



Kurskod: SKOM 11  
Termin: VT 2011  
Handledare: Charlotte Simonsson  
Examinator: Mats Heide

*Examensarbete för masterexamen – strategisk kommunikation*

---

# Lean – en referensram

*En studie av medarbetares kommunikation i en leanorganisation*

ANTONIA JOHANSSON OCH CHARLOTTA LÖVGREN

---

Lunds universitet

Institutionen för kommunikation och medier



---

# Abstract · Sammanfattning

---

## **Lean – a frame of reference**

For about two decades lean production has figured in production industries and it has now reached the public sector. In hospitals lean healthcare has been greeted with open arms but even though communication is a prerequisite for lean to function few studies has been conducted from a communication perspective. Our purpose is to elucidate and augment the understanding of the co-worker's communicative roll in the lean organisation. The interpretative perspective has been our starting point for choice of theories as well as methods. Interviews and observations were conducted at the University hospital of Skåne. The analysis shows that the co-worker's communicative roll is based on situation and daily work is influenced by a transmission view of communication. However, a sensemaking view co-exists alongside the transmission perspective. For further studies we recommend presuming a critical perspective since power structures have shown to influence the co-worker's communicative roll.

## **Lean – en referensram**

I drygt två decennier har lean production cirkulerat inom verkstadsindustrin och verksamhetsfilosofin har nu spridit sig till den offentliga sektorn. I sjukhusvärlden har lean healthcare mottagits med öppna armar men trots att kommunikation är en grundläggande förutsättning för att lean ska fungera har få studier med kommunikationsperspektiv genomförts. Vårt syfte har därför varit att studera lean utifrån detta perspektiv och belysa samt öka förståelsen för medarbetarens kommunikativa roll i leanorganisationen. Det tolkande perspektivet har utgjort utgångspunkten för val av såväl teori som metod och intervjuer samt observationer har utförts på Skånes universitetssjukhus. Analys av empirin visar att medarbetarens kommunikativa roll bygger på ett situationsbaserat medarbetarskap och att det operativa arbetet präglas av en transmissionssyn. En meningsskapande syn existerar dock parallellt med denna. Vi rekommenderar att kommande forskning antar ett kritiskt perspektiv då maktstrukturer till viss del har visat sig påverka medarbetarens kommunikativa roll.

*Keyword:* lean kommunikation, lean healthcare, lean production, medarbetarskap, meningsskapande, Weick, dialog

*Antal tecken inklusive mellanslag:* 118 852

## Tack

Först och främst vill vi tacka alla intervjupersoner för att på ett högst förtroligt sätt ha delat med sig av tankar och erfarenheter kring arbetet med lean. Utan er hade detta examensarbete inte gått att genomföra. Vi tackar också de personer som ställde upp som informanter och särskilt Åsa Hägglin, på leansupporten på SUS, som försåg oss med ovärderlig hjälp i olika faser av den process som detta har varit.

Självklart riktar vi även ett varmt och innerligt tack till vår handledare Charlotte Simonsson som har visat ett uppriktigt stöd och intresse för vårt arbete samt väglett oss på bästa möjliga sätt, inte enbart under denna termin utan under utbildningen i sin helhet.

Slutligen tackar vi oss själva för ett utmärkt samarbete.

Helsingborg, maj 2011

Antonia Johansson och Charlotta Lövgren

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Problemdiskussion .....	5
1.2 Syfte och frågeställningar .....	6
1.3 Avgränsningar.....	6
1.4 Presentation av fallorganisation.....	7
1.4.1 Lean healthcare på SUS.....	7
1.5 Disposition .....	8
<b>2. Teoretiskt ramverk</b> .....	<b>9</b>
2.1 Utgångspunkt i det tolkande perspektivet.....	9
2.2 Vad är lean? .....	9
2.3 Lean healthcare .....	11
2.4 Medarbetarskap.....	13
2.5 Weicks meningsskapande teori.....	16
2.6 Dialog.....	17
2.7 Sammanfattning av teoretiska referensramar .....	19
<b>3. Metodval och genomförande</b> .....	<b>20</b>
3.1 Hermeneutisk ansats .....	20
3.2 Fallstudie.....	20
3.3 Kvalitativa intervjuer .....	21
3.3.1 Urval av intervjupersoner .....	21
3.4 Deltagande observationer .....	22
3.4.1 Observationstillfällen.....	22
3.5 Bearbetning och analys av material .....	22
3.6 Reflektion över metod och genomförande.....	23
<b>4. Resultat och analys av empiri</b> .....	<b>24</b>
4.1 Förtydliganden rörande leanarbetet på SUS .....	24
4.2 Medarbetarnas syn på lean.....	24
4.3 Lean som gemensam utgångspunkt .....	28
4.4 Stor men samtidigt begränsad delaktighet.....	31
4.5 Lean river barriärer .....	34
<b>5. Slutdiskussion</b> .....	<b>38</b>
<b>Referenser och bilagor</b> .....	<b>41</b>

# 1. Inledning

---

Det råder leanfeber i organisationsvärlden. Kommuner, sjukhus, livmedels- och läkemedelsföretag ska alla ”go lean” och konsultbyråer är inte sena att haka på trenden. Trots att begreppet *lean production*, resurssnål eller mager produktion på svenska (Sandkull & Johansson, 2000), existerat i drygt 20 år, och den japanska verksamhetsfilosofi som ligger till grund för detta betydligt längre, är hypen kring lean och liknande managementtrender just nu stor. Røvik (2008) som har studerat managementtrender under 2000-talet betecknar lean som en processbaserad idéströmning, vilken visar starkt intresse för värdeskapande processer och ifrågasätter centralstyrda samt vertikalt funktionsindelade organisationer, s.k. siloorganisering, då denna struktur hämmar aktiviteter från att följa på varandra. Siloorganisering har länge präglat sjukvården, vilket är den främsta anledningen till att verksamhetsfilosofin *lean healthcare* nu sprids som en löpeld inom sjukhusvärlden och utgör ett tydligt exempel på isomorfism, d.v.s. likformighet (Eriksson-Zetterquist, 2009). Trots denna spridning är kommunikationens betydelse för lean fortfarande relativt outforskad.

## 1.1 Problemdiskussion

Kärnan i leanfilosofin är det japanska begreppet *kaizen*, vilket översatt till svenska betyder förbättring. Tillämpat på arbetsplatser innebär begreppet en ständig förbättring som innefattar alla, så väl chefer som medarbetare (Imai, 1986). Denna förbättring ska främst ske i medarbetarnas vardag och drivas av medarbetarna själva, då de anses vara experter på det egna arbetet och därmed besitter störst insikt i vilka aktiviteter som skapar värde för kunden (Womack, Jones & Roos, 2007). För att nå ett tillstånd av ständig förbättring, vilket är målet för en leanorganisation, är det vår uppfattning att det krävs att medarbetare ges kontinuerlig möjlighet att kommunicera iakttagelser och synpunkter till chefer och kollegor samt enas om gemensamma sätt att agera. Att nå en överenskommelse kan dock vara svårt då det inte sällan rör sig om komplexa processer, och medarbetares tolkning samt förståelse av ord och handling måste tas i beaktning. Med utgångspunkt i det tolkande perspektivet upplever vi att de centrala delarna av leanfilosofin, så som identifierande av värde ur ett kundperspektiv samt eliminerande av slöseri, inte är något statiskt och allmängiltigt utan skiftar beroende på individ, tid och rum.

Mängden forskning och litteratur om lean som tankesätt och verksamhetsfilosofi inom industrin är stor och den ökar gällande den offentliga sektorn. Däremot finns ytterst lite skrivet om lean ur ett kommunikationsperspektiv. Kommunikationens betydelse vid implementering av lean har studerats i viss utsträckning (se t.ex. Puvansvaran, Megat, Hong & Razali, 2009; Worley & Doolen, 2006; Heide & Monstad, 2007). Utöver detta har endast få och långsökta kopplingar mellan lean och kommunikation gjorts, så som applicerandet av lean på marknadsföring (se t.ex. Dewell, 2007; Lowry, 2003; Piercy & Morgan, 1997) och information management (se t.ex. Hicks, 2007).

Utifrån litteraturgenomgången kan vi konstatera att det behövs mer forskning som belyser kommunikationens betydelse i leanorganisationer. Det är uppseendeväckande att kommunikation, trots att leanarbete för oss framstår som fullkomligt avhängigt detta, inte uppmärksammas, än mindre diskuteras, i någon större utsträckning. Kommunikation berörs dock ständigt indirekt, t.ex. genom en stark betoning på teamarbete. Vår uppfattning är därav att kommunikation är något som tas för givet inom lean, att det utgör en grundläggande självklarhet och därför inte reflekteras över. Den forskning vi har tagit del av utgörs till störst del av leans

funktionalistiska påverkan på kommunikationsprocesser, liksom Worley och Doolens (2006) studie som visar på förbättrad kommunikation i form av informationsöverföring från chef till medarbetare, där en transmissionssyn på kommunikation dominerar. Vi saknar således forskning rörande kommunikationens betydelse för ett arbete som bygger på lean, vad lean förutsätter av kommunikationen samt hur kommunikationspraktiker i leanorganisationer ser ut. Vi saknar också diskussioner kring betydelsen av individens tolkning och förståelse i arbetet med lean och kommunikationens roll i detta. Vi konstaterar således att det finns en tydlig kunskapslucka att fylla och vår ambition är att detta examensarbete ska utgöra ett första spadtag.

Ovanstående problematik ligger till grund för val av studiens fokus, nämligen medarbetarens kommunikation i en organisation som antagit lean som verksamhetsfilosofi. Vår uppfattning är att medarbetare utgör navet i leanfilosofin och att deras kommunikation är avgörande för att på daglig basis lyckas att eliminera slöseri och skapa värde för kunden och därigenom uppnå en ständig förbättring av verksamheten. Vi kommer följaktligen att studera den del i en leanorganisationens interna kommunikation som är av störst betydelse för att realisera målet med lean och därigenom också organisationens övergripande mål. Studien placeras sig således inom fältet strategisk kommunikation och närmare bestämt organisationskommunikation. Vår avsikt är att belysa medarbetarens kommunikation i det fortlöpande leanarbetet och inte, som tidigare gjorts, fokusera på implementeringsfasen av lean. Arbetets empiri har samlats in genom studier av en fallorganisation som har arbetat med lean i fyra år och som är något av en förebild inom lean healthcare i Sverige, nämligen Skånes universitetssjukhus.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med detta examensarbete är att studera leanfilosofin ur ett kommunikationsperspektiv. Fokus ligger på medarbetarens kommunikativa roll i arbetet med lean, vilken vi ämnar belysa samt skapa en ökad förståelse för.

Utifrån detta syfte ämnar vi besvara följande frågor:

1. Hur tolkar medarbetaren lean som verksamhetsfilosofi?
2. Hur ser medarbetarens kommunikationspraktiker ut i det dagliga arbetet?
3. Vilka möjligheter och begränsningar utgör leanfilosofin för medarbetarens kommunikation?

## 1.3 Avgränsningar

Valet att fokusera på medarbetarens kommunikation i leanarbetet baseras på att medarbetaren betraktas som expert. Vi är dock medvetna om att chefen innehar en nyckelposition och därmed inte helt går att utesluta, men då det generellt finns mindre forskning gällande medarbetarens kommunikation finner vi detta fokus mer befogat. Fallorganisationens storlek, struktur och geografiska utbredning gör det dock omöjligt att ta ett helhetsgrepp om medarbetarnas interna kommunikation. Vi har därför valt att avgränsa studien till att innefatta fyra utvalda enheter.

Vidare har vi valt att begränsa studien till att främst fokusera på den strategiska nivån av leanfilosofin, vilken beskrivs närmare i teorikapitlet. Detta av den anledningen att denna, utifrån vår tolkning av filosofin, är av större betydelse för ett långsiktigt arbete än vad den operativa nivån är, vars praktiska verktyg är möjliga att använda sig av utan att långsiktigt och

strategiskt arbeta med lean. Den operativa nivån kommer dock att innefattas i den mån det är relevant för att komma åt den strategiska nivån, t.ex. genom observation av morgonmöten.

Vi har även valt att inte betrakta lean som en kultur, trots att detta är vanligt förekommande, utan som en verksamhetsfilosofi som appliceras inom en redan existerande organisationskultur. Kulturella aspekter har således uteslutits. Även förändringskommunikation är ett område som har valts bort då vi varken studerar en implementeringsfas eller betraktar lean som en tidsbegränsad eller pågående förändring utan som ett tanke- och arbetssätt som ska genomsyra den löpande verksamheten.

## 1.4 Presentation av fallorganisation

Skånes universitetssjukhus, hädanefter SUS, utgör en del av Region Skåne och bildades formellt 1 januari 2010 genom en sammanslagning av universitetssjukhusen i Lund och Malmö. Att bedriva avancerad sjukvård, utbildning och framstående forskning betraktar SUS som sina tre huvuduppgifter och tanken är att sammanslagningen ska skapa ännu godare förutsättningar för forskning vilket på sikt ska bidra till en bättre, säkrare och effektivare sjukvård. Missionen på SUS är *att vara ett universitetssjukhus* och visionen lyder: *alltid bland de bästa*. Värdegrunden är densamma som inom lean generellt, nämligen *respekt för människan* (Skånes universitetssjukhus, 2011).

Med sina dryga 12 500 medarbetare, med över 100 olika kompetenser, är organisationen Sveriges tredje största universitetssjukhus och ett av landets största akutsjukhus (Skånes universitetssjukhus, 2010a). Organisationen, som finns representerad på ett flertal orter runt om i Skåne, består av sju divisioner och sex administrativa staber. Varje division består i sin tur av ett antal kliniker vilka varierar beroende på verksamhet, men en typisk klinik har en mottagning, ett par vårdavdelningar, en enhet för medicinska sekreterare samt en läkargrupp (Å. Hägglin, personlig kommunikation, 10 februari, 2011).

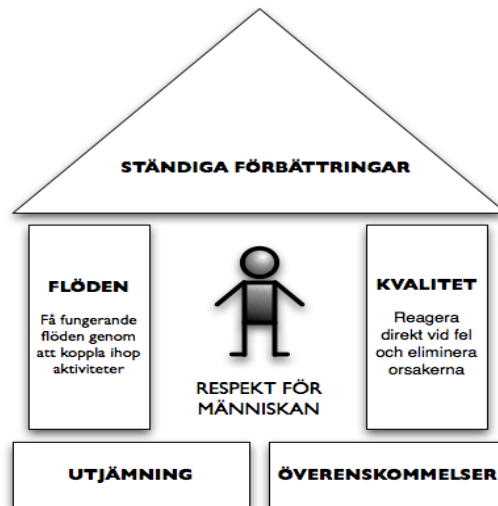
### 1.4.1 Lean healthcare på SUS

Lean healthcare, eller lean sjukvård, som vi behandlar mer ingående i teorikapitlet, är den uttalade verksamhetsfilosofi som SUS vill leva efter och som ska genomsyra hela verksamheten. Det innebär framförallt att alla medarbetare har två uppdrag: dels att ge vård och dels att förbättra sina arbetssätt runt patienten. Båda är lika viktiga och ska arbetas med på daglig basis (Skånes universitetssjukhus, 2010b).

Trots att sjukhus är stora organisationer anser SUS att lean möjliggör en småskalighet i vardagen där medarbetare ges möjlighet att ta ansvar för att utveckla sin verksamhet. Att lära sig att arbeta med lean healthcare är dock en omfattande, om inte oändlig, process som SUS står mitt uppe i. Genom att samarbeta, avlägsna sådant som vållar besvär och identifiera tids-tjuvar antas stressen för medarbetarna minska och säkerheten för patienterna öka. Detta medför i sin tur att tid frigörs, vilken kan ägnas åt patientarbete, fortsatt utveckling och forskning. För att lyckas med detta gäller det att lära sig vad som verkligen är till nytta för patienterna och ta bort övriga element. Problemet är dock att s.k. slöseri sällan är uppenbart och därför kan vara svårt att upptäcka (Skånes universitetssjukhus, 2010b).

För att gå från ord till handling vad gäller lean har SUS tagit fram *leanhuset*, se figur 1, som sammanfattar verksamhetsfilosofin. Grunden, väggarna och taket samspelar och huset bildar en helhet som visar vägen mot en ständigt pågående förbättringsprocess. *Utjämning* syftar på att jämna ut flödet av patienter samt arbetsbelastning över tiden medan *överens-*

*kommelser* belyser det faktum att det i vården figurerar flera sätt att göra samma sak och att arbetet underlättas av nedskrivna överenskommelser. *Flöden* utgör en av huvudprinciperna och syftar på patientens resa genom sjukvården, vilken ska vara så smidig som möjlig. Den andra huvudprincipen utgörs av *kvalitet* och betonar vikten av att både korrigera och lära av misstag. Målet är att nå ett tillstånd där medarbetarna kontinuerligt arbetar med *ständiga förbättringar* (Skånes universitetssjukhus, 2010b). För att underlätta leanarbetet har en leansupport inrättats, vilken stöttar arbetet ute på avdelningarna genom utbildning, facilitering, coaching och inspiration.



Figur 1: Leanhuset (baserad på modell i Skånes universitetssjukhus, 2010b).

## 1.5 Disposition

För att underlätta resterande läsning följer här en kort beskrivning av innehållet i respektive kapitel. Nästkommande kapitel utgörs av det teoretiska ramverk som har legat till grund för analysen. Detta inleds med en beskrivning av vårt forskningsperspektiv och följs av leanfilosofins grunder, lean healthcare, medarbetarskap, Weicks meningsskapande teori samt dialog. Kapitel tre består av en beskrivning samt motivering av metodval och avslutas med reflektioner över själva genomförandet. I det fjärde kapitlet följer undersökningens resultat, vilket varvas med en tematisk analys. I det avslutande kapitlet sammanfattas de viktigaste iakttagelserna och rekommendationer för kommande forskning ges.



## 2. Teoretiskt ramverk

---

De teorier och begrepp som är inkluderade i det teoretiska ramverket är de vi finner särskilt relevanta och som kan bidra till en vidare förståelse av medarbetarens kommunikativa roll i leanarbetet. Den tidigare forskning som har vävts in i teorigenomgången har inte för avsikt att vara heltäckande men vår förhoppning är att den ska bidra till att tydliggöra forskningsområdet inom vilket denna studie hör hemma. Kapitlet inleds med en presentation av vårt val av forskningsperspektiv.

---

### 2.1 Utgångspunkt i det tolkande perspektivet

Inom fältet organisationskommunikation förekommer tre ledande och bitvis överlappande forskningsperspektiv. Organisationskommunikationsforskarna Corman och Poole (2000) talar om det postpositivistiska, det tolkande och det kritiska perspektivet. Benämningarna för dessa perspektiv skiftar dock en del i litteraturen (se bl.a. Miller, 2008; Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Utöver dessa har även ett postmodernt perspektiv utvecklats som kan ses som en förlängning av det kritiska (Ganesh, 2008). Samtliga perspektiv existerar parallellt inom dagens forskning och en diskussion förekommer kring huruvida perspektiven kan och bör mötas (Corman & Poole, 2000) i syfte att lära av varandra (Miller, 2001). Enligt Miller (2001, 2008) har detta resulterat i att organisationskommunikationen idag präglas av en hälsosam eklekticism inom vilken en mängd forskningsmetoder anses vara legitima.

Vi utgår ifrån den tolkande traditionen, vars ontologi, i motsats till det postpositivistiska perspektivet, utgörs av konstruktionism (Heide m.fl., 2005). Det innebär att vi ser verkligheten som socialt konstruerad av människors subjektiva erfarenheter, vilka uttrycks genom ord, symboler och handlingar. Följaktligen betraktar vi inte organisationer som statiska objekt utan som konstruktioner vilka reproduceras på daglig basis genom medlemmarnas agerande. Inom det tolkande perspektivet råder därmed en meningsskapande syn på kommunikation där ”individer förhandlar mål, handlingar och betydelser för att uppnå en gemensam riktning” (Heide m.fl., 2005, s. 54) vilket kontrasterar den postpositivistiska ansatsen där transmissionssynen dominerar och kommunikation likställs med informationsöverföring. I likhet med Weick (1995) ser vi därför organisationen som en enhet uppbyggd av kommunikationsaktiviteter, vilken inte skulle existera utan kommunikation. Med utgångspunkt i det tolkande perspektivet ämnar vi således uppnå en förståelse för leanmedarbetarens kommunikativa roll.

### 2.2 Vad är lean?

Det finns ungefär lika många definitioner av lean som det finns författare som har skrivit om det. *Gör mer för mindre* är kanske den definition som på enklast sätt sammanfattar filosofin (Womack & Jones, 2003; Kadjan, 2008). Grunden till lean kommer från Toyota där det går under namnet TPS (Toyota Production System), i väst även kallat lean production (Liker, 2009). Filosofin bygger på att uppnå förbättringar genom att eliminera slöseri av resurser och skapa värde för kunden (Womack m.fl., 2007). Respekten för människan är dock lika viktig och för att lyckas med lean måste samma mått av hänsyn tas till samtliga aspekter (Graban, 2009). Olika forskare har delat upp leanfilosofin i varierande huvudprinciper (se t.ex. Womack & Jones, 2003; Liker, 2009) och begreppet *lean thinking* har kommit att representera

den strategiska nivån av filosofin, vilken syftar till att förstå vad som skapar värde. *Lean production* har i sin tur blivit den term som används för den operativa nivån med praktiska verktyg för eliminerande av slöseri som huvudfokus (Hins, Holweg & Rick, 2004). Vi har valt att beskriva leans grunder utifrån, de av oss identifierade nyckelbegreppen, *slöseri*, *just-in-time*, *värdeskapande* och *ständiga förbättringar*.

Slöseri, eller *muda* som det heter på japanska (Womack & Jones, 2003), är allt som ökar kostnaderna utan att tillföra värde för kunden (Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2006). Endast de aktiviteter som medför värde skall behållas i processen, allt annat skall avlägsnas. Kunden i detta sammanhang utgörs inte enbart av den externa slutkund som ska använda den färdiga produkten utan hänvisar också till interna kunder inom produktionskedjan som näst skall använda produkten i sina arbetsmoment (Liker, 2009). Slöseri kan således utgöras av t.ex. väntetider, transporter, onödiga rörelsemoment för personal och produkter som inte möter kundens behov (Womack & Jones, 2003; Hicks, 2007). Att tänka proaktivt för att kunna lösa problem innan de får allvarliga konsekvenser är en viktig del i detta arbete (Womack m.fl., 2007).

Flödessystemet *just-in-time*, även kallat *kanban*, innebär att varje produkt del tillverkas och levereras till respektive arbetsstation vid det specifika tillfälle då delen skall användas. Detta för att minska slöseri. Arbetsstationen signalerar i sin tur när nytt material behövs. På så vis undviks kostsam lagerhållning och eventuella produktionsdefekter upptäcks omedelbart och kan åtgärdas innan de hinner växa till stora problem som avstannar produktionen (Womack m.fl., 2007). Detta gör också produktionen flexibel inför förändrad efterfrågan från kunden (Liker, 2009).

Allt som inte är värdeskapande skall elimineras enligt leanfilosofin (Liker, 2009). Liker menar att:

*det enda som tillför värde i någon typ av process – antingen det är tillverkning, marknadsföring eller någon utvecklingsprocess – [...] är den fysiska eller informationstekniska omvandlingen av en produkt, tjänst eller handling till någonting som kunden vill ha. (s. 28)*

Genom att utgå ifrån kundens perspektiv kan producenten identifiera vilka steg i processen som tillför produkten värde och se till att dessa flödar utan avbrott för att minska slöseri samt uppnå högsta möjliga värde (Liker, 2009; Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2006).

Den sista hörnstenen i leanfilosofin, och det viktigaste begreppet inom japanskt ledarskap, är ständiga förbättringar, även kallat *kaizen* (Imai, 1986), vilket syftar till att reducera slöseri och öka värde (Liker, 2009). Utbildning och träning av ledarskap och medarbetarskap ska involvera individerna i att ständigt söka förbättringar (Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2006) genom inbyggda förbättringssystem. Ett sådant system är t.ex. kontinuerligt avsatt tid för varje arbetsgrupp att arbeta fram förslag till hur deras arbetsprocesser kan utvecklas och förbättras. Ett annat är problemlösningssystemet *the five why's*, där medarbetare lär sig att vid uppkomsten av problem ställa frågan *varför* till dess att problemets ursprung har upptäckts och utifrån detta finna en lösning så att samma problem inte uppstår igen (Womack m.fl., 2007).

Som nämnts är nästintill samtlig forskning som vi har tagit del av fokuserad på filosofins funktionalistiska påverkan på verksamheter. Utifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv ser vi att leanfilosofin även är av betydelse för hur medarbetaren definierar sin yrkesidentitet samt hur denna betraktar och skapar mening kring sitt arbete. Detta påverkar i sin tur indivi-

dens handlingar och kommunikation. Vi eftersöker således mer forskning som belyser leans betydelse för organisationer i vidare bemärkelse än vad som innefattas av effektivitet och fysiologiska effekter, vilka kommer att diskuteras närmare i nästa avsnitt.

## 2.3 Lean healthcare

Som nämnts inledningsvis florerar leanfilosofin inte längre enbart inom bilindustrin och andra former av produktion utan har spridits till serviceorganisationer och offentlig verksamhet (Brandao de Souza, 2009). Inom den sistnämnda förekommer både fall av adoption, d.v.s. direktapplicering av konceptet, och adaptering, vilket innebär att konceptet anpassas efter den egna verksamheten. Den största andelen anhängare inom offentlig sektor finns inom sjukvården (Radnor & Walley, 2008), där filosofin har använts internationellt sedan början av 2000-talet (Skånes universitetssjukhus, 2010a).

Olyckor och kvalitetsproblem är bakomliggande orsaker till varför sjukhus satsar på att omorganisera vården med hjälp av leanfilosofin. Lean har visat sig besitta potential för att förbättra vården men tillämpningen inom området är ännu begränsad. Genom användandet av standardiserade verktyg som 5S<sup>1</sup> och kartläggning av värdeflöden, där patientens resa genom systemet analyseras i syfte att identifiera icke-värdeadderande aktiviteter, har sjukhus minskat väntetider och förbättrat produktiviteten. De sociala aspekterna står dock fortfarande i skuggan av dessa operativa ändamål och vad metoderna genererar för möjligheter gällande exempelvis teamarbete och kommunikation mellan olika yrkesgrupper beskrivs ofta kortfattat och ytligt (Joosten, Bongers & Janssen, 2009), något som stärker motivet för en studie likt denna.

Trots att lean healthcare numera är ett vedertaget begrepp inom sjukvården talas det ännu inte om att springa smartare utan om att lära sig att gå (Radnor & Walley, 2008) och Joosten m.fl., (2009) är övertygade om att det krävs noggrann och avvägd forskning för att leanfilosofin ska nå samma framgång inom vården. Det finns dock redan en del forskning på området och Bozena Poksinska har sammanställt en översikt av befintlig litteratur på området.

Poksinska (2010) har bl.a. funnit att lean oftast används som en processbaserad förbättringsansats fokuserad på tre huvudområden, nämligen identifierande av värde ur patientens synvinkel, kartläggning av värdeflöden och eliminering av slöseri, i ett försök att skapa kontinuerligt flöde. Radnor och Walley (2008) varnar för ren kopiering av lean och menar att serviceinriktade organisationer bör ta avstånd från vissa aspekter av konceptets produktionsversion. Vilka dessa aspekter är framgår dock inte och vi upplever här en brist på förtydligande. Radnor och Walley varnar även för risken att misslyckas om lean enbart betraktas som en taktisk verktyglåda, utan hänsyn till varken förutsättningar eller till systemet som helhet. Om inte nödvändiga situationsanpassade överväganden görs blir leanimplementeringen ytlig och i vissa fall talas det t.o.m. om ”fake lean” (M. Lord, personlig kommunikation, 16 februari, 2011), vilket gör det svårare att förbättra vården ur ett långsiktigt perspektiv. Poksinska (2010) konstaterar dock att leanfilosofin blivit adapterad, snarare än adopterad, vilket har skett p.g.a. att lean kräver en anpassning till den specifika kontext som en vårdmiljö utgör och att hänsyn har tagits till de skillnader som finns mellan sjukvård och tillverkningssektor.

Poksinska har definierat följande utmaningar vad gäller arbetet med lean i en sjukvårdskontext.

---

<sup>1</sup> Sortera, systematisera, städa, standardisera och ständigt se till (Poksinska, 2009).

- Medarbetare misstycker gällande kopplingen mellan vård och biltillverkning och det tar tid innan de inser de potentiella fördelarna med lean.
- Det saknas utbildare och konsulter med rötter i sjukvården, vilket gör det svårare för medarbetare att acceptera lean.
- Nyckelprincipen i lean är att förstå värde utifrån kundens perspektiv. Benämningen kund är dock inte självklar inom vården utan även familjemedlemmar, skattebetalare och beslutsfattare kan betraktas som kunder.
- Sjukvårdsstrukturen är hierarkisk, med läkarna som befinner sig i topp med mest makt. Lean kräver dock teamarbete som bygger på samarbete och öppen kommunikation.
- Sjukvården består av komplexa system med många ömsesidigt beroende delar och utmaningen ligger i att förbättra hela värdeflödet och inte enbart optimera prestationsförmågan inom individuella avdelningar.

Vidare konstaterar Poksinska att en lyckad leantransformation förlitar sig på att samtliga yrkesgrupper involveras. Medarbetare behöver tränas i att förstå principerna och teknikerna bakom lean samt i att ta en aktiv roll i arbetet. Chefer behöver i sin tur motivera och engagera medarbetare samt förse dem med nödvändigt stöd och tillräckliga resurser. Litteraturöversikten visar att resultaten i organisationer som tagit till sig principerna kan delas in i två breda områden, varav det första knyter an till systemets prestation och det andra till medarbetarutveckling och arbetsmiljö. Det sistnämnda, vilket är mest intressant utifrån vårt syfte, berör bl.a. medarbetares förändring från en passiv till aktiv roll i verksamhetsutveckling. Detta område inkluderar även förbättringar gällande arbetsmiljö som t.ex. mer förutsägbara och lugnare arbetsdagar. Mindre positiva följder av lean verkar dock lysa med sin frånvaro. Poksinskas slutsats är att de befintliga artiklarna om lean healthcare endast ger en begränsad bild av potentiella för- och nackdelar och att ingen av artiklarna som har inkluderats i översikten innehåller kritik av applicerandet av lean på sjukvård. Detsamma gäller de artiklar vi har tagit del av utöver dessa. Detta finner vi anmärkningsvärt då forskare under lång tid har tvistat om lean production är en human verksamhetsfilosofi eller ej och det förekommer en hel del invändningar mot lean i industrisammanhang.

Landsbergis, Cahill och Schnall (1999) samt Berggren (1992), som studerat följderna av lean production på medarbetares hälsa, har t.ex. kommit fram till att de krav som ställs på medarbetare i leanorganisationer ökar risken att drabbas av allvarliga fysiologiska besvär<sup>2</sup>. Flertalet fallstudier av japanska biltillverkare visar också att medarbetare inom leanorganisationer i stor utsträckning känner sig uttröttade och upplever stress till följd av intensivt arbetstempo, långa arbetsdagar, få raster och hög grad av repetitiva arbetsuppgifter. Det har även konstaterats att arbetsrelaterade skador är vanligare inom den här typen av industriorganisationer (Landsbergis m.fl., 1999).

Vi anser således att forskningen om medarbetare i leanorganisationer är tvetydig och visar på så väl positiva som negativa effekter för medarbetare. Anmärkningsvärt är dock att ingen reflektion kring medarbetarens vilja att bli mer delaktig i beslutsfattande samt att få större befogenheter och ökat ansvar, i form av t.ex. två uppdrag, förekommer. Det tas för givet att medarbetaren upplever detta som något positivt, då det för med sig en känsla av erkännande, vilket vi anser inte alltid behöver vara fallet. Slutligen ska tilläggas att många av artik-

---

<sup>2</sup> Belastningsskador och muskuloskelotala besvär, vilket bl.a. innebär värk i nacke, rygg och axlar och kan utvecklas till allvarliga medicinska problem.

larna om lean healthcare är av spekulativ karaktär och således inte baserade på empiri (Poksinska, 2010), vilket stödjer genomförandet av en studie likt denna ytterligare. Poksinska avslutar sin litteraturöversikt med att efterlysa mer utförlig och holistisk forskning. Detta för att det ska bli möjligt att utvärdera den verkliga påverkan av lean och för att öka förståelsen för de underliggande faktorer som influerar både framgången och varaktigheten av lean healthcare, bland vilka vi vågar hävda att kommunikation placerar sig högt.

## 2.4 Medarbetarskap

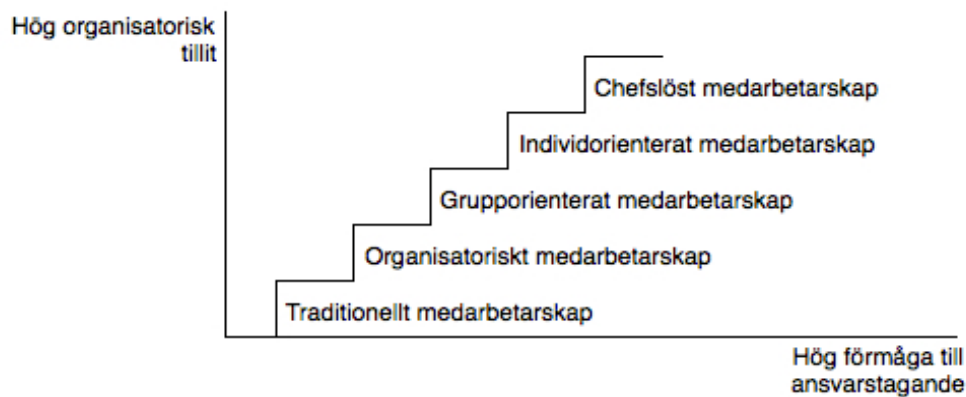
Enligt lean är medarbetaren expert på sitt arbete och ska därför vara den som driver och skapar det ständiga förbättrandet av verksamheten. Det är dock inte självklart att medarbetare är villiga att axla detta ansvar (Hällstén & Tengblad, 2006; Simonsson 2002). Vi ser en tydlig koppling mellan lean och det som benämns *medarbetarskap* och inkluderar därför detta begrepp i den teoretiska ramen i syfte att belysa betydelsen av delaktighet i leanarbetet och dess innebörd för medarbetarens kommunikationspraktiker.

Tanken om den heroiska ledaren har övergivits till fördel för förståelsen om att ledarskap och medarbetarskap är nära sammanlänkat. Shamir (2007) samt Andersson och Tengblad (2009) menar t.o.m. att medarbetaren bör ses som medproducent av ledarskapet och att detta *medledarskap* kan förstås som en kollektiv initiativförmåga där medarbetaren är så pass delaktig i beslutsfattande att denna kan ses som medledare likaväl som medarbetare. Ledarskap kan därmed ses som en funktion eller aktivitet, snarare än en roll, som kan delas av flera individer i en grupp eller organisation. Shamir (2007) beskriver dock hellre ledar- och medarbetarskap som relationer mellan chef och medarbetare, där de ömsesidigt påverkar varandra, snarare än som en fast funktion.

Medarbetarskap handlar om att vara en god medarbetare samt att delta i verksamhetsutvecklingen, snarare än att vara skicklig i sin yrkesutövning (Andersson & Tengblad, 2009). Det grundas i ansvarstagande och självständighet och utgörs av medarbetares hantering av relationen till arbetsgivare, kollegor samt det egna arbetet (Tengblad, 2003; Uhl-Bein & Pillai, 2007). Litteraturen om medarbetarskap är dock fortfarande tunn till följd av ett sedan länge ensidigt fokus på ledarskap, där medarbetare endast har tillskrivits en passiv roll (se t.ex. Weick, 2007; Baker, 2007; Bennis, 2010; Sveningsson & Alvesson, 2010). Synen på medarbetaren har emellertid skiftat från passiv till aktiv och organisationers kommunikationsprocesser har förändrats. Trots detta är medarbetarskapsforskning ur ett kommunikationsperspektiv skral och fokus ligger fortfarande till störst del på formell kommunikation mellan chef och medarbetare (Simonsson & Heide, 2009).

Hällstén och Tengblad (2006) framhåller att för att ett myndigt medarbetarskap ska utvecklas krävs ett antal organisatoriska förutsättningar. Ett ömsesidigt förtroende mellan chef och medarbetare samt en fortgående dialog om arbetsplatsens förhållanden utgör grunden. Tillhörighet och trivsel i arbetsgemenskapen, prestigelöst samarbete över yrkes-, avdelnings- och funktionsgränser samt värdesättande av varandras kompetenser utgör ytterligare krav. Vidare krävs engagemang och meningsfulla arbetsuppgifter, stolthet över att vara en del av organisationen samt en strävan efter att utföra ett gott arbete. Offermann och Scuderi (2007) tillägger till denna lista även vikten av att dela mentala modeller och attityder samt att arbeta mot gemensamma mål. Medarbetarens ansvars- och initiativförmåga blir ytterst viktig i detta sammanhang. Tengblad (2003) framhäver nämligen att medarbetarskapet är avhängigt medarbetarens ansvarstagande samt organisationens tillit till denna och menar att ett antal olika medarbetarskapstyper existerar beroende på graden av dessa faktorer, vilket illustreras i *med-*

*arbetarskapstrappan*, se figur 2. En liknande trappa har även tagits fram av Offermann och Scuderi (2007) men då vi finner Tengblads modell mer specifik väljer vi att använda oss av denna. Vi vill dock framhålla att figuren lurar ögat att tro att det översta trappsteget utgör idealet. Vi påstår att så inte är fallet utan att bästa form av medarbetarskap är beroende av sammanhang och situation. Frye, Kisselburgh och Butts (2007) framhåller vikten av att medarbetare översätter sitt ansvar till särskilda kommunikationspraktiker. Vi finner det därför relevant att parallellt med respektive medarbetarskap belysa de kommunikationspraktiker som anses följa medarbetarskapstypen för att förstå hur detta ansvar tar sig uttryck.

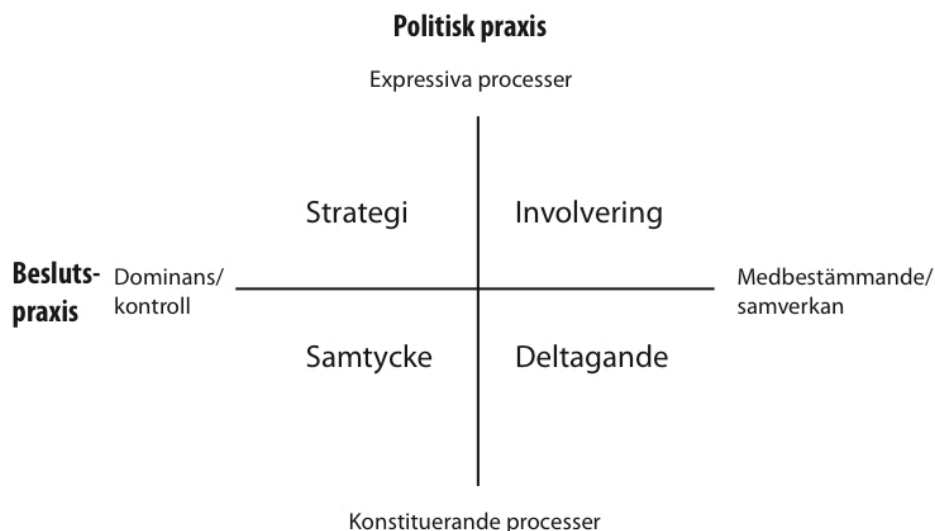


Figur 2: Medarbetarskapstrappan (Tengblad, 2003, s. 155).

I det *traditionella medarbetarskapet* tar chefen ansvar och medarbetaren utför arbetet enligt order och instruktion och en top-down-fokuserad kommunikation dominerar (McCrimmon, 2009; Simonsson & Heide, 2009). I det *organisatoriska medarbetarskapet* har medarbetaren, utifrån ledningens riktlinjer, relativt stort ansvar och befogenheter (Hällstén & Tengblad, 2006). Denna medarbetarskapsform har en närmare koppling till tvåvägskommunikation, dock oftast på chefens initiativ när andra ämnen än det operativa arbetet ska beröras (Simonsson & Heide, 2009). Det *grupporienterade medarbetarskapet* bygger på att självständiga grupper planerar den egna verksamheten och därigenom ansvarar för kvalitet, ekonomi och leveranssäkerhet (Hällstén & Tengblad, 2006). I samma linje, menar Shamir (2007) att grupper gemensamt leder sitt arbete genom skapandet av normer för beteende och arbetsinsatser samt genom att stötta varandra och upprätthålla en god moral i gruppen. Detta, menar Simonsson och Heide (2009), kräver dialog, förmåga att samarbeta samt att ge och ta emot kritik. Det *individorienterade medarbetarskapet* grundas i individuellt ansvarstagande och en relativt självständig yrkesroll medan det *chefslösa medarbetarskapet* saknar formella chefer eller att dessa har en mer symbolisk eller administrativ funktion (Hällstén & Tengblad, 2006). Dessa medarbetarskapsformer kräver mer kvalificerade kommunikationskompetenser, då sökande, sållande och tolkande av information samt skapande av nätverk utgör viktiga delar i dessa. Retorisk färdighet, förhandlingsskicklighet och dialog utgör således viktiga kommunikationsredskap (Simonsson & Heide, 2009). Vi frågar oss dock vad medarbetarskapen och dess olika kommunikationspraktiker har för betydelse för medarbetarens meningsskapande av det egna arbetet och yrkesidentiteten, då vi liksom Frye m.fl. (2007), ser medarbetarskapet som en konstruktion av organisationsprocesserna och således borde vara av betydelse för meningsskapandet.

Kommunikationsforskaren Deetz (1995) framhåller att organisationens syn på kommunikation påverkar dess demokratiska processer, och utifrån ovanstående resonemang vill vi ock-

så hävda att detta har betydelse för vilken form medarbetarskapet antar. Deetz menar att beroende på om organisationen har en transmissions- eller meningsskapande syn på kommunikation (politisk praxis), i kombination med utformningen av dess beslutspraxis, infinner sig olika kommunikationsorienteringar, vilka illustreras i figur 3.



Figur 3: Typologi av kommunikationsorienteringar (Deetz, 1995, s. 100).

Den *strategiska orienteringen* utgörs av direkt och synlig kontroll som baseras på belöning, tvång och propaganda. Kommunikationspraktikerna, liksom beslutsprocesserna, är toppstyrda och följer den hierarkiska strukturen och präglas av synen på kommunikation som expressiv, d.v.s. aktiv informationsöverföring. *Involveringsorienteringen* präglas också av transmissionssynen, men grundas i tanken om yttrandefrihet och att samtliga i organisationen ska ha möjlighet att uttrycka sina åsikter. Kommunikationen utgörs därför inte av top-down-processer. Däremot läggs större vikt vid möjligheten att kunna uttrycka sig än att faktiskt påverka beslutsfattande. *Samtyckesorienteringen* innefattar mer indirekt kontroll som är svårupptäckt då denna grundar sig i organisationskulturens normer och rutiner, vilka ses som naturliga. Informationsdelgivandet i organisationen är generöst men utgörs av systematisk förvrängd kommunikation där mening snarare reproduceras än skapas gemensamt. Den sista orienteringen – *deltagande* – bygger på ”voice” (Deetz, 1995, s. 100), d.v.s. öppna diskussioner och förhandlingar om värderingar mellan samtliga organisationsmedlemmar, vilket skapar nya meningar och integrerade positioner. Kommunikationen har således en mer bottom-up-betoning och den ökade delaktigheten nås genom dialog och ifrågasättande av rutiner och självklarheter.

För att ett myndigt medarbetarskap som bygger på äkta delaktighet (jmf deltagandeorientering ovan) ska utvecklas, är vår uppfattning att det krävs dialog och gemensamt meningsskapande. Detta förutsätter att både chefer och medarbetare besitter väsentlig kommunikationskompetens, då meningsfull kommunikation kräver aktiva och kompetenta deltagare. Det tycks dock finnas en övertro på att chefers kommunikativa förmågor smittar av sig på medarbetarna (Simonsson & Heide, 2009). Utifrån ovanstående resonemang finner vi att, inte enbart kommunikativt ledarskap utan även, kommunikativt medarbetarskap bör få stort utrymme i såväl verksamhetsutveckling som i organisations- och kommunikationsforskning.

## 2.5 Weicks meningsskapande teori

Dagens organisationer, inklusive leanorganisationer, förutsätter självständiga och aktiva medarbetare som själva förmår att tolka och agera utifrån organisationens komplexa budskap (Simonsson, 2006). För att förstå hur medarbetarna på SUS tolkar leanfilosofin och agerar utifrån den krävs en teori som möjliggör en förståelse av hur mening skapas. Karl E. Weicks meningsskapande teori ger insikt i den meningsskapande processen, vilken vi tror kommer att ge oss förståelse för hur denna process influerar arbetet med ständiga förbättringar samt kommunikationens betydelse för detta.

Genom *The social psychology of organizing* (1979) förflyttade Weick fokus inom organisationsforskningen från organisationer som struktur till organisering som processer. Hans teori grundas i förståelsen att organisationer inte är att beakta som fysiska entiteter utan som en omgivning uppbyggd av kommunikation som inte existerar i objektiv bemärkelse. Kärnan i dessa organiseringsprocesser är reducerandet av osäkerhet, vilket Weick (1995) likställer med meningsskapande. Meningsskapande ska förstås i sin bokstavliga betydelse och handlar helt enkelt om att skapa mening. Begreppet ska dock inte förväxlas med tolkning, vilket ofta används synonymt. Tolkning är förvisso en del av meningsskapandet, men medan tolkning handlar om att översätta en händelse till något förståligt handlar meningsskapande om att skapa såväl händelsen som förståelsen av den. Meningsskapande påbörjas utifrån frågan om det fortfarande är möjligt att ta något för givet och Weick definierar processen som uppbyggd utifrån följande principer.

*Meningsskapande grundas i identitetskonstruktion.* Den meningsskapande processen utgår ifrån individens behov av en identitet. Individen är en diskursiv konstruktion vars identitet skapas i samspel med andra. Olika interaktioner innebär olika definitioner av ”jaget”. Meningsskaparen befinner sig således i ständig omdefiniering av sin identitet. Mening skapas genom att ställa frågan vilken inverkan aktuell händelse har för det ”jag” individen kommer att bli, vilket också kommer att påverka hur individen uppfattar omvärlden.

*Meningsskapande är retrospektivt.* Weick menar att man endast kan veta vad man gör när man har gjort det. Vad som sker här och nu påverkar vad som upptäcks när individen blickar tillbaka och vilken form minnesbilden antar. Under tiden meningsskapandet sker pågår nämligen flera händelser runt omkring som påverkar reflektionen och flera element behöver därför fogas samman för att kunna skapa mening.

*Meningsskapande medskapar omgivningen.* Människan skapar en mångfacetterad omgivning genom en process, vilken Weick benämner *enactment*. Hamrefors (2009) översätter detta begrepp till ”aktivering som påverkar verkligheten i en handlingssituation” (s. 29). Vi tilltalas dock mer av Högvall Nordins (2006) friare men tydligare översättning *medskapande*. Världen är, enligt Weick (1995), socialt konstruerad och meningsskaparen är med och skapar denna omgivning, liksom omgivningen skapar meningsskaparen. Detta innebär att de stimuli som individen tar emot från omvärlden är ett resultat av dess egna handlingar. Hur individen skapar mening påverkas således av den omgivning denne befinner sig i. Omgivningen förändras i sin tur utifrån vilken mening individen skapar.

*Meningsskapande är socialt.* Meningsskapande är inte en individuell företeelse, då det som sker inuti en individ är betingat av andra. Den sociala kontexten är avgörande för meningsskapandet då denna binder individen till handlingar som måste rättfärdigas utifrån normer och förväntningar. Likaså påverkar kontexten vilken information som uppmärksammas, vilket begränsar meningsskapandet. Weick understryker dock att meningsskapande inte bör begränsas till att enbart förstås som en social aktivitet i avseendet social konstruktion, utan



också är att betrakta som en social aktivitet när människor koordinerar sina handlingar utifrån liknande eller motsvariga meningar. Detta för våra tankar till informell kommunikation. Ekman (2003) skriver att merparten av de direktiv som medarbetare får måste tolkas för att kunna omsättas i praktisk handling och att småpratet, som sker i den vardagliga praktiken, bidrar till att tolkningsalternativ blir synliga samt värderas av medarbetarna. I de fall konsensus uppstår kring ett alternativ kan det ses som ett beslut som minskar handlingsutrymmet och på så vis även osäkerheten. Det handlar dock inte om permanenta ställningstaganden utan dessa omprövas efterhand i den beslutsprocess som småpratet inbegriper. Ekman menar således att det är i den informella kommunikationen som direktiv översätts och kollektiv tolkning och handling uppstår. Vi instämmer i detta men menar att det även kan ske i formella situationer beroende på hur dessa är utformade.

*Meningsskapande är ständigt pågående.* Meningsskapande har enligt Weick (1995) ingen början utan består av intagandet av ett konstant flöde av komplexa situationer. Dessa försöks redas ut genom att skapa och omskapa provisoriska antaganden. Inga självklarheter eller självständiga sanningar existerar på vilka mening kan byggas. För att förstå meningsskapande måste man således vara finkänslig inför sättet individen styckar upp det ständiga flödet i stunder för att ur dessa dra ut referenspunkter på vilka mening kan byggas.

*Meningskapande utvinnet referenspunkter.* För att kunna skapa mening kring paradoxala och tvetydiga situationer söker individen ledtrådar eller referenspunkter i situationen. Dessa består av enkla, välkända strukturer genom vilka individen kan förutspå situationen och utveckla en större förståelse för vad som händer. Omgivningen påverkar vilka referenspunkter som utvinns ur situationen och vilka former dessa ledtrådar antar i den meningskapande processen.

*Meningskapande drivs av rimlighet snarare än exakthet.* Eftersom händelser har multippla meningar och betydelser är det viktigare för individen att skapa sig en tolkning att utgå ifrån än att vänta tills den ”rätta” förståelsen dyker upp. Det är vad som tros vara resultatet av en handling, inte den korrekta uppfattningen, som skapar mening. Weick menar att en god historia är det enda som krävs för meningsskapandet. Historien sammanlänkar olika element tillräckligt länge för att forma och guida handling, den är tillräckligt trovärdig för att individen ska kunna blicka tillbaka och kunna skapa mening kring händelsen och den är tillräckligt engagerande för att andra ska vilja bidra till meningsskapandet.

## 2.6 Dialog

I likhet med att kommunikation kan ses som ledarskapets främsta verktyg, där kommunikativa processer så som delaktighet, tolkning, förståelse och dialog utgör centrala aspekter (Simonsson, kommande) ser vi även dessa, med bakgrund i tidigare genomgång av teorier, som betydande faktorer i medarbetarskapet. Vi finner det därför relevant att närmare beskriva dialogens grundläggande principer.

Dialogforskaren Isaacs (2009) beskriver dialogen som ett förhållningssätt, snarare än en metod, som utgörs av en process i form av gemensamt tänkande i syfte att väcka insikt. Vi ser en tydlig koppling mellan vad Isaacs benämner dialog och Deetz (1995) deltagandeorientering, vilken diskuterades tidigare, där voice utgör grunden. I motsats till monologen, som ses som en transmissionsfokuserad process som syftar till att kontrollera situationen och andra, är dialogen starkt förknippad med delaktighet för att gemensamt komma fram till en ny och fördjupad mening (Simonsson, 2005).

Kommunikationsforskaren Johannessen (refererad i Broome, 2009) har identifierat den äkta dialogens essentiella karaktärsdrag. Enligt honom bygger dialogen på genuinitet, empatisk förståelse, acceptans, aktiv närvaro, jämlikhet samt ett öppet och stödjande kommunikationsklimat. Isaacs (2009) framhåller vidare att dialogen kräver fyra specifika beteenden. *Att lyssna* utgör, enligt Isaacs, kärnan i dialogen. Detta följs av *att respektera* övriga deltagare och deras åsikter. Vidare krävs att individen *avvaktar* med att uttrycka sin egen åsikt för att låta andra komma till tals. Det sista beteendet Isaacs framhåller är *att tala oförställt*, som innebär att visa sin egen sanning utan påverkan från andra, vilket kräver att man vågar upptäcka sina egentliga tankar och känslor och avstår ifrån att påverkas av konventionella förväntningar. Vi uppfattar det sistnämnda av dessa beteenden som en utopi och något av en omöjlighet att uppnå. Då vi ser människan som socialt konstruerad, vars identitet skapas i samspel med andra, omskapas ”den egna sanningen” beroende på i vilket sammanhang och med vem individen befinner sig. Isaacs (2009) menar att individen, genom att bli medveten om sin egen förförståelse och hur denna påverkar tankar och handlingar, kan kliva ifrån faktorer som påverkar dess ”sanning”. Vi vill i motsats hävda att individen aldrig kan avsäga sig påverkan från omgivningen utan omedvetet konstruerar sin ”sanning” utifrån denna på samma sätt som individens handlingar konstruerar omgivningen.

Oftast ses konsensus som en logisk följd av dialog (Simonsson, 2005, kommande), men Simonsson (2006) menar att våga ifrågasätta och kritisera andras åsikter är av vikt för att dynamik och nytänkande ska uppstå, utifrån vilket tankar och handlingar kan vidareutvecklas (Isaacs, 2009). Bohm (1996) framhäver dock att allt som benämns dialog inte är att betrakta som sådan. Inte sällan kläs monologer i dialogliknande former medan den äkta dialogen förpassas till att enbart utgöra en teoretisk abstraktion (Tufvesson, 2002). Det ofta mekaniska intagandet av olika roller i gruppkonstellationer (Bohm, 1996) och inneboende maktstrukturer utgör hinder för dialogens utveckling (Tufvesson, 2002; Simonsson, 2006). Exempelvis innebär det tolkningsföreträde som ges chefer, till följd av maktförhållanden, att chefer och medarbetare inte deltar i samtal på lika premisser (Simonsson, 2005, 2006) och dialogen kan bli en medveten eller omedveten täckmantel för en egentlig monolog (Tufvesson, 2002). Medarbetares deltagande i samtal kan i dessa situationer snarare ses som ett skendeltagande än en aktiv medverkan i skapandet av en ny gemensam förståelse. Vi ställer oss frågandes till om det är möjligt att någonsin komma ifrån inneboende tolkningsföreträden då vi ser att även maktstrukturer, i linje med vad som diskuterades ovan, konstruerar individens identitet och därigenom också medskapar individens tolkningar i situationen denna befinner sig i. Med detta sagt hävdar vi inte att äkta dialog mellan chef och medarbetare är en omöjlighet men att det krävs medvetenhet kring maktförhållandenas påverkan på dialogens förutsättningar för att kunna närma sig en äkta dialog.

Genom att tillämpa dialog inom en verksamhet kan en lärande organisation växa fram, vilket inte kan ske genom olika förändringsprogram. Den lärande organisationen är nämligen en levande process (Isaacs, 2009), där individer söker ny kunskap samt utvecklar nya tanke-sätt och där människors förmåga ständigt vidareutvecklas i syfte att förverkliga gemensamma mål (Senge, 1995). Senge menar att dialogen utgör grunden för att människor med öppna sinnen ska kunna samarbeta och ”lära tillsammans” (s. 23). Vi ser härmed en tydlig koppling mellan den lärande organisationen och leanorganisationen. Dialogen, precis som en av grund-tankarna i lean, är inriktad på att *lösa upp* problem genom att förändra processer så att problem kan undvikas, snarare än att lösa problem som redan uppstått. Vi förstår därför dialogen som en förutsättning för att den lärande organisationen ska kunna växa fram och vi ser således också dialogen utgöra en viktig aspekt av lean.

## 2.7 Sammanfattning av teoretiska referensramar

Valet av teoretiskt ramverk bottenar i det tolkande perspektivet. Leanfilosofin handlar, enligt vår förståelse, om att ständigt förbättra verksamheten genom att sträva efter att enbart utföra aktiviteter som är värdeskapande för kunden. Några betydande skillnader mellan leanfilosofin och den sjukvårdsanpassade formen lean healthcare har vi inte uppfattat. I och med medarbetarens nyckelposition inom lean faller det sig naturligt att inkludera medarbetarskapet som en teoretisk hållpunkt. Vi tolkar graden av medarbetarskapets utveckling som ett resultat av organisationens tillit och delgivande av ansvar till medarbetaren. Detta ser vi som en förutsättning för att medarbetare ska kunna bygga upp det engagemang och ansvarstagande som krävs för att aktivt delta i verksamhetsutvecklingen, vilket i sin tur kan medföra att ett medledarskap utvecklas där medarbetaren ses som medproducent av ledarskapet. Vi ser tvåvägskommunikation, med utgångspunkt i en meningsskapande syn, som en förutsättning för att ett myndigt medarbetarskap och medledarskap ska utvecklas. Dialogen urskiljer vi således som ett av de viktigaste redskapen för detta. Genom dialog kan olikheter överbryggas och ny förståelse skapas utifrån vilka nya tankar och handlingar kan ta form. I detta utgör Weicks meningsskapande teori en viktig beståndsdel då denna gemensamma mening skapas genom påverkan av och på omgivningen och först kan ske genom ett förflutet perspektiv utifrån vilket referenspunkter hjälper individen att skapa mening kring händelser. Dessa teoretiska förförståelser utgör således grunden för utformandet av de redskap som har använts vid insamling av empiriskt material samt bildar vår analytiska referensram.

## 3. Metodval och genomförande

---

I detta kapitel beskriver vi det vetenskapsfilosofiska paradigmet, från vilket vi utgår, samt redogör för de metoder vi har valt att använda oss av och varför. Tillvägagångssätt och tillhörande urvalsprinciper varvas med diskussioner kring metodvalen och dess möjligheter samt begränsningar. Kapitlet innehåller även en genomgång av hur bearbetning och analys av insamlad material har skett samt reflektioner kring själva genomförandet.

---

### 3.1 Hermeneutisk ansats

Socialkonstruktionismen, som tidigare diskuterades, har sina rötter i hermeneutiken och skiljer sig därmed markant från positivismen, inte minst genom att betrakta inkännande eller empati som ytterligare en källa till kunskap. Hermeneutiken handlar om tolkning av innebörder (Wallén, 1996) och bygger på övertygelsen om att vi genom att se in i oss själva (introspektion) kan förstå andra människors känslor och upplevelser. Den hermeneutiska tolkningen påverkas dock av den mekanism som innebär att personer tillskriver andra sina egna egenskaper (projektion) (Thurén, 2007). Eftersom värderingar inte är intersubjektivt testbara och det därmed är omöjligt att kontrollera att en korrekt tolkning har gjorts, menar Thurén att man beger sig ut på djupt vatten när man tolkar andra människors känslor och upplevelser utifrån sina egna. Det blir därför synnerligen viktigt att placera det man tolkar i rätt kontext. Vår uppfattning är att alla hermeneutiska tolkningar är relativa men att de kan vara mer eller mindre underbyggda. Detta innebär att vi upplever att det finns en stor spännvidd mellan det som positivisterna benämner absolut sanning och relativismen i t.ex. konstnärliga sammanhang där människor ofta tolkar fullkomligt fritt. Vad vi ämnar göra är således att använda vår förståelse i tolkandet av utsagor och beteenden men samtidigt vara ytterst noggranna med att inte förlora sammanhanget i vilket dessa gav sig uttryck.

### 3.2 Fallstudie

Fallstudier är flitigt använt inom kvalitativ forskning och vissa menar t.o.m. att det är två synonyma uttryck (Bryman, 1997). Svenning (2003) urskiljer fyra typer av fallstudier och vår avsikt har varit att genomföra den han benämner teorigenererande/teoripenetrerande, vilket innebär att forskaren närmar sig metoden från ett teoretiskt håll och utforskar samt i bästa fall utvecklar teorin med hjälp av fallet. Fallstudier, precis som experiment, är generaliserbara när det gäller teoretiska hypoteser (Yin, 2007) vilket innebär att vi utifrån resultaten av fallstudien kommer att kunna utföra analytisk generalisering då vi ämnar utveckla och generalisera teorier och inte beskriva frekvenser.

Det finns flera anledningar till att SUS fått utgöra föremål för vår fallstudie, varav den främsta är att organisationen har kommit relativt långt i införandet av lean. Det fysiska läget utgjorde också en fördel då det underlättade för oss att träffa informanter, utöver intervjupersoner, i syfte att skapa oss en bild av verksamheten samt bygga upp ett kontaktnät. Fallstudien utgjordes av tre delar och inleddes med informationsinsamling. Detta gjordes för att skapa en grundläggande förståelse för lean. Möten med leansupporten och biträdande kommunikationschef gav oss fundamentala kunskaper i hur sjukhuset arbetar med lean. Information inhämtades också från en öppen föreläsning om lean på sjukhuset och material från SUS:s lean-

webb i form av broschyrer, filmer och artiklar användes för att komplettera förståelsen. För att skapa oss en tydligare uppfattning om lean kopplat till kommunikation deltog vi även i en kurs på temat, anordnad av Sveriges informationsförening, där SUS kommunikationschef delgav hur de arbetar med lean ur ett kommunikationsperspektiv. De övriga två delarna av fallstudien, vilka beskrivs i kommande avsnitt, utgjordes av intervjuer och observationer.

### **3.3 Kvalitativa intervjuer**

Då vi var intresserade av medarbetarnas uppfattningar behövde vi en intervjumetod som tillät oss att ta oss an specifika frågor samtidigt som vi skulle kunna förhålla oss öppna och tillåta intervjuerna att röra sig i olika riktningar beroende på de svar vi fick. Vi ville även ha den frihet som Trost (2010) beskriver, nämligen att kunna avvika från intervjuguiderna genom att t.ex. ställa frågorna i en annan följd och/eller komplettera med nya frågor. Som huvudmetod för denna studie valde vi därför enskilda, semistrukturerade intervjuer, vilket innebar att intervjufrågorna till största delen bestod av på förhand formulerade frågor som var uppdelade i teman och sammansatta till intervjuguiden, se bilagor 1-3. Ambitionen var att frågorna skulle täcka in de teman vi var intresserade av men samtidigt inte utgå ifrån vårt eget perspektiv utan ifrån de intervjuades, vilka skulle ges möjlighet att sätta sin prägel på intervjun (Bryman, 2011). Intervjuerna kännetecknades således av låg grad av standardisering i den bemärkelsen att det förekom variationsmöjligheter och att situationen inte var exakt densamma vid alla intervjuer (Trost, 2010).

Medvetna om att det kan uppstå en ojämn maktbalans när man är två intervjuare valde vi att låta en av oss ha huvudansvaret för samtalet och frågeschemat medan den andra antecknade. Den som antecknade hade dock möjlighet att spontant ställa uppföljnings- och sonderingsfrågor (Repstad, 2007). För att kunna spela in intervjuerna med bra ljudkvalitet och därmed underlätta transkriberingen investerade vi i modern inspelningsutrustning. Trots att vi var medvetna om att transkribering är en tidsödande process som kräver både tålamod och noggrannhet valde vi att själva skriva ut samtliga intervjuer. Repstads (2007) motivering, att materialet sipprar in genom fingrarna och att man på så sätt snabbt kommer nära det, utgjorde här en sporre.

#### ***3.3.1 Urval av intervjupersoner***

Urvalet av de sammanlagt 16 intervjupersonerna var en mix av det som benämns målmedvetet urval och bekvämlighetsurval (Bryman, 2008). Det var målmedvetet så till vida att vi försökte få till en god överensstämmelse mellan forskningsfrågor och intervjupersoner. Vi valde att intervjua personer från avdelningar som har kommit relativt långt i leanarbetet. Intervjupersonerna utgjordes av 13 medarbetare, varav fyra stycken har tudelade tjänster som utöver vårdarbete innefattar administrations- och ledningsansvar, två avdelningschefer samt kommunikationschefen. Urvalet av specifika intervjupersoner var av bekvämlighetskaraktär då cheferna föredrog att själva tillfråga sina medarbetare. Det bör dock tilläggas att de var tillmötesgående gällande vår önskan om att intervjua medarbetare med skilda yrkesroller. Samtliga intervjuer ägde rum på SUS och varade mellan 35 och 60 minuter.

### **3.4 Deltagande observationer**

Som kompletterande metod använde vi oss av deltagande observationer. Detta då denna form av datainsamling inte är avhängig vad människor säger att de tänker eller gör och att det heller inte finns något förväntat ”rätt svar”, vilket kan vara fallet vid användandet av andra metoder (Einarsson & Hammar Chiriac, 2002). Eftersom vi dessutom observerade något som ägde rum oavsett vår närvaro gavs möjlighet för oss att förstå rutiner och inte enbart det som av intervjupersonerna ansågs vara uppseendeväckande (Silverman, 2006).

Observationerna präglades av ett öppet förhållningssätt där vi som observatörer samt syftet med vår närvaro var kända för gruppen (Einarsson & Hammar Chiriac, 2002). Observatörsrollen var strikt observerande (Bryman, 2008) och vi involverades således inte i den observerade situationen. Vi upplevde inga tecken på att vår närvaro påverkade gruppens beteende men vi är dock medvetna, vilket Einarsson & Hammar Chiriac (2002) gjorde oss påminda om, att så kan ha varit fallet.

Då vi hade begränsat med tid genomförde vi snarare mikro-deltagandeobservationer där en specifik situation av avdelningarnas arbete observerades under en kortare tid (Bryman, 2008). För att inhämta så rik information som möjligt använde vi oss av, med inspiration från Einarsson & Hammar Chiriac (2002), en mix av hög och låg grad av struktur i observationerna. En av oss fyllde i ett på förhand konstruerat observationsschema, se bilaga 4, där forskningsfrågorna hade brutits ner i teman och delfrågor, som avsågs guida observatörens fokus. Den andra antecknade fritt huvuddragen av observationstillfällena för att på så vis komplettera med nya aspekter och beteenden som upptäcktes. Dessa anteckningar sammanställdes efteråt. Inspelningsteknik användes inte då detta kunde ha verkat mer hämmande för gruppen än enbart vår närvaro (Bryman, 2008; Einarsson & Hammar Chiriac, 2002).

#### **3.4.1 Observationstillfällena**

Observationerna ägde rum under morgonmöten på två avdelningar. Denna typ av möten valdes medvetet (Bryman, 2008) då de i större utsträckning rör leanarbetet än t.ex. avdelningsmöten. Morgonmöten, på de avdelningar vi besökte, innebär att personalen samlas vid whiteboardtavlor där information om nya arbetssätt och patienternas tillstånd finns dokumenterad. Förutom detta diskuteras gårdagens arbete och mötets främsta funktion är att alla ska få en gemensam bild av den kommande arbetsdagen. Sammanlagt observerades sex möten, tre på varje avdelning, om 5-15 minuter vardera. På mötena närvarade så gott som alla medarbetare som var i tjänst vid tillfället. Vid den sjätte observationen hade en informationsmättnad infunnit sig och vi valde därför att inte genomföra fler observationer.

### **3.5 Bearbetning och analys av material**

Det transkriberade materialet från intervjuer och observationer bearbetades i en tvåstegskodning (Bryman, 2008). En initial kodning genomfördes i syfte att skapa ett första intryck av materialets innehåll (Lantz, 1993) och materialet bröts ner i segment samt tillskrevs en etikett som beskrev styckets huvudtanke (Bryman, 2008; Svenning, 2003). För att kapsla in hela materialet utan att mening gick förlorad i kodningen (Lantz, 1993) försökte vi att vara så öppensinnade och kreativa som möjligt i denna process och följande frågor, inspirerade av Lofland och Lofland (refererade i Bryman, 2008), utgjorde en vägledning vid den initiala kodningen.

- Vad handlar denna information om?
- Vad representerar denna information?
- Vad är det som händer här?
- Vad säger människor att de gör?

När samtlig data var etiketterad utfördes en metakodning (Lantz, 1993) där mönster eftersöktes mellan etiketterna, vilket möjliggjorde för oss att placera dem i teman (Bryman, 2008; Svenning, 2003). Dessa teman öppnade upp för oss att göra kopplingar mellan teori och empiri och utgör därmed grunden för kommande analytiska diskussion. För att arbeta inom den hermeneutiska cirkeln (Sjöström, 1994) och undvika långsökta tolkningar skiftade vi dock med jämna mellanrum perspektiv mellan den kodade delen och materialet som helhet för att öka möjligheterna att göra en tolkning som överensstämde med sammanhanget.

### 3.6 Reflektion över metod och genomförande

Genomförande av semistrukturerade intervjuer kräver lyhördhet samt förmåga att släppa kontrollen och gå ifrån intervjuguiden, vilket intervjuaren lyckades med i större utsträckning än förväntat. Vi upplevde dock en minskad förmåga till detta, till följd av försämrad koncentration, de dagar vi gjorde flera intervjuer med kort mellanrum. Vi upplevde även att det var olika svårt att intervjua beroende på intervjupersonernas personlighet eller lust att delta. Vissa hade lätt för att prata och gav utförliga svar medan andra var tystlåtna och gav korta, ibland intetsägande sådana. Vi delar dock Kvaless (2009) uppfattning om att den ideala intervjuersonen inte existerar och att de intervjupersoner som framstår mest tilltalande inte alltid ger den mest värdefulla kunskapen.

Vad gäller observationerna utgjorde dessa ett bra komplement till intervjuerna såtillvida att de gav oss en bättre förståelse för det dagliga arbetet samt insikt i kommunikationspraktikerna. Att vi själva närvarade vid morgonmöten gjorde det även lättare för oss att följa intervjupersonernas resonemang kring dessa. Vi fann det dock svårt att titta, lyssna och anteckna samtidigt. Eftersom det var relativt trångt vid tavlorna och vi inte ville skymma sikten för någon i personalstyrkan var det ibland svårt för oss att se alla moment. Den korta mötestiden innebar också att de olika punkterna betades av i snabbt tempo, vilket gjorde det svårt att på plats få ned allt som skedde. Detta löste vi genom kompletterande efteranteckningar i direkt anslutning till respektive möte.

Det största problemet som uppstod under datainsamlingen styrde vi inte själva över. En av avdelningarna som hade tackat ja till att medverka drog sig ur i sista stund. Men tack vare god kontakt med leansupporten fick vi snabbt kontakt med två nya avdelningar som var villiga att ställa upp. På den avdelning där vi spenderade mest tid blev vi dessutom snabbt ”en del av gänget”, vilket underlättade empiriinsamlingen då de t.ex. ställde upp med fler intervjupersoner än tänkt.

## 4. Resultat och analys av empiri

---

Nedan återfinns en presentation av det empiriska materialet. För överskådlighetens skull följer genomgången en tematiserad disposition (Jarrick & Josephson, 1996) och inleds med en kortfattad bakgrundsbeskrivning. Analys samt diskussion av undersökningens resultat genomförs därefter parallellt med redovisningen. Vad gäller citaten har vi av anonymitetsskäl valt att inte skriva ut yrkestitlar i anslutning till dessa. På de ställen det har varit motiverat har mindre och noggranna språkliga justeringar gjorts i citat och observationsutdrag. Detta med avsikt att öka läsbarheten utan att förändra innebörden (Thomsson, 2002).

---

### 4.1 Förtydliganden rörande leanarbetet på SUS

I samband med att lean infördes bildades, på en del avdelningar, särskilda s.k. flödesgrupper som har till uppgift att arbeta fram förslag till hur arbetsprocesser kan utvecklas och förbättras (jmf Womack m.fl., 2007). Efter detaljerade kartläggningar, där bromsklossar lokaliseras, har bl.a. förbättrade in- och utskrivningsrutiner samt bedömningssystem införts. Dessa grupper består av runt tio personer och samtliga yrkeskategorier finns representerade. Gruppsammansättningen i dessa är dock på väg att upplösas då det har uppstått ett behov av att ge plats åt andra, dels för att motverka en känsla av utanförskap och dels för att få in nya perspektiv.

Lean har även inneburit en ökning av antalet kommunikationskanaler. Sedvanliga kanaler likt avdelningsmöten och e-post har kompletterats med bl.a. dagliga morgonmöten och avstämningar samt enklare utvärderingssystem som benämns fiskben och smiley. Även s.k. förbättrings- och visualiseringstavlor har införts på ett flertal avdelningar. Förbättringstavlorna har dels den funktionen att medarbetare har möjlighet att sätta upp lappar med förbättringsförslag och dels utgör de den främsta platsen där meddelande om nya förändringar synliggörs. Likt förbättringstavlorna utgörs även visualiseringstavlorna av whiteboards och på dessa finns namnen på samtliga inneliggande patienter uppskrivna. I anslutning till respektive namn finns magnetskyltar med olika benämningar, som t.ex. *fasta*, *operation* och *hemgång*, vilka anpassas efter patienternas tillstånd.

### 4.2 Medarbetarnas syn på lean

Många vi intervjuade sa sig vara positiva till lean, vilket vi även fick känslan av vid observationstillfällena då det rädde en god stämning och intresset att delta upplevdes vara relativt stort. En del beskrev lean som ett tankesätt medan andra betonade vikten av att ha fått ett redskap som underlättar arbetet. Här ser vi en koppling till den tudelning av filosofin som Hins m.fl. (1994) har identifierat. De medarbetare som liknar lean vid ett sätt att tänka befinner sig troligtvis i större utsträckning på den strategiska nivån där förståelsen av vad som skapar värde är centralt medan de som anser lean vara ett arbetsredskap befinner sig på den operativa nivån och fokuserar på verktygen. Att medarbetarna inte har en enhällig syn på lean upplever vi vara en fara då bl.a. Radnor och Walley (2008) varnar för risken att misslyckas om lean betraktas enbart som en verktygslåda. Risken med detta synsätt, som vi ser det, är att medarbetare arbetar utifrån ett kortsiktigt perspektiv och inte heller betraktar den del de för stunden



arbetar med som en del av något större, vilket är en förutsättning för att förbättra hela värdeflödet.

Vad gäller applicering av lean på sjukvård tyckte många intervjupersoner att det fungerar så länge man modifierar det en aning och plockar de bitar man behöver och som passar bäst i den egna verksamheten, vilket är i enlighet med vad Radnor och Walley (2008) benämner adaptering. Det ansågs även viktigt att reflektera över att det rör sig om människor och att det därmed finns faktorer som inte går att kontrollera.

*Det fungerar ganska bra faktiskt men man får kanske tänka lite annorlunda, det är levande varelser vi har att göra med men absolut att vi kan applicera det, det tycker jag. (IP 4)*

Vid implementeringens start var dock inte detta den generella uppfattningen bland personalen på SUS utan många av medarbetarna var vid detta tillfälle betydligt mer skeptiska. Att få kritiska medarbetare att inse de potentiella fördelarna med lean har Poksinska (2010) definierat som en av de främsta utmaningarna med lean men det är något som vi anser att SUS har lyckats med. Vår uppfattning är att organisationen har satsat på att skapa mening och förståelse, något som har varit avgörande för att få med sig medarbetarna då vi ser det omöjligt att implementera lean via envägskommunikation eller en mekanisk transmissionssyn.

Leanspelet, i form av legobyggande, var det första steget i medarbetarnas förståelse för hur lean kan underlätta arbetet i sjukvården och bidrog till att reducera den osäkerhet som rådde kring betydelsen av införandet. Genom att tillsammans bygga upp en verksamhet, med hjälp av legoklossar, och skapa ett flöde som sedan steg för steg effektiviserades genom små justeringar utförda av medarbetarna själva skapades en större förståelse för lean och dess koppling till sjukvård, vilket förändrade inställningen hos många.

*[...] när vi skulle på sånt här leanbyggarlejo och grejer tänkte man 'herregud, snälla, kära tider va fan är det här'. [...] Man tänkte först 'okej, leka med lego det kan man väl göra en förmiddag' men det var väldigt intressant och man fattade till slut vad det handlade om. De som aldrig hade hört talas om lean var också efter ett par timmar 'men det här var ju skitkul' och fattade poängen. (IP 2)*

Vad detta citat illustrerar är att flera av Weicks (1995) meningsskapande principer genomsyrate medarbetarnas skapande av mening kring lean som verksamhetsfilosofi, vilket skedde i den sociala samvaron. Genom att spela leanspelet och sammanlänka olika element kunde de förstå vad lean går ut på och överföra detta till sin egen verksamhet, vilket stämmer in på Weicks (1995) resonemang om betydelsen av en rimlig historia för att skapa mening. Som citatet ger uttryck för var det dock först i efterhand som denna förståelse infann sig, vilket visar på meningsskapandets retrospektiva aspekt.

Även om förståelsen för leanprinciperna fanns efter legobyggandet var det fortfarande många som inte kunde se hur lean skulle kunna användas praktiskt i vårdarbetet. Lösningen blev studiebesök på andra sjukhus som arbetade enligt lean. Genom besöken kunde medarbetarna utvinna nya referenspunkter (jmf Weick, 1995) att haka upp lean på och på så vis förstå hur lean skulle kunna appliceras på den egna verksamheten.

*När man bygger de där klossarna och sitter på en föreläsning är det svårt att se hur man ska kunna applicera det på sin egen verksamhet. När man ser en avdel-*

*ning som arbetar med det, fast den är väldigt skild från vår, så förstår man ändå hur man ska tänka på ett vårdsätt liksom. (IP 5)*

Dessa studiebesök förändrade flera medarbetares inställning till att arbeta utifrån filosofins principer. Forskare, däribland Dahlgaard och Dahlgaard-Park (2006) samt Poksinska (2010) talar om vikten av att medarbetare får utbildning och träning i principerna och teknikerna bakom lean och chefer nämnde att de har tagit hjälp av leansupporten på sjukhuset för att ge medarbetarna en injektion av nytänkande. I sammanhanget kan tilläggas att en person på supporten, som fick många lovord från både chefer och medarbetare, har ett förflutet inom industrin. Att utbildaren saknar sjukvårdsbakgrund har således inte gjort det svårare för medarbetarna att acceptera lean, vilket Poksinska (2010) har konstaterat, utan upplevs snarare som positivt då denna har andra värdefulla erfarenheter att bidra med.

Vilken betydelse dessa utbildningssessioner har haft för medarbetarnas förståelse och inställning till lean blev ytterligare förtydligat när en av medarbetarna som inte hade tagit del av varken leanspel, studiebesök eller workshops gav sin syn på lean:

*Jag vet att det kommer från fabriker i Tokyo för att förenkla produktion och liknande. Men jag är lite så där, jag köper det inte. [...] Det är ju väldigt statistiskt, helt och hållet utformat för en mekanisk apparat och inte till en människa som är mycket mer komplex. (IP 12)*

De två senaste kontrasterande citaten belyser meningsskapandets betydelse för leanarbetets utveckling. Den första medarbetaren jobbar idag aktivt med lean och brinner för dess positiva effekter på såväl arbetsmiljö som patientvård. Den senare är fortfarande skeptisk till lean och kan inte se på vilket sätt filosofin skulle kunna tillföra medarbetarens arbetssituation något nämnvärt.

Vad gäller synen på kunden i leanarbete som bedrivs inom vården är denna dock mycket enhetlig och det råder inga oklarheter kring detta, vilket Poksinska (2010) har uppmärksammat kan vara fallet. Kund anses vara detsamma som patient men det fanns de som tog resonemanget ett steg vidare och inkluderade anhöriga. Även politiker och skattebetalare omnämndes. I de fall dessa grupper kom på tal var det alltid i andra hand och vi upplever således inte att det råder några större meningsskiljaktigheter rörande kunddefinitionen. Hade detta varit fallet hade det dock kunnat påverka leanarbetets resultat då medarbetarna inte hade arbetat enligt samma prioritering.

Att lean handlar om att skapa värde för patienten var alla överens om och i enlighet med filosofins grundtanke betraktas slöseri som allt som inte tillför värde i processerna. De vanligaste förekommande definitionerna var onödigt springande och letande, omotiverad åtgång av material och varor samt att låta patienter vänta mer än nödvändigt. Att räkna upp vad som klassas som slöseri tedde sig enkelt men när vi bad intervjupersonerna beskriva hur de identifierar vad som är värdeskapande för patienten fick vi betydligt vagare svar. En tillfrågad berättade dock följande:

*Vi är dåliga på att diskutera hur det ska bli bättre för patienterna, faktiskt. Vi pratar mer om hur det ska bli bättre för oss och sen blir det liksom följden att det blir bättre för dem. (IP 5)*

Detta strider mot något som både Liker (2009) och Womack och Jones (2003) poängterar, nämligen att identifierande av värde alltid ska utgå ifrån kunden. Utöver detta är vår uppfatt-

ning att det talas för lite om värdeskapande på avdelningarna och att det upplevs som självklart vad slöseri är för något. Att slöseri sällan är uppenbart och därmed svårt att upptäcka har identifierats av SUS men vi ser ett behov av att diskutera detta ytterligare på avdelningsnivå. För att komma fram till vad som är värdeskapande anser vi att det krävs kommunikation, dels med patienter och dels medarbetare emellan. Med hjälp av kommunikation kan överenskommelser gällande arbetsrutiner uppstå, vilka i sin tur är nödvändiga för att medarbetarna ska arbeta mot samma mål. Dessa innebär dock inga garantier för att det verkligen sker.

Andra kopplingar vi har upptäckt gällande slöseri och kommunikation är att en chef kladsade att springa runt och prata om att man inte har tid som slöseri och att en medarbetare ansåg att prat som inte leder till något beslut utgör slöseri.

*Det var rena rama slöseriet med tid, vi diskuterade och diskuterade men kom inte fram till ett skit och så blir det ibland för att vår kommunikation inte är bra. Dålig kommunikation är slöseri och det är ju aldrig en eller två personer som gör ett misstag där utan det är vi alla. Vi får inte bra kommunikation i gruppen och det är för att vi ser på saker på olika sätt tror jag och är olika personer, individer och har olika personlighet. (IP 8)*

Citatet ger tydligt uttryck för frustration över att ha ägnat mycket tid åt att kommunicera med kollegor utan att komma fram till ett beslut men även över att kommunikationen i gruppen inte fungerar. Vi håller dock inte med om förklaringen till det senare då en diskussion kan fungera utmärkt trots stora skillnader vad gäller personlighet. Vi ser snarare citatet som ett tecken på att inte enbart chefer behöver kommunikationsutbildning och våra tankar förs till den tendens som Simonsson och Heide (2009) har beskrivit, nämligen att chefers kommunikativa förmågor tros smitta av sig på medarbetarna. Detta bedömer vi vara mer av ett drömscenario än faktisk verklighet och eftersom goda kommunikativa kunskaper är ett måste för att kunna kommunicera på ett sätt som gynnar organisationens utveckling anser vi att utbildning i kommunikation borde prioriteras minst lika högt som övrig utbildning.

Trots att många idag ser positivt på lean och betraktar filosofin som flexibel stod det vid intervjuandets slut klart att det förekommer farhågor bland medarbetarna rörande det nya sättet att arbeta. Det var framförallt personer som arbetar med barn som gav uttryck för oro över att arbetssättet stundtals leder till en försämrad fokusering på patienten och att det kan bli stressigt p.g.a. tidsaspekten som hela tiden finns i tankarna.

*Man ser patienterna mer som en massa. Det är så mycket lättare att missa individen tycker jag. Det är lättare att man missar att det är barn vi jobbar med. Att man mer liksom vill ha ett flyt på det hela. (IP 5)*

Här ser vi ett tydligt exempel på att lean inte enbart för med sig fördelar. Detta finner vi intressant då Poksinskas litteraturöversikt (2010) inte innehåller någon kritik av lean healthcare. Det är också anmärkningsvärt att medarbetare vittnar om att de stundtals känner en ökad stress över att ha två uppdrag, då det är svårt att få tiden att räcka till, medan intervjuade chefer är av den uppfattningen att lean minskar medarbetarnas stress. Den ovan beskrivna oron över att missa individen hänger ihop med att verksamheten anses kunna bli för effektiv. På en avdelning visade det sig genom att patienten och dess anhöriga inte hängde med och en medarbetare beskrev scenariot på följande sätt:

*Det blev så effektivt att vi var tvungna att backa lite för vi jobbar med människor. Så även om vi var väldigt effektiva och chop, chop, chop, barnet är klart för operation så hade vi inte riktigt familjerna med oss [...] så vi fick ta ett steg tillbaka. [...] hade man jobbat inom industrin hade det ju bara varit strålande ju mer effektiv man blir men i det här fallet blev det inte bra. (IP 8)*

Citatet visar på det som Joosten m.fl. (2009) har påvisat, nämligen att sociala aspekter ofta hamnar i skymundan i leansammanhang, men det faktum att man tänkte om tycker vi tyder på en mognad hos organisationen. Detta då det krävs mod för att öppet våga tala om sina misstag och korrigera samt lära av dessa. Det är säkert lätt hänt att ryckas med av tanken om att ständigt bli bättre genom att göra saker och ting snabbare men som så många andra före oss har konstaterat handlar lean inte om att springa snabbare utan om att göra det smartare.

### **4.3 Lean som gemensam utgångspunkt**

Att arbeta leant, som många intervjupersoner uttryckte det, handlar till stor del om att få en arbetsgrupp, en avdelning eller en hel organisation att arbeta tillsammans för att uppnå samma mål. Att göra detta har tidigare upplevts som ett problem då skilda yrkeskategorier har jobbat utifrån separata målsättningar genom individuella arbetsinsatser. Detta har dock förändrats då lean har kommit att innebära en gemensam plattform för medarbetarna att stå på. Vi skulle vilja påstå att medarbetarna genom lean har hittat en gemensam referensram att utgå ifrån. Den, i likhet med meningsskapandets referenspunkter (jmf Weick, 1995), utgör en välkänd struktur vilken underlättar för medarbetarna att skapa en överensstämmande förståelse för vad som ska göras och hur det ska utföras, vilket följande citat illustrerar.

*Det jag gillar med lean är att man kan sitta olika yrkeskategorier och helt plötsligt få en likvärdig syn på flödet. För ofta är det att jobbar man som undersköterska så har man sin bit och jag har min bit och någon annan har en annan bit, men plötsligt ser vi samma sak. (IP 9)*

Här ser vi att förbättrings- och visualiseringstavlorna har en stor betydelse. I tavlorna har medarbetarna hittat en naturlig mötesplats för både formella och informella samlingar för att skapa ordning och se till att alla arbetar åt samma håll. Detta belyser, så som Weick (1995) framhåller, vikten av den sociala aspekten av meningsskapandet, där mening konstrueras i interaktion med andra.

*Jag tänker på visualiseringstavlan just när det blir kaotiskt istället för att bara springa och försöka hinna med saker. När annan har kanske redan gjort det, men det vet inte jag. Man samlas och tittar över och får pejl på läget – 'aha, det är redan gjort'. Det kanske inte är så kaotiskt som det egentligen verkade, bara därför att vi inte har pratat med varandra. (IP 4)*

Vad som också är framträdande i detta citat är hur medarbetarna genom dessa samlingar tillsammans skapar sin omgivning, vilket framhäver meningsskapandets medskapande aspekt (jmf Weick, 1995), och bidrar med ytterligare stabilitet till den gemensamma plattformen. Genom att samlas och se över verksamheten omformas omgivningen från att framstå som kaotisk till att upplevas som mer ordnad och lugn. Men det är inte bara tavlorna som har bidragit till att skapa den gemensamma referensramen. Kartläggning av värdeflöden är ytterligare ett lean-

verktyg som har medverkat till ökad förståelse och en ömsesidig uppfattning om verksamheten och dess problematik. Den process som kartläggningen innebär ger medarbetarna möjlighet att tillsammans identifiera bromsklossar i verksamheten och gemensamt hitta en lösning som ser till patientens bästa istället för att utgå ifrån vad som passar enskilda yrkeskategorier bäst. Skiftandet av fokus från yrkeskategori till patientens flöde genom vården, vill vi påstå, har lagt grunden för platån och utgör, som den meningsskapande teorin belyser, viktiga referenspunkter för det gemensamma meningsskapandet kring arbetet.

Den gemensamma platån har också medfört att medarbetarna har fått ett gemensamt språk, genom vilket de kan nå varandra över avdelningsgränser och hierarkiska strukturer. En medarbetare beskrev det på följande sätt:

*Jag kan ju hänvisa till att när vi gör så här och så här och så här, då är jag oftast inte nöjd med hur det går till, då kan jag hänvisa till att det här är inte lean på nåt sätt. Vi håller på och syltar omkring i en enda röra med patienterna och det finns liksom inget flöde i det hela. Och då bidrar det oftare till att chefen snabbare tar tag i de sakerna, försöker strukturera upp dem, och jag kan hänvisa till det (lean). Det är ju ett redskap man har på nåt sätt. (IP 8)*

På så vis ser vi att den gemensamma referensramen också utgör ett kommunikationsverktyg för medarbetarna. Genom en samfällid vokabulär och med leanfilosofins målsättning om ett ständigt förbättrande i åtanke har medarbetarna hittat kommunikationsvägar som tidigare anses svåråtkomliga. Detta har även inneburit ett närmare samarbete inom och mellan yrkeskategorier, vilket kommer att diskuteras mer längre fram.

En sporre, och ytterligare en byggsten i den gemensamma platån, är de synliga verksamhetsförbättringarna som har kommit genom leanarbetet.

*Det är att man märker förändring, man märker att det funkar när man ändrar nånting [...]. Man känner att man gör nån skillnad. Innan var man mer och täckte upp en tur. Nu gör man mer så att avdelningen faktiskt funkar. Så nu känns det mer att man faktiskt gör nånting. Och då blir man mer taggad att göra det också så klart. (IP 5)*

Citatet belyser engagemang i leanarbetet samt en förändrad syn på medarbetarens yrkesroll. Vi vill hävda att den referensram som medarbetarna utgår ifrån är uppbyggd av den gemensamma förståelsen att lean förbättrar verksamheten samt tillför medarbetaren en ökad yrkesstolthet. Medarbetarna återkom regelbundet till jämförelser om hur verksamheten såg ut innan lean infördes och hur den har förbättrats sedan dess. Jämförelserna ser vi som ett uttryck för engagemang och utgör viktiga referenspunkter som bidrar till meningsskapandet kring lean som verksamhetsfilosofi (jmf Weick, 1995). Den positiva uppfattningen bidrar ytterligare till den gemensamma referensramen. Detta belyser också meningsskapandets retrospektiva aspekt, som diskuterades i teorikapitlet, då det är först i efterhand som medarbetarna kan skapa denna mening kring leans betydelse för verksamheten.

Fastän en gemensam referensram har skapats vill vi dock framhäva att det finns en grundläggande problematik kring leanarbetet som är av betydelse för samsynen på verksamheten. Trots gemensamt meningsskapande kring lean som filosofi framkom en tydlig transmissions-syn på kommunikation i det dagliga arbetet, vilket följande citat belyser.

*Vi har såna här remsor uppe på tavlan och nu byter vi dem en gång i veckan – veckans slogan. [...] Man slänger upp den och så kör man den stenhårt varje morgon när alla är samlade, och de som kommer sen på passen ser ju vad det står där. Så nöter man in den en vecka och gör vi någon förändring i leangruppen så mailar vi ut det. Och så har vi leanpärmar där det står om alla våra möten, vad vi har gjort och det är upp till var och en att läsa och hänga med. [...] Informationen går ut och det är upp till var och en att ta till vara på den. (IP 2)*

Vad citatet belyser är förståelsen att kommunikation främst handlar om att transportera information snarare än att transformera denna till att skapa nya betydelser (jmf med Deetz (1995) involveringsansats). Kommunikationsstrategierna för att införa förändringar på avdelningarna utgörs av ”nötning” och ”tjat” och både medarbetare och chefer framhöll vikten av att ”sprida” och ”föra ut” information, vilket får konsekvenser för leanarbetet. En medarbetare beskrev införande av nya arbetssätt som att ”köra huvudet i väggen” och flera medarbetare upplever en tröghet gällande förändringsinföranden. Problemet uppdagades även under en av observationerna när avdelningschefen ställde en fråga till medarbetarna angående ett nytt arbetssätt. När denna fick till svar att det för tillfället fungerade dåligt, då en yrkesgrupp inte utförde den uppgift den blivit tilldelad, besvarades detta med repliken ”Då får vi fortsätta att tjata om det”. Detta pekar på de begränsningar som transmissionssynen medför. Snarare än att handla om förändringsovilliga personer som inte vill arbeta utifrån de nya arbetsrutinerna, ser vi detta som ett tecken på avsaknad av meningsskapande (jmf Weick, 1995). För att snabbare och smidigare kunna införa nya arbetssätt anser vi att det krävs att man på avdelningarna tillsammans arbetar med att skapa mening kring förändringarna och reflekterar över kommunikationens betydelse i detta.

Vidare har lean medfört en tydlighet i arbetet och i kommunikationen medarbetare emellan. Standardisering av arbetssätt och checklistor ansågs vara en anledning till den ökade tydligheten. Missförstånd kring det dagliga operativa arbetet har till följd av detta minskat och mindre tid läggs ner på att reda ut vem som ska göra vad och hur det ska göras.

*Allting har blivit otroligt uppstyrt och liksom klockrent. Det finns på papper hur vi ska arbeta. Det fanns inte för tre år sedan, överhuvudtaget. [...] Kommunikationen blir tydligare, uppstramad så att säga, rent arbetsmässigt. Folk vet var de ska vara [...] och det är liksom ingen diskussion längre om vem som ska vara var [...] och det läggs inte ner lika mycket tid på att reda ut såna grejer som man fick ta på pass före man införde lean. (IP 2)*

Men trots de fördelar som standardisering och checklistor medför ser vi en fara med att inte reflektera över det specifika i varje situation. Även om det rör sig om en vårdmiljö där varje patient är unik kan detta arbetssätt innebära att handlingar utförs på ett maskinliknande vis enligt anvisningar. Tankarna förs till den verkstadsindustri som leankonceptet härstammar från och filosofins ursprung gjorde sig ytterligare påmind när intervjupersoner beskrev hur flöde prioriteras före patientens behov av samtal och återkoppling.

Ytterligare en faktor som vi kan härleda till den förtydligade kommunikationen är utökandet av kommunikationskanaler som nämndes inledningsvis. Följande citat belyser betydelsen av det utökade kommunikationssystemet.

*Jag tycker att kommunikationen har blivit bättre. Och lättare. [...] Vi har fått fler redskap för att kunna kommunicera också kanske man skulle kunna säga. (IP 4)*

Vår uppfattning är att visualiseringsmöjligheterna, som de nya kanalerna har fört med sig, har bidragit starkt till att medarbetarna upplever kommunikationen som förbättrad. Genom att kunna utgå från en konkret visualisering av en företeelse har medarbetaren något påtagligt att haka upp sin kommunikation på. Även om medarbetarna från början har olika tolkningar av den visualiserade bilden utgör denna en gemensam utgångspunkt från vilken de tillsammans kan skapa mening, vilket utifrån Weicks (1995) meningsskapande teori kan jämföras med utvinnande av referenspunkter samt de sociala aspekterna av meningsskapande. Något vi tror spelar en betydande roll i den tydlighet som medarbetarna upplever.

Men trots den uppsjö av formella kommunikationskanaler finns det fortfarande ett stort behov av informell kommunikation. Det är i de informella samtalen som många viktiga frågor stöts och blöts och fikarummet är en naturlig plats för dialog mellan medarbetare.

*Det snack som blir, blir mycket korridors- och fikasnack. [...] Vi pratar mycket jobb under lunchen, för att det behövs här, men jag vet att det finns de som inte uppskattar det och säger att 'vi får ta det sen', men sen finns kanske inte alltid. (IP 8)*

Att den informella kommunikationen fortfarande utgör en viktig del av medarbetarnas kommunikation, utöver den tydliga tidsbrist som uttrycks i citatet, ser vi som ett tecken på de formella kanalernas begränsning vad gäller att skapa äkta dialog. Observationerna, i enlighet med vad Tufvesson (2002) och Simonsson (2005, 2006) har konstaterat, visade hur hierarkiska skillnader hämmade dialogen, något som kommer att utvecklas i kommande avsnitt. Vi drar därför slutsatsen att dialogens förutsättningar, vilka beskrevs i teorikapitlet, så som empatisk förståelse, jämlikhet och acceptans är mer närvarande i de informella situationerna än i de formella. Det blir därför både en trygghet och en praktikalitet att uttrycka sig i de informella sammanhangen snarare än i de formella.

#### **4.4 Stor men samtidigt begränsad delaktighet**

Medarbetarna upplever att de genom lean har fått mer frihet och inflytande att styra över det egna arbetet och blivit mer delaktiga i beslut rörande verksamhetsutveckling.

*Sen har vi enormt stor frihet [...] att göra förändringar rakt av. Hittar vi något som vi kan lösa här och nu så gör vi det här och nu och då kan vi bara säga det till vår chef sen. Nu snackar vi små grejer som kanske ommöblering eller hyllor, var grejerna finns och såna saker. Praktiska saker, det försöker vi lösa här och nu om det går, om man har tid. (IP 2)*

Vad citatet belyser är visserligen att medarbetarna har fått större befogenheter, men också att denna delaktighet sker inom vissa ramar. Mindre, verksamhetsnära förändringar har medarbetarna möjlighet att genomföra utan medgivande från chefen medan större förändringar måste göras i samråd med denna. Vi ser en tydlig koppling mellan detta och vad Hällstén och Tengblad (2006) benämner organisatoriskt medarbetarskap där medarbetarna inom särskilda riktlinjer har stora befogenheter. Medarbetarnas utökade delaktighet i beslutsfattande uttrycks i följande citat.

*Innan var det inte vi som bestämde så mycket, men nu görs ju allt mer i samråd med oss på nåt sätt, eller att vi kan påverka. Samtidigt är det ju lite press att man*

*ska dels orka med det dagliga arbetet som kan vara minst sagt krävande och sen ska man dessutom orka med att komma in på sina lediga dagar och jobba med lean [...]. Det blir ju oftare som man själv vill. Samtidigt är det ju en press också. (IP 5)*

Detta ser vi som ett tecken på att ett medledarskap, vilket diskuterades i teorikapitlet, har utvecklats. Beslut rörande verksamhetsutveckling fattas i samråd med medarbetarna och gränsen mellan chefens och medarbetarens roll har på så vis blivit vagare och tanken om den heroiske ledaren har lämnat plats för en mer coachande ledarroll och en aktiv medarbetare. En chef uttryckte sig på följande vis angående chefers och medarbetares nya roller:

*Då är det liksom processen man ska driva, inte detaljfrågorna. Det har inte jag med att göra, det lägger jag mig inte i hur de vill ordna det. Utan jag sätter ramar och de driver själva processen. Framförallt handlar det om att skapa utrymme [...] så att processen kan gå framåt. (IP 6)*

Vi vill dock framhäva att ett medledarskap bara har utvecklats till viss del och att den traditionella ledarrollen fortfarande är av betydelse i organisationen, vilket följande citat belyser.

*Det är lätt att diskutera och kommunicera kring vad man skulle behöva förbättra, vad man skulle behöva göra, däremot kan det ibland vara svårt att få till det rent praktiskt som enskild medarbetare. Oftast krävs det att vår chef är tydlig och säger att nu ska det göras, punkt slut. [...] Det måste komma uppifrån tycker jag, eller här måste det det. (IP 8)*

Citatet ger ytterligare tecken på att medarbetarskapet på avdelningarna utgörs av ett organisatoriskt sådant. Detta då chefen fortfarande till viss del är styrande i det operativa arbetet och kommunikationen mellan chef och medarbetare delvis fortfarande är fokuserad på arbetsdirektiv (jmf Simonsson & Heide, 2009). Vi kan se två anledningar till att medledarskapet inte har nått längre. Den första är att medarbetarna ännu inte har vant sig vid den nya rollen och därför inte fullt ut nyttjar dess befogenheter. Flera medarbetare har dock klart för sig vilka krav som ställs på dem och vad dessa innebär rent konkret.

*Man har skyldigheter att faktiskt göra sin röst hörd. [...] Det är inte bara att tiga och hålla med. [...] Det är nåt vi pratar rätt mycket om faktiskt att [...] man ska inte bara få utrymme, man måste ta sig utrymme också även om vissa har svårigheter med det så är det ett ansvar man har som vuxen medarbetare att göra sin röst hörd men det måste finnas olika kanaler för det så klart, för man trivs ju bra i olika situationer. (IP 6)*

Den andra anledningen är chefernas oförmåga att släppa tillräckligt på kontrollen och fullt ut ta tillvara på medarbetarnas kompetenser. Att chefer och medarbetare håller fast vid traditionella roller anser vi beror, åtminstone delvis, på att dessa är djupt rotade i kulturella normer, att de inte hunnit skapa tillräcklig mening kring de nya rollerna samt att gamla referenspunkter lever kvar. Att medarbetares tankar och förslag inte tas om hand i tillfredsställande utsträckning blev extra tydligt på en av avdelningarna. Trots införandet av flertalet olika kanaler för att ta till vara på medarbetarnas åsikter angående det dagliga arbetet, rådde det på avdelningen en viss frustration över nyttjandet av dessa. Medarbetarna uppmuntrades att dela med sig av sina tankar men dessa togs sedan inte tillvara på i någon högre utsträckning.



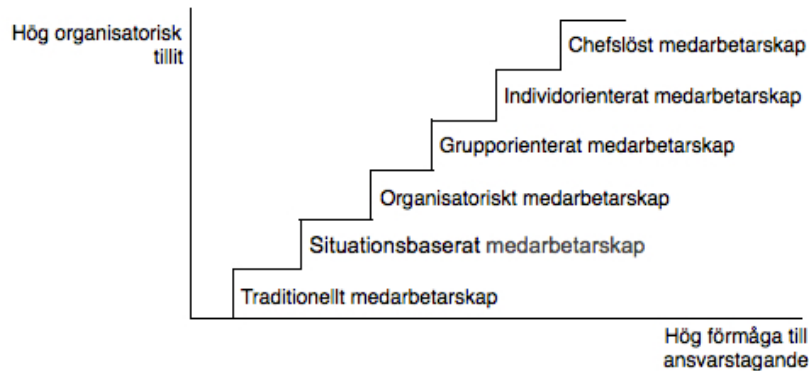
*Men sen i nästa steg kan man undra vad som händer med den informationen sen. Om någonting inte har varit bra. Det är precis som jag sa innan, det bara liksom ebbas ut. Händer det något? Nej, nej. (IP 14)*

Vad citatet belyser är att det råder en viss tvetydighet vad gäller medarbetarnas delaktighet. Leanfilosofin, som vi förstår den, bygger på vad Deetz (1995) benämner deltagandeansats, där en djupare form av delaktighet eftersträvas genom att ta till vara på medarbetares erfarenheter och idéer i syfte att ifrågasätta rutiner och utveckla nya synsätt och praktiker. Vi vill dock påstå att avdelningarna inte har nått ända dit utan har stannat på involveringsansatsen (jmf Deetz, 1995). På avdelningarna läggs nämligen stor vikt vid att alla ska ha möjlighet att uttrycka sina åsikter och framtagande av forum för att detta ska bli möjligt har i hög grad prioriterats. Men det råder en viss diskrepans mellan medarbetarnas möjligheter att uttrycka sina åsikter och deras faktiska påverkan på beslut, vilket vi bedömer beror på djupt rotade maktstrukturer men även andra saker, liksom chefers tidbrist eller intresse för lean, kan vara bidragande orsaker till detta. Nedanstående utdrag från observationsanteckningarna visar på att medarbetare från ett flertal yrkeskategorier yttrade sig på mötet. Detta skedde dock i form av frågor och medhåll medan chefen uttryckte vad som gällde.

*Mötet inleddes [...] med en genomgång av ledningssjuksköterskan av vilka personer som arbetade på avdelningen samt på akuten under dagen. Avdelningschefen fyllde på denna information med vilka läkare som tjänstgjorde under dagen. Detta följdes av att en läkare gav förslag på hur en fråga som stod uppskriven på tavlan skulle lösas. Övriga mötesdeltagare höll med om förslaget och en sjuksköterska ställde en fråga angående arbetet [...]. Avdelningschefen svarade att: "så här är det nu, vi använder de nya listorna". (Obs. 2)*

Det ska emellertid understrykas att det finns en viss skillnad mellan olika medarbetares påverkansmöjligheter. Flödesgrupperna har betydligt större befogenheter än enskilda medarbetare och också större möjligheter att fatta beslut. Dessa gruppers befogenheter kan jämföras med det grupporienterade medarbetarskapet (jmf Hällstén & Tengblad, 2006). Flödesgrupperna är nämligen relativt självständiga och kan ses ansvara för kvalitet och leveranssäkerhet. Det ekonomiska ansvaret ligger dock fortfarande på avdelningschefen.

Att medarbetares delaktighet och ansvarstagande värderas högt av cheferna var tydligt och på vissa avdelningar utgör delaktighet i leanarbetet en del i lönekriterierna. Men trots en vilja hos både chefer och medarbetare att involvera fler i arbetet är det långt ifrån alla som är delaktiga i beslutsfattande och vissa intervjupersoner gav uttryck för att de knappt känner sig delaktiga överhuvudtaget. Andra ser lean som ett verktyg för cheferna att strukturera verksamheten med, snarare än något som genomsyrar det operativa arbetet med patienterna. Men det största hindret som vi har identifierat vad gäller medarbetarnas engagemang och deltagande är det faktum att arbetet med lean är situationsbundet. Under högsäsong eller vid perioder med hög arbetsbelastning ligger arbetet i stort sett vilande och medarbetarnas arbetsuppgifter begränsas till renodlat vårdarbete. Vi skulle därför vilja påstå att det på avdelningarna handlar om ett situationsbaserat medarbetarskap där medarbetare under vissa perioder är engagerade och delaktiga i utvecklingsarbete och beslutsfattande medan de under andra perioder återgår till ett mer passivt medarbetarskap (jmf traditionellt medarbetarskap i teoridelen). Vi finner det därför motiverat att utöka Tengblads trappmodell med ett steg benämnt situationsbaserat medarbetarskap.



Figur 4: Utökad medarbetarskapstrappa (baserad på Tengblad, 2003, s. 155).

Valet att låta det nya medarbetarskapet utgöra steg två i trappan grundar sig i att medarbetarskapet på avdelningarna, beroende på arbetsbelastning, pendlar mellan traditionellt och organisatoriskt samt grupporienterat medarbetarskap, varav det sistnämnda är aktuellt om man ingår i en flödesgrupp. Då det delvis är svårt att påverka den ojämna arbetsbelastningen, p.g.a. yttre faktorer likt influensatider, kan det vara problematiskt att komma ifrån det situationsbaserade medarbetarskapet. Att befinna sig på detta steg får dock konsekvenser. Under högsäsong bedömer vi det t.ex. vara ytterst viktigt att medarbetarna känner förtroende från chefs sida och känner sig trygga med att fatta egna beslut. Gör de inte det stoppas flödet upp och en redan lång kö blir längre. Vi vill även poängtera vikten av att inte glömma bort att ta samlingar och ta sig tid att kommunicera, inte minst när det är stressigt. Att gå ut med att medarbetarna inte behöver arbeta med lean under högsäsong, vilket är fallet i dagsläget, tror vi inte är rätt väg att gå då det kan medföra att medarbetarna uppfattar sin delaktighet som mindre betydande då den inte prioriteras när den behövs som mest. Förmodligen bör inga större förändringar ske under denna period men vi ser en risk med att ta ett steg tillbaka och släppa på rutiner, som har skapats för att underlätta flödet för patienter, i tider då de behövs som mest. För att nå ett steg längre och för att en större och mer konstant delaktighet ska infinna sig anser vi att chefer bör överlämna större ansvar och befogenheter till medarbetarna samt i högre utsträckning ta till vara på medarbetarnas kunskaper, inte minst när patienttrycket är som störst.

## 4.5 Lean river barriärer

Införandet av lean har, enligt ett flertal medarbetare, inneburit ett ökat samarbete mellan individer och över yrkesgränser, vilket i sin tur har lett till att medarbetarna har lärt känna varandra bättre och att en större förståelse för varandras värde samt arbetsuppgifter har skapats. Detta tillsammans med naturliga samlingspunkter och gemensamma mål har underlättat kommunikationen mellan medarbetare.

*Alltså det blir ju mer vi, man lär sig namnen och kommunikationen underlättas när man vet vad den har för yrkesroll och vad den har för erfarenhet och om det är en kandidat eller en underläkare eller vad det är för människa. Om man vet vad som finns bakom varje person så underlättar det ju kommunikationen för då kanske man går till rätt person direkt när man behöver hjälp och så. (IP 16)*

Vår uppfattning är, som citatet ger uttryck för, att medarbetaren uppskattar att ha kommit närmare sina kollegor och att det på så sätt bildats en vi-anda. Att ha fått en större inblick i

vad andra besitter för kunskaper och erfarenheter anser vi, i likhet med intervjupersonen, underlättar kommunikationen, vilket innebär minskat slöseri eftersom onödig tid inte behöver läggas på att fråga runt. Att gruppkänslan har ökat kan ses som positivt ur leansynpunkt då Poksinska (2010) har konstaterat att en lyckad implementering förlitar sig på att samtliga yrkesgrupper involveras. Att man lär sig namn och titel på kollegor ser vi dock inte som något unikt för lean utan är en naturlig följd av ett närmare samarbete samt utökat teamarbete, vilket är vanligt förekommande även i andra typer av organisationer.

Det ökade samarbetet mellan yrkeskategorier innebär framförallt att läkarna har blivit mer delaktiga i arbetet på avdelningarna och många upplever en tilltagande dialog med denna yrkesgrupp samt att mer arbete utförs i samförstånd. Den fysiska närheten kan ses vara en anledning till detta då omstruktureringar har medfört att medarbetare arbetar fysiskt närmare varandra vilket har haft ökad kommunikation som följd.

*Här inne tycker jag det är väldigt bra att alla pratar ihop sig. Sköterskan, undersköterskan och läkaren pratar ofta om vad vi ska göra och om vem som ska göra vad och sådär. Man går liksom in med samma inställning. Så det tycker jag är väldigt skönt. Man har lite mer koll. Ute på akuten är det lite svårare. Där flyttar personalen runt mer. Vi börjar en tid och sen börjar läkarna och sen börjar nästa sköterskegrupp och sen så börjar nästa läkare. Så där blir det lite mer uppdelat och lite svårare. Där sitter vi längre ifrån varandra också. Här inne sitter sköterskorna och läkarna på samma ställe. Där ute sitter vi där och så sitter läkarna där borta och då sitter man inte och pratar på samma sätt. (IP 5)*

Att medarbetarna upplever en minskad stuprörsbetonad envägskommunikation anser vi inte vara konstigt då både det fysiska avståndet har minskat och att de, tack vare det ökade samarbetet, har fått större insyn i varandras arbete. Dessa förändrade förutsättningar anser vi kunna underlätta aktiv närvaro, empatisk förståelse och acceptans samt bidra till ett öppet och stödjande kommunikationsklimat, vilket, enligt Johannesen (refererad i Broome, 2009), utgör dialogens kännetecken. Dock upplevde vi en viss tendens till att kommunikation betraktas som något självklart och som per automatik blir god och fungerande så länge man spenderar tid tillsammans, något som vi ser en fara med då kommunikation, som vi tidigare har poängterat, kräver både medvetenhet, kunskap och träning.

Även om flertalet medarbetare delgav att både samarbetet och kommunikationen med läkarna har blivit bättre de senaste åren underströk de att den behöver förbättras ytterligare, då den fortfarande i alltför stor utsträckning utgörs av envägskommunikation. Som vi ser det är lean ingen universallösning. En del av bekymren på SUS grundar sig i olika former av organisatoriska problem som inte kan lösas av medarbetarna på egen hand. Att läkarna t.ex. börjar på andra tider än övrig personal och att de flyttas runt mellan arbetsplatser anser vi försämra förutsättningarna för att ett myndigt medarbetarskap (jmf Hällstén och Tengblad, 2006) ska uppstå. Detta eftersom det kan påverka känslan av tillhörighet och eventuellt även trivsel i arbetsgruppen, vilket i sin tur får betydelse för kommunikationen. Troligtvis upplever dessa medarbetare inte heller samma slags stolthet över att vara en del av en specifik avdelning då de emotionella banden inte hinner växa sig lika starka när man skiftar arbetsplats ofta.

Vad gäller samarbeten över avdelningsgränser lyser dessa fortfarande med sin frånvaro, något som flera medarbetare kom fram till efter att ha reflekterat över hur det faktiskt ser ut i dagsläget.

*Vad jag förstår så har avdelning X och X kommit lite längre än vissa andra avdelningar i huset så vi måste ju först komma på samma nivå. [...] de är precis att de fått upp sina tavlor kanske och börjat med morgonmöten, börjat förstå, så det är ju lite så, det är inte alla som hunnit så långt med lean, kommit in i leantänket. (IP 2)*

Citatet belyser en vanligt förekommande förklaring till det uteblivna samarbetet, nämligen att den egna avdelningen är längre kommen i leanarbetet och att andra ligger efter vilket försvårar samarbetsmöjligheter. Att avdelningarna på SUS har kommit olika långt i leanarbetet råder det inget tvivel om men vi tolkar det även som att många avdelningar stirrar sig blinda på den egna verksamheten. Så länge detta görs kan ett flöde i hela organisationen inte uppstå, vilket krävs för att komma ifrån den siloorganisering som sedan länge präglar sjukvården. Detta stämmer överens med det som Poksinska (2010) har konstaterat vara en av de främsta utmaningarna gällande lean, nämligen att förbättra värdeflödet i stort och inte enbart satsa på att optimera prestationsförmågan inom individuella enheter. Vad gäller detta uppfattar vi att SUS har mycket kvar att göra. I dagsläget talas det på sin höjd om kontaktytor medan ett utvecklat och välfungerande samarbete lyser med sin frånvaro, något vi upplever som förvånande då en patient ofta är i kontakt med ett flertal enheter på ett sjukhus i ett och samma ärende. Vi är dock införstådda med att ett leanarbete måste ta avstamp i det lilla och att mycket ska till för att få till stånd samarbeten över avdelningsgränser men vissa enheter ger nu tydligt uttryck för att inte komma vidare p.g.a. att de upplever sig vara beroende av andra leanflöden.

*Vi har kommit så långt att vi kan komma fram till att problemet inte ligger på vår nivå, det ligger ett steg ovanför oss. Och då blir det problem, för då kommer vi inte längre. Det tycker jag är ganska långt. Jag kan inte göra mer på min avdelning och det har jag påtalat. (IP 10)*

Citatet visar på besvikelse och missnöje angående bristande stöd uppifrån, vilket ansågs bero på att lean inte prioriteras på högre nivåer i organisationen. Uttalandet kan dock även ses som en ursäkt för att inte arbeta vidare med lean, åtminstone inte för tillfället. Som framgick tidigare kräver lean mycket tid och både medarbetare och chefer känner sig pressade över att ha två uppdrag. I ett sådant läge är vår tolkning att det, trots intresse för lean, är lätt att lägga över ansvaret på någon annan och därmed avsäga sig sin delaktighet, vilket vi upplever att denna person med chefsansvar till viss del gör.

Med detta sagt ämnar vi dock inte förringa att stöd och inte minst beslut behövs för att driva på de avdelningar som jobbar mindre aktivt med lean och på så sätt öka förutsättningar för ett gränsöverskridande samarbete. Detta visar på hur avgörande chefens inställning till lean är och i enlighet med Poksinska (2010) finner vi det nödvändigt att chefen motiverar och engagerar medarbetare samt förser dem med tillräckliga resurser för att kunna driva arbetet framåt. Lean må ha brutit upp barriärer inom avdelningar och öppnat upp för ett närmare samarbete mellan yrkeskategorier men när det gäller interaktion mellan avdelningar, för att inte tala om nivåer i organisationen, verkar det finnas mycket kvar för SUS att arbeta med.

Ett annat hinder för leans framfart är den djupt rotade sjukhushierarkin. Trots att många intervjupersoner vittnade om ett öppet kommunikationsklimat med högt i tak framkom ett tydligt missnöje över hierarkiska strukturer och att dessa fortfarande till viss del utgör hinder för kommunikationen.

*Det är många hierarkier i sjukvården. [...] Speciellt på ett universitetssjukhus. [...] Jag tycker väl att det är lite old stuff liksom, att vissa överläkare kommer och de hälsar inte på vem som helst och sånt där, såna tramserier. Och då kommunicerar man inte heller ju. Om man inte hälsar, så kommunicerar man inte med sin personal i kedjan. Klart att det är ett problem. Det är stenåldern. (IP 12)*

Förutom uttalanden likt detta nämndes det faktum att läkarna inte behöver anpassa sig till verksamheten utan har förmånen att själva utforma sina scheman och enligt en medarbetare befinner sig läkarna ”i sin egna lilla värld”. Det är dock inte enbart dessa uttalanden om läkarna som tyder på att lean hittills inte till fullo har lyckats bryta ner de invanda handlingsmönster som grundar sig i hierarkin. Under observationerna upplevde vi nämligen att personer som besitter ledande befattningar, oavsett slag, hade ett visst tolkningsföreträde och stundtals dominerade mötena. Detta visade sig t.ex. tydligt när en sjuksköterska meddelade att föräldrarna till en patient var missnöjda och chefen, som ledde mötet, valde att inte kommentera uttalandet utan istället fråga om patienten var färdig att skickas hem dagen efter. Utan att invänta svar flyttade denna sedan en magnetskytt på tavlan. En annan sjuksköterska frågade då om de skulle skicka proverna till Malmö, på vilket chefen svarade att patienten var hemskickningsklar och att det endast skulle kosta pengar att flytta denna till Malmö.

Trots att chefer bedyrade att alla har samma möjlighet att göra sin röst hörd var undersköterskor den yrkeskategori som uttalade sig i minst utsträckning. Detta tyder på det slentrianmässiga rollintagandet i gruppkonstellationer som Bohm (1996) talar om och i enlighet med vad både Tufvesson (2002) och Simonsson (2006) har konstaterat utgör dessa maktförhållanden ett hinder för dialogens utveckling. Vi delar således inte uppfattningen om att samtliga medarbetare deltar i morgonmötena på fullkomligt lika villkor men av intervju svaren att döma har det skett en väsentlig förbättring sedan införandet av lean.

Det upplevda tolkningsföreträdet tillsammans med informationsutbyte i samtalsform fick mötena att anta dialogliknande former och utgöra en skendialog snarare än det som Isaacs (2009) benämner en äkta sådan, där en ny och gemensam förståelse nås. Intervjupersonerna hade dock en tendens att tro att arbetet vid tavlorna automatiskt gick att likställa med dialog, vilket troligtvis bidrar till den uppmärksammade bristen på reflektion kring kommunikation och dess betydelse. Vi tror dock inte att den befintliga samtalsformen används som en medveten täckmantel för en monolog, vilket Tufvesson (2002) menar är möjligt, utan att det snarare är invanda maktförhållanden som håller deltagarna tillbaka. För att få bukt med dessa anser vi att det krävs att chefer tar ett tydligare steg åt sidan men framförallt att läkare fråntas de privilegier som enbart gynnar enskilda individer och inte verksamheten i stort. Vidare krävs att man låter verksamheten styra bemanningen och inte tvärtom, vilket är fallet i skrivande stund.

## 5. Slutdiskussion

---

I detta sista kapitel ämnar vi koppla samman svaren på våra frågeställningar och därigenom belysa medarbetarens kommunikativa roll. Vi summerar studiens viktigaste resultat, vilket ämnar utgöra ett kunskapsbidrag till forskningsfältet. Avslutningsvis förs en diskussion kring vad kommande forskning kan inriktas mot, dels utifrån var denna studie upphör och dels utifrån frågor som har väckts längs vägen.

---

Som konstaterades inledningsvis är betydelsen av medarbetarens kommunikation i lean ett utforskat område och den forskning som har utförts har nästan uteslutande haft ett funktionalistiskt perspektiv. Vår avsikt har därför varit att belysa samt öka förståelsen för medarbetarens kommunikativa roll i en leanorganisation och därigenom belysa den del av internkommunikationen som vi upplever är av störst betydelse för att nå ett tillstånd av ständig förbättring.

Analysen visar att medarbetarens förståelse och tolkning av lean spelar en betydande roll för hur denna kommunicerar. Vi ser en tendens till att ju positivare uppfattning medarbetaren har av lean desto mer involverad är denna i arbetet och tar på så vis även ett större kommunikationsansvar. De medarbetare som ingår i en flödesgrupp anser sig själva ha störst kommunikationsansvar. Förutom skyldighet att rapportera om något inte fungerar eller kan göras annorlunda innefattar detta ansvar även att informera kollegor om förändringar. Medarbetare som inte är involverade i flödesgrupperna men som ändå ser värdet i lean är aktiva genom att bidra med förbättringsförslag, medan de som är negativt inställda till lean eller inte ser sin egen roll i leanarbetet är mer benägna att koppla sitt kommunikationsansvar till patientvården snarare än förbättrandet av verksamheten.

Vad gäller medarbetarens kommunikationspraktiker tar dessa avstamp i vad Deetz (1995) benämner involveringsansatsen. Överrapportering, spridande av information samt delgivande av detsamma vid dagliga tavelmöten är tydliga tecken på den informationstransportering som präglar såväl kommunikationssystemen som medarbetare och chefers syn på kommunikation. Utan att förringa betydelsen av denna enklare form av kommunikation ser vi vidden av denna som ett uttryck för att en utbredd transmissionssyn existerar på avdelningarna. Detta visade sig inte minst genom de kommunikationsstrategier, i form av ”nötning” och ”tjat”, som används i förbättringsarbetet. Det bör dock framhåvas att enskilda medarbetare och chefer inser betydelsen av att skapa mening, vilket framgick av att de vid ett flertal tillfällen återkom till vikten av att motivera förändringar. Men då individerna är låsta i den informationsöverföring som kommunikation anses utgöra är det inte i första hand genom dialog som en gemensam mening skapas utan det handlar snarare om försök till att överföra en individs mening till en annan. Vår slutsats är dock att den meningsskapande synen på kommunikation har växt sig starkare sedan införandet av lean och att det nu råder en samexistens av de båda perspektiven, om än en obalanserad sådan.

Vidare menar vi att lean till viss del tvingar medarbetarna att kommunicera mer med varandra då filosofin, både mentalt och fysiskt, har sammanfört dem. Genom ett närmare samarbete har medarbetarna lärt känna varandra och fått ny förståelse för varandras betydelse i vårdflödet, vilket har inneburit att dialogen har växt sig starkare vid sidan om informationsöverföringen. Vi vill dock framhåva betydelsen av en ojämn arbetsbelastning, till följd av yttre faktorer, för medarbetarens kommunikationspraktiker. Som tidigare har konstaterats

präglas avdelningarna av ett situationsbaserat medarbetarskap där delaktighet och engagemang i leanarbetet periodvis är stort och liknar vad Hällstén och Tengblad (2006) benämner organisatoriskt och grupporienterat medarbetarskap. Under andra perioder påminner det dock mer om ett traditionellt medarbetarskap då medarbetarna fokuserar på det operativa arbetet och chefen återtar ett mer övergripande ansvar för verksamheten. Den dialog och regelbundna återkoppling som har byggts upp under lågsäsong försummas när arbetsbelastningen ökar, trots att det är då den är av störst betydelse, och informationsöverföringen tar ytterligare ett grepp om medarbetarna. Detta visar att även yttre faktorer påverkar medarbetarskapets utformning, vilket tidigare inte har belysts i teorin.

Lean möjliggör emellertid för rak och öppen kommunikation och har lett till en förstärkning av uppfattningen att misstag och problem inte bör betraktas som något fult utan som en möjlighet till förbättring. Problem sopas inte längre under mattan utan framhävs i hopp om att hitta gemensamma lösningar. Lean ger också möjlighet till att bygga broar över hierarkiska strukturer genom att förse medarbetarna med en gemensam plattform att utgå ifrån i strävan mot gemensamma mål. SUS har ännu inte nått hela vägen vad gäller eliminerandet av hierarkins begränsningar av kommunikationen. Men tack vare utökat samarbete mellan yrkeskategorier har barriärerna börjat luckras upp och ökad acceptans, jämlikhet och empatisk förståelse har infunnit sig, vilket lägger grunden för att en äkta dialog ska utvecklas (jmf Johannessen refererad i Broome, 2009) och ytterligare suddas ut gränserna.

Likväl innebär lean begränsningar av medarbetarens kommunikation, inte minst då det har visats att ett alltför mekaniskt arbetssätt kan bli för effektivt, vilket innebär att kommunikationen kan komma i kläm genom att antingen glömmas eller medvetet bortprioriteras. Lean innebär också att kommunikationen, i stor utsträckning, tas för given. Verktyg som förbättrings- och visualiseringstavlor anses automatiskt föra med sig förbättrad kommunikation och dialog. Detta uppfattade vi dock inte vara fallet under observationerna och vi ser en risk att medarbetare och chefer slutar anstränga sig vad gäller kommunikationen och istället låter den bero. Vissa tendenser till detta är redan synliga då lean ibland används som en ursäkt för att inte aktivt arbeta med att förbättra kommunikationen mellan avdelningar. Istället inväntas filosofins utbredning på sjukhuset i tron om att detta automatiskt ska medföra ökat samarbete och förbättrad kommunikation.

Utifrån ovanstående resonemang tolkar vi medarbetarens förståelse av sin kommunikativa roll som genomsyrad av uppfattningen att kommunikation är ett verktyg för att överföra information från en individ till en annan. Rollen utgörs därför till stor del av informationsöverföring om utfört arbete och förändrade arbetsrutiner. Den innebär också ett aktivt deltagande i leanarbetet genom att delge sina åsikter för att identifiera bromsklossar samt att komma med förbättringsförslag för att på så vis bidra till verksamhetsutvecklingen. I viss utsträckning uppfattar medarbetaren att den kommunikativa rollen också innefattar att motivera förändringar och få kollegor att följa nya rutiner. Vi vill dock hävda, med bakgrund i det empiriska materialet, att medarbetarens kommunikativa roll innefattar mer än så. Den handlar nämligen också om att tillsammans skapa mening och förståelse för var verksamheten befinner sig och vart den är på väg samt hur man gemensamt ska ta sig dit, vilket bl.a. görs genom formella och informella samlingar framför tavlorna. Den innefattar också att medvetet kliva ifrån hierarkiska strukturer och aktivt söka samarbete genom horisontell kommunikation med andra yrkeskategorier. Att hålla fast vid dessa hämmar leanarbetet såväl som kommunikationen och utgör således en av de största utmaningarna för medarbetarna att övervinna. För att lyckas med detta krävs förändrade strukturer som inte medför ökade fördelar för vissa yrkeskategorier, vilket vi tror kräver tuffare tag från sjukhusledningens sida.

Vår studie har således visat att medarbetarens kommunikation är av stor betydelse för leanarbetets utveckling och därmed är en aspekt som bör reflekteras över i större utsträckning i syfte att nå det övergripande målet om ett tillstånd av ständig förbättring. För SUS innebär detta att medarbetare och chefer behöver medvetandegöras om kommunikationens betydelse och utifrån detta skapa nya referenspunkter (jmf Weick, 1995) för meningsskapandet kring dess kommunikativa roller samt kontinuerligt föra en metadiolog om kommunikation för att kunna ta förbättringsarbetet till nästa nivå.

Det finns dock fortfarande många aspekter kvar att utforska gällande lean ur ett kommunikationsperspektiv och kommande forskning skulle kunna tillföra ytterligare insikt i medarbetarens kommunikativa roll genom att t.ex. studera kommunikationen i flödesgrupper. Att inta ett symboliskt perspektiv och betrakta lean som en kultur och vad det innebär för internkommunikationen är också en möjlighet. Vår uppfattning är även att kommunikationens betydelse i samband med implementering av lean inte är tillräckligt utforskad och kräver ytterligare studier. Under fallstudien väcktes även nya frågor och vi finner det intressant att genom ett kritiskt perspektiv undersöka hur maktaspekter, vilka vi delvis har identifierat, influerar medarbetarens kommunikativa roll i leanorganisationen. Ett kritiskt perspektiv skulle även vara motiverat då kritik av lean healthcare saknas.



# Referenser

- Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I S. Jönsson, & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken* (s. 245-268). Malmö: Liber.
- Baker, S. D. (2007). Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 50-60
- Bennis, W. (2010). The Art of Followership. *Leadership Excellence*, 27(1), 3-4
- Berggren, C. (1992). *Lean Production: the End of History?* Paper presented at the Science and Technology Analysis Research Programme, University of Wollongong, Australien.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. London: Routledge.
- Brandao de Souza, L. (2009). Trends and approaches in lean healthcare. *Leadership in Health Services*, 22(2), 121-139
- Broome, B. (2009). Dialogue Theories. *Encyclopedia of Communication Theory*. SAGE Publications. Hämtad 21 februari, 2011 från:  
[http://www.sage-ereference.com/communicationtheory/Article\\_n111.html](http://www.sage-ereference.com/communicationtheory/Article_n111.html)
- Bryman, A. (1997). *Kvalitet och kvantitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford: University Press.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Corman, S. R., & Poole, M. S. (2000). *Perspectives on Organizational Communication: Finding common ground*. New York: Guildford Press.
- Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, 18(3), 263-281
- Deetz, S. (1995). *Transforming communication, transforming business: building responsive and responsible workplaces*. Cresskill, NJ: Hampton Press, Inc.
- Dewell, R. (2007). The dawn of lean marketing. *Journal of digital asset management*, 3(1), 23-28
- Einarsson, C., & Hammar Chiriac, E. (2002). *Gruppsobservationer: Teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekman, G. (2003). *Från prat till resultat – om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber.
- Frye, J., Kisselburgh, L., & Butts, D. (2007). Embracing spiritual followership. *Communication Studies*, 58(3), 243-260
- Ganesh, S. (2008). Organizational Communication: Postmodern Approaches. I W. Donsbach (ed). *The International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing. Hämtad 4 februari, 2011 från:  
[http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode?id=g9781405131995\\_chunk\\_g978140513199520\\_ss20-1](http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode?id=g9781405131995_chunk_g978140513199520_ss20-1)
- Graban, M. (2009). *Lean hospitals: Improving Quality, Patient Safety and Employee Satisfaction*. New York: Productivity Press.
- Hamrefors, S. (2009). *Kommunikativt ledarskap: Den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. Falun: Norstedts akademiska förlag.
- Heide, M., & Monstad, T. (2007). *Konsten att springa smartare, inte snabbare: Förändringskommunikation vid införandet av Lean på Astra Zeneca 2006-2007*. Mittuniversitetet.

- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). Perspektiv inom fältet. I M. Heide, C. Johansson & C. Simonsson (Red.), *Kommunikation och organisation* (s. 47-66). Malmö: Liber.
- Hicks, B.J. (2007). Lean information management: Understanding and eliminating waste, *International journal of information management*, 27(4), 233-249
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve – A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011
- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Högvall Nordin, M. (2006). *Dom brukar jämföra det med en stridspilot: Föreställningar om arbetsmiljö och risker i skogsmaskinarbete. En studie i organisationskommunikation*. Umeå: Institutionen för kultur och medier.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: Att med kontinuerliga, stegvisa förbättringar höja produktiviteten och öka konkurrenskraften*. Uppsala: Konsultförlaget AB.
- Isaacs, W. (2009). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse Publishing AB.
- Jarrick, A., & Josephson, O. (1996). *Från tanke till text: En språkhandbok för uppsatsskrivande studenter*. Lund: Studentlitteratur.
- Joosten, T., Bongers, I., & Janssen, R. (2009). Application of lean thinking to health care: issues and observations. *International Journal for Quality in Health Care*, 21(5), 341-347
- Kajdan, V. (2008). Bumpy road to lean enterprise. *Total Quality Management*, 19(1-2), 89-97
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Landsbergis, P.A., Cahill, J., & Schnall, P. (1999). The Impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organization on Worker Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(2), 108-130
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Liker, J. K. (2009). *The Toyota Way: Lean för världsklass*. Malmö: Liber.
- Lowry, J. R. (2003). A primer for lean marketing. *Business Horizons*, 46(3), 41-48
- McCrimmon, M. (2009). Post-heroic leadership: How to succeed in the 21<sup>st</sup> century. *Canadian Institute of Management, Fall 2009*, 10-11
- Miller, K. I. (2001). Quantitative Research Methods. I F. M. Jablin & L. L. Putnam (ed), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (s. 137-160). USA: Sage Publications, Inc.
- Miller, K. I. (2008). Organizational Communication. I W. Donsbach (ed), *The International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing. Hämtad 4 februari, 2011 från: [http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode?id=g9781405131995\\_chunk\\_g978140513199520\\_ss18-1](http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode?id=g9781405131995_chunk_g978140513199520_ss18-1)
- Offerman, L., & Scuderi, N. (2007). Sharing leadership: Who, what, when and why?. I B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bein (Red.), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. (s. 71-91). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1997). The Impact of Lean Thinking and the Lean Enterprise on Marketing: Threat or Synergy? *Journal of Marketing Management*, 13(7), 679-693
- Poksinska, B. (2009). *Lean i Vården - Rapport från Sveriges Kommuner och Landstings Utvecklingsprogram*. Stockholm, SKL: 1-37

- Poksinska, B. (2010). The Current State of Lean Implementation in Health Care: Literature Review. *Quality Management in Health Care*, 19(4), 319-329
- Puvanasvaran, P., Megat, H., Hong, T. S., & Razali, M. M. (2009). The roles of communication process for an effective lean manufacturing implementation. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2(1), 128-152
- Randor, Z., & Walley, P. (2008). Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector. *Public Money & Management*, 28(1), 13-20
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Røvik, K. A. (2008). *Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber.
- Sandkull, B., & Johansson, J. (2000). *Från Taylor till Toyota*. Lund: Studentlitteratur.
- Senge, P. M. (1995). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. I B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bein (Red.), *Followers-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. (s. ix-xxxix). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska institutionen.
- Simonsson, C. (2005). Ledarskap och kommunikation. I M. Heide, C. Johansson & C. Simonsson (Red.), *Kommunikation och organisation* (s. 97-115). Malmö: Liber.
- Simonsson, C. (2006). *Nå fram till medarbetaren*. Malmö: Liber.
- Simonsson, C., & Heide, M. (2009). *Putting co-workers in the limelight: Towards an understanding of co-workers from a communicative perspective*. Paper presented at the 19th Nordic Conference for Media and Communication Research, Division Organization, Communication and Society, Karlstad, Sweden.
- Simonsson, C. (Kommande). Vem leder vem? Om kommunikationen mellan medarbetare och ledare. I J. Falkheimer & M. Heide, (Red.), *Att utforska strategisk kommunikation*, Lund: Studentlitteratur.
- Sjöström, U. (1994). Hermeneutik - att tolka utsagor och handlingar. I B. Starrin & P. Svensson, *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Svenning, C. (2003). *Metodboken: Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling. Klassiska och nya metoder i informationssamhället. Källkritik på Internet*. Eslöv: Lorentz förlag.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren*. Malmö: Liber.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Tufvesson, A. (2002). Dialog som arbetsverktyg i det interna arbetet. I L. Larsson (red.), *PR på svenska: Teori, strategi och kritisk analys* (s. 205-220). Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber
- Thomsson, H. (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Uhl-Bein, M., & Pillai, R. (2007). The romance of leadership and the social construction of followership. I B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bein (Red.), *Followers-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. (s. 187-209). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. USA: Sage Productions Inc.
- Weick, K. (2007). Romancing, following and sensemaking: James Meindl's legacy. I B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bein (Red.), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. (s. 279-291). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Worley, J. M., & Doolen, T. L. (2006). The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Management Decision*, 44(2), 228-245
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. (Rev. and updated [ed.]). London: Free press Business.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). *The machine that changed the world: [the story of lean production – Toyota's secret weapon in the global car wars that is revolutionizing world industry]*. (1<sup>st</sup> trade pbk. ed.) New York: Free press.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

## **Organisationsrelaterade dokument**

Skånes universitetssjukhus. (2010a). Avancerad sjukvård – utbildning – framstående forskning. Malmö: Författaren. Hämtad 28 januari, 2011 från:  
<http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=293722>

Skånes universitetssjukhus. (2010b). Ständigt bättre vård med lean healthcare som verksamhetsfilosofi. Malmö: Författaren. Hämtad 2 februari, 2011 från:  
[http://www.skane.se/Public/SUS\\_extern/Dokument/Om%20SUS/lean/Lean\\_SUS\\_mars2010.pdf](http://www.skane.se/Public/SUS_extern/Dokument/Om%20SUS/lean/Lean_SUS_mars2010.pdf)

## **Webbplatser**

Skånes universitetssjukhus, (2011). Hämtad 13 februari, 2011 från:  
<http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=291077>

# Intervjuguide – medarbetare

## Inledning

Kan du berätta om dig själv och vilken roll du har på avdelningen?

Hur länge har du arbetat på SUS?

Hur ser en vanlig dag på jobbet ut?

## Tolkning av lean

Vad är din uppfattning om lean?

Vad upplever du vara kärnan i lean?

Vad anser du om att använda lean som är framtagen för industrin i sjukvården?

Hur påverkar lean ditt arbete?

Hur upplever du att det är att arbeta utifrån leanprinciperna?

Två jobb: Hur ställer du dig till det? Finns det förutsättningar för detta? Hur arbetar ni med det på avdelningen?

Har du fått någon utbildning i lean och vad anser du om den i så fall?

Har lean inneburit någon skillnad i arbetssätt jämfört med tidigare? – har du märkt någon förändring vad gäller kommunikationen på avdelningen? Nya krav på kommunikationen?

Vad betyder värdeskapande för dig? Vem ska ni skapa värde för? Hur definierar ni vad som är värdeskapande?

Vad är slöseri för dig? Och hur arbetar ni med eliminering av slöseri på avdelningen?

Hur går en kartläggning av värdeflödet eller patientens resa till?

Hur långt har ni kommit i arbetet med lean på din avdelning? Vad skulle behövas för att ni ska nå ända fram?

## Medarbetares kommunikation

På vilka sätt har införandet av lean påverkat hur du kommunicerar med kollegor och avdelningschef? Vilka är de vanligaste sätten att kommunicera med kollegor och chef på angående värdeskapande och slöseri?

Vad pratar ni mest om rörande leanarbetet och varför? I vilka sammanhang diskuteras detta?

Hur skulle du beskriva kommunikationsklimatet inom avdelningen?

Vad tycker du om morgonmötena? Hjälper de arbetet? Har du möjlighet att göra din röst hörd på dessa möten?

Vad har tavlan för funktion? Vad tycker du om tavlan? Är den hjälpsam?

Vad innebär det att arbeta i team?

Skiljer sig sättet att kommunicera åt beroende på vem du kommunicerar med och i så fall hur?

Skulle kommunikationen på avdelningen kunna utvecklas på något vis för att underlätta arbetet med lean?

Hur ser samarbetet ut över avdelningsgränserna jämfört med tidigare?

## Kommunikativ roll

Hur arbetar ni på avdelningen med att skapa ständiga förbättringar?

Hur skulle du beskriva kommunikationen mellan dig och avdelningschefen rörande arbetet med värdeskapande och slöseri?

Vilket ansvar känner du att du har när det gäller arbetet med värdeskapande och slöseri?

Hur ser dina möjligheter ut att kommunicera med dina kollegor och chef kring detta?

Känner du dig engagerad i samtalen med kollegor och chef om värdeskapande och slöseri och i så fall varför?

I vilken utsträckning är du drivande i samtalen om värdeskapande och slöseri?

Upplever du att det är tydligt vad som förväntas av dig när det gäller kommunikation och anser du att dina kommunikativa kunskaper är tillräckliga för att möta dessa?

# Intervjuguide – avdelningschefer

## Inledning

Kan du berätta om dig själv och vilken roll du har på avdelningen?

Hur länge har du arbetat på SUS?

Hur ser en ”vanlig” dag på jobbet ut för dig?

## Tolkning av lean

Vad är din uppfattning om lean?

Vad betraktar du som kärnan i lean?

Vad anser du om att använda lean som är framtagen för industrin i sjukvården?

Hur påverkar lean arbetet på avdelningen?

Hur upplever du att det är att arbeta utifrån leanprinciperna?

Två jobb: Hur ställer du dig till det? Finns det förutsättningar för detta? Hur arbetar ni med det på avdelningen?

Har du och medarbetarna fått någon utbildning i lean och vad anser du i sådant fall om den?

Har lean inneburit någon skillnad i arbetssätt jämfört med tidigare – har du märkt någon förändring vad gäller kommunikationen på avdelningen? Nya krav på kommunikationen?

Vad betyder värdeskapande för dig? Vem ska ni skapa värde för? Hur definierar ni vad som är värdeskapande?

Vad är slöseri för dig? Och hur arbetar ni med eliminerande av slöseri på avdelningen?

Hur går en kartläggning av värdeflödet, eller patientens resa, till?

Hur långt har ni kommit i arbetet med lean på din avdelning? Vad skulle behövas för att nå ända fram?

## Medarbetares kommunikation

På vilket sätt har införandet av lean påverkat hur du kommunicerar med medarbetare?

Vad pratar ni mest om rörande leanarbetet och varför? I vilka sammanhang diskuteras detta?

Vilka är de vanligaste sätten att kommunicera med medarbetare på angående värdeskapande och slöseri?

Hur skulle du beskriva kommunikationsklimatet på avdelningen?

Vad tycker du om morgonmötena? Vilken betydelse har de för arbetet? Har alla möjlighet att göra sin röst hörd?

Vad har tavlan för funktion? Vad tycker du om tavlan? Är den hjälpsam?

Vad innebär det att arbeta i team?

Skulle kommunikationen på avdelningen kunna utvecklas på något vis för att underlätta arbetet med lean?

Hur ser samarbetet ut över avdelningsgränserna jämfört med tidigare?

## Medarbetares kommunikativa roll

Hur arbetar ni på avdelningen med att skapa ständiga förbättringar?

Hur inför ni förändringarna i det dagliga arbetet?

Hur skulle du beskriva kommunikationen mellan dig och medarbetarna rörande arbetet med värdeskapande och slöseri?

Vilket ansvar har medarbetarna vad gäller arbetet med värdeskapande och slöseri?

Hur ser medarbetarnas möjligheter ut att kommunicera med dig och kollegor angående detta?

I vilken utsträckning är medarbetare engagerade i samtal med dig och varandra om värdeskapande och slöseri?

I vilken utsträckning är medarbetarna drivande i samtalen om värdeskapande och slöseri?

Upplever du att det är tydligt vad som förväntas av medarbetarna när det gäller kommunikation och anser du att medarbetarnas kommunikativa kunskaper är tillräckliga för att möta dessa?

Vad är kommunikativt medarbetarskap för dig och är detta en förutsättning för lean?



# Intervjuguide – kommunikationschef

## Inledning

Kan du berätta vad det innebär att vara kommunikationschef på SUS?

Hur arbetar ni med att utveckla medarbetarnas kommunikativa förmåga?

## Tolkning av lean

Vad är din uppfattning om lean?

Vad betraktar du som kärnan i lean?

Vad anser du om att använda lean som är framtagen för industrin i sjukvården?

Hur påverkar lean arbetet ute på avdelningarna?

Två jobb: Hur ställer du dig till det? Finns det förutsättningar för detta?

Har medarbetarna fått någon utbildning i lean och vad anser du i sådant fall om den?

Har lean inneburit någon skillnad i arbetssätt jämfört med tidigare – har du märkt någon förändring vad gäller kommunikationen i organisationen? Nya krav på kommunikationen?

Vad betyder värdeskapande för dig? Vem ska ni skapa värde för? Hur definierar SUS vad som är värdeskapande och vilken roll spelar kommunikationen i detta?

Vad är slöseri för dig? Hur arbetar SUS med eliminering av slöseri och vilken betydelse har kommunikation i detta arbete?

Hur går en kartläggning av värdeflödet, eller patientens resa, till?

Hur långt har ni kommit i arbetet med lean på SUS? Vad skulle behövas för att nå ända fram?

## Medarbetares kommunikation

På vilket sätt har införandet av lean påverkat kommunikationen ute på avdelningarna?

Hur skulle du beskriva kommunikationsklimatet ute på avdelningarna?

Vad tycker du om morgonmötena? Vilken betydelse har de för arbetet?

Vad har tavlorna för funktion? Vad tycker du om dessa, är de hjälpsamma?

Vilka krav ställer teamarbete på kommunikation?

Hur ser kommunikationen mellan olika yrkesgrupper ut?

Skulle kommunikationen ute på avdelningarna kunna utvecklas på något vis för att underlätta arbetet med lean?

Hur ser kommunikationen ut över avdelningsgränserna?

## Medarbetares kommunikativa roll

Vilken betydelse har kommunikationen i arbetet med lean?

Vad krävs av medarbetares kommunikation för att uppnå förbättringar?

Vilket ansvar har medarbetarna när det kommer till att kommunicera angående värdeskapande och slöseri?

Hur ser medarbetarnas möjligheter ut att kommunicera med varandra och chefer angående detta?

Upplever du att det är tydligt vad som förväntas av medarbetarna när det gäller kommunikation och anser du att medarbetarnas kommunikativa kunskaper är tillräckliga för att möta dessa?

Vad är kommunikativt medarbetarskap för dig och är detta en förutsättning för lean?

# Observationsschema

- **Kommunikationsform**
  - Dialog eller informationsutbyte? Balans?
  - Bjuds det in till dialog?
  - Lyssnar deltagarna på varandra eller pratar de förbi varandra?
  - Kroppsspråk?
  - Ställs frågor för förtydligande?
  - Tid för reflektion?
  - Stående eller sittande möte? Formation på gruppen?
  
- **Delaktighet**
  - Vem pratar?
  - Har alla möjlighet att komma till tals?
  - Dominerar någon?
  - Vad är chefens roll?
  - Vilka andra roller finns?
  - Vem äger mötet?
  - Antal deltagare?
  - Heterogenitet?
  - Vilja till att delta?
  - Distraktioner?
  
- **Innehåll**
  - Vad diskuteras?
  - På vilket sätt diskuteras värde och slöseri och i vilken utsträckning?
  - Fast mötesagenda? Dagordning?
  - Hur långt är mötet?
  - Återkoppling till tidigare möten?
  - Fattas beslut?