



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Kandidatkurs i organisation och ledarskap

VT-14

Kaizen - strävan efter perfektion

En komparativ studie om ständig förbättring

Författare: Sara Bengtsson 900407
Martin Gabrielsson 870527
Emire Morina 911126

Handledare: Christine Blomquist

Sammanfattning

Titel:	Kaizen - strävan efter perfektion
Seminariedatum:	5 juni 2014
Kurs:	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå 15 högskolepoäng
Författare:	Sara Bengtsson, Martin Gabrielsson & Emire Morina
Handledare:	Christine Blomquist
Nyckelord:	Lean, Kaizen, Ständig förbättring, Motivation, Sensemaking.
Syfte:	Arbetets syfte är att undersöka vilka faktorer det finns som kan påverka möjligheterna att hålla igång arbetet med ständiga förbättringar.
Metod:	Studien har genomförts med kvalitativa intervjuer i två olika verksamheter.
Teori:	De teoretiska perspektiv vi använt oss av är motivation och sensemaking.
Empiri:	Studiens empiri består utav intervjuer med fyra anställda i respektive verksamhet med varierande befattningar.
Resultat:	Studiens resultat visar på att de anställda drivs av inre motivation vid förbättringsarbete samt att det kan vara av vikt att göra förbättringsarbetet meningsfullt.

Abstract

Title:	Kaizen - The Pursuit of Perfection
Seminar Date:	June 5th 2014
Course:	FEKH49, Degree Project in Organization Undergraduate Level, 15.0 credits.
Authors:	Sara Bengtsson, Martin Gabrielsson & Emire Morina
Advisor:	Christine Blomquist
Key Words:	Lean, Kaizen, Continuous Improvement, Motivation, Sensemaking.
Purpose:	The purpose of the study is to evaluate which factors that affect the possibility of keeping up the work with continuous improvements.
Methodology:	The method of the study was qualitative interviews in two different businesses.
Theoretical Perspectives:	In the study we used the theories of motivation and sensemaking.
Empirical Foundation:	The empirical foundation is based on interviews with four employees in each organization with different positions.
Conclusions:	The study concludes that employees seem be driven by intrinsic motivation when working with continuous improvements, also that it may be important for the improvement work to make sense.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Problemformulering	6
1.2 Syfte	8
1.3 Frågeställning	8
2. Metod	8
2.1 Val av metod	8
2.2 Intervjuförberedelser	9
2.3 Urval av organisationer och intervjupersoner	10
2.3.1 Organisation Vård	11
2.3.2 Organisation Industri	11
2.4 Analysmetod	12
3. Lean Production	12
3.1 Bakgrund till Lean Production	12
3.2 Toyota Production System - TPS	13
3.3 The Toyota Way	15
3.4 Från Toyota production system till lean production	16
3.5 Ständiga förbättringar - Kaizen	18
3.6 Kata	19
4. Analys	19
4.1 Arbetet med ständiga förbättringar	20
4.1.1 Avstannat förbättringsarbete	23
4.1.2 Sammanfattning arbete med ständiga förbättringar	24
4.2 Motivation	24
4.2.1 Yttre motivation	25
4.2.2 Inre motivation	25
4.2.3 Vilken motivation till vilket jobb?	25
4.2.4 Drivkrafterna hos de anställda	26
4.2.5 Industrin	26
4.2.6 Vården	28
4.2.7 Sammanfattning motivation	30

4.3 Sensemaking	30
4.3.1 Vad betyder ordet lean för de anställda?	31
4.3.2 Industri	32
4.3.3 Vården	33
4.3.4 Sammanfattning sensemaking	35
5. Resultat	36
5.1 Hur upplever anställda inom en vårdverksamhet respektive en industriverksamhet att man arbetar med ständiga förbättringar?	36
5.2 Vilka faktorer kan påverka att individer arbetar med ständiga förbättringar?	36
6. Slutsats	38
7. Diskussion och förslag till vidare forskning	38
8. Referenser	40
8.1 Litterära källor	40
8.1 Elektroniska källor	41
9. Bilaga 1 – Intervjuguide	42

1. Inledning

“Hur ska vi göra förbättring och anpassning till en del av det vardagliga arbetet i vår organisation?”

– Mike Rother (2009)

Toyota är ett världsledande tillverkningsföretag med stora framgångar. Detta har i sin tur lett till att bli en inspirationskälla för tusentals andra organisationer som har valt att implementera något typ av lean-arbete, med mål att uppnå samma goda resultat. Organisationer har med andra ord valt att använda sig av The Toyota Way, en lean-filosofi. Lean går ut på att man ständigt ska förbättra och utveckla processerna och arbetsgången så att verksamheten uppnår full prestanda och detta förväntas ske av medarbetarna med reflektion- och initiativförmåga till anpassning och förbättring av produktionen (Liker, 2009). Lean är ett angreppssätt som ursprungligen kommer från Japan och företaget Toyota. Begreppet blev känt i managementlitteraturen för cirka 20 år sedan och syftar till att skapa kundvärde genom att på ett effektivt sätt skapa den produkt kunderna efterfrågar. Lean idag blir allt vanligare och har fått en stor genomslagskraft i andra verksamheter utöver tillverkningsindustrin. Tjänsteproduktion inom den offentliga sektorn har börjat införa lean på senare tid och myndigheter har blivit engagerade i den nya trenden, med mål att förbättra och effektivisera arbetet i de olika verksamheterna (Innovationsrådet, 2012).

1.1 Problemformulering

Trots total kopiering av Toyotas verktyg och metoder är det väldigt få organisationer som lyckas att bibehålla och uppnå liknande resultat. Närmare bestämt sägs det att endast 10 % av alla organisationer som inför lean-filosofin kommer att klara av att anamma den (Sohal & Eggelston, 1994). Likaså beskriver Kotter (1995) att majoriteten av alla organisationer hamnar i ett mellanting där de varken lyckas eller misslyckas när det sker förändringsarbete i verksamheten.

Mike Rother (2013) förklarar detta misslyckande med att organisationer har fel inställning när de inför en lean-förändring, eftersom att företagsledningen inte anpassar förändringen beroende på hur den egna verksamheten ser ut. Rother nämner att nyetablerade företag hanterar förändringen

bättre. En anledning till detta kan bero på att ett nytt företag inte har något gammalt tankesätt inpräglat i organisationen och kan därför lättare anpassa sig och arbeta med lean. I äldre, väletablerade företag råder det redan en kultur som genomsyrar hela organisationen och Rother menar att implementera lean är ett annat uttryck för att ändra om hela företagskulturen. Då lean är starkt kopplat till organisationskulturen, går det inte att kopiera ett annat företags verktyg, tekniker eller arbetssätt och förvänta sig att det per automatik förändrar själva organisationens kultur. På grund av detta tar förändringsarbetet stopp i alldeles för tidig fas av den anledningen att förändringen inte lyckats nå ut på korrekt sätt till alla i organisationen (Rother, 2013). Rother besvarar ovannämnd problematik med att det handlar om att skapa ett ständigt förändringsarbete genom att göra lean-arbetet till en vardaglig process som automatiskt flyter på i arbetsrutinerna hos varje medarbetare och med hjälp av denna lean-filosofi har Toyota kunnat bli ett framgångsrikt företag.

Som tidigare nämnts blir det allt vanligare med lean och förändringsarbeten i den offentliga verksamheten. En stor utmaning som samhället står för är att klara av att förändra gamla traditioner med tydliga arbetsrutiner. En verksamhet som tydliggör denna utmaning är hälso- och sjukvården. Vården är en av Sveriges mest traditionsfyllda verksamheter, men också en verksamhet som är väldigt komplex. Dess komplexitet och trögrörlighet beror på att det finns många olika förutsättningar som spelar roll i förändringsarbetet, allt från det finansiella, till målsättningar men även det dagliga arbetet med patienter. Det finns två centrala parter som kolliderar med varandra och som därmed leder till utmaningar i förändringsarbeten. Dessa två är stabilitet- och pålitlighet, samt förändring- och flexibilitet (Carlström, 2013:11ff). Dessa två delar matchar inte varandra, man ser sjukvården som något som ska vara tryggt och stabilt vilket krockar med förändring och flexibilitet då man inte kan förutse resultaten vilket medför osäkerhet. Det man bör göra är att fokusera på att få de olika delarna att samarbeta med varandra. Problematiken som uppstår i samband med förändringsarbeten, är att det inte alltid är så enkelt att inkorporera de olika kraven (exempelvis patientsäkerhet och ekonomiska behov) i verksamheten, på grund av den ovannämnda problematiken (Carlström, 2013: 11ff).

Vi har valt att studera hur två olika typer organisationer arbetar med ständiga förbättringar då det är ett sätt att se hur en organisation arbetar utefter lean-filosofin och ifall man "lyckats"

implementera ett annat tankesätt än vad västvärlden är van vid (Rother, Womack m. fl.). Ständiga förbättringar kallas inom lean för det japanska ordet Kaizen och är en filosofi som handlar om att alltid sträva efter perfektion, allting kan alltid bli bättre och att det finns inte något slut med förbättringarna (Liker, 2009:45). För att kunna arbeta med ständiga förbättringar krävs det att det finns flera andra lean-funktioner som har implementerats i verksamheten och att alla medarbetarna är delaktiga. Allt detta kommer att förklaras närmare i kapitel tre.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka vilka faktorer det finns som kan påverka möjligheterna att hålla igång arbetet med ständiga förbättringar.

1.3 Frågeställning

Hur upplever anställda inom en vårdverksamhet respektive en industriverksamhet att man arbetar med ständiga förbättringar?

Vilka faktorer kan påverka att individer arbetar med ständiga förbättringar?

2. Metod

2.1 Val av metod

Vi har valt att utföra en kvalitativ studie då den bygger på en konstruktionistisk syn på världen, alltså att den sociala verkligheten utgörs av konstruktioner (Bryman & Bell, 2013:43). Uppsatsen utgår ifrån en tolkningsinriktad ansats, i vårt fall är det de intervjuades förståelse och tolkning av verkligheten som är centralt för arbetets syfte. Detta perspektiv att se världen på utgör ofta grunden för en kvalitativ undersökning (Bryman & Bell, 2005:297f). Vi utgår ifrån vad de personer vi intervjuar upplever och inriktar oss på att undersöka förbättringsarbete på individnivå.

Vid kvalitativa studier är det vanligt att använda sig av induktion, där man genom observationer och resultat skapar teori. Motsatsen till induktion är deduktion, där man har en hypotes som man testat för att få fram resultat (Bryman & Bell, 2013:33f). Vi har däremot i denna studie valt en

blandning av dessa två ansatser, något som kallas för abduktion (Alvesson & Sköldberg, 2008:57f). Vi utgick från ett problem som vi såg i litteraturen inom lean, att de flesta organisationer som genomgått en lean implementering faktiskt inte lyckas hålla vid det ständiga förbättringsarbetet. Därefter samlade vi in empiri genom intervjuer som sedan analyserades och där vi undersökte vad för skillnader och/eller likheter vi kunde finna hos de anställda vid de två olika organisationerna. Med denna metod har vi alltså kunnat vara delvis flexibla vid vår analys då teori och empiri växlas under arbetets gång (Alvesson & Sköldberg, 2008:61).

2.2 Intervjuförberedelser

Vid kvalitativa undersökningar används oftast intervjuer som metod för att få ett bra underlag och empiriskt material att arbeta med vilket även vi valt att göra (Bryman & Bell, 2005:360). Vi har använt oss av semi-strukturerade intervjuer för att de öppna frågorna gav oss en flexibilitet att ställa följdfrågor. Utifrån en intervjuguide har vi delat upp frågorna i olika kategorier och beroende på hur personen svarar kunde vi följa upp med följdfrågor. Vi upplever att det ger ett bättre material när vi till viss del kan styra och forma intervjun men ändå följa en röd tråd i motsats till om vi haft helt ostrukturerade intervjuer (Bryman & Bell 2005:362f).

Vid utformandet av intervjuguiden delade vi upp den i olika block med frågor i en viss kategori för att se till att de ämnen vi fokuserat på blivit berörda av med mer än en fråga. Frågorna är utformade på så sätt att de är öppna och reflekterande, intervjupersonen tvingas på så sätt utveckla sina svar. En del av frågorna är anpassade till de som har personalansvar och har då inte ställts till alla av de intervjuade.

Själva intervjuerna hölls på personernas arbetsplatser i enskilda rum och spelades in, vilket vi frågade om lov innan intervjun började. Intervjupersonerna har inte mer än i stora drag fått reda på förhand vad intervjuerna ska handla om då vi inte velat att de ska ha kunnat förbereda sig på något sätt vilket vi tror leder till ärligare svar. Intervjuerna har spelats in och därefter transkriberats för att säkerställa reliabiliteten genom att svaren dokumenteras korrekt (Bryman & Bell, 2005:369ff).

2.3 Urval av organisationer och intervjupersoner

Urvalet av organisationerna vi undersökte baserades på att de båda har implementerat arbetssättet lean de senaste åren. Frågeställningen rör hur man arbetar med det ständiga förbättringsarbetet varav det var viktigt att man arbetat med lean i ett par år med tanke på att man då förhoppningsvis har kunnat få lite distans till förändringen. Vi valde dessutom utifrån att de verkar i två olika branscher, en inom vård och omsorg av människor och en inom tillverkning av hårdvara. De enheter vi undersökte ingick i stora verksamheter, ligger i samma geografiska område och introducerade lean ungefär samtidigt. Båda organisationer har dessutom upplevt en liknande press ifrån sin ledning att börja arbeta mer kostnadseffektivt och spara pengar.

Vårt urval av intervjupersoner har vi inte själva kunnat handplocka, utan en kontaktperson på varje organisation tilldelade oss intervjusubjekten. Vi bad båda verksamheterna om fem personer eller fler att intervjua för att eventuellt kunna fråga om fler vid ett senare tillfälle, men vi fick endast tillgång till fyra stycken per organisation och på grund av tidsbrist från de undersökta organisationerna gick det inte heller att utföra fler intervjuer. Nackdelen med en kontaktperson är att denne kan styra urvalet, men enligt Zetterqvist och Ahrne behöver detta inte vara negativt då det är svårt för en ledning att välja ut personer som kan ge en så tillrättalagd bild av organisationen som möjligt (Ahrne & Svensson, 2011:42f). För att minimera deras kontroll gav vi dem kriterier för personerna vi skulle intervjua: de ska ha varit på arbetsplatsen under hela organisationsförändringen samt att de ska ingå i samma avdelning men med olika roller och befattningar. Dessa kriterier har vi valt för att få en så god bild som möjligt av hur de anställda uppfattar verksamheten och deras olika perspektiv. Slutligen meddelade vi alla de intervjuade att de är anonymiserade i uppsatsen, på så sätt ökade vi deras incitament att vara så ärliga som möjligt i sina svar.

För att få ytterligare ett perspektiv på verksamheterna vi studerat har vi granskat de respektives hemsidor för att bredda bilden av hur deras organisation ser ut och fungerar. Vi mailade dessutom kompletterande frågor efter intervjutillfället för att kunna räta ut eventuella frågetecken och få tydligare svar.

2.3.1 Organisation Vård

Den avdelning vi besökte är specialist inom ett verksamhetsområde på ett av Sveriges största offentligt ägda sjukhus med cirka 11 000 anställda. Antalet anställda inom detta verksamhetsområde är cirka 500 stycken. Sedan år 2007 har man arbetat med lean på sjukhuset och år 2010 slog man ihop två geografiskt nära enheter inom detta verksamhetsområde för att spara kostnader och bli mer effektiva. Nedan följer en presentation av de personer vi intervjuade¹.

- Stina är sjuksköterska i grunden och har arbetat på kliniken i 10 år, varav de sista 5 åren är hon chef för en avdelning.
- Siv är sjuksköterska i grunden och har arbetat på kliniken i 11 år och har arbetat som chef över en avdelning i 10 år.
- Mats är ekonom och har arbetat på kliniken i cirka 4 år och arbetar med att följa upp verksamhetens arbete.
- Peter är läkare och har arbetat som chef över verksamheten i 8 år.

2.3.2 Organisation Industri

Den enhet vi besökte ingår i en stor världsomspännande koncern, som är privat ägt, av ingenjörstintensiva tillverkande företag med totalt cirka 20 000 anställda. Företaget verkar i över 27 länder på 85 platser. Den filial vi har undersökt är mest verksamma i Sverige och finns endast på ett ställe i landet med ca 80 anställda. De har arbetat utefter en lean-modell sedan år 2007 globalt och sedan år 2010 i den svenska filialen. Nedan följer en presentation av de personer vi intervjuade.

- Karl är produktionstekniker och har jobbat i företaget i 6 år.
- Fredrik är ansvarig för lager och logistik på företaget.
- Steve är produktionstekniker och ansvarig över ett team och har arbetat på företaget i 10 år.
- Marcus är montör och har jobbat i företaget i 5 år.

¹ Alla namn i denna studie är pseudonym, i analysen kommer de benämnas med en siffra.

2.4 Analysmetod

Efter all insamling av material bearbetade vi det på så sätt som Rennstam och Wästerfors föreslår, att sortera, reducera och argumentera (Ahrne & Svensson, 2011:194ff). Först blev vi förtrogna med vårt material genom att gå igenom det ett flertal gånger för att sedan sortera upp materialet i olika passande kategorier. Vid reduceringen är risken att man då väljer citat som inte uppvisar en god representation av materialet (Ahrne & Svensson, 2011:202). Detta har vi varit medvetna om och att vara tre olika författare har underlättat då man har tre olika par ögon att se på materialet med. Detta underlättade dessutom under argumenteringen. Alla dessa steg skedde kontinuerligt under arbetet.

Till hjälp vid analysen hade vi två olika teoretiska perspektiv, motivation och sensemaking. Efter en sortering av materialet och samtal med handledare kunde vi se kopplingar med dessa teorier som kunde förklara de skillnader vi såg i analysen. Dessa teoretiska perspektiv redogörs för i senare kapitel.

3. Lean Production

I vårt teorikapitel tar vi upp de övergripande lean-teorierna för att ge en bild om vad lean innebär och hjälpa oss förstå vårt empiriska material. Det finns väldigt många olika sätt att definiera lean på och vi har valt att utgå från de mest förekommande författarnas teorier.

3.1 Bakgrund till Lean Production

De bakomliggande idéerna till det som idag kallas för lean myntades redan i början på 1900-talet, i bilindustrin, med syfte att reducera de processer som innebär slöserier och på så sätt effektivisera det dagliga arbetet i produktionen. Det första framgångsrika företaget som utnyttjade detta arbetssätt genom massproduktion var Ford Motor Company. Denna genomslagskraft inom bilindustrin bidrog till att Toyota inspirerades och började efterlikna samma arbetssätt. Ett arbetssätt som gav grund för Toyotas senare verksamhetsfilosofi, The Toyota Production System, TPS (Liker, 2009:35ff). En del som ingår i TPS är *Kaizen*, det japanska ordet som står för att ständigt förbättra. Detta innebär att man alltid ska söka efter

kontinuerliga förbättringar då ingen process kan någonsin sägas bli klar. Mer om detta kommer att beskrivas längre ner i kapitlet.

Vad som är värt att nämna är att lean production inte blev ett allmänt begrepp förrän i slutet av 1980-talet i samband med Womack & Jones forskning kring TPS och fick därmed termen *lean production* vilket blev det västerländska begreppet till TPS (Womack & Jones, 2003). Lean på svenska kan förklaras som *resurssnål produktion* (Liker, 2009:35). Författaren beskriver också att lean inte enbart ska ses som ett effektiviseringsarbete utan att det i grunden liksom handlar om kultur, värderingar och filosofi (Liker, 2009:21)

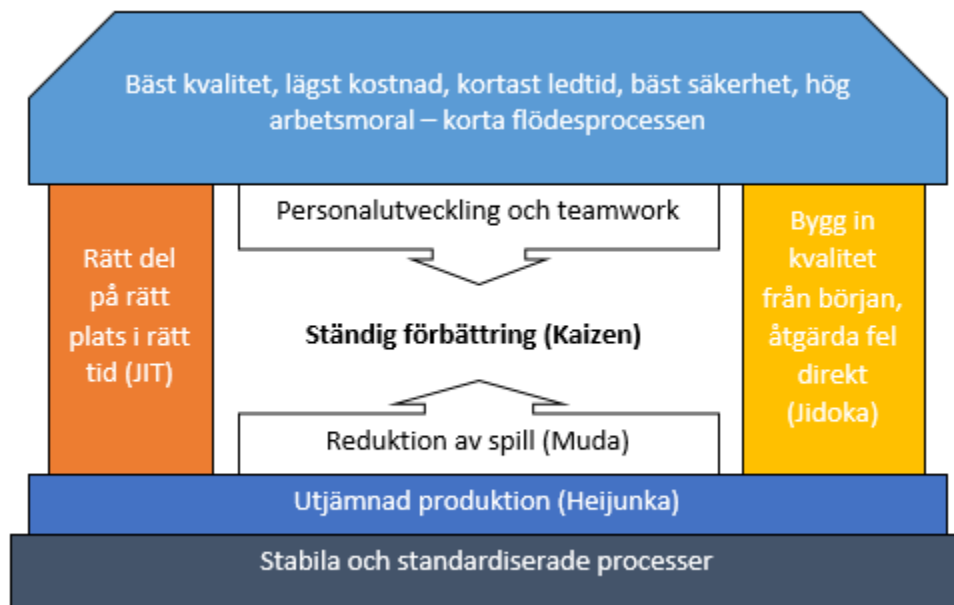
3.2 Toyota Production System - TPS

Toyota Production System är Toyotas egna tillverkningsfilosofi och består av flera olika verktyg vilka ingår i ett TPS-hus som också kallas för ett lean-hus. Det så kallade huset har idag blivit väldigt känt hos tillverkningsföretag, men också i andra typer av verksamheter och kan se ut på olika vis beroende vad man värdesätter främst. Anledningen till att det är ett avbildat hus med olika delar beror på att man vill förklara att det är ett strukturerat system, där huset anses vara starkt om både tak, pelar och golv är starka. Skulle det däremot förekomma en svag länk någonstans i byggnaden skulle den bidra till att hela systemet skulle försvagas (Liker, 2009:55). I det typiska TPS-huset symboliserar taket målsättningen. I exemplet illustrerat nedan är den: bäst kvalitet, lägst kostnad och kortast genomflödestid. Pelarna i huset har två yttre egenskaper; Just in Time, vilket innebär rätt del på rätt plats i rätt tid och Jidoka, syftar till att åtgärda fel och brister direkt när de upptäcks samt att förebygga framtida fel för att öka kvalitén. I mitten av huset finns människor och teamwork samt eliminering av slöseri. The Toyota Way är den grundläggande filosofin och principer som gör att Toyota Production System lyckas vara så effektiv och produktiv som möjligt. Trots detta som målsättning ska man inte exkludera ”respekten för mänskligheten”, Toyota poängterar att de aldrig skulle välja produktion före de anställdas säkerhet (Liker, 2009:56)

Med kundens perspektiv i fokus syftar TPS-huset till att ta bort alla processer och flöden som inte är nödvändiga eller inte tillför något värde för själva kunden. Huset är inte enbart en uppsättning olika verktyg som arbetar var för sig utan det är ett strukturerat system där alla olika

verktygen tillsammans skapar en helhet och grund. Den här grunden ska därefter bidra till att främja människorna i organisationen att alltid sträva efter att ständigt förbättra de processer de arbetar i, vilket finns längst in i TPS-huset, mittpunkten, Kaizen. Genom att stödja medarbetarna till detta så skapas helheten i lean-huset (Liker, 2009:57).

En vanlig missuppfattning är att lean endast handlar om att eliminera slöseri, i själva verket är det enbart en del av lean. Ofta mottags konceptet med skepsis på grund av att det framstår som något negativt som endast ämnar att eliminera och reducera. När lean beskrivs utifrån huset är det enkelt att se att minska slöseri och spill, Muda (japanska ordet) endast är en del av lean. För att få lean-arbetet att fungera optimalt så krävs det att alla delar av huset samverkar med varandra. Detta leder till ett läge där man arbetar med ständiga förbättringar. Kärnan av lean handlar inte om att eliminera slöseri utan om att öka kapaciteten (Womack, 2006).



(Avbildad från Liker & Morgan, 2006)

Utifrån lean-huset som är skapat för att på ett enkelt sätt visualisera vad lean handlar om ser man tydligt att Kaizen är det centrala begreppet inom lean vilket även nämns i vår text. Vi vill poängtera att det är denna del i lean-huset som vi har valt att studera närmare samt förstå hur den upplevs av medarbetare i olika verksamheter, då denna process aldrig blir klar är det viktigt att inte känna sig nöjd utan fortsätta att förbättra verksamheten.

3.3 The Toyota Way

För att kunna förstå kulturen bakom Toyota Production System citerar Fuijio Cho, VD för Toyota Motor Corporation följande (Liker, 2009:59):

“Ända sedan Toyota grundades har vi hållit oss till grundprincipen att bidra till samhället genom att bedriva tillverkning av högkvalitativa produkter och tjänster. Vårt sätt att basera vår verksamhet och vårt agerande på dessa grundprinciper har skapat värden, idéer och affärsmetoder som under årens lopp lett till konkurrensfördelar. Företagsledningens värdegrund och affärsmetoder är kända som The Toyota Way.”

Liker (2009:59) berättar att många gånger har olika verksamheter implementerat de olika verktygen som finns i TPS med mål att det ska fungera i deras företag, men istället blir det motsatt effekt som inte bidrar till någon förbättring. Orsaken till detta beskrivs ofta bero på att medarbetarna inte har förstått den bakomliggande kulturen som finns i TPS. På grund av detta kan inte medarbetarna bidra till ständiga förbättringar i verksamheten. För att hela systemet ska kunna efterlevas och fungera är det människorna i lean-huset som genom arbete, kommunikation och problemlösning ser till att förbättringarna fortsätter kontinuerligt. Att utgå efter The Toyota Way innebär att man lämnar över större ansvar och tillit till medarbetarna genom att ge dem rätt verktyg att arbeta med. Man ska kunna förvänta sig att medarbetarna är engagerade som en del av The Toyota Way kulturen vid en god implementering.

Sammanfattningsvis beskrivs 14 punkter som ska förklara grunden i The Toyota Way (Liker, 2009:61ff). De 14 punkterna berör bland annat betydelsen med att ledningsbeslut ska vara baserade utifrån ett långsiktigt tänkande och organisationen ska sträva efter ett mål som är större än det ekonomiska målet. Utgångspunkten är att skapa värde för kunden, samhället och ekonomin. Principerna belyser också att man genom rätt processer och flöden får rätt resultat. Man ska försöka eliminera all vilande tid och utnyttja den istället, samt att låta efterfrågan styra produktionen. Utöver detta handlar det även om att eliminera andra typer av slöserier och att inte behöva överbelasta medarbetarna i onödan. Det är viktigt att bygga upp en kultur där man redan från början fokuserar på att lösa problem, så att kvalitén blir bra från början. För att uppnå ständiga förbättringar och få med personalens delaktighet behöver man ha standardiserade

arbetssätt. Det skrivs även om att man ska använda sig av visuell styrning så att alla problem kommer upp till ytan och inte går att missa samt att man enbart ska ha betrodde och prövade tekniker som hjälp till personalen och processerna och inte tekniker som ersätter dem. I den nionde principen talar man om betydelsen av att tillföra organisationens värde genom att utveckla ledare inom företaget istället för att anställda utifrån, genom att ledaren lever efter Toyotas filosofi och lär ut den vidare till andra medarbetare. Likaså ska man även utveckla duktiga medarbetare och team som skapar en stark och stabil kultur där alla har samma värdegrund. Att respektera sitt nätverk och leverantörer samt hjälpa dem bli bättre, är en annan grundläggande princip som ingår i The Toyota Way. Syftet är att hjälpa de externa affärspartnarna utvecklas och blir större, på så sätt visar man att man värdesätter sitt nätverk. De sista principerna handlar om att man inte ska utgå från vad teorier och datorer säger om situationerna. Istället ska man själv gå till botten med problemet och undersöka vad det kan bero på, så att man får den verkliga bilden. Detta ska även gälla för företagsledningen. När det kommer till att fatta nya beslut ska man ha tänkt igenom dem mycket noggrant och långsamt innan man verkställer dem och diskutera det med alla berörda för att få rätt val. Den sista principen handlar om att vara en lärande organisation. För att kunna vara det behöver man reflektera över det man har åstadkommit tidigare, för att eventuellt undvika samma misstag i framtiden. Det innebär också att när man väl har fått in ett bra arbetssätt ska man använda sina verktyg för ständiga förbättringar och på så sätt kunna hitta de ineffektiva områdena som ska elimineras eller förändras till det bättre (Liker, 2009:66).

3.4 Från Toyota production system till lean production

När lean production väl blev ett universellt begrepp, var Womack & Jones syfte att genom sina studier kunna återskapa Toyotas verktyg med hjälp av att ge en applicerbar metod för andra verksamheter som önskade att ta efter Toyota (Womack & Jones, 2003:10). Syftet är att kunna tydliggöra vad som är nödvändigt för kunden och vad som egentligen är slöseri. Resultatet blev fem följande principer som ska förklara hur man går från massproduktion till att bli en lean verksamhet:

1. Specificera värde

Womack & Jones (2003) skriver att många företag har problem med att utifrån kundens perspektiv se vad som är värde för dem. Istället är det vanligt att företag producerar efter eget

intresse vilket leder till att de måste efteråt få kunden förstå värdet med produkten. Med detta sagt handlar den första principen om att alltid utgå efter kunden. När det kommer till att tänka och arbeta utefter lean är det viktigt att undersöka vad kunden egentligen värdesätter. När man har specificerat detta värde, gäller det att leverera det. Genom att hitta vad det är som skapar värde för kunden kan man därmed upptäcka slöserier som sedan plockas bort. Att erbjuda något som kunden inte värdesätter, är enligt lean onödigt och oeffektivt (Womack & Jones, 2003:29ff).

2. Identifiera värdeflödet

Efter att man har identifierat vad kunden värdesätter ska man i följande steg kartlägga detta värdeflöde. Här ska alla aktiviteter ingå som har betydelse för värdeflödet. Detta för att synliggöra slöserier och undvika dubbelarbete i verksamheten. Kartläggningen delas upp i tre olika kategorier: i den första kategorin ska alla aktiviteter som bidrar till kundens värde samlas, i den andra kateogrin ska alla aktiviteter som anses viktiga men som inte just innebär värde för kunden rangordnas och i den tredje kategorin ska alla aktiviteter som inte bidrar till något annat än onödigt arbete och slöseri elimineras. Womack & Jones menar på att det är väldigt få företag som gör den här kategoriseringen och därför missar man att se vad som är onödigt i produktionen (Womack & Jones, 2003:37ff).

3. Skapa flöde

När man har förstått vad värde innebär för kunden samt tagit bort allt slöseri och spill i värdeflödet ska man i den här delen skapa ett konstant arbetsflöde istället för att dela upp aktiviteterna i olika avdelningar där varje avdelning sköter sitt. Tanken är att man tillsammans i verksamheten sköter alla delar i produktionen så att man minskar ledtider och enbart levererar det som behövs. Syftet är att integrera arbetsättet så att det utförs kontinuerligt (Womack & Jones, 2003:50ff).

4. Pull

Womack & Jones (2003) talar om kundernas efterfråga som *pull*- principen. Den syftar till att först förstå efterfrågan och vad kunden värdesätter, och därefter se till att skapa processer som kan besvara kundernas efterfråga och därmed producera endast det som kunderna vill ha. Genom att man har förbättrat flödena i de tidigare faserna samt minskat på ledtiderna, kan man nu skapa

värde för kunden snabbt och på rätt sätt. Detta nya arbetssätt kommer innebära att lagerhållningen minskar och att överproduktion undgås (Womack & Jones, 2003:67ff).

5. Perfektion ska ses som en kontinuerlig förbättring

Författarna betonar att i den femte fasen, kommer man till den punkt där man inser att man aldrig kan bli klar med förbättringsarbetet. Syftet är att alltid sträva efter perfektion och effektivitet, trots att man aldrig kommer nå ett slutmål. Lean handlar inte om att bli klar, utan det handlar om att ständigt se nya möjligheter till förbättringar. I den här fasen pratar författarna inte lika mycket om lean-verktyg utan snarare om att skapa en kultur och attityd till att ständigt förbättra sig varje dag i varje aktivitet. Detta kallas för Kaizen. De fyra tidigare principerna är grunden till att man ska kunna övergå till en lean-verksamhet, medan den här principen handlar om att hålla kvar lean-filosofin i verksamheten (Womack & Jones, 2003:90ff).

I vår uppsats kommer vi att ha fokus på den sista delen som också kan kallas för Kaizen. När de fyra tidigare delarna är uppfyllda i verksamheten går man vidare till del fem vars innebörd är att man aldrig kan bli klar med att förbättra produktionen, därav blir den femte delen den sista delen i lean genomförandet då den aldrig tar slut (Womack & Jones, 2003:90).

3.5 Ständiga förbättringar - Kaizen

Som tidigare nämnts, är Kaizen det japanska ordet för ständiga förbättringar och är en del av lean production som enligt Liker (2009) kan beskrivas som - *"Kaizen är en absolut filosofi som eftersträvar fullkomlighet och som upprätthåller TPS på daglig basis"*. Kaizen går ut på att arbetsprocesser aldrig kan ses som färdiga, utan ständigt bör utvecklas mot perfektion och effektivitet (Liker, 2009:45). Syftet med lean är att skapa värdeökande förbättringar genom att ta bort slöseri, det vill säga kostnader som inte tillför något värde. Det handlar inte om att göra stora processförändringar, utan att med små och stegvisa medel effektivisera aktiviteterna i arbetsprocesserna. Imai (1991) menar på att kärnpunkten i Kaizen-filosofin för att den ska ha framgång, är att alla i organisationen måste ta del av den.

Med Kaizen i fokus ska man i mindre arbetsgrupper ständigt arbeta effektivt med att lösa problem, dokumentera problemområdena, utveckla förbättringar samt att själv automatiskt utöva

detta i det dagliga arbetet, det ska ses som en del av arbetet. På grund av detta är det viktigt med öppen kommunikation i teamen och mellan arbetsnivåerna för att kunna skapa beslutsfattande förändringar. Kaizen syftar inte enbart till att förstärka värdet för kunden, det handlar likaså om att förenkla arbetet för de anställda (Liker, 2009:45).

3.6 Kata

Toyota Kata är ett begrepp som har kommit att uppstå på senare tid. Begreppet är relativt nytt i västvärlden och författaren Rother är den som lyfter fram detta sätt att tänka (Rother, 2013). Toyota Kata kan förklaras som personalstyrningsrutiner, det vill säga, ledningsprinciper om hur man går tillväga för att använda medarbetarnas potential fullt ut. Rother beskriver i sin bok att receptet för att stanna kvar på toppen handlar om att få alla i organisationen att agera och reagera, med detta menar han att det är upp till ledarskapet att på ett bra sätt driva varje individ till att ha förmågan att ständigt tänka förbättringsarbete. Rother påpekar det typiska misstaget att man i organisationer har en tydlig och stark förespråkare för förändringsarbete, men när den personen sedan försvinner, kommer även själva förändringsandan att försvinna ur verksamheten. Författaren betonar då vikten av att det inte håller att endast ett fåtal personer använder sig av lean-filosofin i en organisation, utan att det måste infiltreras hos varje medarbetare så att arbetet med att ständigt förbättra inte tar stopp eller upphör. Det räcker inte med att kopiera framgångsrika företags koncept och arbetsverktyg om inte medarbetarna på alla enhetsnivåer i organisationen har denna filosofi i sitt dagliga arbete. Syftet med Rothers teori är att påvisa svårigheterna med att genomföra en lean förändring utan att ha lean som en del av kulturen och det vardagliga arbetet. Att då endast kopiera andras verktyg kommer inte bidra till den succé man är ute efter, eftersom att man inte är beredd för eventuella framtida förändringar. Man är alltså inte beredd att hantera oväntade händelser som både sker inom och utom organisationen (Rother, 2013:35ff)

4. Analys

Båda organisationer, sjukhusverksamheten och tillverkningsföretaget har arbetat enligt lean-modellen i ett flertal år. De använde sig av pilotprojekt där en viss grupp i verksamheten fick börja implementera metoden i liten skala innan den spreds till resterande grupper och

avdelningar inom verksamheten. Alla nämner att de har fått ta del av olika verktyg, exempelvis lean-huset, i sina utbildningar. Vi har valt att titta närmare på hur de arbetar med ständiga förbättringar, Kaizen, då det är en viktig del av lean-filosofin. Arbetar en organisation enligt denna princip med att ständigt förbättra den egna verksamheten så visar det på att man kommit långt i sitt lean-arbete.

4.1 Arbetet med ständiga förbättringar

Vid frågan om de anställda tyckte att de arbetade med ständiga förbättringar svarade alla tillfrågade att de ansåg man gjorde detta. Man pratade även om hur man i allmänhet arbetade med detta i organisationen och på vilket sätt man upplevde det var implementerat i kulturen på arbetsplatsen.

“Ja, kulturen har varit den avgörande faktorn egentligen. Man märkte det också på förändringarna i början. Då var det väldigt små förbättringar och försiktiga förbättringar. Det var ingen som kom med några vilda idéer eller gasa fullt hän i det utan man ville vara intresserad men man ville inte sticka ut för mycket heller. Men, det har förändrats jättemycket.”

- Industrianställd 1

“Ja, alltså enligt lean-mentaliteten i alla fall. Det är kanske inte alltid så strukturerat att man sätter sig ner och gör värdesflödesanalys och mätpunkter innan och efter [...] Men det gör vi hela tiden och det tror jag på alla avdelningar.” - Industrianställd 4

Inom vården hade man liknande åsikter, man ansåg att de flesta arbetade enligt lean och var positiva till just förbättringsarbete som det förespråkar.

“Ja... vi jobbar väl efter lean principer. Jag skulle nog kalla det lean.” - Vårdanställd 4

“Man är ganska nyfiken och man vill bli bättre och det är högt i tak här [...] att alla vågar säga vad de tycker. För har man inte den här öppenheten inom verksamheten, om medarbetare håller inne med saker, så kan man inte få de här viktiga diskussionerna så att saker och ting kan förbättras.” - Vårdanställd 3

Även här tycker man de flesta anställda arbetar utefter just lean-filosofin.

”[...] alla har sett innebörden och vet vad lean är. Att man vill förbättra flöden, förkorta processen och sätta patienten i centrum och så. Ta bort sådant som inte behövs göras och sådana saker... men som sagt, det gör vi mest hela tiden. Fast inte under den etiketten kanske.”

- Vårdanställd 3

“Men jag tror att flödestänket, de här små sakerna... lean handlar ju mycket om de små sakerna, små förändringar som gör det till en stor. Så tror jag att man tänker hela tiden. Faktiskt i allt sitt arbete. [...] hela tiden för vi tvingas till det, för det är ju så idag att vi hela tiden är hotade med ekonomin med att säga upp folk och så, så vi måste ju tänka i de banorna.” - Vårdanställd 2

De vårdanställda talade mycket om att alla har förstått vikten av att arbeta med förbättringar, man tyckte att man anammade lean-filosofin fast man talar mer om flöden och processer. En av de anställda lyfte fram att det är något som man talar om även på fikaraster, man delar med sig av idéer och förslag på hur man ska gå vidare med olika slags problem man stött på i verksamheten.

Vi frågade även hur mycket engagemang kring förbättringsarbete man kunde se från de andra anställda inom vården.

“Det ser lite olika ut från enhet till enhet men generellt skulle jag vilja säga att det är mycket sådant. Även väldigt små saker som man bestämmer sig för att ändra så det finns mycket energi för det [...] Sen beror det på chefen hur öppen man är till att ta emot och testa. Och det hoppas jag det är de flesta.” - Vårdanställd 2

“[...] och många kommer ju nerifrån, och det är inte alltid att alla kommer till mig, jag vet att på en avdelning där personalen varje gång de gick hem fick sätta en glad eller ledsen gubbe på en tavla. För att visa då på hur personalen mår och sen så får man mäta det här över tiden. [...] Så det är ju något som kommit upp underifrån att man skulle mäta hur personalen mår varje dag, när man har slutat sitt pass.” - Vårdanställd 3

Här svarade de flesta att man upplevde det som att många förslag på förbättringar faktiskt kom från golvet, en svarade till och med att de upplevde det som vardagligt arbete. En annan anställd svarade att det var inbyggt i arbetet man gör, på alla nivåer. Ytterligare en anställd talade om att hennes anställda tyckte det var spännande med det nya arbetssättet, man hade lyckats förvandla rädslan för förändring till något roligt. Vi upplevde att man var stolt över det man åstadkommit och visade gärna upp exempel på förbättringsprojekt.

Vidare kunde vi se en viss skillnad i svar från de industrianställda jämfört med de vårdanställda. De industrianställda talade om både positiva och negativa reaktioner från personalen i frågan om engagemang och driv.

“Vissa gör det, många har varit här länge, väldigt många år, gör samma sak varje dag och tycker det funkar hur bra som helst, “vi behöver inga förbättringar här”. Sen kan det vara andra som hela tiden går och frågar varför gör vi så? Varför gör vi så här? Och det är lite dit vi vill komma, förbättra hela tiden så då tar man dem till sig och försöker sprida ut lite grann på de olika avdelningarna och få in det här tänket lite grann.” - Industrianställd 3

“Jag tycker det är ett bra företag på det sättet att man kan påverka. Vill man göra och komma någonstans så kan man det.” - Industrianställd 2

När vi då frågade honom om man upplever att man har mycket att säga till om i verksamheten fick vi svaret:

“Nä... det styrs ju ändå ifrån något högre, men visar man lite engagemang och ansvar så tycker jag att det går bra.” - Industrianställd 2

“Man uppmuntras ju att ta med sig idéer, men de diskuteras inte, det är ingen sån förbättringsmentalitet...” - Industrianställd 4

De anställda upplever det som att chefer och ledning lyssnar på ens idéer och man till och med uppmuntras att presentera dem. Men trots denna uppmuntran så uppfattar de intervjuade inte att man har en förbättringsmentalitet inom företaget. Vi tolkar det som att de anställda tycker man

pratar om förbättringar men att ingenting görs med de idéer som lyfts fram. Som en anställd sade, att man inte har någon direkt process för att tillvara på idéer utan det blir istället liggandes på hög.

4.1.1 Avstannat förbättringsarbete

Längre in i intervjuerna var det flera anställda inom industrin som påpekade att arbetet med förbättringar har stannat av.

“Ja jo, det var då det kom många förbättringsförslag och sånt där, men sen som med allt annat jobb kring lean production har det stannat av, det går hand i hand. [...] Ja mycket påbörjas men inte avslutas... väldigt mycket.”- Industrianställd 3

“Anledningen till varför vi gjorde det hade vi redan löst och då tappade vi lite energin. Om det kommer stora projekt i det operativa dagliga, då har man inte riktigt tid. Tänker man i alla fall. Det är så lätt att nöja sig med att det inte finns tid. Men det är en sån typisk fälla att man börjar och sen stannar av.”- Industrianställd 4

“Ja eller vi försöker, vi försöker alltid tänka vad som är viktigast just nu för den här produkten och för den här kunden. Vad som är viktigast just nu. Sen går det kanske inte alltid att fullfölja men det är en strävan. Det ligger ju i baktankarna även om det nu har varit lite styligt nu, som det har varit ett tag nu, och det blir ju naturligt när vi har tagit allt de här som var lätt. Nu måste vi blanda in fler och fler funktioner i företaget, och fler och fler funktioner hos kunderna också. Det har blivit lite tuffare och de kräver lite mer arbete.”

- Industrianställd 1

Kotter (1995) menar att utropa seger för tidigt är en stor fallgrop för många organisationer. Han menar att det är skillnad mellan att fira framgångar och att säga man har lyckats med hela förändringsarbetet. Man riskerar då att känna sig färdig innan det nya arbetssättet är helt implementerat hos de anställda och i kulturen och då är det lätt att man börjar återgå till gamla vanor igen. Utifrån intervjuerna kan vi se att de industrianställda inte har återgått till gamla vanor, men har inte riktigt lyckats få in förbättringstänket hos alla medarbetare.

De anställda upplevde det som att arbetet med att hitta förbättringar har stannat av, det är inte alls lika stort engagemang som det var från början. Man talar om att det har blivit svårare att komma på förbättringar nu när man gjort det lätta arbetet, när det blir svårare att hitta saker att förbättra så upplevs det tuffare. En anställd talade om att uppföljning av olika förbättringsprojekt hade minskat och lett till att efterlevnaden också minskat. Han talar även om att de följer upp en förbättring med ett mätvärde varje vecka men att det känns som det bara görs av rutin. Han fortsätter med att säga att man har sett tydliga förbättringar i och med de förändringar man gjort i början, men att man inte fortsatt med det arbetet. Enligt honom skulle man då kunna hitta ännu fler områden att förbättra. En annan anställd nämnde att man får sätta av tid för att arbeta med förbättringsförslag men att det inte är många som utnyttjar detta.

“Det känns bara som att vi förvaltar något som vi gjorde för 1,5 år sen.” - Industrianställd 4

Citatet ovan sammanfattar väldigt bra den uppfattning vi har fått från de anställda att de upplever en stagnering av förbättringsarbetet.

4.1.2 Sammanfattning arbete med ständiga förbättringar

Det vi har sett här är att de anställda inom vården upplever att man faktiskt har lyckats med att arbeta efter lean-filosofin, att hitta ständiga förbättringar. Man kan ge flera exempel som tyder på detta. I industrin däremot upplevdes det som att arbetet med förbättringar har stannat av, trots tydliga framgångar tidigare är det inte något som är en del av den dagliga verksamheten. Vad kan denna skillnad bero på? För att försöka förklara dessa skillnader har vi tittat på motivation och meningsskapande hos de anställda.

4.2 Motivation

Ordet motivation kommer från det latinska ordet *“movere”* vilket betyder rörelse och förklarar vad som får oss människor att genomföra en uppgift (Kaufmann & Kaufmann, 2000:131). När man talar om motivation använder man sig oftast av begreppen inre och yttre motivation. Deci & Ryan (2000) menar att det finns mycket forskning som visar att engagemanget och

ansträngningen som en anställd har till sin arbetsuppgift är starkt kopplat till vilken typ av motivation som driver individen att genomföra en aktivitet.

4.2.1 Yttre motivation

Yttre motivation bygger på att en individ genomför en handling för att hon eller han får en belöning för att utföra den och/eller riskerar att straffas om man inte gör den (Deci & Ryan, 2000). Till exempel kan man ta provisionsbaserad lön som en yttre motivation, om du presterar mer så får du mer betalt. Då är det mer pengar som driver en att göra ett bättre jobb, exempelvis att sälja mer, man får en belöning för det man gör. Belöningar kan vara allt ifrån pengar, mat eller applåder. Personer som drivs mer av yttre motivationsfaktorer kallar Pink för Typ X, en person som drivs av yttre belöningar som jobbet belönas med (2009:75ff).

4.2.2 Inre motivation

Inre motivation kan ses som en inre drivkraft, det är inte någon belöning som är av intresse utan det är själva genomförandet av uppgiften som ger en inre tillfredsställelse (Pink, 2009:12f). Man utför alltså en uppgift för att man vill och tycker det är givande. Exempelvis kan det vara att sitta och lösa svåra matematiska problem, utförandet och att lösa problemen ger en tillfredsställelse som kan ses som en inre belöning. De som drivs mer av inre motivationsfaktorer kallar Pink för Typ I. Här är det viktiga att få styra sitt egna liv, få lära sig nya saker, få utlopp för att skapa och kunna förbättra sitt och andras liv (Pink, 2009:199). Detta innebär inte att typ I inte är intresserade av pengar, men om deras lön är adekvat så är det inte den främsta drivkraften (Pink, 2009:77).

4.2.3 Vilken motivation till vilket jobb?

En individs inre motivation kan minska när de får en förväntad belöning för att genomföra något. Det är inte belöningen i sig själv som negativt påverkar den inre motivationen, utan det är tanken på att få en belöning. Detta innebär att motivationen ändras från att vara inre till yttre. Istället för att fokusera på uppgiften man har fått så fokuserar man på att få belöningen (Pink, 2009:42ff, 55ff). Deci och Ryan (2000) nämner även att inre motivation kan påverkas negativt av kritik och deadlines för att man känner att man tappar den egna och fria kontrollen över sitt beteende. Pink

lyfter fram ytterligare brister som man kan stöta på om man fokuserar för mycket på yttre motivationer. Han menar att det kan minska prestationen, kreativiteten, uppmuntra fusk och genvägar och främja kortsiktigt beteende (2009:44ff). Detta på grund av att man istället fokuserar så mycket på att endast få sin belöning att man hämmas och blockeras, kreativiteten minskas då man måste uppnå ett mål. Har man endast en yttre belöning ökar det dessutom risken för att man tar genvägar för att uppnå sitt mål, för vissa människor spelar det inte heller någon roll om det innebär att man måste fuska. Det kan även leda till att man tänker endast kortsiktigt då det bara är nästa kvartalsrapport som räknas eftersom det är baserat på den som du belönas (Pink, 2009:44ff). På så sätt är inre motivation en bättre drivkraft vid kreativa och kunskapsintensiva arbeten.

Yttre motivation fungerar oftast bättre då arbetet är rutinmässigt, ett antal steg som genomförs och som leder till rätt lösning. Dessa uppgifter ska då inte kräva något direkt kreativt tänkande utan är snarare mer av den trista karaktären. Då kan prestationen öka med hjälp av förväntade belöningar (Pink, 2009:62f).

4.2.4 Drivkrafterna hos de anställda

Förändring är för de flesta människor något som man har svårt för, i varierande grad, eftersom det utmanar och stör vardagen man är van vid (Kotter, 2008). För att se vad som gör att man ständigt arbetar med förbättringar, och då samtidigt förändring, frågade vi vad det är som motiverar de anställda.

4.2.5 Industrin

“[...] Bara genom att visa, efterleva och säga nu fortsätter vi. Om alla märker att det gör någon skillnad är de gärna med. Om man säger att nu har vi jobbat med detta i två, tre dagar och man inte märker någon skillnad då är det klart att motivationen är lite så... “

- Industrianställd 4

“Indirekt så är det så att vi blir indirekt belönade kan man säga. För att om vi får en effektivare produktion så får vi vinstdelning på detta för företaget. Så om det går bra för företaget och de

genererar bra vinst och avkastning så får vi ta del av den vinsten. Så indirekt finns det ju en form av belöning men det är inget som är direkt uttalat.” - Industrianställd 1

Här talar man om yttre motivation i form av en vinstdelning. Genom att göra ett effektivt arbete kan man på så sätt öka sin belöning. En annan form av yttre belöning vi såg var att man genom att arbeta effektivare kunde minska sin stress, om man inte gjorde det så kan det leda till en form av bestraffning, alltså ökad arbetsbörda.

“Nej det blev mindre stress. För situationen innan var ju inte bra. Det var innan några stackars, som var i kontakt med kunden och som inte hade en chans att få gjort allting och hade kunder i luren som inte var nöjda. För dem så ändrades arbetssituationen positivt.”

- Industrianställd 4

Som vi tidigare nämnt utnyttjar inte många tiden man kan sätta av för att arbeta med förbättringsarbete, när vi frågade vad det kan bero på fick vi svaret:

“Kaffe är nog bättre, eller så är de bara på jobbet jag vet inte.” - Industrianställd 3

Citatet ovan visar på att engagemanget för arbetet är ganska lågt, man jobbar för att få en lön och anstränger sig kanske inte extra för att göra ett ännu bättre arbete utan man gör endast det som krävs.

Yttre belöningar kan också vara beröm eller bekräftelse, vi frågade hur de anställda får ta del av förbättringsarbetet.

“Det är viktigt att man ska kunna se resultatet av ens arbete och ens delaktighet till förbättringar [...] Behöver inte vara i pengar utan att någon kommer och ger en, en klapp på axeln och lyfter upp en framför några andra. Och det var väldigt noga när någon kom med förändringsförslag att man lyfte upp den här personen. Vi vill ha förbättringar [...] Så att individen känner en viss belöning.” - Industrianställd 1

Men denna åsikt delades inte av alla de anställda, andra uttryckte att man inte fick någon direkt feedback när det gällde förbättringsarbete. En person sade att det var bara “business as usual”. Förbättringsarbete uppmärksammas inte på samma sätt inom de olika avdelningarna och teamen,

det finns inget forum där man lyfter fram goda exempel och framgångsrika medarbetare inom verksamheten. Enligt Kotter (1995) är det viktigt att lyfta fram framgångar man har inom företaget för att på så sätt uppmuntra och åstadkomma mer arbete som krävs för de visioner man har med sitt nya arbetssätt. Han lyfter även fram att man bör koppla de nya framgångar med det nya beteendet man har. Det är något som man inte har lyckats göra i hela verksamheten.

Det var endast en anställd som uttryckte någon sorts drivkraft som liknar inre motivation där man får en tillfredställelse av att lösa problem.

“Personligen ger det en yrkesmässig tillfredställelse att komma på lösningar som underlättar arbetet.” - Industrianställd 3

Sammanfattningsvis talade man mest om att man drevs av yttre motivation, i form av lön och underlättat arbete. Beröm och bekräftelse upplevs inte som något man är konsekvent med inom företaget, vi ser tendenser till att vissa avdelningar uppmärksammar framgångar mer och andra mindre. Det är inte någon som direkt uttrycker drivkrafter som kan liknas vid inre motivation, med undantag från det sista citatet.

4.2.6 Vården

När vi frågade vad som kunde motivera en medarbetare att arbeta med ständiga förbättringar, och enligt lean-filosofin, talade många om hur viktig patienten är för de anställda.

“Dels är trycket hårt, det ekonomiska trycket, men också för att många väljer vården av en anledning, att de har något i sig som gör att de vill hjälpa människor och det är ju det handlar om tillsyvene sist. Att man vill att patienten ska få en så bra vårdkontakt som möjligt hos oss, oavsett om man ligger inne i slutvården eller om man kommer till en mottagning och träffar våra läkare eller sjukgymnast. Så från personalens sida tror jag inte de tänker på ekonomin utan de har ett driv att ta emot så mycket patienter som möjligt så att patienterna får det bättre.” -

Vårdanställd 3

“Det har blivit mycket mer fokus på det här med värdet för våra patienter, att vi har vår värdegrund som vi etablerade då med respekt för människan, patienten främst och ständigt bättre och det är det som vi måste jobba mot på sjukhuset som är övergripande då att vara universitetssjukhus, det blev ett mantra för oss att det är det vi måste jobba mot.”

- Vårdanställd 4

Här talar man mycket om vikten av att sätta patienten i första rummet och att det är det som man har i baktankarna hela tiden, att patienterna ska få det bättre. Detta kan ses som en slags inre motivation där man hela tiden försöker förbättra sig för att förbättringarna i slutändan gynnar patienten. Att hjälpa och förbättra livet för andra personer ger en inre belöning, som nämndes tidigare.

“Men jag tror att alla har ju ett intresse av att göra det bättre för patienten i grund och botten och det är vad det handlar om. Och detta handlar också om att använda våra resurser på ett bättre sätt så att andra människor kan komma till snabbare med operationer och så att vi kanske kan frigöra operationsutrymme genom att göra färre av många andra.”

- Vårdanställd 3

“Om våra patienter är glada för detta, så är vi det med, innan hade vi det dilemmat att vi aldrig hann vara nära patienterna, sköterskorna hade väldigt lite patientnära tid och upptäcker att de har de nu och de känner att de hinner sätta sig ner och prata och faktiskt ta lite på patienten och det är där kärnan är i omvårdnadsprocessen i mötet med människan.”

- Vårdanställd 4

“Ja och något annat arbete där man får så mycket konkret och direkt feedback det finns inte, våra patienter säger direkt tack så mycket för hjälpen. Alltså det är ett väldigt tacksamt jobb vi har att vi hinner möta dem och att vi inte är stressade hela tiden. Man gör patientenkäter under några år nu och de är jättenöjda med bemötandet och tycker att personalen är väldigt vänliga och det är stort fokus på att det ska vara gott och att patienten ska ha det bra hos oss.”

- Vårdanställd 4

Men man talar även om en yttre press från politiker och ekonomiska krav, att ständigt kunna leverera till en lägre kostnad och en högre effektivitet, vilket kan påverka de anställda negativt med ökad arbetsbörda. Detta kan då jämföras med yttre motivation, om man inte presterar så kan man då bli bestraffad genom att få mindre pengar till verksamheten.

“Det innebär att vi inte kan jobba som vanligt utan vi måste bli bättre mer effektiva [...] Vi har fortfarande ett väldigt stort gap och enda sättet att klara av detta är att bli mer effektiva, att ta bort allt slöseri och sen lansera alla de här principerna. Vi har inte råd att ha outnyttjad kapacitet [...] och man håller på att trycker in detta så till slut så förstår folk, det är faktiskt så vi måste jobba med detta [...]” - Vårdanställd 1

Sammanfattningsvis verkar det som att anställda inom vården drivs mer av inre drivkrafter, att man motiveras av att arbeta och hjälpa människor. Man har även en viss yttre motivation i form av bestraffningar eller belöningar från beslutsfattare.

4.2.7 Sammanfattning motivation

Båda verksamheterna har yttre motivation i någon form. Det som vi kan se skiljer de två olika organisationer åt är att vården, som anser sig ha lyckats med att arbeta med förbättringar kontinuerligt, drivs mer av inre drivkrafter. Till skillnad från de anställda inom industrin, som anser sig ha stannat av med förbättringsarbetet, uttrycker de inte direkt några inre drivkrafter. Att ständigt revidera och hitta förbättringar i sitt arbete är inte rutinmässigt, det kräver kreativitet och problemlösningsförmåga. Som tidigare nämnt menade Pink (2009:62ff) på att sådant icke-rutinmässigt arbete utförs med högre prestation och är långsiktigt mer hållbart när man har en inre motivation. Enligt vår analys tyder mycket på att inre motivation kan vara en påverkande faktor hos individen att arbeta med kontinuerlig förbättring.

4.3 Sensemaking

Sensemaking (meningsskapande) är begreppet på den process som ämnar att förklara vad som ger uppfattning om och mening till vår omvärld. Man strukturerar det okända till något som man kan förstå. Människors förmåga att skapa mening testas i allra största grad vid förändringar man uppfattar som extraordinära eller osannolika (Brown & Humphreys, 2003).

Genom interaktioner med andra konstruerar man sätt att förstå världen på ett gemensamt sätt. Vid strategiska förändringar i en organisation är att skapa meningen en central process då sådana förändringar ofta kräver en intellektuell, kognitiv omstrukturering av det tolkningsschema som hanterar hur organisationens medlemmar föreställer sig organisationen och dess miljö (Balogun et al. 2014).

Sensemaking handlar enligt Weick et al. (2005) om att kategorisera för att stabilisera de olika flödena av erfarenheter. Funktionen i detta är att så fort man upplever något så organiserar man upp det för att på så sätt hitta olika troliga sätt att hantera det som händer. Man liknar det med hur man i sjukvården ger olika behandling beroende på vad diagnosen är. Sensemaking kan ses som ett inbördes utbyte mellan aktörer och omgivningar, där ett urval sker av vad som är mest troligt och som man sedan håller kvar vid. Enklare uttryckt så märker man något som inte riktigt stämmer överens med det man upplever, vilket börjar förändra hur man kategoriserar. Antalet meningar som man då har reduceras med hjälp av gamla erfarenheter och genererar en trolig berättelse. När denna berättelse då bibehålls så blir den mer viktig eftersom den är relaterad till tidigare erfarenheter och används som en riktlinje för ytterligare handlingar och tolkningar (Weick et al., 2005).

Sensemaking aktiveras alltså när man märker en skillnad mellan den förväntade verkligheten och den nuvarande verkligheten. När detta sker så blir det oordning och man försöker skapa en trovärdig mening med vad det är som händer och denna mening skapar då en ordning som återställer balansen mellan den förväntade och den nuvarande världen. Människor organiserar för att skapa mening vid tvetydigheter och använder sig av denna mening i världen för att göra den mer ordnad och överskådlig (Weick et al., 2005).

4.3.1 Vad betyder ordet lean för de anställda?

På de två olika verksamheterna talar man idag inte om begreppet lean längre i samma utsträckning som tidigare. De anställda upplever att ordet har blivit negativt associerat. För att försöka förklara varför man överlag är negativt inställd till ordet lean använder vi oss av meningsskapande som hjälpmedel för förståelse.

4.3.2 Industri

Vi frågade de industrianställda hur själva leankonceptet mottogs när det introducerades.

“Det är det där med förändringar som många inte tycker om. Det kanske handlar också om en otrygghet, man är trygg med det man vet. Och otrygg med det man inte vet.” - Industrianställd 2

“När det introducerades gjorde man det halvdant och lyckades inte förklara på rätt sätt vad det innebär [...]Jag tror att de inte riktigt förklarat varför som vi ska göra på detta sättet utan att det kommer in någon och säger hur de ska göra, då blir det genast motstånd, “ingen som ska komma och berätta hur jag ska jobba.”” - Industrianställd 3

“Det var ju inte vidare populärt. Folk var väldigt misstänksamma. Man trodde att lean handlade om att avveckla personal och att effektivisera bara för att avveckla personal, att det var det som var syftet. Det var nog den största reaktionen som fanns tillsammans med då att, “vi har ju alltid gjort så här i alla år och det har ju gått hur bra som helst.”” - Industrianställd 1

Här associeras ordet lean som något negativt, att det handlar om att avveckla personal. Vi tolkade det som att ledningen misslyckades att förklara syftet med arbetssättet och göra det meningsfullt för de anställda. Vid introduceringen var det många som uttryckte tveksamhet inför förändringarna då man inte visste vad det skulle innebära för organisationen och ens egna arbete.

Vidare frågade vi hur man upplevde att ordet lean tolkades i organisationen.

“Det är väl mer som ett skällsord isåfall. Nej det börjar bli bättre, i början var det mycket gnäll men det börjar bli bättre. Många inser också att det faktiskt blir bättre i produktionen”.

- Industrianställd 3

“Till slut blev lean ett skällsord. Så vi fick byta inriktning och kalla det för något annat, “det ska vara lätt att göra rätt och svårt att göra fel”. Lite så fick man göra för att, åh det där lean, det är bara skit”. - Industrianställd 1

“Det nya uttrycket fungerar bra i hela teamet men då och då så kommer lean på tal och beroende av vem som hör så finns det ett visst gehör. Men generellt så används ordet lean sparsamt för att inte riskera att det uppfattas negativt.” - Industrianställd 1

Inom ett team i företaget har man försökt att mynta ett annat uttryck för lean då det uppfattas så negativt, vilket har lett till att man faktiskt inte använder sig av ordet lean så mycket längre. Genom att prata om lean som ett sätt att underlätta arbetet för sig själv och andra har man försökt att göra det meningsfullt för de anställda. Man flyttar fokus från avveckling av personal till något positivt istället, att man ska underlätta arbetet för varandra och jobba mer effektivt. På så sätt försöker man förmedla en mening med att arbeta enligt lean med ständiga förbättringar. För att dra en parallell till Weick et al. (2005) kan man se det som att man ger lean en ny mening genom att omvärdera det och kategorisera det under något som är positivt. Men detta nya uttryck nämns inte av någon annan av de intervjuade, vilket kan tolkas som att det inte har spridit sig i någon större utsträckning inom företaget.

4.3.3 Vården

Till de anställda inom vården ställdes frågan om begreppet lean hade en negativ klang och svaret blev följande:

“Ja det hade det i början”. - Vårdanställd 4

Hon fortsätter med att förklara vad det kan bero på:

“Ja alltså i början var det kanske så här att man hade en annan uppfattning om att lean handlade mycket om skala bort och hyvla av lite skelett, att man skulle dränera av organisationen av folk och så.” - Vårdanställd 4

Här kan vi se en likhet med de industrianställda angående inställningen till vad lean innebär, alltså avveckling av personal och resurser. På samma sätt uppfattas det som något negativt och därmed inte meningsfullt för de anställda.

De anställda beskriver både direkt och indirekt att orden lean inte förekommer lika ofta längre i det dagliga arbetet.

“Jag tar ju inte upp lean på avdelningsträffar om man säger så.” - Vårdanställd 1

”Lean ligger inte på agendan på sjukhuset idag, som begrepp men själva principen finns ju kvar. Den kommer vi alltid ha. Vi måste hela tiden bli mer effektiva [...] Fast vi kallar det inte lean längre.” - Vårdanställd 1

Man talar alltså inte om lean i samma utsträckning som tidigare. Inför implementeringen av lean i verksamheten var det många som var negativt inställda till arbetssättet, just för att det är så starkt associerat med bilindustrin och tillverkning.

“Problemet med lean tror jag är att första gången jag hörde det var att man likställde det så mycket med industrin. [...] Men för många av våra sjuksköterskor och undersköterskor så var det ju förfärligt att jämföra patienterna med en bil.” - Vårdanställd 2

“Det som jag kanske glömde att säga som vi kanske kan använda, är att man tittar på lean på Toyota [...] Det är ju produkter, det är ju hårda saker de jobbar med. Här är det människor. Man måste kunna omvandla det i tanken till att vår kund är vår patient och vi tillverkar inga varor utan vi ska se till att de går igenom vårt system hela och säkra, utan att gå sönder eller få några hårdskador.” - Vårdanställd 4

Här kan vi se att de anställda uppfattade lean inom vården som något orimligt, Brown och Humprheys tar upp som tidigare nämnts, att sådana förändringar kan ses som ett test för en människas förmåga att skapa mening. För de anställda tolkades det som att arbeta med lean innebar att hantera människor som hårdvara, vilket i deras värld motsatte sig mot vad de anser vara meningsfullt.

Även om man inte använder själva begreppet lean i det dagliga arbetet, betonar man i vården att man har valt att översätta begreppet till nya uttryck som förklarar förbättringsarbetet bättre för de anställda inom organisationen:

“Just ordet lean är inte lika... Man hör inte det så ofta längre. Utan man pratar mycket mer om processer och förbättringsarbete. Lean, jag vet inte om det har fått en dålig klang på något vis, jag vet inte. Men man hör inte det så ofta längre, av någon anledning. Men man jobbar ju med förbättringsprojekt hela tiden, men man har inte just den etiketten lean.”

- Vårdanställd 3

“Inte just nu, inte om lean. Nej absolut inte. Däremot flöden pratar vi mycket om. Utskrivningar, snabba flöden från akuten, remisshantering. Alla flöden som mäts i balanserade styrkortet [...] Och det är en form av lean det också för hur ska vi hantera vår remissgranskning, vilka regler gäller för det. Så det kanske det man pratar om, men inte om lean, utan det är mer flödesprocesser som man pratar om.” - Vårdanställd 2

Alla de intervjuade i vården poängterar att man arbetar med förbättringsarbete men att det inte är just ordet lean som man talar om, utan man tar upp alternativa begrepp såsom att förbättra processer och flöden. Detta kan ses som ett sätt att undvika misstolkningar med vad lean innebär, istället för att fokusera på själva ordet lean har man lyft fram den underliggande filosofin. På så sätt gör man arbetet med förbättringar till något meningsfullt för de anställda. Man går från ordet lean vilket associeras som något negativt, till fokus på patienter och ta hand om dem på ett så effektivt sätt möjligt för att på så kunna behandla fler personer med samma kvalité som tidigare. Då blir arbetet med ständiga förbättringar mer menings- och betydelsefullt för de anställda att faktiskt utföra.

4.3.4 Sammanfattning sensemaking

En likhet mellan verksamheterna är att personalen har redan innan starten av lean-arbetet en negativ bild av lean innebär. I deras tolkning är det antingen gjort för bilindustrin eller att avveckla personal, man har alltså förutfattade meningar. Inom vården har man lyckats gå vidare och skapa ett nytt uttryck för lean, något som genomsyrar hela verksamheten. Detta har man även försökt med i industrin, men något som man endast jobbat med i ett team. Det vår analys tyder på är att genom att göra lean till något meningsfullt för de anställda kan man öka motivationen och möjligheten att man fortsätter arbeta enligt lean med ständiga förbättringar.

Samtidigt kan det ha en ogynnsam effekt ifall det inte anses som meningsfullt och personalen associerar lean med något negativt.

5. Resultat

5.1 Hur upplever anställda inom en vårdverksamhet respektive en industriverksamhet att man arbetar med ständiga förbättringar?

Utifrån de intervjuer vi utfört har de anställda inom vården visat på att man kontinuerligt arbetar med förbättringar i verksamheten. Alla de intervjuade delade samma uppfattning kring detta och kunde ge exempel på flera pågående förbättringsprojekt. De uttrycker även att många idéer kommer från golvet och att personal har stort engagemang i frågan om förbättringsarbete. Detta visar på att stora delar av de anställda i verksamheten faktiskt anser sig arbeta med ständiga förbättringar, vi är dock medvetna att detta är inte en fullständig representation av vad alla de resterande anställda tycker.

Majoriteten av de intervjuade i industrin upplevde att man tidigare har arbetat mycket med förbättringar men att detta har avstannat. De anställda ger flera exempel på tidigare förbättringsprojekt, men det framgick inte direkt att de hade några pågående. De anser sig arbeta utefter lean-filosofin men att arbetet med just ständiga förbättringar inte har blivit en del av det dagliga arbetet.

5.2 Vilka faktorer kan påverka att individer arbetar med ständiga förbättringar?

Att arbeta med ständiga förbättringar är en komplex process och vi är medvetna att det inte är endast dessa faktorer vi nämner som kan påverka. Utifrån vårt material har vi kunnat se två faktorer som kan påverka att man arbetar med ständiga förbättringar. Den ena faktorn är inre motivation, vilket vi kunde se inom sjukvården men inte alls lika mycket inom industrin, vilket stämmer väl överens med Pinks (2009) teori om motivation, att de som drivs av inre drivkrafter är mer benägna att uppehålla och prestera kontinuerligt än de som endast drivs av yttre

motivationsfaktorer. Det är mer troligt att man som individ arbetar med ständiga förbättringar om man har en inre motivation som drivkraft då förbättringsarbete är ett icke-rutinmässigt arbete.

Den andra faktorn vi observerade i analysen är meningsskapande och göra lean till något eget och meningsfullt för de anställda kan vara positivt bidragande för fortsatt förbättringsarbete. Alla i vården betonar att man inte använder sig av ordet lean utan har istället gjort ett eget uttryck för det och genom detta har man skapat en mening med arbetet med ständiga förbättringar. Inom industri har man försökt med något liknande som dock inte fått någon genomslagskraft i resten av verksamheten. Utifrån vår analys har vi kommit fram till att genom att göra lean meningsfullt för de anställda finns det större möjlighet att medarbetarna förstår innebörden och motiveras till att arbeta med ständiga förbättringar. Det kan dessutom ha en ogynnsam effekt ifall ordet lean har en negativ innebörd hos personalen och på så sätt inte blir meningsfullt för den anställde.

Då vår studie utgått från åtta personers åsikter och uppfattningar är den inte menad att ge en avbildning av de båda verksamheterna, utan mer på individnivå vad som kan påverka att man arbetar med förbättringar. Vi är medvetna om att studien inte representerar för vad majoriteten av de anställda anser vara meningsfullt och motiveras av, men att vi ser *tendenser* till att inre motivation och att göra lean till något meningsfullt i den kontext man verkar i, kan vara viktiga faktorer för att "lyckas" arbeta med ständiga förbättringar.

6. Slutsats

Studiens resultat visar på vikten av att ha en inre motivation som driver en att arbeta med ständiga förbättringar. Just inre motivation lyfts inte fram i speciellt stor utsträckning inom lean-litteraturen, men med tanke på vårt resultat och tidigare forskning inom motivation (Pink, 2009) kan det vara en bidragande faktor till det fortsatta arbetet med förbättringar och som borde undersökas närmare.

Vidare i vårt resultat såg vi även en koppling mellan meningsskapande hos de anställda och arbetet med ständiga förbättringar. Genom att känna att det man arbetar med är meningsfullt kan det leda till förståelse för vad lean-arbetet innebär och speciellt arbetet med fortsatt förbättringsarbete. Det kan göra det lättare att tillämpa ständiga förbättringar i ens dagliga arbete, om man förstår syftet och meningen med det vilket också kan öka motivationen hos medarbetarna. Vid användandet av ordet lean associerar man det med ett redan färdigt koncept för bilindustrin, denna förutfattade bild av lean har man svårt att se passa in i ens egna verksamhet och dess kontext. På så sätt kan det bli svårt att göra det till något eget och meningsfullt för den anställde. Enligt vår studie kan man få en positiv effekt genom att skapa ett eget uttryck inom verksamheten och på så sätt få de anställda bli mer positivt inställda till arbetet med ständiga förbättringar.

Dessa två faktorer kan eventuellt ha ett samband med varandra, då de personer som är mest motiverade har ett starkt inre driv och en längtan efter att bidra till något, för dem, betydelsefullt (Pink, 2009:125). Med tanke på detta kan det vara av vikt att ha båda dessa delar i åtanke när man ska arbeta med ständiga förbättringar.

7. Diskussion och förslag till vidare forskning

I dagens samhälle är det inte endast de organisationer som arbetar med lean som har en press att ständigt förbättra sig, utan det är en press som de allra flesta verksamheter känner av i och med den ökade konkurrens globaliseringen har inneburit. För att kunna bli så effektiv som möjligt bör man sträva efter att ständigt förbättra sig själv och sitt arbete, därför kan det vara viktigt för chefer och ledare att försöka hitta sina anställdas inre drivkraft och göra arbetet meningsfullt för

att få dem att kliva ut ur sin bekvämlighetszon och utmana sig själva i sitt arbete. Att orka med att ständigt hitta förbättringar och optimeringar är inte lätt, det kräver stort engagemang och energi hos individen.

Vad vi också kan utläsa utifrån vår studie är hur betydelsefullt och centralt det är att göra arbetet meningsfullt för personalen. I analysen har vi sett hur de anställda blir positiva till sitt nya förhållningssätt genom att ledningen har lyckats göra förbättringsarbetet essentiellt på både individnivå men också på organisationsnivå. Detta skulle kunna vara en väldigt viktig punkt till varför man väljer att ständigt förbättra sig, då det kan ge en viss tillfredställelse för det goda arbetet man gör. Genom att fokusera på vad det är som gör att individet väljer att göra ett bra jobb eller inte på sin arbetsplats, skulle det vara förmånligt för ledningen att kunna kommunicera ut förändringen främst på individnivå. Att skapa en positiv upplevelse av det nya arbetssättet kan sedan leda till andra positiva egenskaper inom organisationen i det långa loppet. Ett sätt att skapa den här positiva känslan vid en förändring, har vi utifrån vår studie sett att, när verksamheter gör om ett redan färdigt koncept och sätter sin egna prägel på det, kan det bli det lättare för medarbetarna att ta till sig det nya konceptet.

Då arbete med ständiga förbättringar är en komplex process med fler faktorer som påverkar än de vi har tagit upp i denna studie, finner vi det intressant att undersöka vidare vad som kan påverka möjligheterna att vidhålla det fortsatta förbättringsarbetet. Just den delen av lean är en av de svårare att hålla fast vid och därför viktig att studera.

8. Referenser

8.1 Litterära källor

Ahrne, Göran & Svensson, Peter - "Handbok i kvalitativa metoder", Liber:2011, upplaga 1:1.

Alvesson, Mats & Sköldeberg, Kaj - "Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod", Studentlitteratur:2008, upplaga 2:3.

Balogun, Julia., Jacobs, Claus., Jarzabkowski, Paula., Mantere, Saku & Vaara, Eero - "Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power" *Journal of Management Studies*, March 2014 51:2.

Brown, Andrew & Humpreys, Michael - "Epic and Tragic Tales: Making Sense of Change" *Journal of Applied Behavioral Science*, June 2003 39:121.

Bryman, Alan & Bell, Emma - "Företagsekonomiska forskningsmetoder", Liber:2005, upplaga 1:1.

Bryman, Alan & Bell, Emma - "Företagsekonomiska forskningsmetoder", Liber:2013, upplaga 2:1.

Carlström, Eric - "Förändringsarbete i hälso-och sjukvård", Studentlitteratur:2013, upplaga 1:1.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. - "Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being", *American Psychologist*, 55(1), 2000:68-78.

Innovationsrådet - "Lean och systemsyn i stat och kommun - förutsättningar, hinder och möjligheter", Statens Offentliga Utredningar, Stockholm 2012.

Imai, Masaaki - "KAIZEN – Att med kontinuerliga, stegvisa förbättringar höja produktiviteten och öka konkurrenskraften", Konsultförlaget:1991

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid - "Psykologi i organisation och ledning", Studentlitteratur:2010, upplaga 3.

Kotter, John P. - "Leading change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, March-April 1995:59-67.

Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A. - "Choosing Strategies for Change", Harvard Business Review, July-August 2008.

Liker, Jeffrey K. - "The Toyota Way - Lean för världsklass", Liber: 2009, upplaga 1:5.

Liker, Jeffrey K. & Morgan, James M. - "The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development", Academy of Management Perspectives, Vol. 20 Issue 2, May 2006.

Pink, Daniel - "Drivkraft - den överraskande sanningen om vad som motiverar oss", Bookhouse:2009.

Rother, Mike - "Toyota Kata - Lärande ledarskap, varje dag", Liber:2013, upplaga 1:1.

Sohal A. S., Eggleston A. Lean Production: Experience among Australian Organizations. International Journal of Operations & Production Management. 1994.

Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M. & Obstfeld, David - "Organising and the Process of Sensemaking", Organization Science, Vol. 16, No 4 July-August 2005:409-421.

Womack, James P. & Jones, Daniel T. - "Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation", Simon & Schuster,UK Ltd, 2003.

8.1 Elektroniska källor

Womack, Jim (2006) - "MURA, MURI, MUDA?" Usa: Lean Enterprise Institute. Tillgänglig: <http://www.lean.org/womack/DisplayObject.cfm?o=743> (Hämtad 2014-05-20).

9. Bilaga 1 – Intervjuguide

Inledning:

Vill du berätta lite om din historia på XX?

Hur ser en vanlig dag ut för dig på jobbet?

Åsikter/uppfattningar om lean:

Hur upplever du att din arbetsroll har förändrats i och med förändringen (lean)?

Vilka åsikter tycker du att det finns angående lean på din avdelning?

Förändringsarbetet:

Hur upplevde du själva förändringsprocessen?

Hur har du varit delaktig i processen?

Hur kommunicerades förändringen ut? Vad angav man för skäl och syfte till förändringen?

Hur mottogs förändringen i allmänhet bland de anställda?

Har du upplevt något motstånd?

Vilka för- nackdelar upplever du att lean-förändringen fått med sig?

Förbättringsarbete:

Hur har man följt upp alla förändringar som har skett? (utvärderingar osv).

Skulle du säga att du jobbar utefter den lean filosofi (Ständiga förbättringar mm) som ni har implementerat?

(Ifall JA: Skulle du vilja ge några exempel på när du jobbar med ständiga förbättringar?)

(ifall NEJ: Varför inte, vad tror du det beror på?)

Hur upplever du att kulturen på avdelning har förändrats? (Före/efter)

Vad motiverar dig personligen att hitta förbättringar?

Vad tror du i allmänhet motiverar dina kollegor att hitta förbättringar?

Varför tror du att ordet lean har fått en negativ klang hos din verksamhet?

Vad tror du att dina kollegor tycker?

Upplever du att man får ta del av den tid/resurser som frigörs?

Hur skulle du göra idag om du fick samma uppdrag?