



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

## **Lean i statliga myndigheter – en fallstudie**

Företagsekonomiska institutionen, FEKH95 - Examensarbete kandidatnivå, HT-2011

**Författare**

Anna Sandberg  
Johanna Geijer  
Jonathan Roxenheim

**Handledare**

Gert Paulsson  
Mikael Hellström

## Förord

Denna kandidatuppsats har skrivits som en avslutning på kandidatutbildningen inom företagsekonomi. Arbetet omfattar 15 högskolepoäng och har skrivits för Företagsekonomiska institutionen på Lunds universitet. Efter två månader gediget arbete vill vi tacka våra handledare, Gert Paulsson och Mikael Hellström som har varit en hjälpande hand genom hela arbetet och styrt oss i rätt riktning. Vi vill även rikta ett stort tack till de studerade myndigheterna och respektive intervjuperson.

Anna Sandberg

Johanna Geijer

Jonathan Roxeheim

## **SAMMANFATTNING**

**TITEL:** Lean i statliga myndigheter - en fallstudie

**DISTRIBUERING AV UPPSATS:** 9 januari 2012

**ÄMNE/KURS:** FEKH95- Examensarbete kandidatnivå, HT-2011

**FÖRFATTARE:** Anna Sandberg, Johanna Geijer och Jonathan Roxenheim

**HANDLEDARE:** Gert Paulsson och Mikael Hellström

**NYCKELORD:** Lean, Toyota Production System (TPS), förändringsprocesser, statliga myndigheter.

**SYFTE:** Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera tillämpningen av Lean-konceptet i statliga myndigheter.

**ANSATS/METOD:** Uppsatsen har med en abduktiv ansats skapats genom en kvalitativ studie. Datainsamlingen av primärdata har skett genom semi-strukturerade intervjuer, vilket har gett en mer djupgående datainsamling. Sekundärdata är insamlad från litteratur om Lean och förändringsprocesser samt från vetenskapliga artiklar som behandlar ämnet Lean.

**TEORI:** Det teoretiska avsnittet bygger på teorier om Leans framväxt och dess väg in i den offentliga sektorn samt på verktyg som är användbara vid tillämpning av Lean. Dessutom berörs teorier om ledarskap och förändringsprocesser.

**EMPIRI:** Det empiriska materialet är främst uppbyggt på intervjuer utförda med Västerortspolisen, Migrationsverket samt Verket för Högskoleservice (VHS). Därutöver har intervjuer genomförts med anställda vid Ekonomistyrningsverket, Nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet samt Motivare.

**SLUTSATS:** Uppsatsen mynnar ut i en slutsats där det konstateras att många delar av Lean-konceptet är tillämpningsbara på statliga myndigheter. Den största skillnaden är dock att myndigheter ej anpassar sig efter efterfrågan så som många tillverkande företag gör.

## **ABSTRACT**

**TITLE:** Lean i statliga myndigheter – en fallstudie

**DISTRIBUTION OF ESSAY:** January 9<sup>th</sup> 2012

**COURSE:** FEKH95, Business Administration, Degree Project, Undergraduate level, 15 ECTS

**AUTHORS:** Anna Sandberg, Johanna Geijer and Jonathan Roxeheim

**ADVISORS:** Gert Paulsson and Mikael Hellström

**KEY WORDS:** Lean, Toyota Production System (TPS), transformations, public sector.

**PURPOSE:** The purpose of the essay is to describe and analyze the use of Lean in the public sector.

**METHODOLOGY:** The essay is based on a qualitative case study with an abductive approach. Primary data has been collected through semi-structured interviews, which has given the case study a more qualitative and detailed characteristic. Secondary data has mainly been gathered through academic literature on Lean as well as scientific papers.

**THEORY:** The theoretical chapter of the essay is based on theories on Lean and its development in the public sector as well as useful tools when implementing the concept. Theories on leadership and change are also used.

**EMPIRICAL FOUNDATION:** The empirical material is mainly based on interviews with Migrationsverket, Verket för Högskoleservice (VHS) and Västerortspolisen. In addition, interviews has also been conducted with Ekonomistyrningsverket, Nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig sector and Motivare.

**CONCLUSION:** The conclusion of the essay is that many of the theories about Lean is applicable to the public sector. The biggest difference is that governmental organizations do not adjust to demand as much as producing companies.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	8
1.1 Bakgrund .....	8
1.2 Problemformulering och syfte.....	9
1.3 Målgrupp .....	10
2. Metod .....	11
2.1 Val av ämne.....	11
2.2 Val av ansats.....	12
2.3 Datainsamling.....	12
2.3.1 Fallstudier.....	13
2.3.2 Val av fallstudier .....	13
2.3.4 Primär och sekundärdata .....	13
2.3.5 Intervjuer .....	14
2.3.6 Val av respondenter.....	14
2.3.7 Respondentvalidering.....	15
2.3.8 Transkribering .....	15
3. Teori .....	16
3.1 Toyota Production System (TPS).....	16
3.1.1 Del I: Långsiktigt tänkande .....	17
3.1.2 Del II: Rätt process ger rätt resultat.....	17
3.1.3 Del III: Att tillföra värde till organisationen genom att utveckla samarbetspartners och personal.....	19
3.1.4 Del IV: Ett ständigt sökande efter grundorsaken till ett problem driver på lärande inom organisationen .....	19
3.2 Från TPS till Lean .....	21
3.3 Implementeringen av Lean i offentlig sektor .....	22
3.4 Verktygslådan.....	24
3.4.1 Värdeflödeskartläggning .....	24
3.4.2 5S.....	27
3.4.3 Standardisering.....	28
3.5 Kompletterande teorier.....	30
3.5.1 Ledarskap .....	30
3.5.2 Koordination och kommunikation .....	31
3.5.3 Förändringsprocesser .....	31

3.6 Sammanfattning av teorierna om Lean .....	34
4. Empiri.....	36
4.1 Polisen .....	36
4.1.1 Bakgrund .....	36
4.1.2 Implementering .....	38
4.1.3 Utvärdering.....	42
4.2 Migrationsverket .....	43
4.2.1 Bakgrund .....	44
4.2.2 Implementering .....	44
4.2.3 Utvärdering.....	46
4.3 Verket för högskoleservice.....	48
4.3.1 Bakgrund .....	49
4.3.2 Implementering .....	50
4.3.3 Utvärdering.....	53
4.4 Ekonomistyrningsverket.....	54
4.5 Nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet .....	54
4.6 Motivare .....	55
5. Analys.....	57
5.1 Bakgrund .....	57
5.2 Implementering .....	58
5.2.1 Verktyg.....	61
5.3 Utvärdering.....	65
6. Slutsats .....	67
6.1 Generaliserbarhet .....	70
6.2 Vidare forskning.....	70
7. Rekommendationer för en lyckad implementering av Lean. ....	70
8. Källförteckning.....	73
8.1 Litteratur.....	73
8.2 Vetenskapliga artiklar .....	74
8.3 Elektroniska källor .....	74
8.4 Muntliga källor.....	76
Bilaga 1 .....	77
Intervjufrågor till VHS, Västerortspolisen och Migrationsverket.....	77

Bilaga 2 .....	77
Intervjufrågor till ESV och Internationella rådet för innovation och kvalitet i den offentliga sektorn .....	77
Bilaga 3 .....	79
Intervjufrågor till Lisa De Verdier .....	79

## 1. Inledning

Följande avsnitt är en inledning till studien och en kortfattad presentation till uppsatsens bakgrund vilken är nödvändig för att ge läsaren en helhetsbild. Vidare följer uppsatsens problemdiskussion, frågeställning samt syfte. Slutligen anges vilken målgrupp uppsatsen kan tänkas intressera.

---

### 1.1 Bakgrund

I en tid där budgetar stramas åt och där medborgare kräver allt högre servicenivå från statliga myndigheter finns det behov av att hitta nya sätt att effektivisera sin verksamhet. Hur kan kvaliteten på en service bevaras eller ökas samtidigt som kostnaderna skärs ner för densamma? Womack och Jones var först med att mynta konceptet Lean och förklarar valet av namn på detta sätt:

*"We labeled this new way lean production because it does more and more with less and less"*<sup>1</sup>

Idéerna kom ursprungligen från tillverkande företag och har sina rötter i 1900-talets bilindustri. Grundtanken är att reducera onödiga processer för att därmed effektivisera produktionen. Ford Motor Company var det första företaget att använda sig av sådana principer, till följd röntes stor framgång vilket gav eko i bilindustrin. Några år senare hämtade den japanska biltillverkaren Toyota inspiration från Ford i utvecklandet av vad som kom att kallas Toyota Production System (TPS). En grundsten i utformandet av TPS var att göra ständiga förbättringar, vilket på japanska benämns *kaizen*. Kaizen är den process där strävan ligger i att göra värdeökande förbättringar för att eliminera det slöseri som utan att tillföra något värde, ökar kostnaderna.<sup>2</sup> Det var först under 1980-talet som metoden gavs det mer universella namnet Lean production då Womack och Jones publicerade en studie om bilindustrin. Begreppet kan på svenska översättas till resurssnål produktion.<sup>3</sup>

Även om konceptet har sitt ursprung inom tillverkningsindustrin har det under tiden överfört och anpassats till tjänsteindustrin. Det råder dock delade meningar om definitionen av Lean. Den allmänna tanken handlar om att optimera en organisations processer genom att fokusera

---

<sup>1</sup> Womack & Jones (1996:9)

<sup>2</sup> Liker (2009:45)

<sup>3</sup> Sandkull & Johansson (2000:142)



på värdeskapande aktiviteter och förebygga slöseri, samt att ständigt se över och förbättra sina rutiner. Hur detta tillämpas i praktiken varierar från organisation till organisation men enligt en undersökning gjord av Cordial Business Advisors visades det att företag som implementerat Lean generellt sett ser en förbättring gentemot tidigare använda metoder. I undersökningen intervjuades 44 tjänsteföretag där 79 procent svarade att de ser konkreta förbättringar i verksamheten tack vare Lean.<sup>4</sup> Forskningsintresset för konceptet har även blivit allt större enligt en undersökning av publikationer om avhandlade förbättringsmetoder i offentlig sektor. Undersökningen visade att 51 procent av allt publicerat material fokuserade på just Lean.<sup>5</sup>

För att se till att statliga myndigheter följer med i utvecklingen finns Ekonomistyrningsverket (ESV). Deras uppgift är att analysera, prognostisera och utveckla den ekonomiska styrningen för bland annat statliga myndigheter. Genom en effektiv styrning skall myndigheten förvalta de ekonomiska medel som fördelas från staten.<sup>6</sup> I sökandet efter nya metoder att förbättra produktiviteten uppmärksammade ESV år 2006 Lean.<sup>7</sup> Under de följande åren införde ett flertal av de statliga myndigheterna Lean som effektiviseringsmetod. Några av dessa är Västerortspolisen, Migrationsverket och Verket för Högskoleservice (VHS). ESV finns med som ett stöd i processen och finns till för att underlätta och främja informationsutbyte mellan myndigheterna. Det är dock upp till den enskilda myndigheten att styra sin verksamhet samt att besluta om eventuella sätt att förbättra den. Kan införandet av Lean vara ett sådant sätt, även i en myndighetskontext?

## 1.2 Problemformulering och syfte

De statliga myndigheternas uppgift är att ge service till de svenska medborgarna genom att följa och tillämpa de lagar och utföra de tjänster som riksdag och regering beslutat om. De mål och riktlinjer som tas fram skall i sin tur följas med hjälp av de resurser som riksdag och regering fördelar.<sup>8</sup> Det är dessutom skattebetalarnas pengar som brukas och de kan därför antas ställa höga krav på att pengarna används på rätt sätt. Eftersom statliga myndigheter till stor del är kostnadsdrivna snarare än intäktsdrivna har de liten eller ingen möjlighet att påverka sina intäkter och därför kan resultatet endast påverkas genom kostnadseffektivitet.

---

<sup>4</sup> <http://www.cordial.se>

<sup>5</sup> Radnor & Bucci (2008:3)

<sup>6</sup> <http://www.esv.se>

<sup>7</sup> <http://www.stpress.se>

<sup>8</sup> <http://www.regeringen.se>

Till följd av de krav som ställs på effektiv styrning har ett antal myndigheter infört Lean som effektiviseringsmetod. På grund av detta kan ett antal frågor anses vara relevanta. Hur har Lean transformerats och anpassats från tillverkningsindustrin till statliga myndigheter? Vilka delar har haft störst relevans för implementeringens framgång? Hur har förändringen hanterats av medarbetarna? Dessa frågor leder fram till uppsatsen syfte, vilket är att beskriva och analysera tillämpningen av Lean-konceptet i statliga myndigheter.

### **1.3 Målgrupp**

Uppsatsens analys och slutsats skall fungera som ett underlättande verktyg för myndigheter vilka är i fasen att införa Lean som effektiviseringskoncept. Förhoppningen är att läsaren skall få bättre förståelse för hur Lean fungerar i myndigheter samt vilka verktyg som är lämpligast att använda vid en implementering. Arbetssättet har sammanfattats i en rekommendationsdel där en steg för steg metod beskrivs.

## 2. Metod

*I det kommande avsnittet presenteras vilket tillvägagångssätt som tillämpats för att tillgodose uppsatsens syfte. I avsnittet redogörs även för vilka vetenskapliga metoder som brukats för att samla in och analysera empiriskt material, samt vilken data som uppsatsen grundas på. Delen beskriver även varför den ansats som valts är relevant.*

---

### 2.1 Val av ämne

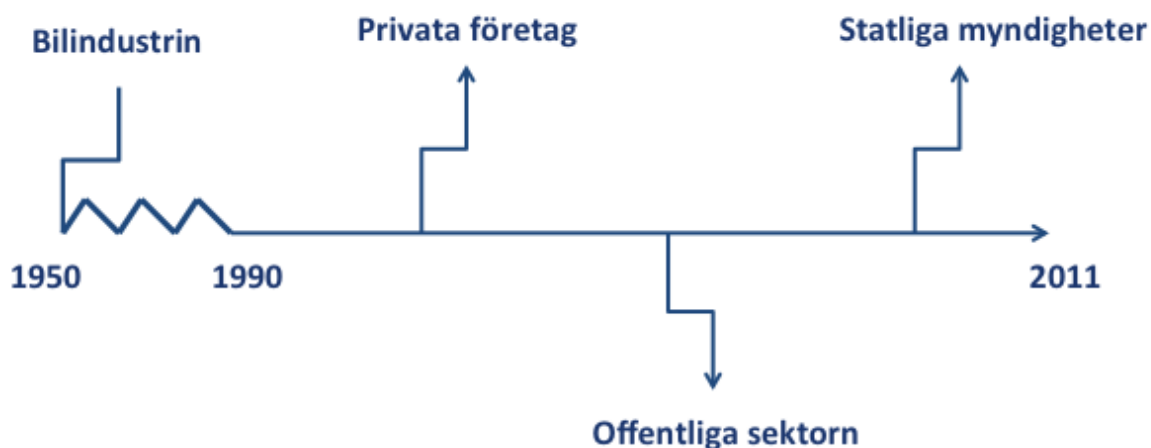
Det finns idag ett stort utbud av organisationskoncept och företagsidéer som skall leda till effektivisering, kostnadsbesparing, utveckling och förnyelse. Medarbetare, kunder och övriga aktörer ställer allt högre krav på dagens företag. Detta kan vara krav som ökad kvalitet i processen, effektiva handlägganden, förbättrad arbetsmiljö samt ökat inflytande för medarbetarna. För att möta efterfrågan och tillfredsställa alla intressenter är det viktigt att företagen ständigt ser över sin verksamhet och anpassar den.

Många av dessa idéer föds i den privata sektorn men det genomförs ofta försök att överföra de företagsinspirerande idéerna till den offentliga förvaltningen. Detta fenomen har fått namnet New Public Management-traditionen (NPM).<sup>9</sup> En organisationsidé kan när den är på väg att appliceras i den offentliga sektorn översättas och omformas för att bättre passa in i kontexten för statliga myndigheter. Effektiviseringskonceptet Lean är något som får allt större uppmärksamhet i den offentliga sektorn och nu också hos de statliga myndigheterna.

Utvecklingen är intressant och ligger därav till grund för valet av ämne. I och med att införandet av Lean i statliga myndigheter är så pass aktuellt och omtalat, ser uppsatsens författare ett intresse i att genomföra en djupgående studie av de utvalda fallmyndigheterna.

---

<sup>9</sup> Røvik (2008:27)



Bildtext: Lean-konceptets utveckling genom tiden. (Egenkomponerad)

## 2.2 Val av ansats

När val av ansats skall ske kan tre ansatsprinciper urskiljas. Dessa är induktion, deduktion och abduktion.<sup>10</sup> Valet av metod skall anpassas så att uppsatsens syfte uppfylls på bästa sätt. I denna uppsats har en abduktiv ansats använts. Deduktion har skett eftersom utgångspunkten har varit teorin om Lean och hur konceptet fungerar i praktiken. Lean kan dock ses ur en dynamisk synvinkel där vissa åtgärder passar bättre än andra i olika verksamheter. På förhand har det alltså inte funnits en klar bild om vilka delar av teorin som faktiskt tillämpas i praktiken vilket har medfört att insamlandet av empiri har getts en mer induktiv karaktär. Kombinationen av dessa två metoder kan således härledas till den abduktiva ansatsen.

## 2.3 Datainsamling

Kvalitativa undersökningar bygger ofta på en induktiv ansats där teorin förklaras som en följd av undersökningen istället för att den är dess premiss. Även om denna uppsats är uppbyggd på en abduktiv ansats har metoden följt den kvalitativa undersökningsstrategin. Detta då uppsatsen baserats på kvalitativ data som ord och handling snarare än siffror, vilket utmärker den kvalitativa undersökningsstrategin.<sup>11</sup> Insamlingen av data har varit mer djupgående där respondenterna getts möjlighet att ge mer nyanserade svar. Begränsande med användningen av denna metod är att svaren inte är lika standardiserade och därför kan vara svårare att sammanställa och jämföra. Det ger även upphov till avgränsningsproblem då intervjuerna ofta blir väldigt omfattande vilket betyder att avgränsning till färre respondenter måste ske.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Alvesson & Sköldberg (1994:41)

<sup>11</sup> Bryman & Bell (2005:297-299)

<sup>12</sup> Jacobsen (2002:142-144)

Sammanfattningsvis kan ett kvalitativt angreppssätt sägas ha som främsta syfte att förstå innebörden av en omständighet eller händelse vilket även är en av anledningarna till att denna metod valts.<sup>13</sup> Förändring och utveckling är något som fått allt större fokus i den kvalitativa forskningen.<sup>14</sup> Syftet med uppsatsen har varit att beskriva och analysera tillämpningen av Lean-konceptet i statliga myndigheter, vilket i många områden inneburit stor förändring i sättet att arbeta. Det föreföll sig därför naturligt att använda en kvalitativ undersökningsstrategi.

### **2.3.1 Fallstudier**

Fallstudier har valts som forskningsupplägg vilket är en följd av den undersökande inriktningen. Då fallstudier används som forskningsdesign undersöks ett fåtal enheter. Urval av undersökningsenhet genomförs utifrån uppsatsens syfte, vilket är statliga myndigheter som har infört Lean.<sup>15</sup>

### **2.3.2 Val av fallstudier**

Begränsningen av fallobjekt faller sig naturligt till statliga myndigheter som har eller är under en pågående implementering av Lean. De myndigheter som valdes utifrån ovanstående kriterier och vilka uppsatsen kommer att fokusera på är Västerortspolisen, Migrationsverket och Verket för Höskoleservice (VHS). Anledningen till att en avgränsning har gjorts till tre myndigheter beror på att det ger större möjlighet att skapa en god förståelse för verksamheterna. Färre skulle resultera i att jämförbarheten minskade och fler skulle resultera i att empirin inte blev lika djupgående. Urvalet hade som avsikt att behandla olika typer av verksamheter i olika storlekar, där valet föll på VHS och avdelningen för utländska gymnasiebetyg, Migrationsverket som en hel organisation och Polisen med fokus på Västerortspolisen.

### **2.3.4 Primär och sekundärdata**

För att tillgodose syftet på bästa sätt har insamling av både primär- och sekundärdata gjorts. Primärdata har samlats in i form av intervjuer med nyckelpersoner från de utvalda organisationerna. Avsikten med insamlandet av primärdata har varit att få fram information som ännu inte finns tillgänglig, fördelen är också att den är anpassad till den specifika studien. Sekundärdata har i form av böcker och vetenskapliga artiklar använts för att samla in allmän information om Lean som koncept. Att använda redan tillgänglig information är

---

<sup>13</sup> Merriam (1994:30)

<sup>14</sup> Bryman & Bell (2005:315)

<sup>15</sup> Halvorsen (1992:67)

tidsbesparande och gör att en bredare mängd information kan insamlas. Det material som är relevant för studien och som använts i uppsatsen samt är hänförligt till definitionen av dokument är främst presentationsmaterial och Powerpoints som författarna har fått ta del av från fallobjekten själva. Hänsyn har tagits till att viss sekundärdata kan vara inaktuell, därav har ett noga urval gjorts.

### **2.3.5 Intervjuer**

I arbetet med uppsatsen har en kvalitativ undersökningsstrategi valts. För insamlingen av kvalitativ data lämpar sig därför semi-strukturerade intervjuer bättre. Semi-strukturerade intervjuer ger, till skillnad från strukturerade intervjuer, möjlighet till öppnare frågor. Intervjuerna blir då också mer flexibla eftersom att intervjun kan röra sig i olika riktningar beroende på respondentens svar.<sup>16</sup>

Alla intervjuer i denna uppsats har följt ett semi-strukturerat upplägg där frågorna har sin utgångspunkt från en intervjuguide men där det givits utrymme till stor flexibilitet. En nackdel med tillvägagångssättet är att intervjun kan röra sig från ämnet, detta är något som beaktats. Insamlingen av det empiriska materialet har med denna metod bättre kunnat anpassas för att vara relevant för uppsatsens syfte.

### **2.3.6 Val av respondenter**

Ett urval av respondenter har gjorts med avgränsning till de som var delaktiga eller drivande i införandeprocessen av Lean. Dessutom var det av vikt att de hade god kunskap inom området. En avgränsning till att intervjua en person på vardera av de tre fallobjekten gjordes för att få mer tid till att gå mer djupgående. Författarna är väl medvetna om att samtliga respondenter är förespråkare för Lean, detta har därför beaktats då analysen har genomförts.

För att erhålla grundlig förståelse för ämnet utfördes ytterligare tre intervjuer. En av dessa genomfördes med en "Lean expert". Respondenten är en extern konsult på Motivare som besitter god kunskap inom ämnet. För att få fördjupad kunskap om hur en myndighet regleras och styrs genomfördes även en intervju med en anställd på Ekonomistyrningsverket (ESV). Slutligen genomfördes en intervju med en person som sitter i det Nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet.

---

<sup>16</sup> Bryman & Bell (2005:361)

Följande personer har intervjuats:

- Jacob Brandt, Kommittésekreterare, Nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet, intervjun ägde rum 2011-11-18 kl 10:00, Stockholm.
- Sara Raneke, Gruppchef, bedömningen av utländska gymnasiebetyg (BuB), Verket för högskoleservice, intervjun ägde rum 2011-11-18 kl 13:00, Stockholm.
- Ditte Berglund, Enhetschef, Västerortspolisen, intervjun ägde rum 2011-11-18 kl 16:30, Stockholm.
- Marcus Toremar, Lean manager, Migrationsverket, intervjun ägde rum 2011-11-22 kl 13:00 via telefon.
- Lisa De Verdier, Independent Change Management och Lean konsult, Motivare, intervjun ägde rum 2011-11-28 kl 13:30 via telefon.
- Susanna Hammarberg, Utredare, Ekonomistyrningsverket, intervjun ägde rum 2011-11-30 kl 13:30 via telefon.

### **2.3.7 Respondentvalidering**

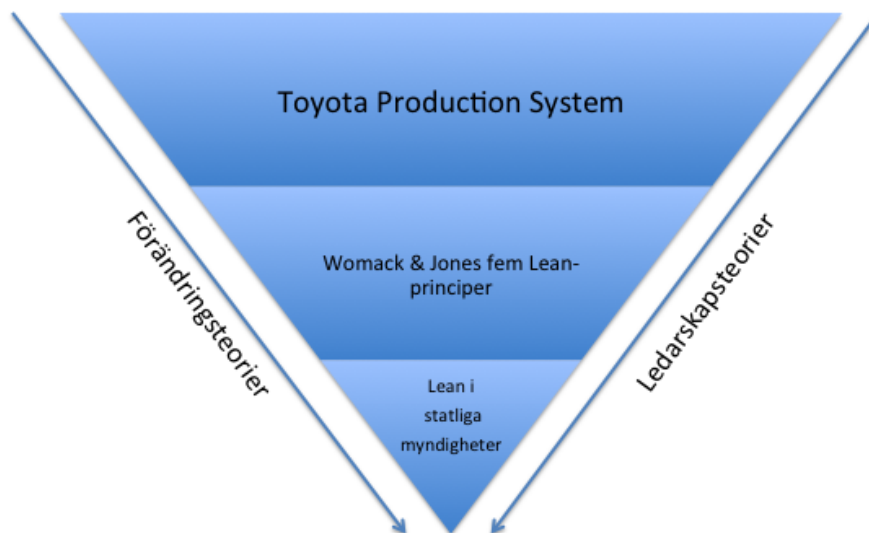
Respondenterna gavs efter intervjun möjlighet att ta del av det empiriska materialet innan publicering så att inga missförstånd eller feltolkningar uppstod.

### **2.3.8 Transkribering**

Alla intervjuer spelades in och transkriberades. Avsikten med detta var att lättare få en överblick samt att det enkelt skulle finnas möjlighet att i efterhand gå tillbaka till det empiriska materialet.

### 3. Teori

Kapitlet inleds med en framställning av de grundläggande principerna i Toyota Production System, vilket i sig mynnar ut och introducerar begreppet Lean genom Womack och Jones fem Lean-principer. Teoridelen följer den historiska utvecklingen av Lean och kommer löpande att smalna av och inrikta sig på teorier om hur Lean kan appliceras i service och tjänsteverksamhet i statliga myndigheter samt vilka verktyg en organisation kan använda i Lean-konceptet. Detta leder till att uppsatsen får en bred teoretisk grund men med en precis inriktning på uppsatsens syfte. För att bättre beskriva och analysera tillämpningen av Lean-konceptet i statliga myndigheter inkluderas ett avsnitt som behandlar ett antal stödteorier om förändringsprocesser samt ledarskap. Nedan visualiseras dispositionen av avsnittet i en egenutformad modell.



---

#### 3.1 Toyota Production System (TPS)

Författaren Jeffrey K Liker har studerat systemet TPS som skall få människor att ständigt förbättra sitt arbete. Processen kräver engagemang från de anställda och syftar till att uppmuntra och stödja dem i det dagliga arbetet. Den baseras på 14 principer som ligger till grund för de verktyg och den teknik som TPS innefattar. Principerna är indelade i fyra grundläggande delar; den första betonar långsiktigt tänkande, den andra ser till att rätt process ger rätt resultat, vidare fokuserar nästa på att organisationen tillförs värde genom att utveckla personal och samarbetspartners. Slutligen syftar den fjärde delen till att ständigt söka



grundorsaken till problem vilket driver på lärandet inom organisationen som tillsammans bildar systemet TPS.<sup>17</sup>

### **3.1.1 Del I: Långsiktigt tänkande**

Den första delen innefattar princip ett som säger att verksamheten bör basera sina ledningsbeslut på ett långsiktigt tänkande, oavsett om det sker på bekostnad av de kortsiktiga ekonomiska målen. Av vikt är att främja målkongruens i organisationen genom att utveckla ett gemensamt mål. Principen agerar som en grundprincip då alla andra principer bottnar i denna. Utgångspunkten är att skapa en företagsfilosofi där alla övriga beslut har sin grund.<sup>18</sup>

### **3.1.2 Del II: Rätt process ger rätt resultat**

Den andra delen involverar princip två till åtta som berör processens genomförande. Princip två beskriver vikten av att synliggöra problem samt att de förs upp till ytan. Det skall genomföras via en sammanlänkning av människor och processer som bör ske genom ett kontinuerligt processflöde. I flödet bör den tid då arbetsprojektet är vilande elimineras. Nyckeln är att flödet skall genomsyra hela organisationsstrukturen.<sup>19</sup>

Princip tre behandlar vikten av att minimera lagerhållningen, vilket i praktiken betyder att förhindra förseningar i processen. För tjänsteföretag är det aktuellt att minimera informationslagret, men detta kan vara svårt att uppskatta. Tjänsteföretagens lager uppstår när information blir liggande, vilket inträffar om information framställs innan det tas i bruk. Problemet till följd av detta är att informationen blir liggandes i högar vilket kan liknas med fysiska lager.<sup>20</sup>

Princip fyra behandlar krav på att arbetsbelastningen skall utjämnas. För att effektivisera verksamheten och för att TPS skall bli framgångsrikt, bör organisationen undvika att överbelasta arbetskraften samt eliminera slöseri och ojämnheter i produktionsschemat. Enligt denna princip skall det alltid finnas en strävan efter att utjämna arbetsbelastningen i tjänsteprocesser.

---

<sup>17</sup> Liker (2009: 59-60)

<sup>18</sup> Liker (2009: 61)

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> Liker (2009:318)

Att bygga upp en företagskultur där fokus läggs vid att få rätt kvalitet från början, är den femte principens grundfilosofi.<sup>21</sup> Skapandet av processer och rutiner som hindrar eller gör det omöjligt att göra fel är en annan del i ledet till att skapa en värdehöjandeprocess.<sup>22</sup> Av vikt är att organisationen utbildar sina medarbetare till att själva upptäcka problem vilket leder till en ”inbyggd” förbättring av produktiviteten på lång sikt.<sup>23</sup>

Strävan efter ständiga förbättringar och personalens delaktighet är vad den sjätte principen behandlar. Principen syftar till att genom att använda de bästa arbetssätten kunna standardisera arbetsprocessen, vilket leder till att de anställda inom organisationen lätt kan lämna över processer och kunskaper till nästa person.<sup>24</sup> Målsättningen med att använda sig av standarder är att fortlöpande kunna göra förbättringar.<sup>25</sup> Standarder ses även som ett verktyg inom teorin om Lean och kommer därför ytterligare behandlas under rubriken verktygslådan.

I princip sju förklarar författaren Jeffrey K Liker att inga problem får förbli dolda. För att förhindra detta bör visuell styrning användas. Det syftar till att enkla och synliga indikatorer bör användas som hjälpmedel för att få de anställda att avgöra om de under sin arbetsgång följer standard eller ej. Rent praktiskt kan det utformas genom att synliggöra hur mängden rapporter minskar genom att visualisera hur ”högen” blir mindre.<sup>26</sup>

Den åttonde principen innebär att endast väl utprovad teknik bör tillämpas och denna skall stödja personalen och processerna, inte ersätta dem. Dessutom skall tekniken testas rent praktiskt innan den införs i affärsprocessen. Det är även viktigt att organisationen gör sig av med både teknik som inte är modern och teknik som ej är i linje med organisationens kultur. Allt detta för att inte störa stabiliteten, förutsägbarheten och pålitligheten. Det är dock viktigt att alltid uppmuntra de anställda till att utveckla nya idéer då de skall ta ställning till ett obeprövat arbetssätt.<sup>27</sup>

---

<sup>21</sup> Liker (2009:62)

<sup>22</sup> Braun & Kessiakoff (2011:43)

<sup>23</sup> Liker (2009:62)

<sup>24</sup> Liker (2009:63)

<sup>25</sup> Braun & Kessiakoff (2011:43)

<sup>26</sup> Liker (2009:62-63)

<sup>27</sup> Liker (2009:63-64)

### **3.1.3 Del III: Att tillföra värde till organisationen genom att utveckla samarbetspartners och personal.**

Del tre innefattar principerna nio till elva och berör utveckling och respekt som skall verka som värdehöjande inom organisationen. Delen börjar med princip nio vilken berör utvecklandet av ledare som verkligen förstår sig på arbetet, lever efter TPS, och har en strävan att lära ut TPS till övriga i organisationen. Grunden ligger i att ledare skall fostras inom organisationen och ej anställas externt.<sup>28</sup>

En av de viktigaste grunderna för att lyckas med effektiviseringsarbetet är att ha engagerade medarbetare. Princip tio handlar om att skapa team och medarbetare som följer organisationens filosofi. Genom en stabil och stark kultur bör verksamheten få de anställda att dela den värdegrund företaget har och följa en gemensam filosofi. Teamet bör innehålla medarbetare med kompletterande egenskaper, som tillsammans skall förbättra kvaliteten och produktiviteten. Medarbetarna bör uppleva att de är respekterade och att de ej behöver arbeta med uppgifter som inte tillför värde.<sup>29</sup> Att sträva efter ett ständigt lärande inom organisationen, att de anställda tillsammans i team arbetar mot gemensamma mål är en viktig faktor i TPS-teorin.<sup>30</sup>

Att respektera det utvidgade nätverket av leverantörer och partners samt att utmana och hjälpa dem till förbättring, är grunderna i princip elva. Detta ligger i linje med att göra TPS framgångsrikt i verksamheten.<sup>31</sup>

### **3.1.4 Del IV: Ett ständigt sökande efter grundorsaken till ett problem driver på lärande inom organisationen**

Den fjärde och sista delen i TPS innefattar principerna tolv till fjorton. Dessa principer belyser vikten av noggrannhet, precis förståelse och tyngden av reflektion inom en organisation för att utveckla ett TPS-tänkande.<sup>32</sup> Princip tolv berör vikten av att se problemet med egna ögon och att förstå situationen. Utgångspunkten är att de anställda själva skall lösa problemet och förbättra eventuella processer genom att se till grundorsaken och kontrollera dess data.<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup> Liker (2009:64)

<sup>29</sup> Braun & Kessiakoff (2011:43).

<sup>30</sup> Liker (2009:64)

<sup>31</sup> Liker (2009:65)

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> Ibid

Den trettonde principen menar att beslut skall fattas långsamt och i enighet, med ett noga övervägande av alternativen och med ett snabbt verkställande. Detta innebär att de anställda bör överväga alla alternativ med hög grad av noggrannhet innan ett beslut och en riktlinje fastställs.<sup>34</sup>

Att vara och bli en lärande organisation är vad den sista principen, princip fjorton, beskriver. Detta skall ske genom en löpande förbättring och ett ständigt reflekterande. När etableringen av stabila arbetssätt har genomförts är det av stor vikt att de används som verktyg. Detta för att ständigt förbättra verksamheten och identifiera grundorsaken till ineffektivitet, därefter bör åtgärder vidtas. Vidare är det viktigt att göra slöseri med tid och resurser synliga för alla i organisationen för att kunna eliminera dem och ständigt genomföra förbättringar. Det är även viktigt att kunskapsbasen skyddas. Detta kan ske genom att säkerställa att medarbetare stannar inom organisationen. Princip fjorton lägger dessutom stor vikt på reflektion, speciellt vid ett avslutat projekt då det är extra viktigt att tydliggöra alla aktuella problem för att undvika att likartade brister uppstår. Slutligen är det av stor vikt att organisationen standardiserar de mest framgångsrika arbetssätten eftersom de skall kunna återvinnas inom organisationen.<sup>35</sup>

Dessa fjorton principer kan leda till en varaktig konkurrensfördel för ett företag. Liker menar att Lean ej handlar om att likna det verktyg som Toyota använder sig av. Lean handlar om att ta fram de principer som passar bäst för den specifika organisationen, oavsett om det är ett tillverkningsföretag för högteknologiska produkter eller ett professionellt serviceföretag. Lean kan tillämpas lika väl på produktion som på tjänster. För att lyckas skall konceptet anpassas till den specifika verksamheten och på så sätt bidra till högre produktivitet och ökat värde för kunden, som enligt författaren leder till att organisationen i sig blir konkurrenskraftig och lönsam.<sup>36</sup> Varje enskild del i teorin om TPS är väsentlig, men viktigast är att delarna i sig leder till att helheten förstärks. TPS är inte bara en uppsättning Lean-verktyg, det är ett system där alla enskilda delar samverkar. Helheten syftar till att medarbetarna ständigt bör förbättra de processer de arbetar och verkar inom. Dessa fjorton principer utgör den grundläggande kulturen bakom Lean, TPS.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Liker (2009:65)

<sup>35</sup> Liker (2009:66)

<sup>36</sup> Ibid

<sup>37</sup> Liker (2009:55-57)

## 3.2 Från TPS till Lean

Lean kan som tidigare nämnts ursprungligen kopplas till The Toyota Production System (TPS). Namnet ”*Lean production*” myntades dock först när Womack och Jones släppte sin bok ”*The Machine That Changed The World*”.<sup>38</sup> I denna bok studerade författarna bilindustrin och de principer som återfinns i TPS och försökte genom dessa ge en generell förståelse och skapa en sorts ledstjärna så att metoden även kunde appliceras på andra verksamheter.<sup>39</sup> De summerade tänkandet i fem principer:

### 1. Specificera det värde som kunden värdesätter

Startpunkten för att arbeta och tänka Lean är att specificera vad kunden egentligen värdesätter. I en kunds ögon är den enda anledningen till att producenten existerar dess möjlighet till att skapa värde. Trots detta finns det en svårighet för många företag att specificera vad som egentligen skapar värde för kunden.<sup>40</sup> Istället för att experter inom företaget definierar vad som gör företagets produkt eller tjänst värdefull, skall kundens perspektiv alltid has i åtanke. Att erbjuda något annat än det kunden värdesätter är enbart onödigt slöseri.<sup>41</sup>

### 2. Identifiera värdeflödet

Nästa steg är att identifiera och kartlägga den process som utgör värdeflödet. Värdeflödet innefattar alla aktiviteter som är inblandade i att skapa och leverera det värde som specificerades i den första principen. En sådan omfattande kartläggning görs sällan men den brukar alltid synliggöra betydande slöseri när den väl genomförs.<sup>42</sup> För att förebygga slöseri bör de olika aktiviteterna i värdekedjan ha god kommunikation så att inte dubbelarbete förekommer. Kartläggningsprocessen har sedan som syfte att dela in varje aktivitet i en av tre grupper där den första gruppen innehåller aktiviteter som skapar värde, den andra aktiviteter som är nödvändiga men som inte skapar värde och den tredje; aktiviteter som inte skapar något värde och som kan elimineras.<sup>43</sup> Hur värdeflödeskartläggningen går till behandlas mer ingående i ett separat avsnitt.

---

<sup>38</sup> Womack & Jones (1996:9)

<sup>39</sup> Womack & Jones (1996:10)

<sup>40</sup> Womack & Jones (1996:16)

<sup>41</sup> Womack & Jones (1996:19)

<sup>42</sup> Ibid

<sup>43</sup> Womack & Jones (1996:20-21)

### 3. Förbättra flödet och minimera avbrott

Tanken är här att skapa ett konstant arbetsflöde istället för att dela upp aktiviteter i avdelningar där varje avdelning utför en aktivitet på en mängd produkter åt gången. En förebild för tillverkande företag är till exempel när Ford införde det löpande bandet vid produktionen av T-Ford, vilket minskade ansträngningen som krävdes för varje bil med 90 procent.<sup>44</sup> I en tjänsteverksamhet kan flödet förbättras genom att aktiviteterna integreras och att de utförs i en kontinuerlig följd utan väntetider.

### 4. Värdet skall dras från kunden

Den fjärde principen går ut på att värdet skall skapas först när kunden efterfrågar det. Genom att flödet förbättrats i de tidigare stegen är ledtiderna kortare och verksamheten är därmed bättre anpassad för fluktuationer i efterfrågan.<sup>45</sup>

### 5. Perfektion

De fyra första principerna lägger grunden för hur en verksamhet kan bli mer lean. Den femte och sista principen syftar till att ständigt sträva mot perfektion och förbättring. Det finns inget direkt slutmål utan perfektion skall ses som en kontinuerlig process. Nyckeln till detta är transparens. Alla i verksamheten skall kunna observera värdeskapandeprocessen och därmed kan alla hitta sätt att förbättra den.<sup>46</sup>

### 3.3 Implementeringen av Lean i offentlig sektor

År 2010 publicerades en fallstudie gjord av Zoe Radnor kallad ”*Transferring Lean into government*”. Syftet med studien var att se hur Lean-principer från ett tillverkningsföretag kunde överföras och anpassas till en myndighet. Det visade sig att vissa principer hade mer betydelse än andra beroende på i vilken kontext de applicerades i.

Som tidigare har beskrivits handlar den första av Womack och Jones fem principer om att specificera värde. För en statlig myndighet som tillämpar Lean har det dock inte samma betydelse som i tillverkande företag. I tillverkande företag finns det en större möjlighet att anpassa sin produkt efter vad kunden efterfrågar medan en myndighet oftast utfärdar en tjänst på direktiv från en regering. Det finns därför inte samma typ av varierande efterfrågan och

---

<sup>44</sup> Womack & Jones (1996:23)

<sup>45</sup> Womack & Jones (1996:24-25)

<sup>46</sup> Womack & Jones (1996:26)

krav på specifika funktioner från en myndighet som från ett tillverkande företag. Myndigheter som vill använda sig av Lean drar därför större nytta av att fokusera på övriga principer.<sup>47</sup>

Radnor kom fram till att värdeflödet var ett av de viktigare momenten att fokusera på vid implementering av Lean i en myndighetskontext. Aktiviteter som skapade slöseri var här enklare att konkretisera och förbättra. I fallstudien hade externa konsulter försökt implementera standardisering som ett av verktygen för att bli Lean. Med detta verktyg nåddes dock inte samma resultat som i ett tillverkande företag. De anställda ansåg att standardiseringen höll dem utanför utvecklingen av egna idéer och gav dem ingen möjlighet att själva ändra på hur de hanterade vissa ärenden. Radnor menar att vikten av att de anställda är med i utvecklingen av nya idéer är betydande och att standardisering inte passar bra i en service-kontext där ärenden ibland måste hanteras på olika sätt.<sup>48</sup>

För att ha möjlighet att använda sig av de Lean-verktyg som är utvecklade i tillverkningsindustrin och applicera dem på serviceindustrin understryker Radnor vikten av att beteenden ändras. Lean skall ses som en resa där det måste finnas tid för de anställda att ta till sig idéer och utveckla egna. I de studier som Radnor har tittat på har det visat sig att ren och skär överföring av idéer är svårt då det i flesta fall kräver anpassning till den egna organisationen. Lean skall inte enbart ses som en förändring i sättet att arbeta utan även ett sätt att förändra kulturen och beteendet inom en organisation för att därmed främja inlärningsprocessen.

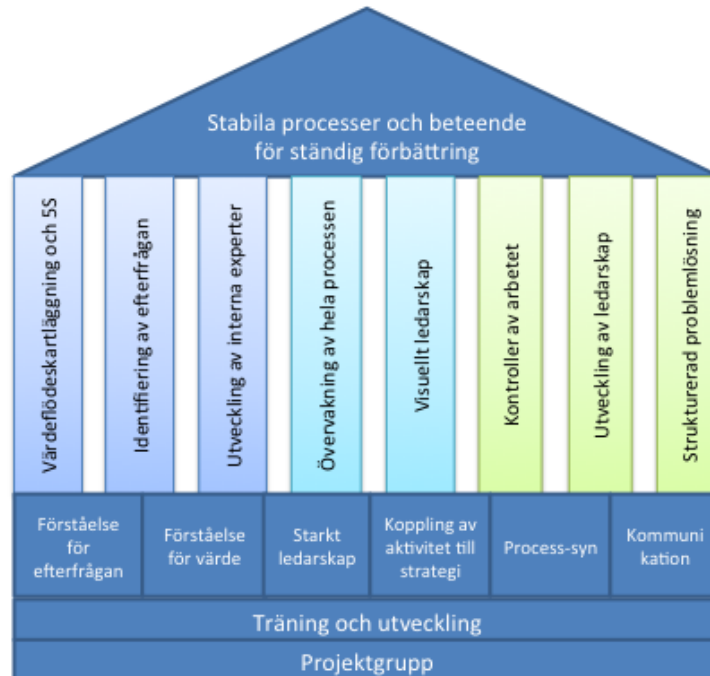
För att nå bättre resultat med implementeringen av Lean i en serviceorganisation är det viktigare med förståelse för koncepten och verktygen snarare än användningen av dem. Radnor utvecklade en modell som hon kallar ”*House of Lean for public services*” där modellen utgör ett ramverk för hur Lean kan implementeras i statliga myndigheter. Modellen illustreras i figuren nedan. Som i vilket husbygge som helst börjar arbetet från grunden. I ett första skede bör därför en projektgrupp som kan driva förändringen tillsättas. Det är därefter viktigt att projektgruppen ges den utbildning som krävs för att få förståelse för koncepten så att de kan utveckla dem för organisationen. Pelarna i huset representerar de verktyg och tekniker som kan användas för Lean i en myndighetskontext. De tre första bör enligt Radnor

---

<sup>47</sup> Radnor (2010:422)

<sup>48</sup> Ibid

implementeras först då de engagerar de anställda och ger snabba resultat. Mittenpelarna representerar de verktyg som kan användas för att övervaka aktiviteterna. De tre sista pelarna skall representera de verktyg som gör att Lean kan förbättras och bättre implementeras i det dagliga arbetet.<sup>49</sup>



### 3.4 Verktöglådan

Vid implementering av Lean finns ett antal verktyg tillgängliga för att underlätta effektiviseringsprocessen. Dessa kommer att beskrivas i följande avsnitt.

#### 3.4.1 Värdeflödeskartläggning

När problem skall identifieras och lösningar formas är värdeflödeskartläggning ett användbart verktyg för att synliggöra och förstå en organisations flöde från dess start till slut. De fem centrala stegen som tidigare nämnts är nödvändiga för att en organisation skall genomgå en Lean-förändring. Värdeflödeskartläggning behandlar främst det andra och tredje steget, det vill säga identifiering av värdet och förbättring av flödet i en organisation.<sup>50</sup> Värdeflödeskartläggning kräver en informationsinsamling om inflöden, omloppstider, väntetider, satsstorlekar, värdeskapande tid och slöseri. Denna informationsinsamling skall ske innan beslut fattas om vilka eventuella åtgärder som skall vidtas.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Radnor (2010:425)

<sup>50</sup> Seddon (2010:229)

<sup>51</sup> Ibid



När en organisation skall identifiera vilka processer som hindrar flödet i verksamheten, finns det inom Lean åtta olika slöserier som sägs vara bidragande faktorer till att spill uppstår. Genom att upprätta en värdeflödeskartläggning identifieras slöserierna som kan uppstå i en organisation. När de synliggörs finns det möjligheter att eliminera dessa, öka värdet på det utförda arbetet och förbättra flödet i arbetsprocesserna.<sup>52</sup> Den första av de åtta slöserierna är överproduktion, denna anses vara den värsta av slöserierna då den ger upphov till flera andra. Att utföra fler uppgifter, producera mer eller tidigare än vad som är nödvändigt är slöseri. Det andra slöseriet är väntan, att vänta på att någonting skall hända är slöseri med tid. Vidare är det tredje slöseriet lager, det är slöseri att ha fler varor i lager eller att spara mer än vad som behövs. Rörelse är det fjärde slöseriet och med det menas att göra onödiga förflyttningar och rörelser vid genomförandet av arbetsuppgifter. Det femte är omarbete och det syftar till att behöva göra reparationer eller omarbete som inte tillför något värde till kund, vilket är slöseri. Det sjätte slöseriet är överarbete, med det menas att lägga ner mer arbete än vad kunden begär och är villig att betala. Transport är det sjunde slöseriet och syftar till att ha onödiga transporter av material och dylikt. Till sist består det åttonde slöseriet av medarbetarnas outnyttjade kreativitet/ kunskap, med det menas att det är slöseri att inte bevara kunskap som ger information om hur arbetsuppgifter kan effektiviseras och utföras på ett bättre sätt.<sup>53</sup>



De åtta slöserierna är applicerbara på många olika organisationer, men de är ursprungligen utformade för tillverkningsindustrin. I boken *"More with Less"* beskriver författarna Bernard Marr och James Creelman om hur The UK's Office of Government Commerce klassificerar slöseri av service i den offentliga sektorn i fyra olika kategorier.

<sup>52</sup> Braun & Kessiakoff (2011:21)

<sup>53</sup> Ibid

### **1. Slöseri i processer**

*Strategiskt överflöd* syftar till satsning på processer som inte genererar värde för kunden.

*Obalanserat flöde* fokuserar på det arbete som stannar upp mellan olika arbetsstationer.

*Överflödlig kontroll* är det arbete som läggs ner på att inspektera och kontrollera processer.

### **2. Slöseri av information**

Extra arbete som läggs ner på grund av *saknad nyckelinformation*.

Utgifter till följd av att behöva sortera bort *irrelevant information*.

Ansträngning som krävs för att hantera *felaktig information*.

### **3. Slöseri av arbete**

*Ineffektivt arbete* till följd av brist på träning eller information.

*Förflyttning* av arbete som inte ger värde.

Förlust av arbetstillfällen på grund av *väntan* på till exempel information, en signatur, ett godkännande och så vidare.

### **4. Slöseri i arbetskraft**

*Brist på fokus* på att genomgående hantera problem.

*Ineffektiv struktur*, väntan på beslut.

Brist på *ägarskap* vad gäller problem.

*Ineffektiv kontroll* av kvalitet och otillräcklig feedback på arbete.

Onödigt fokus på *olämpliga uppgifter*.<sup>54</sup>

Som beskrivs ovan finns det många olika varianter av spill och överflödiga processer som kan identifieras, oavsett om fokus ligger på en organisation i tillverkningsindustrin eller i tjänstesektorn. När dessa slöserier väl har identifierats i verksamheten är nästa steg att hitta vägar till att eliminera och standardisera processerna för att i sin tur göra verksamheten så effektiv som möjligt.

---

<sup>54</sup> Marr & Creelman (2011:49-50)

### 3.4.2 5S

Ett verktyg som gör det möjligt att se flödet i organisationen genom att utforma ett standardiserat arbete är 5S. Via 5S får personalen vara delaktiga i upprätthållandet av en effektiv, organiserad, säker och smidig arbetsplats. I modellen nedan kan de olika stegen i 5S identifieras. Sortera syftar till att omorganisera och rensa bort onödigt material. Systematisera är till för att ge saker och ting en bestämd plats. Vidare syftar synliggöra till att bevara resultaten från stegen sortera och systematisera, samt att se till att arbetet är fritt från onödiga moment. Standardisera är till för att skapa en välordnad och ren arbetsplats, utan dåliga vanor. Till sist är det viktigt att skapa vana för att bevara de resultat som redan uppnåtts.



Källa: Egenkomponerad

Grundtanken med 5S som verktyg är att via ett systematiskt synsätt få de anställda att känna större äganderätt till sin arbetsplats. Detta skall främja självdisciplin och utveckling av arbetsmiljöns säkerhet och kvalitet. Det gör i sin tur arbetsplatsen välorganiserad och tydliggör arbetsflödet. Dessa steg är främst avsedda för organisationer i tillverkningsindustrin.<sup>55</sup>

5S bidrar till att förbättra det synliga ledarskapet på arbetsplatsen genom att göra det möjligt att se flödet på ett tydligt sätt. Vid användning av 5S i en serviceorganisation är det viktigast att börja med att studera efterfrågan. En fråga att ställa är: ”I vilken utsträckning kan det nuvarande systemet absorbera variation?”. Att studera efterfrågan i kundtermer och systemets möjlighet att tillgodose den är viktigt för att lösa problemet. De anställda som sysslar med det

---

<sup>55</sup> Seddon (2010:223-224)

här arbetet är i kontakt med kunder på daglig basis, att tänka på sitt arbete ur kundernas synvinkel är för dem motiverande.<sup>56</sup>

Att standardisera arbetet för att göra förbättringar ses vid användning av Lean i tillverkningsindustrin som en självklarhet men det gäller ej för serviceorganisationer. I vissa fall kan det leda till att förmågan att hantera olikheter i ärenden helt försvinner. I tillverkningsindustrin använde Ohno standardisering för att lära och förbättra, vilket skiljer sig från serviceorganisationer där faktiska uppgifter måste användas för att göra detsamma. Dessa mer brukbara måttetal skall vidare användas av de anställda som utför arbetet för att förbättra och förstå det. Det leder i sin tur både till förbättrad service till en lägre kostnad samt till att arbetsmoralen förändras.<sup>57</sup>

### 3.4.3 Standardisering

PDCA (Plan, Do, Check, Act) är ett verktyg som används för att ständigt utföra ett kontinuerligt förbättringsarbete. Verktöget är en modell som bygger på att användaren skall ta hjälp av den cykel, som visas nedan, för att utforma standarder som ständigt skall förbättra verksamheten.<sup>58</sup>

Den som introducerade PDCA-hjulet för Toyota på 1950-talet var Edwards Deming och han lade då grunden kring det strukturerade förbättringsarbetet. Denna metod innefattar tre moment: hypotes, experiment, utvärdering.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Seddon (2010:237)

<sup>57</sup> Seddon (2010:237-238)

<sup>58</sup> Burlikowska & Szewieczek (2009:100-101)

<sup>59</sup> Hugnell (2010:3-4)

Metoden är i sin tur uppdelad i fyra steg:

**Plan** - I denna fas skall användaren identifiera vad problemet är och hur det har uppstått. Det är viktigt att användaren ställer frågan varför fem gånger. Till exempel: *Varför är ärendet sent? För att det godkändes sent. Varför godkändes det sent? För att chefen var upptagen. Varför var chefen upptagen?* Och så vidare. Därefter skall tänkbara åtgärder analyseras och hur möjliga förbättringar kan ske tydliggöras. Dessutom skall det bestämmas när åtgärderna skall ske.

**Do** - I detta steg genomförs tester och åtgärder för att de därefter skall kontrolleras.

**Check** - Här jämför användaren det förväntade resultatet av åtgärden med det verkliga.

**Act** - I detta skede är det upp till användaren att agera. Om åtgärden resulterar i ett bättre resultat än tidigare etableras en ny standard. Här låses processen för att inte falla tillbaka i gamla spår.

PDCA-modellen är ett hjälpmedel vilket företag kan använda sig av för att skapa en lärande och utvecklande organisation. Verktuget är användbart på alla nivåer i verksamheten. Det är dock viktigt att användaren av verktuget följer stegen i rätt ordning för att utfallet skall bli lyckat.<sup>60</sup>



<sup>60</sup> Hugnell (2010:3-4)

## 3.5 Kompletterande teorier

Nedan följer ett avsnitt som behandlar ett antal stödteorier om förändringsprocesser samt ledarskap. Dessa har inkluderats för att bättre beskriva och analysera tillämpningen av Lean-konceptet i statliga myndigheter.

### 3.5.1 Ledarskap

Ledarens roll är att skapa de förutsättningar som krävs för att en organisation skall lyckas. Det är därför viktigt att de skapar en kultur där gemensamma värderingar råder och där medarbetarna känner engagemang. Värderingarna kan bestå av öppenhet, ömsesidigt förtroende, lagarbete, kundfokus och utbildning. Känner medarbetarna engagemang kring dessa och för verksamheten, bidrar det till deras utveckling och utsikterna till framgång förbättras på lång sikt.<sup>61</sup>

Det är essentiellt att ledaren finns till hands och är synlig. Att delta i det dagliga arbetet, lyssna, agera och vara med där eventuella problem uppstår, skapar förståelse för arbetet samtidigt som de inger förtroende hos de anställda. Insikten och deltagandet i arbetet, i kombination med det vunna förtroendet leder till engagemang hos medarbetarna. Att cheferna visar sina medarbetarna bekräftelse är mycket viktigt då det skapar positiva effekter inom organisationen.<sup>62</sup>

För att människor skall kunna göra ett bra jobb är det viktigt att de känner sig trygga i den miljö de arbetar. En miljö som är trygg och öppen skapar mindre problem, färre fel och högre produktivitet vilket i sin tur leder till ökade vinster och engagemang hos medarbetarna. För att uppnå detta krävs tid till reflektioner till det som sker, utan reflektion är det lätt att göra om samma misstag igen. Ledaren bör därför se till att göra Agera-Reflektera-Lär till en del av vardagen.<sup>63</sup>

Omfattande förändringar måste komma inifrån organisationens kärna med hjälp av dess anställda, men viktigast av allt är att den innefattar organisationens ledare. Ledare på Toyota hade två huvudsakliga uppdrag, för det första var det att se till att varje person tog initiativ till

---

<sup>61</sup> Braun & Kessiakoff (2005:31)

<sup>62</sup> Braun & Kessiakoff (2005:33)

<sup>63</sup> Ibid

att lösa problem och till att förbättra sitt arbete. För det andra var det att säkerställa att varje persons arbete genererade värde för kunden och framgång för företaget.<sup>64</sup>

### **3.5.2 Koordination och kommunikation**

Kommunikation och koordination är två egenskaper som kan öka en verksamhets effektivitet vid rätt användning. I verksamheter som tillämpar Lean bör kommunikationen vara direkt och enkel. Informationen skall flöda fritt inom organisationen och rapporteringen skall varken ske till för få eller för många mottagare. Det skall vara tydligt hur och när rapportering skall ske. Återigen betonas vikten av att medarbetarna jobbar efter att uppmärksamma och lösa problem. De uppmanas att vara självdiagnostiska och direkt rapportera till högre nivå när de stöter på problem. Kommunikationsvägarna skall därför vara formade så att informationen snabbt når dem som berörs av problemet.<sup>65</sup>

### **3.5.3 Förändringsprocesser**

I tider av förändring är det viktigt med delaktighet från alla som är involverade i förändringsarbetet. Det är inte alltid ett lättsamt arbete och ett antal teorier om förändring kommer därför presenteras i följande avsnitt.

#### **3.5.3.1 Vision**

För att en förändringsprocess skall bli lyckad kan det vara till stor nytta att ha en bra och klar vision om det framtida målet. Ordet vision syftar till att ge en bild av det framtida tillstånd som vill uppnås. Visionen kan i en förändringsprocess tjäna tre syften. För det första kan den klargöra inriktningen på förändringen, dessutom kan den inspirera individer att utföra åtgärder i rätt riktning. Till sist kan visionen vara till hjälp vid koordineringen av de olika individernas åtgärder så att det sker på ett snabbt och effektivt sätt. Om det inte finns en tydlighet i förändringens syfte finns det en risk att individer har skilda åsikter om inriktningen, eller anser att förändringens inriktning inte är nödvändig. Det är därför av stor vikt att tydliggöra skälen till varför förändringen bör ske, samt att förklara den påverkan den kommer att ha på organisationen.<sup>66</sup>

En bra och motiverande vision kan dessutom hjälpa till med att övervinna den motvilja som lätt uppstår till förändringar. Denna process kan ofta vara smärtsam men nödvändig. Visionen kan vara ett underlättande verktyg genom att vara förhoppningsfull och i och med det

---

<sup>64</sup> <http://www.lean.org>

<sup>65</sup> Staats & Upton (2011:10)

<sup>66</sup> Kotter (1996:76)

motiverande. Den kan även bidra till att samordna de motiverade individerna vilket leder till att deras handlingar samordnas på ett effektivt sätt.<sup>67</sup> En driven strategi eller en logisk plan kan sällan inspirera till de åtgärder som krävs för att driva igenom en större förändring utan att ha en bra vision.<sup>68</sup>

### 3.5.3.2 Spridning av organisationsidéer

Det finns olika anledningar till att nya organisationsidéer förs in och appliceras i organisationer. Det kan ske genom en medveten handling då en individ försöker skapa en egen version av en idé, för att därigenom få fram bästa möjliga verktyg vilket skall leda till bättre resultat och ökad effektivitet.<sup>69</sup> För att en idé skall föras in krävs en *översättare*, det vill säga en person som förmedlar organisationsidén. Det finns olika uppfattningar om vilken roll en *översättare* bör ha, vissa anser att en bra översättare bör vara osynlig, det vill säga någon som noggrant reproducerar en idé utan att sätta sin egen prägel på den. Andra anser att *översättaren* bör sätta sin egen prägel och därigenom tillföra originalet en extra kvalitativ utbredning.<sup>70</sup> Oavsett typ av *översättare* kan idéerna komma in i organisationen från olika håll, huvudsakligen kommer de genom ledningen och får då en så kallad *top-down inriktning*. Idén sprids från ledningen vertikalt ut i organisationen och uppfattas av dem som ett verktyg och ett logiskt koncept. När idén sprids inom organisationen denna väg har ledningen ofta en klar uppfattning om hur den skall implementeras och vilka enheter som skall göra vad, hur och när. Det leder till att enheterna själva får begränsad frihet när de skall applicera och tillämpa koncepten.<sup>71</sup>

### 3.5.3.3 Oförutsedda effekter

En ny organisationsidé får inte alltid de effekter som den ursprungligen har tänkt ge. Det finns otaliga exempel på försök att omvandla och implementera idéer i verksamheter som har misslyckats. Misslyckade försök kommer framförallt till uttryck på tre olika sätt. Det första är då idéer tas in i organisationen utan att tas i bruk, det benämns som *löskoppling*.<sup>72</sup>

*Bortstötning* är den andra huvudtypen av misslyckade idéförändringar och syftar till när idéer tas in och tas i bruk i praktiken, men som sedan av olika anledningar stöts bort. En anledning

---

<sup>67</sup> Kotter (1996:77–78)

<sup>68</sup> Kotter (1996:79)

<sup>69</sup> Rövik (2008:218)

<sup>70</sup> Rövik (2008:219)

<sup>71</sup> Rövik (2008:252)

<sup>72</sup> Rövik (2008:276)



till det kan vara att när idén implementeras, upplevs det som att den inte passar in i den befintliga arbetsgången eller i de normer och värderingar som verksamheten representerar.<sup>73</sup>

Den tredje typen är när idéer implementeras, men får *oförutsedda effekter*. Orsakerna till de tre typerna av misslyckanden kan grunda sig i många olika förhållanden. Mycket tyder dock på att orsaken till största del beror på dåligt översättningsarbete av idén.<sup>74</sup>

#### **3.5.3.4 Framgångsrika förändringar**

Framgångsrika förändringar sägs alla vara baserade på en huvudsaklig insikt, nämligen att det av många olika skäl är svårt att genomföra och fullfölja en stor förändring. Till detta finns det ett flertal olika orsaker, bland annat kan det bero på en inåtvänd företagskultur, brist på ledarskap i den administrativa ledningen eller en byråkrati som förlamar verksamheten. För att en metod, som syftar till att förändra processer, strategier eller höja kvaliteten, skall vara effektiv måste den angripa dessa hinder genom ett noga tillvägagångssätt.<sup>75</sup>

För att åstadkomma en framgångsrik företagsförändring finns en process i åtta steg, där vart och ett av stegen förknippas med ett grundläggande misstag som förhindrar förändringsinsatserna.

Det första steget innefattar att skapa ett angelägenhetsmedvetande. Det är av vikt att undersöka marknaden och konkurrenssituationen samt att identifiera kriser. Steg två syftar till att skapa en vägledande koalition, det vill säga att skapa ett team med tillfredställande befogenheter att leda förändringen. För det tredje krävs det en utveckling av en vision och en strategi. Visionen skall hjälpa till att ge förändringen en inriktning och en strategi skall utvecklas för att uppnå denna vision. Att förmedla förändringsvisionen är det fjärde steget, att ständigt använda alla kommunikationsmöjligheter för att nå ut med den nya visionen och strategin. Steg fem innefattar att ge befogenheter för att möjliggöra handlande på bred bas, avlägsna hinder och ändra strukturer som försvagar förändringsvisionen. Att skapa kortsiktiga vinster genom planering för synliga prestationsförbättringar syftar det sjätte steget till. Vidare krävs enligt det sjunde steget ett förtydligande av vad som uppnåtts och en producering av fler förändringar. Detta kan göras genom att använda ökad trovärdighet för att ändra system och strukturer som inte passar in i förändringsvisionen. Dessutom skall en rekryteringsprocess

---

<sup>73</sup> Røvik (2008:276)

<sup>74</sup> Ibid

<sup>75</sup> Kotter (1996:28)

genomföras av människor som kan realisera förändringsvisionen, de skall sedan utvecklas för att främja en ständig förbättring. Det sista och åttonde steget syftar till att förankra de nya inställningarna, idéerna och attityderna i företagskulturen. Detta kan genomföras genom att skapa bättre insatser med hjälp av kund- och produktivitetsofokuserat beteende och en mer aktiv företagsledning. Viktigt är att belysa relationen mellan det nya beteendet och framstegen.<sup>76</sup>

### **3.6 Sammanfattning av teorierna om Lean**

På nästa sida presenteras en modell som illustrerar de tidigare beskrivna Lean-teorierna av Liker, Womack och Jones samt Radnor under rubrikerna bakgrund, implementering och utvärdering. Denna modell är skapad för att teori, empiri och analys skall följa samma struktur. Bakgrunden representerar orsaken till införandet av Lean. Implementeringsdelen beskriver hur Lean skall implementeras samt vilka verktyg som skall tillämpas. Sista rubriken beskriver hur en utvärdering skall ske samt vilka eventuella effekter som Lean bidragit till.

---

<sup>76</sup> Kotter (1996:29)

	<b>Liker</b> (TPS)	<b>Womack &amp; Jones</b> (Lean)	<b>Radnor</b> (House of Lean)
<b>Bakgrund</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TPS kan användas för att jämna ut arbetsbelastning (princip fyra)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Värde skall skapas först när kunden efterfrågar det (princip fyra)</li> <li>• Se till vad kunden värdesätter och anpassa sig till efterfrågan (princip ett)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean kräver anpassning till den egna organisationen</li> </ul>
<b>Implementering &amp; Verktyg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Långsiktiga beslut (princip ett)</li> <li>• Föra upp problem till ytan (princip två)</li> <li>• Eliminera och förhindra förseningar i processen (princip tre)</li> <li>• Få de anställda att själva upptäcka problem (princip fem)</li> <li>• De anställda skall engageras i processen (princip sex)</li> <li>• Visuellt styrning (princip sju)</li> <li>• Teknik skall stödja personalen (princip åtta)</li> <li>• Ledare skall ha förståelse för Lean (princip nio)</li> <li>• Team skall ledas av de som har förståelse för organisationen (princip tio)</li> <li>• Se grundorsaken till problem (princip tolv)</li> <li>• Ett noga övervägande av alla alternativ innan beslut tas (princip tretton)</li> <li>• Standardisering av arbetet och ständiga förbättringar (princip fjorton)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiera värdeflödet (princip två)</li> <li>• Förbättra flödet och minimera avbrott (princip tre)</li> <li>• Transparens i organisationen så att problem förs upp till ytan (princip fem)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma en projektgrupp som är ansvarig för Lean initialt</li> <li>• Utbildning och utveckling av interna experter</li> <li>• Större fokus skall ligga på förståelsen för principerna och verktygen än den faktiska implementeringen av dem</li> <li>• Starkt ledarskap ger bättre förutsättningar för implementering</li> <li>• God kommunikation</li> <li>• Värdeflödeskartläggning</li> <li>• Förståelse för värde</li> <li>• Övervakning av hela processen</li> <li>• 5S</li> <li>• Koppling av aktivitet till strategin</li> </ul>
<b>Utvärdering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvärdera relationen med alla aktörer (princip elva)</li> <li>• Reflektion och ständigt förbättringsarbete (princip fjorton)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfektion – att ständigt utvärdera och förbättra arbetet (princip fem)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean skall leda till stabila processer och en kultur med ständig förbättring</li> </ul>

## 4. Empiri

*Denna del av uppsatsen behandlar empirin. Inledningsvis beskrivs övergripande de tre utvalda myndigheterna som studien avser. Därefter presenteras det empiriska materialet insamlat från fallstudierna under rubrikerna bakgrund, implementering och utvärdering. För att få en djupare inblick presenteras även ett kortare stycke om Ekonomistyrningsverket, Motivare samt en intervju med det Nationella rådet för teknisk innovation och kvalitet i offentlig verksamhet.*

---

### 4.1 Polisen

En av de idag största statliga verksamheten är Polisen vars huvudsakliga syfte är att minska brottsligheten och öka tryggheten i samhället. Polisen lyder under Justitiedepartementet och består av 21 polismyndigheter, den centrala Rikspolisstyrelsen (RPS) och Statens kriminaltekniska laboratorium.

Polisen har en värdegrund som bygger på de tre ledorden engagerade, effektiva och tillgängliga. Målet med värdegrunden är att den skall vara en hörnpelare i hela Polisens verksamhet och vid samtal om attityder och värderingar skall den fungera som utgångspunkt. På sikt är tanken att värdegrunden skall vara synlig i vardagen för medborgarna.<sup>77</sup>

Nedanstående empiri är baserad på en intervju gjord med Ditte Berglund i Stockholm fredagen den 18 november 2011 kl 16:30.

#### 4.1.1 Bakgrund

Polisens organisationsstruktur är väldigt autonomt uppdelad, då varje polismyndighet (21 st.) självständigt strukturerar upp hur arbete och ledning skall utformas. Det är även upp till varje polismyndighet att verksamhetsutveckla och effektivisera. Initiativ om förändring och förbättring kommer från den enskilda ledningen i vardera region.

Själva fallstudien utgår från Västerortspolisen i Stockholmsområdet, som är stationerad i Solna. Den innefattar 800 medarbetare och 80 chefer. Regionen arbetar kontinuerligt med att införa Lean i verksamheten och målet att effektivisera är en ständigt pågående process. Lean är redan en etablerad process i vissa delar av polisen och nu även hos Västerortspolisen.

---

<sup>77</sup> <http://www.polisen.se>

Intresset för Lean-filosofin spred sig till Västerortspolisen den horisontella vägen via ledningen i Citypolisen, Stockholmsdistriktet och år 2009 introducerades Lean i Västerortspolisen för första gången. I Citypolisen hade de besök av en extern konsult vars primära uppgift var att hjälpa dem med förändringen genom att introducera grunderna i Lean samt att genom ett antal aktiviteter skapa förståelse för Lean-konceptet. Den externa konsulten fick genomföra en liknande implementeringsprocess på Västerortspolisen, dock blev inte utfallet lika lyckat som för Citypolisen. Den intervjuade, Ditte Berglund, berättar att Polisens arbetssätt mångt och mycket är indelade i processer, det finns alltid ett förbättringsbehov och Lean-konceptet är applicerbart på många områden inom Polisen.

Konsulten fick till uppgift att skapa och utbilda en tvärgrupp i Västerortspolisen som hade till uppgift att effektivisera jourmiljön. I denna miljö är det viktigt att allt går rätt till då det är en väldigt stressad miljö som präglas av många processer och där det är omöjligt att genomföra analyser på en övergripande nivå. Den externa konsulten fick tillsammans med tvärgruppen i uppgift att införa Lean-konceptet. Berglund beskriver att de dessvärre började implementeringen i fel del av verksamheten. Ses Västerortspolisen i perspektivet av en kropp, startade de med konceptet i hjärta och lungor istället för att börja med stortån, där implementeringen bör börja om den enligt Berglund skall bli lyckosam. Förändringsförsöket gav inte något direkt resultat. Den tillsatta tvärgruppen blev frustrerad, de fick inte något gehör från ledningen och övriga medarbetare. Tvärgruppen hade inte heller rätt kunskap om hur förändringen skulle ske. De fick även felaktiga direktiv från ledningen vilket ledde till att motstånd uppstod på grund av att de inblandade inte förstod konceptets nytta och syfte.

Den första tvärgruppen som skapades 2009 upplöstes tidigt, den agerade som ett första experiment. Vid denna tidpunkt saknades det även rapportföreläsning eller liknande uppföljning. Efter det mindre lyckosamma implementeringsförsöket tog Berglund, som var delaktig i implementeringsprocessen, en grundläggande kurs i Lean på Umeå Universitet. När hon avslutat kursen kunde hon förklara för ledningen vad som gått fel och konstatera att förändringsprocessen som var påbörjad troligen inte kunde ge något positivt resultat. De fördjupade kunskaperna Berglund skaffat sig ledde till ett konstaterande; *”Vi måste jobba med ledningens förståelse och få dem att förstå att vi är på fel spår.”*

### 4.1.2 Implementering

Att använda Lean som förändringskoncept introducerades återigen 2011 av Berglund, hon agerade sedan som intern Lean General och förändringsagent. Hon blev därmed den person som fick till uppgift att implementera och genomföra förändringsmetoden Lean i Västerortspolisen. Berglund har tidigare varit både stationerad polis ute på fältet samt anställd på säkerhetspolisen där hon dagligen arbetade i processer vilket är ovanligt då den övriga polisorganisationen är väldigt hierarkiskt uppbyggd. Berglund har de sista fem till sex åren fokuserat på verksamhetsutveckling samt att effektivisera Västerortspolisen där hon idag är enhetschef och verksam i ledningen.

Våren 2011 fick ledningen på Västerortspolisen med hjälp från Berglund en god förståelse för konceptet Lean och de beslutade att en förändringsprocess skulle genomföras. Hon skapade en förståelse för filosofin hos ledningen med hjälp av ett antal ”Lean-spel”, vilka består av olika rollspel. Hon förklarade även vad som krävs för att genomföra en lyckad förändringsprocess.

Motivet och syftet med att implementera Lean-konceptet hos Västerortspolisen är att skapa en lärande organisation för medarbetare och chefer. Målet med effektiviseringskonceptet är att medarbetare och chefer skall få kunskap om Lean-filosofi, principer och dess verktyg för att tillämpa Lean och därmed effektivisera sin verksamhet. Ytterligare motiv till att införa Lean i organisationen var för att öka kvaliteten i processerna samt att skapa en bättre arbetsmiljö för medarbetarna, vilket innebar att skapa ett jämnare tempo med färre störningar och en ökad kontroll över sitt arbete. Att åstadkomma en känsla av sammanhang samt en långsiktig framgång för verksamheten var också motiv till förändringen.

Ledningen på Västerortspolisen ställdes inför ett val, att använda externa konsulter eller utbilda internt. Det självklara valet föll på att vidareutbilda den interna enhetschefen, Berglund, inom ämnet Lean. Hon var väldigt positiv till förslaget då hon hade ett stort intresse i att analysera och haft en naturlig fallenhet till att se var i en verksamhet effektivisering är behövlig. Berglund fick ett ökat självförtroende inom Lean efter att hon tillsammans med Migrationsverket fick genomföra ett så kallat skarpt Lean-införande i en av deras processer.

Efter att Berglund skapat en förståelse hos Västerortspolisens ledning fick hon till uppgift att utforma en Lean-strategi för hela region väst. Uppdraget innefattade att forma och utbilda en

handledarpool. Gruppen är noga utvald och de har fått en grundläggande och djupgående utbildning inom ämnet Lean anpassat för Polisen. Utbildningen innefattar en skriftlig och praktisk examination. Handledarpoolens syfte är att de, med den kunskap de besitter, självgående skall implementera Lean-konceptet nedåt och utåt i organisationen.

För att hela ledningen på Västerortspolisen lätt skall kommunicera med varandra under förändringsprocessen har samtliga läst en överskådlig grundteoribok om Lean. För att anpassa konceptet till Polisens kontext har de valt att utelägna japanska uttryck. Berglund som förfogar en god kunskap inom ämnet gör löpande avvägningar om vad som kan appliceras på Polisens organisation.

Den utarbetade Lean-strategin presenterades för alla chefer på regionen våren 2011. Under en Lean-konferens fick även de 80 cheferna baskunskaper inom ämnet Lean. Cheferna fick ej någon specifik utbildning i verktygen, det skall genomföras senare när Lean-handledarna besöker respektive arbetsgrupp för att tillämpa Lean på deras specifika enhet. Efter sommaren samlades samtliga chefer ännu en gång i mindre grupper för att spela administrationsspelet, ett rollspel där en bättre förståelse för Lean i praktiken skapas. Handlingsplanen var utformad så att cheferna skulle förberedas och få en god förståelse för den eventuella förändringen. Detta för att Lean-handledarna ej skall bli ifrågasatta när de besöker vardera grupp. Här poängteras även vilka krav Lean-handledarna kommer att ställa på cheferna, målet är att uppnå ett samspel mellan gruppchefen och Lean-handledarna. Kommunikation sker kontinuerligt mellan cheferna och "Lean-experterna" för att klargöra vad som förväntas. Syftet med konferenserna var att alla chefer skulle vara medvetna om vad förändringen innebar samt vara väl insatta i den aktuella teorin, Lean-tänket samt de viktiga verktygen som används i Lean-filosofin. Lean-handledarnas uppgift är att få medarbetare att förstå hur lätt de kan påverka sitt eget arbete, samt att få cheferna att ta tillvara på medarbetarnas kreativitet. Slutligen skall de få hela arbetsgruppen att förstå hur de bedriver kontinuerligt förbättringsarbete i vardagen och reducera antalet beslut i processerna.

Konceptet infördes uppifrån och ner. Implementeringen och förståelsen för konceptet började hos ledningen, därefter fördes kunskapen vidare till mellancheferna där ett pågående förståelse- och förankringsarbete genomförs. En klar förståelse för konceptet skapades innan det praktiska arbetet påbörjades.

#### 4.1.2.1 Verktyg

Lean-handledarna som ingår i poolen har blivit experter och är specifikt utvalda och rekryterade internt från regionen. Lean-handledarna ”angrep” tillsammans med gruppcheferna vardera enhet för att analysera eventuella processer samt utforma möjliga förbättringsförslag. I dagsläget finns få gemensamma arbetssätt och standarder. Exempelvis finns det ingen klar standard då en polis skall avrapportera, det förekommer olika rutiner beroende på vem som är beslutsfattare. Ett mål är här att ta fram ett gemensamt rapporteringssätt för att underlätta för alla parter. Det existerar ett fåtal checklistor och manualer men de är ej utformade på det strukturerade sättet som Lean kräver. De checklistor och manualer som existerar tas fram ad hoc och utan analys.

En enhet där Polisen påbörjat en effektiviseringsprocess är på Polisens utredningsstöd, PUST. Processen effektiviseras genom att poliserna startar eventuell rapportering direkt i bilen. Den direkta rapporteringen är ett systemstöd, dock utförs ett stort antal rapporter fortfarande manuellt. I denna enhet utförs en pågående effektivisering av dess processer.

Förändringsprocessen är pågående i hela Västerortspolisen, effektivisering av processer och enheter sker löpande i hela verksamheten. Lean-konceptet implementeras bland annat i kriminalunderrättelsetjänsten, trafiksektionen, personsäkerhetsgruppen samt i distriktsplaneringen. I jourverksamheten som är hjärtat i organisationen sker en förändring för att effektivisera verksamheten, dock sker detta inte med den kraft och insats som är önskad för att få bästa resultat då Berglund är själv i implementeringsprocessen på denna enhet.

De handplockade Lean-handledarna är snart i den fasen att de klarar arbetet med Lean utan direkt handledning. I december 2011 påbörjas en effektivisering av vaktmästeriet, vilket innebär att konstruera en rutin för påfyllning av pappersmaterial, kontorsmaterial samt ordna den löpande kedjan från lager till kontoret och förse kopian med papper. Tidigare utfördes arbetet av Berglund själv, det resulterade i att värdefull tid togs från hennes arbete istället för att rätt person utför det på ett värdefullt sätt. Målet är att visa på att vaktmästarens arbete genererar mer värde om det genomförs på ett effektivt sätt av den rätta personen.

Ett resultat av den pågående effektiviseringen är att en stabsenhet helt har tagits ur bruk. Efter analys av processerna konstaterade de att den inte tillförde något värde. Genom hela processen belyser de vikten av att vara en lärande organisation. De poängterar även

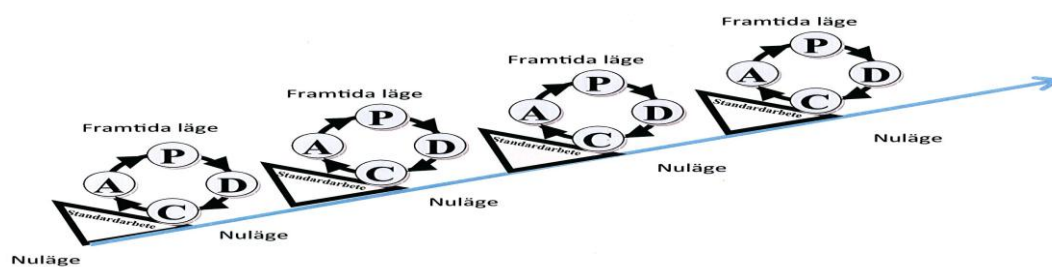


betydelsen av att alla vet vad alla gör på arbetsplatsen. Berglund som är ledande i förändringen förklarar att de ej skall stressa när de inför en ny idé, dessutom är pauser och uppehåll nödvändiga för att lyckas.

Västerortspolisen genomför aktivt värdeflödesanalyser på processer i organisationen. De startar med att kartlägga hela den aktuella processen, de klockar arbetsgången och utformar därefter standarder. Lean-handledarna kan tillsammans med enhetscheferna i vissa fall genomföra denna process självständigt, dock får Berglund träda in som en hjälpare i vissa fall.

För att uppnå målet om att skapa en lärande organisation för medarbetare och chefer använder Västerortspolisen, förutom värdeflödesanalys, sig av ett antal Lean-verktyg så som 5S, PDCA, fem varför, samt visuell styrning. Visuell styrning genomförs genom att förbättringstavlor sätts upp i lokalen som skall visa på vilken process som fungerar bäst. Dock visar tavlan även de övriga alternativen som är möjliga att använda sig av då processen skall genomföras.

Ytterligare ett agerande för att skapa långsiktig framgång i verksamheten var att kartlägga den stressade jourmiljön. Med hjälp av PDCA är de i ett pågående projekt där de planerar genomför-kontrollerar-standardiserar. De anställda för samtidigt en logg över hur stressigt det är i jouren. Det innebär att de markerar en färg för hur mycket de har att göra, för att tillsammans identifiera stressfaktorn på enheten. Röd: överbelastad, orange: lite överbelastad, gul: inte överbelastad (här hinner de anställda ta tag i eventuella överbalanser som skapats vid röd och orange tid) blå: normalbelastning (de anställda hinner äta lunch, prata med kollegor). Systemet är ett verktyg som är framtaget för att kartlägga miljön i jouren. Målet efter införandet av Lean-konceptet är att de skall skapa en standard som skall resultera i att de röda och orangea tiderna minskar. Ytterligare en prövning kommer att genomföras efter sex månader när konceptet har genomförts och stadgat sig.



Bildtext: Verktöget PDCA används av Västerortspolisen, kilarna skall symbolisera vikten av att låsa processen när den är genomförd, för att inte falla tillbaka i gamla spår. (Källa Västerortspolisen)

På kriminal och underrättelsetjänsten (KUT) figurerar det även en internsida där medarbetarna får lägga ut aktuella problem och information. Det kan vara i form av bilder på efterlysta personer som är aktuellt för den yttre personalen då de påbörjar sitt pass. Syftet är att all personal skall vara medveten om eventuella problem samt vad som händer i distriktet. Vid användningen av KUT var det många medarbetare som inte gick igenom hela processen utan undvek vissa steg på grund av att de inte ansåg stegen som nödvändiga. Medarbetarna menade på att steget tog lång tid och var överflödigt. Den aktuella chefen ifrågasattes och beslut togs om att sammanföra tidig- och bakomliggande led så att de tillsammans bildar en ny och mer effektiv process. Detta blev sedan standard ute i organisationen. Parallellt med dessa genomfördes en städning av ett utrymme där resultatet blev att fem bokhyllor kunde tas bort, vilket resulterade i extra värdefullt utrymme. I dagsläget genomförs flödesanalyser och standarder på ett 40-tal processer i Västerortspolisen, 15 av dessa har Berglund varit delaktig i och de anses genomförda. De övriga skall Lean-handledarna själva genomföra under den närmaste tiden.

### 4.1.3 Utvärdering

Att utvärdera effekter är för tidigt och något utvärderingsmaterial är ännu ej framtaget. Berglund hävdar att något av det mest problematiska med Lean-konceptet är att det inte finns något direkt utvärderingsmaterial. Hon skall komponera ihop ett material som passar in i Polisens organisation. Däremot mäter de handledningstider före och efter införandet av Lean genom att klocka förbättringsarbete för att se vad effektiviseringen resulterat i. En positiv erfarenhet de har konstaterat är att konceptet har underlättat chefernas arbete genom att de har lyft bort mycket av den dagliga styrningen.

Västerortspolisen har arbetat mycket med att förbereda cheferna på förändringen. Enhetschefen som skall få besök av en Lean-handledare får ej försvara sig, de är viktigt att de är öppna för de förbättringsförslag som presenteras. Vid tidigare förändringsförsök har de på

regionen stött på sådana problem. När de införde Lean försvann detta problem, vilket ledde till att alla samarbetade i samma riktning mot en förbättring.

Berglund utbildar medarbetarna i den västra regionen genom att sätta samman ett material från de Lean-kurser hon genomfört som sedan appliceras på Polisen specifikt. Samtliga medarbetare i Västerortspolisen kommer att utbildas inom ämnet Lean. Lean-handledarna kommer genomföra en introduktionskurs innan de börjar analysera en process i en arbetsgrupp. Syftet är att skapa en förståelse hos medarbetarna för att Lean-handledarna ej skall motarbetas i processen.

Vikten av att ha en ledning som är kunnig, medveten och förstående inom ämnet Lean är en positiv erfarenhet som Polisen enligt Berglund har tagit till sig. Hon anser att nyckeln vid införandet av en förändring är att ha en ledning som besitter ett stort förtroende. Vid utvärdering av konceptet konstaterade Polisen att den största farhågan är att implementeringsprocessen kommer att ta tid. En fördel då Västerortspolisen införde konceptet Lean var att de utbildade en intern medarbetare istället för att ta hjälp av en extern konsult.

Uppmärksammade erfarenheter som Polisen gjort, är att det ej är tillräckligt att endast ta hjälp av en extern konsult som genomför en kort utbildning med de anställda och därefter låta de själva, utan projektledare, genomföra förändringen. Polisen konstaterade även att det skulle ta för lång tid att förklara för konsulterna hur den komplexa organisationen fungerade. De fokuserade istället på vikten av att sprida den nya idén internt. Enligt Berglund, som nu går över till att arbeta med Lean på deltid, är förståelse och delaktighet nyckeln till framgång vid implementeringen av Lean, eftersom det sparar både tid och pengar.

## **4.2 Migrationsverket**

Migrationsverket är den myndighet som granskar och avgör om individers ansökningar om att få bosätta sig i Sverige skall godkännas eller ej. De prövar även ansökningar från personer som vill söka skydd från förföljelse eller hjälper personer som vill ha svenskt medborgarskap.

Migrationsverket får sina uppdrag från riksdag och regering som fastställer den svenska asyl- och migrationspolitiken. Det huvudsakliga målet för migrationsverket anges i det årliga regleringsbrevet. Där uttrycker regeringen och riksdagen sin målsättning för verksamheten.

Migrationsverket har en vision om *”ett Sverige som med öppenhet tar tillvara den globala migrationens möjligheter”*.

Verket handlägger även utbetalningar av statlig ersättning till de kommuner och landsting som tagit emot personer som fått uppehållstillstånd. Vidare erbjuder de boende och sysselsättning under tiden som asylsökandes ansökan prövas. Migrationsverket ger dessutom stöd till de personer vars asylansökningar resulterar i ett avslag och därmed tvingas återvända hem.<sup>78</sup>

Nedanstående empiri är baserad på en telefonintervju med Marcus Toremar på Migrationsverket vilken genomfördes tisdagen den 22 november 2011.

#### **4.2.1 Bakgrund**

Marcus Toremar arbetar idag som Lean Manager på Migrationsverket och har varit anställd sedan år 2000. Han var tidigt inkopplad som projektledare för det första projektet vid införandet av Lean som startade år 2008. De var då försiktiga med att säga att de infört Lean eller att de nu är färdiga med det. Det är istället ett begrepp som vuxit fram under tidens gång.

När Migrationsverket tog till sig konceptet Lean innebar det att introducera ett arbetssätt vilket de ville ge de anställda chansen att genomföra och arbeta med själva. Migrationsverket var medvetna om att de hade vissa problem och ett antal frågeställningar som de behövde hjälp med. De hade under en period varit långt ifrån de mål regeringen satt upp och de krävde en högre nivå än vad Migrationsverket kunde leverera. Därför kommunicerade regeringen tydligt vad det var som krävdes för att förbättra verksamheten, i detta fall var det främst handläggningstiderna som behövde förkortas.

#### **4.2.2 Implementering**

I och med kraven på förbättringar tog Migrationsverket hjälp av en extern konsultfirma vars roll var att sortera och tydliggöra vad som behövde genomföras för att effektivisera verksamheten och se till att det fick legitimitet. Konsulterna arbetade med en enhet och under tiden fick tre av Migrationsverkets anställda delta och lära sig konceptet. De interna medarbetarna kom att kallas förändringsledare. Deras främsta uppgifter består bland annat av att utbilda och informera om det nya arbetssättet samt att hjälpa chefer och teamledare att upprätthålla effektiva styrnings- och uppföljningsmöten. Förändringsledarna arbetade med

---

<sup>78</sup> <http://www.migrationsverket.se>

varje enhet i cirka tre till fyra månader och gav dem mycket stöd innan enheten fick chansen att testa konceptet själva och förändringsledarna gick vidare till nästa enhet. Det var alltså de nya förändringsledarna och inte konsultexperterna som gick vidare till varsin ny egen enhet. Där lärde de ut konceptet till tre nya anställda. Det blev ett så kallat ”train to train” koncept. I varje enhet började arbetet där problemen ansågs vara som störst, det handlade om att lösa ett faktiskt verksamhetsproblem, vilket var handläggningstiderna.

Den enhet som var först med att införa förändringskonceptet var avdelningen för asylsökande. Det är den avdelningen som oftast är tyngst belastad samt mest känd och intressant politiskt, medialt och utgiftsmässigt sett. Det föreföll sig därför naturligt att börja med Lean konceptet där. De externa konsulterna har från 2008 till idag funnits med totalt sett under cirka ett halvår och har varit fyra till fem stycken.

Den externa konsultfirman hade tidigare erfarenheter från den privata sektorn och kunde därav dra vissa paralleller och känna igen vissa processer därifrån, dessa applicerades sedan på Migrationsverket. Det var konsulterna som kom med idén Lean, men själva begreppet nämndes knappt, det handlade istället om att tro på upplägget. Migrationsverket ville att förändringen skulle bli varaktig och de hade stort förtroende för konsultfirman och dess sätt att genomföra förändringen. Begreppet Lean blev mer en efterhandskonstruktion.

Förändringen började som tidigare nämnts i asylprocessen och det var först och främst handläggningstiderna som behövde förkortas. Även om en handläggning tog 18-20 timmar effektiv arbetstid, kunde hela processen ta 267 dagar. Det var alltså inte de faktiska arbetstiderna de var intresserade av, utan de totala 267 dagarna. Det var liggtiderna som behövde elimineras, det vill säga all tid som ligger mellan alla moment och processer, här fanns det enorma vinster att hämta.

Arbetet startade på myndighetens operativa nivå, Migrationsverket hade höga krav på att förändringar och förbättringar skulle ske, därav kunde inte varje medarbetare involveras. I den meningen blev det ett *top-down* införande där ledningen var väldigt stöttande. Både höga chefer och generaldirektören anammade konceptet och gjorde det till sin sak. De hade inställningen; ”*det här skall vi göra, det här är vägen framåt och vi tar problemen allt eftersom*”.

#### 4.2.2.1 Verktyg

Ur ett Lean-perspektiv finns det väldigt många sätt att se på arbetssättet. Migrationsverket kunde inte längre endast ha en sista dag då arbetet skulle vara färdigt. De var tvungna att beräkna tider under resans gång och se hur lång tid det tog från att en del var klar till nästa. De var tvungna att tidssätta processerna, vilket var helt nytt för dem. Att jobba teambaserat var något som kändes nödvändigt för att kunna applicera Lean-konceptet och arbetssättet infördes därför i ett tidigt stadium. Det i sin tur krävde teamledare vilka ansvarar för ledning, uppföljning och coaching. De är dessutom ansvariga för teamets alla uppdrag med avseende till kvalitet, produktivitet samt att handläggningstiderna hålls inom bestämda mål. Varje team består därmed av teamledare, handläggare samt assistenter.

Vid visualisering av problemen tar de hjälp av whiteboards, enligt Toremar har de dagliga diskussioner i teamen där de visualiserar hur många ärenden som kommit in och ut samt vad som i övrigt sker. Fakta som då tas fram finns även digitalt på intranätet. Där finns även aktuella handläggningstider för vardera grupp samt hur dess uppbyggnad ser ut. Viktigast har varit att visualisera alla liggtider, medarbetarna känner till momenten och är medvetna om att de inte har förändrats. I grund och botten har det handlat om att det inte skall gå tid mellan momenten eller att det skall vara för många människor inblandade i ett ärende. Vidare har det teoretiska ur Lean kommit mer och mer i efterhand, i början handlade det mer om traditionell processförbättring.

Det främsta verktyget som använts har varit värdeflödesanalys, det var en komplicerad process. Hela asylprocessen omfattades av värdeflödesarbetet, analysen började hösten 2008 och tog tre månader, denna har legat till grund för hela organisationen och har sedan gjorts till ett tillgängligt verktyg vilket varje enhet har kunnat anpassa till den lokala verksamheten. Mätetal som Migrationsverket har använt sig av är kvalitet. De har försökt mäta ett antal rättsliga indikatorer samt gjort mätningar på hur arbetssättet uppfattas av personal och asylsökande. Hur liggtiderna har utvecklats har mätts med tät statistisk kontroll där det funnits stöd för statistikhantering i handlägnings- och IT-systemen.

#### 4.2.3 Utvärdering

Att införa Lean var för Migrationsverket ingen lugn resa. Organisationen består av en intellektuell miljö där de anställda är högt utbildade, de brinner för de ämnen de jobbar med och de är vana vid debatter och diskussioner. De flesta var dock införstådda i att något behövde göras men inte att det direkt var Lean som var lösningen. Toremar menar att alla

typer av förändringsprocesser skapar mer eller mindre svårigheter, dessutom kan en person som säger sig vara förändringsbenägen, inte alltid vara det när förändringen verkligen innefattar denne själv. Det inkräktar på människors frihet när de måste anpassa sig efter ett nytt arbetssätt. Diskussioner om att Lean ursprungligen kommer från bilindustrin och vad det har med Migrationsverkets verksamhet att göra var vanligt förekommande. För att komma runt motsättningarna ansåg de att det var viktigt att ge de anställda större möjlighet att i sin egen takt själva sätta sig in i materialet. Risken med det, är däremot, att arbetet aldrig kommer någon vart och det är lätt att processen blir utdragen om alla skall ha samma förutsättningar. Det svåraste, anser Toremar, är att hitta balansen, att ge folk chansen samt att ge konkreta exempel på att det faktiskt fungerar. Det är samtidigt viktigt att göra det för att komma igång med processen.

Idag säger sig Migrationsverket ha halverat sina handläggningstider, för dem är det viktigt att ständigt jobba med uppföljning och utvärdering av arbetet. De har förutom att utvärdera sig själva genom enkäter med anställda och asylsökande också utvärderats av en revisionsfirma som tittat på handläggningstider och kvalitet. Som myndighet blir de ständigt granskade, deras redovisning går till regeringen och de utsätts för ständiga diskussioner. Via utvärderingarna har de kunnat se att 75-80 procent av de anställda föredrar att arbeta på detta sätt kontra tidigare arbetssätt. Tidigare var arbetssättet mer ad hoc och baserat på att ”släcka bränder”.

Migrationsverket kan idag, utöver halveringen av handläggningstiderna, belysa vissa positiva erfarenheter till följd av effektiviseringarna. De upplever att det har gett dem en gemensam grund att stå på när de talar om processförbättringar. De flesta vet hur de skall förhålla sig till teorierna och begreppen även om alla har väldigt olika syn på vad som ledde till förbättringarna. Verksamheten har blivit mer homogen och metoder och synsätt har blivit mer tillgängliga för en större del av medarbetarna, vilket gör att det finns ett annat språk inom organisationen.

Toremar menar att Lean och effektiviseringsprocesser inte är något tillfälligt utan en ständigt pågående process. Det går inte att se på myndigheter som totalt homogena utan de har olika förmågor, vissa är mer eller mindre anpassningsbara. I grund och botten bygger arbetet på att ständigt effektivisera tider och handläggning, kärnan är att göra detta löpande. Som Toremar uttrycker det; ”*det är inte som att ställa en klocka vilken sedan alltid skall gå rätt*”.

Framöver är målet för Migrationsverket att fler lokala enheter skall få tid att jobba med metoden och synsättet. Det har hittills skett två sorters förändringar, en processförändring i det korta perspektivet och kontinuerliga förbättringar i det långa perspektivet. Fokus ligger på att alla skall ha en chans att göra fortsatta förbättringar, komma med vidare idéer samt att utveckla standarder. Internt är Migrationsverket duktiga och effektiva på att använda konceptet Lean när det rör värdering, principer och synsätt, men svaga på den verktygmässiga delen, det vill säga 5S och värdeflödesanalys. Det finns anställda som är skickliga på detta och det är dem som tagit Migrationsverket dit de är idag, men fler medarbetare måste behärska konceptet och få chansen att arbeta med det. Viktigast inom den kommande tiden är att få alla införstådda med konceptet och sprida det inom organisationen.

### 4.3 Verket för högskoleservice

Verket för högskoleservice (VHS) leds och regleras av en styrelse som består av ledamöter vilka är förordnade av regeringen. Styrelsen har det huvudsakliga ansvaret för myndigheten och dess verksamhet, de sätter upp riktlinjer och direktiv samt ansvarar för och leder den löpande verksamheten. Myndigheten är verksam inom tre områden; antagningsproduktion, bedömning av utländska gymnasiebetyg och systemförvaltning.



VHS huvudsakliga uppgift är att:

- Ge service till universitet och högskolor samt till övriga statliga myndigheter.
- Styra, handlägga och sköta antagningen till högskolor och universitet.
- Sköta bedömningen av utländska betyg.
- Leda och samordna antagning till programutbildningar och kurser.



VHS utvecklar verktyg, IT-system och tar fram information som riktar sig till sökande och lärosäten. VHSs tre värdeord är **service, ansvar och kvalitet**. Dessa ledord präglar VHSs arbetssätt, strategi samt medarbetare på ett renodlat sätt.<sup>79</sup>

Nedanstående empiri är baserad på en intervju gjord med Sara Raneke från VHS i Stockholm fredagen den 18 november 2011.

#### 4.3.1 Bakgrund

Raneke är sedan februari 2011 gruppchef på enheten för bedömning av utländska gymnasiebetyg. Hennes karriär på VHS startade år 2007 då hon anställdes som handläggare. Implementeringen av Lean är något som Raneke till största grad varit involverad i eftersom hon från starten deltog i projektgruppen som tillsattes för att implementera Lean, dessutom tillskrevs hon titeln som värdeflödesansvarig under denna period.

VHS beskrivs enligt Raneke som en servicemyndighet med stort kundfokus. Organisationskulturen kännetecknas som kundtänkande och det är något som ytterligare reflekteras i VHS tre värdeord. Organisationen delas som tidigare nämnts in i tre olika verksamheter med olika syften och styrning. Den här studien är enbart inriktad på avdelningen för bedömning av utländska gymnasiebetyg (BuB) då det är den enda del där Lean implementerats.

BuB är finansierat direkt av staten i och med att den är en del av integrationspolitiken. Detta kan ställas mot de andra två verksamheterna som är avgiftsfinansierade vilket betyder att lärosätena betalar en avgift till VHS per sökande. Avdelningen för BuB är alltså budgetstyrd där de tilldelas resurser för att nå vissa uppsatta mål. Stödfunktioner som till exempel call center, posthantering, scanning och liknande ligger under avdelningen för antagning och de funktionerna har genom upphandling tilldelats externa företag.

Det var först år 2007 som BuB blev en egen enhet från att tidigare ha legat som en funktion i antagningsavdelningen. Det var också runt 2007 som det uppmärksammades att ärendehantering behövde förbättras. Antalet bedömningsärenden hade under de föregående åren ökat med upp till 50 % och detta berodde främst på att lärosätena i större utsträckning börjat erbjuda kurser på engelska. För att möta behovet anställde man under hösten 2006 fem handläggare, men antalet bedömningsärenden växte trots det bortom avdelningens kontroll.

---

<sup>79</sup> <http://www.vhs.se>

Raneke förklarade att *”Jag upplevde det som att det inte fanns någon ände på alla ärenden”*, det fanns ingen struktur. Det fanns inte heller några rutiner som var anpassade för så stora mängder, vissa ärenden var upp till två år gamla.

År 2007 anställdes en ny enhetschef i syfte att försöka korta ner handläggningstiderna. Hon hade tidigare jobbat på myndigheten, VHS, men hade senare flyttat till Högskoleverket och rekryterades nu tillbaka. Lean nämndes någon gång under den här perioden och det beslutades att en upphandling skulle göras för konsultation om Lean. Lean Concepts AB var de konsulter som BuB slutligen använde sig av.

#### **4.3.2 Implementering**

I januari 2008 började förändringsarbetet. En projektgrupp om åtta personer utsågs varav två var konsulter från Lean Concepts AB. Den ena konsulten hade en bakgrund som VD och var på så sätt mer av ett managementproffs medan den andre hade mer kunskap om beteendevetenskap. Raneke anser att den här konstellationen fungerade bra då det var en av dem som fokuserade på målet medan den andre hade fokus på att få med gruppen. De sex resterande handplockades för att få en balans i gruppen, det var allt från nyanställda till de som hade jobbat inom myndigheten under en längre tid.

Kunskapen om Lean hos de anställda var låg. De som var med i projektgruppen fick en kortare genomgång av konsulterna där både grunderna i Lean och Toyotas TPS togs upp. De fick dessutom en artikel som handlade om hur Lean hade implementerats på en myndighet i Danmark. Utöver detta gavs även en kortare informationsbroschyr ut som var skriven av Lean Concepts AB själva.

Informationen om Lean gavs ut under den första dagen då konsulterna var på plats. De två efterföljande dagarna satt projektgruppen intensivt med att utforma en värdeflödeskartläggning på BuB, där varenda liten detalj gick igenom. De tittade bland annat på allt från vilket frimärke som skulle användas, om det skulle vara A- eller B-post och på hur posthanteringen fungerade. De olika momenten i ärendehanteringens klockades även där de till exempel granskade hur länge ett brev låg innan det registrerades och hur länge ärendet låg innan en bedömning skickades ut. Allt detta noterades sedan på värdeflödeskartan. En del hade invändningar mot det minutiösa tidsarbetet och förstod kanske inte riktigt syftet. Andra tyckte däremot att det blev mer konkret och professionellt.

Steg två var att utföra en orsaksanalys. Här var det meningen att gruppen skulle identifiera var slöseri uppstod, hur det uppstod och hur det kunde göras bättre. Enligt Raneke var det långa och bra diskussioner där alla fick komma till tals. Med denna information hade gruppen fått fram mätetal och underlag för förbättring. De kom fram till följande:

Mätetal	Resultat i nuvarande tillstånd	Mål för framtida tillstånd (90dgr)	Uppnådda mål
Ledtid L/T	358 dagar	47 dagar	
Rätt Från Början %	24,6 %	60,0 %	
Processtid P/T	14,9 tim	6,9 tim	
Väntetid V/T	357 dagar	47 dagar	
Antal processteg	9**	4**	

Källa: VHS

Målen räknades fram genom att räkna bort det slöseri som identifierades i det tidigare skedet samt genom uppskattningar om vad som kunde tänkas vara realistiskt. Med tanke på att arbetsbördan redan var hög i många fall ställde sig vissa skeptiska till om det var realistiskt. Meningen var även att detta skulle ske utan att några nya medel skulle behövas.

Förutom att minska på tiden för ärendehantering var målet att frigöra resurser för annan verksamhet. För att nå målen, som var tidsbestämda till 90 dagar, upprättades en förbättringsplan med 12 punkter. Några av de mer framstående presenteras i nästa avsnitt.

#### 4.3.2.1 Verktyg

För att minska ledtiderna har VHS bland annat använt sig av visualisering, vilket innebar att de satte upp affischer runt kontoret med statistik för hur arbetet gick. Ärendena delades upp genom en backlog av gamla ärenden och en supermarket med nya ärenden. På så sätt kunde de anställda se hur många av de gamla ärendena som skulle göras samt hur många nya som skulle tas an. Enligt Raneke fungerade detta som en morot då de anställda lättare såg hur många ärenden de skulle göra under en dag. Informationen var lättillgänglig och strukturerad och bidrog till att stressen minskade.

Ytterligare ett verktyg som VHS använt sig av för att minska ledtiderna och uppnå målet om att frigöra resurser var förbättrad kommunikation. En del av det slöseri som uppstod grundade

sig i att samtal felkopplades från det contact center som hanterade kundsupport. Genom att föra statistik över antalet fel och identifiera vilken typ de var av kunde medarbetarna utbildas så att antalet fel minskades.

Stödfunktioner som scanning och posthantering sköttes tidigare av ett externt företag, men då samarbetet inte fungerade problemfritt togs detta istället in för att skötas internt. På så sätt fick administrationen enklare hantering vilket gjorde att arkiveringen av ärenden kunde skötas med mindre fel. Det infördes även tydligare regler för hur arkiveringen skulle ske så att det blev svårare att göra fel. Ett fungerande arkiv gjorde i sin tur att handläggarna spenderade mindre tid på att leta fram ärenden och de kunde därmed få mer tid till att fokusera på sin huvuduppgift.

Överenskommen servicenivå kan ses som en viss typ av standardisering där en servicenivå sattes för att medarbetarna varken skall kunna ge mer eller mindre service än vad som är överenskommet och nödvändigt. Därigenom elimineras överarbete.

VHS genomförde även eliminering av onödiga steg. Genom värdeflödeskartläggningen identifierades nio processteg från det att ärendet kom in till det att bedömningen skickades ut. Fem av dessa eliminerades eller integrerades med de fyra resterande. Ett exempel på detta är att en handläggare tidigare var tvungen att gå till administratören för utskrift vilket Raneke beskrev som hierarkisk byrådirektörskänsla. Detta steg eliminerades helt.

Raneke beskriver svårigheten att få med alla på samma båt i och med att det var många förändringar på en och samma gång. Arbetsfördelningen var uppdelad i grupper om totalt 16 personer med tre till fyra personer i varje grupp, där fanns det även en gruppchef som dessutom var med i projektgruppen. Inom de 90 dagarna var två uppföljningstillfällen inplanerade där grupperna gavs chans att redovisa sitt arbete, vad som återstod, samt vad som kunde förbättras. En viktig del för att förankra förändringen var att projektgruppen hade legitimitet hos de övriga anställda. Projektgruppens gruppdynamik bidrog enligt Raneke till att legitimiteten ökade. Trots detta fanns det initialt en skepticism hos vissa men Raneke menar att detta förde metoden framåt. *”Att det fanns en skepticism kan också bero på att det här är en myndighet som har gått igenom många organisatoriska förändringar genom åren.”* Lean-arbetet var till största del något som låg på de anställda. Chefen var med och sanktionerade samt gav struktur till det hela men var inte inne och petade i arbetet.

Implementeringsprocessen hade alltså sin grund underifrån. De externa konsulterna hade inte heller någon delaktighet i arbetet förutom i den inledande fasen. Raneke hävdar att detta gav bättre stämning bland de anställda och att de fick något att enas om.

Raneke summerar framgångsfaktorerna i implementeringen med:

- Lean skall inte utföras som ett spel för gallerierna, det är viktigt att mentaliteten genomsyrar hela verksamheten.
- Mervärdena kan inte negligeras, de är viktiga även om de är svåra att mäta.
- Det är viktigt att chefen styr alla åt samma håll utan att gå in för mycket och peta i arbetet. Detta kan vara en svår balans.
- Sammansätt en projektgrupp som har legitimitet i verksamheten. Konflikter uppstår alltid, se till att det inte blir gruppen mot resten av företaget.

### 4.3.3 Utvärdering

I utvärderingsarbetet lades störst vikt på mätningen av handläggningstiderna och enligt Raneke föll de inom ramarna för Lissabon-konventionens bestämmelser om service inom 90 dagar. Det gjordes ingen kundundersökning med syfte att utreda hur kunderna upplevde förändringen, däremot utfördes en enkät om arbetsmiljön för de anställda där resultatet visade att de anställda generellt sett upplevde en bättre arbetsmiljö och mindre stress.

Målet om 47 dagars handläggningstid åstadkommes inte efter de 90 dagarna. Mätningarna visade dock på att handläggningstiden förbättrats avsevärt och handläggningstiden låg efter Lean-arbetet runt 90 dagar istället för dåvarande 358. Det undersöktes dock inte om kvaliteten på bedömningarna ändrats eller om det var fler återkommande ärenden men Raneke upplever att det var samma som innan. Av de uppsatta målen som illustreras i figur X var det således bara handläggningstiden som följdes upp. Det är även det mest relevanta måttet för verksamheten då de tilldelas resurser utefter ett på förhand uppsatt mål. Verksamheten är alltså budgetstyrd där BuB får medel för att kunna handlägga ärenden på 90 dagar.

I dagsläget pratas det inte ofta om Lean rent konkret men arbetsmetoden är i mångt och mycket densamma. Nyanställda har fått kortare introduktioner från Lean-konsulterna men fokuseringen på Lean är inte lika stor som den var innan. I samband med att förordningen om studieavgift<sup>80</sup> tillkom under 2010 gick den tidigare enhetschefen över för att sköta arbetet med

---

<sup>80</sup> <http://www.notisum.se/>

denna. Överlämningen av Lean till den nya enhetschefen uteblev och Raneke anser att detta kan ha varit en bidragande faktor till att det i dagsläget inte pratas så mycket om Lean. Hon menar även att det ständiga förbättringsarbetet som är så viktigt inom Lean fick felaktigt fokus, de bör ligga på att effektivisera processerna men fokus hamnade istället på andra områden som till exempel värdegrundsarbetet. Kvalitet, service och ansvar är de tre förbättringsområden som de nu istället ständigt strävar efter att förbättra.

Raneke hävdar att Lean förde med sig mycket positivt men dess betydelse ebbades ut allt eftersom. Framförallt bidrog det till att de anställda började tänka på ett nytt sätt där de fick mer processmedvetenhet. Hade Raneke fått göra om implementeringen hade hon sett till att det gavs mer tid i det inledande skedet att utbilda de anställda och på så sätt bättre få med dem på båten.

#### **4.4 Ekonomistyrningsverket**

Ekonomistyrningsverket (ESV) hör till organisationstypen statlig förvaltningsmyndighet och verkar som en central myndighet under Finansdepartementet. De utvecklar den ekonomiska styrningen för regeringen, Regeringskansliet och statliga myndigheter.

ESVs roll är att analysera, prognostisera och utveckla den ekonomiska styrningen för bland annat statliga myndigheter. Genom en effektiv styrning skall myndigheten förvalta de ekonomiska medel som fördelas från staten. ESVs välformulerade vision är att leda Sverige till att bli ett rikare land. När det kommer till Lean har ESV främst agerat som ett forum för information. De uppmärksammade Lean år 2006 och har under åren organiserat ett flertal konferenser och möten med de statliga myndigheterna. ESVs arbetsuppgifter innefattar således att utforma det existerande ekonomadministrativa regelverk som innehåller föreskrifter och allmänna råd, samt att ge Regeringskansliet och myndigheterna expertstöd inom ekonomisk styrning.<sup>81</sup>

#### **4.5 Nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet**

Det nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet är en kommitté som delvis har i uppdrag att granska hur arbetet med Lean utvecklas i de statliga myndigheterna. Följande empiri är baserat på en intervju med Jakob Brandt som är kommittésekreterare och väl initierad i ämnet Lean då han har en bakgrund som Lean-konsult. Brandt arbetar för närvarande med en rapport om Leans betydelse som skall vara färdig år 2013.

---

<sup>81</sup> <http://www.esv.se>

ESV kommer med hjälp av det nya Nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet att bevaka hur tillämpningen och införandet av Lean utvecklas inom staten. Tillsammans skall de övervaka och mäta framgångar och motgångar med Lean-konceptet i den statliga verksamheten.<sup>82</sup>

Tanken är inte att de skall komma fram till vad som är rätt eller fel utan mer verka som ett stöd. Brandt menar att intresset för Lean beror på en trend där konceptet uppvisat imponerande resultat i tidigare fall. I Sverige har de flesta myndigheter emellertid inte kommit tillräckligt långt för att några resultat skall kunna observeras.

Enligt Brandt handlar Lean mycket om att lyssna på medarbetarna, förändringen skall komma underifrån. Många av de teorier som beskriver Lean är enligt honom allt för metodinriktade, viktigare är filosofin i sig. Ser organisationer enbart till verktygslådan finns det risk att resultatet blir misslyckat, förståelsen för konceptet och vad det innebär måste finnas. Det är även av vikt att organisationer inte stirrar sig blinda på Liker och TPS, anpassning bör istället ske till den egna verksamheten.

Brandt berättar vidare om hur han anser att målstyrning och Lean kan vara en farlig kombination. Konceptet skall handla om att ge god kvalitet till kund. Är målen endast att korta ner handläggningstiderna kan mycket annat gå förlorat. Det skulle till exempel kunna vara kvaliteten på den service som erbjuds som går förlorad. Kundens perspektiv skall därför alltid tas i beaktning. Det är viktigt att utvärdering sker i alla områden, såväl kund som medarbetare som leverantör.

#### **4.6 Motivare**

För att skaffa en bredare kunskap och förståelse för implementeringen av Lean intervjuades utöver de tre fallmyndigheterna Lisa De Verdier på konsultfirman Motivare. Intervjun genomfördes för att skapa ytterligare förståelse för Lean i praktiken samt viktiga faktorer som bör beaktas vid införande. Motivare arbetar med att hjälpa företag som vill eller är i behov av förändring. De erbjuder konsulttjänster inom Lean samt håller i seminarier och utbildningar.

De Verdier startade Motivare för fyra år sedan, det vill säga 2007. Hon kom i kontakt med Lean för första gången efter ett projekt på Karolinska universitetssjukhuset, där hade hon i

---

<sup>82</sup> <http://www.esv.se>

uppdrag att se över den manuella hanteringen av prover. De Verdier blev väldigt inspirerad av hur de kunde halvera provtiden bara genom att ändra sitt arbetssätt.

De Verdier menar att Lean passar stora komplexa organisationer som vill se helheten och tror därför att det passar som effektiviseringskoncept för statliga myndigheter. I dem är det viktigt att ständigt mäta och följa upp och Lean har tidigare visat på lyckade resultat.

För att underlätta införande av Lean i en organisation är det av stor vikt att ledningen är insatt och att de anställda förstår att det krävs en förändring. Det är även av betydelse att ledarna förstår att förändringen är långsiktig och att resultat inte kommer snabbt.

De svårigheter De Verdier har stött på vid införandet av Lean i organisationer är att det på många ställen finns en tradition i sättet de anställda arbetar och de är vana att göra saker på ett visst sätt. De anser därför att de klarar det bra och att en förändring inte är nödvändig. Det är viktigt att organisationen kommer bort från skepticism vid implementering av Lean och får de anställda att förstå att göra saker tillsammans skapar bättre kvalitet. För att lyckas med detta är det väsentligt att ha en förståelse för organisationen. Vidare är det betydande med rätt mätetal och att de syftar till kundnöjdheten. Det måste dessutom finnas olika mätetal för olika saker, vissa speglar helheten uppåt och utåt och vissa skall finnas för att förstå processen.



## 5. Analys

*I den här delen ställs empirin mot teorin. Syftet har varit att se hur väl verkligheten överensstämmer med den valda teorin. Då teorin i första hand är utformad för en annan kontext har syftet även varit att se vilka anpassningar som har skett för att teorin skall bli tillämpningsbar. Analysen har dessutom haft ett jämförande perspektiv där skillnader i tillvägagångssätt mellan verksamheterna beskrivs. Strukturen följer samma upplägg som den empiriska presentationen där uppdelningen avser bakgrund, implementering och utvärdering. För att tydliggöra analysens upplägg i förhållande till teorin, har en sammanfattande modell gjorts där de olika Lean-teoridelarna har fördelats in under rubrikerna bakgrund, implementering samt utvärdering. Denna presenteras under avsnitt 3.6. Att analysen följer empirin snarare än teorin beror på att studiens syfte är att beskriva och analysera tillämpningen av Lean-konceptet i statliga myndigheter.*

---

### 5.1 Bakgrund

I takt med att ärendemängden ökade samtidigt som resurserna förblev oförändrade ökade kraven på effektivisering. Womack och Jones definierade Lean som ett sätt att göra mer med mindre. Något som var gemensamt för de tre myndigheterna innan Lean var att arbetet följt ett ostrukturerat upplägg där arbetsbördan och arbetsmiljön blivit ohållbar. De specifika processerna och arbetsmetoden i de tre myndigheterna skiljer sig däremot åt.

Västerortspolisens är uppbyggd av många olika processer vilka innan Lean var ostrukturerade och beslutandeprocessen i ärenden skiljde sig avsevärt åt beroende på vem det hanterades av. Det anställda märkte dessutom av en stressig arbetsmiljö vilket ökade kraven på ett nytt sätt att arbeta. I BuB på VHS existerar inte lika många processer men liknelsen med Västerortspolisens är att arbetsmetoden till en början var ostrukturerad. Detta resulterade i långa handläggningstider och ökad stress för medarbetarna. Likt VHS brottades Migrationsverket med långa handläggningstider. Till skillnad från de andra kom kraven på förbättring utifrån organisationen. Sambandet i den empiriska studien är att samtliga myndigheter kom till en punkt där en ny arbetsmetod krävdes. Princip fyra i TPS teorin stödjer det faktum att Lean var det rätta effektiviseringskonceptet att anamma. Principen behandlar hur arbetsbelastningen skall utjämnas, vilket var något alla myndigheter strävade efter. För att TPS skall bli framgångsrikt, bör organisationerna undvika att överbelasta arbetskraften samt eliminera slöseri och ojämnheter i produktionsschemat. Vidare analyseras om myndigheterna använt dessa verktyg för att effektivisera verksamheten.

Organisationsstrukturen i de tre myndigheterna liknar till stor del varandra. Den klassiskt hierarkiska strukturen speglar sig på ett eller annat sätt i samtliga. I organisationerna som helhet är de dock relativt autonomt styrda där varje myndighet och dess enheter själva har möjlighet att välja arbetsmetod. Varför valet föll på Lean och vem som introducerade konceptet skiljer sig dock från myndighet till myndighet. Inom VHS föreslogs idén av en enhetschef som kommit i kontakt med konceptet genom en tidigare anställning. Västerortspolisen tog däremot till sig konceptet genom att det spred sig tvärhorisontellt från en närliggande polisregion. Migrationsverket skiljer sig från de båda eftersom beslutet att effektivisera verksamheten kom uppifrån efter ökade krav från regeringen, dock kallades det då inte Lean, utan benämningen var något som kom i ett senare skede. Sett till Røviks teorier om spridningen av organisationsidéer har vardera myndighet tagit till sig Lean på ett eget sätt. I Västerortspolisen fungerade Berglund vad Røvik kallar *översättare*, då hon själv utbildade sig inom Lean och anpassade det till organisationen. Migrationsverket och VHS hade som Røvik beskriver en så kallad *top-down* inriktning i spridningen av konceptet.

Princip fyra ur Womack och Jones, som behandlar vikten av att värde ska skapas först då kunden efterfrågar det, är något som de tre myndigheterna följer. Migrationsverket agerar till exempel först när en asylansökan kommit in, det vill säga när efterfrågan uppstått. Jämförs teori och empiri visar det sig att myndigheterna inte tillämpar princip ett i Womack och Jones.

## 5.2 Implementering

Med hjälp av modellen ”House of Lean for public services” skapade Radnor ett ramverk för hur Lean kan tillämpas i statliga myndigheter. Modellen har sin början i husets grund där det första steget är att forma en projektgrupp. Detta steg ger legitimitet till den första principen i TPS där vikten av långsiktighet i ledningsbeslut betonas. VHS och Västerortspolisen började, liksom modellen visar, med en projektgrupp som kunde driva förändringen. Hur projektgruppen formerades varierade från fall till fall. I VHS tillsattes sex anställda med olika bakgrund tillsammans med två konsulter. Detta är i linje med steg två i Kotters åttastegsprocess för framgångsrika förändringar, där han belyser vikten av teamets sammansättning. VHS kan anses ha konstruerat gruppen med rätt komponenter då deltagarnas bakgrund varierade, dock varade inte gruppen under tillräckligt lång tid för att förändringen skulle få den genomslagskraft som var önskad. Likers princip om långsiktighet stärker även åsikten om att genomförandet var bristfälligt sett till tidsperspektivet. Till skillnad från VHS består

Västerortspolisens projektgrupp endast av anställda. De anställda är noga utvalda så att Lean når ut till alla i organisationen genom dem. Denna sammansättning ligger bättre i linje med principen om långsiktighet då antagandet görs att anställda är permanenta, eller i varje fall mer långvariga än konsulter. Vid analys av projektgruppen, konstateras att en sammansättning av enbart anställda borde ge ett mer lyckat resultat, vilket TPSs fjortonde princip stödjer. Det är viktigt att kunskapsbasen bevaras, vilket den gör om den bevaras internt, det är även en pelare i ”House of Lean.

Migrationsverket arbetar inte med en specifik projektgrupp utan jobbar istället teambaserat där varje team har en förändringsledare som fungerar som en intern konsult. Dessa har till uppgift att driva förändring samt utbilda nya förändringsledare, vilket ökar långsiktigheten. Till följd av detta kan implementeringen ta längre tid. Radnors teori visar som ovan nämnt att utvecklingen av interna experter är i led med en av pelarna i ”House of Lean”. Att jobba med förändringsledare i team kan också liknas vid Likers tionde princip där han betonar vikten av att teamen leds av de som har förståelse för organisationens filosofi.

En viktig faktor i ”House of Lean” är hur projektgruppen och hela organisationen utbildas samt hur konceptet anpassas till den egna verksamheten. Sett till empirin anses detta steg ha varit avgörande för hur förändringen mottagits och etablerats. Radnor beskriver även hur bättre resultat uppnås när fokus riktas mot förståelse för koncepten, snarare än implementeringen av dem. Berglund i Västerortspolisen är utbildad inom Lean på akademisk nivå. I och med att hon dessutom har en bakgrund i organisationen har hon god möjlighet att anpassa konceptet till den specifika kontexten vilket är en fördel. Det är i linje med vad Liker anser vara framgångsrik Lean-implementation, där betonas vikten av att konceptet anpassas till verksamheten. Att Västerortspolisen och Migrationsverket till största del valde att utbilda de anställda internt, kan med belägg från teorin, vara en av faktorerna till att de lyckades med implementeringen.

Till skillnad från Västerortspolisen gavs inte VHS projektgrupp en tillräckligt utförlig utbildning, vilket även Raneke medger. God förståelse för ämnet anses ge större engagemang hos medarbetarna, vilket stärks av Braun och Kessiakoff som anser att det är en viktig förutsättning för ett lyckat effektiviseringsarbete.

Den första principen i TPS betonar vikten av att ledningsbesluten bör baseras på ett långsiktigt tänkande. Beslutet att införa Lean var i alla tre myndigheter en del av en långsiktig plan att förändra och förbättra sättet att arbeta. De finns alltså stöd i teorin för den långsiktiga planeringen med Lean-införandet, även om beslut av den här graden oftast tenderar att vara av långsiktig karaktär. Det behöver alltså inte vara något specifikt för Lean. Ur det empiriska materialet har det tydligaste exemplet på det långsiktiga tänkandet identifierats inom Västerortspolisen där betydelsen av långsiktighet kommunicerades i alla led.

När husets grund, det vill säga när en projektgrupp är tillsatt och en vidare utbildning av de anställda är genomförd, bör vissa egenskaper ses över för att ge stöd till de spelare som utgör huset. En viktig egenskap som skall förstärka husets grund är starkt ledarskap, vilket kan uppnås på olika sätt. Samtliga myndigheter har valt att införa någon form av ledare för förändringen, det anses vara i linje med att genomföra en lyckad förändring enligt Kotters femte steg i åttastegsprocessen. Det femte steget syftar till att ge befogenheter för att möjliggöra handlande på bred bas.

För att skapa ett starkt ledarskap utsåg Migrationsverket interna förändringsledare vars uppgift var att utbilda och informera de anställda om det nya konceptet. Västerortspolisen använde sig av en liknande metod vilken var att utse en handledarpool av interna medarbetare med förmågan att leda en förändring. Empirin visar att det även i vardera myndighet tillsattes en ledare som hade ett övergripande ansvar för hela förändringen som hade en god kunskap om ämnet. Likers nionde princip framhåller att det i varje organisation bör finnas en ledare som verkligen förstår sig på arbetet och denne bör vara med i utvecklingen av Lean. Det rekommenderas att dessa fostras inom organisationen och ej rekryteras externt. Hur Västerortspolisen och Migrationsverket har tillsatt sina ledare stämmer väl överrens med Likers nionde princip.

Braun och Kessiakoff belyser vikten av att ha en synlig ledare som förstår sig på arbetet och inger förtroende hos de anställda för att därmed skapa engagemang. Känner medarbetarna engagemang för verksamheten bidrar det till dess långsiktiga framgång. De tre myndigheterna vittnar alla om att vara på god väg att uppfylla detta. Lyckas ledaren vidare engagera personalen i processen bidrar det till ett förbättrat arbetssätt, enligt Likers sjätte princip. Detta har kunnat identifieras i de tre myndigheterna genom en trivsammare arbetsmiljö.

I intervjun med Lisa De Verdier på Motivare beskrevs vikten av att ha en ledare som är medveten om att beslutet att förändra är långsiktigt. De Verdier menar även på att de måste ha ledningens stöd genom hela förändringen, vilket både Västerortspolisen och Migrationsverket har haft. VHS hade däremot ingen specifik ledare som var ansvarig för hela förändringen, de tillsatte istället en person som skulle fungera som ledare för vardera arbetsgrupp. Dessa ingick i projektgruppen och gavs endast den tredagars utbildning som nämnts tidigare. Till följd av detta fick ledarna inte tillräcklig förståelse för konceptet och stötte därmed på problem då de inte kunde förmedla konceptet på ett tydligt sätt till de anställda. Likt det Radnor samt Braun och Kessiakoff nämner visar det återigen på att förståelsen för ämnet är essentiell för ett lyckat ledarskap.

Ytterligare en egenskap som enligt "House of Lean" krävs för en lyckad implementering av Lean, är förmågan att kommunicera inom organisationen. God kommunikation är viktigt vid alla typer av förändringar vilket beskrivs i Kotters fjärde steg om att ständigt utnyttja alla kommunikationsmöjligheter för att förmedla målet med förändringen. Västerortspolisens första försök att implementera Lean resulterade i ett misslyckande till följd av brist i kommunikation och förståelse för förändringen. Den första tvärgruppen fick felaktiga direktiv från ledningen, vilket ledde till att motstånd uppstod då de inblandade inte förstod konceptets syfte. Detta misslyckande kan liknas med en av Røviks tre teorier om misslyckade implementeringar av idéförändringar, nämligen *bortstötning*. Berglund har till följd av detta insett att det vid Lean är av betydelse att alla som förändringen involverar förstår dess syfte och innebörd. För att lyckas med implementeringen är det enligt Radnor viktigt att syftet kommuniceras på ett förståeligt sätt. Organisationen bör skapa en förståelse för konceptets grundtanke och verktyg snarare än endast tillämpningen av dem. Vid Västerortspolisens andra försök att implementera Lean lades större fokus på att kommunikation skulle ske i alla led för att skapa samspel och förståelse för förändringens syfte från början. Västerortspolisens exempel belyser därför vikten av tydlig kommunikation.

### 5.2.1 Verktyg

I Migrationsverket sker kommunikation i form av visualisering via olika kanaler. Bland annat har de dagliga diskussioner i teamen där problem tas upp och tydliggörs på whiteboards. För att alla skall ha möjlighet att ta del av den informationen kommuniceras den dessutom på intranätet. Liknande sätt att visualisera återfinns även hos Västerortspolisen och VHS där de har satt upp förbättringstavlur med de processer som fungerar bäst. Västerortspolisen har

dessutom en intern hemsida där problem synliggörs. Samtliga myndigheters sätt att kommunicera är enkelt och direkt. Tillvägagångssättet känns igen i Staats och Uptons teori om hur verksamheter som tillämpar Lean bör kommunicera.

Tydlig kommunikation bidrar till att föra upp problem till ytan som dessutom är en annan central aspekt i TPS, vilket princip två berör. Teorin är i linje med Västerortspolisens sätt att synliggöra problem vilket som ovan nämnts sker via en intern hemsida. Det bidrar till att det ständiga förbättringsarbetet kan föras framåt. Denna princip vävs även in i Womack och Jones femte punkt om perfektion där transparens förklaras som ett sätt att enklare upptäcka och föra upp problem. Liker menar i sin sjunde princip att inga problem får förbli dolda, de skall förhindras genom att använda sig av visuell styrning. Detta är något samtliga myndigheter lever upp till och därmed tillämpar de Lean-konceptet på ett riktigt sätt. I empirin har det ej kunnat utläsas om de anställda när de löser ett problem ser till dess grundorsak med ett noga övervägande av alla alternativen, vilket princip tolv och tretton berör.

Likt ovan beskrivet kan kommunikation hjälpa till att visualisera eventuella problem. De tas upp till ytan och diskuteras så att de ej upprepas. Tydlig kommunikation är en utgångspunkt för många av pelarna i "House of Lean". En av dessa som samtliga i någon utsträckning använt sig av är värdeflödeskartläggning. Empirin visar att de använt verktyget för att kunna identifiera och eliminera onödiga steg i processen.

I Migrationsverket började effektiviseringsarbetet med en värdeflödeskartläggning som omfattade hela asylprocessen, vilken har legat till grund för hela organisationen. Västerortspolisen och VHS har haft ett liknande tillvägagångssätt. De kartlägger hela processen, klockar arbetsgången och sätter därefter en standard. Värdeflödeskartläggning har för samtliga resulterat i eliminering av överflödiga steg i processerna. Enligt Seddon skall denna tillämpas för att skaffa förståelse för värdet och flödet i en organisation. Förståelsen är dessutom en av grundegenskaperna i "House of Lean". Det empiriska resultatet visar att Västerortspolisen har skaffat förståelse för de två grundläggande stegen, hela organisationen är medveten om vilka steg i processen som tillför värde. De har även analyserat flödet i processerna vilket har resulterat i eliminering av de steg som ej tillfört värde. Samtliga myndigheter kan med jämförelse av teorin anses ha genomfört sin värdeflödeskartläggning på ett korrekt sätt. VHS och Migrationsverket har båda identifierat flöden som ej tillfört värde till det slutgiltiga resultatet, vilket var handläggningstiderna och därmed eliminerades dessa.

Detta stämmer överrens med Seddons teori. Empirin visar även att myndigheterna har tillämpat Womack och Jones andra och tredje princip.

Seddon beskriver sex olika faktorer som det vid värdeflödeskartläggning krävs insamling av information om. Det kan i empirin utläsas att alla tre myndigheter har inhämtat information om faktorerna omloppstider och väntetider, genom klockning, samt värdeskapande tid och slöseri, genom observation. Samtliga har däremot inte sett till faktorerna inflöden och satsstorlekar.

En av Seddons faktorer, närmare bestämt slöseri, leder in analysen på de åtta slöserierna som kan identifieras inom Lean. Dessa passar även in i huset under förståelse för värde samt övervakning av hela processen. I den empiriska studien av VHS framgår det att efter att dem genomförde värdeflödeskartläggningen, identifierades bland annat en onödig förflyttning. Det stämmer in på Braun och Kessiakoffs fjärde slöseri om rörelse samt är i linje med vad Marr och Creelman klassificerar som slöseri med arbete i sin teori om slöseri av service i den offentliga sektorn. För att eliminera överarbete satte VHS en överenskommen servicenivå för att medarbetarna varken skulle kunna ge mer eller mindre service än vad som var nödvändigt. Det kan ses som Braun och Kessiakoffs sjätte slöseri om överarbete.

I det empiriska utfallet kan det konstateras att VHS och Migrationsverket identifierat slöseri i form av liggtider, vilket är en del av Mark och Creelmans slöseri i processer och i arbetskraft. Likers princip två och tre poängterar den ständiga strävan efter att eliminera den tid då arbetsprojektet är vilande. Den empiriska studien visar att detta är något myndigheterna ständigt strävar efter då de vill eliminera liggtiderna. I Västerortspolisen identifierades ett slöseri i form av arbetsuppgifter som ej tillför värde om de utförs av fel person, vilket även är en del av Marr och Creelmans slöseri i arbetskraft där de nämner onödigt fokus på olämpliga uppgifter. I de empiriska studierna av myndigheterna framgår det att samtliga strävar efter att göra dessa slöserier synliga för hela organisationen, ett agerande som är i linje med hur en organisation bör arbeta utifrån Lean-konceptet. Teori som stödjer detta är Likers fjortonde principen; vikten av att synliggöra slöseri med tid och resurser för att kunna eliminera dem och ständigt göra förbättringar.

Braun och Kessiakoffs teori om de åtta slöserierna består även av överproduktion, lager och transport. Ingen av dessa slöserier har identifierats i den empiri som studerats. Likaså har inte Marr och Creelmans slöseri av information identifierats i empirin.

Likers femte princip beskriver hur organisationer skall skapa en atmosfär där de anställda själva upptäcker problem och lösningar. I Migrationsverket kunde detta observeras i högsta grad då de anställda motiverades att komma med egna idéer och utveckla standarder. Teorin stämmer därför i denna princip väl överens med hur det fungerar i verkligheten.

I Radnors "House of Lean" består en av pelarna av verktyget 5S. Teorin 5S som även presenteras av Seddon är främst avsett för verksamheter i tillverkningsindustrin men kan i serviceorganisationer användas för att tydliggöra arbetsflödet. Ur empirin kan utläsas att Västerortspolisen har tillämpat steget Sortera, då de genom städning kunde rensa bort fem bokhyllor, vilket resulterade i extra värdefullt utrymme. Steget Synliggöra kan samtliga myndigheter anses ha använt sig av i och med deras tillämpning av visualisering. Vidare kan i den empiriska studien tydas att en standardisering av arbetsgången har genomförts i de tre fallobjekten, ett exempel är vid VHS och Migrationsverkets handläggning av ärenden. Detta tyder på att samtliga studerade myndigheter anammar Lean-konceptet och använder verktygen på ett riktigt sätt för att effektivisera verksamheten vilket även stärks av Likers sjätte princip i TPS.

Vidare finns det för utformning av standarder ett specifikt verktyg som kallas PDCA. Den empiriska studien visar att endast en av de tre myndigheterna använder sig av detta verktyg, nämligen Västerortspolisen. Verktyget används för att effektivisera och förbättra den stressade jourmiljön. Västerortspolisen ville genom förändringen skapa en lärande organisation, då är PDCA ett passande verktyg vilket teorin stärker. Teorin beskriver utförandeprocessen i fyra steg, i empirin kan utläsas att Västerortspolisen är i linje med PDCA metoden och följer stegen på ett riktigt sätt. Jämförs empiri med teori visas att de har genomfört fas ett och två och att de för närvarande är i den fas då de skall jämföra det förväntade resultatet av åtgärden med det verkliga. Dock har de ej nått fasen där utformningen av en standard skall ske.

Princip åtta i Likers teori om TPS behandlar teknik. Enligt honom bör tekniken stödja personal och processer snarare än att ersätta dem. I VHS fanns det stöd för statistikhantering i



IT-systemen och hos Västerortspolisen infördes teknik för att mäta stressnivån i jouravdelningen.

Byggstenen ”koppling av aktivitet till strategi” i ”House of Lean” kan tolkas som skapandet av en vision för förändringsarbetet. I empirin kan utläsas att Västerortspolisens syfte med att införa Lean är att skapa en lärande organisation för medarbetare och chefer. Detta skall i sin tur leda till en känsla av sammanhang samt en långsiktig framgång. Kotter nämner i sitt tredje steg i framgångsrika förändringar att det krävs en vision som skall hjälpa till att ge förändringen en inriktning. Han beskriver även att en bra vision kan inspirera individer att arbeta i rätt riktning samt att den kan motverka eventuellt motstånd mot förändringen. Sett till Kotters teori kan Västerortspolisen med utgång i empirin anses ha lyckats med att skapa en vision för förändringen. Ur den empiriska studien har en specifik vision för förändringen ej kunnat utläsas för varken Migrationsverket eller VHS.

### 5.3 Utvärdering

I den sista delen av ”House of Lean” skall alla de tidigare stegen tillsammans leda till att organisationen upprättar stabila processer fria från slöseri där organisationskulturen uppmuntrar till ständig förbättring. För att kunna avgöra om arbetet förbättras krävs därför kontinuerlig utvärdering av det.

Alla tre myndigheter utvärderar sitt arbete på olika sätt. VHS arbete med Lean var styrt av ett mål om kortare handläggningstider redan från början, vilket gör det enklare att jämföra och utvärdera de direkta effekterna före och efter en implementering. Det är således enkelt att se om målet nås eller inte men det kan även vara ogynnsamt att enbart utvärdera utifrån en aspekt då risken finns att andra aspekter bortprioriteras. Fokusering på enbart ett mål kan leda till att det tummas på annat i arbetet som till exempel kvalitet i utförandet. Reflektionen som är en viktig del i Likers fjortonde princip bör därför täcka in en stor del av arbetet så att förbättring verkligen sker på alla områden. En utvärdering bör därför inte enbart göras av det egna arbetet utan även mot alla aktörer, såväl kunder som leverantörer. Detta är något som Liker betonar i sin elfte princip. Förutom utvärdering av måluppfyllelsen gjorde VHS en undersökning om arbetsmiljön för de anställda, men avsaknaden av en utvärdering för hur servicen upplevdes före och efter förändringen gör att utvärderingsarbetet kan anses ofullständigt.

Västerortspolisen har inte kommit tillräckligt långt i sitt arbete med Lean för att en fullständig utvärdering skall kunna göras. De har emellertid som mål att löpande utvärdera sitt arbete och gör i dagsläget tidsbaserade mätningar på handledningstider så att eventuella förbättringar kan mätas i ett framtida skede. Utvärderingsarbetet är därför i linje med vad som förväntas enligt Likers teori, det återstår dock fortfarande en del bitar som Västerortspolisen anses vara väl förberedda för.

Migrationsverket är den myndighet som kommit längst i utvärderingsarbetet. Med hjälp av enkäter, undersökningar samt oberoende granskning från revisorer uppfyller de väl Likers fjortonde princip om hur god utvärdering inom Lean bör utföras. Involveringen av både asylsökande och anställda i utvärderingen gör att de blir uppmärksammade om alla områden för förbättring vilket är grund och botten i Womack och Jones femte princip om strävan efter perfektion.

## 6. Slutsats

*I denna del presenteras de slutsatser som kan dras av analysen i det föregående kapitlet. Här redogörs de teorier som har identifierats vid tillämpningen av Lean-konceptet samt de som ej har observerats i det empiriska materialet. En slutsats dras om den möjliga orsaken till varför de har eller inte har används i de studerade myndigheterna.*

---

Till en början kan, utifrån analysen konstateras, att statliga myndigheter tagit till sig Lean efter ökade krav på effektivisering. Därmed tillämpades Womack och Jones "more with less" filosofi. Vidare tillsatte samtliga en projektgrupp som skulle leda förändringen. Orsaken till detta är enligt vår bedömning att skapa en stark grund som kunde sprida förändringen på ett effektivt sätt. Vi kan därmed konstatera att användningen av en projektgrupp, vid införandet av Lean, är tillämpningsbart på alla typer av organisationer, från tillverkande företag till statliga myndigheter.

Lean-konceptet förespråkar vikten av god förståelse för ämnet. Enligt analysen har myndigheterna försökt att tillgodose detta genom att utbilda samtliga som påverkas av förändringen, samt att tillsätta en ledare med goda kunskaper inom ämnet. Vi kan dra slutsatsen att denna del har haft störst relevans för implementeringens framgång, då det speglas i samtliga teorier, TPS, Womack och Jones fem principer och Radnors "House of Lean". Vid tolkning av analysen kan slutsatsen dras att om förståelse för konceptet och verktygen skapas tidigt, hanteras förändringen bättre av medarbetarna samt minskar utrymmet för motstånd och skepticism. Förståelsen för konceptet bidrar även till att aktuella problem förs upp till ytan, denna del av teorin kan med hänvisning till analysen konstateras vara tillämpningsbar på både tillverkande företag och statliga myndigheter, då samtliga organisationer kan föra upp problem till ytan genom bland annat visuell styrning.

Analysen visar att samtliga identifierade verktyg till största del går att tillämpa på de studerade myndigheterna. Därav kan slutsatsen dras att organisationstypen ej är relevant vid val av verktyg. Dessutom bör det poängteras att det är viktigt med en god förståelse för verktygen innan dem används.

Verktyget standardisering är något som enligt Radnor hämmar innovation. Hon anser dessutom att det är olämpligt i en myndighetskontext då olika ärenden måste anpassas efter olika omständigheter. Med hänvisning till analysen vill vi dock utveckla detta argument. Likt

Radnor anser vi att anpassning bör ske efter varje specifikt ärende men det behöver inte utesluta standardisering i arbetsprocesserna. Att standardisera arbetsprocesserna gör att arbetet blir mer effektivt och att ett överlämnande mellan de anställda underlättas.

Genom analysen har det konstaterats att vissa delar av Lean-konceptet inte är applicerbara i en myndighetskontext. När det kommer till Womack och Jones fem principer är det främst de delar som behandlar efterfrågan som vi inte identifierat i empirin. Princip ett anger vikten av att specificera det värde som kunderna efterfrågar. I studiens fall är det inte relevant då myndigheter arbetar utifrån andra motiv än de företag och organisationer som principen är utformad för. Myndigheter har i regel inte till uppgift att se till en specifik efterfrågan utan agerar på uppdrag och styrs av de regler som riksdag och regering sätter upp. Princip ett av Womack och Jones fem principer är alltså ej applicerbar, eftersom den enligt oss riktar sig till företag och organisationer som anpassar sig till efterfrågan. En av de viktigaste slutsatserna som vi har kunnat konstatera är att, myndigheterna agerar endast efter det att efterfrågan uppstått men anpassar sig inte efter hur den förändras.

Vidare kan vi se ett samband med princip tretton i TPS då den lägger vikt vid sättet att arbeta och hantera efterfrågan. Principen beskriver hur ett noga övervägande av alla alternativ bör ske innan ett beslut fattas. Att överväga alla möjliga alternativ till ett beslut kan vara nödvändigt för en myndighet. Det har dock inte kunnat utläsas ur empirin, men det antas vara viktigt och därmed tillämpas det troligen i de studerade myndigheterna. Det behöver däremot inte nödvändigtvis vara ett resultat av Lean utan kan bero på myndighetens karaktär och vilka processer det innefattar.

Princip tolv har vidare ej identifierats i myndigheterna. Enligt oss är den väldigt abstrakt och svår att observera genom enbart intervjuer. För att förstå om de anställda ser till grundorsaken och kontrollerar dess data för att lösa problem, tror vi att en närmare studie på plats bör ske av arbetet.

Braun och Kessiakoffs slöserier om överproduktion, lager och transport har inte identifierats i den empiri som studerats. Likaså har inte Marr och Creelmans slöseri av information identifierats. Att dessa ej har urskiljts menar vi är till följd av att de främst är anpassade till tillverkningsindustrin och därmed ej fyller en funktion i de myndigheter studien har observerat.

Ur den empiriska studien har en specifik vision för förändringen ej kunnat utläsas för varken Migrationsverket eller VHS, de hade mer ett allmänt mål om förbättringar i verksamheten och då främst i ärendehantering. Trots avsaknaden av en specifik vision för förändringen i Migrationsverket, kan deras huvudsakliga verksamhetsvision om *”ett Sverige som med öppenhet tar tillvara den globala migrationens möjligheter”* vara ett av de mål förändringen skulle tillgodose. Alla i myndigheten brinner för frågor gällande migration, en förändring som har till syfte att effektivisera behandlingen av detta torde vara inspirerande för de anställda, vilket är i led med Kotters teori om visioner. Möjligtvis är den övergripande visionen en av anledningarna till att förändringen i Migrationsverket, trots visst motstånd, har fått ett lyckat utfall.

Från analysen kan vi utläsa att Lean-arbetet i myndigheterna haft större fokus på att effektivisera arbetsprocessen snarare än fokus på vilken kvalitet kunden får av tjänsten. Enligt oss bör Lean i statliga myndigheter inte bara handla om kortare handläggningstider, hänsyn måste också tas till att rättvis service ges för liknande ärenden. Vi tror att det är lättare att mäta kvaliteten i tillverkande företag, statliga myndigheter och andra tjänsteföretag bör lägga stort fokus på detta även om det är utmanande, för att få en så lyckad förändring som möjligt. Jakob Brandt hade en liknande syn när det kom till målstyrning och Lean, vi håller med honom. Om myndigheterna skall tillämpa målstyrning i införandet av Lean bör det innefatta fler aspekter än endast kortare handläggningstider. Några aspekter en myndighet enligt oss bör ta hänsyn till kan till exempel vara bättre arbetsmiljö, upplevd kvalitet på servicen, rättvis behandling samt återkommande ärenden.

Vidare vill vi även poängtera att andra variabler utöver Lean-konceptet kan ha varit beroende vid förändringen och därmed påverkat resultatet. Utfallet kanske skulle blivit detsamma om myndigheterna endast hade tidsberäknat arbetet och därmed förkortat ner processen istället för att tala om Lean som källan till det. Det är svårt att avgöra om alla förbättringar har berott på just Lean, det kan vi endast utgå ifrån, men det bör finnas i åtanke att även andra orsaker kan ha haft en bidragande faktor. Något att reflektera över kan vara hur konjunkturen såg ut vid införandet, kan det ha bidragit till resultatet?

## 6.1 Generaliserbarhet

Vad gäller uppsatsens generaliserbarhet kan diskuteras huruvida antalet studerade fallmyndigheter är tillräckligt för att få en rättvisande bild av situationen. Går det utifrån dessa att dra de slutsatser som har gjorts? Vi anser att detta inte har någon större betydelse med tanke på uppsatsens syfte att beskriva och analysera tillämpningen av Lean-konceptet i statliga myndigheter. Att använda fler myndigheter tror vi inte skulle ge ett annorlunda resultat. Det som däremot kan diskuteras är om antalet respondenter i varje myndighet kan anses vara tillräckligt, det vill säga en respondent. Vi tror att fler respondenter på varje myndighet hade bidragit till att få andra infallsvinklar på mottagandet av förändringen, men då detta ej var uppsatsens syfte anses det ej ha haft en betydelse.

## 6.2 Vidare forskning

Då uppsatsen enbart grundat sig på ett fåtal intervjuer i tre myndigheter finns det utrymme för djupare forskning i ämnet. Det är möjligt att en mer långtgående studie med fler intervjuer i en och samma myndighet skulle kunna ge en mer nyanserad bild.

En mer långtgående fallstudie där fallmyndigheten undersöks före, under och efter en implementering av Lean kan vara intressant för att se skillnader och få möjlighet till att göra jämförelser. Även intervjuer med ett större antal medarbetare på olika nivåer skulle kunna fånga upp eventuella meningsskiljaktigheter om vad Lean verkligen innebär och vilken effekt det har i praktiken.

Denna studie visade att samtliga myndigheter ej haft så stort fokus på kvalitetsaspekten när de tillämpat Lean. Lean har dessutom i kombination med målstyrning fått kritik för att det inte tar hänsyn till kvaliteten på tjänsten. En intressant infallsvinkel för en framtida studie är därmed att granska kvalitetsaspekten av Lean mer grundligt.

## 7. Rekommendationer för en lyckad implementering av Lean.

*En sammanfattning av de principer och verktyg som anses vara mest lämpliga för statliga myndigheter skall här presenteras. Vi hoppas därmed kunna ge en "best practice", för att de statliga myndigheter som intresserar sig för Lean skall ha möjlighet att dra nytta av informationen vi analyserat och de slutsatser som dragits.*

---

Den största utmaningen i införandet av Lean som vi har konstaterat är att få med alla på förändringen. För att underlätta i förändringsprocessen tror vi att användningen av en vision kan vara behjälpligt. Denna bör syfta till att öka förståelsen för varför förändringen bör genomföras, vilket mål den syftar till att uppfylla samt hur förändringen skall ske.

Vidare bör en stark projektgrupp formeras som har fullt stöd från ledning och övriga anställda. Förståelsen förmedlas antagligen bäst om projektgruppen är dem som utbildar de övriga och det är därför viktigt att medlemmarna i projektgruppen får en grundlig genomgång av Lean och vad konceptet innebär. Dessutom tros mottagligheten hos de anställda öka om de får utbildningen av någon som de har förtroende för. En stark ledare med djup förståelse för ämnet och organisationen bör finnas med i projektgruppen för att driva förändringen. Denne bör dessutom ha ett förtroende hos de anställda och ledningen, det rekommenderas därför att ledaren är rekryterad internt snarare än externt. Ledningen skall inte styra projektgruppens arbete, utan endast finnas till som ett stöd och se till att projektgruppen får de resurser som krävs.

Det verktyg som enligt vår bedömning har störst användbarhet vid införandet av Lean i statliga myndigheter är värdeflödeskartläggningen. Den tydliggör problem och medverkar till att onödigt slöseri kan identifieras och därmed skalas bort. Ett sätt att förtydliga vilka steg i processen som är ineffektiva är att klocka aktiviteten. För att få ett rättvisande resultat vid klockning bör det ske slumpmässigt och utan att den som klockas är medveten om det. Därmed minimeras risken för missvisande resultat då den anställde annars kan prestera annorlunda än vad den gör i vanliga fall. Ett komplement till klockning är att rådfråga de anställda om vilka steg de anser är nödvändiga i processen. När kartläggningen är genomförd och en onödig aktivitet identifierats bör den ansvarige för det specifika steget tillfrågas för att se om det går att genomföra några förbättringar. Om inte, bör steget integreras med ett annat eller elimineras helt.

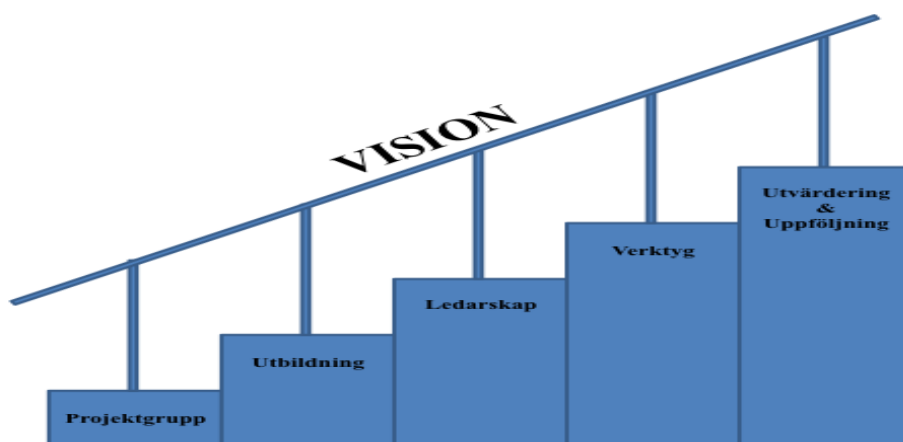
Ett annat viktigt hjälpmedel för att lyckas med Lean är visualisering. Vi menar att det till största del handlar om att skapa medvetenhet. Det bör innefatta kännedom om problem, mål och aktuell status. Tillvägagångssättet kan te sig på olika sätt beroende på vad som vill förmedlas. Vi anser att dagliga morgonmöten ger ett forum för diskussion där problem kan tas upp och där målen och den aktuella ställningen kan tydliggöras. Därmed tillgodoses de flestas

förmåga att ta till sig information. De dagliga morgonmötena bör även kompletteras med whiteboards och intranät för att information ständigt skall vara tillgänglig.

Vidare är utvärdering och uppföljning av det genomförda arbetet betydelsefullt. Utvärdering bör omfatta upplevd arbetsmiljö, kundnöjdhet, arbetsmetoden och verktyg. Det är viktigt för att säkerställa att kvaliteten på tjänsten inte går förlorad vid införandet av Lean. Genom utvärdering följer myndigheten upp arbetet, ser om de skapat en lärande organisation och om Lean-filosofin därmed efterlevs.

Slutligen vill vi understryka betydelsen av att skynda långsamt. Lean skall ses som en resa där varje steg i förändringsarbetet skall få ta sin tid. Det underlättar för medarbetarna att i egen takt sätta sig in i förändringen och få en förståelse för den. Dessutom fås då en djupare kunskap om de olika tillvägagångssätten och dess effekter.

Tillvägagångssättet vi rekommenderar kan illustreras i en trappliknande figur. Det första steget består av skapandet av en projektgrupp, det följs av det andra steget utbildning. Vidare belyser det tredje steget vikten av att ha starkt ledarskap. Efter dessa tre steg skall myndigheten vara redo för tillämpning av verktyg vilket är det fjärde steget. Sista steget i trappan är att genomföra en noggrann utvärdering och uppföljning av det genomförda arbetet. Viktigt är att myndigheterna förflyttar sig långsamt upp för trappan och tar ett steg i taget. Till hjälp har de genom hela färden en ledstång att hålla i, vilken skall symbolisera visionen och skapa förståelse för förändringen. Det är viktigt att myndigheterna följer trappan steg för steg så att inte något viktigt moment utelämnas.



Lean-trappan (Egenkomponerad)



## 8. Källförteckning

*I denna del presenteras de källor som har legat till grund för uppsatsen.*

---

### 8.1 Litteratur

Alvesson, Mats & Sköldböck, Kaj, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Braun, Paula & Kessiakoff, Robert, *Introduktion till lean: grundläggande tanke- och arbetssätt*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2011

Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 1. uppl., Liber ekonomi, Malmö, 2005

Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 1992

Hugnell, Anders (red.), *Lean management*, Bonnier ledarskapshandböcker, Stockholm, 2010-

Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund, 2002

Kotter, John P., *Leda förändring: hur du blir framgångsrik på 2000-talet*, Richter, Malmö, 1998

Liker, Jeffrey K., *The Toyota way: lean för världsklass*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2009

Marr, Bernard. & Creelman, James., *More with less: maximizing value in the public sector*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, 2011

Merriam, Sharan B., *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Røvik, Kjell Arne, *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2008

Sandkull, Bengt & Johansson, Jan, *Från Taylor till Toyota: betraktelser av den industriella produktionens organisation och ekonomi*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2000

Seddon, John, *Bort från styrning och kontroll: omvärdering av Lean service*, 1. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2010

Womack, James P. & Jones, Daniel T., *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*, Simon & Schuster, New York, 1996

## 8.2 Vetenskapliga artiklar

Burlikowska, Marta & Szewieczek, D., *The Poka-Yoke method as an improving quality tool of operations in the process*, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol. 36 Iss: 1, pp.95-102, 2009

Radnor, Zoe, *Transferring Lean into government*, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 21 Iss: 3, pp.411 – 428, 2010

Radnor, Zoe & Bucci, Giovanni, *Literature review of business process improvement methodologies: Executive summary*, Literature review commissioned by the National Audit Office, UK, 2008

Staats, Bradley & Upton, David, *Lean principles, learning, and knowledge work: Evidence from a software services provider*, Journal of Operations Management, Vol. 29 Iss: 5, pp.376-390, 2011

## 8.3 Elektroniska källor

Cordial Business Advisors AB

*Lean study 2008 – Nordic service industry*

<http://www.cordial.se/en/downloads/LeanStudy2008.pdf> (2011-11-15)

Ekonomistyrningsverket

<http://www.esv.se> (2011-11-15)

ST Press

*Intresset för Lean växer i staten*

<http://www.stpress.se/artikel/intresset-lean-vaxer-i-staten-35811> (2011-11-15)

Regeringen

*Om regeringskansliet*

<http://www.regeringen.se/sb/d/2511> (2011-11-15)

Lean Enterprise Institute

*Lean Management and the Role of Lean Leadership* – Hämtad från:

[http://www.lean.org/images/october\\_webinar\\_project\\_slides.PDF](http://www.lean.org/images/october_webinar_project_slides.PDF) (2011-11-10)

Polisen

*Polisens värdegrund*

<http://www.polisen.se/sv/Om-polisen/Uppdrag-och-mal/Ny-vardegrund-utgar-fran-medarbetarna/> (2011-11-29)

Migrationsverket

*Om Migrationsverket*

<http://www.migrationsverket.se/info/om.html> (2011-11-30)

Verket för Högskoleservice (VHS)

*Om VHS*

<http://www.vhs.se/sv/Om-VHS/> (2011-11-30)

Notisum

*Förordning (2010:543) om anmälningsavgift och studieavgift vid universitet och högskolor*

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20100543.htm> (2011-12-05)

## 8.4 Muntliga källor

Jacob Brandt, Kommittésekreterare, Nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet, intervjun ägde rum 2011-11-18 kl 10:00, Stockholm.

Sara Raneke, Gruppchef, bedömningen av utländska gymnasiebetyg, Verket för högskoleservice, intervjun ägde rum 2011-11-18 kl 13:00, Stockholm.

Ditte Berglund, Enhetschef, Västerortspolisen, intervjun ägde rum 2011-11-18 kl 16:30, Stockholm.

Marcus Toremar, Lean manager, Migrationsverket, intervjun ägde rum 2011-11-22 kl 13:00 via telefon.

Lisa De Verdier, Independent Change Management och Lean konsult, Motivare, intervjun ägde rum 2011-11-28 kl 13:30 via telefon.

Susanna Hammarberg, utredare, Ekonomistyrningsverket, intervjun ägde rum 2011-11-30 kl 13:30 via telefon.

## **Bilaga 1**

### **Intervjufrågor till VHS, Västerortspolisen och Migrationsverket**

#### **Bakgrund**

1. Vad är er verksamhets huvudsakliga syfte?
2. Hur är er organisation uppbyggd?
3. Hur skulle du beskriva er organisationskultur?

#### **Mål**

4. Hur jobbade ni innan införandet av Lean?  
När påbörjades arbetet med Lean?
5. Varför valde ni Lean som effektiviseringskoncept?
6. Vilka har varit era främsta kunskapskällor i arbetet med Lean?
7. Fanns det några förebilder? Skräckexempel?
8. Vad var det primära syftet med att införa Lean?
9. Finns det några mål ni syftar till att uppfylla?
10. Hur utvärderar ni arbetet med Lean?
11. Har någon deadline satts upp för en rapport?

#### **Implementeringsprocess**

12. Hur har implementeringen av Lean skett?
13. Var i organisationen började implementeringen? (uppifrån, nedifrån, ifrån sidan)
14. Vilken kunskap om Lean fanns i organisationen tidigare?
15. Hur utbildade ni medarbete och chefer i Lean-tänket?
16. Tog ni någon hjälp utifrån?
17. Hur anpassade ni Lean till er verksamhet?
18. Vilka konkreta förändringar har skett? - Har ni använt några specifika verktyg?
19. Hur ser er styrning ut?
20. Vilka svårigheter stötte ni på?
21. Har införandet av Lean gett andra konsekvenser än väntat?
22. Hur har de anställdas respons varit?

## **Bilaga 2**

### **Intervjufrågor till ESV och Internationella rådet för innovation och kvalitet i den offentliga sektorn**

#### **Bakgrund**

1. Vad är syftet med ESV/ internationella rådet?

2. Hur är er organisation uppbyggd?
3. Hur styrs en myndighet? Vilka lagar och regler finns det som myndigheterna måste följa? (ur ett ekonomistyrningsperspektiv)
4. Vad har ni för roll i Lean-frågan?

### **Mål**

5. Varför är intresset för just Lean så stort?
6. Vilka har varit era främsta kunskapskällor i arbetet med Lean?
7. Vad tror ni var det primära syftet med att införa Lean i statliga myndigheter?
8. Har det funnits någon förebild att arbeta utifrån?
9. Arbetar myndigheterna utifrån någon tidsplan vid implementeringen av Lean?

### **Mätverktyg**

10. Hur utvärderas implementeringen av Lean?
11. Har projektet något universellt mätverktyg för att kunna göra jämförelser mellan olika verksamheters framgångar?
12. Har några effekter kunnat observeras och hur står sig i så fall resultatet av Lean mot tidigare arbetssätt?

### **Implementeringsprocess**

13. Hur anser ni att implementeringen av Lean bör ske?
14. Var i organisationen bör implementeringen börja?
15. Hur anpassades Lean för respektive myndighet?
16. Har ni märkt några konkreta förändringar?
17. Vilka svårigheter tror ni myndigheterna tenderar att stöta på vid införandet av Lean?
18. Tror ni att införandet av Lean gett andra konsekvenser än väntat?
19. Vad har ESVs/ internationella rådets roll varit i implementeringsprocessen?

### **Utvärdering**

20. Hur utvärderar ni myndigheterna utifrån ett Lean perspektiv?
21. Har ni kunnat utläsa några positiva eller negativa erfarenheter efter införandet av Lean?

## Bilaga 3

### Intervjufrågor till Lisa De Verdier

#### Bakgrund

1. Vad har du för bakgrund? (ur ett Lean perspektiv)
2. Har du hjälpt någon myndighet med att implementera Lean?
3. Hur kommer det sig att du skall föreläsa på Conductive konferensen?
4. Vad behöver myndigheterna oftast hjälp med? (ur ett Lean perspektiv)
5. Varför är intresset för Lean så stort i dagsläget?
6. Vad tror du är det primära syftet med att införa Lean i statliga myndigheter?

#### Implementeringsprocess

7. Vilka svårigheter tenderar myndigheter att stöta på vid införandet av Lean?
8. Finns det någon generell handlingsplan för Lean?
  - Om ja, hur gick du tillväga?
9. Vilket är det bästa sättet att starta implementeringen på, med en pilotgrupp eller införa det i hela verksamheten samtidigt? - Om ja, varför?
10. Finns det risk att kvalitetsfel uppstår vid införandet av Lean?
11. Vilka förutsättningar underlättar starten av Lean-arbetet?
12. Vad ställs det för nya krav på dig som ledare i en verksamhet som applicerar Lean-konceptet?

#### Mätverktyg

13. Hur utvärderas implementeringen av Lean?
14. Finns det några specifika verktyg som du tror bättre att applicera på tjänsteföretag?
  - Om ja, varför?