

Lean Healthcare

En studie av implementering
och organisatoriskt lärande

Jessica Nordström Bryan & Jenny Cederström

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats 15 poäng
Sidantal:	34
Titel:	Lean Healthcare – En studie av implementering och organisatoriskt lärande
Författare:	Jessica Nordström Bryan och Jenny Cederström
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2014-01-17
Sammanfattning:	<p>I dag är Lean som verksamhetsfilosofi populärt och det används i både privat och offentlig sektor. Detta väckte vårt intresse som pedagoger för huruvida ett lärande gynnas av denna verksamhetsfilosofi. Vi fick tillgång till en stor organisation som jobbar med implementering av Lean Healthcare. Syftet med studien var att genom Leanstrategernas förståelse av verksamhetsfilosofin utröna möjligheterna för ett organisatoriskt lärande vid implementeringen av Lean.</p> <p>För att undersöka detta har vi använt oss av en hermeneutisk kvalitativ studie där datainsamlingen har skett i form av intervjuer och dokumentation från organisationen. Vidare har tolkningen skett med hjälp av relevanta teorier kring organisatoriskt lärande, ledarskap och makt.</p> <p>Vår slutsats är att det finns förutsättningar för organisatoriskt lärande men det kräver dock att detta synsätt genomsyrar hela organisationen.</p>
Nyckelord:	Lean Healthcare, organisatoriskt lärande, ledarskap, implementering, makt

Innehållsförteckning

FÖRORD	I
1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 SYFTE	2
1.3 AVGRÄNSNINGAR	2
2. TEORI	3
2.1 ORGANISATION.....	3
2.1.1 Organisationsutveckling	3
2.1.2 Organisationskultur	4
2.1.3 Lean och organisationskultur	4
2.2 ORGANISATORISKT LÄRANDE	5
2.2.1 Single-loop och double-loop lärande.....	5
2.2.2 Reflektionens betydelse för organisatoriskt lärande.....	6
2.2.4 Lean och lärande	7
2.3 LEDARSKAP	7
2.3.1 Förståelsebaserat kontra rationalistiskt ledarskap.....	7
2.3.2 Ledarskapets roll för lärande	9
2.4 MAKT	10
2.4.1 Personlig makt.....	10
2.4.2 Double-loop och makt	11
3. METOD	12
3.1 FORSKNINGSAKSATS HERMENEUTIK.....	12
3.1.1 Förståelse (Validitet).....	12
3.2 FALLSTUDIE.....	13
3.3 KVALITATIV METOD	13
3.4 INSAMLING AV DATA	14
3.4.1 Urval och bortfall.....	15
3.5 BEARBETNING AV DATA.....	15
3.6 ETIK.....	16
3.7 METODDISKUSSION.....	16
3.7.1 Författarnas förförståelse.....	17
3.8 KÄLLKRITIK.....	17
4. EMPIRI	18
4.1 LEAN HEALTHCARE.....	18
4.1.1 Isberget eller den japanska sjön.....	18
4.1.2 Leanhuset.....	19
4.1.3 Metoder och verktyg	20
4.2 ORGANISATION.....	22
4.2.1 Leanresan.....	22
4.2.2 Respondenternas bakgrund.....	23
4.2.3 Leanledarskap.....	24
4.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID IMPLEMENTERING.....	25
5. ANALYS OCH DISKUSSION	28
5.1 ORGANISATION.....	28
5.1.1 Organisationskultur	28
5.2 ORGANISATORISKT LÄRANDE	29
5.2.1 Öppenhet.....	29

5.2.2 Reflektion	30
5.3 LEDARSKAP	30
5.3.1 Ledarskapets roll för lärande	31
5.4 MAKTT	32
5.4.1 Double-loop och makt	32
6. SLUTDISKUSSION	33
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	34
REFERENSER	35
BILAG/A/OR.....	A
BILAGA 1	A
BILAGA 2	A
BILAGA 3	C

Förord

Vi vill tacka våra respondenter för att de ställde upp och tog av sin dyrbara tid. Utan deras hjälp hade denna studie inte kunnat bli av.

Vi vill även tacka Maria Löfgren Martinsson för stort stöd och tålamod under resan med denna uppsats.

Jessica och Jenny

Lund, januari 2014

1. Inledning

Det har nu gått över 20 år sedan begreppet Lean Production myntades. Denna filosofi har kommit att inverka stort vad gällande synen på verksamhetsstyrning. Lean utvecklades från början inom bilindustrin och produktionssektorn men har på senare år även spridit sig inom tjänstesektorn. Vi har intresserat oss för Lean eftersom det är en filosofi som de senaste åren har ökat explosionsartat i Sverige både inom tjänstesektorn men även på senare år inom den offentliga sektorn (Björkman & Lundqvist, 2013).

Lean har fått mycket uppmärksamhet runt omkring i världen och det har väckt vår nyfikenhet för vad Lean är och hur det kan påverka våra framtida yrkesroller som personalvetare med inriktning pedagogik. För att en organisation ska kunna utvecklas och gå framåt behöver det finnas förutsättningar för medarbetarna att utvecklas och lära sig nya saker. Vad händer med lärandet i organisationen med Lean som verksamhetsfilosofi och hur påverkas satsningar på kompetensutveckling? Hur påverkas personalpolicyn och arbetet med arbetsmiljö? Detta var frågor som intresserade oss. Vi tänker att det är av stor betydelse att få alla i organisationen att se denna ur ett nytt och mer holistiskt perspektiv, att få möjligheten att påverka oavsett position för att följa den nya Leanstrategin.

Från sin början i de rationella fabrikerna till idag när filosofin anpassats för att kunna användas även inom områden som styrs av mjuka värden. Vi ser att det finns en potentiell motsättning här mellan rationell produktion och mjuka värden där människans välbefinnande ska stå i centrum. Vi har därför valt att inrikta oss på just Lean i sjukvården. Vår tanke är att titta på hur lärandet i organisationen påverkas av den nya filosofin. Leder det till nya forum där det finns möjligheter till lärande för medarbetarna eller är det tvärtom så att den tänkta effektiviseringen begränsar lärandet och i så fall på vilket sätt?

1.1 Bakgrund

Organisationen som är ett sjukhus i Sverige har under de senaste åren genomgått en organisationsförändring och ett nytt arbetssätt i form av Lean Healthcare har börjat appliceras.

I en studie av Ellström, Ekholm och Ellström (2007) visar de på att det finns ett ökat behov av mångsidig kompetens och högre effektivitet inom vården samtidigt som den kompetensutveckling som detta kräver i allt större utsträckning förväntas tillgodoses på arbetsplatsen. Det ställer i sin tur krav på arbetsplatserna att skapa arenor för lärande. Det, tillsammans med det som Mckee och Healy (2002) påpekar att vi i dagens samhälle har en ständigt växande befolkning som blir allt äldre, leder till att större krav ställs på sjukvården att hantera denna växande och äldre befolkning samt utbildningsbehovet. Sjukvården förväntas hantera denna ökning av vårdtagare utan att finansieringen ökas i samma takt, detta ställer i sin tur krav på en effektivisering av vården. Frågan som blir i centrum här är huruvida det finns en verksamhetsfilosofi som kan tillfredsställa båda dessa överhängande problem?

Med detta i åtanke är det kanske inte så konstigt att sjukvården börjar se sig omkring för att hitta metoder att åstadkomma detta. För det aktuella sjukhuset föll valet på Lean Healthcare som hade börjat användas i andra länder med goda resultat. Detta är en på-

gående långsiktig process och det sitter i dagsläget fyra personer i organisationen som arbetar heltid som Leanstrateger och det är tre av dessa som vår studie utgår ifrån.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att, med utgångspunkt i Leanstrategernas förståelse av metoder för och implementering av Lean Healthcare, tolka förutsättningarna för organisatoriskt lärande i samband med införandet av Lean Healthcare.

1.3 Avgränsningar

Fokus i denna studie kommer att ligga på Leanstrategernas roll som ledare och deras förståelse av densamma utifrån Lean Healthcare. För att kunna tolka detta i relation till organisatoriskt lärande har vi valt att även titta på omgivande faktorer såsom makt och kultur eftersom dessa påverkar Leanledarskapet.

2. Teori

Teorierna är utvalda med hänsyn till syftet samt utefter det material som framkom vid datainsamlingen. Teoriavsnittet inleds med övergripande teorier kring organisation och organisationskultur som en introduktion. Därefter kommer teorier kring organisatoriskt lärande vid vilken mest vikt har lagts eftersom detta är fokus i uppsatsens syfte. Ledarskapsteorierna har fokus på ledarskapets betydelse och de förutsättningar det kan skapa för organisatoriskt lärande. Teoriavsnittet avslutas med teorier kring makt eftersom makt är en förutsättning för ett effektivt ledarskap och för att åstadkomma organisationsutveckling.

2.1 Organisation

2.1.1 Organisationsutveckling

Från 1900-talets början och framåt har olika management modeller och teorier beskrivit hur ledare på ett effektivt sätt utvecklar och förbättrar förutsättningarna för att nå uppsatta mål i organisationer. I början av 1900-talet utvecklade Frederick Taylor Management-teorin Scientific Management (Taylorism) som var startskottet för de moderna teorierna inom Management. Scientific Management bygger på vetenskapliga metoder som utvecklades för att uppnå effektiva tekniker och arbetssätt. Dessa arbetssätt fick ledarna sedan arbetarna att utföra genom övervakning och belöningsystem så kallade ackord (Abrahamsson & Andersen, 2010).

Det finns många tolkningar av Scientific Management men enligt Abrahamsson och Andersen (2010) så menade Taylor att arbetssättens främst skulle tas fram av ledningen men till viss del med arbetarnas involvering. Taylor trodde dock bestämt att ledningens kunskap om arbetssätten var mer ingående än arbetarnas och menade att arbetarna inte fick ifrågasätta de framtagna instruktionerna. Vidare trodde inte Taylor på team utan på individualism, Taylor menade att individers prestationer sänks till eller under den lägsta presterande individen i teamet. Under kommande decennier har olika managementteorier utvecklats och i takt med globaliseringen och den ökade konkurrensen har många studier gjorts kring ledarskap och motivationskrafter hos människor.

Inom Lean, till skillnad från Taylorismen, är tanken att genom ett coachande ledarskap maximera outputen från varje medarbetare. Vidare står Lean för ett delegerat synsätt på ansvar och befogenhet. Lean till skillnad från Taylorismen förespråkar teamarbete och skapande av team med definierade ansvar och befogenheter. Leanfilosofin, som är en av de nya managementteorierna, kommer ursprungligen från Toyota och är en förkortning på Lean Production, vilken i sin tur är influerad av Henry Fords produktionssystem. Taiichi Ohno anses vara grundaren till Toyotas produktionssystem vilken han utvecklade åren 1945-1970. Björkman och Lundqvist (2013) menar att Lean är en japansk ledningsfilosofi som framförallt lägger stort fokus på företagskulturen. I stort så handlar filosofin om hur en organisation sköter sina resurser. Lean blev i synnerhet framgångsrikt inom bilindustrier och till viss del inom andra tillverkningsindustrier. Lean fick enligt Björkman och Lundqvist (2013) på 1990-talet nya tillämpningsområden, varav Lean Healthcare blev ett.

Efterfrågan på en verksamhetsstrategi som framgångsrikt stärker organisationers konkurrenskraft har i och med den mer globaliserade marknaden ökat. Inom vården har en allt mer åldrande befolkning och högre förväntningar på sjukvården samt ökade krav på kostnadseffektiviseringar lett till att alltför svenska sjukhus valt att börjat arbeta med Lean menar McKee och Healy (2002).

2.1.2 Organisationskultur

Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver begreppet kultur som det som används för att beskriva något som en grupp människor delar i fråga om sätt att handla, tänka eller deras grundläggande antaganden. Kultur innebär också att en grupp människor skiljer sig från en annan genom sitt sätt att handla eller tänka. Fokus ligger inte på beteendet utan de mentala processer som styr beteendet. Vidare menar Alvesson och Sveningsson (2008) att kulturen kommer till uttryck och synliggörs genom handlingar och att ritualer, språkbruk och symboler därmed blir av vikt för att skapa och bibehålla en organisationskultur. Kultur är också ett sätt för människor att skapa en identitet och samhörighet. Alvesson och Sveningsson (2008) påpekar att det i en stor organisation är svårt att ha en enda gemensam kultur eftersom människor har en tendens att skapa subkulturer och identifierar sig gärna med sin egen avdelning istället för organisationen som helhet.

Alvesson och Sveningsson (2008) sammanfattar svårigheterna med kulturell förändring i organisationer på följande vis:

”För kulturell förändring krävs att kollektivet är mottagligt för nya idéer, värderingar och innebörder. Utan en sådan öppenhet, som kan förstärkas genom kulturella förändringar inom samhället, företaget eller yrket eller genom en växande medvetenhet om de grundläggande problemen i organisationen, är det ytterst svårt att genomföra en kulturell förändring.” (s. 67)

2.1.3 Lean och organisationskultur

Berglund och Westling (2009) påpekar att eftersom Lean är utvecklat i Japan är det präglad av den japanska kulturen. I den japanska kulturen läggs tyngd vid grupptillhörighet, konsensus och lagarbete, det faller sig därmed naturligt att även företagsfilosofier grundar sig på dessa principer. Dessa faktorer är viktiga att ha i åtanke när Leanfilosofin och dess verktyg ska tillämpas på andra typer av verksamheter i andra länder där både företagskultur och samhällskultur kan skilja sig åt från den japanska. Även Passer (2008) påpekar att skillnaden mellan individualistiska och kollektivistiska kulturer tar sig uttryck i hur arbetsplatsen struktureras och byggs upp. Han menar att i den japanska kulturen, som är kollektivistisk, identifierar sig arbetare mer med sitt företag eller organisation än människor tenderar att göra i individualistiska kulturer såsom i USA eller Europa. Han menar vidare att identifieringen är ett ömsesidigt förhållande mellan arbetaren och arbetsgivaren i Japan där livstidsanställningar med gradvis befordran är vanliga. Det faller sig då naturligt att det ligger i både individens och organisationens intresse att tillämpa ständiga förbättringar. Enligt Berglund och Westling (2009) är det ledarna som ska stå för arbetet med att förändra kulturen i organisationen mot en Lean-kultur.

2.2 Organisatoriskt lärande

Det finns i forskningen kring organisationslärande en pågående debatt om huruvida det är organisationen som lär eller om det är individerna i organisationen som lär. Denna studie utgår från Popper och Lipshitz (1998) synsätt där de menar att dessa två perspektiv inte bör vara åtskilda utan att de båda innehåller viktiga aspekter som går förlorade om valet faller på endast den ena av de två. Även Moynihan och Landuyt (2009) anser att kultur och struktur överlappar varandra och är ömsesidigt beroende av varandra och därför inte kan särskiljas. Studiens fokus ligger på ledarskapet och hur det ska se ut för att leda organisatoriskt lärande samt vilka organisatoriska förutsättningar som behövs för att ledaren ska kunna göra detta på ett fördelaktigt sätt.

För att kunna prata om att leda lärande eller lärande i organisationer är det av vikt att ha en definition på vad lärande är och vilken betydelse det har för individen och organisationen. Det finns många olika definitioner på vad lärande är och hur det tar sig uttryck. I denna studie ligger fokus på det lärande som sker på arbetsplatsen och som sedan kan tillämpas praktiskt i arbetet, så kallat arbetsplatslärande (Illeris, 2011). Studien tittar på hur det kan åstadkommas genom att skapa förutsättningar och arenor på arbetsplatsen. Vidare undersöks hur dessa arenor kopplas till det dagliga arbetet och förutsättningarna att applicera det som individen lär sig på dagliga sysslor som kommer organisationen till gagn. På detta vis kan de vinster som lärandet medför både för individen och organisationen integreras. Ellström (2001) menar att organisatoriskt lärande förutsätter att anpassningsinriktat lärande och utvecklingsinriktat lärande samspelar med varandra. Individer i organisationen bör ha förmågan och förutsättningarna att skifta mellan de två för att ett organisatoriskt lärande ska åstadkommas. Individer och organisationer har en tendens att fastna i det anpassningsinriktade lärandet vilket hämmar kreativiteten. Argyris (1977) är av samma åsikt när det gäller double-loop och single-loop att en kombination av de båda behövs men att det framförallt är double-loop som bidrar till att organisationer har möjlighet att förändras.

2.2.1 *Single-loop och double-loop lärande*

Double-loop lärande handlar i stort om öppen reflektion, om att titta på hur gjorde vi och att förstå det så att inte samma problem upprepas igen. Det handlar om att skapa en miljö där misstag är tillåtna och används för att lära sig av och göra om och göra bättre.

I ett single-loop lärande är det inte nödvändigt att förstå processerna, utan fokus ligger på att memorera hur problemet ska lösas. Ett double-loop lärande däremot förutsätter en förståelse för helheten och en förmåga och strukturella möjligheter att tänka utanför ramarna och förändras på djupet. Permanent problemlösning kan endast åstadkommas om personen är medveten om de omgivande faktorer som påverkar det problem som ska lösas, när denna medvetenhet finns kan problemet förbli löst till dess att de omgivande faktorerna förändras. (Argyris 1977) Dessa två typer av lärande kan jämföras med Ellströms (2001) två varianter som han kallar för utvecklingsinriktat och anpassningsinriktat lärande, den förstnämnda är motsvarigheten till double-loop och Ellström (2001) menar att det är den typ som mest främjar innovation och kreativitet. Det anpassningsinriktade lärandet går hand i hand med Argyris (1977) single-loop variant. Ellström menar vidare precis som Argyris (1977) att båda typerna har sin plats i organisationen. Hädan-

efter benämns dessa båda typer av lärande efter Argyris teori eftersom han i större grad utgår ifrån ett organisationsperspektiv och Ellström utgår från individen.

För att åstadkomma Argyris (1977) double-loop lärande krävs att organisationens underliggande antaganden, normer och mål är öppna för konfrontation och diskussion. Det krävs vidare öppenhet för att diskutera huruvida organisationens mål utåt sett i stämmer överens med vad organisationen faktiskt gör. Detta behandlas och förklaras vidare i nästa avsnitt. Senge (1995) menar att ledningen i en organisation bör se över hur organisationen är formgiven. Han menar att en organisation inte kan bli lärande om inte organisationen är rätt formgiven i grunden. Detta går hand i hand med Argyris double-loop lärande där förutsättningen är att organisationen är flexibel och öppen för att förändra sina grundläggande värderingar när det upptäcks problem med densamma. Även Ellström (2001) poängterar vikten av flexibilitet i organisationen och individernas förmåga att ifrågasätta grundläggande värderingar för att kunna åstadkomma ett innovativt och kreativt lärande.

2.2.2 Reflektionens betydelse för organisatoriskt lärande

Schön (1983) pratar om två olika sorters reflektion. Reflection-on-action och reflection-in-action. Reflection-on-action handlar om att reflektera i efterhand och gå igenom steg för steg vad det var som utspelade sig medan reflection-in-action handlar om att reflektera mitt i ett handlande och ändra sitt agerande utifrån det. Yanow och Tsoukas (2009) vidareutvecklar Schöns (1983) teorier och menar att det i de två olika reflektionerna är olika saker som påverkar reflektionen och beteendet det leder till. De menar att det som händer vid en reflection-in-action är att det som praktikern interagerar med ger något som de kallar för back talk. Back talk innebär att praktikern märker att dess beteende inte fungerar fullt ut i den situation de befinner sig. När praktikern uppmärksammar detta ändrar han/hon sitt beteende för att bättre passa situationen och det som ska åstadkommas. Yanow och Tsoukas (2009) ger som exempel en lärare i ett klassrum som under undervisningens gång märker att eleverna inte förstår vad han/hon försöker förmedla, inte genom att säga något men läraren märker det på stämningen. Läraren kan då välja att använda sig av ett annat sätt att förmedla sitt meddelande som bättre passar situationen, han/hon gör då en reflection-in-action och agerar utifrån det. Andra yrken där reflection-in-action är vanligt är yrken där utövarna tvingas ta snabba beslut som exempelvis akutsjukvårdspersonal, brandmän, poliser och så vidare.

Den andra typen av reflektion, reflection-on-action är en reflektion i efterhand och analysen baserar sig på feedback snarare än back talk. Feedback är till skillnad från back talk uttalat och inte baserat på perceptioner. Reflection-on-action kan bidra till ett ändrat beteende när en liknande situation uppstår eller till att reda ut eventuella problem som uppstod i den situationen i efterhand men det är inget som händer i situationen.

Yanow och Tsoukas (2009) menar vidare att någon som utövar reflection-in-action som blir duktig på det tar oftast dessa beslut i en miljö med vissa bekanta drag och besluten grundar sig på tidigare erfarenheter och kunskap om vad liknande beslut resulterat i tidigare. Detta gör det lättare för erfarna att förnimma back talket från omgivningen. Dessa saker tillsammans innebär att utövandet av reflection-in-action till allt större del kommer att bestå av tyst kunskap allteftersom praktikerns erfarenhet blir större.

2.2.4 Lean och lärande

Lovén (2013) ställer sig frågan om Lean hämmar kreativiteten. Lovén (2013) drar slutsatsen att det är beroende av vilken typ av Lean som tillämpas och på hur organisationen väljer att tolka tillämpningen av Leanverktygen. Det är vissa delar av Lean, som exempelvis arbetet med ständiga förbättringar, visualisering och tvärfunktionella projekt som kan inverka positivt på kreativitet. Saker som ledtidsreduktion och bemanningsreduktion kan få negativa konsekvenser för kreativiteten eftersom tiden för eftertanke minskar för medarbetarna i organisationen. Vidare menar Lovén (2013) att medarbetare behöver stöd från chefer för att vara innovativa och kreativa.

Lennerlöf (2002) menar att det är av vikt i dagens samhälle av stora resursbesparingar oftast i form av personalnedskärningar att inte skära ned så pass mycket att tiden för utveckling blir lidande. Vad han menar med detta är att för att en organisation ska överleva har den behov av att utvecklas och slimmas den för mycket kommer medarbetarna endast ha tid till att ta hand om den löpande produktionen eller det dagliga arbetet som behöver göras och utvecklingen kommer att bli lidande. Han menar vidare att de positiva exempel som finns att peka på har lyckats att trots nedskärningar lämna utrymme och tid för reflektion och samverkan mellan olika kompetenser för att kunna testa nya idéer.

2.3 Ledarskap

Ledarskap är ett begrepp som har många definitioner, allt från vad det egentligen är till dess betydelse. Det har gjorts 65 olika klassificeringssystem för ordet ledarskap skriver Northouse (2013), detta visar på fenomenets komplexitet. Northouse (2013) lyfter fram fyra komponenter som trots dess komplexitet kan definiera begreppet, ledarskap är en process, ledarskap kräver inflytande, ledarskap sker i grupper, ledarskap kräver gemensamma mål. Northouse (2013) ger genom dessa komponenter följande definition av ledarskap: *“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.”* (s.5)

McClelland och Burnham (1976) menar att en effektiv ledare måste ha en vilja att utöva makt som är större än viljan att bli omtyckt. Vidare innebär det att ledarens prestationsbehov bör ta sig uttryck i förmågan att få andra att prestera och överträffa sig själva, en effektiv ledare gör alltså inte själv utan delegerar andra att göra. Thylefors (2007) påpekar vikten av att ledaren sätter organisationens väl före sin egen vilja att bli omtyckt, alltså makten ska utövas i linje med vad som är bäst för organisationen och dess mål.

Studien kommer inte att gå djupare in på de olika ledarstilar som finns. Poängen är att visa på fenomenets bredd och komplexitet samt klargöra för läsaren att studien utgår från Northouse (2013) definition av ledarskap.

2.3.1 Förståelsebaserat kontra rationalistiskt ledarskap

Sandberg och Targama (1998) behandlar Becerus och Edströms bok (1998) om doktrin-skifte. Becerus och Edström (1998) menar att ett doktrin-skifte baseras på ett ledarskap där medarbetarna tilldelas ett större ansvar och frihet. Detta leder fram till att ledarna i allt mindre utsträckning utgår ifrån ett detaljstyre (auktoritärt ledarskap). Sandberg och

Targama (1998) beskriver orsakerna till detta skifte. Skiftet grundar sig huvudsakligen enligt Sandberg och Targama (1998) på att samhället på 1980-talet genomgick en teknologisk utveckling och att en allt mer kunskapsintensiv industri växte fram i och med att den teknologiska konkurrensen ökade. Detta resulterade i förändrade organisationsformer som ledde till att medarbetarna fick större frihet och därmed bedrev ett allt mer självständigt arbete. Ledningen som tidigare lagt fokus på detaljstyrning förlorade nu den direkta kontrollen över medarbetarnas handlingar. Ledarna tvingades således lita allt mer till sina medarbetare vad gällde deras bedömningar rörande organisationens ambitioner. Till följd av detta förändrades ledarrollen och ett större fokus kom att läggas på att leda genom visioner och idéer istället för detaljstyrning. Härigenom blev det viktigare för ledarna att påverka medarbetarnas förståelse för sitt arbete.

Idén om att leda genom idéer och visioner fick starkt stöd i forskningen. Ledarskaps- och organisationsforskningen tyder på att förståelse utgör basen i medarbetarens handlande i organisationer och att handlingar grundas i medarbetarens förståelse för en viss situation samt situationens regler och instruktioner enligt Sandberg och Targama (1998). Även om en medarbetare innehar kunskaper och färdigheter är det först vid förståelsen för en situation som dessa kan användas. Sandberg och Targama (1998) argumenterar för att ett ledarskap ska vara bra så krävs det en gemensam förståelse för organisationens uppgifter och mål.

För att påverka medarbetarnas förståelse för organisationens mål menar Sandberg och Targama (1998) att det bland annat är viktigt att personer i ledande positioner intar en mer pedagogisk roll, detta eftersom det nya ledarskapet fokuserar på att styra genom visioner och idéer. Stela organisationsstrukturer bör brytas upp och ge rum åt delaktighet och handlingsfrihet (handlingsutrymme) för medarbetarna. När medarbetare i en organisation har en gemensam förståelse för dess mål och uppgifter så minskar behovet av detaljstyrning. Genom detta synsätt så menar Sandberg och Targama (1998) att medarbetarnas kompetens kan tas tillvara och därmed kan en effektiv organisation med stimulerade medarbetare åstadkommas.

Att doktrinskiftet inte än skett fullt ut förutom i en retorisk betydelse beror enligt Sandberg och Targama (1998) på att ledare än idag agerar inom ramen för det rationalistiska perspektivet. Det rationalistiska perspektivet har enligt Sandberg och Targama (1998) varit det mest dominerade perspektivet i det företagsekonomiska tänkandet under lång tid. I detta perspektiv leder ledaren främst genom instruktioner och regler och talar vidare om hur arbetet ska utföras. Med detta menas att människors handlande styrs av en yttre påverkan (detta genom regler och rutiner). Vidare skriver Sandberg och Targama (1998) att det endast finns en verklighet i detta perspektiv. Med detta menas att genom analyser och systematiska studier går att närma sig den enda och verkliga verkligheten. Här betraktas alltså individen och verkligheten var för sig till skillnad mot det förståelsebaserade. Sandberg och Targama (1998) vidhåller dock att det traditionella rationalistiska top-down ledarskapet finns kvar och att det förståelsebaserade ledarskapet endast upprätthålls på det retoriska planet och ännu inte har omsatts i praktiken. Vidare menar de att ledare fortfarande är oklara över vad förståelse är och vad det betyder.

2.3.2 Ledarskapets roll för lärande

Matsuo (2012) har utifrån sin studie på sjuksköterskemanagers tittat på vilken betydelse ledarskapet har för lärandet på arbetsplatsen. Matsuo (2012) undersöker vad som är viktigt när det gäller att främja lärande på arbetsplatsen. Studien kommer fram till att det är tre saker i samspel med varandra som är av störst vikt; målsättning, agera förebild och reflektion. Förmågan att sätta dessa i samband med varandra och kunna förmedla en förståelse till medarbetarna är av största vikt för att underlätta lärande. Dessutom visar det sig i Matsuos (2012) studie att närmaste chefs agerande har större effekt på arbetsplatslärandet än det organisatoriska ledarskapet. Enligt Matsuo (2012) har det transformativa ledarskapet dessa komponenter, det som det transformativa ledarskapet saknar i förhållande till vad han kallar för ledarskap för lärande menar han är förmågan att sätta målsättning och agerandet av förebild i samband för att öka medarbetarnas reflektion.

Det transformativa ledarskapet visualiserar målsättningar och agerar förebild. Med ett transformativt ledarskap vill ledaren motivera sin personal till att agera för organisationens bästa menar Northouse (2013), detta framför sina egna intressen. Ledaren ska vidare genom att agera som en idealförebild och inspirationskälla stötta medarbetarna att åstadkomma mer än vad som förväntas av dem (eller till deras fulla potential). Northouse (2013) menar att det är av betydelse att den transformativa ledaren agerar som en förebild som medarbetarna kan identifiera sig med. Det är vidare av stor vikt att den transformativa ledaren har förmågan att skapa visioner om framtiden, både vad gäller medarbetarnas samt organisationens utveckling. Poängen med detta ledarskap är att det ses som en process där människor utvecklas, ändras och transformeras när det bland annat gäller attityder, känslor och värderingar, detta för att delvis kunna nå de långsiktiga målen som organisationen har. Ledarskapets syfte är alltså vad namnet antyder, att förändra och transformera människor och stort fokus i detta ledarskap ligger enligt Northouse (2013) i hur människor motiveras. Senge (1995) talar om ett ledarskap som går i samma bana som ovan beskrivna som han menar är en förutsättning för en lärande organisation. Han talar om chefen som förvaltare av organisationens mål och visioner och förmågan att väva samman dessa visioner med medarbetarnas för att skapa en gemensam målbild där alla delaktiga känner ett ägarskap. Det är i Senges (1995) ledarskap mindre betoning på chefen i sig och det är visionen som står i centrum.

Det är enligt Filstad (2012) av vikt att ledningen har uttalade kunskapsmål för organisationen och för den enskilde medarbetaren. Dessa mål måste stämma överens med de övergripande målen för organisationen annars kan det leda till att medarbetarna sliter ut sig eftersom deras lärande inte verkar leda till något. Det är viktigt att alla nivåer av ledare i en organisation har samma fokus på lärande. Har exempelvis inte högsta ledningen detta fokus och inser exempelvis vikten av reflektion kommer inte heller mellancheferna att få befogenhet att avsätta tid till detsamma.

Filstad (2012) betonar vikten av att alla ledningsnivåer i en organisation strävar mot samma mål för att på bästa sätt skapa förutsättningar för medarbetarnas lärande. Filstad (2012) menar att för att den enskilde medarbetaren ska kunna se nyttan med att lära sig är det viktigt att det finns kunskapsmål som är kopplade till arbetet. Det är ledarens uppgift att sätta upp dessa mål och hjälpa medarbetaren med uppföljningen. Problem kan uppstå om högsta ledningen inte ser vikten av exempelvis reflektion för lärande eftersom mellancheferna då inte kommer att ha befogenhet att avsätta tid för detta och

riskan är att nivån av double-looplärande inte nås. Ledarens fokus ska enligt Filstad (2012) ligga på att sätta igång bra processer och inte på att skapa bra resultat. Det gäller även för ledaren att skapa förtroendefulla relationer till sina medarbetare så att dessa kan ha tilltro till de mål som sätts upp och att de känner att det finns handlingsutrymme för deras lärande.

2.4 Makt

I denna studie läggs fokus på att förklara den personliga makten eftersom den har bedömts vara mest relevant för syftet.

French, Rayner, Rees och Rumbles (2011) definierar makt såhär: ”*Power is the ability to get someone else to do something you want done, or the ability to make things happen or get things done in the way you want*” (s. 485). De menar vidare att inflytande är responsen på utövandet av makt. Denna definition kan jämföras med definitionen på ledarskap som vi tidigare nämnt där ledarskap beskrivs som förmågan att påverka någon mot ett mål. Fokus i vår studie utifrån både makt och ledarskap ligger på förmågan att påverka organisation och individer mot uppsatta mål. Thylefors (2007) hänvisar till McClelland (1975) när hon påpekar att det krävs både personlig och positionsmakt för att åstadkomma en förändring. Hur mycket som krävs av varje makt är beroende av vilken typ av förändring som ska göras och hur mycket motstånd som finns.

French och Raven (1958) har listat fem typer av maktinflenser som de upptäckt i sina studier. Legitim makt, belöningsmakt, tvingande makt, referensmakt och expertmakt. Yukl (2013) listar ytterligare två typer av makt som han anser vara av vikt, ekologisk makt och informationsmakt. Yukl (2013) delar vidare upp dessa olika typer av makt i två huvudkategorier, personlig makt och positionsmakt. Precis som det låter grundar sig positionsmakten på vilken befattning du innehar i en organisation och på vilka befogenheter denna befattning för med sig. Det kan exempelvis vara en chefsposition som ger innehavaren makt att dela ut belöning och bestraffning. Den personliga makten kommer av relationer eller expertkunskaper som en viss person innehar. Yukl (2013) menar att det pågår ett komplext samspel mellan positionsmakten och den personliga makten. En chef kan exempelvis vara karismatisk, omtyckt och ha goda relationer med sina medarbetare och därmed inte vara i lika stort behov av att tillämpa sin positionsmakt för att få saker gjorda.

2.4.1 Personlig makt

De två typer av personlig makt som tas upp här kommer från French och Ravens maktbaser (1959). De menade att medarbetare kan utöva makt utan att ha officiella befogenheter att göra det. Detta kan då ske på olika sätt och är beroende dels av agentens beteende samt av målpersonens uppfattning av detsamma. Referensmakt innebär att målpersoner är villiga att göra saker för att de beundrar en agent eller önskar ha något denna person besitter. Det kan även innebära att målpersonen identifierar sig med agenten på grund av dennes värderingar, personlighet eller ett vänskapsband. Detta kan resultera i att målpersonen utför handlingar även utan en uttalad önskan från agenten om målpersonen uppfattar att detta är något som agenten önskar få gjort. Referensmakten beror till

största delen på hur målpersonen uppfattar agenten. Expertmakt kommer utav att en agent besitter en unik kunskap som andra i organisationen har behov av. Hur stor denna makt är beror på hur pass unik kunskapen är och huruvida andra är beroende av den, det krävs även att målpersonerna inser att de är i behov av agentens kunskap och det måste finnas en tillit till att agenten är den som är bäst lämpad för uppgiften. I takt med att andra i organisationen tar del av agentens kunskaper minskar också agentens makt, vilket kan vara både en fördel och nackdel beroende på vad agentens målsättning är.

Thylefors (2007) menar att forskningen visar att expertmakten är den av maktbaserna som har störst påverkan på både tillfredsställelse och prestationsnivå hos medarbetare. Detta under förutsättning att ledarens expertmakt inte överstiger medarbetarnas i för hög grad, det ska vara en uppnåelig expertis. Det gäller enligt Thylefors (2007) även att vara försiktig med hur mycket utrymme som ges för belöning och bestraffning (positions-makt) eftersom dessa potentiellt kan överskugga inflytandet från expertmakten.

2.4.2 Double-loop och makt

Argyris (1976) förordar vikten av att dela med sig av och sprida makten i organisationen till de som anses mest kompetenta och relevanta för det beslut som ska tas. Detta val bör alltså grundas mer på kompetens, eller det som French och Raven (1959) kallar expertmakt än det gör på medarbetarens position i organisationen. Målet är att skapa ett nätverk för beslutsfattande där varje beslut tas av den person som är mest kompetent för just det området. När nya koncept ska införas ska det enligt en modell för double-loop lärande vara tillgängligt för de som ska komma att använda sig av det nya konceptet innan det införs. Det ska alltså finnas ett öppet klimat där konstruktiv kritik välkomnas. Det är fördelaktigt om denna typ av öppenhet och konstruktiva kritik kan börja i högsta ledningen för att sedan smitta av sig neråt i organisationen.

3. Metod

Detta kapitel beskriver de huvudsakliga metodologiska val vi gjort i vår studie samt motiveringar till dessa. Vi börjar metod kapitlet genom att beskriva den ansats som vår uppsats är influerad av. Vidare redogör vi för de utgångspunkter som valts och slutligen har vi en metoddiskussion.

3.1 Forskningsansats Hermeneutik

Vi har valt att influeras av en hermeneutisk ansats. Hermeneutisk tolkning kan enligt Ödman (2001) jämföras med att lägga ett pussel. Det börjar med försök att hitta pusselbitar som liknar varandra för att kunna få ihop en liten del av pusslet. Efter ett tag framträder exempelvis ett träd och kanske ett djur och det blir möjligt att se att dessa har ett sammanhang i en större helhet. På det här viset går det från mindre del till helhet till mindre del igen tills dess att pusslet är färdigt och helheten framträder. Ödman (2001) menar att det är på det viset vår förståelse växer fram. Förförståelsen leder oss till det vi önskar tolka och vår bild av detta blir klarare och klarare ju mer vi lär oss om delarna och helheten och relationen dem emellan. Eftersom det är omöjligt att få hela bilden av det vi ville titta på valde vi att avgränsa oss till en mindre helhet, en figur i ett stort och komplext pussel. Enligt hermeneutisk tradition skulle denna helhet kunna sättas som en del i en ännu större helhet för att fördjupa tolkningen vidare, men eftersom vi har begränsat med tid har vi endast kunnat välja ut en del av helheten.

Då vi i enlighet med den hermeneutiska traditionen inte ville fylla på vår förförståelse för mycket valde vi att endast läsa på tillräckligt för att kunna utföra en bra intervju. Vi valde därför att ha en induktiv utgångspunkt där vi lät datan tala för sig själv innan vi valde teoretiska utgångspunkter för tolkningen. Enligt Bryman (2011) tillåter denna strategi ett friare arbetssätt än vad den deduktiva gör, det vill säga denna strategi gav oss möjligheten att utveckla teori utefter de mönster vi fann i dokument och intervjudata som samlats in. Vi ville frigöra oss så mycket som möjligt för att låta tolkandet ta sin plats. Detta möjliggjorde även för oss att frigöra sinnet gällande vårt syfte, efterhand som teorierna började falla på plats visade det sig att vi behövde justera syftet för att få med alla faktorer av betydelse som framkommit vid insamling och bearbetning av data.

3.1.1 Förståelse (Validitet)

När det är människors erfarenheter och förståelse och sambandet däremellan som ska undersökas är det närmast omöjligt att generalisera. Detta innebär att om någon gör en likadan studie som denna med samma metoder och samma personer om ett år eller till och med en månad är det sannolikt att resultatet skulle bli annorlunda. Människors erfarenheter och förståelse är under ständig förändring och kan därför inte förväntas vara samma vid två givna tillfällen på olika tidpunkter. Alvesson och Sköldberg (1994) menar att forskarens förförståelse har stor inverkan på vad som tolkas och hur det tolkas, det är omöjligt att helt frikoppla sig från den kunskap som innehas vilket också bestämmer inriktningen på vad som anses viktigt i det material som ska tolkas. Det går enligt detta sätt att se på det inte att vara helt objektiv, det hjälper däremot att vara medveten om sin egen förförståelse och därigenom öka sin objektivitet genom noggrann reflektion. Genom att noga beskriva sin förförståelse och de verktyg som används för

tolkningen ges läsaren en chans att se under vilka premisser tolkningen har skett och bilden kan bli så sann som möjligt utifrån de förutsättningarna. Cohen, Manion och Morrison (2011) säger även de att forskarens förståelse och medvetenhet om den samma inverkar på den kvalitativa studiens tillförlitlighet. Vidare menar de att det är av vikt att kontrollera respondenternas uppgifter mot andra källor för att se att dessa stämmer.

I Cohen et al. (2011) listas styrkor och svagheter med fallstudier enligt Nisbets och Watts teori (1984). Några av fördelarna med fallstudien är bland annat att då språket som används är vardagligt kan även lekmannaläsaren förstå dess resultat och metoden har även förmåga att fånga unika aspekter som annars skulle kunna gå förlorade i den övergripande datainsamlingen. Nisbets och Watts (1984) menar att svagheter med fallstudier exempelvis är att det finns en risk för att resultaten är subjektiva och inte är generaliserbara i stort. Intentionen med vår studie var inte att generalisera utan att titta på en viss grupps upplevelser och koppla det till de omgivande faktorerna som dessa personer ansåg var av vikt. Detta är naturligtvis svårt att generalisera eftersom en annan grupp människor i liknande kontext skulle kunna uppfatta andra faktorer som viktigare.

3.2 Fallstudie

Cohen et al. (2011) menar att en fallstudie är en metod som inriktar sig på en specifik avgränsad situation. En fördel med att använda sig av fallstudier är att den tar hänsyn till vilken betydelse kontexten har för orsak och verkan då studierna tar hänsyn till dess sammanhang med det som undersöks. Detta hänger även väl samman med en hermeneutisk utgångspunkt där intentionen är att ta hänsyn till kontexten i tolkningen. Metoden grundar sig på individers, i vårt fall respondenternas uppfattning, av situationer (sin förståelse) och är mer inriktad på signifikans än frekvens. Detta innebär följaktligen att fallstudier ger utrymme för analytiska snarare än statistiska generaliseringar. Författarna refererar i Cohen et al. (2011) till Sturman som menar att en fallstudie även undersöker vilken påverkan samspelet i de mellanmännsliga relationerna har för orsak och verkan. Cohen et al. (2011) åberopar forskarna Hitchcock och Hughes när de hävdar att metoden fokuserar på individens eller individernas tolkning av en situation eller händelse/händelser, i vår studie respondenternas förståelse av Lean och dess relation till organisatoriskt lärande. Författarna menar vidare att undersökningen kan definieras av en roll eller en funktion samt av arrangemang i en organisation.

3.3 Kvalitativ metod

Vår uppsats har en empirisk utgångspunkt och vi valde att använda oss av en kvalitativ forskningsansats. Då vår studie var influerad av hermeneutiken föll det sig naturligt att använda sig av kvalitativ metod då den har utrymme för ett tolkande synsätt och då den enligt Bryman (2011) är mer inriktad på ord än på siffror. Vi valde därmed ett vetenskapligt förhållningssätt där den subjektiva uppfattningen stod i fokus och där följden av denna krävde tolkning från dess forskare. Detta var av stor betydelse då det var orden samt innebörden i texten vi ville tolka och förstå. Cohen et al. (2011) menar att den kvalitativa metoden kan fokusera på mindre grupper än den kvantitativa och ger dessutom mer detaljerad och rik information istället för mättnad, den går mer in på djupet precis som syftet antyder med vår undersökning, detta ansåg vi vara av stor vikt för att kunna

besvara vår forskningsfråga. Eftersom vi i vår studie ville tolka hur våra tre huvudrespondenter uppfattade och tolkade sin sociala verklighet vilken ständigt är föränderlig och som hör till individerna enligt Bryman (2011) föll det sig väldigt naturligt att det var den kvalitativa metoden vi skulle använda. Vår intention var att få så mycket djup som möjligt i studien. Enligt Bryman (2011) är det då fördelaktigt att använda sig av en forskningsstrategi som utgår från verkligheten och som lägger tyngd på att denna kan uppfattas på olika sätt där det inte endast finns en objektiv sanning. Fokus i uppsatsen låg således på intervjupersonernas uppfattning av sin erfarenhet och vår tolkning byggde alltså på att vi vill förstå deras förståelse. Att använda en kvalitativ forskningsstrategi gav oss därmed en möjlighet att beskriva och tolka både våra delsyften samt huvudsyfte. Vidare gav den oss stort utrymme att beskriva våra intervjupersoners förståelser och synsätt vilket vi såg som fördelaktigt med tanke på det vi ville undersöka, det vill säga att vi inte ville generalisera.

3.4 Insamling av data

Kvale och Brinkmanns (2009) beskrivning av den kvalitativa inställningen stämmer överens med en hermeneutisk inställning till hur världen ska tolkas. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) beskrivs och förstås fenomen innan de teoretiseras och förklaras. I vår undersökning har vi haft denna utgångspunkt med datainsamlingen då vi försökt förstå och förklara våra resultat innan vi fördjupat oss i teorier som kan ge förklaring och tolkning. Efter fördjupningen i teorierna nyanserades och fördjupades tolkningen av resultaten. Valet att använda kvalitativ forskningsintervju blev givet eftersom denna enligt Kvale och Brinkmann (2009) syftar till att förstå ämnen från den levda vardagsvärlden utifrån respondenternas perspektiv.

Vid intervjutillfället bad vi respondenterna beskriva och förklara implementeringen av den nya filosofin på en avdelning utifrån planering, genomförande och uppföljning. Vi bad dem tänka på en avdelning där det fungerat särskilt väl, något vi valde att kalla flaggskepp. Vi hade arbetat fram en intervjumall (se bilagor) med följdfrågor som fungerade som stöd för oss då det var vissa frågor vi ansåg att vi behövde ha svar på. Genom att ha intervjumallen som stöd kunde vi säkerställa att vi ställde de frågor som vi inte fick svar på i denna beskrivning.

Vi kunde utefter detta sedan hitta följdfrågor utifrån det ämne vi studerade. Målet var att ställa frågor där respondenterna fick möjlighet att berätta om sina subjektiva upplevelser och förståelser kring detta (Kvale & Brinkmann, 2009). Eftersom vi i vår undersökning ville förstå och tolka olika relationer utifrån våra intervjupersoners olika utgångspunkter och olika erfarenheter använde vi oss därför av kvalitativa intervjuer. För att undvika att viktig information skulle gå förlorad använde vi oss vidare av semistrukturerade intervjuer. En fördel med detta val är att den enligt Kvale och Brinkmann (2009) tillåter skildringar från intervjupersonens livsvärld vilket vi sedan tolkade.

Fyra semistrukturerade djupintervjuer på vardera en dryg timme ägde rum. Intervjuerna bestod av enskilda intervjuer på respondenternas arbetsplats, detta eftersom det är av vikt att respondenterna känner sig trygga på den plats som intervjun äger rum. För att undgå för mycket faktabaserad data blev formen på intervjuerna som ovan nämnts semistrukturerade, detta för att få möjlighet att få en ny inblick och nya tolkningsmöjligheter. Inledningsvis ställde vi mer faktabaserade frågor, dels för att vi ville ha en bild av

deras bakgrund eftersom detta kan vara av vikt vid förståelsen men även av den anledningen att börja en intervju med frågor som är lätta för respondenten att svara på kan ha en avslappnande effekt. Vidare blev intervjufrågorna allt mer öppna då syftet hade respondenternas förståelse som utgångspunkt. (Kvale & Brinkmann 2009).

3.4.1 Urval och bortfall

Respondenterna valdes ut efter sin position i organisationen. Fyra personer sitter som Leanstrateger och jobbar med implementeringen av Lean. Vi intervjuade tre av dessa, den fjärde var tyvärr sjukskriven och vi fick därför inte möjlighet att intervju den.

Fyra intervjuer gjordes totalt. Tre med Leanstrateger och den fjärde med chefen för en avdelning som jobbar med Lean. Den fjärde respondenten valdes ut efter rekommendation från en av huvudrespondenterna eftersom denne menade att det här var en chef som hade förstått och anammat den typ av ledarskap de eftersträvar i Lean. Materialet från den fjärde intervjun användes inte direkt i empiridelen utan användes för att ge oss en bredare bild av det vi ville undersöka. Intervjun med den fjärde respondenten blev ett sätt för oss att bekräfta vår tolkning av det som framkommit i intervjuerna med huvudrespondenterna.

3.5 Bearbetning av data

Efter att vi transkriberat de fyra intervjuer som gjordes började bearbetningen av vårt empiriska material. Vi valde att transkribera intervjuerna eftersom det annars är lätt att gå miste om viktiga aspekter av materialet. Dessutom ville vi i enlighet med vår hermeneutiska ansats ha en text att utgå ifrån.

De fyra intervjuerna gjordes i olika omgångar med en del tidsintervall emellan. De två första intervjuerna transkriberades och efter det började genomgången av materialet. Vi började med att läsa igenom intervjuerna flera gånger för att hitta intressanta utgångspunkter. Vi gjorde utefter det en första sammanställning utifrån kategorier som vi ansåg relevanta för syftet med uppsatsen. Efterhand som de andra intervjuerna blev gjorda och transkriberade fyllde vi på sammanställningen med material från dessa. När denna första sammanställning var gjord valde vi teorier utifrån syftet och det material som framkommit. När teorierna var på plats gjordes en andra och slutgiltig sammanställning av materialet i löpande text. Vi gick igenom vår första sammanställning och tittade även över originaltranskriberingarna ytterligare en gång för att vara säkra på att vi inte missat något. Materialet från den fjärde intervju som gjordes vilken inte var med huvudrespondenterna användes för att ge en fördjupad bild av det som framkommit i övriga intervjuer genom att få en annan synvinkel på det som undersöktes.

Vi var i detta arbete inte ute efter Lean i stort utan vi var ute efter den valda organisationens bild av Lean och dess tillämpning och har därför valt att lägga beskrivningen av dess verktyg och tillämpning under empiriavsnittet. Detta gör även att vi inte har berört alla delar av vårt empiriavsnitt i analys och diskussion eftersom en del av empirin valts ut för att ge läsaren en övergripande förståelse för Lean.

3.6 Etik

Vid intervjutillfällena valde vi att följa vetenskapsrådets forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig¹ forsknings rekommendationer vad gäller etik. Nedanstående stycke bygger på deras hemsidas rekommendationer. Följande fyra huvudkrav tillämpades i vår studie, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Respondenterna blev vid intervjutillfällena informerade om att deras deltagande var frivilligt och att de när som kunde avbryta intervjuerna samt avböja att svara på vissa frågor om de så önskade. Vidare blev de tillfrågade om det var accepterat att spela in intervjuerna, på detta vis följde vi informationskravet. Genom att tillfråga respondenterna om de önskade delta i studien uppfyllde vi vidare samtyckeskravet. Vårt fokus i studien ligger ej på något etiskt känsligt ämne men vi ansåg trots detta att det var av betydelse att vidhålla konfidentialitetskravet eftersom vi ville få tillgång till så mycket information som möjligt från respondenterna. Vi såg en risk i vår studie att annars förlora viktig information om vi inte följt konfidentialitetskravet och avidentifierat respondenterna. Vi ansåg även att det var av vikt att skydda respondenternas identitet eftersom dessa är anställda inom sjukvården. Nyttjandekravet följdes i form av att respondenterna informerades om att intervjuerna endast skulle användas för forskningsändamål. Respondenterna fick vidare information om var rapporten kommer att publiceras samt vem som har tillgång till råmaterialet (transkriberingen). Vidare blev respondenterna tillfrågade om de önskade ta del av det slutliga resultatet.

En problematik vi betraktade med etiken vad gällde konfidentialitetskravet i vår studie var att det i Sverige inte finns så många sjukhus som arbetar med Lean healthcare och att våra respondenters identiteter därmed skulle kunna avslöjas. Vi valde därför under arbetets gång att inte ha med några direkta hemsidor som skulle kunna avslöja respondenternas identitet. Vi valde även att inte ha med namnen på de avdelningar som respondenterna använde för att kunna svara på vissa frågor i våra intervjuer.

3.7 Metoddiskussion

Kvale och Brinkmann (2009) menar att vid användandet av semistrukturerade intervjuer spelar samspelet mellan intervjuare och respondent stor roll för vilket material som framkommer. Detta går inte att bortse ifrån även om vi förberedde oss noggrant genom att ha en intervjumall och genom att göra en pilotintervju med någon som hade erfarenhet inom Leanområdet. Hade exempelvis vår förståelse för Lean Healthcare varit större hade det kanske underlättat för oss och respondenterna att tala samma språk vilket kunde gjort tolkningen sannare. Det skulle å andra sidan kunna vara så att det tack vare att vi inte visste så mycket blev nödvändigt för respondenterna att ge utförliga förklaringar som visade på deras förståelse. Dessa förklaringar hade kanske inte blivit så utförliga om vår förståelse hade varit större eftersom risken för antaganden då blir större.

Hermeneutiken passade väl för vårt syfte eftersom vi var ute efter att titta på respondenternas förståelse. Förståelse är inte helt lätt att ta på och det kräver tolkning, vilket hermeneutiken ger utrymme för. Vi har med stöd av vår hermeneutiska ansats valt att bryta

¹ <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> 20131230

ner vår undersökning i mindre delar som vi undersökt var för sig och sedan satt dessa i samband med varandra för att tolka hur dessa kan bilda en helhet.

3.7.1 Författarnas förförståelse

Alvesson och Sköldbberg (1994) menar att forskarens erfarenheter och förförståelse påverkar tolkningen av materialet. Även om samma material används för tolkningen kommer en annan forskares förförståelse och intressen kanske att leda honom/henne till andra tolkningar och slutsatser än de som dras i denna uppsats. Syftet med en hermeneutisk ansats är att tolkningen ska bli så sann som möjligt, det går dock inte att bortse från att tolkarnas förförståelse spelar roll för vilket material som anses vara av störst vikt. Vi har i denna studie försökt att vara så medvetna som möjligt om detta faktum. Vid intervjun ställdes följdfrågor som skulle försäkra oss om att respondenterna och vi pratade om samma sak, trots det kan det vara så att en del av materialet har missförstått utifrån våra och respondenternas olika bakgrunder. En reflektion vi har gjort i efterhand är att det hade varit önskvärt för oss att ha större kunskap om den version av Lean som används på organisationen. Troligtvis hade en större förkunskap kring detta kunnat öppna för andra frågor under intervjuerna som i sin tur hade kunnat bidra till en djupare tolkning av syftet.

3.8 Källkritik

Vi har i denna studie i mesta möjliga mån använt oss av originalkällor. Det har funnits undantag där vi inte har lyckats hitta originalkällan men trots det velat ha med teorin i uppsatsen då den ansetts vara av vikt för resultatet. Vi har då funderat över författarens tolkning, om den kan anses rimlig och även författarens anseende inom det ämne som varit aktuellt.

Litteratursökningen har främst skett i Lubsearch när det gäller artiklar (Lunds universitets bibliotekskatalog) och när det gäller böcker i Libris. När det gäller artiklar har vi avgränsat sökningen till de artiklar som är granskade av kollegor, så kallat peer reviewed. Vi har även tagit hänsyn till i vilket syfte artikeln är skriven samt försökt använda oss av så aktuellt material som möjligt. I de fall vi använder oss av äldre källor är det för att de författarnas ideer fortfarande är aktuella, ett exempel på detta är Argyris och Schön. När det gäller Schön har vi använt oss av en aktuell tolkning av hans teori som vi ansåg gav en djupare förklaring på vad reflektion enligt Schön är.

När det gäller artiklar där undersökningar gjorts i andra länder har vi funderat över kontexten i vilken undersökningen har skett och jämfört det med den kontext i vilken den undersökta organisationen befinner sig och gjort en bedömning om det kan anses likvärdigt.

4. Empiri

Resultatdelen bygger på tolkningar av de svar vi fått i intervjuerna samt dokumentation från organisationens hemsida och böcker som respondenterna rekommenderat gällande deras syn på Lean Healthcare och dess komponenter. All dokumentation på organisationens hemsida gällande Lean har tagits fram och uppdateras av respondenterna. Alla citat i empiriavsnittet kommer från de tre huvudrespondenterna (Leanstrategerna).

Vi börjar med en introduktion av Lean Healthcare och dess verktyg för att skapa förståelse för läsaren.

4.1 Lean Healthcare

Den variant av Lean som finns på den undersökta organisationen kallas för Lean Healthcare och fokuserar på flöden i verksamheten. Skillnaden mellan flödeseffektivitet och resurseffektivitet ligger enligt Modig och Åhlström (2012) i var verksamhetens lägger sitt fokus. I resurseffektivitet ligger fokus på de värdeskapande resurserna i en verksamhet och hur väl de utnyttjas. I flödeseffektivitet är fokus istället på enheten som ska förädlas, i fallet med Lean Healthcare är det därmed patienten och dess behov som står i fokus.

Respondenterna beskriver hur den valda organisationen genom Lean försöker gå från resurseffektivitet till flödeseffektivitet. Fokus på flöden är ett sätt för organisationen att genom ständiga förbättringar utnyttja resurserna för att utveckla vården. Detta ska ske med patienten i fokus, tanken är att patienten ska få rätt vård i rätt tid. Ständiga förbättringar syftar också till att säkerställa att göra rätt från början och på så vis eliminera slöserier av resurser och tid. Den genomgående tanken är att medarbetarna själva ska stå för och utveckla de ständiga förbättringarna på sin arbetsplats. Varje medarbetare bör ha en helhetsförståelse för organisationen och inte enbart se sin del och fokus på flöde underlättar detta genom att medarbetaren får möjlighet att även se vad som händer i nästa led med patienten och inte enbart sin del i patientmötet.

”... som medarbetare när man jobbar med den här filosofin så har man möjlighet att skapa delaktighet man har möjlighet att skapa en trygghet för allt och alla, man har möjlighet att skapa en förståelse för vart man ska nå någonstans, vilka mål man ska nå...”

”... det handlar om hur man gör inte så mycket om vilka resultat man får, man har ju vissa mål man ska nå men vad man är intresserad av är faktiskt hur man går tillväga så att man ser att om det är långsiktig lösning så är det en lösning som gynnar flöde, kvalitet, arbetsmiljö och organisationen...”

4.1.1 Isberget eller den japanska sjön

Isberget beskrivs av respondenterna som ett sätt att visualisera komplexiteten med Lean. Det som ligger ovanför ytan är det som syns, det vill säga verktygen och metoderna. Det som finns under ytan och som är en förutsättning för att verktygen ska fungera fullt ut är

ledarskap, kultur, mindset och värderingar. Det är av stor vikt att ledaren har förstått vikten av dessa saker och hur de inverkar på medarbetarna för att Lean ska få full effekt.

”... men det som är svårt att jobba med är attityder och värderingar och mindset och träna chefer och ledare in i det här tänket...”

Det framkommer i intervjuerna att det är av vikt att kulturen på arbetsplatsen är öppen och att medarbetarna vågar ta upp det till ytan när de gör något fel. Det är av stor vikt hur chefen tar tag i eventuella problem som uppstår för att medarbetarna ska känna sig trygga i att ta upp dessa situationer. Enligt en av respondenterna går utredningarna i dagens sjukvårdskultur ut på att hitta en syndabock och sen går det inte längre, med andra ord utreds inte vidare om det var ett systemfel och inte ett personfel.

4.1.2 Leanhuset

Organisationen använder sig av ett hus för att beskriva de olika värderingar, principer och metoder som ska stå i centrum vid allt förbättringsarbete. Dessa är Respekt för människan, flöden, kvalitet, utjämning, standards och ständiga förbättringar. De olika begreppen är placerade i huset utifrån vilken vikt de anses ha för strukturen. Det är dock av största vikt att alla delar är med. Alla delarna i Leanhuset ska samverka för att uppnå målet respekt för människan. Det går inte att utesluta någon del utan att de andra delarna blir lidande. En respondent uttrycker det så här:

”... det finns inget flöde som inte är utjämnat då är det inte effektivt, det finns inget flöde som har dålig kvalitet, eller det finns det men det finns inget effektivt flöde som har dålig kvalitet för har du dålig kvalitet får du göra om får du rätta fel du får göra mycket slöserier som påverkar kvalitén...”



Denna bild kommer från organisationens hemsida och används för att beskriva förhållandet mellan de olika delarna av verksamhetsstrategin

I mitten av huset finns den sjukhusövergripande värderingen som är *respekt för människan* och som i stort innebär respekt för både patienten men även för varandra som medarbetare och för organisationen. Det finns inget lättillgängligt tydliggörande av vad

denna värdering står för utan det är upp till cheferna att prata om detta med sina medarbetare.

”Det är en sjukhusövergripande värdering. Den står i vårt Lean hus. Den diskuterar vi alltid rätt så mycket. Men det är också en chefs sak att detta måste man våga diskutera på sin arbetsplats och ta upp vid medarbetarsamtal, ta upp det när det blir problem, på vilket sätt visar vi respekt nu.”

I grunden på Leanhuset finns *utjämning*, det handlar om att ha koll på vilka variationer som finns i verksamheten. Exempelvis när en verksamhet har kö är det viktigt att utreda varför det finns en kö. Det kan handla om att matcha personalens schema efter när patientbehovet är som störst, om flest patienter kommer in på kvällen då är det den tiden vi ska vara mest bemannade.

Nästa grund i Lean huset är *standard*. En standard är en överenskommelse kring vad som är rätt sätt att agera. När personalen har en mall att följa kring vad som är rätt i olika situationer blir det lättare att upptäcka det som är fel.

En av stöttepelarna i Leanhuset som håller upp taket är *kvalitet*, det innebär att medarbetare ska reagera och åtgärda vid fel så att samma sak inte sker igen. Fokus ligger på att hitta vad det var som gick fel i systemet. En teknik som används här är exempelvis fem varför det vill säga, varför blir det såhär, och varför blir det så och så vidare, meningen är alltså att gräva ända ned till grundorsaken och göra något åt den.

Nästa stöttepelare i Leanhuset är *flöden*, som är en serie med aktiviteter. (Utförligare beskrivning kommer under Tillvägagångssätt vid implementering).

Högst upp i huset finns *ständiga förbättringar* som syftar till det stadium som verksamheten vill nå. De övriga delarna i Leanhuset syftar alla till att samverka för att uppnå detta. Det framkommer att högsta ledningens fokus ligger på flöde och utjämningsdelen.

4.1.3 Metoder och verktyg²

Verksamhetsstrategin Lean består av en rad olika metoder och verktyg som vid korrekt användning stöder Leans principer. Användning av metoderna hjälper organisationen att synliggöra avvikelser för att sedan kunna utveckla arbetsätten. Val av metoder och verktyg anpassas efter verksamhet/organisation behov. Respondenterna påpekar att det inte nödvändigtvis är så att varje avdelning använder alla verktyg utan avdelningen får själv komma fram till vilka verktyg som fungerar för deras syften.

Värdeflödeskartläggning VFK

VFK är ett verktyg som synliggör verksamhetens flöde och därmed ger en helhetsbild. Metoden börjar med att en grupp som ska vara tvärfunktionell, kartlägger nuläget, för att senare ta fram ett framtida önskat läge. Skillnaderna mellan nuläget och det framtida läget överbyggs med en handlingsplan. (Se citat och utförligare beskrivning under Tillvägagångssätt vid implementering).

² I detta avsnitt är den information där det inte tydligt framgår att materialet kommer från intervjuerna hämtat från organisationens dokumentering på internet. Av konfidentialitetsskäl kommer vi inte att hänvisa till dessa.

Pulsmöte

Pulsmöten och förbättringstavlor.

Ett pulsmöte är ett snabbt avdelningsmöte där avdelningens personal träffas för snabb överföring av information och kunskap i syfte att skapa en gemensam förståelse hos alla berörda för vad som skall uppnås och hur arbete skall gå till. Syftet med pulsmöte är till viss del att det dagliga strulet tas upp men likaså att medarbetarna får se hur det gick dagen innan. Det finns avdelningar som har pulsmöten flera gånger om dagen för att stämna av hur det har gått och om de har följt planen, var det något strul som upptäcktes och vad var det i sådant fall.

“... men det här är ju ett sätt att bli en lärande organisation på riktigt...”

För att kunna arbeta och förbättra kan medarbetarna vidare enligt respondenterna använda sig av förbättringstavlor.

”... sådana här lappar med problem, fullständigt nedluskad, det är så att de tycker att det börjar bli jobbigt nu och vi tycker att det är jättebra för att det visar ju att de är öppna och har rätt glasögon på sig, de vågar granska och kritisera sin egen verksamhet och ta emot alla problem de har, det här problemet inträffar, det här problemet ser jag, och sedan har ju de kommit så långt att de får ju börja sortera de här problemen i grupper...”

Pulstavlor

Respondenten talar även om ett verktyg som de kallar pulstavla detta är en slags visuell whiteboard där medarbetarna samlas på ett kortare möte, dessa tavlor är utformade utefter varje verksamhet och kan därmed se lite olika ut, med de har trots detta samma grundtanke, att visualisera och förmedla. Läkare, sjuksköterskor, undersköterskor, driftsansvarig, arbetsterapeut, sjukgymnast, alla involverade på avdelningen, samlas på ett kortare möte där medarbetarna tillsammans checkar av alla patienter så att alla har koll på vad som ska göras. Vilka patienter som ska komma in för dagen, vilka som ska hem, vilka som exempelvis ska till röntgen och så vidare, medarbetarna kollar helt enkelt av hur läget ser ut just nu för alla patienter, detta för att få en så tydlig bild som möjligt av vad alla ska göra och vara...

”... Lean tänket är mycket det här med att man delar med sig, visualiserar...”

5S

5S är ett verktyg för att skapa ordning och reda på arbetsplatsen. Genom 5S (sortera, strukturera, städa, standardisera, skapa vana) skapas en välorganiserad arbetsplats som underlättar arbetet effektivitets-, kvalitet- och säkerhetsmässigt.

Spagettidiagram

Detta verktyg är ännu ett verktyg för kartläggning av flöde. Med ett spagettidiagram visualiseras slöserier som är kopplat till transporter och rörelser i verksamhetens flöden

”... dessa diagram visas senare upp för medarbetaren, visualiserar detta. Varför springer de så mycket, var ligger problemet? Detta analyseras! Viktigt att kommunicera med personalen för att förstå saker och mönster. Ibland hjälper det bara de själva får sätta ord på det...”

En av respondenterna beskriver spagettidiagram som ett verktyg för att visa hur en medarbetare lämnar sin basstation i en timmes tid. Respondenten går med medarbetaren under dennes arbetsgång och streckar på ett papper över avdelningen hur och var medarbetaren rör sig. Detta används sedan för att utvärdera varför medarbetaren behöver röra sig över ett så stort område och för att när det är möjligt avhjälpa detta. Det kan exempelvis ske genom att medarbetaren har ett basförråd av saker som används ofta vid sin station istället för att behöva gå till huvudförrådet varje gång. På detta sätt kan tid sparas som kan utnyttjas mer effektivt.

A3

Metoden är ett effektivt hjälpmedel att på ett strukturerat sätt lösa, dokumentera och visualisera en avvikelse, problemställning eller strategi. A3-metoden finns oftast som en mall, vilket förenklar för användaren, exempelvis vilka steg som systematiskt ska gås igenom för att lösa en problemställning samt att dokumentera detta kortfattat vilket skall få plats på en A3, (därav namnet).

4.2 Organisation

Organisationen är en stor verksamhet som har över 12 000 anställda. Respondenterna beskriver sjukhusets organisationsstruktur som hierarkisk. Det är många led från högsta ledning ner till cheferna på golvet.

4.2.1 Leanresan

Organisationen började 2006 att titta över sin verksamhetsstrategi eftersom dåvarande sjukhuschefen inte var nöjd med den existerande. En grupp sattes samman för att titta över vad som skulle kunna användas i stället. Vad de fann var att andra vårdinrättningar runt om i världen hade implementerat något som kallades för Lean Healthcare med goda resultat. Beslut togs att en inspirationsresa skulle göras till Japan. Efter denna resa togs beslut att göra pilotprojekt för att testa denna verksamhetsstrategi. Resultaten av pilot-testerna var goda och sjukhusledningen bestämde sig för att tillämpa Lean Healthcare i organisationen. Originaltanken var att verksamhetsfilosofin skulle genomsyra hela organisationen och detta sågs som en stor omorganisation. Utbildningen i Lean gick uppifrån och ner från högsta ledning ner till lägsta. Tanken var att ju högre upp i organisationen du sitter desto mer behöver du kunna om Lean och varje chef ska kunna coacha den eller de chefer som sitter under. Fokuset skiftade även från att vara resultatriktat till att ligga på arbetssättet.

En av respondenterna berättar att ledningens förståelse för Lean har minskat eftersom ledningen har bytts ut till stor del och det har inte funnits möjlighet att träna dessa nya

ledare i Lean. Detta har påverkat resultatet menar respondenten främst i form av förståelsen för de övergripande målen. Ledningen lägger fokus på att sätta resultatinriktade mål medan målen längre ner i verksamheten har fokus på att hitta felen i processen istället för i resultatet.

“... då frågar man inte huret här (visar på tavlan i högre ledningen) vilket betyder att det kan användas hur som helst här (visar på tavlan på kliniknivå)...”

En respondent illustrerar även ovanstående problem med hjälp av könsatsningen som exempel. När fokus endast ligger på resultatet, kön som minskar i det här fallet, och inte på hur kön har kortats ner är risken att lösningen i längden blir dyrare. Får det i stället ta lite längre tid och fokus får ligga på varför kön är så lång och det kan jobbas med det så kan lösningen bli långsiktigare. Alltså kön kan hållas kort utan att det innebär övertidstimmar exempelvis.

Enligt respondenterna är strukturen hierarkisk och det sker en pågående omorganisation nu som resulterar i att primärvården som tidigare legat utanför sjukvården numer ingår. Så idag består sjukhuset av fem divisioner i allt. Indelningen består vidare av en förvaltningschef, divisionschefer, verksamhetschefer, områdeschefer, enhetschefer. Detta är ett beslut från regionsledningen och har inget samband vad respondenten vet med Lean. Syftet med organisationsförändringen är därmed inte tydlig för respondenten. Beslutet med omorganisationen är taget på en regional nivå.

Respondenterna beskriver att flöden ofta berör mer än en verksamhet och en patient går i flödet mellan dessa verksamheter. När detta är fallet så måste verksamheterna samarbeta för att kunna göra en korrekt värdeflödesanalys. Respondenten beskriver det som ett problem när någon berörd verksamhet inte vill medverka i flödet och då blir det stopp där. Detta försvårar möjligheterna att jobba med helheten.

Ett annat problem som framkommer är att organisationen är uppdelad i olika verksamheter med olika budget. I fall där det skulle behöva tas aktiviteter från en verksamhet och flyttas till en annan för att flödet ska fungera smidigare kan detta innebära mindre medel till en verksamhet och det är naturligtvis inte önskvärt för just den verksamheten.

”... så det handlar inte om patientens väl utan det handlar om hur ska vi hålla vår budget...”

4.2.2 Respondenternas bakgrund

De tre huvudrespondenternas roll i organisationen är att ha hand om implementeringen av Lean. De utgår alla från samma kontor och har ett nära samarbete med varandra. Deras position för inte med sig någon befogenhet att bestämma huruvida en avdelning eller division ska införa Lean utan de får befogenheter först när en chef har kontaktat dem med en önskan om att börja jobba med Lean på sin avdelning.

”Vi har egentligen inga befogenheter /.../ vi kan få befogenheter av en chef som säger att nu vill jag att ni ska jobba med detta men det är ju aldrig vi som kan säga att /.../ nu måste ni komma hit...”

De har alla olika bakgrund och detta var ett medvetet val från organisationen vid rekryteringen. De kommer från olika yrkesgrupper och med olika utbildningsbakgrund. Variationen är från bankvärlden, PA-programmet, sjuksköterska, psykolog och ekonom. Samtliga respondenter delar ett intresse för organisationsförbättringar och förebyggande arbete. Respondenterna har inte alla börjat samtidigt utan kommit in i sin yrkesroll vid olika tidpunkter under implementeringen. Någon har varit med från allra första början när sjukhuset bestämde sig för att använda denna verksamhetsfilosofi medan andra kommit till några år senare när implementeringen var i gång. Respondenterna har samtliga en positiv syn på sina varierande bakgrunder, de anser att det bidrar till deras förmåga att som grupp se saker ur olika perspektiv och att det underlättar deras förmåga att lösa problem som kan uppstå.

“Vi är ju anställda för att vi har olika bakgrund och det är skitbra, det är jättebra och det är inte många ställen som jag har varit på där man liksom aktivt rekryterar folk /.../ med olika bakgrund för vi kan se det på helt olika sätt, inte helt olika men jo vi får olika infallsvinklar. Och det är så häftigt, det är jätteroligt.”

4.2.3 Leanledarskap³

Ledarskap ur ett Lean perspektiv utgår från att ledaren har förståelse och ser kopplingen mellan värderingar, principer, metoder/arbetsätt och resultat. Ledarens uppgift är bland annat att eliminera den enligt Lean åttonde slöseriet ”outnyttjad kompetens”. Ledarstilen som en Leanledare besitter beskrivs som coachande ledarskap. Ledaren förväntas ha en roll som lärare, detta eftersom ledaren har ett kunskapsmässigt försprång avseende Lean och vikten av arbetsätt. Ledaren visar, på ett inspirerande sätt, vägen för sina medarbetare genom egna exempel i verksamheten. Ledaren skall också, genom stöttning, få personalen att själva lösa problemen och vara väldigt restriktiv med att leverera färdiga lösningar till sina medarbetare. Anledningen till att chefen inte levererar lösningar till sin personal är att om den föreslagna lösningen inte fungerar så anses det vara chefens fel. En annan anledning är att motivationen är större hos medarbetarna om de varit delaktiga vid lösningsframtagningen. (Petersson, 2012)

”Vi faciliterar kan man säga, ställer frågorna till personalen och hjälper dem med metodiken men det är de som gör själva arbetet, för det är ju de som ska lära sig att tänka och se saker på ett nytt sätt och ta fram siffror och så för att lära sig...”

Verksamheter/organisationer kan ledas genom resultatstyrning eller metodstyrning. I en resultatstyrd verksamhet/organisation finns det en stor frihetsgrad för medarbetarna i hur målen ska uppnås vilket kan leda till att det blir svårt att dra slutsatser för vad som fungerar och vad som inte fungerar. Inom Lean är strävan att gå mot ökad metodstyrning. En Leanledare efterfrågar metoder och arbetsätt istället för resultat. Inte för att resultat inte är viktigt utan för att ledaren är fast övertygad om hur goda resultat skapas.

³ Under denna rubrik redovisas respondenternas syn på ledarskap enligt Lean. Materialet kommer från intervjuerna i form av citat samt från Petersson (2012) som rekommenderats av respondenterna.

“... den blir ju lite annorlunda när man jobbar med Lean, det är ett mer coachande ledarskap, lite mer prestigelösare, för du ska inte fokusera så mycket på resultatet utan du ska efterfråga arbetssättet...”

Ledarens roll som lärare och tränare innebär att ledarens ledare agerar som lärare och tränare. Detta koncept kallas för Farfarsprincipen vilken betyder att varje chef är med som stöd till sina underställda chefer. Detta innebär att förutsättningen med en lyckad Lean-satsning är högsta ledningens engagemang, eftersom de själva ska agera som kunskapsförmedlare till sin personal (enligt Farfarsprincipen).

”När vi startade 2007 så tränade vi uppifrån och ner och då ser man som från dom erfarenheterna som var gjorda att dom som behöver ha mest kunskap om detta är högsta ledningen och kunskapen den kan liksom trappas av efterhand om man säger så för att var chef ska egentligen träna sina chefer så att enhetschefen här nere och första linjenchefer ska ju tränas av sin verksamhetschef eller klinikchef /.../ så den ska tränas av sin divisionschef...”

4.3 Tillvägagångssätt vid implementering

Att använda sig av Lean på en avdelning eller division är inget som är påtvingat från organisationens sida utan det är upp till cheferna själva att visa intresse och ta kontakt med Leanstrategerna. Det kommuniceras i organisationen att Lean är den verksamhetsstrategi som sjukhuset ska arbeta efter men det är oklart för respondenterna på vilket sätt detta kommuniceras. Respondenterna menar vidare att det är en utmaning att få cheferna att vilja jobba efter denna strategi när de inte rekryteras in på grundval av de egenskaper som behövs för ett Leanledarskap.

När en chef väl har tagit kontakt med Leanstrategerna påbörjas processen med att utröna vad som är problemet, vad är det chefen önskar åstadkomma med detta. Det är den första frågan Leanstrategerna ställer. Vidare utreder de tillsammans hur förutsättningarna ser ut för att åstadkomma den önskade förändringen. Av intervjuerna framkom att chefen behöver ha en förståelse för att denna process kan ta tid och att det inte går att forcera fram om lösningen ska bli hållbar. När väl Leanstrategerna och chefen enats om att det Lean ska börja användas går chefen en utbildning. Efter det sätter chefen i samråd med Leanstrategerna ihop ett team från avdelningen eller divisionen för att göra en nulägesanalys och genom den komma fram till vad det är som behövs jobbas med.

”... man måste ha tid att enas om att det här är problemet...”

”... en viktig del är ju var befinner sig ledaren och var är ledaren trygg, om ledaren är trygg är det alltid lättare att börja där, kopplat till naturligtvis verksamhetens kultur men oftast är det ju ledaren som ger de signalerna också /.../ vi går inte in och gör en tre månader djup analys utan vi litar på chefen vad den säger, här är vi och här befinner vi oss så det här skulle jag kunna tänka mig...”

När det är bestämt att det är Lean de ska arbeta med på avdelningen finns det en färdig basutbildning i Lean som medarbetarna kan få gå. I denna utbildning presenteras vad Lean är för att ge en grundförståelse i dess principer och tillämpning. Det finns även möjlighet för chefen att tillsammans med Leanstrategerna utarbeta en skraddarsydd utbildning för medarbetarna utifrån vad avdelningen anser att de behöver fokusera på, exempel på detta kan vara arbetsmiljö eller teamarbete. Skillnaden mot grundutbildningen blir då att fler övningar fokuseras på just dessa områden.

”... vi har ju olika sådana praktiska övningar som vi kör för att vi lär oss ju på olika sätt, en del lär sig av att läsa och en del lär sig av att rita och sen så har vi olika att vi leker med papper och mynt för att illustrera det här med flöde...”

Värdeflödesanalys eller värdeflödeskartläggning (VFA): Respondenten menar att detta verktyg brukar användas vid början av en implementering på en avdelning. Det görs då en nulägesanalys genom denna VFA, hur ser läget ut just nu. I denna analys inkluderas ett urval av personal från berörd verksamhet. Alla kategorier som kommer i kontakt med patienten ska vara representerade. Vem som är med här varierar, det kan vara de som gärna vill vara med och det är enligt respondenterna bra att även inkludera de som har störst motstånd eftersom dessa då kan få en annan bild av vad det är som ska åstadkommas. Deras arbete sätts sedan upp på avdelningen på ett ställe där alla har tillgång till den och sen får alla inblandade vara med och tycka till. De uppmuntras att sätta post it lappar där de tycker att teamet har missat i analysen och detta tas sedan med till nästa möte som teamet har och så uppdateras analysen.

“... och då behöver man ju ha ett team med sig, ett projektteam kan man säga, sätter dem samman då med medarbetare som de väljer ut då från de olika arbetsplatserna men även från de olika professionerna. Det går ju inte att hoppa över en profession, hoppar du exempelvis över läkarna och kartlägger hela flödet och de sedan kommer och talar om att du ska göra såhär och då kommer läkarna och hahaha så här gör jag inte stop där, det här funkar inte för mig, utan alla måste vara med och skapa en bild av hur det egentligen ser ut här hos oss, hur går det till i det här flödet när en patient kommer där, vad händer sen med patienten, man ska följa hela vägen, för den bilden har man inte. Avdelningen vet inte vad mottagningen gör, mottagningen vet inte vad endoskopi gör, endoskopi vet inte hur det gick till innan de kom till oss, varför är de inte alltid laxerade som de ska, alltså hela vägen...”

“... är det undersköterskan som gör det eller sekreteraren eller är det läkaren som gör det och så följer man det och här och följer det i kronologisk ordning, och då blir det ju väldigt visuellt när man ser flödet framför och det blir många aha upplevelser för många som är med i det här flödet, aha gör du det där med det gör jag ju där då kanske vi inte behöver göra det på två ställen utan att det räcker att du gör den biten där så slipper jag det, så plötsligt ser man det här vilket man inte gör annars för då springer alla bara runt och gör sitt ju...”

”Man har det teamet som jobbar med det, alla olika kategorier och så får dom själv beskriva vad det är som händer från det patienten kommer in till inskrivning till det att dom träffar en läkare eller sjuksköterska /.../ och sen räknar man också ut hur lång tid det tar från patienten kommer in till när patienten går ut och då är det ju med en massa väntan emellan.”

5. Analys och diskussion

Vi har här valt att integrera analys och diskussion eftersom vi ansåg att det gör tolkningen tydlig och det blir lätt för läsaren att följa våra tankegångar. Vi har även valt att lägga upp strukturen utefter teoriavsnittet eftersom det föll sig mest naturligt.

5.1 Organisation

Senge (1995) påpekar att chefen bör fundera över organisationens formgivning och vid behov ändra på den för att uppfylla organisationens mål. Detta är enligt Senge (1995) en av de grundläggande förutsättningarna för att skapa en lärande organisation. I den undersökta organisationen är fokus i Lean att jobba med flöden som rör sig över både små och stora delar av organisationen. För att dessa flöden ska kunna röra sig fritt över organisationen krävs det enligt vår analys att organisationen tittar över sin formgivning och sitt sätt att bygga upp verksamheten. Som det ser ut i dag är organisationen indelad utefter verksamheter som har sina egna specialområden, patienten som är central i flödet (eller skapar flödet) eftersom det är den som följs behöver kunna röra sig obehindrat mellan dessa verksamheter. Idag är inte detta något som sker smidigt och det är en av de saker som är målet med Lean att göra patientens väg genom dessa verksamheter så smidig som möjligt. För att Lean ska fungera fullt ut behövs det ett ledningsbeslut att alla verksamheter ska ingå i flöden när detta är nödvändigt. Som vi ser det hade det varit av vikt att här ändra förutsättningarna i form av exempelvis budgetförutsättningar. Ett problem är att i dagens läge fattas beslut i ledningen inte utefter Leanfilosofin utan efter ekonomiska (resultatbaserade) premisser.

5.1.1 Organisationskultur

Studien har inte gått djupt in på organisationskultur men det är dock viktigt att ha detta i åtanke vid införandet av en ny verksamhetsfilosofi. Respondenterna resonerar kring vikten av detta genom att använda sig av Leanisberget där de menar att det som finns under ytan såsom, ledarskap, mindset, värderingar och så vidare är det som det behöver läggas mest fokus på att förändra. Det går enligt Popper och Lipschitz (1998) inte att skilja mellan struktur och kultur vid en diskussion om organisatoriskt lärande. För att en organisations medlemmar ska kunna lära sig krävs det dels strukturella förutsättningar såsom de verktyg som hör till Lean samt kulturella förutsättningar som skapas genom exempelvis ledarskap.

Eftersom implementeringen av Lean innebär skapandet av en ny typ av kultur på arbetsplatsen kan det potentiellt möta ett stort motstånd från medarbetarna då Alvesson och Sveningsson (2008) menar att kultur är ett sätt för människor att identifiera sig med varandra och sin omgivning. Det kan inledningsvis vara svårt för medarbetarna att ta till sig ett nytt förhållningssätt gentemot varandra och sina chefer. Detta blir ännu svårare om inte hela organisationen står för samma kultur. Leanfilosofin kräver en öppenhet där alla problem och svårigheter tas upp till diskussion av den som upptäcker det oavsett position i organisationen. För den som jobbat i en hierarkisk organisation kan det vara svårt att känna att det är möjligt att ifrågasätta öppet utan att det leder till negativa konsekvenser.

Passer (2008) menar att det i den japanska kulturen är vanligt med livstidsanställningar med gradvis befordran, vilket bidrar till att medarbetarna identifierar sig med sin organisation i högre grad än i mer individualistiska kulturer. Lean är en verksamhetsfilosofi som är utvecklad i Japan och den innebär omfattande förändringar av kulturen i en organisation, det är därför rimligt att anta att den kan stöta på större motstånd här i Sverige. Detta eftersom vår kultur är mer individualistisk och arbetsmarknaden är mer rörlig, det vill säga medarbetare kan tänkas ha mindre lojalitet gentemot sin arbetsgivare.

5.2 Organisatoriskt lärande

Enligt doktrinskiftet som Sandberg och Targama (1998) beskriver har en stor förändring skett gällande ledarskap, en alltmer kunskapsintensiv industri har vuxit fram vilket har inneburit att organisationer idag har gett sina medarbetare större ansvar och frihet. Alla medlemmar i organisationen ska ses som en tillgång och maktfördelningen i organisationen blir annorlunda när det inte längre är chefen som detaljstyr medarbetarna. Tanken med detta är att medarbetarna ska få större handlingsutrymme för kreativitet. Vid implementeringen av Lean när värdeflödeskartläggningar görs blir handlingsutrymmet stort eftersom det är medarbetarna själva som ska se problemen och komma med lösningarna. Här finns det utrymme för vad Argyris (1977) kallar double-looplärande eftersom värdeflödeskartläggningen är avsedd att skapa en helhetsförståelse för en process och det finns teoretiskt möjlighet för ett grundläggande nytänkande. Det görs först ett nutida läge och sedan skapas det som kallas för framtida läge vilket är ett mål som avdelningen/avdelningarna (eftersom ett flöde kan röra sig mellan flera avdelningar) ska jobba mot och det kan se helt annorlunda ut än det nutida läget, det kan även teoretiskt sett innebära strukturella förändringar. Problemet som kan uppstå och hindra double-looplärandet är om organisationen inte är villig att göra strukturella förändringar, exempelvis en avdelning som är nödvändig för ett flöde som inte vill vara med och införa Lean.

Grundtanken i Lean och det som filosofin ämnar åstadkomma är så kallade ständiga förbättringar, organisationen använder sig av ett Leanhus som ska visualisera deras syn på hur dessa ständiga förbättringar ska kunna åstadkommas. Tanken är att genom att alla Leanhusets delar tillämpas ska en ständig cirkel av förbättringar åstadkommas. Verktyg som används för detta är exempelvis standards. Standards är enligt Leanstrategerna ett sätt att gemensamt bestämma vad som är rätt sätt att agera eller rätt sak att använda vid en viss situation. När dessa standarders införs finns det utrymme för innovativt tänkande enligt Argyris (1977) double-loop. För att det fortsatt ska finnas förutsättningar för detta krävs det att det finns utrymme för att ifrågasätta dessa standarders efterhand om det framkommer att problemet är standarden i sig och inte att någon utförde fel sak istället för standarden.

5.2.1 Öppenhet

Respondenterna visar förståelse för att kulturen i organisationen behöver präglas av en öppenhet för att medarbetarna ska våga ifrågasätta arbetssätten och grundläggande värderingar. Exempelvis genom att respondenterna ser det som något positivt med förbättringstavlor som är fulla med problemlappar. Öppen reflektion menar Argyris (1977) är av stor vikt för att ett double-looplärande ska kunna åstadkommas. De grundläggande

värderingarna och normerna behöver lyftas upp i ljuset och diskuteras och detta kräver reflektion. Hur pass öppen en avdelning är för att lyfta upp kritik och problem till ytan kan vara beroende av hur den avdelningens kultur är. Alvesson och Sveningsson (2008) menar att det i stora organisationer gärna bildas subkulturer där avdelningar skapar sina egna värderingar och normer och detta kan skapa problem när flödena enligt Lean ska gå över flera avdelningar där medarbetarna är olika öppna för att lyfta fram problemen eftersom exempelvis värdeflödeskartläggningen då kan bli missvisande.

Filstad (2012) poängterar vikten av att organisationen har mål för individernas lärande och att detta följs upp och utvärderas. En värdeflödeskartläggning i form av framtida läge är en typ av mål som kontinuerligt följs upp med hjälp av pulsmöten där chefen och medarbetarna reflekterar tillsammans över hur det har gått och var de befinner sig på vägen mot målet.

5.2.2 Reflektion

Respondenternas sätt att tala kring verktyg och coachning av chefer i Leantänket tolkar vi som att respondenterna har en förståelse för betydelsen av reflektion. De refererar ofta till att det är av vikt att gå till botten med problemen för att undvika att göra samma misstag igen. Detta görs genom att ställa de fem varför frågorna enligt Lean. Detta kan kopplas till Schöns (1983) reflection-on action eftersom det blir en typ av feedback. Pulsmötena som sker på avdelningarna är en annan variant av reflection-on action eftersom tanken med dessa är att gå igenom hur läget är just nu, och om det blivit som det var tänkt att bli.

Yanow och Tsoukas (2009) menar att sjukvårdspersonal är en yrkesgrupp som använder sig av mycket reflection-in-action, speciellt vid akutsjukvård. De standardiseringar som Lean innebär skulle potentiellt kunna underlätta detta reflekterande som medarbetarna gör dagligen i sitt arbete. Detta genom att när de vet vad som är rätt blir det lättare att reagera på det som Yanow och Tsoukas (2009) kallar för back talk och korrigera sitt beteende därefter.

För att åstadkomma ett organisatoriskt lärande är det viktigt att ha i åtanke att inte slimma organisationen för mycket. Risken med Lean är att i sina försök att effektivisera och slimma organisationen tappas tiden för reflektion bort. Lennerlöf (2002) menar att det är av vikt att inte effektivisera bort denna tid eftersom medarbetarna då endast kommer att ha tid till att ta hand om det dagliga arbetet och organisationen kommer inte utvecklas vilket den långsiktigt kan bli lidande av.

5.3 Ledarskap

Respondenterna talar om vikten av att en ledare/chef i Lean är prestigelös, detta menar vi knyter an till det som McClelland och Burnham (1976) talar om när de säger att en effektiv ledares vilja att prestera uttrycks i hur väl den har förmågan att få andra att prestera. Thylefors (2007) menar att en ledare ska utöva makt i linje med vad som är bäst för organisationen och dess mål även om det innebär att ledaren inte själv blir omtyckt.

5.3.1 Ledarskapets roll för lärande

I ett Leanledarskap är det chefsens roll att vara bärare av visioner och målsättningar, det är vidare ledarens roll att leda sina medarbetare till en förståelse för helheten av det de gör dagligen på sin arbetsplats och för organisationen som helhet. Ledaren ska facilitera och få medarbetarna att tänka efter på vilket sätt det de gör påverkar andra på arbetsplatsen. Genom att ständigt ställa frågorna hur och varför bidrar ledaren till medarbetarnas reflektion kring hur de utför sitt arbete. Ledaren ska aldrig komma med svaren utan ska coacha sina medarbetare att själv hitta svaren. Ledarskapet enligt Lean kan liknas vid det transformativa ledarskapet som enligt Northouse (2013) åstadkommer ovanstående saker. Det som Matsuo (2012) påpekar saknas gällande det transformativa ledarskapet är förmågan att sätta agerandet av förebild och målsättningar i samband för att öka reflektionen hos medarbetarna detta för att uppnå ett ledarskap för lärande. Vi menar att under rätt förutsättningar skulle Leanledarskapet kunna åstadkomma detta ledarskap som gynnar lärande, huruvida det gör det beror dock mycket på ledarens förmåga att förstå poängen med detta ledarskap fullt ut samt de organisatoriska förutsättningar som finns i form av mål, struktur och tid för reflektion.

Sandberg och Targama (1998) menar att det är viktigt att ledare ska förmedla en förståelse till sina medarbetare gällande deras arbetsuppgifter och hur de hör samman med helheten. De menar vidare att det är av betydelse att ledaren leder genom visioner och idéer. I ett Leanledarskap är tanken att skapa en förståelse och leda medarbetarna till egna slutsatser gällande sitt arbete och här är tanken lik det som Sandberg och Targama (1998) beskriver. I den undersökta organisationen råder fortfarande till stor del ett top-down styre särskilt på högre nivå. Är det då rimligt att tänka sig att ett förståelsebaserat ledarskap ska kunna komma till på lägre nivå när den övergripande kulturen i organisationen är rationalistisk och inriktad på resultat. Ett exempel på detta är den så kallade könsatsningen där goda resultat belönas utan att efterfråga hur de uppnåtts.

Respondenterna berättar om Leanverktyget spaghettidiagram som syftar till att visualisera och skapa en förståelse för medarbetaren. Motsvarande i ett rationalistiskt ledarskap enligt Sandberg och Targama (1998) hade varit att tala om för medarbetaren att nu ska du endast gå i vissa av ledningen bestämda banor istället för hur det normala arbetspasset ser ut. I den varianten får inte medarbetaren själv se varför den ska göra annorlunda och får därmed inte heller vara delaktig i hur den skulle kunna utnyttja sin tid på ett effektivare sätt.

En sak som kan försvåra för Leanledaren att förmedla organisationens vision är att det gemensamma organisatoriska målet är, respekt för människan. Det ska enligt respondenterna ligga till grund för allt som utförs i organisationen. Detta mål är dock inte tydligt utformat och är ett stort, övergripande mål som kan betyda olika saker för olika personer. Det är meningen att detta mål ska diskuteras i medarbetarsamtal och på olika arbetsplatsmöten. Det är dock inte uttalat hur det ska diskuteras och förmedlas utan det är upp till varje avdelning och chef att själv utforma detta. Filstad (2012) menar att det är av stor vikt att det finns mål uppsatta för varje medarbetare som sedan följs upp och hänger samman med de övergripande målen. Huruvida detta finns och uppnås blir här upp till varje chef utifrån deras förståelse av det övergripande organisationsmålet. Det hade troligtvis underlättat uppföljningen av dessa målsättningar om organisationens mål hade varit tydligare definierat.

Lovéns (2013) menar att det krävs stöd från cheferna för att medarbetarna ska kunna vara kreativa och innovativa. Det är viktigt att respondenterna förmedlar detta genom sin ledarroll för att främja nytänkande och innovation inom ramarna för Lean.

5.4 Makt

Respondenterna besitter enligt dem själva inga befogenheter när det gäller vilken avdelning som ska införa Lean, det är helt och hållet upp till cheferna att ta kontakt med dem vid intresse för Lean. Vidare menar respondenterna att de inte heller har kontroll över hur Leanfilosofin kommuniceras till divisions och avdelningschefer. Detta innebär att de inte besitter vad Raven och French (1958) kallar för positionsmakt, det vill säga de har inga befogenheter att styra över belöningar och bestraffningar utan den eventuella makt de har grundar sig på personlig makt och närmare bestämt expertmakt. När någon chef väl har fått upp ögonen för Lean eller de har ett problem de inte vet hur de ska lösa då vänder de sig till respondenterna eftersom de är den enhet inom organisationen som innehar expertisen gällande detta. Yukl (2013) menar att ju mer omtyckt en chef är, desto mindre behov har de av positionsmakt. Detta kan vara både gynnande och missgynnande för respondenterna beroende på den chef de ska coachas uppfattning av dem.

5.4.1 Double-loop och makt

Respondenternas ledarroll går ut på att agera förebild för de chefer som de coachar genom att hela tiden låta cheferna själva komma på lösningarna till sina problem. Ledarskapets roll är att facilitera och inte att styra genom att säga till medarbetarna vad de ska göra. Meningen är att de som själva har mest kompetens för en viss uppgift ska kunna ta de beslut som rör hur den uppgiften ska utföras. Detta knyter an till hur Argyris (1976) menar att makt ska delegeras i organisationen för att åstadkomma ett double-looplärande. Argyris (1976) förordar dock att detta agerande av förebild bör börja i organisationens högsta ledning för att smitta av sig neråt i organisationen. Även respondenterna menar att deras erfarenhet visar att det fungerar bäst när högsta ledningen har mest kunskap och att de i sin tur kan coacha de chefer som finns under dem. Vad vi kan utrona i vår studie görs inte detta eftersom förståelsen för verksamhetsfilosofin Lean inte är tillräcklig i högsta ledningen. Vidare innebär detta enligt vårt sätt att se det att tillräcklig makt inte är delegerad till de som har mest kompetens för att ta strategiska beslut rörande Leanfilosofin. Enligt vår analys borde respondenterna vara de som har sista ordet när det gäller organisatoriska beslut som kan påverka genomförandet av Lean. Vidare kan detta knytas till McClelland (1975) som menar att det krävs både personlig och legitim makt för att åstadkomma en förändring. Hur mycket som krävs av varje är beroende av hur mycket motstånd som finns.

6. Slutdiskussion

Huvudsyftet vi ville ha svar på var om den version av Lean Healthcare som organisationen valt att använda sig av kan skapa förutsättningar för organisatoriskt lärande. Vi menar att det kan det under rätt förutsättningar och särskilt under implementeringsfasen då arbetssätt och utförande ifrågasätts grundläggande. Det gäller sedan att skapa och behålla en kultur av ständiga förbättringar där det finns fortsatt utrymme och möjlighet för ifrågasättande av och reflektion kring grundläggande värderingar och normer. Det förutsätter vidare att medarbetarna har möjlighet att få en helhetsförståelse och att vara med och påverka sitt arbetssätt. En fråga vi ställer oss är om effektiviseringen och det besparande av tid som Lean kan innebära kommer medarbetarna och organisationen till gagn genom vidare organisationsutveckling eller om ledningen här istället ser en potential att skära ner på arbetskraft för att spara pengar. Det finns en stor risk att ledningen ser det som en chans till besparing snarare än utveckling eftersom deras syn på delarna i Leanhuset är inriktad på resultat mer än det är inriktat på arbetssätten och hur någonting blir gjort. Körsatsningen är ett tydligt exempel på detta. Vidare krävs det för att uppnå ett organisatoriskt lärande en kultur av öppenhet där ifrågasättande av grundläggande värderingar och normer är tillåtet och integrerat i alla organisationens nivåer.

Helhetsförståelsen blir som vi ser det problematiskt att uppnå då inte hela organisationen arbetar efter samma förutsättningar. Med detta menar vi att det exempelvis inte är en nödvändighet för alla avdelningar att arbeta utefter Lean. Arbetet med flöden kan vara ett bra sätt att använda för att skapa en helhetsförståelse för medarbetarna förutsatt att flödena kan röra sig fritt mellan avdelningar. I nuläget kan detta vara problematiskt eftersom det finns verksamheter som inte jobbar med flöden. Avdelningarna som jobbar med flöden behöver ofta skicka sina patienter till andra avdelningar som kanske inte jobbar på samma sätt. För de avdelningar som har fått helhetsförståelsen genom att arbeta med flöden kan tänkas tappa motivationen när de ser att det allt som oftast är andra avdelningar som bromsar upp flödet.

Det som vi från början önskade undersöka hade till stor del att göra med respondenternas förståelse. Vad vi upptäckte var ett glapp mellan deras förståelse och ledningen för organisationens förståelse som skapade problem vid genomförandet. En annan sak som blev tydlig är att respondenternas position inte för med sig tillräckligt med makt för att tillgodose att organisationen är rustad för denna typ av organisationsutveckling. Denna studie har belyst de problem som finns vid implementeringen av Lean som verksamhetsstrategi på den valda organisationen. Vi har sett att det finns ett stort avstånd mellan organisationens ledning och respondenterna i fråga om förståelse för Leanfilosofin och dess roll i verksamheten. Detta i sin tur gör att förutsättningarna för Lean inte blir optimala. Går det att använda Lean som verksamhetsfilosofi när det inte utövas ett ändamålsenligt ledarskap på alla nivåer i organisationen samt att det finns olika syn på delarna i Leanhuset? För att åstadkomma ett ändamålsenligt ledarskap utifrån Leanfilosofin blir chefsrekryteringen av stor vikt. Det krävs att HR-avdelningen på organisationen är införstådd med hur en Leanchef ska vara och efterfråga detta vid rekryteringen. Detta är av särskild vikt eftersom det som det ser ut i nuläget är upp till var chef att själv bestämma om de vill att deras avdelning ska arbeta med Lean.

Vi ställer oss frågan om det går att införa Lean Healthcare som verksamhetsfilosofi i en verksamhet som är politiskt styrd om inte beslutet att jobba med detta kommer från den politiska nivån. Så länge det är regionen som rekryterar högsta ledarskapet utifrån eko-

nomiska resultat snarare än fokus på processer finns det då någon mening i att ha en verksamhetsfilosofi som inte följs fullt ut och som det inte rekryteras utefter. Vidare är det av betydelse att Lean är en verksamhetsfilosofi som kräver ett långsiktigt tänk för att kunna implementeras fullt ut. Är det då rimligt att tänka att den ska användas i en offentlig organisation som är politiskt styrd och beroende av vem som blir folkvald? Även om de politiker som är vid makten när filosofin införs har förståelse finns det inga garantier för att detta varar längre än till nästa val, vilket är en för kort tid för denna verksamhetsfilosofi att få full genomslagskraft.

6.1 Förslag till vidare forskning

Det hade varit intressant att titta närmare på individnivå för att se hur Leanfilosofin på organisationen påverkar lärandet för medarbetarna. Exempelvis, hur ser utrymmet för reflektion och kritik ut, hur ser medarbetarna på sitt handlingsutrymme och huruvida det har ökat eller minskat, finns den öppenhet som krävs för att ifrågasätta och så vidare.

Referenser

- Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. (4., utök. och [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. (1. uppl.) Malmö: Liber
- Argyris, C. (1977). Double-loop learning in organizations, *Harvard Business Review*. september-october
- Argyris, C. (1976). Single loop and double loop Models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*. September
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. (2., uppdaterade [och utök.]. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Berglund, R. & Westling, B. (red.) (2009). *Lean i ledningen: utmana hela organisationen!*. Mölndal: Swerea IVF.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. (7. ed.) Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.
- Delive, L. Eriksson, A. Fredman, M. Kullén Engström, A (2013). Lean i hälso-och sjukvården. P. Sederblad (red.), *Lean i arbetslivet*. (s. 298-316). (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Ellström, E. Ekholm, B, and Ellström, P.E. (2008). Two types of learning environment. Enabling and constraining a study of care work. *Journal of Workplace Learning*. Vol 20 no 2. Pp. 84-97.
- Ellström, P.E. (2001). Integrating Learning and Work: Problems and Prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4)
- Filstad, C. (2012). *Organisationslärande: från kunskap till kompetens*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- French, R. (red.) (2011). *Organizational behaviour*. (2nd ed.) New York: John Wiley.
- Illeris, K. (2011). *The Fundamentals of Workplace Learning. Understanding How People Learn in Working Life*. London: Routledge.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lennerlöf, L. (2002). Magert lärande i magra organisationer. K. Abrahamsson. (red.). *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Lovén, E. (2013) Kreativitet, innovation och lean. P. Sederblad (red.), *Lean i arbetslivet*. (s. 298-316). (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Matsuo, M. (2012). Leadership of learning and reflective practice: An exploratory study of nursing managers. *Management Learning*. 43: 609

- McClelland, D. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- McClelland, D. & Burnham, D H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54, 100-110
- McKee, M & Healy, J. (2002). *Hospitals in a changing Europe*. Open University Press. Buckingham
- Modig, N. & Åhlström, P. (2012). *Detta är lean: lösningen på effektivitetsparadoxen*. (2. uppl.) Stockholm: Stockholm School of Economics (SSE) Institute for Research [distributör].
- Moynihan, D.P and Landuyt, N. (2009) How do Public Organizations Learn? Bridging cultural and structural perspectives. *Public administration review*. November/December.
- Nisbet, J. And Watt, J. (1984) Case Study. In J. Bell, T. Bush, A. Fox, J. Goodey and S. Gouldning (eds). *Conducting small scale investigations in Educational Management*. London: Harper and Row, 79-92.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: theory and practice*. (6. ed.) Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Passer, M.W. (red.) (2008). *Psychology: the science of mind and behavior*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Petersson, P. (2012). *Ledarskap: gör lean till framgång!*. (1. uppl.) Bromma: Part media.
- Popper, M. and Lipshitz, R. (1998) Organizational Learning Mechanisms, A structural and cultural approach to organizational learning. *Journal of applied behavioural science*. vol 34 No 2. 161-179
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books
- Senge, P.M. (1995). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Raven, B H. and French, J R P. (1958) Legitimate Power, Coercive Power, and Observability in Social Influence. *Sociometry*; Jun1958, Vol. 21 (2), p83-97, 15p
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations*. (8. ed.) Boston: Pearson.
- Ödman, P. (2001[1979]). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: ePan/Norstedt.
- Vetenskapsrådet, (1990) *Forskningsetiska råd*. Hämtad 2013-12-30 från, <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> 20131230

Bilag/a/or

Bilaga 1

Information till respondenterna innan intervju:

Vi önskar spela in intervjuerna för att kunna transkribera dem efteråt. Detta för att försäkra oss om att vi inte missar någon information eller misstolkar något i analysen.

Konfidentialitet: Transkriberingen kommer att läsas av handledare, opponenter och examinators men kommer inte att finnas med i den publicerade uppsatsen.

Du har rätt att inte svara på frågor som du inte känner dig bekväm med

Du har också rätt att avbryta intervjun när du vill

Du får ta del av rapporten när den är klar i slutet av Januari

Bilaga 2

Intervjumall

Bakgrundsfrågor

- Hur länge har du arbetat som Leanstrateg?
- Anställd på organisationen?
- Vilken utbildning har du i grunden?
- Vad är ditt yrke (befattning)? Vad har du för yrkesbefattning?
- Vilka arbeten har du haft sedan tidigare?
- Har du arbetat som Leanstrateg i någon annan organisation?
- Har du arbetat med verksamhetsutveckling/ organisationsförändring tidigare, om ja på vilket sätt i så fall?
- Vad har du för tidigare erfarenhet från vården? Om inte, varför sökte du dig hit?
- Hur ser verksamheten ut, hierarkin?
- Vilka är cheferna och vilka chefsnivåer finns det?
- Organisationsförändring överlag vilken erfarenhet har du?

Huvudfråga

- Kan du beskriva arbetet från planering till genomförande till uppföljning på en avdelning där du anser att det har gått speciellt bra. Ett flaggskepp så att säga?

Planering

- Vilka var motiven för införandet med Lean Healthcare strategin?

- Vilka resultat var det som var så intressanta eftersom man valde att implementera Lean?
- Driva organisationen bättre? På vilket sätt?
- Vilka medarbetare var det som var med vid USA resan och vad har de för roll idag?
- Hur uppfattar du målen/motiven bakom förändringen?
- I vilken utsträckning har du tittat på tidigare forskning kring införandet av Lean på andra sjukhus och hur det har fungerat där?
- Hur tänker du kring kulturella skillnader och dess påverkan? Dels mellan länder, mellan städer och mellan avdelningar.
- På vilket sätt har detta i så fall påverkat genomförandet?
- Hur har urvalet av metoder och verktyg påverkats av detta?
- Kan du beskriva verktygen/metoderna?
- Vilken roll har pilotprojektet spelat för planeringen av införandet på andra avdelningar?
- Lean Healthcares syn på ledarskap enligt dig? Hur anser du att en ledare ska vara för att arbeta efter Leanfilosofin på organisationen?
- Hur ser du på ledarskap utifrån den nya organisationen?

Genomförande

- *Hur kommuniceras möjligheterna med Lean till avdelningscheferna?*
- *Vilka befogenheter har ni?*
- *Har ni befogenhet att gå in på en avdelning och säga att nu har vi bestämt att ni ska jobba med Lean?*
- Hur ser hierarkin ut? (Organisationsstrukturer)
- Vilka är cheferna som får Leanutbildningen? I vilken ordning kommer cheferna och vem är det som utbildas?
- Chefsstödet hur ser det ut praktiskt anser du?
- Hur ser de skraddarsydd utbildningarna? Exempel på det.
- Hur tänker du kring pedagogik i genomförandet? Vad är pedagogik för dig i genomförandet? (Ser ni till varje medarbetares förutsättningar, lärstilar...)
- Hur ser det eventuella motståndet i organisationsförändringen ut enligt dig?
- Hur bemöter du motstånd i organisationsförändringen?
- Vad innebär den nya chefsrollen enligt dig?
- På vilket sätt genomsyrar Lean hela organisationen?
- Hur bestämmer ni/du vilken avdelning som är näst på tur? (Finns det ngn tanke bakom?)

- Hur ser kommunikationen ut? Mellan dig och ledarna?
- Hur ser samarbetet med kommunikationsenheten ut?
- (- Vem kommunicerar med vem och hur jobbar man med motstånd gällande kommunikationen?)
- Hur väljs nyckelpersoner ut vid eventuella problem?
- Hur används (du) konsulterna? Vilka frågor är det som lyfts med er?
- I vilken mån arbetar du med medarbetarna? Leankonceptet eller verktygen?
- Gemba. Kan du ge något exempel på hur du använder det praktiskt?
- på vilket sätt arbetar du med ständiga förbättringar? Utveckla!

Uppföljning

- På vilket sätt kan du se att chefen har förstått och anammat Lean konceptet? Utvärdering?
- Hur har resultatet av implementeringen blivit tycker du? (För och nackdelar)
- Hur många avdelningar ser det ut att vara positiva effekter på arbetsmiljön
- i vilka frågor vänder sig cheferna till dig?
- Tror du de vänder sig med andra saker till dina kollegor? På vilket sätt kommunicerar ni kring detta?
- Vad är det logistikerna ska åstadkomma? Vad ser du är bristen som gjort att man väljer ta in dom?

Övrigt

- Hur ser du på Leanhuset?
- Vad/vilken är den stora utmaningen med ert jobb?
- Vid förändringsmotstånd (kan detta bero på att ni endast utbildar cheferna?),
- Vilka misstag har du gjort, finns det något som inte fungerat.....hur tänkte du om, hade du idag gjort något annorlunda exempelvis vid implementeringen.....
- På vilket sätt arbetar ni efter ständiga förbättringar?
- Är det något du vill tillägga som du tycker vi har missat?

Bilaga 3

Intervjumall chefen på en avdelning

Bakgrund

- Vilken bakgrund har du?

- Vad är din yrkesbefattning nu?
- Hur länge har du jobbat som det?
- Hur länge har du jobbat på organisationen?
- Skulle du vilja beskriva hur implementeringen har gått till från planering, genomförande till uppföljning?
- Hur har samarbetet med leanstrategerna sett ut för dig?
- På vilket sätt har du använt dig av leanstrategerna i de olika stadierna?
- I vilka frågor vänder du dig till leanstrategerna?
- Kan du ge ett konkret exempel på ett samarbete med leanstrategerna?
- Hur har du valt ut vilka verktyg som ska användas på din avdelning?
- Vad är skillnaderna i din roll som ledare nu jämfört med tidigare?
- Vad är utmaningarna med denna roll?
- På vilket sätt jobbar du med Leanhuset ge gärna konkreta exempel? (Utveckla)
- På vilket sätt faciliterar du ständiga förbättringar?
- Vad anser du är målsättningen med att arbeta utifrån Lean?
- Vad är målsättningarna för din avdelning?
- Hur hänger det ihop med de övergripande målen?
- Hur gör du uppföljning utifrån målsättningarna?
- Vilka är de största utmaningarna och möjligheterna med ditt jobb?



LUNDS
UNIVERSITET

LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se