

# Att reformera i NPM-anda

En studie om demokrativärdenas beaktande vid  
implementerandet av lean i svensk sjukvård

# Abstract

Den offentliga förvaltningen utgör ett viktigt möte mellan stat och samhällsmedlem. Det är därför viktigt att de värdegrunder vilka förvaltningen arbetar efter beaktas. Genom en intervju med en fokusgrupp bestående av fem personer anställda inom sjukvården har vi undersökt på vilka värdegrunder denna del av förvaltningen arbetar mot. I relation till detta har vi använt oss av Lennart Lundquists teori om vårt offentliga etos där han pekar på vilka värden förvaltningens arbete bör bygga på.

Resultatet av undersökningen har visat på att alla de värden som borde tas i beaktande i offentlig verksamhet inte får det utrymme som de borde, detta på grund av ett allt för stort fokus på den ekonomiska aspekten.

*Nyckelord:* NPM, new public management, vårt offentliga etos, lean, sjukvård, demokrativärden, ekonomivärden, offentlig förvaltning

*Antal ord:* 8995

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Syfte och frågeställning .....	2
1.3 Avgränsningar.....	3
1.3.1 Disposition.....	3
1.4 Metod.....	4
1.4.1 Fokusgrupper.....	4
1.4.2 Material.....	5
1.4.3 Kritik av metod.....	6
<b>2. Teoretiska utgångspunkter.....</b>	<b>7</b>
2.1 New public management.....	7
2.1.1 Organisationshistoria i Sverige.....	8
2.2 Lean produktion.....	9
2.2.1 Vad går lean produktion ut på?.....	10
2.2.2 Lean produktion i sjukvården.....	11
2.3 Vårt offentliga etos.....	11
<b>3. Analys.....</b>	<b>14</b>
3.1 Operationalisering av demokrativärdena.....	14
3.1.1 Politisk demokrati.....	14
3.1.2 Rättssäkerhet.....	14
3.1.3 Offentlig etik.....	15
3.2 Demokrativärdena i förhållande till fokusgrupper.....	15
3.2.1 Politisk demokrati i praktiken.....	15
3.2.2 Rättssäkerhet i praktiken.....	17
3.2.3 Offentlig etik i praktiken.....	19
3.3 Sammanfattning av analys.....	20
<b>4. Resultat.....</b>	<b>22</b>
4.1 Till framtida forskning.....	24
Referenser	
Bilaga 1	
Bilaga 2	

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

I Sverige har under de senaste decennierna införts nya reformer inom den offentliga förvaltningen vilka med ett samlingsnamn kallas new public management, förkortat NPM. NPM har bidragit med ett nytänkande som omformat strukturen inom den offentliga verksamheten med det privata företaget som ledstjärna (Rövik, s. 27). Detta har inneburit stora förändringar inom organisationen och diskussionen om detta är tveeggad. Kritikerna menar att organisationsformen liknande det hos ett företag inte är passande inom offentlig verksamhet medan andra menar att det är en viktig vidareutveckling inom den offentliga. En reform i NPM-anda är lean production, en organisationsform hämtad från Japan och mer specifikt Toyotas bilproduktion. De utvecklade en produktionsform som var effektivare rent produktionsmässigt men också ur en ekonomisk aspekt. Denna organisationsform har spridit sig världen över och tagits emot med öppna armar av diverse industrier och på senare år även av offentliga verksamheter (Åhlström 1997, s.2).

En av kritikerna till NPM och vad han kallar ekonomismen är Lennart Lundquist. Han har konstruerat en teori om på vilka värdegrunder offentlig förvaltning ska byggas på, kallad vårt offentliga etos. Lundquist beskriver sin normativa föreställning om vårt offentliga etos som något offentliga institutioner bör sträva efter att uppnå. Vidare innebär det att samtliga värden i vårt offentliga etos måste tas i beaktning, ekonomivärden som demokrativärden. Dock påstår han att ekonomivärdena negligerar demokrativärdena i dagens samhälle då de fått ett mycket större utrymme i den offentliga verksamheten (Lundquist 1998, s.53ff). Lundquist menar vidare att intresset för ekonomivärdena i den offentliga inte i sig är ett problem, då de båda har en lika viktig roll i vårt offentliga etos. Problemet är istället att ekonomivärdena tagit över debatten och att demokrativärdena inte lämnas något utrymme. Detta har resulterat i att stora delar av vårt offentliga etos har försvunnit från offentlig verksamhet och har därmed skapat ett kritiskt läge inom förvaltningen (Lundquist 1998, s. 136).

En av de offentliga verksamheter som på senare tid i allt större grad anammat lean är sjukvården. Vi har valt att undersöka sjukvården då vi anser att det är en av

de viktigaste offentliga verksamheterna rörande demokrativärdena på grund av arbetet med människor. I Sverige har sjukvården varit ett hett debattämne. Framst har den handlat om de privata företagen som utnyttjar skattemedel. Men vad vi missar är att även den offentliga vården bedrivs på ett liknande sätt då ersättningsystemet bygger på samma vinsttänkande som i den privata sektorn. Resultatet av detta har kommit som ett brev på posten. Försämrade kvalitet och högre grad av misskötsel av patienter har blivit allt vanligare (Zaremba, 2013). På senare tid har man börjat använda sig av organisationsformen lean för att effektivisera verksamheten, tanken är dock att detta inte ska ske på bekostnad av patientkvaliteten. De generella argumenten till detta är att förbättra organisationen, något som ska ske genom att involvera alla medarbetare och att effektivisera verksamheten genom att eliminera onödiga element så som flaskhalsar och tidstjuvar. Men på vilka grunder sker detta? (Liker - Morgan 2006, s.12).

## 1.2 Syfte och frågeställning

Lennart Lundquist påstående ovan om ett åsidosättande av demokrativärdena inom offentlig förvaltning i och med införandet av NPM ligger till grund för denna undersökning. Syftet är att undersöka om införandet av lean som NPM-reform i sjukvården resulterat i att demokrativärdena tagits i större beaktande i verksamheten. Vi anser att detta är relevant i det avseende att lean är ett nytt fenomen inom offentlig verksamhet. Lundquists teori om vårt offentliga etos och avsaknaden av demokrativärdena inom offentlig förvaltning är också en frekvent använd teori. Detta bidrar till relevansen av denna undersökning då hans teori här delvis kommer att prövas. På dessa grunder har vi format en frågeställning som på ett så bra sätt som möjligt fångar in detta problemområde.

*Hur kan lean som NPM-reform ta demokrativärdena i beaktande?*

## 1.3 Avgränsningar

Vi har valt att studera vården då vi anser att demokrativärdena bör vara framträdande inom denna del av förvaltningen. Då lean först implementerades inom industrin och är utformad med prioritet på ekonomisk vinning är det intressant att undersöka hur denna organisationsform tar sig i uttryck i en förvaltning där arbetet handlar om människors hälsa. Vi är medvetna om att detta endast speglar en vårdavdelning och deras implementering av lean vilket begränsar studien vad gäller våra möjligheter att generalisera. Dock har lean implementerats på många håll i Region Skåne vilket kan öppna upp för viss generalisering av resultatet då riktlinjerna för implementeringen borde vara den samma.

### 1.3.1 Disposition

Dispositionen av studien inleds med en bakgrund till problemet vi valt att behandla. Vidare följer syftet, varpå vi presenterar den frågeställning vi valt att arbeta efter. Under metodavsnittet motiverar vi den teori vi valt att utgå ifrån samt vårt tillvägagångssätt för att besvara vår frågeställning. I det teoretiska kapitlet redovisar vi först för NPM och hur lean production en del av denna. Vilket är av vikt för förståelsen av vår uppsats. Därefter presenterar vi Lundquist teori om vårt offentliga etos, vilket man kan dela upp i två värdekategorier, demokrativärden och ekonomivärden. Vi har valt att fokusera på demokrativärdena då de ligger till grund för våra operationaliseringar. I den empiriska delen presenterar vi det material vi fått fram från vår fokusgruppsintervju och sammanfattar deras åsikter om hur lean har påverkat demokrativärdena. Studien avslutas med reflektioner över det resultat vi fått fram från intervjun samt förslag på vidare forskning.

## 1.4 Metod

För att undersöka huruvida lean production påverkat vården utgår vi från Lennart Lundquists teori om vårt offentliga etos samt hans antagande om den obalans mellan demokrati- och ekonomivärdena som uppstått på grund av ekonomismen. Vi ska med denna teori testa om införandet av lean production bidragit till att demokrativärdena tagits i högre beaktande i och med på den basis lean sägs implementeras på, där expertisen från de anställda aktivt används för utformandet av verksamheten. Vår uppsats kommer således få en teoriprovande karaktär. För att studera om det finns ett samband mellan högre hänsyn till demokrativärdena och införandet av lean production har vi valt att utföra en kvalitativ fallstudie. Genom att analysera och studera en fokusgrupp, deras åsikter och upplevda förändringar i och med införandet av lean production hoppas vi kunna dra slutsatser om hur vida demokrativärdena får större plats på avdelningen än tidigare. En fallstudie och djupare analys möjliggör en gedigen insyn i fallet vilket är en nödvändighet för att vi ska förstå hur processen i verksamheten går till.

Som tidigare nämnts utgår vi från Lundquists normativa teorier om vårt offentliga etos. Teorivalet har vi grundat på att han tydligt beskriver vilka värden han anser bör styra den offentliga förvaltningen och har tydliga definitioner av demokrativärdena. Detta ger oss en bra plattform att utgå ifrån. Vi har valt att enbart använda oss av Lundquists definitioner av demokrativärden då det är hans teorier vi vill pröva.

För att få en djupare förståelse av lean production som en del av NPM har vi valt att redogöra bakgrunden och principerna för denna organisationsform.

### 1.4.1 Fokusgrupper

I vår analys kommer vi att använda oss av fokusgrupper för att få en inblick i verksamheten och lean produktion i praktiken. När man använder sig av fokusgrupper finns det vissa saker man bör tänka på. Framförallt är en fokusgrupp inte alls likt en vanlig intervju. Tanken med en fokusgrupp är att samtalet ska ske mellan deltagarna och inte mot moderatorn. Moderators roll är en mer styrande, eller guidande roll, där man ska få samtalet i rätt riktning och driva diskussionen framåt (Wibeck 2010, s. 11). Ett av de främsta användningsområdena för fokusgrupper är när man vill studera interaktionen mellan deltagarna. Det gäller dock inte vårt fall där målet istället är att studera samtalsämnet. Valet att använda oss av fokusgrupper istället för någon annan intervjumetod är för att det finns potential till att få fram mer intressant information. Detta på grund av den diskussion som kommer att uppstå deltagarna emellan, där åsikter kan ställas mot varandra. Detta kan leda till djupare resonemang jämfört med en intervju mellan fyra ögon (Wibeck 2010, s. 22,24).

Det finns flertalet faktorer som kan påverka hur diskussionen fortlöper vilket är viktiga att ha i beaktning som moderator. Dessa är intrapersonella faktorer, interpersonella faktorer och miljöfaktorer. Intrapersonella faktorer berör individen och kommer i uttryck i deltagarnas personlighetsdrag, vilket kan påverka deras agerande i gruppen. Samtidigt kan en deltagares personlighetsdrag påverka gruppen som helhet, därför det är viktigt med en bra sammansättning av deltagare (Wibeck 2010, s.29). Interpersonella faktorer förklarar interaktionen mellan deltagarna och är även det något som kan påverka diskussionen. En viktig punkt här är känslan av samhörighet inom gruppen, detta gäller även i fokusgrupper trots att det bara är tillfälligt. Detta på grund av att ingen av deltagarna ska känna sig utanför utan kunna bidra till diskussionen vilket är målet med gruppen. Att stadga en samhörighet i gruppen är viktigt vilket moderatören bör se till att sker redan från start (Wibeck 2010, s. 30-31). Det är dock viktigt att samhörigheten inte blir för stark då det blir risk för att en gemensam tanke växer fram, eller med andra ord, ett rätt sätt att tänka (Wibeck 2010, s. 31). Social makt är en annan faktor som kan påverka samtalet. Deltagarna kanske uppfattar att moderatören sitter i en maktposition då man både styr och senare ska analysera det som sägs. Att någon av deltagarna har en högre maktposition eller expertis kan också vara fallet. Om situationer där deltagare undervärderar sig själv gentemot andra i gruppen är det viktigt från moderatörens sida att snabbt ingripa för att ge alla deltagare ordet (Wibeck 2010, s. 31,32). Miljön är även en faktor som måste tas i beaktande där platsen för samtalet kan spela roll. Det är viktigt för deltagarna att de känner sig trygga för att främja ett gott samtal, detta kan påverkas av storleken på rummet eller i avståndet till de andra deltagarna (Wibeck 2010, s. 32-33). Dessa faktorer är viktiga för en moderator att ta i hänsyn när man rekryterar, men även för förståelsen av en fokusgrupp.

#### 1.4.2 Material

Det material vi baserar vår undersökning på är framförallt primärmaterial från den fokusgruppsintervju vi utfört. Frågorna till fokusgruppen är utformade efter de operationaliseringar vi gjort av Lundquists demokratiska värden (se bilaga 1). Den teoretiska delen är baserad på sekundära källor då vi dels använt litteratur skriven av Lundquist och hans föreställning om vårt offentliga etos. Dels har vi använt oss av akademiska artiklar samt tryckt litteratur som beskriver och förklarar new public management och lean production.



### 1.4.3 Kritik av metod

Under arbetets gång har det uppstått händelser som bidragit till vissa brister. Det har varit oerhörda problem vad gäller att rekrytera en fokusgrupp vilket har resulterat i att vi använt oss av personliga kontakter. Detta innebär att resultatet av fokusgruppsamtalet kan ha påverkats av den privata relation som fanns mellan deltagare och författare av denna uppsats. Det kan påverkas på så sätt att intervjupersonerna inte är objektiva, samtidigt som det kan resultera i att de är mer öppna och villiga att svara på frågorna. En annan viktig aspekt som kan ha påverkat resultatet är relationen mellan deltagarna i fokusgruppen. De arbetade alla tillsammans, vilket kan påverka samtalet ur en interpersonell aspekt. Detta genom att en tydlig grupp känsla redan fanns innan samtalet började och åsikter som skiljer sig från de andra deltagarna kan hållas tillbaka på grund av detta. Miljön kan också ha påverkat hur deltagarna vågade uttrycka sig då intervjun skedde på deras arbetsplats (se 1.4.1 Fokusgrupper). Att tolka av intervjun upplever vi ändå att vi lyckats minimera ovanstående effekter.

Ytterligare fokusgrupper hade även varit att önska för en mer valid analys och kan räknas som en brist.

## 2. Teoretiska utgångspunkter

En viktig aspekt av vårt arbete är förståelsen för vad lean production faktiskt är och vad dess principer går ut på. Vi har därför valt att redogöra för lean som del av New public management genom att inleda vårt teoretiska kapitel med en genomgång av NPM samt uppkomsten och utvecklingen utav lean som organisatoriskt managementverktyg.

### 2.1 New public management

Under 1980-talet etablerades den globala organisationsformen New public management (NPM). Det var framförallt efter att den brittiska premiärministern Margaret Thatcher implementerat dessa idéer som det sedan spred sig till Sverige. NPM är ett samlingsnamn på de företagsinspirerande idéer som kommit att föras över till den offentliga förvaltningen. Eftersom NPM är ett samlingsnamn för en rad olika tankar och idéer finns det inget enhetligt teoretiskt perspektiv, varför det är svårt att hitta en gemensam definition av begreppet. (Rövik, s.29) Men vad man är enig om är att grundkärnan i NPM är att även offentliga organisationer bör styras och efterlikna det privata företaget. Tanken är att en användning av beprövade metoder från den privata sektorn såsom marknadsstyrning ger ökat krav på effektivitet, vilket är en önskvärd effekt även i den offentliga (Rövik, s.27).

I praktiken innebär NPM tydligare målstyrning, vilket följaktligen lett till att fokus på processen har försvunnit och förflyttas till uppföljning av resultat. Det innebär även tydligare ansvarsfördelning, vilket blir en nödvändighet då chefer får en position att själva fatta beslut för att effektivisera. NPM innebär också högre grad av decentralisering och ökad konkurrens för att minska kostnader. Detta har även medfört att begreppshanteringen och språkbruket inom den offentliga förvaltningen har förändrats. Vi är inte längre patienter eller brukare utan kunder till de tjänster den offentliga sektorn erbjuder. (Lindskog, 2014, s.16). Vidare kan man se en förändring i arbetsvillkoren för de anställda. Individuell lönesättning, prestationsbelöning och ett mer flexibelt anställningsförfarande är en del av NPM. Tanken är att detta ska generera en högre prestation hos personalen och därmed öka effektiviteten för verksamheten (Van de Walle - Hammerschmid, 2011, s. 194)

Pillott påpekar att utvärderingarna av NPM har varit ojämna. Detta på grund av den inneboende komplexitet som utgör dess karaktär (Pillott, 2007, s.113) En del

ställer sig kritiska till denna reform och menar att offentliga förvaltningar inte kan styras som ett företag på grund av skillnaderna mellan de olika organisationsformerna. Idéer som tas för givna i den privata sektorn såsom målstyrning och konkurrens kan mötas av hinder då den ska implementeras i den offentliga sektorn. Man ställer sig även kritisk till människans position i processen. Man menar att det finns risk att den stora fokuseringen på resultat och effektivisering underminerar den humanitära aspekten (Van de Walle - Hammerschmid, 2011, s. 198) I en avhandling av Pillott skriver han att tillämpningen av denna NMP reformen generellt sett har fungerat sämst inom områden som erbjuder komplexa mänskliga tjänster, till exempel skola och hälsovård (Pillott, 2007, s.112). På grund av att NMP som renodlad reform inte lyckats anpassas så väl till dessa typer av offentlig verksamhet har fler former av NPM börjat ta plats. En av dessa är lean production. Detta är en form av NMP då grundtanken i lean är en rad idéer som härstammar från privata företag, men som man idag implementerat i alla sorters organisationer, inte minst i den svenska sjukvården (Lindskog, 2014, s. 16).

### 2.1.1 Organisationshistoria i Sverige

För att förstå en organisation måste man känna till dess historia. I en organisation har nämligen rutiner och strukturer etablerats, inte bara i strukturen som helhet utan även i huvudet på personalen. Man kan urskilja två distinktioner i vilka lean production kan ta form. Dessa är Taylorismen och Sociotekniken. Taylorismen även kallad rationaliseringsrörelsen startade redan på 30-talet, men blev allmänt erkänt i Sverige under 50-och 60-talet. Dess grundprinciper bygger Winslow Taylors tankar om hur man bäst effektiviserar en organisation. Hans teser 1) Det finns ett bästa sätt och 2) Rätt man på rätt plats, blev dock hårt kritiserade i Sverige eftersom de ansågs vara inhumana. Missnöjet på fabrikerna växte på grund av dåliga arbetsförhållanden, vilket skapade en plattform för anti-rörelser mot Taylorismen. En sådan var Human Relations-skolan. Denna rörelse företräder framförallt de anställdas psykosociala hälsa. Man menar att effektiv produktion inte enbart uppstår vid rationell materiell output utan att de anställdas trygghet, arbetsvillkor och gruppsammanhållning är en viktig del av processen då detta ökar incitamenten för att arbeta (Lindskog, 2014, s. 17- 18).

Efter andra världskriget ökade arbetsinvandringen, våra industrier var kvar medan Europa låg i ruiner. På grund av ökad arbetskraftsefterfrågan blev det lätt att implementera den Tayloristiska skolan i våra industrier, vi behövde arbetskraft, de behövde jobb. Dock skedde det en förändring i slutet av 60-talet. Arbetsmarknaden som tidigare hade varit i balans, hotades av hög personalomsättning, strejker och efterfrågan på arbetskraft minskade (Nilsson, 2004, s.23) Ur detta föddes den så kallade sociotekniken. Denna filosofi har sin grund i Human Relations-skolan, och bygger på att låta de anställda vara delaktiga

i den vardagliga beslutsprocessen. På grund av påtryckningar från samhället i stort införde man denna organisationsform för att demokratisera arbetslivet. Viktigt att påpeka är dock att detta enbart är en demokratisering i form av medbestämmande hur det dagliga arbetet ska utföras och inte hur verksamheten på andra nivåer ska styras (Lindskog, 2014, s.19)

## 2.2 Lean production

Lean production och dess filosofi var först använd i Japans bilindustri. Taiicho Ohno, vise president på Toyota Motors, lyckades få företaget att producera en större kvantitet bilar till en lägre kostnad än de västerländska bilproducenterna. Förklaringen till denna framgång låg i organisationsstrukturen, dess kultur och styrningen i tillverkningsprocessen.

Massproduktionen och billig arbetskraft i Asien och Sydamerika förändrade handeln och konkurrensen på 70-talet, vilket ökade kraven på industrin. Det tog inte lång tid förens USA kopierade Toyotas organisationsidéer och så småningom spred det sig till andra västerländska länder(Åhlström, 1997, s.2).

Hur lean production används och definieras skiljer sig åt, dels mellan olika länder och dels inom vilket område man tillämpar metoden. I USA och Storbritannien har lean starka influenser av den tayloristiska skolan. Medan man i Sverige hellre väljer att implementera lean med sociotekniska influenser. Att lean infördes i Sverige kan man säga har skett i två olika perioder eller vågor, den ena i början av 90-talet och den senare några år senare vid millenium skiftet (Lindskog, 2014, s.21). Under den första perioden blev begreppet lean production allmänt etablerat inom den Svenska industrin. Forskningen som bedrivits på Toyotas organisation och på industrierna i Japan, blev nu erkänt som ett generellt managementverktyg. Under den andra perioden började man tillämpa detta verktyg på både industrier liksom offentlig förvaltning, såsom sjukvård. Man kan hävda att den senare perioden medförde en ”mjukare” bild av begreppet, då den sociotekniska skolans idéer genomsyrade denna bild. För att öka effektiviteten inom organisationer med hjälp av lean tittade man nämligen inte bara på den materiella outputen utan även på arbetsmiljön, arbetslärande, delaktighet och inflytande för medarbetarna. Dåliga arbetsförhållanden kan nämligen också ses som slöseri. (Lindskog, 2014, s.22)

### 2.2.1 Vad går lean production ut på?

Lean production består av en rad olika principer. Som beskrivits tidigare finns det olika inriktningar man kan ta när man genomför lean vilket gör att denna organisationsform kan te sig olika beroende på vilken ståndpunkt man har.

Dock finns det en rad generella idéer för tillämpning av lean. Den kanske tydligaste tanken bakom lean production är elimineringen av slöseri. Slöseri i produktionen innebär i förlängningen en oönskad prishöjning för kunden (Åhlström, 1997, s.22). För att eliminera slöseri undersöker man möjligheterna till förbättrat flöde i processen, till exempel minska potentiell överproduktion, reducera onödig väntan för personal och förbättra transportmöjligheter. Att engagera alla i processen är även en del av lean. Tanken att kvalitet är allas ansvar och en högre grad av processkontroll ökar kontinuiteten i arbetet (Åhlström, 1997, s.24).

Liker och Morgan presenterar principerna för lean production på ett tydligt vis. De delar upp principerna i tre kategorier, dels i produktionsprocess, dels i människans roll i processen och dels den tekniska aspekten.

I produktionsprocessen betonar de bland annat att verksamheten bör sträva efter långsiktiga ekonomiska mål, även om det motsätter kortsiktiga vinningar. I längden skapar detta en hållbarhet och trygghet för organisationen. Man bör sträva efter att undvika överproduktion men alltid öka kvaliteten, vilket ökar den ekonomiska vinningen. Att använda visuell styrning och skapa goda processflöden minskar risken för dolda problem och ökar möjligheter att fatta rätt beslut. Öppenhet och tydlighet skapar en överblick över arbetet vilket genererar i att gemensamma mål för verksamheten blir lättare att följa upp (Liker-Morgan, 2006, s.12).

När de talar om människans roll i processen anser de att det är viktigt att skapa ett ramverk där alla medarbetare är integrerade i processen. Detta skapar en viktig gemenskap och gruppsammanhållning på arbetsplatsen. Genom att aktivt jobba efter ständiga förbättringar med hjälp av de anställdas delaktighet ökar input av idéer och arbetsplatsen kan formas efter de behov som förekommer just där (Liker- Morgan, 2006, s. 13)

De tekniska principerna betonar vikten av att implementera teknologi som är anpassat efter de anställda och processen. Det vill säga använda sig av verktyg som alla kan ta del av och förstå. Standardisera organisationen, det vill säga skapa normer som alla kan följa, gemensamma mål och ett systemtänkande. Detta är viktigt då man vill skapa en lärande organisation (Liker-Morgan, 2006, s.14)

## 2.2.2 Lean production i sjukvården

Sjukvården i Sverige har under de senaste årtiondena varit under hård ekonomisk press. Detta kan vara en orsak till varför intresset till att införa lean i sjukvården har ökat. I sjukvården handlar det om människor vilket gör att de mänskliga principerna för lean och den sociotekniska skolans influenser blir extra viktiga att ta till vara på (Lindskog, 2014, s.23) En definition av lean i sjukvården beskrivs i Lindskogs bok av Radnors (2012):

”Lean är ett managementkoncept som baseras på en filosofi av att ständigt förbättra processerna genom att antingen öka kundvärdet eller minska icke-värdeskapande aktiviteter, processvariationer samt dålig arbetsmiljö.”(Lindskog, 2014, s. 24)

Denna definition innefattar inte bara processprinciperna utan även de mänskliga principerna då Radnos nämner arbetsmiljö som ett sätt att förbättra effektiviteten.

Hur tar sig då lean uttryck i praktiken på en vårdavdelning? Sammanfattningsvis kan dessa punkter ge en generell överblick av hur arbetet kan se ut. Den första är att arbetsförloppet måste drivas av chefer från topp till botten. Externa konsulter kan inte ersätta dessa personer. Detta är viktigt för att skapa den gemenskap och teamkänsla lean går ut på. Den andra är att jobba med ”leantavlan” eller ”pulstavlan” samt “pulsmöten”, detta ger en lokal visuell överblick av arbetsförloppet som generellt har visat sig fungera bättre än IT-systemen. Den sista punkten är att satsa i första hand på att få flöden att fungera. Detta genom att hela tiden självutveckla systemet och visa respekt och lyssna på vad de anställda har att medföra organisationen (Anhede-Lord, 2009, s.4).

## 2.3 Vårt offentliga etos

Ekonomismen som Lundquist kallar det är en förändring i offentlig förvaltning med början på 1980-talet. trenden har inneburit ett ökat intresse för ekonomivärdena inom förvaltningen, samtidigt som demokrativärdena tappat sin ställning. Problemet, vilket Lundquist inte menar är det faktiska intresset för ekonomivärdena utan istället det ointresse som samtidigt har uppstått för demokrativärdena innebär att vårt offentliga etos, de grundtankar som bör styra all offentlig verksamhet har kommit i gungning (Lundquist 1998, s. 136).

Lennart Lundquists teori om vårt offentliga etos har stor vikt för förståelsen av detta arbete, därför en redogörelse av detta är viktigt. Vårt offentliga etos är grundläggande tankar om hur all offentlig verksamhet bör styras och grundas i gängse texter från regeringsformen till svensk lagstiftning. Teorin är en rekonstruktion av dessa texter och har av Lundquist delats in i två kategorier,

demokrativärden och ekonomivärden (Lundquist 1998, s. 53,59,63.). Dessa två kategorier har tre underkategorier där de för ekonomivärdena är funktionell rationalitet, kostnadseffektivitet och produktivitet. Med funktionell rationalitet menas att man når de mål man strävar efter med hjälp av de åtgärder som används (Lundquist 1998, s.64). Att ha i beaktande här är som Agevall hävdar, att funktionell rationalitet uppfylls beroende på vilka åtgärder som vidtas och inte målen i sig. Detta menar Agevall vidare gör den funktionella rationaliteten tom på innehåll (Agevall 2000, s. 20). Med kostnadseffektivitet menas att kostnaderna ska vara så låga som möjligt i förhållande till målen. Med andra ord innebär det att målen ska uppfyllas med minsta möjliga resurser, att en strävan efter att undvika onödiga utgifter ska finnas. Den sista aspekten vad gäller ekonomivärdena är produktivitet och hänger till viss del ihop med kostnadseffektivitet. Produktivitet innebär i det här fallet att man vill minimera mängden input för en viss åtgärd, men få erhålla samma mängd output (Lundquist 1998, s. 64). Med ekonomivärdena nu presenterade kan man konstatera att de gemensamt visar på hur tillvägagångssättet bör vara för att nå de uppsatta målen, men inte vilka målen bör vara. Agevall menar att det är här demokrativärdena spelar sin roll, och de båda kategorierna, demokrativärdena och ekonomivärdena kompletterar varandra. Detta konstateras vidare av Lundquist som menar att båda av dessa värden måste tas i beaktande inom det offentliga, däremot inte inom det privata (Agevall 2000, s.20; Lundquist 1998, s. 63).

Demokrativärdena är lika till antalet och består av politisk demokrati, rättssäkerhet och offentlig etik. Politisk demokrati är något man i västvärlden på många sätt och vis tar som en självklarhet. Lundquist menar att politisk demokrati främst innebär det som legitimerar en demokrati, process och substans. Med process pekar Lundquist här på de fundamentala föreställningar vad gäller en demokrati, såsom allmän rösträtt och fri-och rättigheter för medborgarna (Lundquist 1998, s. 76-78). Substans innebär vilka frågor som i dessa processer diskuteras och genomförs. För att konkretisera proceduren kan vi se till den demokratiska processen i Sverige där vi har allmänna val där vi röstar fram de representanter som står för samma åsikter som en själv vilket ger medborgaren möjlighet att påverka den styrande makten i landet. Viktigt är här också som Agevall påpekar, att en öppenhet är ett måste för medborgarna för att se hur processerna faktiskt går till (Agevall 2000, s.21). Lundquist sammanfattar detta för den offentliga förvaltningen i två delar, process- och substanskrav. Processkraven är här Allmänna val, medborgardeltagande, öppenhet och fri- och rättigheter medan substanskraven är lagens krav, politikernas vilja, och folkets val och vilja (Lundquist 1998, s. 91).

Demokrativärdet rättssäkerhet är här förhållandet mellan det offentliga och medborgarna. Lundquist menar här en garanti för medborgarna gentemot staten i frågor som mänskliga rättigheter och att staten arbetar efter de faktiska lagarna i landet när man utövar sin makt över medborgarna (Lundquist 1998, s. 102). Offentlig etik, den sista av de tre demokrativärdena, innebär att den offentliga förvaltningen arbetar etiskt och moraliskt i sitt utförande. Detta kan appliceras på

alla de andra värdena men kanske lättast förklaras med en applicering på process och substans. Vad gäller processen innebär det här de rätta förvaltningsprocesserna samt rätt agerande från ämbetsmännen inom förvaltningen. Vad gäller substansen sker med den offentliga etiken en diskussion vilka åtgärder som är de rätta och riktiga (Lundquist 1998, s.94). För att avslutningsvis konkretisera detta kan vi se till ämbetsmannens etiska grundrelationer komponerad av Lundquist, där ämbetsmannen ska visa hänsyn till samhällsmedlemmarna, lydnad till lagen och lojalitet mot överordnade (Lundquist 1998, s.106).



## 3. Analys

I den här delen kommer vi operationalisera demokrativärdena från Lundquist teori vårt offentliga etos. Vi kommer sedan att sätta dem i relation till praktiken med hjälp av ett fokusgruppsamtal bestående av fem anställda inom sjukvården.

### 3.1 Operationalisering av demokrativärdena

Operationaliseringarna nedan kommer att stå till grund för de frågor som kommer att användas under vårt samtal med en fokusgrupp. De kommer därmed att påverka det utfall vad kommer utav diskussionen i fokusgruppen. Anledningen till att enbart demokrativärdena operationaliseras är då det är dessa som hävdas bli åsidosatta inom offentlig verksamhet. Med anledning till att dessa värden operationaliseras på fri hand utan stöd från annan litteratur och därför enbart är grundade på tolkningar från Lundquists teori om vårt offentliga etos kan de självklart kritiserats.

#### 3.1.1 Politisk demokrati

Politisk demokrati innebär i vårt offentliga etos fundamentala föreställningar vad gäller en demokrati. Man pekar här på allmän rösträtt, fri- och rättigheter för medborgarna, en öppenhet inom förvaltningen, medborgarinflytande, samt innehållet i de frågor som processen behandlar (se kapitel 2.3 Vårt offentliga etos). På verksamhetsnivå ter sig detta värde annorlunda. Allmän rösträtt blir här istället inflytande i utvecklingsprocessen inom verksamheten, eller med andra ord ett medarbetarinflytande, att man använder sig av personalens expertis och tillåter deras röster att bli hörda. Vad gäller öppenhet är innebörden här densamma och innebär att sjukvården som offentlig verksamhet ska vara öppen för alla medborgare att granska. Det innebär samtidigt en öppenhet mot personalen på arbetsplatsen vilket är nödvändigt för en väl fungerande förvaltning.

#### 3.1.2 Rättssäkerhet

Rättssäkerhet är i vårt offentliga etos beskrivet som förhållandet mellan det offentliga och samhällsmedborgarna. Här talar Lundquist om att statens agerande och implementering tar hänsyn till mänskliga rättigheter, yttrandefrihet och andra lagar och regler som finns till för att skydda samhällsmedlemmarna. Med andra ord att det offentliga arbetar utefter de faktiska lagar och regler som gäller när det utöver sin makt över samhället (se kapitel 2.3 Vårt offentliga etos). På verksamhetsnivå kan man här istället se på förhållandet mellan arbetsgivare och

arbetstagare där detta kommer till uttryck i anställningsskydd och likabehandling av alla anställda.

### 3.1.3 Offentlig etik

Offentlig etik, det sista av de tre demokrativärdena har i vårt offentliga etos innebörden av ett etiskt och moraliskt ramverk för hur en offentlig verksamhet ska arbeta. Man kan applicera den offentliga etiken på de andra värdena i vårt offentliga etos då diskussionen om vad som är rätt och riktigt är en viktig aspekt, framförallt inom vården. Vi har som exempel på detta även Lundquists modell av ämbetsmannens etiska grundrelationer där vi har hänsyn gentemot samhällsmedlemmarna, lydnad mot lagen och lojalitet mot överordnade (se 2.3 Vårt offentliga etos). På verksamhetsnivå ter sig detta detsamma, men i sammanhang med sjukvården kan man peka på Lex Maria, den främsta etiska koden inom sjukvården, där funktionen är att främja patientsäkerheten (patientsäkerhetslagen 2010:659). Vi kan här se på möjligheterna för personalen att påpeka brister eller risker inom vården, där även rättssäkerheten bör garantera de anställdas säkerhet vid upplysningar av sådana företeelser.

## 3.2 Demokrativärdenas utrymme i praktiken

### 3.2.1 Politisk demokrati i praktiken

Politisk demokrati innebär som vi tidigare konkretiserade vid operationaliseringen av demokrativärdena att man har ett inflytande i utvecklingsprocessen, att personalens expertis tas till vara för att utforma bästa möjliga arbetsplats, att man möjliggör för de anställda att få sina röster hörda och att de tas i beaktande. En öppenhet gentemot personalen är här också av stor vikt så att de vet vad som försiggår inom organisationen (se kapitel 3.1.1 Politisk demokrati). Med hjälp av en fokusgrupp bestående av tre sjuksköterskor och två sekreterare har vi fått en insyn i hur detta ter sig i praktiken.

När vi frågar gruppen hur lean konkret tar sig i uttryck en vanlig dag kommer leantavlor och leanmöten på tal, något de dock inte använder sig av längre. Leantavlorna användes för att ta upp problem som fanns där man i form av post-it lappar la fram problemen till leanmötena, som hölls en gång i veckan. På leanmötena samlades alla på avdelningen, såväl läkare som sekreterare, för att lösa upplevda problem som satte käppar i hjulet på avdelningen (se bilaga 2). Dessa leanmöten där alla i personalen kan ta upp upplevda problem och arbeta fram lösningar är tydliga uttryck för ett inflytande i utvecklingsprocessen. Dock

hade dessa leanmöten försvunnit från avdelningen men fokusgruppen menade på att det höga fokus som lagts på lean gjorde att tänket finns kvar. Och som en i gruppen uttryckte det:

”...Leantänket finns kvar känner jag, och det känner jag har gett mycket till kliniken. Och att vi nog har en ledning som verkligen tänker på att det här måste vi lösa, det här måste vi fixa, och som tänker kreativt. Så har det smittat av sig. Det är okej att försöka hitta lösningar och ta tid till det.” (se bilaga 2).

En viktig aspekt vad gäller inflytande i utvecklandet på avdelningen lyfts fram ovan. Det är okej att försöka hitta lösningar och ta tid till det, något som gruppen menar har förändrats jämfört med tiden innan lean. De menar också att de, även om leanmötena försvunnit, känner sig delaktiga i utvecklingsprocessen. En av anledningarna till detta är att organisationen förändrats och gått från en hierarkisk till en plattare organisation. Innan lean hade de flera nivåer av chefer där frågor var tvungna att gå igenom alla stegen, medan det idag inte finns några mellanchefer. Även om leanmötena och tavlan är borta idag upplever de sig ha närmare till sin chef, samtidigt som de också arbetar med utvecklingsarbete i smågrupper (se bilaga 2). Vidare menar de att många av de förändringar som skedde grundades i ekonomiska frågor. De menar att deras möjligheter att vara med i utvecklandet av vissa frågor förhindrades på grund av ekonomiska skäl. I det större hela upplever de dock att deras inflytande har ökat efter införandet av lean. Detta på grund av att det numera är tillåtet att avsätta tid för utvecklingsarbete, något som skiljer sig från tiden innan lean. Innan införandet var det annorlunda.

”Man bara körde på innan. Direktiven kom uppifrån och man fick rätta sig efter det. Man kanske kunde påverka någon mening här och var men det var ju inte direkt demokrati.” (se bilaga 2).

Samtidigt menar de att ledningen inte alltid är intresserade av deras åsikter. De menar att ledningen inte alltid rådfrågar dem, utan att det ibland är de själva som verkligen måste trycka på för att bli hörda. De upplever även att besluten redan är fattade och de får bara höra vad som redan bestämts. Det är många vettiga förslag som läggs fram av personalen som ledningen blundar för, för att vid ett senare skede inse att det personalen tidigare lagt fram var den bättre lösningen, vilket i dessa fall skapar ett dubbelarbete (se bilaga 2). Vad gäller öppenheten i förhållandet mellan ledningen och personalen verkar det finnas vissa brister som inte klingar i takt med innebörden av politisk demokrati. Under ett besparingstillfälle där kliniken inte hade möjlighet att ta emot alla patienter fick de aldrig någon feedback från ledningens sida vad gäller hur de skulle bemöta de patienter som blev utan vård, trots att de bett om möten med information. Detta ledde till en situation där ledningen kallade personalen till ett möte där de blev utskällda för att de gett information till patienterna som var felaktig och istället ”svartade ner organisationen” (se bilaga 2).

Det hela uppstod ur en kryddad historia från en patient som tagit det vidare till patientnämnden. Detta visar på kommunikationssvårigheter från ledningen och en inte heller en så öppen organisation i alla frågor vad gäller förhållandet mellan ledningen och personalen.

Vid den avslutande frågan till fokusgruppen, vad är det bästa med lean? Trycker de ändå på inflytandet.

”Det positivaste med lean är väl också att det är personalen som jobbar fram det. Våra idéer tas till vara än att man innan lean bara blev tilldelad och fick knappt göra sin röst hörd. Här är det faktiskt experterna som jag faktiskt kallar oss, vi som ändå jobbar här.” (se bilaga 2).

Många aspekter av värdet politisk demokrati kommer till uttryck ovan, samtidigt som det i vissa fall lämnas utanför. Vi kan se en tydlig ökning vad gäller inflytande i utvecklingsprocessen, samtidigt som det finns brister vad gäller ledningens ointresse av personalens förslag i vissa frågor, samt att många frågor styrs av de ekonomiska ramarna. Politisk demokrati kommer inte helt i uttryck i denna organisation, samtidigt som det absolut inte utelämnas.

### 3.2.2 Rättssäkerhet i praktiken

I vår operationalisering av rättsäkerhet konstaterade vi att detta kunde ta sig uttryck i en förvaltning genom likabehandling av all personal samt att lagen om anställningsskydd efterföljs.

Då rättssäkerhet i form av likabehandling diskuterades av vårdpersonalen upplevde de att likabehandlingen sinsemellan varandra var stor. Oavsett position på arbetsplatsen respekterar man och förstår varandras arbeten. En läkare vet att sekreterarens jobb är viktigt och vice versa. Som följd av att respekten mellan personalen är stor, upplever de att alla får komma till tals och att allas röster är lika mycket värda. Dock speglar denna aspekt enbart personalens relation till varandra. Då diskussionen flöt vidare och likabehandling i förhållandet mellan personal och arbetsgivare togs upp visades en annan bild. Om man tittar på lika möjlighet att utvecklas i sin arbetsroll upplevs det att skillnaden är stor beroende på vilken utbildning och tjänst man har. En av personerna i gruppen uttryckte sig så här:

”Men det är ändå mycket byråkrati och hierarki. Generellt går ju en doktorsutbildning före andra. Det pratas inte så mycket pengar om en doktor ska åka till USA och utbildas. Man har ju hört att nån vart på kurs där. Men när vi frågar om något mindre så får vi inte det. Sjukvården är väldigt byråkratiskt uppdelad, lever kvar i det gamla och förgångna på många bitar.” (se bilaga 2)

När det kommer till konkreta utvecklingsmöjligheter i sin arbetsroll så som föreläsningar eller utbildningar är det fokusgruppens uppfattning att det generellt sett är doktorerna som får största kakan.

”Jag har inte varit på någon kurs de här 4 åren. Eller en excel-kurs som jag själv tjtade till mig. Det är ganska dåliga utvecklingsmöjligheter” (se bilaga 2).

Sekreterarna nämnde att de till och med fick ”tjata” sig till en Excel utbildning då argumentet till varför de inte skulle få gå på utbildningen var att det är för dyrt. Detta argument blir lite paradoxalt då vårdpersonalen har fått intryck av att läkarna får åka både oftare och på betydligt dyrare utbildningar. Vad detta kan bero på är att läkaryrket upplevs ha en högre ställning inom sjukvården. Inte bara internt mellan personalen utan även i samhället i stort. Därför kan det vara lättare för ledningen att motivera utbildningar till doktorer än vad det är att motivera utbildningar för till exempel sekreterare. Vårdpersonalen ansåg även att det ofta är kortsiktiga ekonomiska mål som styr verksamheten och inte långsiktiga mål. Vidare menade de att om ledningen sett det ur ett mer långsiktigt perspektiv borde fler få möjlighet till utveckling i sin tjänst, då detta på längre sikt skulle kunna generera framsteg i alla arbetsroller och därmed skulle effektiviteten öka. Vi kan här se en motstridighet mot lean principerna. En av dessa är att alltid sträva efter långsiktiga mål, vilket inte verkar vara fallet här. Detta hade kunnat ge en stabilare organisation från en ekonomisk synvinkel.

I lagen om anställningsskydd regleras förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare i allmän eller enskild tjänst(LAS; 1982:80, 1§). Lagen berör huruvida olika avlat vid en anställning ska behandlas, bland annat hur förhållandet under anställningstidens ska se ut och hur situationen ska hanteras vid uppsägning eller avsked. Dessutom är lagen dispositiv, det vill säga tvingande till arbetstagarens fördel, och avtal kan inte avtalas till sämre förhållanden än den lagen säger (Juridex, 2014/05/17). Vid fokusgruppsintervjun diskuterades inte hur de anställda ser på rätten till anställningsskydd. Men då fallet berör en regional förvaltning kan det dock förmodas att dessa lagar och regler tas i beaktning. Det är en viktig aspekt ur ett rättssäkerhetsperspektiv att dessa lagar efterföljs, då de garanterar den anställdes säkerhet vid oegentligheter med sin arbetsgivare. Det är även en viktig aspekt i förhållande till den anställdes skyldighet att agera etiskt i sin tjänst, då detta ibland kan komma i konflikt med lojaliteten mot överordnad. Detta är av fundamental betydelse för offentlig verksamhet, då rättssäkerhetsprinciperna måste efterföljas för att verksamheten ska vara legitim i både medborgarnas och de anställdas ögon.

I det studerade fallet kan vi alltså se att rättsäkerhet i form av likabehandling ifrån ledningens sida i mångt och mycket lever kvar i ett hierarkiskt tänkande. Kunskap i form av utbildning går före i den ekonomiska prioriteringen då gruppens generella uppfattning är att läkarna får fler möjligheter till utveckling i sin arbetsroll. Samtidigt kan vi se att hierarkin mellan personalen verkar ha suddats ut, och alla blir respekterade för det arbete de utför samt har lika mycket att säga till om på avdelningen. Då vi tittar på rättsäkerhet som form av anställningsskydd bör möjligheterna vara den samma för all personal då detta är reglerat i lag.

### 3.2.3 Offentlig etik i praktiken

I operationaliseringen av offentlig etik belyste vi vikten av att personalen har möjlighet att påpeka brister och risker inom vården för att patientsäkerheten ska vara så hög som möjligt.

Då man tittar på möjligheterna för medarbetarna i fokusgruppen att agera utefter de etiska regler och lagar som förekommer i vården ansåg de att det fanns en del hinder för detta. Efter att ha diskuterat vilka mål verksamheten bedrivs och styrs av var gruppen enig om att det främst är kvalitetsmål man strävar efter. Dock ska detta ske utefter de ekonomiska ramarna som uppsatta för avdelningen. Detta är realistiskt, då det vore en omöjlighet att ha en obegränsad budget att röra sig med. Men vidare i diskussionen framkom det att det ofta är kvaliteten som får stå tillbaka för ekonomin. Som följd av detta upplever personalen att den etiska aspekten och patientsäkerheten blir lidande, men för att motverka detta jobbar de istället mer än vad som är avtalat. En i gruppen uttryckte sig så här:

”Om vi går till oss sjuksköterskor så är det ju så att man som sjuksköterska vill hjälpa, så man slår knut på sig själv och tullar på den tiden man avsatt till annat som pappersmässigt som man kan putta åt sidan och så tar man hand om det i alla fall och jobbar dubbelt”(se bilaga 2).

Som citatet ovan beskriver var det fokusgruppens generella åsikt att de för att kunna tillgodose kvalitetsmålen för patienterna måste arbeta dubbelt. ”Ja, sjukvården överlever på lojala medarbetare”(se bilaga 2). Som vårdpersonal bör man vara lojal gentemot både överordnad och patienten vilket stundtals leder till ett etiskt dilemma. Överordnandes direktiv stämmer nämligen inte alltid överens med det personalen anser vara kvalitativ vård. ”Patienter blir utan behandling för att man ska spara”(se bilaga 2). Citatet illustrerar att det händer att patienter inte får den behandling de behöver då besparingar kommer i första hand. Känslan att ledningen utnyttjar sin personal och låter dem arbeta dubbelt finns inom gruppen. På så vis kan man ju spara samtidigt som kvaliteten för patienterna behålls på en hög nivå.

Fokusgruppen delgav även ett tydligt exempel, som även beskrivits under politisk demokrati, då ett besparingstillfälle ledde till en lojalitetskonflikt med ledningen. Cheferna ansåg att personalen handlat fel då de förklarat för patienterna hur situationen med besparingarna såg ut. En av dem beskrev händelsen så här:

”Patienter hörde av sig, och vi hade lång väntetid helt plötsligt för att de inte gav oss medel. Då var det ju någon patient som drog det vidare till patientnämnden och kryddade det väl lite med sådant vi inte hade sagt, för

han menade att det var felaktigt från ledningens sida. Vi var ju då inte lojala mot ledningen, vi stod inte upp för deras beslut. Utan vi förklarade att på grund av neddragningarna så du får söka dig någon annanstans” (se bilaga 2).

Att personalen hade förklarat situationen för patienterna utefter vad de ansåg vara sanningsenligt och därför även etiskt korrekt, tyckte ledningen att de handlat illojalt gentemot dem. På grund av detta blev de inblandade personerna kallade till ett specialinsatt möte där de fick besked om att de inte agerat i enlighet med ledningens direktiv. Detta gjorde de genom att ”läxa upp dem med lagen” (se bilaga 2). Medarbetarna hade bett ledningen om stöd inför vad de skulle meddela patienterna vid detta tillfälle, men inte fått någon hjälp. Därför valde de att helt enkelt säga som det var och förklara att på grund av besparingar kan vi inte ta emot fler patienter. Men att de inte försvarade beslutet utan enbart förklarade situationen var enligt ledningen felaktigt.

”Men det fick vi ju inte. Men det är ju faktiskt fel, det kan vi ju säga allihopa. Det är ju fel. För vi får lov att säga! Men vi fick besked från vår ledning att ni inte får säga det för det svärtar ner” (se bilaga 2)

De agerade öppet och ärligt gentemot patienterna. Men som framgår av denna händelse kan vi se att påpeka fel och brister i de beslut som tagits inte är tillåtet, i alla fall inte ut mot samhällsmedborgarna. Man måste försvara och agera lojalt gentemot sin arbetsplats och arbetsgivare. Efter händelsen upplever de inblandade att de fått en ny syn på saken och en rädsla för att ifrågasätta ledningen har infunnit sig. Den anställdes skyldighet att agera etiskt kan vi alltså se underminerats i detta fall, då ledningens missnöje lett till rädsla hos personalen. Rättsäkerheten skyddar här de anställdas positioner på arbetsplatsen, då inga övriga påföljder av deras agerande blev gällande. Vad man kan ifrågasätta är ledningens agerande och deras form av maktmissbruk. Det vill säga, använda skrämstaktik för att få sin personal att agera lojalt framför att vara öppen och ärlig gentemot sina patienter. Dessutom är bristen på ansvarstagande stort då de inte verkar kunna stå för sina beslut.

Sammantaget kan man alltså konstatera, utefter det som beskrivits under intervjun, att den offentliga etiken ibland kan vara svår att efterfölja. Det är vårdpersonalens vilja att agera korrekt utefter de kvalitets- och säkerhetsmål som finns i sjukvården, dock står besparingar och lojaliteten till ledningen ibland i vägen för detta.

### 3.3 Sammanfattning av analys

De tre demokrativärdena politisk demokrati, rättssäkerhet och offentlig etik kommer till visst uttryck i verksamheten men inte fullt ut på något plan. Vad gäller politisk demokrati anser fokusgruppen att de fått ett utökat inflytande i processen men att det även finns gott om undantag. Det skiljer sig helt klart från

innan införandet av lean där direktiven kom uppifrån och man hade inget eller väldigt lite att säga till om trots den position av expertis de besitter. Deras möjligheter att påverka har utökats i form av en större acceptans vad gäller att avsätta tid för utvecklingsarbete men de visar även på stora brister vad gäller ledningens vilja att lyssna på deras förslag. Detta bidrar till att processen går långsammare än nödvändigt. De trycker även på kommunikationssvårigheter vad gäller relationen mellan ledning och personal vilket motsätter sig den öppenhet som är nödvändig för organisationen. Vad gäller rättssäkerhet anser fokusgruppen att det finns stora brister vad gäller likabehandlingen. De menar på att utvecklingsmöjligheter i sin arbetsroll är begränsad och orättvist fördelad. Pengar till utbildning inom yrket hamnar allt för ofta vid samma grupp anställda, och vissa av de intervjuade har inte varit iväg på en enda utbildning. En av de intervjuade behövde tjata till sig en kurs i Excel för att få chansen. Detta menar de är ett resultat av ledningens ofta kortsiktiga beslutsprocess där de inte inser att bättre kunskaper bör finnas på alla instanser på kliniken för att ett bättre flöde ska uppstå. Dock menar de att förståelsen personalen emellan är hög, där läkare inser vikten av arbetet hos en sekreterare och vice versa. Detta påvisar att en likabehandling skiftar beroende på vilka parter det berör. Vad gäller offentlig etik ser det värre ut. Personalen vill agera etiskt men att det i flertalet fall uppstår dilemma där besparingar ligger till grunden. Detta bidrar till problem vad gäller lojaliteten mot deras chefer och hänsynen mot patienterna. Det uppstod även en situation som i efterhand bidragit till en rädsla för de intervjuade vad gäller ledningen.



## 4. Slutsats

I teorin om vårt offentliga etos beskriver Lundquist hur ett fokus på ekonomi tagit över den offentliga förvaltningen. Han menar att i och med en förändring där ett större vikt lagts vid ekonomivärdena jämfört med demokrativärdena har vårt offentliga etos satts i gungning. Det skrämmande menar han inte är det ökade intresset för ekonomivärdena i sig, utan problematiken runt det samtidiga åsidosättandet av demokrativärdena. Vårt offentliga etos är det ramverk som bör styra den offentliga förvaltningen, med en balans mellan ekonomiska och demokratiska ståndpunkter. I och med den förändring som skett menar dock Lundquist att det inte längre är fallet (se 2.3 vårt offentliga etos). Enligt de principer lean bygger på tas dock både ekonomivärdena och demokrativärdena i beaktande. Grundtanken är att minska slöseri och öka effektiviteten genom att skapa bättre flöden. Att skapa bättre flöden kan man göra på en rad olika sätt. Till exempel menar man att kontinuerlig delaktighet från medarbetarna ökar input av idéer varpå man kan finna lösningar som fungerar smidigare än tidigare. Detta gör att personalen får vara med att påverka processen. En dålig arbetsmiljö skapar slöseri då man menar att personalens motivation att jobba är en viktig aspekt att ta i beaktande. Därför är respekt, öppenhet, en god gruppsammanhållning och teamkänsla viktigt. Utefter dessa sätt att skapa bättre flöden kan vi studera hur demokrativärdena tas i beaktning (se 2.2.1 Vad går lean produktion ut på?). Utifrån vår analys baserad på ett fokusgruppsamtal ska vi nu undersöka om ekonomi- och demokrativärdena tas i lika stor beaktning, eller om det finns tendenser till att, som Lundquist hävdar, ett större intresse för ekonomivärdena är det dominerande.

Vad gäller värdet politisk demokrati kan vi studera uppfattningen hos deltagarna i fokusgruppen som framställs i analysen. De uttrycker där att de i flertalet fall har tillförskaffats större möjligheter att påverka utvecklandet av arbetsplatsen och att de fått sina röster hörda. I och med införandet av lean har deras möjligheter till utvecklingsarbete ökat i form av att starta utvecklingsgrupper samt genom det nya tankesätt som de erhållit under införandet av lean. Vi ser dock samtidigt att deras förslag och åsikter inte alltid gillas av ledningen. Däremot skiljer det sig förvånansvärt från tiden innan införandet av lean där direktiven kom uppifrån och de upplevde att de inte hade mycket att säga till om. Dock ter det sig som att många av de förslag och förbättringsmöjligheter som läggs fram styrs av verksamhetens ekonomiska ramar, vilka upplevs vara för små för den verksamhet som drivs. I det stora hela upplever dock deltagarna i fokusgruppen att de numera har ett större utrymme för sin expertis vad gäller inflytande i processen. Vi ser dock också brister vad gäller öppenheten inom verksamheten där envägskommunikation i förhållande mellan personalen och ledningen ledde till

stora missförstånd. Införandet av lean på denna arbetsplats har gett mer utrymme åt demokrativärdet politisk demokrati i vissa aspekter. Vi ser dock tendenser till utlämnandet av dess innebörd lika väl.

Vad gäller värdet rättssäkerhet diskuterades det framförallt jämställdhet och likabehandling på arbetsplatsen. Deltagarna upplevde att verksamheten inte var speciellt jämställd, främst i form av ojämna resursfördelningar vad gäller utbildning. Sjuksköterskor och sekreterare, vilka var de professioner vilka deltagarna bestod av, har inte fått någon eller väldigt få utbildningsmöjligheter. Däremot menar de att andra professioner så som läkare frekvent har tillgång till utbildning. Anledningen till uteblivandet av utbildning vad gäller de förstnämnda bygger på argument från ledningen om allt för höga kostnader. Vi ser dock ett annat jämställdhetstänk personalen emellan då de hävdar att läkare, sjuksköterskor och sekreterare alla inser de olika positionernas vikt i verksamheten. Det ter sig här vara en brist från ledningens sida, där läkare anses ha en för stor roll i verksamheten och man blundar för de andra anställdas roll i maskineriet. Vad vi kan tolka från samtalet kring detta värde, vilket mest cirkulerade kring jämställdhet och likabehandling kan vi se på en inte så jämställd verksamhet om man ser till hur ledningen väljer att fördela de resurser som går till utbildning. Jämställdhet kommer däremot i uttryck mellan de anställda.

Vad gäller det sista värdet offentlig etik har vi också i och med vårt samtal med fokusgruppen funnit brister. Sjukvårdspersonalens vilja är att agera etiskt och ge en så högkvalitativ vård till patienterna som möjligt. Det framhävs dock här att detta har förhindrats av de ekonomiska ramarna. Exempel på detta var när deltagarna i fokusgruppen var tvungna och neka patienter vård på grund av ett dåvarande besparingstillfälle. De upplever det i vissa fall svårt att agera öppet mot patienterna på grund av påtryckningar av ledningen vilket ledde till ett dilemma vad gäller lojaliteten mot deras chefer och hänsyn till patienterna. Det uppstod samtidigt en situation där ledningen straffade dem på grund av vad de sagt till patienterna, trots att de bett ledningen om ett informationsmöte vilket aldrig blev av. Efter denna händelse upplever deltagarna i fokusgruppen en rädsla för ledningen, något som kan påverka deras framtida vilja att lyfta upp frågor. Vad gäller demokrativärdet offentlig etik ser vi också här brister och värdet har inte framhävts i och med införandet av lean.

Som vi kan se finns det vissa uttryck, framförallt inom ramen för värdet politisk demokrati, för ett ökat beaktande av värdena. Vi ser dock allt för mycket uttryck på dess utelämnande, även om personalens inflytande i processen har ökat i och med implementeringen av lean. Resonemanget framställt av Lundquist, vilket innebär ett minskat utrymme för demokrativärdena går till mångt och mycket att acceptera i relation till den studie vi genomfört. Det finns möjligheter till att resultatet varit annorlunda vid en större undersökning där fler fokusgrupper hade intervjuats för ett bredare underlag vid analysen. På grund av det begränsade analysmaterialet baserat på en fokusgrupp minskar vår möjlighet att generalisera vårt resultat. Samtidigt styrs sjukhusen och vårdcentralerna av Region Skåne

vilket borde innebära att riktlinjerna för implementeringen av lean borde vara densamma på alla olika avdelningar och sjukhus.

#### 4.1 Till framtida forskning

En utförligare undersökning med fler analysenheter hade gett ett mer generaliserbart resultat. Eftersom lean är en relativt ny organisationsform inom vården finns möjligheten till att implementeringen av denna inte fått full verkan. Inget förändras över en natt. Vidare forskning kring vården som offentlig verksamhet och lean production som reform känns därför aktuellt för att kunna dra slutsatser om vilka effekter på sjukvården implementeringen av lean kan tänkas ha. Detta bör dock ske när lean hunnit komma till mer konkreta uttryck på flera håll inom regionen. Detta på grund av att många avdelningar och sjukhus i Region Skåne är vid implementeringsfasen av lean, och en undersökning skulle då inte ge resultatet rättvisa. Vi vill återigen trycka på vikten av flera analysenheter då vi tror att, förutom att få ett större svarsresultat, implementeringen kan te sig olika beroende på exempelvis storleken på verksamheten och inställningen hos de anställda.

Vad gäller Lundquists teori om vårt offentliga etos skulle vi vilja trycka på att ett inslag av genusaspekten inom offentlig förvaltning och ämbetsmannarollen vore behövligt. Att ha ett genusperspektiv är av stor betydelse och det är viktigt att att ha i beaktande i alla verksamheter, så väl privat som offentligt. Sjukvården är även en grovt könsuppdelad arbetsplats där våra fem deltagare i fokusgruppen, sjuksköterskor och sekreterare, alla var kvinnor. Samtidigt är det män som dominerar läkaryrket. Ett genusperspektiv i vårt offentliga etos hade därför uppskattats och bör ha en plats vad gäller värdegrunderna för all offentlig verksamhet.

# Referenser

## Primärkällor

Fokusgruppintervju med fem anställda vid ett sjukhus inom Region Skåne.

## Sekundärkällor

Anhede, Pia – Magnus Lord, 2009. Chefer och Ledare, ”*implementera lean - en generell beskrivning och ett exempel från Universitetssjukhuset i Lund*” . vol. 2. s 4. Hämtat: 2014/05/05

[Elektronisk] tillgänglig:  
[https://www.skane.se/Public/SUS\\_extern/Om\\_oss/Lean/Dokument/Att\\_implementera\\_lean.pdf](https://www.skane.se/Public/SUS_extern/Om_oss/Lean/Dokument/Att_implementera_lean.pdf)

Agevall, Lena 2000. “Hur välfärd organiseras - Spelar det någon roll? - en explorativ studie om organisering och etik i offentlig service” i Statsvetenskaplig tidskrift, årg. 103 nr. 1. s.18- 42 [Elektronisk] tillgänglig:  
<http://www.statsvetenskapligtidskrift.se/cms/documents/2AE9D199-7852-4EAA-B2A4-D8D9E788597A.pdf>

Juridex, ”Lag om anställningsskydd” 2012-07-03.Hämtat: 2014/05/17  
[Elektronisk] tillgänglig: <http://www.juridex.se/lag-om-anstallningsskydd>

Lag (1982:80) §1. Lag om anställningsskydd. Hämtat: 2014/05/17  
[Elektronisk] tillgänglig: <https://lagen.nu/1982:80>

Liker, Jeffrey K. – James M. Morgan, 2006. ”*The Toyota way in Services: The case of Lean product development*” s. 12-14 Hämtat: 2014/05/04  
[Elektronisk] Tillgänglig:  
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7e5ef739-2ddf-4cfe-a701-abcc19c49c06%40sessionmgr4004&hid=4202>

Lindskog, Pernilla, 2014. “*Kan lean bli hållbart i svensk sjukvård?: om betydelsen av delaktighet och tydlighet*”. *Technology and Health*. KTH Royal Institute of Technology, Lic.-avh. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan. S. 16-24.

Lundquist, Lennart, *Demokratins väktare: ämbetsmännen och vårt offentliga etos*, Studentlitteratur, Lund, 1998

Nilsson, Åke, 2004:5. Statistiska central byrån (SCB) ”*Efterkrigstidens invandring och utvandring*”. s. 23 Hämtat: 2014/05/03

[Elektronisk] tillgänglig:  
[http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/BE0701\\_1950I02\\_BR\\_BE51ST0405.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/BE0701_1950I02_BR_BE51ST0405.pdf)

Patientsäkerhetslagen (2010:659)

Pillott, Christopher, 2007. "The New Public Management: An Overview of Its Current Status" *Administration & Public Management Review*; Vol. 8, s.112-113.  
Hämtat: 2014/05/03

[Elektronisk] tillgänglig: [http://www.ramp.ase.ro/en/data/files/articole/8\\_01.pdf](http://www.ramp.ase.ro/en/data/files/articole/8_01.pdf)

Røvik, Kjell Arne, 2008. *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*, 1. uppl., Liber, Malmö. s. 27, 29.

Steven van de Walle och Gerhard Hammerschmid, 2011. "The impact of the new public management: challenges for coordination and cohesion in European public sectors" s. 194, 198.  
Hämtat: 2014/05/03

[Elektronisk] Tilgänglig:  
<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=f183c31d-38d5-431b-a2ea-710cd1d92221%40sessionmgr110&hid=106>

Wibeck, Victoria, 2010. *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*, 2., uppdaterade och utök. uppl., Studentlitteratur, Lund

Zaremba, Maciej, 2013/02/25. "Hur mycket bonus ger ett benbrott?" *Dagens Nyheter*.

Hämtat: 2014/05/07

[Elektronisk] tillgänglig: <http://www.dn.se/kultur-noje/kulturdebatt/hur-mycket-bonus-ger-ett-benbrott/>

Åhlström, Pär, 1997. *Sequences in the process of adopting lean production*, Economic Research Institute, Stockholm School of Economics [Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk.] (EFI), Diss. Stockholm : Handelshögskolan. s. 2, 22, 24.

# Bilaga 1

Följande frågor ligger till grund för intervjun med fokusgruppen och är ett led i vår operationalisering av de demokratiska värdena. Alla frågor blev dock inte ställda under intervjun då vi enbart guidade dem i diskussionen, och frågorna flöt således samman.

## Öppningsfrågor:

- Hur länge har ni jobbat på denna avdelningen?
- Hur länge har er avdelning jobbat efter Lean?
- Hur tar sig Lean konkret i uttryck en vanlig dag? Pulsmöten och pulstavlor?
- Hur känner ni inför att lean från början var en organisationsreform vars mål var vinstmaximering och effektivisering?
- Hur var mottagandet av det nya arbetssättet? Möttes det av motstånd eller av ett välkomnande?

## Kärnfrågor:

- Känner ni att ni som individer har möjligheter att påverka utformandet av arbetsplatsen? Tas er expertis i beaktande? Hur tar det sig i uttryck?
- Upplever ni att ni har rätt att kritisera och komma med förslag på förändringar av avdelningen?
- Hur bemöts dessa i sådana fall av ledningen?
- Har möjligheterna för detta förändrats i och med införandet av Lean? Positivt/negativt?
- Är ledningen *intresserade* av era åsikter angående hur verksamheten sköts?
- Upplever ni att alla blir lika behandlade på er arbetsplats? Tillexempel, har alla lika möjligheter att utveckla sig i sin tjänst?
- Har ni tydliga mål för verksamheten?
- Finns det i sådana fall någon prioriteringsordning av dessa mål upplever ni?
- Har dessa prioriteringar förändrats efter införandet av lean?
- Upplever ni att ni har möjlighet att säga ifrån om saker som exempelvis bryter mot eran arbetsetik?
- Finns det någon rädsla för repressalier om man lägger allt för stor press på ledningen vid vissa frågor?
- Känner ni att ni hela tiden kan arbeta efter vad som är etiskt rätt eller sker det ibland krockar mellan det etiska och exempelvis lojaliteten mot era chefer/överordnade?

## Avslutning:

Vad anser ni vara det bästa med lean?

## Bilaga 2

-Hur länge har ni jobbat här?

- i mer än tio år

- så du har jobbat både innan och efter lean?

-ja

-jag har jobbat i fyra år ganska exakt

- 5 år har jag jobbat

- och jag har jobbat i 7

-Hur länge har ni jobbat efter lean?

-Det första leanprojektet vi hade var 2009

hur var det när ni skulle börja med det, var folk positiva till det?

-Det har jag ett tydligt svar på. Ännu en grej som inte kommer att bli nåt. Det kommer en trend och sen ska man jobba efter det. Har man jobbat inom vården så får man gå nån utbildning och sen får alla lära sig och så ska man jobba efter det och sen kommer det en ny chef och det förändras igen. Kan någon hålla med mig och känslan inför det?

-ja, framförallt när vi skulle bygga med legot. Vi var på föreläsning med teambuilding men när vi kom in i en sal där vi skulle bygga med lego då tänkte jag men va fan. Men sen blev det ändå bättre.

- Ja, absolut. Jag känner mig jättepositiv idag men känslan inför det är att ytterligare en sak som man tror ska förändra världen. Men ofta är det så att man inte har tid att jobba med det för att det fortfarande är pengarna som styr. Vad känner ni, känner ni likadant?

- Man kan vara positiv i gruppen i lean när man ingår i ett projekt. Men sen när man ska ut med det i verkligheten då kanske det inte är lika för att man blandar in mer personal. Det är inte alltid att lean för patienten blir lean för personalen. I projektet jag var med i blev det rörigare för personalen med bättre för patienten, det kanske är svårt att få lean hela vägen och det kanske är därför man inte alltid upplever det så positivt som personal men det är nog bra för patienten.

- Ja det är nog olika men för oss har det blivit bättre med lean, vi tänker mer i team. Och för oss har det blivit bättre för personalen.

-ja det har blivit en jättestor förbättring för teamet men sen är det kanske många andra saker som inte blev bättre t.ex. inskrivningen, det var ju ingen lätt procedur.

-jag var aldrig med på det här med legot men jag kan tänka mig att om man är stressad och har mycket att göra på sitt jobb och så ska man då bygga klossar och så tänker man att va är det här för någonting. Men sen såklart så ger det väl tillbaka någonting när mna väl sätter sig och gör det.

-Det här med klossarna är ju lite svårt att ta över från nån bilproduktion.

-Hur upplevde ni det när ni fick reda på att det skulle implementeras en organisationsform tagen från bilindustrin, där vinstmaximering var fokus?

-Jag tror alltså att det här just med vinsten är vi emot.

(Alla medhåller)

-all sjukpersonal vill ju inte ha någon vinst för det är ju inte det viktiga. Det är att ta hand om patienterna och att det ska bli bra. Att vi ska finnas där och ha tid. Så det där med vinst blir man genast lite anti mot när man hör.

- Fast man kan ha vinst på många sätt. Det behöver ju inte vara pengar direkt, det kan ju vara andra saker. Man tänker ju kanske på pengar när man hör vinst.

-Ja lite skeptiska var vi ju.

-(medhåll)

-Ja jag försökte att vara positiv och tänka att det var ju i alla fall skönt att komma iväg och göra något annat. Jag kommer ihåg att jag tänkte att nu får vi i alla fall tänka så. Men just vinsten, ja, kunde det bli en vinst i tid.

-Ja det är väl grundtanken om vi förstått det rätt.

-Så det blir ju något vunnet med det.(Tid) Ja, vi är så trötta på att höra det här med pengar. Vi vill ta hand om våra om våra patienter. Jag tyckte att kliniken över lag var hyfsat skeptisk och sen vände det faktiskt till något positivt. Så det blev bra av det.

-Hur tar sig lean konkret i uttryck en vanlig dag?

- mmm, det gjorde vi ju innan. Lean-tavlor, kommer ni ihåg det?

-Under lång tid hade vi en sån.

-och leanmöte hade vi.

-ja, vi hade leanmöte varje fredag, en kort stund.

-Ja, så vi samlades en liten stund, och alla skulle vara med och alla skulle ha med någonting att säga.

- var även läkare med?

-ja och det var viktigt och då kunde man under veckan ha satt dit post-it lappar med problem sen fick man hjälpas åt att lösa dom. Och kunde man inte, eller ja, vissa löste vi på stående fot för att vi hade ett tänk och vi var snabba på att lösa grejer. Och andra saker fick man ta med sig och jobba med under veckan.

- tanken var att det skulle gå väldigt fort på de här mötena. Man skulle inte stå där en kvart/20 minuter. Det skulle gå fort och man säger vilka problem man haft och vad vi hade kunnat göra åt det och gå vidare med det. Och löser det sig inte fick man ta upp det nästa vecka igen. Men det var rätt så bra möten.(medhåll från andra).

-problemen löstes ofta.

-ja det gjorde dem.

- Och även små problem som man annars gick och tänkte på ett tag men sen la man undan dom och tänkte skitsamma. Men dom lyftes ju där.(små problem) och varje vecka aktualiserades dom.

-Varför slutade vi med det?

-Jag vet inte, det bara rann ut i sanden.

-Vi fick en ny organisation, och så slutade vi med det.

-men leantänket finns kvar, känner jag. Och det känner jag har gett mycket till kliniken. och att vi nog har en ledning som verkligen tänker på att det här måste vi lösa, det här måste vi fixa, och som tänker kreativt. Så har det smittat av sig. Det är okej att försöka hitta lösningar och ta tid till det.



-även om dessa möten har försvunnit. Känns det som att ni får vara delaktiga i just den här problemlösningen och att ni spelar en aktiv roll?

- ja, det tycker jag att vi får.

-ja, men för att vi har fått en annan organisation där vi är närmare vår chef idag på ett annat sätt. När vi införde lean hade vi chef på chef på chef och all de stegen som skulle gås, så upplevde jag det. Så idag på något vis även om mötena kanske är borttagna så har vi även smågrupper där vi jobbar i utvecklingsarbete och vi har närmare till högsta chef. Det är inga mellanchefer.

-det är alltså en plattare organisation, inte så hierakisk?

-ja, precis.

-är detta på grund av lean eller är det bara något som ändrats ändå?

- på grund av ekonomin. dom var tvungna att göra något.

-Sjukhusen har delat sig på andra sätt och vi har fått nya samarbetspartners och nya chefer också.

-men lean finns i hjärtat på något vis, i tänket och i vad vi gör. Vi är en kreativ klinik.

- Jag tror mycket kan vara att man fick en skjuts när man fick jobba med det (lean) och att det var prioriterat. Och man satte ihop grupper där tid var avsatt för att jobba med det också.

- som du säger så finns det i vårt tänk. Det märker man när man ser någonting tokigt och tänker ”såhär kan vi ju inte göra, det är ju inte lean”.

- Ja, vi har det med oss, och det var väldigt mycket fokus när det kom. Man blir ju inpräntad att så här ska det vara. Så man har det med sig fortfarande.

- och ni upplever att det har fungerat?

-ja men kanske att det inte har fungerat på allt, med många inblandade.

- på min tidigare avdelning, som var mycket större, upplevde jag att det blev mer arbete.

- ja, det kanske inte funkar med allt för stora grupper. Med en stor grupp är det svårt för alla att komma överens och få det att flyta på.

- Det kanske är något lättare för oss här nere(deras avdelning).

- det du och jag jobbade med det blev ju så himla positivt. Där hade vi en massa mertid som personalen inte la på någonting och patienten fick vänta och komma vid flera tillfällen. Och där styrde vi om allting där patienten kommer vid ett återbesök där vi lyfter upp allt och gör klart allt som har med patienten att göra avslutar det så att dom inte behöver ringa igen och få ett nytt svar, samtidigt som vi ska leta efter svar osv, så det var väldigt positivt.

- ja det var nästan tio eller 15 steg som vi rationaliserat bort. Saker som kunde ta 45 dagar för en patient gjorde vi på en timme.

- men det är nog lättare med en mindre avdelning.

-Ja, men det har också att göra med inställningen.

-Men kan man säga att ni har fått vara med och utformat eran arbetsplats, har det förbättras i och med lean?

- i och för sig. I alla fall inom vårt område.

- ja vi har kunnat påverka det.

- vi hade möjlighet att påverka vårt arbete innan också men med lean fick vi ett litet annat tänk.
- men vi har mycket åsikter vi som jobbar här så vi hade nog fått igenom åsikter även utan lean.
- men så länge det inte kostar, för jag vet att det var tal om att vi skulle jobba med lean på kvällen men det blev stoppat för det blev ju personalkostnad även fast vi var villiga att jobba.
- nej så det blev ingenting av det nej.
- fast när man tänker tillbaka på det. Visst har lean gjort så att vi har kunnat starta fler grupper, fler utvecklingsgrupper på ett annat sätt och det har blivit tillåtit att avsätta tid för utvecklingsarbete.
- man bara körde på innan, direktiven kom uppifrån och man fick rätta sig efter det. Man kanske kunde påverka någon mening här och var men det var ju inte direkt demokrati.
- nej cheferna fick ju på sig att, nu ska vi, det här är jätteviktigt att effektivisera och göra det bättre och förkorta ledtiderna.
- Vi hade t o m såna där leandagar för hela sjukhuset där man fick skriva ihop vilket arbete man hade gjort under året och man skulle visa på det.
- Vi fick ju t o m pris för vårt arbete, 3:e pris.
- det började i mindre skala men sen blev det ju så himla stort, fler och fler blev involverade hela tiden. Det blev ju större och större grupper.
- ni kände alltså att ni kunde komma med förslag och så vidare, men är ledningen intresserade av era åsikter? Frågor dom er eller är det ni som måste pusha?
- lite både och tycker jag faktiskt. Visst lyssnar dom och sen ibland kan man tycka att hur kan det bli såhär och kan man inte göra såhär istället som en bättre eller smidigare lösning men då säger vi det för vi är ju inte dom som är tysta direkt.
- ja det är nog en bra sammanfattning för den här kliniken nöjer sig inte där.
- nej har vi en annan idé så låter vi dom höra det.
- Men ibland kan vi känna det att besluten redan är fattade. Och vi får bara höra besluten.
- men innan dom fattar besluten frågar dom er någonting? Säger dom till att vi har tänkt göra såhär osv?
- Nej, inte alltid och sen får leana utefter det och hitta lösningar.
- ja, visst är det så, oftast menar jag, eller?
- mmmm.
- Men man kan förstå ändå med allting att det är lite grejer att ta( beslut).
- men överlag är dom väl lite dåliga på att lyssna på sin personal innan dom fattar beslut. Det kommer ju en hel del vettiga grejer från personalen och sen så efteråt "aha". Ja men det var ju det vi sa(personalen).
- det har vi ändå hört några gånger.
- ja, överlag har dom mycket att jobba med(ledningen).
- om vi nu ska titta på arbetsplatsen, tycker ni att det är en rättvis arbetsplats? Har ni lika möjligheter allihopa att utvecklas i sin karriär eller är det inte så bra?
- nej, det tycker inte jag.

- jag tycker inte det. Jag tycker inte att det är lika för alla.
- nej det är det inte. Då menar jag utbildningar t.ex. doktorerna går före undersköterkorna som sällan får komma iväg på någonting.
- vi har inte heller fått åka eller nu har vi fått komma iväg lite grann. Jag tänker på utbildningsmöjligheter, karriärsmöjligheter och utvecklingsmöjligheter.
- eller vad säger ni sekreterare?
- Jag har inte varit på någon kurs de här 4 åren. Eller en excel-kurs som jag själv tjtade till mig. Det är ganska dåliga utvecklingsmöjligheter.
- Tanken med lean är väl att involvera alla arbetare och att alla känner sig viktiga och då kanske det är viktigt att alla får en rättvis chans?
- Jag håller ändå med om att alla får komma till tals och att alla ses som lika viktiga.
- en läkare förstår att sekreteraren är jätteviktigt, lik så sjuksköterskor och undersköterskor. Men när det väl kommer till konkreta uttryck så är det såklart läkarna som får den största kakan.
- och jag tycker generellt, om man tittar på vår kategori, sektreterarkategorin. Vi skulle ha fått mer utbildningar, dom skulle ha skickat iväg oss mer men allting är för dyrt. Och det är inte en av oss som fått åka ett år och sen den andra nästan utan det är ingen. Ibland så tänks det väldigt kortsiktigt.
- det är det negativa egentligen, med offentligt och sjukvård. Dom ser allt genom en strut och så stannar det där.
- med det är ofta pengarna som styr.
- men det är ändå mycket byråkrati och herarki. Generellt går ju en doktorsutbildning före andra. Det pratas inte så mycket pengar om en doktor ska åka till usa och utbildas. Man har ju hört att nån vart på kurs där. Men när vi frågar om nåt mindre så får vi inte det. Sjukvården är väldigt byråkratiskt uppdelad, lever kvar i det gamla och förgåna på många bitar.
- Men vad har ni för mål för verksamheten, är det kvalitetsmål eller är det ekonomiska?
- det är ju kvalitetsmål, det är det absolut. Men sen kommer ju ekonomin in också såklart. Inom denna ekonomiska ramen som vi har ska vi ha så hög kvalitet som möjligt.
- men känner ni att ekonomin ibland kommer före?
- Ja absolut, verkligen.
- ja det har hänt i många vändor. Att det är saker i ekonomin som har stoppat upp. Känner ni då, nu kommer vi lite till det etiska, att som vårdpersonal vill man ju verkligen ta hand om sina patienter, det är ju er första prio. Kan ni känna ibland att det inte går?
- ja, absolut.
- Det blir inte rättvist och det blir inte optimalt.
- patienter blir utan behandling för att man ska spara.
- och om vi går till oss sjuksköterskor så är det ju så att man som sjuksköterska vill hjälpa så man slår knut på sig själv och tullar på den tiden man avsatt till annat

som pappersmässigt som man kan putta åt sidan och så tar man hand om det i alla fall och jobbar dubbelt.

-för det är ju vi som får ta kontakten med missnöjda patienter. Det är ju rätt så svårt att bara, nej dig har jag inte tid med. För det är ju också jag själv som måste meddela den informationen.

- och man vet ju hur mycket bättre det kan bli om vi ger dom en halvtimme. Och då lägger man den tiden på det istället och då får man det andra jobbet bakom sig.

- ja, sjukvården överlever på lojala medarbetare.

- och det utnyttjar dom där uppe, känns det som.

- Media har ju tagit upp flertalet fall där anställda inom sjukvården och även andra offentliga verksamheter blivit straffade när dom klagat till ledningen på hur saker gått till vilket har lett till att dom fått sämre arbetstider osv är det här något ni känner igen?

- absolut, det tvivlar jag inte på.

- vi har ju varit med om en sån nära döden upplevelse.

-när vi blev inkallade?

-ja, jag tänker att det var ett sånt exempel, vi gick ju inte till media men vi informerade patienter om vad det var som gällde, det var vid ett besparingstillfälle. Patienter hörde av sig och vi hade lång väntetid helt plötsligt för att dom inte gav oss medel. Och då var det ju någon patient som drog det vidare till patientnämnden och kryddade det väl lite med sånt vi inte hade sagt. Men som ändå för han menade att det var felaktigt från ledningens sida. Vi var ju då inte lojala mot ledningen, vi stod inte upp för deras beslut. Utan vi förklarade att på grund av neddragningarna så du får söka dig någon annan stans.

-då fick vi bannor för det.

- så vi blev faktiskt kallade till ett speciellt möte för att informera oss om att vi inte skötte oss som vi bör.

- Dom hade inte frågat oss innan hur det hade gått till märk väl. Så här kommer lite av detta in, får man sin röst hörd innan dom har saken klar för sig. Så det var alltså ingen innan det här mötet som hade frågat oss, dom hade tagit slutsatsen utan att ha frågat oss vad vi sagt. Man bara tog patientens sak rakt av och sen så visade det sig faktiskt att det var en kryddad historia.

- vi hade ju bett ifrån första dagen ”vad ska vi säga till patienterna”? För dom kommer att höra av sig och då hade vi inte fått någonting från ledningens sida.

-vi fick inget stöd från dom. Vi bad om möte för att få information om det, men vi fick inget. Så där har vi ett väldigt tydligt exempel.

-så det var ett dilemma mellan lojaliteten mot era chefer och hänsynen mot patienterna?

- Ja där hamnar man alltid när det är besparingar. Typ förklara och försvara.

-hur ska man säga?

-man säger väl som det är. På grund av besparingarna så har vi inte möjlighet att ta emot er just nu.

-men det fick vi ju inte. Men det är ju faktiskt fel, det kan vi ju säga allihopa. Det är ju fel. För vi får lov att säga men vi fick besked från vår ledning att ni får inte säga det för det typ svartar ner.

-Dom visade oss ju lagen, men den sa ju ingenting.

-ja vi blev uppläxade där med lagstiftningen, ja det var inte klokt.

-det var ju det som var så pinsamt i slutet för kontentan blev ju att vi hade ju inte gjort något fel men dom fattade inte det. Dom förstod inte att dom praktiskt tagit gjort bort sig. Det var rätt så pinsamt, inte för oss men för dom.

-men det förstod dom ju aldrig.

-men det stödet vi fick tillslut var att ledningen bad patienterna ringa till dom istället och då förstod dom.

-nej då var det inte så roligt. Då kom den ena efter den andra och sa att nej de här samtalen vill inte jag ta.

- men finns det någon rädsla för att just säga ifrån på grund av det?

-ja, alltså det finns det.

Alltså jag känner det efter det. Jag har fått en helt annan syn. Jag har inte varit rädd tidigare men tycker att det är obehagligt efter den händelsen.

-vad är det bästa med lean för att avsluta?

-det positivaste med lean är väl också att det är personalen som jobbar fram det. Våra idéer får tas till vara än att man innan lean bara blev till tilldelad och fick knappt göra sin röst hörd. Men här är det faktiskt experterna som jag faktiskt kallar oss, vi som ändå jobbar här.

-ja och att alla kategorier som berörs av detta är med och jobbar fram det. Inte så att det bara är vissa chefer utan alla som jobbar med den frågan.

- det måste vara så, jag vet inte vad en läkare behöver och den vet inte vad en sekreterare behöver.