



LUNDS UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

**Ledarskap och relationer vid implementering av lean i sjukvården
– en utveckling av yrkesidentiteten**

Emilie Gedeberg och Pasi Kurvinen

Psykologexamensuppsats. Vol. X (2008):15

Handledare: Robert Holmberg

Examinator: Sven-Ingmar Andersson

The aim of this case study was to investigate the role of leadership and interpersonal relations among staff during implementation of lean at a University Hospital in Sweden. The 15 respondents were leaders and staff members from different wards and clinics, who had started working according to lean principles. One of the methods used was explorative, low structured interviews. Other methods used for gathering information about the case was attending lectures about lean healthcare at the hospital, part-taking in the lean game and reading articles about lean and the implementation in both daily press and on the intranet of the hospital. The results showed that an open and accessible leader that coaches his/her staff and supports their work, helps the staff to develop a lean identity. This is a new professional role that is characterized by incorporated lean thinking irrespective of the other professional role, such as nurse or doctor. Other factors that facilitate the development of this identity were non-hierarchical structures, good and continuous relationships between staff-members and between staff-members and leaders and continuous feedback about lean projects and results. The dynamic interaction between developing a lean identity and the facilitating factors contributes to a successful implementation of lean.

Keywords: lean, healthcare, leadership, relationships, identity

Förord

Vi vill tacka alla medarbetare på USiL som ställt upp både på för- och huvudintervjuer och förtroligt delat med sig av sina upplevelser och erfarenheter. Utan er hade det inte blivit någon uppsats!

Vi vill även rikta ett tack till den strategiska staben, särskilt Åsa Hägglin som tålmodigt svarat på alla våra frågor, Eva Engvall för en rolig och lärorik dag i samband med leanspelet samt Magnus Lord för inspirerande föreläsningar och material.

Sist men inte minst, ett stort tack till vår handledare Robert Holmberg för ovärderligt stöd, uppmuntran och vägledning under hela vårt arbete!

Lund 8 maj, 2008

Emilie Gedeberg och Pasi Kurvinen

Innehållsförteckning

INLEDNING	6
BAKGRUND.....	7
<i>Lean och muda</i>	7
<i>Fem principer enligt lean</i>	8
<i>Implementering av lean</i>	10
<i>Utvecklingen av lean</i>	12
<i>Medarbetaren i lean</i>	13
<i>Lean och ledarskap</i>	14
<i>Ledarskap och innovation/förändring</i>	16
<i>Den transteoretiska modellen</i>	18
<i>Innovation, lärande och trygghet</i>	19
<i>Sammanfattning</i>	20
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	20
METOD	21
FÖRARBETE	21
PÅ FÄLTET	21
DATABEARBETNING	22
ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN.....	24
RESULTAT	25
INTRODUKTION AV LEAN PÅ USiL	25
<i>Strategiska staben bildas</i>	26
<i>Uppstarten av lean</i>	26
<i>Profilering av sjukhusen</i>	27
<i>Lean sprider sig</i>	28
<i>Personalens intryck av lean</i>	28
<i>Olika sätt att starta arbetet med lean</i>	29
<i>Sammanfattning</i>	30
LEDARSKAP	31
<i>Tillgänglighet</i>	31
<i>Idéhantering</i>	32
<i>Stöd</i>	34
COACHNING.....	35
<i>Intresse och behov</i>	35
<i>Skapa förutsättningar</i>	37
<i>Icke-auktoritet</i>	37
<i>Feedback</i>	38

RELATIONER	40
<i>Samla</i>	40
<i>Kontinuitet i relationer</i>	41
<i>Roll/person</i>	42
<i>Prestige och hierarki</i>	43
SAMMANFATTNING	44
DISKUSSION.....	45
TILLGÄNGLIGHET	45
TRYGGHET	46
HIERARKI OCH PRESTIGE	46
BEREDSKAP FÖR FÖRÄNDRING	48
<i>Timing</i>	50
KOMMUNIKATION OCH SAMARBETE	50
<i>Kontinuitet</i>	51
FEEDBACK	51
ETT NYTT ARBETSSÄTT – EN NY YRKESIDENTITET?	52
<i>Organisatoriskt lärande</i>	53
<i>Leanidentitet</i>	54
BETYDELSEN AV LEDARSKAP OCH RELATIONER	55
SLUTSATSER	57
STUDIENS BEGRÄNSNINGAR	57
VIDARE FORSKNING.....	59
REFERENSER	60
APPENDIX.....	64

Inledning

Intresset för ämnet till denna studie väcktes av en artikel i Sydsvenskan med rubriken *Industrin inspirerar sjukhuset* (Sydsvenskan, 15 januari 2007). Artikeln handlade om att Universitetssjukhuset i Lund, USiL, skulle börja tillämpa ett nytt arbetssätt som är hämtat från Toyotas sätt att bygga bilar. Det nya arbetssättet benämns *lean* och i artikeln beskriver sjukhusets strategiska chef detta som ett sätt att kunna erbjuda mänskligare och varmare vård som bygger på respekt för människan. I artikeln ges exempel på hur en vårdutredning som idag tar mer än en månad skulle kunna göras på tre timmar enligt det nya arbetssättet. Den strategiska chefen beskriver att detta kan uppnås genom att identifiera och ta bort alla onödiga moment i det dagliga arbetet, det vill säga saker som inte tillför patienten något värde, till exempel att stå och vänta, att göra saker som patienten inte efterfrågar och överflödiga dokumentation.

Vad innebär övergången till ett nytt arbetssätt som har sitt ursprung i fordonsindustrin för personalen på USiL? Vilka krav ställs cheferna inför? Innebär detta förändringar i ledarskap? I artikeln beskriver den strategiska chefen hur arbetet enligt det nya sättet ska bedrivas i tvärprofessionella team. Hur påverkar detta relationerna i personalgruppen? Hines, Holweg och Rich (2004) tar upp kritik som har riktats mot *lean*, framför allt dess bristfälliga syn på människan. Författarna beskriver hur *lean* ända in på 1990-talet betraktades som ett rent produktionsverktyg och att försumbar uppmärksamhet ägnades medarbetaren i verksamheten.

Syftet med denna fallstudie är att undersöka betydelsen av ledarskap och relationer på arbetsplatsen i en sjukvårdsorganisation som implementerar och arbetar enligt *lean*. Dessa frågor har tidigare endast beskrivits på ett översiktligt sätt eftersom litteraturen om *lean* huvudsakligen fokuserat på strukturering av produktionsflöden utan stöd i en utvecklad teori om ledarskap och relationer. Studien kommer inte heller ta ställning till om *lean* som arbetssätt är bra eller dåligt avseende resultat, utan har som utgångspunkt att USiL redan är i färd med att implementera och arbeta enligt *lean*. För att ge en bakgrund till fallstudien redogörs för grunderna i *lean* samt tidigare forskning och centrala teorier som berör ledarskap och relationer.

Bakgrund

Begreppet lean blev känt efter en studie gjord på 1980-talet ledd av Womack, Jones och Roos vilket resulterade i boken *The Machine That Changed The World* (1990). En stor del av den vidare forskningen om lean utgår från denna studie och använder de begrepp som den gett upphov till. Många av de teorier om lean som presenteras i denna uppsats har således sitt ursprung i nämnda bok samt uppföljaren, *Lean Thinking*, av Womack och Jones (2003). Därför väljer vi att presentera studien och författarna mer ingående. I litteraturen om lean används begreppen *lean production* och *lean healthcare* för att beskriva arbetssättet i olika organisationer. På USiL används begreppet lean, vilket därför även används i föreliggande studie.

Womack, Jones och Roos tillhör ledningsgruppen för IMVP, International Motor Vehicle Program. Programmet uppstod med syftet att undersöka industriella förändringar på internationell basis. IMVP ville studera produktionskedjan i sin helhet, ända från tidig marknadsundersökning och produktdesign till försäljning och service av den färdiga produkten. Ursprunget till studien var en ökad medvetenhet om att det västerländska sättet att producera motorfordon inte hade utvecklats nämnvärt sen Henry Ford satte massproduktion i system. En princip för att öka lönsamheten vid massproduktion var att utforma processen på ett sätt som gjorde det möjligt att producera stora mängder artiklar på kort tid. Detta innebar bland annat långa genomloppstider i produktionen och stora materiallager. Massproduktion var inte längre konkurrenskraftigt gentemot japanska företag som hade utvecklat helt nya arbetssätt och som erövrade allt fler andelar på marknaden. Studien av Womack et al. (1990) sträckte sig över fem år och omfattade undersökningar av ett femtiotal bilfabriker runtom i världen. Man jämförde massproduktionssystem mot det som kom att kallas för lean produktion.

Lean och muda

Womack et al. (1990) gör en historisk tillbakablick över hur fordonsindustrin har vuxit fram och menar att TPS (Toyota Production System) var en konsekvens av efterkrigstidens ekonomiska kris i Japan. Det var inte möjligt att massproducera varor eftersom det inte fanns marginaler för överproduktion i den ansträngda ekonomiska situationen. Toyotaledaren Taiichi Ohno insåg att produktionstakten måste anpassas efter den faktiska efterfrågan och inte baseras på prognoser. För att kunna göra detta var genomloppstiderna inom produktionen

och produktutvecklingen tvungna att kortas ner avsevärt. Man skulle leverera rätt produkt i rätt tid, varken mer eller mindre. Arbetet måste effektiviseras, allt som var onödigt och inte tillförde slutprodukten skulle bort. Ohno identifierade sju typer av *muda* (det japanska ordet för spill/slöseri), det vill säga aktiviteter som kräver resurser men inte tillför något värde (Womack & Jones, 2003). Enligt författarna är lean ett sätt att komma åt muda. Lean betonar vikten av att definiera värde, att utföra värdeskapande aktiviteter i följd, eliminera avbrott mellan dessa aktiviteter och utföra dem mer effektivt. Leanfilosofin har börjat anammas även i verksamheter utanför fordonsindustrin. Synsättet på muda kan likväl tillämpas för arbete inom sjukvården (Manos, Sattler & Alukal, 2006).

1. Överproduktion – att utföra något tidigare eller snabbare än det efterföljande ledet i flödet kräver, till exempel att samla ihop och göra många provtagningar i rad som nästa instans inte förmår att ta emot i samma takt.
2. Lager – att lagerhålla saker binder resurser. Lagerhållning kostar i form av plats, dessutom glöms saker bort, förblir oanvända eller passerar bästföredatum.
3. Rörelse – att behöva gå samma sträcka flera gånger eller gå onödigt långt på grund av dålig planering eller en undermåligt utformad arbetsplats.
4. Transport – förflyttning av material, tester, information och patienter anses inte tillföra värde.
5. Överprocessande – att använda mer dyrbara resurser eller ett krångligare arbetssätt än nödvändigt.
6. Defekter – felaktiga arbetsmoment som kräver justering eller åtgärder efteråt, till exempel en ofullständig remiss eller en otydlig journalanteckning.
7. Väntetid – all form av köbildning och väntan.

Fem principer enligt lean

I Lean Thinking presenterar Womack och Jones fem övergripande principer som kännetecknar lean.

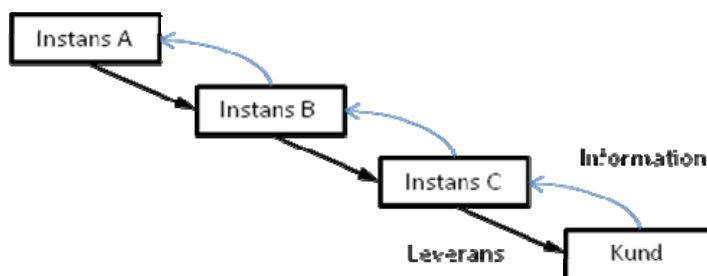
1. Värde – slutprodukten/tjänsten.
2. Värdeflöde – kartläggning av aktiviteter som skapar värde.
3. Flöde – de värdeskapande aktiviteterna ska flöda utan avbrott.
4. Drag – produktionen ska styras av den faktiska efterfrågan.

5. Perfektion – strävan efter ständig förbättring.

Värde kan beskrivas som en specifik produkt/tjänst som enligt kundens behov levereras i specifik tid till specifikt pris (Womack & Jones, 2003). Värdet skapas av producenten och detta är ur kundens perspektiv anledningen till att producenten existerar. Lean startar med att ta reda på värdet i en dialog tillsammans med kunden. Detta är det första kritiska steget i lean. Att erbjuda fel produkt/tjänst, även om det är i rätt tid och till rätt pris, är muda.

Värdeflöde innebär kartläggning av produktionsprocessen (Womack & Jones, 2003). Syftet är att identifiera hur material och information ska kunna flöda obehindrat för att kunna öka produktivitet och konkurrensförmåga. Detta bidrar även till att personalen får överblick över hela processen vilket möjliggör implementering av förbättringsarbete på systemnivå, det vill säga att man kan se hur varje förändring påverkar processen i sin helhet. Ett sätt att arbeta med värdeflöde är att rita upp ett föreflöde, det vill säga hur processen ser ut idag, och ett efter/idealflöde, hur man vill att processen ska se ut när man eliminerat muda (Manos, 2006). Därefter identifieras vilka åtgärder som behöver göras för att uppnå denna förändring och upprättar en handlingsplan för detta. Efter att värdet och värdeflödet är kartlagt, återstår att få de värdeskapande aktiviteterna att flöda obehindrat (Womack & Jones, 2003). Den enskilda artikeln/patienten ska passera genom systemet med så lite köbildning som möjligt.

Att arbeta enligt dragprincipen innebär att leverera det kunden kräver när den kräver det, istället för att massproducera efter mer eller mindre osäkra prognoser och riskera att tillhandahålla produkter eller tjänster som ingen efterfrågar (Womack & Jones, 2003). Genom att anpassa sin verksamhet efter efterfrågan kan man på ett bättre sätt tillmötesgå den enskilda kundens behov.



Figur 1. Schematisk skiss av dragprincipen (Womack & Jones, 2003).

Dragprincipen kan ses som en serie av kunder, där varje instans är kund till den föregående (figur 1). Dessa kan delas upp i interna och externa kunder, där instanserna inom organisationen är inre kunder (A, B och C i exemplet) och slutkunden, det vill säga konsumenten/mottagaren av produkten/tjänsten är den yttre kunden.

De fyra första principerna interagerar tätt med varandra (Womack & Jones, 2003). Den femte och sista handlar om perfektion, att ständigt sträva efter att förbättra de övriga fyra. Ju närmare samarbete man kan ha med slutkunden, desto bättre kan man definiera värde. Ett säkrare definierat värde ger i sin tur bättre förutsättningar att identifiera och utforma de värdeskapande aktiviteterna i processen och att få dessa att flöda så smidigt som möjligt. En viktig del i detta är att skapa synlighet i hela organisationen. Idealet är att samtliga berörda medarbetare ska vara medvetna om hela processen, hela tiden. Överblick ger större möjlighet att hitta bättre sätt att skapa värde, man ser hur en förändring påverkar systemet i sin helhet och hur detta motsvarar kundens behov. Överblicken bidrar även till omedelbar feedback från förbättringsarbetet, en starkt bidragande faktor till en av nyckelprinciperna i lean – *kaizen*, ständig förbättring.

Implementering av lean

Ovannämnda principer beskriver grundläggande idéer om hur man ska gå tillväga för att komma åt muda och forma värdeskapande flöden. Det finns flera olika modeller som föreslår riktlinjer för hur man kan gå till väga för att implementera lean. Förespråkare av lean betonar dock att det inte går att replikera en annan organisations produktionssätt, utan alla organisationer måste utgå ifrån den egna verksamheten, dess förutsättningar och den situationen som organisationen befinner sig i (Koenigsaecker, 2005). Här presenteras Womack och Jones (2003) modell i åtta steg över hur man kan implementera lean i en organisation.

1. Förändringsagent
2. Kunskap
3. Utgå från en kris
4. Glöm de stora strategierna
5. Kartlägg flödet
6. Börja snarast med synlig verksamhet

7. Kräv omedelbara resultat
8. Expandera när du har fått upp farten

Leanfilosofin förespråkar jämlikhet samt ett öppet förhållningssätt i arbetet (Womack & Jones, 2003; Womack et al., 1990). Men för att starta upp lean behövs en drivande individ som har en förmåga att initiera och upprätthålla förändring. Författarna kallar denna individ för förändringsagent. Ofta kommer denna individ utifrån för att lättare kunna utmana organisationens befintliga regler och normer som motverkar utveckling. Det är viktigt att förändringsagenten har god kännedom om lean och det finns många sätt att skaffa sig kunskap enligt författarna. Det finns mycket litteratur skrivet och många företag som anammat lean anordnar kurser för att lära ut de grundläggande principerna och olika tekniker i hur och när man tillämpar lean. För att kunna lära ut lean måste agenten själv behärska lean till den grad att detta är en naturlig del av tänkandet och agerandet. Koenigsaecker, leanförespråkare som har lett implementering av lean på ett flertal företag, betonar att det krävs egen erfarenhet av förändringsarbete för att få djupare förståelse för lean (Koenigsaecker, 2005; Koenigsaecker, 2007). Graden av förändringsagentens engagemang och förståelse för lean prövas vid de oundvikliga motgångarna i implementeringsarbetet (Womack & Jones, 2003). Om agenten saknar djupare förståelse för lean riskerar förändringsarbetet att stanna vid bakslag. Ofta kan man se stora besparingar i tid och kostnader redan efter några månaders arbete, men det kan ta flera år innan organisationen själv har nått den mognaden som krävs för att upprätthålla lean om agenten skulle försvinna (Bhasin & Burcher, 2006; Koenigsaecker, 2007; Womack & Jones, 2003).

Womack och Jones (2003) beskriver att det är få organisationer som är beredda att satsa på förändringsarbete utan ett uttalat behov. Ett sätt att motivera förändringsarbete i en organisation är att utgå från en kris. Krisen kan beröra hela organisationen eller bara en del av den. Genom att avhjälpa den delen av organisationen som befinner sig i kris med hjälp av lean introduceras tänkandet i organisationen. Ledare och medarbetare får en egen erfarenhet av detta och kan sprida leantänkande vidare till andra delar av organisationen genom att föregå som ett lärande exempel.

Företag som befinner sig i kris har ibland en föreställning om att det krävs storskaligt förändringsarbete för att komma till rätta med verksamheten enligt Womack och Jones (2003). Man kanske ställer sig frågande till sitt verksamhetsområde, har tankar om att

investera i dotterbolag eller inleda samarbete med konkurrenter för att stärka sin konkurrenskraft. Författarna skriver dock att genom att fokusera på sin egen verksamhet och lägga ner kraft på att eliminera muda från processen, kommer vinsterna snart att visa sig i form av bland annat kortare genomloppstider och större flexibilitet i systemet. Vinsterna skapar bättre förutsättningar för det vidare arbetet med att hantera krisen. Även om det visar sig att det finns allvarliga strukturella problem i vissa delar av organisationen, är det ingen nackdel att göra dessa lean.

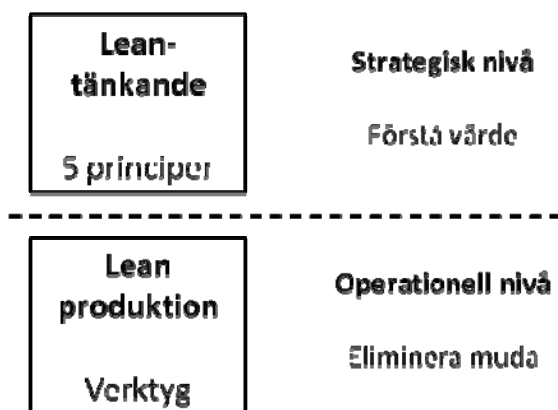
Nästa steg är att se över hela verksamheten och kartlägga det värdeskapande flödet. Womack och Jones (2003) betonar vikten av att kartlägga hela flödet, från detaljleverantören till slutkunden. Endast då kan man identifiera de stora förlusterna i form av muda som döljs i systemet. Efter att flödet är kartlagt, förespråkar författarna att man startar med en specifik aktivitet så snabbt som möjligt. Arbetsgruppen och ledare i samtliga berörda led behöver involveras i leantänkandet. Rekommendationen är att börja med en praktisk aktivitet där förändringen kommer att ge synliga resultat. Ett kännetecken i lean är omedelbar och synlig feedback. Medarbetarna ska kunna se saker förändras. Detta är viktigt för att skapa ytterligare drivkraft i förändringsarbetet. När resultaten börjar visa sig, bör dessa lyftas upp i organisationen. Efter att lean har implementerats i en del av organisationen, gäller det att förmedla och vidareutveckla detta till de anslutande delarna enligt dragprincipen (Womack & Jones, 2003).

Utvecklingen av lean

Hines et al. (2004) skriver om hur lean samt synen på lean har utvecklats från 1980-talet till 2000-talet i samband med att lean har spridit sig från Toyota i Japan till den västerländska fordonsindustrin. Författarna tar upp kritik som har riktats mot lean, bland annat dess bristfälliga syn på hur människan fungerar och påverkas när man arbetar enligt lean. När västerländska fabriker började tillämpa lean, handlade det ända fram till i början av 1990-talet uteslutande om den praktiska verksamheten på fabriksgolvet. Lean sträckte sig sällan till andra områden i organisationen. Implementeringen var rent operationell, man såg lean som ett produktionsverktyg och ägnade försumbar uppmärksamhet på medarbetaren i verksamheten (Hines et al., 2004). Runt mitten av 1990-talet började man dock uppmärksamma, förutom den rena produktionsverksamheten, även andra delar av organisationen. En bidragande faktor till detta enligt Hines et al. (2004) var Lean Thinking, som gavs ut för första gången 1996, där

Womack och Jones presenterade framgångsrika fall som hade baserat sitt arbete på de fem principerna som belystes i boken. Den första principen som handlar om att definiera värde, bidrog till att vidga synsättet på vad som är värdeskapande och vad som är muda. Utöver att eliminera spill i produktionen kunde värde höjas genom till exempel bättre service.

Enligt Hines et al. (2004) har synen på lean utvecklats från att vara ett operativt verktyg till ett principiellt tänkande. Denna utveckling har bidragit till otydlighet kring vad lean innebär. Enligt författarna har mycket av kritiken mot lean varit riktad mot dess operativa sida och tagit lite hänsyn till den utveckling som skett på den strategiska delen. Utifrån denna skildring presenterar författarna en modell där de beskriver lean ur två olika nivåer; ”lean produktion”, en operationell nivå, samt ”leantänkande”, en strategisk nivå (figur 2). Den operationella nivån innefattar de konkreta verktyg vars syfte är att eliminera muda. Den strategiska nivån inbegriper de fem principerna och syftar till att förstå värde.



Figur 2. Två nivåer av lean (Hines et al., 2004).

Att göra en distinktion av lean i en strategisk och operationell nivå bidrar till att öka förståelsen av lean som en helhet som består av både konkreta verktyg samt strategier för att öka värdet för kunden.

Medarbetaren i lean

Utöver de sju sorters slöseri som Ohno identifierade, beskriver Emiliani (1998) ett åttonde muda – att inte ta tillvara på personalens kunskap och kompetens. Omfattande resurser läggs på underhållning av produktionsutrustning för att förhindra störningar i produktionsflödet om

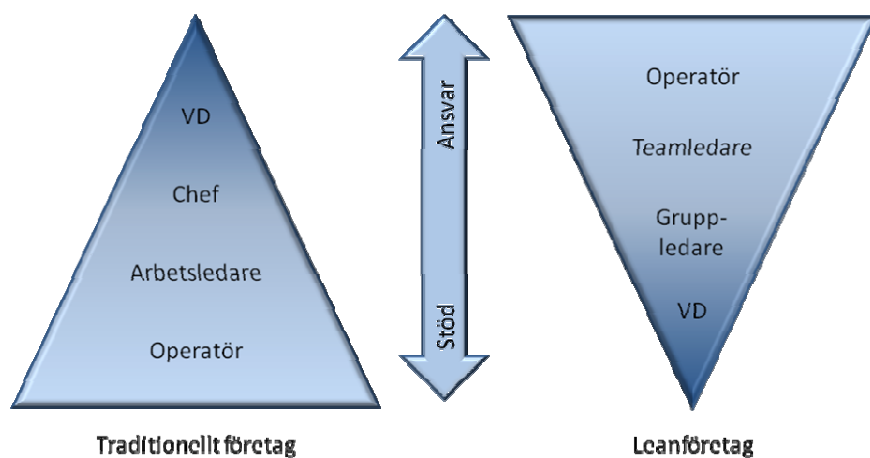
och när en maskin slutar fungera. Däremot är det mer accepterat med mänskligt icke-fungerande i form av till exempel bristande kommunikation och dåliga interpersonella relationer. Detta hämmar samarbete och hindrar att individers kompetens tas bäst tillvara. När Ohno gjorde sina studiebesök i Detroit's fabriker efter andra världskriget reflekterade han över att de enda som faktiskt tillförde värde till slutprodukten var fabriksarbetarna (Womack et al., 1990). De hade bäst kontakt med både produkten och processen och deras kännedom om dem var i paritet eller överträffade specialisternas. Trots detta ansågs de ha lägst status bland anställda. När Ohno återvände till Japan grupperade han medarbetare i arbetslag med en ledare som huvudansvarig för gruppen istället för en förman. Varje arbetslag fick ansvara för en bit av produktionslinjen och fick i uppgift att tillsammans utforma arbetsmomenten. Enligt Womack och Jones (2003) är arbete som utförs i produktteam att föredra för att optimalt kunna definiera värdeskapande verksamhet, eliminera justerarbete och skapa flöde. När man sätter upp tvärprofessionella arbetsgrupper visar det sig ofta att medlemmarna har betydligt bredare kompetensområde än de själva varit medvetna om, vad som har erkänts eller varit legitimt att uttrycka. Den kunskap och kompetens som innehas av specialister finns redan till stor del hos medarbetarna, vilket kommer fram när de får handlingsfrihet och förtroende från ledningen att självständigt utforma sitt arbete.

Lean och ledarskap

Det finns mycket teori skrivet om ledarskap. I denna studie läggs dock fokus på ledarskapsaspekter rörande innovation och förändring, då de flesta leanförespråkare uppfattar att ett centralt inslag i lean är ständig utveckling. I historieskildringen av Womack et al. (1990) skriver författarna om Ohnos studieresor under den senare hälften av 1940-talet till västerländska fabriker. Där insåg han att de produktionslösningar som tillämpades inte var tänkbara alternativ i de japanska anläggningarna. Ett exempel som tas upp är hanteringen av pressverktygen. Stansarna som användes för att pressa plåtar vägde åtskilliga ton och tog en hel dag att byta. Därför var det vanligt att man använde samma verktyg under flera månader och pressade ett stort antal artiklar innan man bytte stans. Verktygsbytet utfördes av experter specialiserade på just detta, då presstansarna var oerhört dyra och en felinställning kunde leda till att verktyget blev skadat eller i värsta fall förstördes helt. Att tillverka stora lager med delar samt att ha ett stort antal pressar var av ekonomiska skäl inte möjligt för Toyota. Årsproduktionen låg på några tusen fordon jämfört med de miljontals artiklar som producerades i de västerländska fabrikerna. Toyotas lösning på detta var att utveckla en metod

som gjorde snabba stansbyten möjliga och att göra detta med 2-3 timmars mellanrum istället för att pressa samma artikel i flera månader. Utvecklandet av metoden gjordes till stor del av personalen som arbetade i pressfabriken och i slutet av 1950-talet hade man fått ner omställningstiden på pressverktygen från ursprungliga en dag till tre minuter. Utvecklingsarbetet medförde också att den kunskap om stansbyten som tidigare innehades av experter nu besattes av personalen i pressfabriken. Det var även den ordinarie personalen som i fortsättningen skötte verktygsbytena eftersom de hade bäst kännedom om processen samt ändå inte kunde arbeta under omställningen.

Leanförespråkarna betonar att den som bör ha ansvaret för arbetets utformning är den som har mest detaljkunskap om processen, det vill säga produktionspersonalen som har närmast kontakt med slutprodukten/tjänsten (Womack et al., 1990). I och med att personalen får mer ansvar förändras även ledarrollen. Found och Harvey (2007) sammanfattar synen på ledarskap i företag som arbetar lean (figur 3). Enligt författarna är ledarens uppgift inte att i huvudsak komma med lösningar utan att bistå medarbetarna med stöd, träning och resurser så att de kan utföra och utveckla ett högkvalitativt arbete. Produktionspersonalen ansvarar för utformning och genomförande av de enskilda arbetsmomenten och har stöd för detta från sin teamledare, som i sin tur har stöd från sin chef och övrig ledning.



Figur 3. Den omvända hierarkin (Found & Harvey, 2007).

Ursprungligen användes värdeflöde för att kartlägga och urskilja de värdeskapande delarna i ett produktionsflöde. Emiliani och Stec (2004) skriver om hur man kan använda sig av detta även för att kartlägga administrativt arbete, till exempel att synliggöra hinder och flaskhalsar i

informationsflödet. Studien uppmärksammar särskilt attityder och beteenden hos ledare och gör en jämförelse mellan lean och traditionellt ledarskap. Med värdeflödesanalys framkom fyra önskvärda ledarskapsbeteenden vid lean: ifrågasättande av processen, stödjande av möjligheter till förbättring, uppmuntrande av systemförbättringar samt identifiering och eliminering av muda. Studien poängterar även vikten av att ledaren själv deltar i förbättringsarbetet så att denne har egen erfarenhet samt kännedom om verksamheten. Detta bidrar till att synsättet på verksamheten kan vidareutvecklas och bringa fram nya beteenden och kompetenser som kan komma verksamheten till nytta.

Ledarens egen delaktighet i förbättringsarbete i organisationer som arbetar lean poängteras i flera studier (Emiliani, 2003; Emiliani & Stec, 2004; Koenigsaecker, 2005). Emiliani (2003) jämför värderingar och beteenden mellan konventionellt ledarskap samt lean ledarskap. Studien sammanfattar att även ledarskapet, både till värderingar och beteende, måste kännetecknas av kaizen.

Unfortunately, most leaders embarking on the lean path do not participate in kaizen and thus miss important opportunities to learn and explicitly support the establishment of new beliefs. The challenge is to get out of the corner office and onto the shop or office floor, as their personal participation is [sic] kaizen is essential for establishing the competencies they seek in themselves and others (Emiliani, 2003, s. 907-908).

Det går inte att enbart delegera förändring, ledaren är en del i systemet vilket kräver att ledarskapsrollen också måste förändras. Ledaren måste ”vara” lean genom att uppvisa beredskap av egen förändring. Förstahandserfarenheten bidrar till att ledaren får djupare förståelse för nyckelprinciperna i lean; ständig förbättring och respekt för människan (Emiliani & Stec, 2004). Samtidigt ökar medvetenheten om hur dessa interagerar med varandra samt uppvisar vikten av balans mellan socioemotionella och uppgiftsorienterade syften/mål.

Ledarskap och innovation/förändring

Amabile, Kramer, Moneta och Schatzel (2004) studie om upplevt stöd samt kreativitet i arbetsmiljön visar hur ledarens beteende påverkar medarbetarnas prestation och kreativitet. Ledare som interagerar med sina medarbetare dagligen samt rådfrågar dem vid viktiga beslut,

ger emotionellt stöd, berömmar samt ger feedback bidrar till ökad kreativitet. Detta i kontrast till ledare som ger oklara eller olämpliga direktiv samt inte förmår att adressera uppkomna problem. Studien undersökte även hur ledarens beteende väcker affekter hos medarbetaren och hur dessa påverkar innovation och kreativitet på arbetsplatsen. Scott och Bruce (1994) fann stöd för samband mellan innovation och kvaliteten i relationen mellan chef och medarbetare. En högkvalitativ relation som främjar innovation kännetecknas bland annat av att medarbetaren upplever autonomi och handlingsfrihet i sitt arbete (se även Oldham & Cummings, 1996). Studien visar även hur medarbetarens uppfattning om chefen påverkar medarbetarens syn på organisationen i sin helhet. Om relationen till chefen kännetecknas av stöd, förtroende och autonomi, upplevs även organisationen som stöttande för innovation och nytänkande. Studien påvisar även samband mellan ledarens förväntningar på medarbetaren och innovativt beteende. Innovation främjas av att ledaren är öppen och tillåtande för medarbetarens utveckling, medan en rigid syn på yrkesrollen hämmar densamma. West et al. (2003) har studerat ledarskap och processer i multidisciplinära arbetsgrupper inom hälsovården. Den mest bidragande faktorn för hög innovation var tydlighet i ledarskap, vilket associerades med högt deltagande och engagemang, klagörande av gruppens mål, fokus på kvaliteten på arbetet samt stöd för innovation. Detta stöds även av andra studier (West & Anderson, 1996; Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Otydlighet i ansvarsfördelning och rollkonflikter, särskilt när det gäller ledarrollen i teamet, har samband med låg innovation (Edmondson, 1999; West et al., 2003).

Det finns flera studier som undersöker samband mellan personliga och organisatoriska faktorer samt innovation och kreativitet på arbetsplatsen (Amabile et al., 2004; Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994). Individer är som mest kreativa när de upplever hög inre motivation, det vill säga när de har ett intresse och engagemang i utförandet av aktiviteten i sig (Amabile, 1983, 1987; Shalley, 1991) (refererade till i Oldham och Cummings, 1996). Att ha förutsättningar för att kunna ägna sig åt sin arbetsplats och ha förtroende för sin förmåga att komma med goda idéer är viktigare än yttre belöningar när det gäller att få fram goda förslag (Frese, Teng & Wijnen, 1999). Under dessa omständigheter är individer mer benägna att ta risker, prova nya saker och är beredda att lägga ner mer tid på en idé eller ett problem (Amabile, Goldfarb, & Brackfield, 1990) (refererad till i Oldham och Cummings, 1996).

Den transteoretiska modellen.

Prochaska, Prochaska och Levesque (2001) beskriver hur ledaren kan påverka implementering av organisatoriska förändringar genom att ta hänsyn till vilken beredskap personalen har för förändring. Författarna utgår från den transteoretiska modellen som beskriver motivation/beredskap för förändring utifrån olika faser. Studier av Prochaska och DiClemente (1983) (refererad till i Prochaska, Prochaska och Levesque, 2001) visar att individen går igenom fem faser under förändring av sitt beteende:

1. Förkontemplativ fas – har ingen avsikt att genomgå förändring de närmaste sex månaderna.
2. Kontemplativ fas – har avsikt att genomgå förändring inom de närmaste sex månaderna.
3. Förberedelsefas – har avsikt att genomgå förändring inom de närmaste 30 dagarna.
4. Handlingsfas – genomgått förändring de senaste sex månaderna.
5. Vidmakthållandefas – genomgått förändring mer än sex månader sedan.

Enligt Prochaska, Prochaska och Levesque (2001) tyder flera studier på att vid en given tidpunkt befinner sig ungefär 40 % av populationen i den prekontemplativa fasen, 40 % i den kontemplativa och 20 % i förberedelsefasen. Om endast en minoritet av personalen är mottagliga för förändring, föreligger en stor risk att förändringsarbete försvåras eller misslyckas helt. Ett vanligt misstag enligt författarna är att ledaren, som har haft tid på sig att avancera genom de tidiga faserna och nu är redo för förändring, förutsätter att medarbetarna också är det. För att undvika detta krävs att medarbetarna också får förutsättningar att förbereda sig inför förändringen. Förändring ger upphov till stress även när individen är förberedd. Om människor påtvingas förändring när de inte är beredda på det kan det ge upphov till starkt motstånd.

Prochaska, Prochaska och Levesque (2001) anser att den transteoretiska modellen kan fungera som ett verktyg för ledaren. Genom att ta hänsyn till vilken eller vilka faser personalen befinner sig i, kan ledaren bemöta medarbetarna i dessa genom att anpassa interventioner för att matcha personalens beredvillighet för förändring. Detta bidrar till att samtliga blir delaktiga i förändringsprocessen, vilket bland annat kan bidra till att öka engagemang för utvecklingsarbete, samt minska stress och motstånd mot förändring, som ofta uppstår när man upplever sig ”påtvungad” en förändring.

Innovation, lärande och trygghet

Edmondson (1999) introducerar begreppet psykologisk trygghet i sin studie om faktorer som påverkar lärande i arbetslag. Lärande definieras som aktiviteter där arbetsgruppen erhåller och behandlar information som skapar förutsättningar för utveckling och förbättring, till exempel att söka hjälp och feedback, dela med sig av information, tala om misstag samt att experimentera med nya tankar och idéer. Den gruppmedlem som uttrycker ett behov av hjälp, en vilja att få feedback eller lyfter fram ett misstag utsätter sig för en risk för att bland annat bli uppfattad som osäker och inkompetent. Hög psykologisk trygghet i ett team kännetecknas av att de interpersonella relationerna präglas av förtroende; att medarbetaren som uttrycker sin åsikt inte blir förlöjligad, avvisad eller bestraffad. Medarbetare som känner tillit och respekt i relationerna till andra i laget uppvisar högre entusiasm och deltagande i kvalitetshöjande aktiviteter. Relationen till ledaren är också betydelsefull när det gäller upplevelsen av psykologisk trygghet. Om ledaren är stöttande och har ett ickedefensivt förhållningssätt till frågor och utmaningar, bidrar detta till ökad trygghet. Om medarbetaren däremot upplever hög risk att bli utsatt för repressalier från sin överordnade, minskar detta benägenheten att utsätta sig för den personliga risk som lärande innebär. Medarbetaren undviker då bland annat att tala om misstag och uttrycka nya idéer. Det som bidrar mest till att medarbetaren vågar uttrycka sin åsikt är öppenhet (Detert & Burris, 2007). Öppenhet innebär bland annat att ledaren lyssnar på sina medarbetare, visar intresse för deras idéer och tar dessa i beaktande samt eventuellt ser till att de blir verkställda.

Nembhard och Edmondson (2006) vidareutvecklar synen på psykologisk trygghet och studerar hur hierarkin inom sjukvården påverkar trygghet och engagemang hos medarbetare i tvärprofessionella team. Upplevd hierarki och klyftor mellan olika yrkesgrupper kan hämma gruppens samarbetsförmåga och utgöra ett hinder för utvecklingsarbete. Författarna skriver om hur eventuella statusklyftor kan motverkas av ledaren. En ledare som inbjuder hela arbetslaget till diskussion samt i ord och handling visar uppskattning för samtliga medarbetares bidrag till arbetet har en positiv inverkan på den psykologiska tryggheten i gruppen. Tryggheten bidrar till en förbättrad miljö för lärande och skapar därigenom bättre förutsättningar för engagemang i aktiviteter som syftar till att utveckla arbetet.

Sammanfattning

Lean är en verksamhetsfilosofi ursprungligen utvecklad med syftet att effektivisera produktionsflöden och identifiera värdet med verksamhetens slutprodukt (Womack & Jones, 2003). Hines et al. (2004) skildrar hur lean har utvecklats från att vara ett operativt verktyg till ett principiellt tänkande. Harvey och Found (2006) sammanfattar ledarskap i en lean organisation och beskriver hur det är ledningens uppgift och ansvar att stötta medarbetarna och förse dessa med resurser så att de kan utföra och utveckla arbetet med bästa möjliga förutsättningar. Flera studier har undersökt betydelsen av ledarskap i samband med innovation och kreativitet på arbetsplatsen (Amabile et al., 2004; Frese et al., 1999; Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994). Återkommande beteenden hos ledare i samband med detta är bland annat öppenhet i kommunikation, delaktighet och en stödjande inställning. Emiliani (1998) uppmärksammar mänskligt beteende i form av bristande kommunikation och icke fungerande relationer som orsaker till att arbete inte fungerar optimalt. Dessa resultat sammanfaller med forskning gjord om psykologisk trygghet (Nembhard & Edmondson, 2006; Edmondson, 1999) och dess betydelse för engagemang och deltagande i utvecklandet av arbetet. Prochaska, Prochaska och Levesque (2001) skildrar hur individer går igenom olika faser vid förändring och beskriver hur ledaren kan påverka implementering av organisatoriska förändringar genom att ta hänsyn till vilken beredskap individen har för förändring.

Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka betydelsen av ledarskap och relationer på arbetsplatsen i en sjukvårdsorganisation som implementerar och arbetar enligt lean. Vår strävan är att bidra med ökad förståelse för den situation och de krav som personalen ställs inför och att detta ska leda till att chefer och medarbetare får bättre förutsättningar att bemöta patientens krav. Detta är särskilt intressant då implementeringen av lean berör hela universitetssjukhuset och för första gången görs i denna omfattning i Sverige.

Frågeställning: Vilken roll spelar ledarskap och relationer på arbetsplatsen vid implementering av lean i en sjukvårdsorganisation?

Metod

Denna studie är gjord som en kvalitativ fallstudie. Den kvalitativa forskningen skiljer sig från den kvantitativa i det att den svarar på frågan vad eller hur någonting är istället för hur mycket någonting är (Kvale, 2007). Fallstudier inriktar sig på att undersöka relationer och processer på djupet i en specifikt avgränsad enhet (Denscombe, 2000). Fallet i den här studien innefattar införandet av lean på USiL som är det första sjukhus i Sverige som håller på att införa lean i hela verksamheten.

Förarbete

Arbetet påbörjades under våren 2007 då författarna tog kontakt med sjukhusets strategiska stab för att få information om arbetet med lean på USiL. Under våren närvarade författarna vid en föreläsning av strategiska stabens chef. Denna tvåtimmarsföreläsning är öppen för all sjukhuspersonal och syftar till att informera om lean. En av författarna deltog även i den endagsutbildning, leanspelet, som erbjuds alla medarbetare på USiL. Syftet med detta var att arbeta fram en frågeställning samt att få inblick i det budskap och den förståelse som ges till medarbetarna för att få en mer omfattande bild av fallet.

Utifrån tidigare forskning arbetades tre teman fram, ledarskap, relationer samt innovation/förändring, som intervjuguiden skulle utgå ifrån (se appendix). För att undersöka relevansen i dessa teman för medarbetarna på USiL, och för att fördjupa förståelsen ytterligare, genomfördes tre pilotintervjuer i december 2007. Intervjupersonerna i denna fas var en verksamhetschef, en ställföreträdande verksamhetschef och en enhetschef. Urvalet gjordes från de avdelningar på USiL som fungerat som pilotprojekt för lean och därmed kommit längst i sitt arbete. Kontaktuppgifter för dessa personer tillhandahölls av strategiska staben. Sammanfattningsvis visade det sig att intervjuguiden fungerade väl och att intervjupersonerna ansåg att dess teman var relevanta.

På fältet

Som ytterligare ett led i att få information om fallet gjordes sedan ett antal huvudintervjuer under våren 2008. Inför dessa tillhandahöll strategiska staben namn och kontaktuppgifter på

chefer som var involverade i leanarbetet. En förfrågan skickades via mail till cheferna där syftet med studien och tillvägagångssättet redogjordes. I mailet ställdes även en fråga till cheferna angående om de hade möjlighet att skicka ut en förfrågan till sina medarbetare. Via denna förfrågan erhöles femton intervjupersoner, varav sju var chefer. Med dessa gjordes explorativa intervjuer med halvstrukturerade och lågt standardiserade frågor. Den här typen av frågor användes för att ha möjligheten att utgå från intervjupersonernas egna berättelser så mycket som möjligt (Kvale, 1997) och därigenom kunna ta del av intervjupersonernas redogörelser för sina erfarenheter. Övergripande fokus var på de tre teman.

Intervjupersonerna, 14 kvinnor och en man, var mellan 25 och 60 år gamla. De representerar flera yrkeskategorier och nivåer, men också olika typer av avdelningar och mottagningar inom olika verksamhetsområden. Alla intervjuer genomfördes på intervjupersonernas arbetsplatser. Båda författarna var närvarande vid tretton av femton intervjuer. Vid dessa tretton intervjutillfällen var en av författarna huvudansvarig för intervjun, medan den andre antecknade för att kunna göra en kort muntlig sammanfattning i slutet. I samband med sammanfattningen kunde även bisittaren följa upp med egna frågor eller be om förtydliganden. Efter varje intervju gick författarna gemensamt igenom intrycken av intervjun och intervjupersonerna samt eventuell påverkan på intervjupersonen och situationen. Denna genomgång gjordes med hjälp av en lista med punkter som diskuterats fram utifrån Denscombes (2000) tankar om intervjuareffekten.

Databearbetning

Fjorton av femton intervjuer spelades in och transkriberades i ett talspråksliknande format. En intervju blev av tekniska skäl inte inspelad. Materialet från denna kommer istället från de sammanfattande anteckningar som fördes under intervjun av den ena författaren. Därmed har inga citat använts från denna intervju. Den som var huvudansvarig för samtalet var också den som transkriberade materialet. Efter transkriberingen skickades en sammanfattning till varje intervjuperson som i samband med detta erbjöds möjlighet att bekräfta och/eller komplettera materialet bland annat i syfte att öka validiteten i transkriberingen.

Materialet kodades i första hand utifrån de övergripande teman, och i andra hand utifrån nya teman och dimensioner som uppenbarades (Miles & Huberman, 1994). Citat som berörde hur medarbetarna uppfattade sina chefer hamnade exempelvis under kategorin ledarskap, och citat

som handlade om medarbetarnas intresse för att påbörja leanarbetet hamnade under kategorin motivation. Författarna kodade materialet enskilt, men jämförde kodningarna efter varje intervju. Detta gjordes för att öka validiteten i kodningarna. De gånger kodningarna inte stämde överens diskuterades en lösning fram och i de fall där en enad tolkning inte kunde uppnås användes inte citatet. Kodningarna kategoriserades sedan och bearbetades ytterligare med ad-hoc metoder genom att para ihop kategorier, skapa underkategorier, övergripande kategorier, titta på avvikelser etcetera. (Coffey & Atkinson, 1996, Miles & Huberman, 1994). Bearbetningen gjordes utifrån helhetsförståelsen för fallet, det vill säga utifrån föreläsning, leanspel, intervjumaterial och intryck. Kvaless (1997) sju principer för hermeneutisk analys innefattar ett angreppssätt där man hela tiden går från helhet till delar och från delar till helhet för att få en sammanhängande och valid analys. Deltolkningarna ska kunna förstås utifrån helheten men också kunna stå för sig själva. De resultat som nåddes diskuterades med utgångspunkt från de teorier som fanns med från början men också utifrån andra teorier (Coffey & Atkinson, 1996, Miles & Huberman, 1994). För att förtydliga helhetsförståelsen av fallet placerades resultaten in i sin kontext och en tidslinje utarbetades för att ge en bild av tidsförloppet.

Resultatens upplägg gjordes utifrån Yins (2006) tredje princip om beviskedjor för fallstudier, som handlar om att presentera så mycket bevismaterial som möjligt som belyser fallet. Detta ger läsaren en möjlighet att få samma helhetsperspektiv som författarna kring fallet.

De teman och kategorier som användes för att belysa fallet undersöktes noggrant utifrån representativitet. Författarna använde sig av en matris där de ställde upp hur varje kategori förhöll sig till intervjuerna som helhet, till enskilda citat och till helhetsförståelsen av avdelningen eller mottagningen. Även om ett citat uttalats av bara en person, kunde det få större vikt om det var en chef som uttalade det eftersom chefen har en ställning med överblick och möjlighet att påverka skeenden på avdelningen. Vissa talande citat kunde inte presenteras alls av konfidentialitetsskäl. Anledningen till detta var att intervjupersonerna emellanåt uttryckte sig på ett väldigt detaljrikt sätt. Tillsammans med kontexten, det vill säga att intervjupersonerna var personal på USiL som påbörjat arbetet med lean, skulle det kunna leda till att personen eller avdelningen kan identifieras.

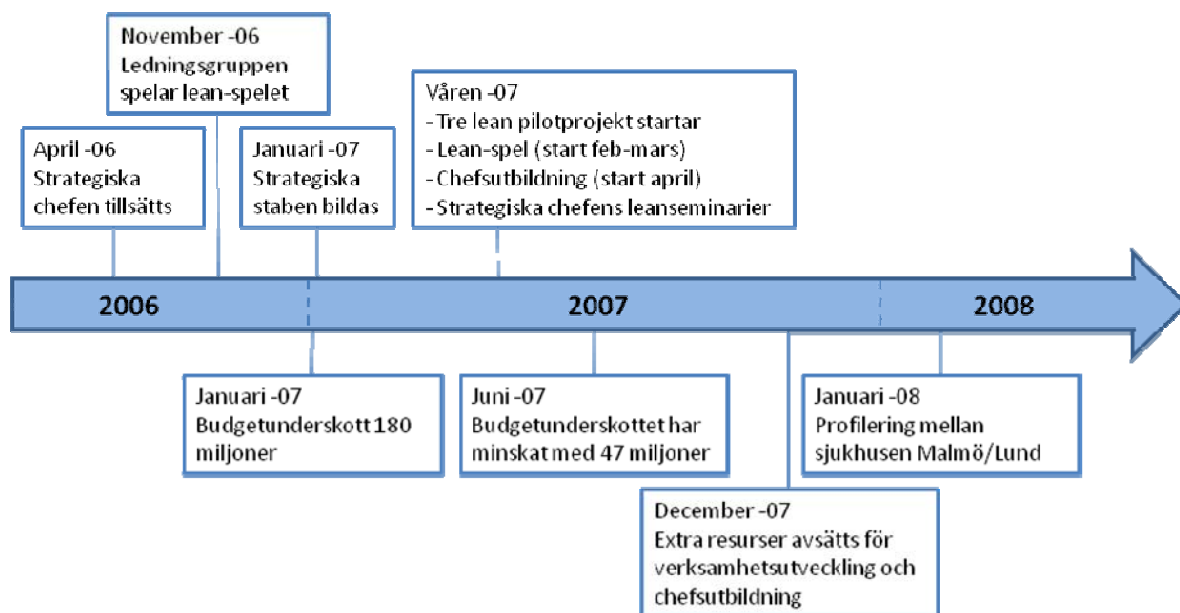
Etiska ställningstaganden

Utifrån de forskningsetiska principerna för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2002) har kraven på information, samtycke och konfidentialitet beaktats. Alla intervjupersoner fick ett mail med information om syftet med studien, tillvägagångssättet och om att intervjumaterial och inspelningar skulle behandlas konfidentiellt. Vid varje enskild intervju redogjordes ytterligare en gång för ovanstående punkter, oavsett om intervjupersonen hade läst informationen i mailet eller inte. Här hade intervjupersonen också möjlighet att ställa frågor kring metod och syfte. Allt inspelat material raderades efter transkriberingen, alla citat avidentifierades och namn på personer och avdelningar togs bort.

Resultat

För att ge en bredare bild av fallet placerades implementering av lean på USiL i en kontext. Resultaten baserades, förutom på intervjupersonernas svar, även på information från kontakten med strategiska staben, föreläsningar om lean på USiL av den strategiska chefen samt från USiL:s hemsida. För att ytterligare förtydliga fallets kontext gjordes en översiktlig tidsmässig redogörelse för implementeringsarbetet av lean på USiL samt hur den ekonomiska situationen på sjukhuset och större förändringar såg ut under den tid som studien genomfördes (figur 4).

Introduktion av lean på USiL



Figur 4. Tidslinje över implementering av lean på USiL samt ekonomin (Längby, nyhetsbrev 1, 2007; Längby, nyhetsbrev 4, 2007; Längby, nyhetsbrev 7, 2007) på sjukhuset under denna period.

Strategiska staben bildas

I april 2006 tillsattes den strategiska chefen på USiL och i januari 2007 bildades den strategiska staben med uppgift att stödja sjukhuschefen och linjecheferna i utvecklingen av sjukhuset (Å. Hägglin, personlig kommunikation, 31 mars 2008). I stabens arbete ingick att ständigt studera verksamheter i omvärlden, både inom och utanför sjukvården, för att kunna föreslå metoder och vid behov även ny verksamhetsfilosofi för att kontinuerligt förbättra USiL (Universitetssjukhuset i Lund, 2008). I de fall sjukhuset saknade de nödvändiga kunskaperna för att implementera metoderna, skulle strategiska staben vara behjälplig med att införa kompetensen. Strategiska staben fungerade även som interna konsulter för att stödja chefer och medarbetare vid införandet av lean. (Å. Hägglin, personlig kommunikation, 31 mars 2008; Universitetssjukhuset i Lund, 2008).

Uppstarten av lean

Under hösten 2006 fick ledningsgruppen spela leanspelet (Å. Hägglin, personlig kommunikation, 31 mars 2008). Detta var en endagsutbildning där en grupp på åtta personer fick möjligheten att under spelliknande former utveckla en traditionell arbetsplats med principer enligt massproduktion till en lean organisation. Rent praktiskt gick spelet ut på att deltagarna satt vid varsitt bord och representerade olika delar i en organisation. Organisationen producerade artiklar av legobitar som deltagarna byggde samman och skulle få ut till kunden så snabbt och korrekt som möjligt. Mellan spelomgångarna utvärderades resultatet och spelaget fick tänka ut sätt att förbättra flödet till nästa spelomgång, bland annat genom att identifiera flaskhalsar i produktionsprocessen och samordna arbetet bättre. Mellan spelomgångarna gavs även föreläsningar om leanteorier och metoder av spelledaren som är medlem i den strategiska staben (leanspel, 7 februari 2008).

Under våren 2007 startades tre pilotprojekt (Å. Hägglin, personlig kommunikation, 9 maj 2007). Berörd personal fick spela leanspelet inför starten och projekten berörde olika verksamhetsområden (Å. Hägglin, personlig kommunikation, 31 mars 2008). Parallellt med detta började den strategiska chefen att hålla föreläsningar som var öppna för alla intresserade (Å. Hägglin, personlig kommunikation, 9 maj 2007). I föreläsningen presenterades lean som en modern verksamhetsfilosofi som förhoppningsvis ska få bukt med den kris som sjukvården står inför idag. Principerna bakom stordrift beskrevs samt bakgrunden till utvecklingen av lean produktion. Detta kopplades sedan till sjukvården som i stort fungerar enligt

massproduktionsprinciper, och vidare beskrevs hur stora delar av industrivärlden har övergett det gamla produktionssättet till förmån för lean. I föreläsningen beskrevs en grundprincip i lean som ”att sätta samman ett team som kan göra klart patienten direkt”. Patienten ska inte vara i systemet längre tid än vad den totala behandlingen eller utredningen kräver. I samband med detta togs genomloppstider och värdeskapande tid för patienten upp. Tanken var att öka vårdkvaliteten för patienten och att spara tid för medarbetarna. Den strategiska chefen lyfte fram att det enskilt största slöseriet inom sjukvården var att inte ta tillvara på medarbetarnas expertis. I föreläsningen beskrevs de implikationer lean får för chefsrollen. Ett nytt ledarskap skulle komma att krävas där chefens egentligen enda uppgift var att skapa en ständigt ökande kvalitet, produktivitet och arbetstrivsel. I föreläsningen beskrevs hur sjukvården har varit dålig på att stödja chefer med den typen av kunskap, men i och med införandet av lean skulle USiL:s chefer få den utbildning de behöver. Avdelningschefens roll underströks eftersom han eller hon är närmast verksamheten och därmed är den som bäst kan avgöra hur verksamheten kan förbättras, till exempel om det behövs vikarier eller ny utrustning. Medarbetarens roll skulle också komma att förändras i lean. Teamarbete kring patienten blir viktigt och teamet bestämmer själva vad och hur de vill förbättra och utveckla arbetssätten och processerna (M. Lord, personlig kommunikation, 16 maj 2007, 17 april 2008; Lord, 2007).

Profilering av sjukhusen

I januari 2008 utkom ett pressmeddelande där det redogjordes för ett påbörjat arbete med profilering mellan universitetssjukhusen i Malmö/Lund. Syftet med detta är att stärka universitetsvården i Skåne och att bättre utnyttja Region Skånes samlade resurser för sjukvård, utbildning och forskning. Vissa högspecialiserade verksamheter är representerade på båda sjukhusen vilket innebär sämre möjlighet till hög kvalitet, relativt höga organisatoriska kostnader samt på sikt sämre konkurrensförmåga (Olofsson, pressmeddelande, 2008). Den personal som berördes mest av detta beskrev den pågående profileringen som försvårande för arbete med lean. Medarbetare upplevde att profileringen tog mycket av chefernas tid i anspråk och detta gav sämre förutsättningar att arbeta med lean. Osäkerheten över eventuella konsekvenser i form av omstrukturering samt omplacering av personal medförde att personalens möjligheter att fokusera på lean minskade.

Lean sprider sig

I mars 2008 spelade den tusende personen leanspelet och i april 2008 berättade den strategiska chefen (M. Lord, personlig kommunikation, 17 april 2008) att USiL var det sjukhus i Sverige som kommit längst med arbetet med lean. Detta bidrog bland annat till att andra sjukhus som var intresserade av lean vände sig till USiL:s strategiska stab för hjälp. I föreläsningen betonades dock att lean inte enbart är en metod för förbättringsarbete utan en filosofi som ska genomsyra hela organisationen. Att nå dit kommer uppskattningsvis ta 10 år.

Samtidigt som pilotprojekten startades började den strategiska staben att erbjuda resten av personalen på USiL möjligheten att spela leanspelet (Å. Hägglin, personlig kommunikation, 9 maj 2007). Staben anordnade även chefsutbildning som erbjöd en fördjupad kännedom om leanfilosofin samt konkreta verktyg för implementering av lean. Båda utbildningarna bedrevs kontinuerligt genom hela hösten 2007 samt under 2008 (Å. Hägglin, personlig kommunikation, 3 april 2008).

Personalens intryck av lean

I takt med att allt fler i personalen tog del av strategiska chefens föreläsning, spelade det så kallade leanspelet samt gick chefsutbildningen, började fler och fler enheter att arbeta med lean. Från föreläsningen fick flera av intervjupersonerna upplevelsen att lean var något annat än de förändringsarbeten som tidigare gjorts. I flera fall uppfattades lean som en mer omfattande förändring och att det var en möjlighet att själva kunna påverka sitt arbete. Huvudsakligen beskrev intervjupersonerna två olika sätt att reagera på hur strategiska staben förmedlade budskapet om lean. Det ena sättet var övervägande positivt och flera av intervjupersonerna beskrev föreläsningen som inspirerande och att den gav en ”wow-känsla”. Detta resulterade i att flera avdelningar direkt satte igång med att brainstorma kring idéer och avsatte tid för diskussioner. En del av intervjupersonerna beskrev en initial skepsis kring att lean ursprungligen kom från bilindustrin, men att de efterhand kände att det nog ändå kunde vara något att prova. Det andra sättet att uppfatta budskapet var mer kritiskt och upplevelsen var att staben presenterade lean på ett onyanserat positivt sätt. Denna upplevda vinkling av budskapet bidrog bland annat till ett minskat förtroende för lean, vilket gjorde det svårare att stötta och driva arbetet i den verksamheten. (För att öka tydligheten i varifrån citaten kommer, är varje citat som uttalats av en chef markerat med ett (L)).

Det jag gillar är att det lanseras som en filosofi och ett synsätt och inte bara ytterligare en bland metoder. För mig är det nog den centrala skillnaden, att det är nåt mycket mer omfattande. /.../ det bygger tycker jag också på en människosyn som känns mycket rimligare i ett demokratiskt samhälle, att alla faktiskt har nånting att bidra med. (L)

Det finns ju ingenting som bara har fördelar, det finns inga medaljer som bara har framsidor, och kan man inte ta den diskussionen också kring nackdelar /.../ och där känns det som lean har sålts ut som, det är bara framsidan man har velat diskutera. Då blir man ju tveksam till hela konceptet om man inte vill och vågar ta den andra diskussionen också. (L)

Endagsutbildningen, det så kallade leanspelet, beskrevs som en rolig upplevelse även om några av intervjupersonerna till en början upplevde det konstigt att ”leka med lego”. Flera nämnde att leanspelet var en aha-upplevelse och att de kunde göra kopplingar till sitt eget arbete. Intrycket från spelet beskrevs också som att man kunde göra mer förändringar än man trott och att det gav ett nytt synsätt. För någon avdelning blev leanspelet en bekräftelse på ett tankesätt som man upplevde att man haft sedan tidigare.

Det var liksom en riktig aha-upplevelse, och det som jag fick som aha-upplevelse, det var att lösningen där man ska hinna med ligger inte alltid där man tror, där man ser att problemet är. Om man ser att det stockar sig på ett ställe så är det inte att man ska sätta in en person till, utan det är nåt annat som måste till. Och det tror jag man måste uppleva själv, det kan man inte berätta. (L)

Olika sätt att starta arbetet med lean

Under föreläsningen och leanspelet introducerades begreppet muda, vilket flera tog upp som något man tog till sig och hur detta förändrade sättet att se på det egna arbetet. De olika avdelningarna valde olika sätt att börja arbeta med lean. På en avdelning var förhållningssättet att börja med små förändringar där alla uppmuntrades att delta. Tanken bakom detta var att genom att börja smått och enkelt skulle man kunna se resultat fortare. Detta sätt medförde att avdelningen kom igång ganska snabbt och att de positiva effekterna av arbetet nådde ut till många, vilket i sin tur bidrog bland annat till att sporra personalen ännu mer.

Det finns otroligt mycket projekt som har startat som har varit gigantiskt stora där folk har varit engagerade men har tappat intresset för att det har varit för stort. Det har tagit för lång tid, man slutar kanske under tiden, och så ebbat det ut och blir inte så bra som man hade hoppats. Så då kände jag att för att vi ska få bästa resultat och för att vi ska komma igång med detta och själva tankesättet så ska vi börja med mindre grejer, för att snabbt se resultat för att få in tankesättet igång hur man jobbar, och när vi är inne i detta, då kan vi spä på med större projekt. (L)

På en annan avdelning valde man att börja med en liten grupp som först genomförde ett projekt. Man ville vara säkra på att projektet lyckades innan man implementerade idén på hela avdelningen eftersom man tidigare haft erfarenhet av förändringsarbeten som inte fallit väl ut. När idén sedan testats förde man ut det nya arbetssättet i resten av gruppen. Detta sätt medförde bland annat ökad nyfikenhet och intresse hos dem som inte deltog i testprojektet.

Ur intervjupersonernas berättelser framkom en del faktorer som påverkade hur de olika avdelningarna valde att påbörja leanarbetet. En sådan faktor var storleken på avdelningen eftersom detta gav avdelningarna olika förutsättningar för att få igång samarbete och nå ut med information till alla. En annan faktor var hur man arbetat tidigare på avdelningen. Om man haft ett arbetssätt och ett ledarskap som passade in i leanfilosofin kunde man snabbt sätta igång med arbetet. Ett exempel på detta var om arbetet bedrevs i team, vilket medförde att man redan hade möjligheter till kommunikation och insyn i varandras arbete. Det spelade också roll om det fanns ett mer eller mindre uttalat behov av förbättring på avdelningen, till exempel långa väntetider. Flera avdelningar och mottagningar hade idéer redan från början och vissa hade påbörjat förändringsarbete som senare visade sig passa bra in i leanarbetet.

Sammanfattning

Under våren 2007 påbörjades implementeringen av lean på USiL. Under hösten 2007 och våren 2008 startade flera avdelningar och mottagningar arbetet med lean. De hade olika förutsättningar för detta, till exempel storlek på personalgruppen, vilket arbetssätt som tillämpades, vilka förbättringsbehov som fanns sedan tidigare samt om det funnits andra förändringar på gång samtidigt. Dessa faktorer bidrog till att man valde olika sätt att påbörja arbetet med lean. Någon avdelning valde att börja med små ändringar i dagliga rutiner och arbetssätt, en annan utgick från ett uttalat behov och började fokusera på detta. Intervjuerna

handlade om personalens erfarenheter av att arbeta med lean och hur de uppfattade chefers agerande och samspelet i personalgruppen och på vilket sätt detta påverkade arbetet med lean.

Ledarskap

Under intervjuerna framkom chefernas betydelse i samband med implementering och arbete med lean. Utifrån intervjupersonernas beskrivningar framträdde olika beteenden hos ledare/chefer som främjade implementering samt arbetet med lean, till exempel tillgänglighet, ett stöttande förhållningssätt samt hur man hanterade idéer och förbättringsförslag.

Tillgänglighet

En faktor som lyftes fram var vikten av att chefen var fysiskt och psykiskt tillgänglig. Med detta menades att chefen tydligt visade eller kommunicerade att personalen var välkomna till dem med frågor eller problem. Intervjupersonerna betonade också vikten av att chefen lyssnade, tog till sig och gav respons på medarbetarnas åsikter. Det upplevdes också viktigt att chefen var ute på avdelningen och såg personalen i deras dagliga arbete. Inför implementeringen medförde tillgängligheten att medarbetarna kände förtroende för sin chef, vilket gjorde det lättare för chefen att presentera lean. Sen när arbetet med lean påbörjades innebar tillgängligheten också att det var lättare för medarbetarna att diskutera projekten och få hjälp och stöd av sin chef. Chefer som upplevdes som svårtillgängliga bidrog bland annat till att det blev svårare för medarbetarna att lyfta fram saker för diskussion.

/.../ att man är tillgänglig, man är synlig, man är tydlig och framför allt så tror jag att de känner förtroende på nåt sätt. Jag menar, min dörr är alltid öppen och är det nåt så ska de våga komma in. Och jag upplever att alla vågar komma in om det är nåt. (L)

Man kan visa det genom att man kan säga det vid flertal tillfällen att kom gärna in om det är nånting så tar vi det. Så att man på personalmöten säger att det är helt okej att komma in och kan jag inte så säger jag det, så bokar vi en tid för det.

Man kan märka ibland att en del chefer har väldigt, alltså dom har sån auktoritet omkring sig att man liksom inte känner att man vågar prata.

Idéhantering

Tillgänglighet kopplades samman med trygghet att våga uttrycka sin åsikt och att komma med idéer och förbättringsförslag. En central punkt på de avdelningar som hade påbörjat arbetet med lean var hur de gick tillväga för att få fram idéer och förbättringsförslag. Ett exempel på detta som framkom var att skapa diskussionsgrupper. Ibland hade gruppen ett givet tema eller något avgränsat/specifikt problem att förhålla sig till. I andra fall fick man tänka helt fritt på förbättringar som berörde arbetet på avdelningen. Diskussionsgrupperna beskrevs som en uppsamlingsplats för tankar som fanns hos personalen, men som inte yttrats tidigare. Att man avsatte tid och plats för att prata om hur arbetet kunde förbättras bidrog i vissa fall till att man kunde sätta fokus på välkända och långvariga problem som man tidigare inte haft utrymme till att ta tag i.

Jag tyckte att nu får vi sätta fokus på den frågan på nästa utvecklingsdag så då gjorde vi det. Det kom massor med goda idéer som personalen gått och tänkt på; varför gör vi inte så istället och varför använder vi inte den ytan där istället på rummet? Varför har vi inte /.../ Och ja, varför har vi inte det? Jo, därför att vi inte har gjort nånting åt det. Det är ingen som har ställt frågan och dom som går och grunnar lite kanske inte vidarebefordrar det till dom som kan göra något åt det. (L)

Intervjupersonerna beskrev hur idéer uppkom och utvecklades när man hade möjlighet att diskutera i grupp. En spontan tanke som en person uttryckte kunde någon annan ta fasta på och utveckla. Detta i sin tur gav upphov till vidareutveckling av förslaget och eventuellt en formulering till en konkret handlingsplan för att kunna verkställa idén. Även ett redan påbörjat och implementerat förslag kunde förbättras ytterligare med nya idéer och förslag från andra medarbetare.

/.../ det är lättare om man får sitta i en större grupp så kan ju en idé leda till en annan, att man kommer på olika spår att tänka. Vi tänker ju i olika banor. (L)

Förhållningssättet från både medarbetare och chef till förbättringsförslag och idéer som personalen lade fram betonades. Ett klimat som kännetecknades av ömsesidigt förtroende mellan chef och medarbetare samt en tillåtande attityd gällande att uttrycka åsikter bidrog bland annat till det var lättare att uttrycka idéer och ta tillvara på medarbetarnas kreativitet. När man inledde förbättringsarbetet var det viktigt att det fanns ett ickedömande sätt att

bemöta medarbetarnas idéer och kreativitet för att uppmuntra och betona vikten av detta. De avdelningar som kommit igång med implementeringen av lean rapporterade ett öppet och tillåtande förhållningssätt till idéer. En chef som visade att idéer är tillåtna oavsett om de är bra eller dåliga bidrog till att medarbetarna engagerade sig mer i utvecklingsarbetet och kom med förbättringsförslag.

/.../ då kan du inte ha en chef som säger till dig att äh, det där får du väl aldrig igenom, det har vi provat flera gånger innan... utan det är ju bara att låta dem prova. Hur har du tänkt dig? Hur ska vi göra? Ja, men då kör vi. (L)

Vi har fått stött och blött alla idéer och det är ju inte alla idéer som kanske har varit dom allra bästa, och vissa idéer kom vi ju på under resans gång /.../

Intervjupersonerna berättade att flera olika förslag och idéer presenterades. Vissa idéer handlade om övergripande saker, som till exempel samarbete över avdelningsgränser och yrkeskategorier, medan andra idéer handlade om enkla saker som till exempel att sortera och slänga dokument. Själva hanterandet av förbättringsförslagen lyftes fram av flera intervjupersoner. De belyste vikten av att följa upp förslagen, utse någon som har huvudansvaret för att driva projektet samt att sätta upp en tidplan för genomförandet. Det upplevdes även viktigt att motivera varför förslag avlogs eller varför de för tillfället inte kunde genomföras.

Vissa idéer har ju varit ganska så fjärran verkligheten, men dom har fått lov att artikuleras. Vissa saker kan man ju ta i beaktande och kanske spara och genomföra lite senare. Men det är viktigt att man följer upp och kommer med återkoppling att så här långt har det gått, och det här går inte att genomföra därför att... Så att man får svar för dom idéerna, dom sakerna man kommit fram till, att det inte bara läggs undan. (L)

Sammanfattningsvis innebar starten av lean att personalens aktivitet och engagemang i att komma med idéer och förslag ökade. Det var oftast första linjens chefer som fick ta emot de uppkomna idéerna från personalen och ta ställning till om förändringen skulle genomföras. En konsekvens av detta var bland annat att cheferna i sin tur behövde förutsättningar för att kunna hantera detta.

Stöd

Cheferna betonade vikten av att själva uppleva stöd högre upp i organisationen för att kunna hantera förbättringsförslagen och driva på arbetet med lean. Stödet kunde både bestå av uppmuntran och förtroendet att ha fria händer. Om det fanns motstånd mot lean högre upp i organisationen kunde det bli svårare för chefen att stötta sina medarbetare och verkställa förbättringsförslagen.

Min närmaste chef är vårdenhetschef som är chef för vårdplanet över våra avdelningar här, och hon har gett mig helt fria händer till att jobba med detta hur jag vill och det funkar bra. Men den som egentligen är den som är mest delaktig och ger mig mest feedback är min verksamhetschef, som har betytt enormt mycket. /.../ att ha en verksamhetschef bakom sig som jag har haft har gjort att detta har varit enormt lätt att driva igenom. För han har varit nere och pushat, han har varit nere och stöttat, han har varit nere och gett personalen beröm och bara det betyder enormt mycket. (L)

/.../ verksamhetschef och divisionschef är ju väldigt lyhörda och lyssnar och säger ja till mycket. Man har stort förtroende för det arbetet som vi bedriver här på denna enhet. (L)

Ja, det kanske är också en förutsättning den ledningen man har. Alltså den som leder /.../ måste ju vara med på noterna. För att det är ju den som till sist, den som är högst i toppen som kan sätta stopp. Och om man nånstans på vägen sätter nån som inte är med på noterna, då kan det bli svårt. (L)

I flera intervjuer framkom att den uttalade satsning på lean som sjukhusledningen gjorde, legitimerade förändringsverksamhet på ett annat sätt än tidigare. Det nämndes även att förändringsarbete fick mer ”status” i och med lean, att det blev legitimt att ägna tid och resurser på utvecklingsarbete. Det beskrevs att det tidigare var enskilda individer som kom med förbättringsförslag, medan utvecklandet av det egna arbetet i och med lean blev något som mer uttalat ingick i varje medarbetares arbetsuppgifter. Det framkom även att satsningen bidrog till att strukturera upp och medvetandegöra förändringsarbete som förekommit på avdelningar redan innan lean.

/.../ när jag pratar om det här tillsammans med vår ekonom där jag sa att det här kommer säkert att innebära merkostnad för vår avdelning. Men då sa han att det är helt i sin ordning eftersom det då kan betraktas som ett leanprojekt. På nåt sätt så öppnar det många dörrar här på sjukhuset. (L)

/.../ man måste ha en chef som är ganska tydlig med detta, alltså att införa en förbättringskultur. Att det ska vara en stående punkt att diskutera lean, varje vecka. Det måste också vara så att medarbetarna måste inse att man har två jobb, det vill säga dels utövar man sin profession, men även ha som yrke att förbättra sin arbetsplats. (L)

Utöver de ovan beskrivna beteenden som beskrevs som betydelsefulla för implementering och arbete med lean, skildrade intervjupersonerna vissa förhållningssätt till ledarskap som de ansåg höra samman med arbetssätt enligt lean. Vissa av intervjupersonerna benämnde detta som ett coachande ledarskap.

Coaching

De chefer som uppfattades främja arbetet med lean agerade på ett sådant sätt att de skapade förutsättningar för förbättringsarbetet utan att vara detaljstyrande och auktoritära. Dessa chefer uppmärksammade även vilka behov som fanns på avdelningen, medarbetarnas intressen och gav feedback på olika sätt.

Intresse och behov

På samtliga arbetsplatser beskrev intervjupersonerna mer eller mindre uttalade behov av förbättring. Behoven handlade bland annat om att förkorta väntetider, förbättra kommunikation mellan medarbetare och att slippa leta efter både personer och material på avdelningen. Något som underströks både av medarbetare och av chefer var vikten av att personalen själva fick möjlighet att uppmärksamma nödvändigheten av förändring. Det beskrevs som viktigt att chefen lyfte fram behovet som rättfärdigade förändringsarbetet. Genom att vänta in personalen minskade risken för att medarbetarna skulle känna sig tvingade till förändring och det bidrog till ett ökat intresse och engagemang för utvecklingsarbete.

/.../ vad vi började med var väl egentligen att fundera hur vi skulle få snurr på flöden här på [avdelningen], för att patientinflödet hade ju ökat med 20 % de senaste åren. Vi fick ju inte mer resurser så att vi mäktade inte med det. (L)

Om man bara ger order utan att man har intresse, då håller det en kort tid, sen håller det inte. Så det måste vara både behov, att det finns ett behov och att det finns intresse.

Ska man vara konsekvent med det här så måste det ju också vara nåt som växer fram. För det är ju ingen vits med att jag säger nu ska du börja jobba lean, det går liksom inte. Utan man måste ju på nåt vis i lugn och ro faktiskt se behovet och fatta vad det är för nytta med det. (L)

Något som också betonades av både chefer och medarbetare var vikten av att medverkan i förbättringsarbetet var frivillig. Deltagandet skulle vara grundat i individens egenintresse av att medverka i utvecklandet av nya arbetssätt och rutiner eftersom detta ökade motivationen och engagemanget hos medarbetarna. Det fanns personal som av olika skäl inte ville eller kunde vara drivande i förbättringsprojekt och det var viktigt att detta respekterades. Samtidigt lyfte man fram vikten av att så många som möjligt på avdelningen skulle vara involverade i förändringsarbetet på något vis, till exempel genom att på olika sätt hjälpa dem som var drivande i projekten. Detta i sin tur underlättade implementeringen av en ny rutin eller ett nytt arbetssätt eftersom det upplevdes lättare att ta till sig förändringen om man själv varit delaktig i utvecklingsprocessen.

/.../ man måste respektera att det alltid finns folk som inte vill vara med i grupper. Men det finns alltid nånting de kan göra. Det kan vara att de ringer ett samtal och beställer en grej. Så har de faktiskt varit delaktiga i nånting. Eller bara samla in idéer och tankar och vara med i diskussionen. De behöver inte vara med i projekt, men de kan vara delaktiga i nånting, /.../ Det handlar om, inte att trycka på, men att ge feedback, att lyfta fram alla. (L)

Skapa förutsättningar

I det ledarskap som benämndes som coachning erbjöd chefen medarbetarna de förutsättningar som de behövde för att kunna träffas och diskutera hur arbetet kunde utvecklas. I nästintill samtliga intervjuer framkom det att avdelningarna sedan tidigare hade, eller i samband med implementeringen av lean skapade olika typer av grupper för diskussion och samarbete. Dessa grupper beskrevs som främjande för kreativitet och förbättringsarbete. En annan faktor som bidrog till att skapa bättre förutsättningar för förbättringsarbete var att alla hade samma grund att stå på. Genom att man gav alla samma förutsättningar och utgångspunkt för att bemöta förändring var det lättare att formulera och arbeta mot ett gemensamt mål. Det framkom att chefen kan göra detta genom att förmedla information om lean till alla och genom att erbjuda samtliga medarbetare på avdelningen möjligheten att gå på utbildning, till exempel strategiska chefens föreläsning och leanspelet.

Då fick jag uppdraget att vi skulle starta. Och det kändes att när vi fått det, så fick alla samma grund och det kändes som att det var oerhört viktigt att alla fick samma bakgrund så att man fick veta syftet, man fick veta målet och alla blev på nåt sätt väldigt taggade när vi fick den här föreläsningen. (L)

Och sen när man, när det finns saker som man tycker man vill slimma, typ nån linje, så ska man där gå leanspelet tillsammans så att denna grupp arbetar med samma förutsättningar.

Det var en väldig skillnad på de som har spelat leanspelet och de andra [som inte spelat]. (L)

Icke-auktoritet

Coachning innebar också att inte vara auktoritär och detaljstyrande utan att ha en mer stöttande och delegerande roll. Även om det var chefen som hade det yttersta ansvaret och möjligheten att driva igenom gemensamma beslut, betonades det att när det gäller utveckling och kreativitet så var det viktigt att medarbetarna själva fick prova sig fram. Intervjupersonerna skildrade att det var viktigt att ha en tillåtande attityd gentemot misslyckanden, det vill säga att det var tillåtet att prova arbetssätt som eventuellt inte faller ut väl. Om chefen visade förtroende för medarbetarnas förmåga att själva kunna utveckla

arbetet, stöttade dem i detta samt visade en lekfull inställning till utvecklingsarbete, bidrog det till att medarbetarna kände egenansvar och motivation att förändra.

/.../ jag var ju liksom projektledare, bollplank till gruppen, men jag har ju inte jobbat i arbetsgruppen egentligen så mycket. (L)

/.../ och att man måste känna att man får arbeta själv ostört. Att man får det förtroendet från chefskapet att man klarar av att själv jobba /.../ så att det inte är någon som går in och petar eller bestämmer hur man ska göra under dagen.

Chefskap har ju innan varit befäst med makt. Nu ska ju chefskap bli befäst med att man ska uppmuntra och man ska ta hand om kanske en större fråga som man ska hjälpa det här teamet med och sen coacha. Alltså det är annan roll, den är inte så maktbefäst. Utan som en samordningsposition skulle jag vilja säga.

/.../ det är också svårt att hålla fingrarna borta, men jag menar vissa saker kan man säga att det här kommer inte att gå, det här kommer att hända... och att inte säga det då utan låta dom göra de här missarna. (L)

Feedback

Intervjupersonerna upplevde det som viktigt att chefen gav feedback till sina medarbetare för att uppmuntra och stötta arbete med lean. Den feedback som intervjupersonerna beskrev handlade om olika saker. Den kunde innebära både beröm och konstruktiv kritik, det vill säga att lyfta fram både positiva och negativa sidor hos medarbetaren och dennes arbete. Det framkom framförallt att feedback var viktigt från de chefer som hade insyn i det dagliga arbetet.

/.../ när överheten inte begriper att man verkligen har gjort allt för att jobba, för att komma igång, och tycker att det man har gjort är skit. Då är det inte roligt.

/.../ det som man är väldigt, väldigt sparsam med är beröm. Är man trygg som chef så vågar man berömma. Och vågar man berömma sitt team som kanske har startat sitt leanarbete /.../ bjuder man på beröm så blir det positivt i alla led.

En positiv chef ger uppmärksamhet, den kan säga både positiva och negativa saker till en.

Regelbunden återkoppling på avdelningen och i arbetsgruppen togs upp som någonting viktigt för att upprätthålla arbetet med lean. Återkopplingen gav de medarbetare som inte direkt var involverade i arbetet en möjlighet att få information om vad som pågick samt synliggjorde resultat som i sin tur sporrade till fortsatt arbete och ytterligare förbättringar. Exempel på återkoppling var regelbundna möten där leanprojekt togs upp och nyhetsbrev från chefen som utkom varje vecka. Det framkom att det var särskilt bra att använda sig av visuella medel i form av till exempel en anslagstavla på avdelningen för att förmedla detta. Intervjupersoner på olika avdelningar beskrev att de hade en tavla som var anslagen specifikt för arbetet med lean. Där kunde man bland annat se vilka projekt som var på gång, vilka som var huvudansvariga och involverade i dessa, redovisa resultat av pågående projekt samt skriva upp nya idéer som uppkom. Synliggörandet samt den regelbundna återkopplingen hade både ett motiverande och ett informativt syfte men bidrog även till att betona och upprätthålla medvetenheten om lean.

*./.../ man ska jobba med det. Ta upp på avdelningsmöten varje vecka, vad vi håller på med. Så det inte bara flyter undan utan man måste jobba med det. *Så att ha det varje vecka. Det är viktigt att man håller fast vid det?* Ja, så att man kommer in i det så man tänker på det.*

./.../ det är en central punkt, en tydlig och synlig leantavla. Vi ser vad som är på gång, vem som är ansvarig, en tidsplan, vad blev resultatet och nya idéer. (L)

Jag vet inte om ni tänkte på den här jättestora tavlan som alla passerar flera gånger om dagen här nere i korridoren, där vi sätter upp pågående projekt och måttider. Arbetsgruppen satte upp efter varje möte vad de höll på med och hur långt de hade kommit. Och sen efter hand som resultat kommer upp, så sätter man upp det på tavlan. (L)

Många av de ovan nämnda faktorer som ingick i coaching berörde relationerna mellan chef och medarbetare. Flera av medarbetarna beskrev vikten av relationen mellan chefen och medarbetaren men även relationen medarbetarna emellan som påverkade arbetet med lean.

Relationer

När intervjupersonerna beskrev relationerna och relaterandet på avdelningarna i samband med leanarbete betonade de flera olika saker. Något som var framträdande i både chefernas och medarbetarnas beskrivningar var strävan efter att samla personalgruppen. Andra aspekter som belystes var betydelsen av kontinuitet i relationer och vikten av att man såg personliga egenskaper hos människan bakom yrkesrollen. I flera intervjuer beskrev man också hur hierarkin inom sjukvården samt prestige och statustänkande påverkade arbetet med lean.

Samla

Det framkom att en svårighet med implementeringen av lean var att medarbetarna ibland inte befann sig i samma fas i förändringsarbetet. Vissa var väldigt engagerade och drivande medan andra behövde mer tid för att vänja sig vid förändringar. Det framhölls som viktigt att försöka samla gruppen, ge samma förutsättningar till alla och arbeta mot samma mål. Både chefen och medarbetarna kunde hjälpas åt genom att både bromsa upp de som vill gå fort fram och uppmuntra de som behövde mer tid. Gemensamma möten samt diskussionsgrupper lyftes upp som tillfällen där man hade möjlighet att diskutera förändringar. På mötena kunde medarbetarna även ta upp eventuella farhågor som fanns kring vad ett nytt arbetssätt skulle komma att innebära. Genom att skapa enighet i gruppen med hjälp av förbättrade kommunikationsmöjligheter ökade förutsättningarna för samarbete, vilket i sin tur underlättade förbättringsarbetet. Splittring i personalgruppen i form av till exempel oenighet gällande arbetssätt, mål eller syfte med förändring beskrevs som försvårande för arbetet med lean.

Ett annat sätt att samla personalen var att rent fysiskt flytta personal som arbetade tillsammans närmare varandra. Detta bidrog bland annat till förbättrad kommunikation och närmare samarbete mellan olika personalgrupper och yrkeskategorier.

/.../ man får nog ta det lite lugnt, så jag får hejda mig själv. Jag vill ibland gå för fort fram, tror jag /.../ för att annars hinner kanske inte alla med och då kanske inte alla kommer in i det nya arbetet.

Många är ganska otåliga och jamen herregud, det är bara att göra, tycker de. Nu har vi kommit på en idé, nu bara kör vi liksom. Ja, men vi har inte goda erfarenheter av

det. Alla är inte på samma ställe utan det gäller att vänta in de här som kommer på det mycket senare och att det får stötas och blötas i personalgruppen. (L)

Ibland finns folk som drar åt olika håll i ett och samma team och då är det lite svårare. Om man inte får med alla på tåget, då blir det svårt. Vi lyckades få med alla på tåget och alla var positiva och intresserade, och det tycker jag var en bra förutsättning.

Ytterligare ett sätt att skapa enighet och gemensamma mål i gruppen var att försöka inkorporera och vidareförmedla synsättet om lean. Det framkom även att enighet var viktigt på flera nivåer, både på team/arbetsgruppsnivån samt hos ledningsgruppen. Flera av intervjupersonerna uttryckte att målet eller förhoppningen inför framtiden var att lean skulle bli en naturlig del av arbetet och verksamheten.

Då är det viktigt att det inte hänger på enstaka människor, att det inte hänger på oss utan alla nya ska införas i det och de ska kunna fortsätta med det. Att det blir ett system som utmärker vår verksamhet.

Min förhoppning är att lean ska genomsyra hela arbetet. Att man varje dag ska tänka efter, är det något jag hade velat ändra på mitt arbete idag, mitt arbetssätt eller något som har med grejer att göra. Att man alltid ska ha det här tänket, att tänka på leanförbättringar ständigt.

Kontinuitet i relationer

I samband med att samla personalgruppen kring bland annat arbetssätt lyfte man fram betydelsen av kontinuitet i relationer både till sina medarbetare och till sin chef. Intervjupersonerna beskrev hur arbetet påverkas negativt vid tillfällen då man var tvungen att ersätta ordinarie personal med vikarie i en arbetsgrupp som hade utvecklat ett nytt sätt att arbeta. Personalomsättning framställdes som en försvårande faktor bland annat när det gällde att bedriva och utveckla nya arbetssätt. En förutsättning för att utveckla och arbeta lean var att man hade haft tid att ”jobba ihop sig”. Både chefer och medarbetare beskrev vikten av att ”känna sin organisation” och att ”känna personalen” för att kunna ägna sig åt förbättringsarbete. Kontinuitet i relationer omfattade med andra ord både relationer till sina

kollegor samt relationen till sitt arbete/arbetsplatsen. I team där medlemmarna hade möjlighet att utveckla relationer till varandra menade man att detta hade en trygghetskapande funktion. Trygghet beskrevs som en förutsättning för att kunna hantera förändringar och att kunna ägna sig åt utvecklingsarbete.

Ibland var det ju så att nån eftermiddag så var det inte nån av sjuksköterskorna i leangruppen, utan vi tog nån sjuksköterska som annars jobbar på avdelningen men som inte hade gått leanutbildningen, inte kunde vårt leantänk. De förstod inte riktigt hur vi jobbade trots att vi försökte förklara hur det skulle flyta bra. Man kände liksom, det var inte riktigt den där homogena gruppen som vi andra var, utan man blir nästan lite beroende av varandra.

/.../ där skulle man kunna göra så att samma personal jobbar här en månad och riktigt ser hur det fungerar i lean. Där man kanske till slut inte behöver kommunicera med varandra. Och se var man kan pressa tiden. Men då måste man vara rätt ihopjobbade, med personligheter och allting. Men som det ser ut idag, ena dagen jobbar jag med nån och andra dan jobbar jag med nån annan.

/.../ hela arbetet handlar ju om att man ska verkligen känna sig trygg. Och det är teamet som helhet, /.../ krävs ju sån trygghet för att du ska kunna förändra nånting. Och så måste du själv också vara så trygg som möjligt inom dig själv för att kunna gå vidare, för att kunna skapa nånting.

Roll/person

Kontinuitet i relationer till sina medarbetare bidrog till att man hade större möjlighet att lära känna varandra bakom yrkesrollen. Intervjupersonerna gav flera exempel på saker som gjorde att man lärde känna varandra. Några av dessa var sociala aktiviteter utanför arbetet, medarbetarsamtal och gemensamma fikapauser. Dessa saker bidrog till att både chefen samt medarbetarna fick bättre kännedom om varandras personliga egenskaper. En chef som lärde känna sina medarbetare och såg personen bakom yrkesrollen visste vad medarbetarna var duktiga på, vad de var särskilt intresserade av och kunde sedan använda detta på ett konstruktivt sätt. Några av cheferna beskrev hur de kunde sätta samman projektgrupper med

individer som kompletterade varandra och att de hade kunnat stötta och driva på individer som de upplevde skulle vara passande för att exempelvis leda en projektgrupp.

Man får ju tänka lite, man får ju faktiskt vara lite lyhörd och ta lite hänsyn när man håller på med såna här grejer, så man inte bara går in för att pressa tider och se till så att det går undan. Man måste tänka att bakom varje patient finns det en människa och bakom varje personal och sjuksköterska finns det också människor som jobbar, som tänker. Vi är inte robotar.

/.../ jag är framför allt väldigt öppen, jag är rak och ärlig. Jag tycker att jag har en förmåga att lära känna folk, jag vill känna all min personal. Jag vill inte bara veta vad de gör här, utan jag vill gärna veta kanske lite hur de har hemmavid /.../ så som det har varit nu så känner jag min personal så pass mycket att jag vet vad var och en är engagerade i, vad de är intresserade av. Jag måste på nåt sätt lyfta fram dem, pusha fram dem till att vara med och delaktiga i det här. (L)

Ett annat redskap som jag tycker är jättebra, det är medarbetarsamtalet /.../ där tror jag det är extremt viktigt att samtalet flödar och att man får komma till tals. Där kan man ju hitta personer som man kanske inte har sett alls innan som kan börja driva saker och se saker på ett annorlunda sätt än vad den gör när den är i stora gruppen. (L)

Prestige och hierarki

Det framkom från flera av intervjupersonerna att den upplevda hierarkin inom sjukvården, och prestigen inom och mellan yrkesgrupper och chefer, påverkade arbetet med lean. Hierarkin och prestigetänkandet upplevdes i vissa fall hämmande för att uttrycka idéer och att komma med förslag. Hierarkin, framförallt mellan läkare och sköterskor, fungerade också på vissa avdelningar som ett hinder för yrkesgrupperna att mötas för att samarbeta. En tanke som uttrycktes var att det fanns en skillnad mellan olika yrkesgrupper gällande vilka beteenden som premierades. I vissa yrkesgrupper upplevdes det mer legitimt att ”sticka ut” genom att till exempel komma med förbättringsförslag, medan det inte var lika självklart i andra grupper där det fanns starka normer som motarbetade detta. I några fall var diskussionsgrupperna ett tillfälle och en möjlighet för olika yrkesgrupper att mötas. Att arbeta tillsammans i projekt

bidrog också till ett mer kollaborativt arbete. Intervjupersoner beskrev hur ett närmare samarbete ledde till att man fick mer insyn och förståelse för varandras arbetsuppgifter och därmed kunde komplettera och hjälpa varandra i arbetet kring patienten.

Vissa saker ser undersköterskorna mycket bättre än vad sjuksköterskorna gör. Och det måste man ta till vara på och inte gå in i ett prestigetänkande, för det tycker jag är den största faran i vår organisation, prestigen. (L)

/.../ speciellt dom som har jobbat länge inom vården; jag är sjuksköterska, du är undersköterska, här kommer läkaren. Han ska få göra sina arbetsuppgifter i lugn och ro, jag som då är lite lägre ska vänta på honom. Så ska det ju inte vara. Utan här jobbade vi i team.

/.../ fast jag tycker att vi kanske ska förändra nånting, så kan jag inte riktigt säga det till min doktor. För att det måste tas ett beslut ovanför honom för att han ska ändra på sig.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis visade resultaten att ett öppet, tillgängligt, icke-auktoritärt och stöttande ledarskap som skapar förutsättningar i form av diskussion gynnar implementeringen av lean. Relationer som präglades av prestigelöshet och förståelse skapade goda möjligheter att ta tillvara på resurser och kreativitet som fanns i personalgruppen.

Diskussion

Studiens syfte är att undersöka betydelsen av ledarskap och relationer på arbetsplatsen i en sjukvårdsorganisation som implementerar och arbetar enligt lean. Resultaten visar att enligt dem som har erfarenhet av lean har en tillgänglig och stöttande chef som skapar förutsättningar och ger feedback betydelse för implementeringen. Intervjupersoner beskriver att relationer i personalgruppen har betydelse eftersom de kan bidra till ett tillitsfullt, prestigelöst och tillåtande klimat på arbetsplatsen och i arbetsgruppen som främjar idéer och förbättringsarbete. Detta kommer att belysas med hjälp av tidigare forskning och teorier.

Tillgänglighet

På flera avdelningar som ingår i studien startar implementeringen med att chefen och medarbetarna går på strategiska chefs föreläsning samt spelar leanspelet. I några fall går chefen även chefsutbildningen som anordnas av strategiska staben. Därefter gör man värdeflödesanalyser över verksamheten samt brainstormar för att få fram förbättringsförslag. Intervjupersonerna skildrar flera faktorer vid inledningen av arbetet som påverkar implementeringen. En sådan faktor är ledarskapsstil. Chefer som beskrivs som tillgängliga bidrar till att skapa ett klimat på avdelningen som präglas av öppenhet, god kommunikation och stöttande inställning till nya idéer, vilket upplevs främja arbetet med lean. Att som chef finnas till hands för medarbetarna och att ha insyn i deras dagliga arbete är något som Amabile et al. (2004) skildrar. Författarna skriver om hur ledare som interagerar med sina medarbetare dagligen och bistår med emotionellt stöd bidrar till ökad kreativitet hos medarbetarna. Även Detert och Burriss (2007) belyser betydelsen av öppenhet, det vill säga att chefen lyssnar på sina medarbetare och visar intresse för deras idéer, och på vilket sätt detta korrelerar med hur mycket medarbetaren vågar uttrycka sin åsikt. Författarna gör en skillnad mellan olika slags beteenden hos chefer när det gäller att ta emot medarbetarnas idéer. Chefer som har en ”öppen dörr”, det vill säga är tillgängliga och som visar att det är tillåtet att komma med idéer bidrar mer till att medarbetaren vågar komma till tals än de chefer som primärt förlitar sig på formella sätt att hantera förslagsverksamhet. Den ”öppna dörren” framkommer i flera intervjuer. De avdelningar där det finns en god stämning och en god relation till chefen rapporterar i högre grad att medarbetarna tar till sig idén med lean, kommer med fler förbättringsförslag och engagerar sig i arbete med förbättringsprojekt.

Trygghet

En chef som förmedlar en tillåtande attityd och visar att idéer inte kommer att bemötas på ett dömande sätt genererar en trygghet för medarbetaren. Den öppna relation mellan chef och medarbetare som flera av intervjupersonerna beskriver kan belysas utifrån Edmondsons (1999) begrepp psykologisk trygghet. Enligt detta påverkar den upplevda risken att utsättas för repressalier, speciellt av överordnade, hur mycket medarbetaren bland annat vågar erkänna misstag, uttrycka nya idéer och be om hjälp. Ur intervjuerna framkom att om det är tillåtet, både från ledningen samt övriga medarbetare, att göra misstag vågar man i större utsträckning prova nya idéer och arbetssätt. Heinskou (2005) beskriver betydelsen av att en arbetsgrupp kan hantera och tolerera idéer och tankegångar som ännu inte är fullt utvecklade. Detta bidrar till att gruppmedlemmar kan experimentera med de ofärdiga idéerna och utveckla dessa vidare. För att kunna göra detta krävs att gruppen genomsyras av en känsla av förståelse och trygghet. Det måste vara tillåtet att agera i gruppen utan att de interpersonella relationerna bryts eller utsätts för negativa repressalier i form av till exempel utfrysning eller hån. Scott och Bruce (1994) fann stöd för samband mellan innovation och kvaliteten i relationen mellan chef och medarbetare. En högkvalitativ relation som främjar innovation kännetecknas bland annat av att medarbetaren upplever autonomi och handlingsfrihet i sitt arbete (se även Oldham & Cummings, 1996). Heinskou och Stagis (2005) diskuterar kreativitet utifrån organisatorisk komplexitetsteori. Författarna hävdar att en organisation som inte har givna mål, satta av ledningen, utan är öppen för förslag och uppmuntrar att medarbetarna själva tar på sig ansvar för att lösa problem, främjar kreativitet och spontanitet.

Hierarki och prestige

Ett mer auktoritärt förhållningssätt från chefens sida kan däremot bidra till att personalen upplever att chefen inte är tillgänglig, vilket kan försvåra kommunikationen. En konsekvens som beskrivs av detta är att det är svårare att få fram förbättringsförslag samt gehör för verkställandet av dessa. Chefen får vara mer drivande för att få fram idéer och komma igång med lean. Det auktoritära ledarskapet står i kontrast till det coachande förhållningssättet som utgår från att personalen utgör den drivande delen i leanarbetet, det vill säga kommer med idéer och arbetar med dessa. De chefer som beskriver hinder mot att delegera ansvar har upplevt att detta kan försvåra det vidare arbetet med lean. Detta kan bland annat leda till att chefen bibehåller rollen som den initierande och drivande kraften för utvecklingsarbetet. Flera intervjupersoner lyfter fram prestige och statustänkande som försvårande för arbete med lean,

då detta utgör ett hinder i både relationen mellan chef och medarbetare samt bidrar till en klyfta mellan olika yrkesgrupper. En utmaning för en organisation som implementerar lean är att lära sig att hantera hierarki och prestige. Något som framkommer ur intervjuerna är att det finns både en personlig och organisatorisk aspekt i detta. En del av ansvaret ligger på chefens förhållningssätt till sin maktposition, men det ligger även på organisationen i sin helhet som behöver stötta och legitimera ett icke-auktoritärt förhållningssätt för att bland annat underlätta delegerandet. En av cheferna i studien skildrar att ett sätt att skapa förtroende till sina medarbetare och delegera ansvar är genom att lära känna dem och veta vad de kan. Found och Harvey (2007) beskriver ledarskap enligt lean som en omvänd hierarki där chefens uppgift är att förse medarbetarna med stöd, träning och resurser utan att själv vara en problemlösare. Implementering av lean kan således innebära att chefer ställs inför att behöva utforska ett delvis nytt förhållningssätt till rollen som ledare.

Nembhard och Edmondson (2006) diskuterar hur sjukvårdens hierarki kan fungera som ett hinder för utvecklingsarbete. Författarna lyfter fram olika faktorer som motverkar detta, bland annat att ledaren inbjuder och uppmuntrar samtliga i personalgruppen att delta i diskussioner och visar uppskattning för samtligas åsikter. Ur intervjuerna framkommer hur delaktighet i projektarbete och diskussionsgrupper bland annat bidrar till att personalen får större inblick i varandras arbetsuppgifter och ansvarsområden. Detta beskrivs i sin tur bidra till större förståelse för varandra och att man kan se sitt eget arbete ur ett helhetsperspektiv. Dessa faktorer upplevs minska klyftor mellan olika yrkesgrupper. Intervjupersoner ger exempel på leanprojekt där personal från en yrkesgrupp utför arbetsuppgifter som traditionellt tillhör en annan. De berättar att detta är möjligt bland annat tack vare insyn i varandras arbetsuppgifter. Insynen bidrar till bättre förutsättningar att hjälpas åt och komplettera varandra för att förbättra och effektivisera arbetet kring patienten. En förutsättning är dock en flexibel inställning till sin yrkesroll, det vill säga att man är beredd på att göra andra saker än vad som traditionellt ingår i ens yrkesroll samt att kunna delegera ansvaret för andra arbetsuppgifter. Intervjupersoner beskriver hur prestigetänkandet och en ovilja att förhandla om sina arbetsuppgifter är ett hinder för detta. Scott och Bruce (1994) framställer hur en rigid syn på yrkesroller hämmar innovation på arbetsplatsen. Författarna beskriver att om chefen har en tillåtande attityd gentemot medarbetarens utveckling av yrkesrollen, verkar detta främjande för innovation. Ur intervjuerna framkommer det att det inte enbart är chefens attityd som påverkar ramarna för medarbetarnas utveckling av yrkesrollen, utan även hur andra yrkesgrupper påverkar dessa. Implementering av lean kan med andra ord innebära en

förändring i medarbetarens yrkesroll, bland annat genom utvidgade ansvarsområden. Man kan tänka sig att arbetet med lean inom sjukvården återigen skiljer sig från industrin och att dessa skillnader gör processen mer komplex. Inom sjukvården finns hierarkier med tydliga ansvars- och utbildningsområden. Om mycket prestige läggs i utbildning och kompetens kan det bli mer problematiskt för sjuksköterskorna som befinner sig längre ner i hierarkin att ta över delar av exempelvis läkarnas arbetsuppgifter. Det kan också bli svårt för sjuksköterskorna att våga göra dessa uppgifter om det finns risk för att relationer sätts på spel. Samma hierarkiska problem kan naturligtvis även dyka upp mellan andra yrkeskategorier. Hierarki och prestige kan även spela en stor roll i hanteringen av idéer. Intervjupersoner beskriver hur vissa yrkeskategorier har en mer uttalad och legitim roll som beslutsfattare. Detta kan påverka hur de förhåller sig till en situation där även andra yrkeskategorier som i vanliga fall är längre ner i hierarkin ska vara jämlikar och komma med idéer. Omvänt gäller att de som i vanliga fall inte fattar beslut och är vana vid sin position ska våga komma med förslag och idéer som även berör andra yrkeskategorier högre upp i hierarkin.

Beredskap för förändring

Frivilligheten att delta i förbättringsarbetet är enligt de flesta intervjupersoner en grundförutsättning för att lyckas med lean. Frivilligheten kan kopplas till den transteoretiska modellen (Prochaska, Prochaska & Levesque, 2001) som beskriver hur människan går igenom olika faser vid en förändring. Chefens roll är att försöka få med alla i personalgruppen ”på tåget”, att få alla att gå från den prekontemplativa och den kontemplativa fasen. Detta kan göras genom att förmedla information om arbetet och målet och genom att bereda tid för diskussionsgrupper där bland annat farhågor och oro kan tas upp. Intervjupersoner beskriver att i och med att personalen själva brainstormar kring förbättringsförslag, bidrar detta till att man är mer förberedd och mottaglig för de ändringar som de verkställda förbättringsprojekten sedan ger upphov till. Personalen har med andra ord tid att avancera genom de olika faserna i den transteoretiska modellen. Det finns olika sätt att underlätta och medvetandegöra sin egen del i förändringsarbetet (Prochaska, Levesque, Prochaska, Dewart & Wing, 2001). Medarbetare bör aktivt delta i förändringsarbetet och identifiera vilken fas de befinner sig i. Två av de sätt som författarna förespråkar när det gäller att hantera förändringen och därmed förflytta sig framåt i faserna är *proaktivt lärande* och *kollaborativt teamarbete*. Proaktivt lärande handlar om att lära sig varför förändringar sker och på vilket sätt de kommer att ske, skaffa kunskap kring nya sätt att göra saker och ting på och dela med sig av denna kunskap

med andra. Kollaborativt teamarbete innebär att dela samma mål, brainstorma och lösa problem, arbeta tillsammans för att nå målen och se hur målen gynnar medarbetarna själva, teamet och organisationen. Flera av faktorerna i både proaktivt lärande och i kollaborativt teamarbete finns med i arbetet med lean på flera avdelningar. Dessa är viktiga att lyfta fram och medvetandegöra för att aktivt arbeta med att hantera förändringen som lean innebär. Visholm (2005) skriver om ägande av förändring och menar att förändringar som man själv vill genomföra sällan väcker starkt motstånd. Om medarbetarnas idéer, resurser och erfarenheter kan användas i förändringsprocessen kommer motståndet att bli obetydligt eftersom alla är delaktiga och känner ansvar inför förändringen. Ett potentiellt problem som följer på principen om frivillighet är hur man hanterar de som inte vill arbeta lean. Intervjupersonerna berättar att det är viktigt att respektera detta och man försöker att hantera motståndet på olika sätt, till exempel genom att försöka uppmuntra delaktighet i utvecklingsarbetet, även om det handlar om att göra små saker. Motståndet kan dock upplevas som problematiskt på olika sätt. Prochaska, Levesque, Prochaska et al. (2001) beskriver till exempel att det finns en risk för att de som är negativa till förändringen även inverkar negativt på övriga medarbetare. En fråga som väcks i detta sammanhang, och som också flera av intervjupersonerna funderar över, är hur man i längden hanterar motstånd mot att delta och vilka konsekvenser det får både för den enskilde individen, för övriga medarbetare och för arbetet med lean.

Womack och Jones (2003) skildrar i sin modell för implementering av lean att man ska utgå från en kris för att få igång arbetet och få medarbetarna redo för förändring. Behovet av förändring eller förbättring är uttalat bland både medarbetare och chef på vissa avdelningar. Genom att utgå ifrån ett tydligt behov som även genomsyrar personalgruppen verkar förutsättningarna öka för att man ska nå förberedelsefasen i den transteoretiska modellen (Prochaska, Prochaska & Levesque, 2001). Att utgå från medarbetarnas egna behov skapar även en inre motivation hos medarbetarna. Detta belyses av flera studier (Amabile, 1983, 1987; Shalley, 1991) (refererade till i Oldham och Cummings, 1996). Enligt författarna är individer som mest kreativa när de upplever hög inre motivation. På de avdelningar där det inte finns ett tydligt behov hos personalen eller där behovet hos personalen är ett annat än hos chefen, går implementeringsarbetet trögt och leder i vissa fall till konflikter mellan medarbetare och ledning. Detta betonar ytterligare vikten av chefens lyhörddhet och öppenhet gentemot det som personalen har att säga och att förändringen helst bör komma från dem.

Timing

Att påbörja implementeringsarbetet med lean när det finns ett uttalat behov av förbättring på avdelningen kan kallas för att ha god timing. Enligt intervjupersonernas beskrivning verkar flera andra aspekter av timing påverka hur väl man kan förflytta sig i den transteoretiska modellen. En faktor är de förutsättningar som avdelningar har sedan tidigare. Något som verkar underlätta implementeringsarbetet är till exempel att man redan arbetar i team. Något som också verkar ha positiv inverkan för hur arbetet med lean fortskrider är att inte vara en alltför stor avdelning, eller om man redan har påbörjat förändringsprojekt som stämmer väl överens med principer enligt lean. Något som beskrivs som försvårande för implementeringsarbetet verkar vara om det är andra saker på gång samtidigt på avdelningen. De avdelningar som berördes av nedskärningar efter att de påbörjat arbetet med lean, hade svårare att se de resultat som arbetet faktiskt inneburit, vilket påverkar motivationen negativt till vidare förbättringsarbete. Personal från en avdelning som påverkas av profileringen mellan universitetssjukhusen i Malmö och Lund beskriver att detta tar mycket tid och energi från arbete med lean. En upplevelse av organisatorisk lugn och att det finns tid och kraft att syssla med förbättringsverksamhet verkar vara förutsättningar för att förflytta sig framåt i den transteoretiska modellen.

Kommunikation och samarbete

Något som kännetecknar samtliga leanprojekt som intervjupersonerna beskriver är ett ökat samarbete mellan personalen. Detta innebär bland annat att kommunikationen förbättras. God kommunikation anses av flertalet intervjupersoner vara en kritisk förutsättning för att kunna arbeta lean och det är någonting som genomsyrar flera olika delar av leanarbetet. Betydelsen av kommunikation skildras även av Emiliani (1998). Att inte ta tillvara på personalens kompetens beskriver författaren som det åttonde muda. Författaren lyfter fram bristande kommunikation som en faktor som bidrar till detta. Ökad insyn i varandras arbetsuppgifter, förbättrad kommunikation samt ökat samarbete i personalgruppen bidrar bland annat till (som beskrivs ovan) att personalen kan samordna sina arbetsuppgifter på ett mer effektivt sätt. Detta kan uttryckas som att medarbetarnas kompetens kommer mer till sin rätt.

Kontinuitet

I samband med bättre samarbete och kommunikation i arbetsgrupperna beskriver intervjupersoner även att kontinuitet i relationer påverkar arbetet med lean. Flera intervjupersoner skildrar personalomsättning, både vad gäller nedskärningar, nyanställningar och arbetsschema, som en försvårande faktor för lean inom sjukvården. En av intervjupersonerna beskriver hur förbättringar gjorda i en arbetsgrupp är svåra att förankra och utvärdera eftersom man nästa dag arbetar i en ny grupp. Detta är möjligen en organisatorisk nackdel för sjukvården när det gäller implementering och utveckling av lean. Inom industrin sker arbetet oftast i samma arbetsgrupp alla dagar.

Intervjupersonerna beskriver hur ökad kontinuitet i patientrelationer och arbetssätt i samband med lean har bidragit till att arbetet har ”flutit på” bättre i och med att leanarbetet har fokuserat på att ta bort saker som har stört flödet. Csikszentmihályi (1992) skriver om det psykologiska tillståndet *flow* som kännetecknas av högt välbefinnande. Enligt författaren uppstår detta i situationer där individen utövar en aktivitet som kräver all fokusering, där målet med aktiviteten är tydligt och den prestation som krävs för att klara av uppgiften ligger nära, men inte över, den nivå som individen upplever sig att klara av. En förutsättning för att uppnå flow är att man kan utföra aktiviteten utan avbrott samt att man hela tiden får feedback på sitt handlande så att man kan styra detta mot målet. En av grundprinciperna i lean enligt Womack och Jones (2003) är just att få arbetet att flyta obehindrat, och i samband med detta betonas synliggörandet av hela processflödet för att personalen lättare ska kunna identifiera störningar och ta till åtgärder för att hindra att dessa återuppstår. Några intervjupersoner beskriver uttryckligen att kontinuiteten bidrar till ökad trivsel på jobbet i och med att man har bättre förutsättningar att lära känna varandras personliga egenskaper och därmed kan ta bättre hänsyn till människan bakom arbetsrollen.

Feedback

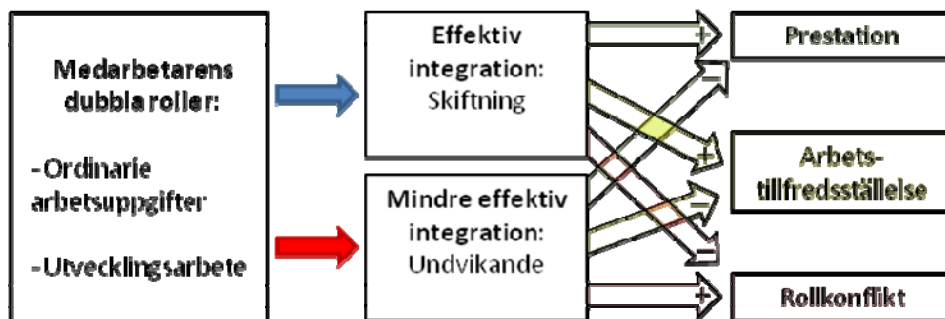
Intervjupersonerna beskriver vikten av olika typer av feedback för att uppmuntra och stötta arbetet med lean. Wheelan (2005) har skrivit om både feedback från chefen och medarbetare emellan när det gäller att uppmuntra och utveckla nya färdigheter. Gruppmedlemmar kan hjälpa sig själva och andra att finjustera sina nya färdigheter genom att både ge och få specifik, direkt och icke-dömande feedback. Enligt Wheelan är stöd kollegor emellan en grundläggande ingrediens i läroprocessen och att det även skapar ett hälsosamt gruppklimat.

En del av den feedback som intervjupersonerna nämner är återkoppling och information om pågående projekt och dess resultat. När de ser resultaten känner de sig ännu mer motiverade att fortsätta förbättra arbetet. Enligt Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1975) (refererad till i Millward, 2005) menar man att arbeten med vissa egenskaper uppfyller specifika psykologiska behov hos medarbetaren som fungerar motiverande. Två av behoven är upplevt ansvar och kunskap om resultat. De egenskaper som uppfyller dessa är självständighet och feedback. Flera av cheferna menar att återkoppling är viktigt för att kunna hålla projektet inom ramarna och se till att det inte rinner ut i sanden. Återkopplande feedback fungerar målstyrande och reglerande på det viset att man ser vart man befinner sig i förhållande till målet och att man kan justera sina insatser därefter, vilket bidrar till en känsla av kontroll (Locke, 2001) (refererad till i Millward, 2005).

Ett nytt arbetssätt – en ny yrkesidentitet?

Under arbetet med resultat och analys framträder en bild ur intervjupersonernas berättelse som inte förutsågs när frågeställningen utformades. Intervjupersonerna beskriver ofta en förändring i yrkesrollerna i samband med införandet av det nya arbetssättet och hur tanken om lean ska inkorporeras i verksamheten i framtiden. Denna bild kan betraktas utifrån nya perspektiv och teorier som ligger utanför den litteratur som vanligtvis behandlar lean. Dessa perspektiv är ett viktigt bidrag till diskussionen om betydelsen av ledarskap och relationer i en lean organisation.

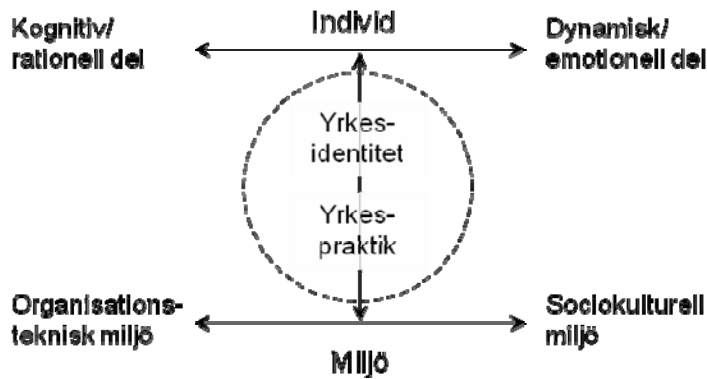
Ur både chefers och medarbetares beskrivningar framgår att implementering av lean kan innebära inte bara ett nytt sätt att arbeta, utan även ett nytt förhållningssätt till sin yrkesroll. Flera intervjupersoner beskriver uttryckligen hur lean innebär att de har två arbetsroller, en som utför de ordinarie, yrkesbundna arbetsuppgifterna och en som ständigt strävar efter att förbättra det egna arbetet. Medarbetarens dubbla roller beskrivs av Victor, Boynton och Stephens-Jahng (2000). Författarna skildrar på olika sätt hur medarbetare i organisationer som implementerar principen ”ständig förbättring” hanterar den tillkommande arbetsrollen vars uppgift är att ägna sig åt utvecklingsarbete. Om individen lyckas integrera båda sina roller och skifta mellan dessa i sitt arbete, bidrar det bland annat till förbättrad prestation, ökad arbetstillfredsställelse och mindre rollkonflikt. Om integrationen misslyckas och individen istället undviker att engagera sig i utvecklingsarbete, får detta motsatt effekt (se figur 5).



Figur 5. Medarbetarens dubbla roller (Victor et al., 2000).

Organisatoriskt lärande

Strävan efter ständig förbättring och utveckling är en av de grundläggande principerna i lean (Womack & Jones, 2003). Detta kan också beskrivas som organisatoriskt lärande, vilket kan belysas med hjälp av Illeris (2004) modell för lärande på arbetsplatsen. Illeris definierar lärande som en interaktion mellan den miljö som präglar arbetsplatsen och medarbetarens intrapsykiska processer (detta representeras av den vertikala pilen i figur 6). Författaren delar den yttre miljön i två komponenter, en organisationsteknisk- och en sociokulturell del. Den tekniska sidan innefattar bland annat praktiska arbetsförhållanden och den sociala utgörs av de normer och den kultur som präglar organisationen. Miljön tillhandahåller de ramar, utrymmet, inom vilket lärande kan äga rum (den nedre, horisontella pilen i figur 6). De intrapsykiska läroprocesserna hos individen delar författaren också i två delar, en kognitiv och en dynamisk del. Enligt Illeris har lärande både en rationell och en emotionell komponent som representeras av dessa poler (den övre horisontella pilen i figur 6). Sammanfattningsvis definieras lärande enligt Illeris som den utveckling som sker i mötet mellan den lärande miljön och individuella läroprocesser. Illeris använder sig av begreppen yrkespraktik och yrkesidentitet för att beskriva vad som påverkar och påverkas i interaktionen mellan individen och dennes miljö. Med yrkespraktik syftar författaren på de konkreta företeelser på arbetsplatsen som lärande i det individuella fallet är förknippat med. Med yrkesidentitet avses den del av vår identitet som beskriver hur vi ser på oss själva i rollen vi har i vårt arbete och hur vi uppfattar att andra ser på oss i denna position.



Figur 6. Lärande på arbetsplatsen (Illeris, 2004).

Leanidentitet

Dessa båda modeller kan användas för att belysa situationen för medarbetaren på USiL som påbörjat implementeringsarbetet med lean. Flera intervjupersoner beskriver de två roller som Victor et al. (2000) skildrar i sin modell, den yrkesbundna rollen samt den arbetsutvecklande rollen. Enligt författarna kännetecknas en lyckad integration av att medarbetaren bejaktar båda rollerna, det vill säga inte undviker den arbetsutvecklande rollen, samt kan skifta mellan dessa i sitt arbete. Vad denna skiftning innebär kan beskrivas mer i detalj med hjälp av Illeris (2004) modell. Författaren skriver att den kan ses som en karta över viktiga grundelement som ingår i lärande på arbetsplatsen och genom vilka lärande kan påverkas. De flesta intervjupersoner förknippar den nya arbetsutvecklande rollen med implementering av lean. Victors teori om två parallella roller i kombination med Illeris beskrivning av yrkesidentitet kan beskrivas som en arbetsutvecklande identitet som en parallell till den yrkesbundna identiteten som läkare eller sjuksköterska. Denna arbetsutvecklande identitet kommer härnäst att kallas för *leanidentitet* och avser då en ny del av identiteten som grundar sig i de båda teorierna. I intervjupersonernas berättelser kan man skönja samband mellan framgångsrik implementering av lean och en utvecklad *leanidentitet* hos både medarbetarna och chefen. Intervjupersoner som skildrar arbetet på de avdelningar som har kommit längst med arbetet med lean beskriver gynnsamma förutsättningar att utveckla denna. Enligt Illeris modell för lärande innebär detta att det finns positiva förutsättningar i samtliga poler samt att dessa kan samverka på ett gynnsamt sätt. Intervjupersonerna beskriver flera konkreta exempel i samband med framgångsrikt arbete med lean. Bland dessa kan nämnas tydliggörandet av syftet med lean och målet med arbetet (den kognitiv/rationella polen), utrymme och tillåtelse att hantera

osäkerhet och frågeställningar inför förändringar (den dynamisk/emotionella polen), en miljö som präglas av normer som förespråkar utveckling och samarbete (den sociokulturella polen) och att det är legitimt att ägna arbetstid åt förbättringsarbete (organisationstekniska polen). Det samband som kan skönjas i intervjupersonerna berättelser handlar om en dynamisk interaktion mellan leanidentiteten och implementeringen. Genom att arbeta lean skapar man fler förutsättningar för att utveckla leanidentiteten, som till exempel bättre kommunikation och ökat samarbete. En utvecklad leanidentitet innebär i sin tur att man arbetar mer lean. Med andra ord: lean föder lean.

Ett identitetsperspektiv vid implementering av lean bidrar till ökad förståelse och hanterbarhet för en del av de försvårande faktorer som framkommit ur intervjupersonernas berättelser. De ovan beskrivna modellerna kan underlätta genom att höja medvetenheten om betydelsen av varje enskild aspekt, samt att lärande, det vill säga utveckling, uppstår i samspelet mellan dessa. Detta kan bidra till att man lättare kan identifiera de förutsättningar som finns (eller inte finns) på arbetsplatser som är i färd med att implementera lean. Vilka premisser har medarbetaren för att utveckla sin leanidentitet? Finns de miljömässiga förutsättningarna i form av tid och utrymme att ägna sig åt detta? Hur ser normerna ut på arbetsplatsen? Är det legitimt/kulturellt accepterat att jobba med lean eller finns det normer som talar emot detta? Hur är gruppklimatet på avdelningen? Hur bemöts misslyckanden? Hur har syftet med lean förklarats och hur har det uppfattats av medarbetaren? Vilket utrymme finns för de emotionella delarna, den eventuella oro och rädsla som kan uppstå i samband med förändringar som berör ens arbete? Genom att ställa dessa frågor kan man möjligen lättare identifiera och förebygga de svårigheter som för det mesta uppkommer vid förändringar.

Betydelsen av ledarskap och relationer

Vilken roll spelar då ledarskap och relationer för implementering av lean och leanidentiteten? Som tidigare nämnts i resultaten spelar en tillgänglig chef roll för klimatet på avdelningen. Ett öppet klimat skapar förutsättningar för att föra in tanken om lean och påbörja progressen mellan de olika förändringsfaserna i den transteoretiska modellen (Prochaska, Prochaska & Levesque, 2001). Leanidentiteten kan inte heller påtvingas medarbetarna, utan måste utvecklas från egenintresse och upplevelsen av ett behov. En positiv och tillåtande inställning till idéer och förbättringsförslag kan ses som ett sätt att legitimera utvecklingen av leanidentiteten och till viss del förstärka densamma genom att låta medarbetarna själva prova

sina idéer. Ett annat sätt att förstärka leanidentiteten är genom feedback, återkoppling och beröm. Chefen stöttar och hjälper medarbetarna att utveckla denna del av identiteten genom att ge dem feedback på det arbete som utförs. Chefernas chefer har också en viktig roll när det gäller att stötta och legitimera den identitet som första linjens chef utvecklar i samband med leanarbetet.

Goda relationer som inte präglas av prestigetänkande är en förutsättning för utvecklandet av leanidentiteten. Prestige och hierarki kan bidra till en konflikt mellan de olika delidentiteterna, det vill säga den yrkesbundna identiteten och leanidentiteten, som komplicerar upplevelsen av en legitim identitet. Kontinuitet i relationerna bidrar till att medarbetarna får möjlighet att lära känna varandra och kan relatera till varandra som personer istället för roller. Detta medför att det dels blir lättare att överkomma hierarkier och prestige och dels att använda varandras resurser på ett värdefullt sätt. Genom att samla personalen bidrar man till att skapa en gemensam förändringsprocess och därmed också en gemensam utveckling av leanidentitet på avdelningsnivå. Detta, tillsammans med att använda varandras kompetenser och resurser, skapar ett gemensamt värde i identitetsutvecklingen.

Enligt Victor et al. (2000) innebär framgångsrik implementering av ett arbetssätt som inbegriper ständig förbättring, att medarbetaren kan utveckla och integrera båda sina roller i sitt arbete. Att ha utvecklat en leanidentitet och en förmåga att skifta mellan denna och sin yrkesbundna identitet innebär bland annat att man har inkorporerat principen om ständig utveckling och aktivt söker sätt att förbättra sitt arbete och att man är öppen för samarbete. Utvecklandet av leanidentitet handlar inte bara om att enskilda individer gör detta utan även att det sker en identitetsutveckling på en mer gemensam, verksamhetsmässig eller organisatorisk nivå. Flera intervjupersoner beskriver en tanke om att lean i framtiden ska vara inkorporerat i verksamheten och inte vara avhängigt enskilda personer som driver detta. På en organisatorisk nivå blir leanidentiteten mer abstrakt, men innebär bland annat att det finns gemensamma mål och visioner och att organisationen stöttar det arbete som bedrivs ute på avdelningarna. Det innebär också att avdelningsansvariga får det stöd de behöver från sina chefer. Detta skulle kunna illustreras med ett citat av den strategiska chefen som beskriver arbetet på en av de avdelningar som har kommit längst med implementeringen: "Lean har fått ett eget liv!" (M. Lord, personlig kommunikation, 17 april 2008). Mycket av värdet i leanidentiteten finns med andra ord i samspelet med andra och inte i enskilda individer, det

vill säga i diskussionen/kommunikationen medarbetare emellan och i det gemensamma arbetet med att utveckla och utprova nya rutiner och arbetssätt.

Slutsatser

Framgångsrik implementering innebär en utvecklad leanidentitet hos både medarbetare, chefer samt på arbetsplatsen. Ett sätt att se på de beteenden hos ledaren samt de relationer på arbetsplatsen som visat sig vara gynnsamma för implementeringen av lean är att de på olika sätt skapar förutsättningar för och stärker utvecklingen av en leanidentitet.

Studiens begränsningar

Författarna har gått in i studien med en stor förförståelse kring vad lean innebär. Denna har kommit från bland annat litteraturstudier, förintervjuer med både personal och den strategiska staben, artiklar i dagspress samt egen erfarenhet av arbete inom industrin. Den ena författaren har även arbetat inom fordonsindustrin som tillämpar principer enligt lean produktion. Bjereld, Demker och Hinnfors (2002) menar att förförståelsen är grunden för all forskning och att det är vår förförståelse om fenomen som leder oss till en forskningsfråga för att sedan forska om dem. Författarnas förförståelse i detta fall har därmed påverkat valet av forskningsfråga men den kan även ha påverkat insamlingen av material på grund av den metod som valts. En öppen intervjumetod utan givna frågor kan leda till att intervjuaren blir särskilt känslig för information som står i förhållande till de hypoteser man satt upp (Kruise, 1998). Författarna har varit medvetna om sin förförståelse och försökt förhålla sig till denna genom att med jämna mellanrum rannsaka vår påverkan på frågor och tolkningar.

En av de största svårigheterna med fallstudier är fallets generaliserbarhet (Denscombe, 2000). Fallet är unikt men bör ändå kunna representera andra liknande fall. Det aktuella fallet i den här studien är Universitetssjukhuset i Lund, vilket man kan anta är likt många andra stora sjukhus i Sverige. Generaliserbarheten skulle då inskränkas till enbart tre eller fyra svenska sjukhus. Man skulle också kunna tänka sig att USiL har likheter även med mindre universitetssjukhus runt om i landet och därmed skulle generaliserbarheten bli betydligt större och gälla både svenska stora icke-akademiska sjukhus samt universitetssjukhus oavsett storlek. Ur generaliseringssynpunkt är det också intressant hur lika sjukhusen är gällande de

faktorer som den här studien identifierat. Man kan tänka sig att USiL i dessa avseenden är likt många andra sjukhus.

Något som skulle kunna påverka studiens validitet är deltagarnas positioner/agendor. För att få tillgång till organisationen och dess medarbetare skickades mail till chefer på olika nivåer som i sin tur ombads vidarebefordra mailet till sina medarbetare. Det är svårt att veta om deltagarna i studien blivit ombedda att delta för att förmedla en särskilt positiv bild av arbetet med lean. Det visade sig att flera av deltagarna i studien var väldigt positivt inställda till lean och hade en mer eller mindre framstående roll inom arbetet med detta. Denna övervikt mot en kanske inte representativt positiv inställning till lean kan ha bidragit till en skev beskrivning av fallet. Detta kan i sin tur även leda till svårigheter i generaliserbarheten.

I studien har det inte tagits hänsyn till intervjupersonernas kön. 14 av 15 intervjuade var kvinnor och det är möjligt att det har påverkat resultaten. Detta skulle i så fall ytterligare inskränka generaliserbarheten till att endast gälla kvinnor på stora sjukhus eller universitetssjukhus i Sverige.

Denscombe (2000) nämner intervjuareffekten som något som påverkar samspelet i intervjun. Författarna gjorde en lista utifrån Denscombes tankar kring detta och diskuterade den eventuella påverkan som exempelvis vår roll som psykologkandidater haft på varje intervjusituation. Dessa diskussioner ledde till upptäckten att författarna i vissa fall hade påverkat situationen. Denna påverkan kan ses som en inskränkning av validiteten i och med att författarna kan ha påverkat intervjupersonernas berättelser och att dessa därmed inte är korrekta eller sanna. Författarna var därför noga med att försöka skapa en god relation till intervjupersonen genom att redogöra för syfte och sekretess och genom att ha en huvudansvarig för intervjun som lyssnade och bekräftade intervjupersonerna. Denscombe menar också att det är omöjligt att helt ta bort intervjuarens personlighet och roll men att man ska försöka vara så artig, lyhörd och neutral som möjligt för att intervjupersonen ska känna sig bekväm. Man kan tänka sig att den påverkan som intervjuaren har är en del av det dynamiska samspel som en intervju är.

Det faktum att båda författarna medverkade vid nästan alla intervjuerna kan också ha påverkat. Intervjupersonerna kan ha upplevt situationen mer hotande eller påträngande då intervjuerna var i numerärt överläge. Författarna diskuterade denna möjlighet innan

intervjuerna påbörjades men tyckte att fördelarna i form av att kunna jämföra intryck och tolkningar av uttalanden samt möjligheten att följa upp olika saker i intervjun övervägde.

De etiska begränsningar som studien skulle kunna vara belastad med rör informerat samtycke och frivillighet. Eftersom kontakten med chefer på olika nivåer endast förmedlades via strategiska staben, blev övriga intervjupersoner i sin tur tillfrågade eller kontaktade av sin chef. Detta kan ha påverkat deras upplevelse av valfrihet att delta i studien. I samband med förfrågan om deltagande skickades även ett informationsmail. De intervjupersoner som inte hade läst informationsmailet i förhand fick ta ställning till villkoren vid intervjuens början. Detta kan ha inskränkt deras upplevelse av att kunna tacka nej till medverkan efter att ha hört villkoren.

Vidare forskning

Lean är en verksamhetsfilosofi utvecklad med syftet att identifiera värde och effektivisera produktionsflöden inom produktionsindustri. Lean inom sjukvården är en relativt ny företeelse. Implementering av lean på USiL har pågått i ungefär ett års tid när detta skrivs (våren 2008) och enligt den strategiska chefen är USiL det sjukhus som kommit längst i Sverige med detta. Vidare forskning om lean i sjukvården och utvecklandet av leanidentiteten och dess betydelse krävs, i synnerhet om lean är framtiden inom svensk sjukvård. Eftersom denna studie är gjord med ett brett fokus, skulle det vara fruktbart att gå vidare med en mer avgränsad ansats. Den här studien är utförd i ett tidigt skede i implementeringsfasen på USiL. Än så länge är organisationen som helhet fortfarande i sin vagga i sin strävan efter att bli en lean organisation, även om flera avdelningar och mottagningar har uppnått framstående resultat med hjälp av lyckade leanprojekt. Det skulle vara intressant att följa upp med vidare och jämförande forskning när arbetet pågått en längre tid för att se vilken roll ledarskap och relationer spelar i detta skede och hur de utvecklas när organisationen som helhet börjar få en mer utpräglad leanidentitet.

Referenser

- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, *15*, 5-32.
- Bjereld, U., Demker, M., & Hinnfors, J. (2002) *Varför vetenskap?: om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*. Lund. Studentlitteratur.
- Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *17*, 56-72.
- Bosson, A. (2007, januari 15). Industrin inspirerar sjukvården. *Sydsvenskan*. Hämtat 2007-01-15 från <http://sydsvenskan.se/lund/article210113.ece>
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996) *Making sense of qualitative data: complementary research strategies*. Thousand Oaks: Sages.
- Csikszentmihályi, M. (1992). *Flow: den optimala upplevelsens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, *50*, 869–884.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*, 350-383.
- Emiliani, M. L. (1998). Lean behaviors. *Management Decision*, *36*, 615-31.
- Emiliani, M. L. (2003). Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies. *Management Decision*, *41*, 893-910.
- Emiliani, M. L., & Stec, D. J. (2004). Using value-stream maps to improve leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, *25*, 622-645.
- Found, P., & Harvey, R. (2007). Leading the lean enterprise. *Engineering Management*, *17*, 40-43.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, *20*, 1139-1155.

- Heinskou, T. (2005). Den lilla arbetsgruppen. I T. Heinskou & S. Visholm (red.), *Psykodynamisk organisationsteori: omedvetna processer på arbetet*. (s. 52-74). Stockholm: Liber.
- Heinskou, T., & Stagis, K. (2005) Komplexitet, kaos och kreativitet i organisationer. I T. Heinskou & S. Visholm (red.), *Psykodynamisk organisationsteori: omedvetna processer på arbetet*. (s. 372-389). Stockholm: Liber.
- Hines, P., Holwe, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management Year, 24*, 994-1011.
- Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *The Journal of Workplace Learning, 16*, 431-441.
- Koenigsacker, G. (2005). Leadership and the lean transformation. *Manufacturing Engineering, 135*, 7-11.
- Koenigsacker, G. (2007). Sustaining lean. *Manufacturing Engineering, 138* (5), 117-118,120,122,124,126,128,130.
- Kruuse, E. (1998). *Kvalitativa forskningsmetoder i psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lord, M. (2007). *Lean Healthcare: räddningen för sjukvården*. Hämtat 2008-03-29 från Universitetssjukhuset i Lund hemsida:
<http://www.skane.se/upload/Webbplatser/USIL/Dokument/InfoOmOss/Lean/TextLeaver12.pdf>
- Längby, P. (2007-01-23). *Ledningsgruppen: Risk för minus på 180 miljoner*. Hämtat 2008-04-09 från Universitetssjukhuset i Lund hemsida
<http://www.skane.se/templates/page.aspx?id=180414>
- Längby, P. (2007-06-21). *Underskottet minskar med 47 miljoner?* Hämtat 2008-04-09 från Universitetssjukhuset i Lund hemsida:
<http://www.skane.se/templates/page.aspx?id=190942>
- Längby, P. (2007-12-19). *Ljus i tunneln*. Hämtat 2008-04-09 från Universitetssjukhuset i Lund hemsida: <http://www.skane.se/templates/page.aspx?id=206637>
- Manos, T. (2006). Value stream mapping-an introduction. *Quality Progress, 39*, 64-69.
- Manos, A., Sattler, M., & Alukal, G. (2006). Make healthcare lean. *Quality Progress, 39*, 24-30.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sages, cop.

- Millward, L. (2005). *Understanding occupational and organizational psychology*. London: Sage.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 941–966.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *The Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Olofsson, S (2008-01-28). *Profilerings och samordning av universitetssjukhusen i Skåne*. Hämtat 2008-04-09 från Universitetssjukhuset i Lund hemsida: <http://www.skane.se/templates/page.aspx?id=206934>
- Prochaska, J. M., Levesque, D. A., Prochaska, J. O., Dewart, S. R., & Wing, G. R. (2001). Mastering change: a core competency for employees. *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 1, 7-15.
- Prochaska, J. M., Prochaska, J. O., & Levesque, D. A. (2001). A transtheoretical approach to changing organizations. *Administration and Policy in Mental Health*, 28, 247-261.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Universitetssjukhuset i Lund. (2007). *Strategisk stab*. Hämtat 2008-04-09 från <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=133526>
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtat 2008-01-14 från <http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf>
- Victor, B., Boynton, A., & Stephens-Jahng, T. (2000). The effective design of work under total quality management. *Organization Science*, 11, 102-117.
- Visholm, S. (2005). Motstånd mot förändring: psykodynamiska perspektiv. I T. Heinskou & S. Visholm (red.), *Psykodynamisk organisationsteori: omedvetna processer på arbetet*. (s.192-221). Stockholm: Liber.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *The Leadership Quarterly Year*, 14, 393-410.
- Wheelan, S (2005). *Group processes: a developmental perspective*. Boston: Allyn and Bacon.

Womack, J.P., & Jones, D.T. (2003). *Lean Thinking*. New York: Free Press.

Womack, J.P., Jones, D.T., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. New York: Rawson Associates.

Yin, R. K. (2006). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber, cop.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451–483.

Appendix

INTERVJUGUIDE

Har du fått/haft möjlighet att läsa **informationsbrevet**? Är det något du undrar över?

Syftet med samtalet: Syftet med vår uppsats är att fånga upp/undersöka aspekter som kan påverka, dvs. underlätta eller försvåra införandet av Lean i vården. All tidigare forskning (Sydsvenskan) är gjord inom **industrin**, ni är de första som gör det här inom vården och vi är nyfikna på dina unika erfarenheter av detta.

Ramar: minst en timma, men ta den tid du behöver. **Inspelning.** Är det okej?

Sekretess: Vi spelar in för att underlätta bearbetningen av materialet. Det är enbart vi två som kommer att ha tillgång till det inspelade materialet och det ska inte användas till något annat syfte än uppsatsen. Inspelade materialet kommer att **raderas**. Efter intervjun kommer vi att skriva en **sammanfattning** av samtalet, ca 1 sida. Vi skulle vilja skicka den till dig så att du kan titta på den för att se så vi inte har missförstått något. Vi skickar den till dig inom en vecka via **post/mail** (fråga vad de föredrar). Vi ringer sedan upp dig (be om **telefonnummer**). Materialet som den skrivs i uppsatsen kommer att vara **avidentifierat**, så att det inte går att koppla till en enskild person.

Informerat samtycke: Är det något som är oklart?

Vem du är: Position? Ålder? Hur länge har du arbetat här?

Hur kom du i **kontakt** med Lean...? Hur skulle du **beskriva** Lean? Ni har precis börjat, hur tror du att det ser ut om **5 år**?

Kan du berätta om några situationer...?

Vår förhoppning skulle vara att få höra 3-4 situationer som du har varit med om. Vad har dessa handlat om? Hur har det gått? Vad var det som gjorde att det blev så?

1. Ledarskap

2. Relationer, samspel på arbetsplats

3. Nyttänkande, innovation, förändring

Vad hände?

Vad menar du med <begrepp>?

Vad sa/gjorde/tänkte/kände du?

Vad sa/gjorde andra (vilka de var)?

Vad tror du är anledningen att det blev så här?

Hur hade du kunnat göra det annorlunda (lärande)? (Chef/medarbetare/kollega)

Hur hade andra kunnat göra det annorlunda (lärande)? (Chef/medarbetare/kollega)

AVSLUT

Sista 10-15 minuterna:

Antecknaren sammanfattar: Nu har vi pratat om... Är det något som vi har glömt att fråga om?

Är det något du vill tillägga? Hur var det att prata om det här? Ni har pratat om detta. Jag undrar...?