbeta med lean. Cheferna berättar under intervjuerna att de gärna vill lägga mer tid på lean, de har till exempel ett pågående förbättringsarbete som går ut på att försöka frigöra mer tid. Problemet med just det förbättringsarbetet, så som både chefer, medarbetare och leancoach ser det, är dock att de aldrig har tid att arbeta med det. En ond cirkel har uppstått där man vill skapa förbättringar för att frigöra mer tid, men upplever inte att det finns tid till att arbeta med förbättringsarbeten, ett “moment 22” som en av cheferna uttrycker det.

*“Jag är anställd för att göra mitt jobb, och inte för att jobba med lean. Lean ligger liksom lite utanför vår arbetsbeskrivning” – Medarbetare*

Flera medarbetare ser på lean som någonting som läggs till utöver deras vanliga arbetsuppgifter, och inte som en naturlig del av det dagliga arbetet. En medarbetare nämner till exempel under sin intervju att hen är anställd för att göra sitt jobb, inte för att jobba med lean - trots att både cheferna och leancoachens ambition är att alla skall arbeta med lean på en daglig basis. En annan medarbetare berättar även att, om man tar sig tid till att arbeta med ett lean-förbättringsarbete under dagen, kan det resultera i att man tvingas jobba över för att hinna ikapp med sina vanliga arbetsuppgifter. De flesta väljer dock att helt enkelt prioritera bort lean under de perioder då tiden är knapp.

Arbetsbelastningen på avdelningen är hög med flera olika deadlines under månaden. Löneavdelningens mål är tydligt; “att betala ut rätt lön, till rätt person i rätt tid” och detta verkar vara samtliga medarbetares högsta prioritet. Enligt cheferna på avdelningen så har man för det mesta åtminstone lite tid över varje månad:

*“En halvtimme per vecka har alla, och vissa veckor säkert två också.” - Chef*

Denna uppfattning delas dock delvis inte av majoriteten av medarbetarna, som anser att de i bästa fall kan ägna 1-2 timmar under lugna veckor och resterande veckor knappt någon tid alls. Leanarbete hamnar betydligt lägre ned på prioriteringslistan vilket gör att ytterligare några medarbetare upplever att de aldrig någonsin har tid till det.

*“Jag har inte alltid tid men man får skapa sig tid” - Medarbetare*

Det finns däremot en grupp medarbetare som har en mer positiv attityd. De menar att även om man inte alltid har tid så får man skapa sig tid, exempelvis genom att prioritera om i sitt arbete. En viktig del av att ta sig tid menar flera är att planera in specifik tid att arbeta med lean i sina kalendrar så att det verkligen blir av, något som inte görs av alla idag.

### 4.3.3 Ledarskap

*“För att lean skall uppnå hållbart resultat behöver organisationen en annan syn på ledarskapet, bland annat genom ett coachande förhållningssätt och ett ökat ansvar och befogenheter för medarbetarna. Här är vi inte riktigt idag.” - Leancoach*

Något vi observerat under våra intervjuer var att ledarskapet var en svår punkt att diskutera för många medarbetare. Vid frågan “Hur skulle du beskriva ledarskapet på avdelningen?” var det många som tog lång tid på sig att svara och det var svårt att få raka svar. Det finns flera medarbetare som menar att ledarskapet är bra och påpekar de positiva aspekterna som att det ges tydliga ramar och raka beslut, god tillgänglighet vid frågor, att cheferna snabbt tar till sig och agerar när något behöver fixas samt att det ges mycket frihet under ansvar. Dock finns det flera medarbetare som också påpekar att de saknar närvaro, kommunikation i form av feedback samt intresse och engagemang i deras arbete från det nuvarande ledarskapet.

*“Jag är väldigt coachande när jag inte är stressad” - Chef*

En av cheferna medger öppet under intervjun att när hen är stressad så har hen svårt för att ha den coachande ledarskapsrollen som arbetet med lean kräver. Stundvis kan hen gärna komma med lösningar åt medarbetarna istället för att coacha dem till att finna svaret själva. Den andra chefen pratar i liknande banor och menar att det är svårt att ha det coachande tänket i det vardagliga arbetet då det ibland nästan kan skapa irritation hos medarbetarna. Detta på grund av att de kan uppleva det som att chefen aldrig kommer med några tydliga svar.

*“Det är väldigt lätt när vi sitter där i stressen att tänka “Vi måste få ut lönerna nu, bara lös problemet”, men det är ju då vi måste tänka på vad det egentliga problemet är och kanske få upp det på tavlan så att vi kan jobba med det på rätt sätt. Där måste vi bli bättre.” - Chef*

Båda cheferna uttrycker dock att de jobbar på att förbättra deras ledarskap, både på egen hand och tillsammans med leancoachen för att bättre anpassa sig till lean-tänket. Leancoachen anser att cheferna behöver vara ute mer i verksamheten och lyssna på medarbetarna för att se hur mycket de utvecklas och vad de arbetar med.

*“Visst jag hade kunnat säga: “Du är leancoach, sköt du det här så sätter jag mig här borta medan du ser till att det händer” men det funkar inte. Där har vi haft våra ups and downs. När jag haft mindre tid att engagera mig så blir det också mindre engagemang överlag.”*

- Chef

#### 4.3.4 Generationsskillnader

*“När jag började jobba så var det inte en tanke på såna här grejer utan det har ju kommit nu på senare tid. Man tänker väl kanske på ett annat vis nu.” - Medarbetare*

*“Det är svårt att ändra på mig som har jobbat här så länge” - Medarbetare*

Det är känt att medarbetare i den äldre generationen som jobbat på ett företag länge har svårigheter att ta till sig stora förändringar.

Ett flertal medarbetare i ålderskategorin 45 + erkänner att de inte är benägna att arbeta med lean, då vissa anser att de redan har så mycket erfarenhet att deras arbetssätt inte kan effektiviseras ytterligare.

*“Mitt jobb, det är leanat redan.” - Medarbetare*

Gemensamt för denna grupp är även att de alla uttryckt att de tycker att lean kan vara jättebra i teorin, men att de ser det som svårt att ändra på sitt arbetssätt efter så många år i sin yrkesroll. En medarbetare förklarar vidare att hen genom hela sitt arbetsliv stått inför olika sorters förändringar och att detta färgat hens syn på förändring i stort. Nu har hen en mer skeptisk inställning, än vad exempelvis de yngre eller mindre erfarna på företaget har. Trots denna inställning bland de äldre är cheferna tydliga med att de inte vill uppmuntra detta tankesätt.

*“Vi vill inte tillåta en kultur där man säger “Jag tänker inte lära mig att förändra för så här har jag alltid gjort”” - Chef*

Cheferna är väl medvetna om att det inte är alla som är med på tåget och menar att det delvis kan bero på att man som medarbetare inte vill förändra ett arbetssätt man är van vid och vet fungerar. De tillägger dock att de ser att de som i början var motsträviga till förändring nu är bättre ambassadörer för lean än innan. Något som cheferna nämner är att de från konsulter tagit med sig att inte fokusera på de medarbetare som inte är med på tåget. Istället fokuserar de på de som är engagerade med förhoppning att de andra dras med.

*“Jag tror inte att jag kan se någon skillnad i ålder, det är snarare de som jobbade här innan vi började arbeta med lean, och de som kom efter” - Leancoach*

Leancoachen har dock en annorlunda syn på vilka det är som haft svårare att anamma lean-tankesättet. Hen tror att mycket beror på att de nyanställda inte vet något annat och att de därför är lättare att få med sig.

#### 4.3.5 Grundkunskap i lean

Vid frågan “Hur mycket kunskap anser du dig själv ha om lean?” svarade en av cheferna “Alltid alldeles för lite. Det är nog den inställningen man ska ha tror jag.” Under implementeringsfasen utbildades cheferna i lean genom en 3 dagars lean-utbildning som hölls på Volvo. Samma chef berättar även att hen utöver det även ägnade sig åt självstudier för att sedan ta på sig rollen som coach för gruppen och försöka implementera lean på löneavdelningen.

*“Det var en väldigt tuff väg att gå, att tro att jag kunde så pass mycket för att kunna ta det vidare själv.” - Chef*

För att täcka upp denna kunskapslucka har cheferna tagit hjälp av externa konsulter. Det är dock något som löneavdelningen med tiden gått ifrån, idag hittar de istället inspiration och bollplank hos andra företag, branschtidningar och sina egna erfarenheter. De har även hjälp av deras egen leancoach. Uppstartsfasen var för medarbetarna på löneavdelningen en mindre rolig historia.

*“Det spårade ur totalt.” – Medarbetare*

*“Vi hade ett rent helvete” - Medarbetare*

Flera medarbetare upplevde under det tidiga stadiet att leansatsningen, tillsammans med den omorganisation som gjordes, försämrade arbetsklimatet. Det ändrade arbetssätt, som innebar att arbetsuppgifterna funktionsindelades, medförde att medarbetarna inte längre uppskattade sina arbetsuppgifter och trivseln sjönk. Denna upplevelse har flera medarbetare berättat om som sin första kontakt med lean.

Hur personalen har blivit introducerad till lean ser olika ut, dels beroende på vilket år de började jobba på företaget men även beroende på vilken tidpunkt under året de börjat. Något som är gemensamt för alla nyare medarbetare, de som börjat efter lean implementerades, är att deras uppfattning när de börjat på företaget är att lean är relativt nytt på avdelningen.



De som däremot har varit med från början blev introducerade genom en intern utbildning från cheferna där de introducerades till processtavlan, verktygen och hur de skulle jobba med lean. En av de medverkande cheferna säger att:

*“Det var nog inte den bästa starten på implementationen” - Chef*

och syftar på den begränsade kunskap som cheferna vid den tidpunkten hade om lean. Cheferna menar dock att introduktionen i dagsläget sker mer metodiskt. Från intervjuerna har vi sett att medarbetarnas egna uppfattningar av introduktionen skiljer sig från varandra. En del har blivit upplysta redan vid anställning, en del har fått utbildning inom ett par månader och det finns de som har fått sin utbildning först efter 6 månader. De flesta säger att de har fått sitt första intryck av lean genom deltagande på processdagarna som avdelningen har.

*“Jag hade ingen aning om vad jag höll på med.” - Medarbetare*

När personalen tillfrågades om sin uppfattning av utbildningen upplevde de flesta att den gav en bra grund för att förstå vad lean är, men att de gärna hade haft fler utbildningstillfällen. De anser inte att det räcker med att bara få utbildning en gång. En del medarbetare upplevde till och med att de även efter utbildningen hade svårt att förstå lean, och att de inte kände sig redo att börja arbeta med det.

*“Jag tror att man måste lägga mer krut på det från början. Man måste förstå varför vi jobbar med lean här på Attendo och varför vi har valt att göra det.” - Medarbetare*

Vid frågan om vad lean är för medarbetarna fick vi många olika svar. Flera förklarar lean som att standardisera processer och arbetssätt medan andra menar att det är att ständigt arbeta med förbättringar i vardagen. Några medarbetare säger däremot att lean är en metod för att effektivisera och spara tid, och i förlängning även spara pengar. Ett fåtal har uttryckt lean som att minska slöserier. Vad vi kan se av intervjuerna verkar det inte vara någon av medarbetarna som är helt säker på, medan andra inte har en aning om, varför Attendo arbetar med lean.

## 5. Analys

---

I följande kapitel presenteras vår analys. Här kombineras det empiriska materialet med vår teoretiska referensram för att skapa en förståelse för hur verkligheten kan kopplas till tidigare forskning.

---

Vi baserar vår analys på vår forskningsfråga som lyder:

Vilka problem kan uppstå vid arbete med lean i en administrativ stödprocess för medarbetare respektive chefer?

### 5.1 Varför brister engagemanget?

Det största problemet som vi upptäckte i vår fallstudie var den stora bristen på engagemang för leanarbetet, både från cheferna och från medarbetarna. Hur kommer det sig att engagemanget är så bristande? Vi menar att engagemanget påverkas av en rad olika faktorer.

Enligt Kotters (1995) modell är grunden för en framgångsrik förändring att etablera en känsla av att förändring är nödvändigt, att ha en stark drivande grupp samt att ha en tydlig vision med förändringen. Från första början verkar arbetet med lean varit svagt förankrat i verksamheten. Ett behov av att arbeta strukturerat med förbättringar och kvalitet sågs av ledningen (ekonomichefen) men som en av cheferna berättar så valdes lean dels på basis av att det var hypat just då. Abrahamson (1996) argumenterar att managementmoden sprids av trendsättare som exempelvis konsulter, branschtidningar och handelshögskolor, vilket vår studie intygar eftersom hypen kring lean kommit ur vad som skrivits om lean i branschtidningar och var del av anledningen till att Attendo valde just lean. Även det faktum att Attendo tog hjälp av, och hyllade, externa konsulter tidigt i implementeringsfasen tyder på att konsulter spelar roll för företagets förändringsarbete. Vår studie stödjer även DiMaggio och Powells (1983; 1991) samt Meyer och Rowans (1977) institutionella teori om att organisationer förändrar och anpassar sig till omvärlden och andra organisationer. Specifikt kan vi se inslag av mimetisk isomorfism (DiMaggio och Powell, 1983;1991) då Attendo besökte Volvo som kan argumenteras är ett av Sveriges mest inflytelserika företag, för att ta del av hur de jobbat med lean och imiterade sedan delar av deras arbetssätt i sin egen verksamhet.

Vad vi kan utläsa från intervjuerna är också att det saknas en vision för vad syftet med lean är. När medarbetarna tillfrågades om vad lean är så hade de delade meningar och uppfattningar om vad lean är samt vad lean ska åstadkomma. Modig och Åhlström (2011) stötte i deras undersökning på liknande problematik. De såg att lean definierades på väldigt olika sätt och menar att organisationer därför möter stor risk för att missförstå vad lean egentligen är. Detta ligger även i linje med Hines, Holweg och Richs (2004), Oudhuis och Olssons (2015) samt Bjurströms (2016) konstateranden att lean är svårdefinierat. Oudhuis och Olsson (2015) menar även att det är viktigt att bestämma vad lean är i den aktuella kontexten. I vår studie har vi sett att detta inte verkar ha gjorts eftersom medarbetarna tolkar lean väldigt olika och vi ser det även som en av anledningarna till att förändringen inte är helt förankrad i verksamheten. Utöver detta har vi även sett i vår studie att samtliga svar på vad lean är kunde kopplas till den operationella verksamheten, exempelvis att standardisera processer och att jobba med ständiga förbättringar.

Vi argumenterar för att medarbetarna saknar ett gemensamt syfte och en vision för vad dessa operationella förbättringar ska leda till i slutändan och att detta påverkar deras engagemang. Inom lean är essensen att varje process ska bidra till ökat kundvärde och är kärnan för all förbättring (Modig och Åhlström, 2011). Larsson, Hallberg och Larsson (2008) menar att värde kan definieras utifrån både interna och externa perspektiv. Utifrån empirin verkar mest fokus på löneavdelningen ligga på det interna perspektivet då medarbetarna främst kopplar effekterna av förbättringsarbetena som utförs till sitt eget arbete och sin egen vinning. Detta är även något som cheferna har uttryckt är ett av problemen med att låta medarbetarna själva prioritera vilka förbättringsarbeten som ska utföras. De menar att fokus ofta läggs på förbättringsarbeten som gagnar medarbetarna själva än på arbeten som gynnar verksamheten mest. Endast en chef har nämnt värde och kundvärde i samband med lean vilket tyder på att rätt fokus finns på avdelningen men att det inte kommunicerats ut till medarbetarna. Avsaknaden av en gemensam vision samt långsiktiga mål med leanarbetet gör att varje individ förknippar syftet med lean med sin egen tolkning vilket vi har sett skiljer sig åt från medarbetare till medarbetare. I slutändan menar vi att detta har en påverkan på varje individs engagemang och att tolkningen färgas starkt av deras respektive erfarenheter.

För att nå långsiktig förändring menar Kotter (1995) att det är viktigt att skapa kortsiktiga segrar samt att visualisera dessa för att upprätthålla drivkraften. En del av detta är att ledare aktivt ger beröm, belöningar samt bekräftelse till medarbetarna.

Larsson, Hallberg och Larsson (2008) påpekar att det är av yttersta vikt att ledare inom lean är engagerade och kommunicerar med sina medarbetare. I vår studie har vi sett att flera medarbetare uttrycker frustration över att förbättringsarbetena tar för lång tid, samt att de upplever att de inte tar sig framåt på grund av detta. Medarbetarna har även uttryckt att de efterfrågar mer feedback i arbetet och beröm för sina prestationer. Då lean är en långsiktig förändring där medarbetarna är drivande är det viktigt för ledare att kontinuerligt se till att medarbetarna är engagerade i förändringen. Vi argumenterar för att förutsättningar för att lyckas med detta är att ledarna själva visar engagemang för lean, och för sina medarbetare. Det är även viktigt att ledarna är delaktiga i verksamheten, vilket även Petersson et al. (2012) menar är en grundsten för lean ledarskap. Detta stämmer även överens med leancoachens erfarenhet av lean, då hen också påpekar att engagerade och nyfikna ledare smittar av sig på medarbetarna. Om inte cheferna är engagerade, varför skall då medarbetarna vara det?

Å andra sidan uttrycker cheferna att de jobbar på att förbättra och anpassa sitt ledarskap till lean-tänket. Larsson, Hallberg och Larsson (2008) menar att ett framgångsrikt ledarskap inom lean administration är att ha en stödjande roll, att lyssna på och bemyndiga medarbetarna. Den viktigaste uppgiften för ledare i en lean organisation är att coacha medarbetarna och fungera som ett stöd i deras arbete för att möjliggöra att de kan utveckla och förbättra verksamheten (Runebjörk och Wendleby, 2013). Den ena av cheferna berättar att hen är väldigt coachande, när hen inte är stressad. Då samtliga på löneavdelningen uttryckt att de upplever tidsbrist kan man fråga sig om chefen inte är stressad ganska ofta. Som ett uttryck för att cheferna ibland går ifrån sin coachande roll är situationen på processdagarna, där medarbetare intygar att cheferna har gått in och bestämt istället för att låta dem bestämma själva. Detta går emot vad Runebjörk och Wendleby (2013) säger om coachande ledarskap, då de menar att chefen skall undvika att vara kontrollerande. Även Bamford och Forrester (2003) samt Burnes (2009) menar att mellanchefer bör vara mindre styrande och istället anamma en mer vägledande roll i förändringsarbeten där ett "nedifrån-upp" tänk tillämpas, det vill säga att medarbetarna initierar förändring.

De egenskaper som medarbetarna uttrycker som positiva med det nuvarande ledarskapet på löneavdelningen är; att det ges ramar och frihet under ansvar, tydliga beslut, god tillgänglighet för att svara på frågor och att cheferna snabbt tar tag i saker som behöver fixas. Detta, tillsammans med de egenskaper som medarbetarna uppfattar som negativa i åtanke, anser vi tyder på att ledarskapet är mer åt det styrande hållet än åt det coachande.

Vår studie tyder på att ledaren har stor betydelse för leanarbetets framgång, vilket är i linje med vad Petersson et al. (2012) skriver om ledarskap.

En avgörande faktor avseende bristen på engagemang som vi under vår studie sett är de kunskapsluckor som finns. Alla medarbetare på avdelningen har efterfrågat mer utbildning och anser inte att grundutbildningen de fått räcker. Några medarbetare har även fått en dålig introduktion till lean från första början, och har misstolkat en mindre lyckad organisationsförändring som ett lean förbättringsarbete. Detta har färgat medarbetarnas syn på vad lean är till det negativa. Kotter (1995) nämner i fjärde steget av sin modell att det kan vara svårt att få medarbetarna att göra små uppoffringar som förändringsarbete ibland kan kräva om man inte skapar förståelse för vart man är påväg och varför. Den bild som vi har fått av leanutbildningen är att mycket fokus läggs på fakta om lean och de verktyg som används i praktiken, bland annat PDCA-cykeln (Rother, 2013) och mindre fokus på varför lean är viktigt för organisationen.

Vi menar att lean som filosofi, vilket Runebjörk och Wendleby (2013) trycker på är viktigt för att skapa "äkta" lean, inte efterföljs på Attendo. Detta beror dels på grund av att flera medarbetare berättat att de inte "ser lean som en del av det dagliga arbetet" trots att de arbetat med lean i flera år. Detta ser vi som en indikation på att förändringen inte är helt förankrad, något som Kotter (1995) nämner som steg ett i sin förändringsmodell. Vi ser svårigheter i att uppnå lean som en filosofi i Attendos fall eftersom inte hela organisationen arbetar med lean. Kotter (1995) argumenterar för att en stark grupp bestående av respekterade ledare är viktigt för att driva en förändring, eftersom högsta ledningen inte arbetar med lean så saknas en drivande grupp för att lean skall genomsyra hela företaget, vilket Runebjörk och Wendleby (2013) anser vara ett måste för att skapa "äkta" lean. Vi ser det därför som en stor utmaning, trots att cheferna och leancoachen i vår studie arbetar aktivt med lean, för löneavdelningen att genomsyras av lean som kultur och filosofi. Ytterligare en faktor som vi sett bidrar till bristande engagemang är det faktum att samtliga på avdelningen upplever tidsbrist. För både medarbetare och chefer innebär yrkets natur att det förekommer väldigt tydliga toppar och dalar i arbetet vilket gör att lean endast arbetas aktivt med under lugna perioder, och aldrig prioriteras över att utföra sina traditionella arbetsuppgifter. Detta ser vi som ännu ett bevis på att lean inte ses som en del av det dagliga arbetet.

Under våra intervjuer upptäckte vi en del skillnader när det kom till medarbetare i olika åldrar. De äldre medarbetarna hade en mer negativ attityd till lean överlag. Flera av de äldre uttryckte under deras intervjuer att de upplever det som svårt att ändra på sig då de arbetat i organisationen så länge. En annan äldre medarbetare sade även att “mitt jobb är leanat redan” och syftade då på att hen dagligen utförde sina arbetsuppgifter så effektivt hen kan och inte kan “leana” dessa. Detta tyder mycket på att medarbetaren har missuppfattat vad lean är och går att koppla till kunskapsbristen som vi diskuterat i tidigare stycke.

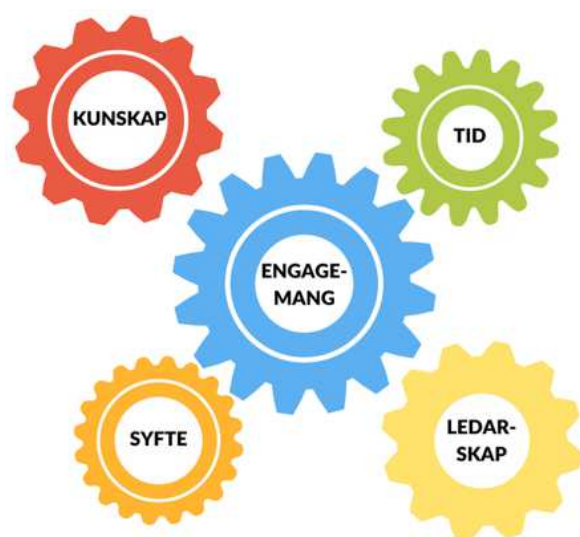
Vi delar delvis leancoachens syn på vilka som haft svårt att anamma lean-tankesättet, då det inte behöver vara direkt relaterat till generationsskillnader utan det kan ha att göra med att de mer erfarna som jobbade på företaget innan lean fick en dålig introduktion och därför är mindre benägna till att förändra sig. Som nyanställd har man inte lika stor valmöjlighet utan är mer tvungen att ha ett lean-tankesätt. Detta stämmer även väl överens med Bamford och Forrester (2003) som menar att medarbetare med lång erfarenhet i sin yrkesroll sällan uppskattar förändring.

Viktigt att poängtera är dock att det inte bara är de äldre medarbetarna som är motsträviga till lean, några av de motsträviga är även yngre och har inte lång arbetserfarenhet som de äldre. Det vi observerat i denna specifika grupp där engagemanget brister stämmer väl överens med Hancock och Zaykos (1998) anledningar till varför personal motsätter sig implementering av lean. Orsak ett: att medarbetarna inte omfördelar sin tid så att det skall finnas tillräckligt med tid för förändringsarbete har vi sett bland samtliga, då tidsbristen har nämnts som ett uppenbart problem bland både medarbetare och chefer. Orsak två: att medarbetare med lång erfarenhet motsätter sig förändring och inte gör nödvändiga förbättringar har vi också observerat. Dock ser vi, till skillnad från Hancock och Zayko, även att detta sker bland yngre medarbetare med kortare erfarenhet. Orsak tre: att medarbetare med lång arbetslivserfarenhet har gått igenom många förändringar och faser och därmed svårt att tro på att förändring är långsiktig stämmer även det väl överens med delar av personalen på Attendos löneavdelning. En medarbetare berättade specifikt att hen gått igenom olika sorters förändringar hela sitt arbetsliv och att hen nu fått en mer skeptisk inställning till det. Orsak fyra till varför man motsätter sig lean innebär att medarbetare anser att det är bra som det är och att förändring inte är nödvändigt, detta har både yngre och äldre medarbetare uttryckt under deras intervjuer.

Detta går hand i hand med vad vi tidigare nämnt gällande Kotters (1995) steg ett i förändringsmodellen, nämligen att man måste skapa en känsla av angelägenhet och förmedla att förändringen är nödvändig. En av Hancock och Zaykos (1998) orsaker som vi däremot inte har stött på i vår studie är den gällande äldre medarbetare som närmar sig pension, detta har vår studie ej belägg för att varken styrka eller dementera.

Hancock och Zayko (1998) argumenterar för att lean är så beroende av att alla inblandade gör vad som förväntas av dem att det inte finns rum för anställda som inte kan, eller vill prestera. Även Kotter (1995) föreslår att det är nödvändigt att eliminera eventuella hinder och motsättningar till förändring och påpekar att motsättningar kan komma i form av medarbetarnas inställning till förändring. Han menar att det är viktigt att uppmuntra dessa medarbetare till att ta risker och framföra nya idéer. Vad vi sett i vår studie går emot vad både Kotter (1995) och Hancock och Zayko (1998) anser är viktigt. På Attendo har man utifrån externa konsulter rådgivning valt att inte fokusera på den grupp medarbetare som är motsträviga till förändringsarbetet, vilket vi argumenterar kan vara en av faktorerna som spelar in i att engagemanget ser olika ut och att det överlag är bristande. Eftersom löneavdelningen endast består av cirka 15 personer menar vi att dragningskraften som cheferna hoppas ska skapas av att fokusera på de som är engagerade inte är tillräckligt stor för att influera de som inte är engagerade idag. Att konsulterna har gett detta råd menar vi är en förenkling av förändringsarbetets komplexitet vilket även Bamford och Forrester (2003) menar är vanligt förekommande bland externa konsulter.

Sammanfattningsvis ser vi att de problem vi uppmärksammat i studien bottnar i en brist på engagemang. Vi ser att problemen hänger samman och påverkar varandra, de bör därför ses mer som ett sammankopplat system än som individuella åtskilda problem som går att lösa var för sig. I figuren nedan visualiserar vi de olika problemen som vi i vår studie sett förhindrar ett framgångsrikt arbete med lean. Varje kugghjul representerar en kategori av problem, för att alla kugghjul ska snurra krävs det att varje del fungerar och samverkar.



Figur 4. Kugghjulsmodellen. Egengjord modell och design (2017).

## 6. Diskussion och slutsats

---

I följande avsnitt kommer vi att reflektera kring frågor som är av relevans och intresse för studien. Vi har för avsikt att diskutera samt koppla samman empiri och analys med studiens syfte. Vi kommer därefter att presentera vår slutsats som ämnar besvara vår forskningsfråga. Slutligen kommer vi att föreslå förslag till vidare forskning.

---

### 6.1 Vilka problem kan uppstå vid arbete med lean i en administrativ stödprocess för medarbetare respektive mellanchefer?

I vår studie har vi sett att det övergripande problemet som präglar arbetet med lean på Attendos löneavdelning är en brist på engagemang, både bland mellanchefer och medarbetare. Vi argumenterar dock för att anledningarna till detta skiljer sig åt mellan dessa två grupper. Hos mellancheferna tror vi att engagemanget påverkas i huvudsak av att förändringsarbetet med lean prioriteras bort till fördel för andra arbetsuppgifter, exempelvis möten, som ett resultat av tidsbrist. I förlängning tror vi även att detta påverkar medarbetarnas engagemang eftersom att mellancheferna i sina ledarroller inte kan vara så närvarande, engagerade och coachande som arbetet med lean kräver.

Hos medarbetarna har vi observerat ett antal olika faktorer som vi argumenterar kulminerar i ett bristande engagemang:

- Motsättning till förändring
- Begränsade kunskaper om lean
- Tidsbrist

Då flera medarbetare i vår studie har visat motstånd både mot leanarbete specifikt och förändring i stort kan vi se att detta påverkar det övergripande engagemanget negativt. Inställningen bland dessa medarbetare ser vi är delvis beroende på varje individs personlighet men också delvis påverkad av deras erfarenheter av lean i arbetslivet. Specifikt har många nämnt deras dåliga introduktion till lean som en negativ erfarenhet, genom studien har vi dock sett att medarbetarna missuppfattat en misslyckad omorganisering som en leansatsning och associerar därför lean till denna erfarenhet. Vidare menar vi att medarbetarnas begränsade kunskaper om lean, både som filosofi och arbetssätt, påverkar deras möjlighet att effektivt arbeta med förbättringsarbeten.



Samtliga medarbetare har även påpekat att förändringsarbetena tar för lång tid och vi tror att detta delvis beror på tidsbrist men också bristande kunskaper i och/eller erfarenheter av att arbeta med lean.

Vi ser också att det finns övergripande problem med leanarbetet som berör både medarbetare och mellanchefer. Först och främst ser vi att det behövs ett mer coachande ledarskap och understryker Larsson, Hallberg och Larssons (2008) samt Runebjörk och Wendlebys (2013) betoning på vikten av detta i en lean organisation. Huvudsakligen tror vi att ledarskapet behöver präglas av mer uppmuntran, intresse och engagemang i medarbetarnas leanprojekt. Det andra problemet vi ser är att det saknas en tydlig vision med arbetet med lean, som är en viktig del för att medarbetarna ska vara villiga att förändra sitt arbetssätt. (Kotter, 1995) Vi tror att en tydlig vision hade gett mellancheferna större möjlighet att påverka medarbetarnas engagemang samt gett medarbetarna själva ett gemensamt mål att arbeta mot.

Ett tredje problem som vi ser är en förlängning av problematiken kring ledarskapet, nämligen att mellancheferna säger att de inte fokuserar på de som motsätter sig lean då de menar att dessa förr eller senare kommer att hoppa på tåget. Med utgångspunkt i Kotter (1995) samt Hancock och Zayko (1998) menar vi att det är kontraproduktivt att inte fokusera på dessa medarbetare. Vi spekulerar i att syftet med att fokusera på de som är engagerade är att skapa en dragningskraft genom positiv stämning och framgång som lockar resten att följa efter. Dock tror vi inte att detta är sannolikt i Attendos fall eftersom:

- (1) Lean inte genomsyrar organisationskulturen på Attendo
- (2) Gruppen som är positivt inställd är endast marginellt större än den negativt inställda
- (3) Negativa budskap sprider sig snabbare och starkare än positiva

Slutligen menar vi även att det faktum att lean inte genomsyrar hela organisationskulturen på Attendo är ett större problem som försvårar hela arbetet med lean, vi tror dock att det ligger bortom mellanchefernas kontroll att förändra detta. Som Kotter (1995) samt Runebjörk och Wendleby (2013) argumenterar tror vi att det behövs arbetas med på ledningsnivå för att organisationen skall kunna arbeta fullt ut med lean eftersom det då finns en tydlig vision att efterleva och en stark grupp som driver förändringen. Vi kan dra paralleller till Toyota som vi tidigare nämnt i uppsatsens teoretiska referensram, De arbetar inte bara med lean på en specifik avdelning utan där är det en kultur och filosofi som efterföljs av alla.

## 6.2 Studiens begränsningar

Vi är medvetna om att vi i vår studie har ägnat mycket fokus åt ledarskap då vi såg detta som centralt för arbetet med lean på avdelningen. Dock är det empiriska underlaget endast baserat på två mellanchefer personliga erfarenheter och kan därför inte argumenteras vara en generell bild av ledarskapet hos mellanchefer på en administrativ avdelning. Vi anser dock att det empiriska materialet från medarbetarna är betydligt mer varierat då det grundar sig i nästan alla anställda på avdelningen och består av en varierad grupp sett till ålder, erfarenheter och inställning till lean. Genom att intervjua 11 medarbetare har vi fått en bred bild och många olika perspektiv vilket har visat sig vara mycket givande i vår analys och bidragit till en mer intressant men också även mer komplicerad bild av verkligheten.

I efterhand kan vi känna att vi kunde ställt frågorna i intervjuerna på ett mindre precist vis. Om vi hade ställt frågorna på ett annat sätt kunde vi ha fått ännu mer variation i svaren och öppnat för mer egen tolkning från medarbetarnas sida. Vi anser dock att de svaren vi har fått har varit ärliga och gett en rättvis bild av hur medarbetarna uppfattar arbetet med lean. Med det underlag vi har fått in och med hjälp av vår teoretiska referensram som analysverktyg anser vi att vi har uppfyllt vårt syfte med studien vilket är att öka förståelsen för varför lean i administrativa stödprocesser är svårt genom att titta på vilka problem som kan uppstå i det dagliga arbetet. Vi har även en förhoppning om att vår studie kommer bidra med inspiration och lärdom för såväl vårt specifika fallföretag som för andra organisationer som satsar, har satsat eller tänker satsa på lean i framtiden. Huruvida vi lyckats med detta är svårt att säga i skrivande stund men vi tror ändå att vi har framställt vår studie på ett sätt så att någon som inte har några förkunskaper i lean eller akademisk bakgrund kan ta till sig innehållet.

Vår studie är ett enskilt fall som ger en nyanserad bild av problematiken kring att arbeta med lean i en administrativ stödprocess. Eftersom vi undersökt ett specifikt fall där människorna varit avgörande för resultatet bör hänsyn tas till att resultatet och slutsatserna i denna uppsats är unika. Då fallet är unikt är våra resultat inte nödvändigtvis direkt överförbara i en annan kontext. För att kunna bidra med en mer generell uppfattning av fallet hade vi kunnat gjort en jämförande studie mellan två eller flera företag för att se likheter och skillnader.

Däremot anser vi att studien ger en mångfasetterad bild av lean administration i praktiken och är ett exempel på ett förändringsarbete som kan vara referens och inspiration för framtida studier och/eller ledare i organisationer som står inför förändring.

### 6.3 Slutsats

Med vår studie ämnar vi genom vårt syfte att besvara vår forskningsfråga:

**Vilka problem kan uppstå vid arbete med lean i en administrativ stödprocess för medarbetare respektive mellanchefer?**

Vi har genom vår studie konstaterat att det finns flera problem kopplade till arbete med lean i en administrativ stödprocess. Det övergripande problemet som är gemensamt för både medarbetare och mellanchefer är en brist på engagemang i arbetet med lean. Vi ser dock att det finns problem inom dessa två olika grupper som skiljer sig åt.

Mellanchefernas engagemang påverkas i stor utsträckning av att tiden inte räcker till, dels till mellanchefernas egna förbättringsarbeten men framförallt till att vara närvarande, coachande och engagerade i medarbetarnas dagliga arbete med lean. Vi ser även att mellanchefernas leanarbete försvåras av att lean inte arbetas med i hela organisationen, då detta gör det svårare för dem att implementera lean som filosofi på avdelningen. Medarbetarnas engagemang i leanarbetet påverkas av flera faktorer och vi ser att flera av dessa går att koppla till ledarskapet. De främsta anledningarna till det bristande engagemanget är att de upplever tidsbrist, saknar en gemensam vision och syfte med leanarbetet, inte har tillräckliga kunskaper inom lean, motsätter sig förändring i stort samt det faktum att ledarskapet inte är leananpassat. Dock ser vi att mellancheferna har möjlighet att påverka en del av faktorerna genom att exempelvis skapa och kommunicera ett tydligt syfte, prioritera mer tid med medarbetarna samt ge dem mer positiv feedback. Å ena sidan handlar det mycket om företagets resurser, men å andra sidan kan det vara mer kostsamt att arbeta halvhjärtat med lean.

## 6.4 Förslag till vidare forskning

Vi har i vår studie konstaterat att ett av problemen med att arbeta med lean i administrativa stödprocesser beror på bristande engagemang i förändringen. Genom vår teoretiska referensram har vi skapat en förståelse för några av de aspekterna som påverkar engagemang i förändringsarbeten, exempelvis att ledarskapet i praktiken skiljer sig från ledarskapet som förespråkas inom lean. Intressant vore att forska vidare om ledarskapets roll inom lean administration eftersom dessa ledare ofta är mellanchefer, en position som är relaterad till arbetsrelaterad stress och tidsbrist. En sådan studie skulle kunna vara en jämförelse mellan flera organisationer för att se hur ledarskapets betydelse och roll uppfattas, samt se om det finns en koppling till det upplevda engagemanget på organisationen och/eller avdelningen.

Eftersom vår studie endast fokuserar på ett enskilt företag vore det också intressant att se en liknande studie applicerad på flera organisationer och därmed se om det finns vidare belegg för våra slutsatser. Avslutningsvis ser vi att fler studier inom området lean administration uppmuntras då vi under vår litteratursökning fann att de flesta studier som gjorts inom lean är inriktade på produktions-, service- eller sjukvårdsföretag. Medan vi i vår studie fokuserat på en löneavdelning bör det bör även tilläggas att det finns andra typer av administrativa stödprocesser, som HR (human resource) och inköp, som kan vara intressanta fall att studera.

## 7. Referenser

### 7.1 Litteraturförteckning

Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.

Allabolag. (2017). *Attendo Sverige AB*. Allabolag.se <http://www.allabolag.se/5561485169/attendo-sverige-ab> (Hämtad 2017-04-22).

Allway, M., och Corbett, S. (2002). Shifting to Lean Service: Stealing a Page from Manufacturers' Playbooks. *Journal of Organizational Excellence*, 45-54.

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer - Genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.

Attendo. (2017). *Om Attendo*. Attendo. <http://www.attendo.se/om-attendo> (Hämtad 2017-04-22).

Bamford, D., och Forrester, P. (2003). Managing Planned and Emergent Change Within an Organisations Management Environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546-564.

Bergh, J. (2016). "Scania är mer komplext än vården". *Kvalitetsmagasinet*. 12 december. <http://www.kvalitetsmagasinet.se/scania-ar-mer-komplext-varden/> (Hämtad 2017-05-17).

Bjurström, J. (2016). *Bortom Lean: 12 steg för en verksamhet i världsklass*. Malmö: Roos & Tegner.

Björkman, T., och Lundqvist, K. (2013). Lean ur ett historiskt perspektiv. i P. Sederblad (Red.), *Lean i arbetslivet* (ss. 18-47). Stockholm: Liber.

Blom, M., och Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 480-492.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2:a uppl.). Malmö: Liber.

Bryman, A., och Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2:a uppl.). Malmö: Liber.

Burnes, B. (2009). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics* (5:e uppl.). Financial Times Prentice Hall.

Cao, G., Clarke, S., och Lehaney, B. (2000). A systemic view of organizational change and TQM. *The TQM Magazine*, 12(3), 186-193.

DiMaggio, P., och Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

DiMaggio, P., och Powell, W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

Franzén, H. (2004). *ABC för mellanchefer* Malmö. Liber.

Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Hancock, M., och Zayko, J. (1998). Lean Production Implementation Problems. *IIE Solutions*, 30(6), 38-42.

Hines, P., Holweg, M., och Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011.

Ivarsson, H., Molin, C., Lishajko, I., Wiestål, J., och Johnsson, F. (2013). *50 Nyanser av Lean - Varbför bara några få lyckas* (2:a uppl.). Riga: Vulkan.

Kanter, R., Stein, B., och Jick, T. (1992). *The Challenge of Organisational Change*. New York: The Free Press.

Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 59-67.

Larsson, L., Hallberg, J., och Larsson, M. (2008). *Lean administration: Konsten att införa och praktisera Lean i administrativa stödprocesser*. Malmö: Liber.

Meyer, J., och Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Modig, N., och Åhlström, P.,(2011). *Vad är lean? En guide till kundfokus och flödeseffektivitet*. Stockholm: SSE Institute for Research.

Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland, Oregon: Productivity Press.

Oudhuis, M., och Olsson, A. (2015). Cultural clashes and reactions when implementing lean production in a Japanese-owned Swedish company. *Economic and Industrial Democracy*, 36(2), 259-282.

Patel, R., och Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D., och Alsterman, H. (2012). *Ledarskap - Gör lean till framgång*. Malmö: Part Development AB.

Rother, M. (2013). *Toyota Kata: Lärande ledarskap, varje dag*. Stockholm: Liber.

Runebjörk, I., och Wendleby, M. (2013). *Lean med hjärta och kreativitet - om autentiskt ledarskap och kommunikation*. Falun: Ekerlids förlag.

Shingo, S. (1989). *A Study of the Toyota Production System From an Industrial Engineering Viewpoint*. (A. P. Dillon, Övers.) New York: Productivity Press.

Ströh, U., och Jaatinen, M. (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organizations. *Journal of Communication Management*, 6(2), 148- 165.

Thorsell, K. (2016). Lean bortkastat om ledningen inte är delaktig. *Kvalitetsmagasinet*. 14 april. <http://kvalitetsmagasinet.se/lean-bortkastat-om-ledningen-inte-ar-delaktig/> (Hämtad 2017-05-17).

Todnem, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.

## 7.2 Figurförteckning

Figur 1. <i>Kotters 8-stegsmodell för förändring</i> . Kotter (1995).	9
Figur 2. <i>Figur 2. PDCA-cykeln</i> . Corepointhealth.com (2017). (Hämtad 2017-05-02)	14
Figur 3. <i>Tabell över de medverkande medarbetarnas ålder</i> . Egengjort diagram (2017).	21
Figur 4 <i>Figur 4. Kugghjulsmodellen</i> . Egengjord modell och design (2017).	41

## 8. Bilagor

### 8.1 Bilaga 1

#### Intervjuguide - Leancoach

Inledande information till samtliga intervjupersoner;

Bakgrunden till denna intervju är att vi för närvarande skriver en kandidatuppsats på Handelshögskolan i Göteborg inom ämnet lean. Syftet med uppsatsen är att studera vilka effekter som påverkar implementeringen av lean i en administrativ stödprocess. Vi kommer att intervjua samtliga medarbetare som varit involverade i er leanprocess och alla som deltar kommer att anonymiseras i uppsatsen. För att underlätta sammanställningen av intervjuerna och för att få korrekta citat så kommer intervjun att spelas in, ger du ditt samtycke till detta? Så fort uppsatsen är slutförd så kommer inspelningarna självklart att raderas och det är endast skribenterna till uppsatsen som kommer att avlyssna dem. Har du några övriga frågor innan vi startar intervjun?

Hur mycket kunskap anser du själv ha om lean?

Hur har du fått denna kunskap?

På vilket sätt passar lean in för just den här verksamheten?

Har ni en tidsplan när det kommer till implementeringsfasen?

Vem tog beslutet att införa lean och hur såg den beslutsprocessen ut?

Vilket år är du född?

Vilken är din yrkesroll på Attendo och hur länge har du arbetat på företaget?

Kan du berätta om en typisk arbetsdag?

Hur skulle du beskriva organisationskulturen på löneavdelningen? (Stämning, relationer, interaktion)

Hur tycker du att lean har bemötts av avdelningen?

Hur introducerades lean till verksamheten?

Vad är målet med att införa lean?

Vilka anser du var anledningarna till införandet av lean?

På vilket har det dagliga arbetet påverkats sedan lean infördes?

Hur tycker du att implementeringen av lean har gått? Varför?



Om du fick säga en sak som du tycker kunde gjorts bättre med lean, vad skulle det vara?

Varför?

Vilka är de största skillnaderna du ser av införandet av lean?

Känner du att du har fått det stöd och de resurser du behöver?

Har du något du vill tillägga eller ändra på innan vi avslutar?

## 8.2 Bilaga 2

### Intervjuguide - Chef

Inledande information till samtliga intervjupersoner;

Bakgrunden till denna intervju är att vi för närvarande skriver en kandidatuppsats på Handelshögskolan i Göteborg inom ämnet lean. Syftet med uppsatsen är att studera vilka effekter som påverkar implementeringen av lean i en administrativ stödprocess. Vi kommer att intervjua samtliga medarbetare som varit involverade i er leanprocess och alla som deltar kommer att anonymiseras i uppsatsen. För att underlätta sammanställningen av intervjuerna och för att få korrekta citat så kommer intervjun att spelas in, ger du ditt samtycke till detta? Så fort uppsatsen är slutförd så kommer inspelningarna självklart att raderas och det är endast skribenterna till uppsatsen som kommer att avlyssna dem. Har du några övriga frågor innan vi startar intervjun?

Vilket år är du född?

Vilken är din yrkesroll på Attendo och hur länge har du arbetat på företaget?

Kan du berätta om en typisk arbetsdag?

Vad är det du gör som är relaterat till lean?

På vilket sätt har din arbetsdag påverkats av att arbeta med lean?

Hur mycket kunskap anser du dig själv ha om lean?

Hur har du fått denna kunskap?

Vad är lean för dig?

Vem tog beslutet att införa lean och hur såg den beslutsprocessen ut?

Var du involverad i beslutsprocessen och isåfall hur?

Vilka anser du var anledningarna till införandet av lean?

På vilket sätt passar lean in för just den här verksamheten?

Hur såg din första kontakt med lean ut?

Hur introducerades lean till avdelningen/medarbetarna?

Hur tycker du att lean har bemötts av avdelningen?

Hur arbetar du med lean tillsammans med medarbetarna?

Vilka är de största skillnaderna du ser av införandet av lean?

Hur lean tycker du att ni är?

Hur tycker du att implementeringen av lean har gått? Varför?

Om du fick säga en sak som du tycker kunde gjorts bättre med lean, vad skulle det vara?  
Varför?

Känner du att du har fått det stöd och de resurser du behöver?

Hur skulle du beskriva organisationskulturen på löneavdelningen? (Stämning, relationer, interaktion)

Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?

Vad är bra ledarskap enligt dig?

Vad tycker du är den viktigaste egenskapen hos en bra ledare?

Vilken tror du är den allmänna uppfattningen om lean hos medarbetarna? Varför?

Har du något du vill tillägga eller ändra på innan vi avslutar?

## 8.3 Bilaga 3

### Intervjuguide - Medarbetare

Inledande information till samtliga intervjupersoner;

Bakgrunden till denna intervju är att vi för närvarande skriver en kandidatuppsats på Handelshögskolan i Göteborg inom ämnet lean. Syftet med uppsatsen är att studera vilka effekter som påverkar implementeringen av lean i en administrativ stödprocess. Vi kommer att intervjua samtliga medarbetare som varit involverade i er leanprocess och alla som deltar kommer att anonymiseras i uppsatsen. För att underlätta sammanställningen av intervjuerna och för att få korrekta citat så kommer intervjun att spelas in, ger du ditt samtycke till detta? Så fort uppsatsen är slutförd så kommer inspelningarna självklart att raderas och det är endast skribenterna till uppsatsen som kommer att avlyssna dem. Har du några övriga frågor innan vi startar intervjun?

Vilket år är du född?

Vilken är din yrkesroll på Attendo och hur länge har du arbetat på företaget?

Kan du berätta kortfattat om en typisk arbetsdag?

Hur blev du introducerad till lean?

Vad är lean för dig?

Varför tror du att ni jobbar med lean?

Hur jobbar ni på avdelningen med lean?

På vilket sätt har det dagliga arbetet påverkats av lean?

Vilka skillnader ser du jämfört med innan ni jobbade med lean?

Hur tycker du att implementeringen av lean har gått? Varför?

Om du fick säga en sak som du tycker kunde gjorts bättre med lean, vad skulle det vara?

Varför?

Vilka är de största skillnaderna du ser av införandet av lean?

Känner du att du har fått det stöd och de resurser du behöver?

Hur skulle du beskriva organisationskulturen på löneavdelningen? (Stämning, relationer, interaktion)

Hur skulle du beskriva ledarskapet på avdelningen?

Vad är bra ledarskap för dig?

Vad tycker du är den viktigaste egenskapen hos en bra ledare?

Har du något du vill tillägga eller ändra på innan vi avslutar?