



LUNDS
UNIVERSITET

Lunds Universitet, Socialhögskolan, SOPA63

Lean som arbetsmetod i socialtjänsten

– En studie av socialsekreterares erfarenheter

Författare: Sandra Ionescu Naporojna och Linda Veres
Handledare: Karin Kullberg
Examinator: Eva Palmblad
Datum: 2015-06-07
VT 2015

Abstract

Authors: Sandra Ionescu Naporojna och Linda Veres

Title: Lean as working-method in social services - A study of social workers experiences

The purpose of this thesis has been to investigate and analyze Swedish social workers' experiences of working according to Lean as a work-method. This study was executed in two departments within the social services in southern Sweden. In the municipality in which the study was performed, Lean has been active as a work-method within the public sector for a few years. To better reflect the experiences of social workers within the two departments, a semi-structured qualitative method has been used. To achieve a well-represented selection amongst the social workers within the two departments, six social workers have been chosen to participate in this study. They are both newly employed social workers with little experience working with Lean but also include social workers that have been working with Lean since it got implemented.

All of the results collected from our six interviews, point to positive effects after implementing Lean into the two departments. According to the interviews, these positive effects can be found within these social workers' every day work-assignments. The main result of this study has resulted in the finding that if an adjustment of Lean as a concept is made within the public sector such as the social services, the social workers have been found as content with working by Lean as a work-method. The interviewed social workers have expressed that with the help of an adjusted Lean-version, they have found an increased level of efficiency in their work, but also better focus on their clients, due to an elaborated standardized working-method.

Keywords: Human Resource, isomorphism, Lean, new institutionalism, organizational theory, public sector.

Innehållsförteckning

Förord	1
1. Problemformulering	2
1.1. Syfte och frågeställningar	3
2. Lean	3
2.1 Definition av Lean Production	3
2.2 Lean som koncept och filosofi	3
2.3 Effektivitet	4
2.4 Värdeöverföring	5
2.5 Eliminering av slöseri	5
2.6 Anställdas roll i Lean	6
2.7 Visualitet	6
2.8 Standardiserade arbetssätt	7
3. Kunskapsorientering	7
4. Teori	9
4.1 Organisationsteori	9
4.1.1 Strukturellt perspektiv	10
4.1.2 Human Resource	11
4.2 Nyinstitutionalism	11
4.2.1 Isomorfism	12
4.2.2 Översättning	13
4.2.3 Motstånd och tröghet	14
5. Metod	15
5.1 Metodval	15
5.1.2 Förtjänster och brister med metodvalet	16
5.1.3 Intervjueffekten	17
5.2 Metodens tillförlitlighet	17
5.2.1 Intern validitet och reliabilitet	17
5.2.2 Extern validitet, generalisering och objektivitet	18
5.3 Urvalsprocess	19
5.4 Etiska överväganden	20
5.5 Avgränsning	20
5.6 Tillvägagångssätt	21
5.6.1 Insamlingsförfarande	21
5.6.2 Transkribering	22
5.6.3 Färgkodning	22
5.6.4 Tillvägagångssätt i analys	23
6. Resultat och analys	24
6.1 Initiativtagarna och varför Lean valdes	24
6.1.1 Inflytande som medel för minskat motstånd	29
6.2 Hur använder informanterna Lean?	31
6.3 Hur uppfattas Lean av informanterna?	34
7. Sammanfattning av analys	39
8. Slutdiskussion	40
Referenslista	43
Bilaga 1 – Intervjuguide	45
Bilaga 2 – Informationsbrev	47

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de sex informanter som helhjärtat ställt upp i vår studie och till er chef som gjort det möjligt för oss att genomföra dessa intervjuer. Ni vet vilka ni är! Utan er ingen uppsats!

Ett tack till Daniel Holmgren som varit vårt bollplank, idékälla och att du kommit med värdefulla reflektioner under arbetets gång.

Sandra Ionescu Naporojna och Linda Veres
Malmö, juni 2015

1. Problemformulering

Produkt eller klient? Eliminering av slöseri i bilindustri eller eliminering av slöseri i en människobehandlande organisation? Hur kan det vara möjligt att överhuvudtaget jämföra dessa raka motsatser? Kan kapitalistisk retorik taget ur privat verksamhet verkligen översättas till mjuka värden inom offentlig sektor? Den ursprungliga idén att minska effektivitetsproblem och slöseri av ekonomiska medel härstammar från den privata sektorn – närmare bestämt Toyotas bilproduktionsindustri, genom att fokus lagts på effektivisering av produktionsflödet i biltillverkningsprocessen. Vi kan fråga oss vad bilproduktion kan ha med offentlig sektor att göra? Enligt Almqvist (refererad i Johansson 2006) har den offentliga sektorn länge betraktats som ineffektiv. I ett försök att skapa effektivitet blev den snabba lösningen Lean för den offentliga sektorn. Arbetsmetoder som används inom den privata sektorn, anammades i hopp om att få ta del av denna populära arbetsmetods positiva effekter. I dagsläget finns redan exempel på verksamheter inom offentlig sektor där Lean implementerats. Enligt Modig och Åhlström (2012) är Lean ett av världens mest spridda koncept. Författarna menar vidare att konceptet är oerhört svårdefinierat och inkonsekvent, vilket gör det problematiskt att tolka och implementera Lean i dess fulla koncept i en verksamhet. Därför menar vi att det kan finnas svårigheter i att använda Lean som arbetsmetod i ett annat sammanhang än i privat sektor. Vi kan som exempel på detta ifrågasätta på vilket sätt som det egentligen kan vara möjligt att praktiskt översätta begrepp som "effektivitet" till ett uttryck som bättre lämpar sig i offentlig sektor utan risken att gå miste om klienternas perspektiv. Utifrån den forskning som framkommit kring Lean, har vi uppmärksammat att det oftast är ett klientfokus som dominerar. Därför har vi valt att belysa anställdas perspektiv genom att se hur de påverkas i sitt dagliga arbete genom en arbetsmetod som Lean.

Drotz (2014) beskriver att det länge har funnits en brist på förståelse av hur implementeringen av Lean faktiskt påverkar anställdas roller, ansvar och arbetsuppgifter. Detta fokus kan vara relevant inom socialt arbete, då allt fler offentliga verksamheter väljer att försöka sig på en arbetsmetod som Lean, som i sitt ursprung skapats i den privata sektorn. Drotz (2014) skriver vidare att användningen av Lean i en annan kontext än den privata sektorn är vanligt, men att detta i så fall bör ifrågasättas. Lean som arbetsmetod lyfter fram anställdas betydelse genom att det i arbetsmetoden skapas utrymme för medinflytande och användning av anställdas idéer

i förbättrings och kvalitetsarbetet. Drotz (2014) belyser hur Lean används i praktiken samt vilka möjligheter och begränsningar Lean fört med sig vid implementeringen av konceptet i offentlig sektor. En fråga som därför blir rimlig att ställa, är hur socialtjänstens verksamheter inom offentlig sektor berörs. I de fall som socialtjänsten skulle stå inför ökad belastning, kan det teoretiskt sätt bli relevant att skaffa en effektivare arbetsmetod.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka socialsekreterares syn på och erfarenheter av effekter i det dagliga arbetet som sker enligt Lean som arbetsmetod.

- Vilka konsekvenser kan finnas i att implementera Lean som färdigt koncept i en verksamhet inom offentlig sektor?
- Hur skapar socialsekreterare ökad klientfokus och kvalitet i det dagliga arbetet utifrån Lean som arbetsmetod?

2. Lean

2.1 Definition av Lean Production

Lean Production härstammar ifrån den japanska modellen Toyota Production System. Tanken bakom Lean Production är att utforma verktyg tillsammans med kunden, som ska utmynna i ett resurssnålt och effektivt produktionssystem. Lean eller Lean Production i andra miljöer utanför Toyota, benämns som The Toyota Production System. Denna arbetsmetod utformades för att kunna erbjuda kunder produkter med hög kvalitet till ett rimligt pris. Detta tankesätt, det vill säga fokus på flöde och kunder, är grunden till Leans globala framgångar (Liker, 2009).

2.2 Lean som koncept och filosofi

Modig och Åhlström (2012) betonar vikten av att se på Lean inte bara som ett verktyg, eller konkret arbetssätt utan även som ett helhetskoncept. Lean kan beskrivas utifrån tre olika abstraktionsnivåer: en generell som beskriver Lean som filosofi och specifik definition som beskriver det konkreta som exempelvis verktyg. Det finns även ett mellanting mellan dessa två abstraktionsnivåer, vilket kan förklaras som en nivå där förbättringssätt och kvalitetssystem beskrivs. Författarna beskriver att det kan vara en fara med att beskriva Lean enbart utifrån en låg abstraktionsnivå, men att det heller inte finns en enkel eller en enhetlig beskrivning av hur Lean ska eller bör uppfattas av verksamheter som vill implementera

konceptet. I och med denna svårighet inkluderas även risken för att Lean som koncept men även som arbetsmetod kan missförstås, i de fall verksamheter selektivt endast väljer ut delar av Lean. Modig och Åhlström (2012) beskriver vidare att om verksamheter väljer att selektivt gallra ut delar av Lean och till exempel definiera Lean som metod och verktyg, kommer de utvalda delarna endast att kunna användas i ett visst sammanhang eller i en viss miljö. Författarna poängterar att det är viktigt att se Lean utifrån alla tre abstraktionsnivåer för att kunna skapa sig en korrekt helhets bild av Lean som koncept. Gör inte detta kan innebörden av Lean missförstås när idén om konceptet sprids mellan verksamheter.

2.3 Effektivitet

Modig och Åhlström (2012) menar att resurs- och flödeseffektivitet är två olika former av effektivitet som används i verksamheter. Den vanligaste förekommande formen av effektivitet är resurseffektivitet vilket innebär att verksamheter nyttjar sina resurser så väl som möjligt. Detta sätt att nyttja resurser till fullo, präglar verksamhetens arbetssätt, oavsett sektor. Resurseffektiviteten sätter i centrum de resurser en verksamhet behöver för att kunna leverera tjänster eller producera produkter. Resurser kan både vara av mänsklig och fysisk karaktär och innefatta allt från utrustning, redskap, väntrum, datorer och professionella (ibid).

Verksamheter använder oftast olika mätinstrument för att kunna mäta hur effektivt en resurs nyttjas i relation till en specifik tidsperiod. Den andra formen av effektivitet som Modig och Åhlström (2012) berör är flödeseffektivitet. Författarna definierar flödeseffektivitet som en egen form av effektivitet eftersom den går emot resurseffektiviteten. Dock poängteras det att flödeseffektivitet inte är ett nytt fenomen, utan det har funnits i flera hundra år (ibid.). Det centrala i flödeseffektivitet är strävan efter att förädla enheter i en verksamhet. Att förädla en enhet innebär, att enheten förs framåt genom olika moment i verksamhetens process. Inom den privata sektorn kan en enhet, vidare kallad flödesenhet, vara en produkt som skapas och bearbetas genom flera olika moment (ibid.). Ett exempel på en flödesenhet, inom den offentliga sektorn kan vara en klient och att dennes behov tillgodoses genom olika interventioner. Precis som resurseffektivitet mäts även flödeseffektivitet på samma sätt, det vill säga nyttjande i relation till en specifik tidsperiod. Syftet med flödeseffektivitet är att flödesenheter, som till exempel klienter, ska flyta på genom verksamheten utan hinder. Mätinstrumentet som används, mäter hur effektivt och snabbt en verksamhet tillgodoser klienters behov. Modig och Åhlström (2012) menar att det för verksamheter är både viktigt att

effektivt nyttja de egna resurserna men även att uppfylla klienters behov. För att ha med dessa faktorer i beaktning behövs både resurs- och flödeseffektivitet. Vilket kan i många fall vara svårt att kombinera eftersom det är i verksamheternas processer som flödeseffektivitet skapas (ibid.).

2.4 Värdeöverföring

Modig och Åhlström (2012) menar att alla handlingar som uppfyller ett värde för klienter innebär en värdeöverföring. Värdeöverföringen skapas mellan verksamhetens resurser och flödesenheten som förädlas genom verksamhetens processer. För att bättre kunna förstå flödeseffektivitet är det betydelsefullt att känna till begreppet värdeskapande aktivitet. Detta begrepp innebär att flödesenheter förädlas i verksamheter, alltså förs framåt i processerna, precis som i flödeseffektivitet. Ett exempel på en värdeskapande aktivitet kan vara att en socialsekreterare på socialtjänsten behandlar ett ärende. Ett exempel på en icke värdeskapande aktivitet kan vara när en ansökan ligger i en hög och väntar på att bli behandlad. Vidare beskriver Modig och Åhlström (2012) att värdet i överföringen endast definieras av klienter eftersom de är slutanvändare. Det finns två olika behov som är viktiga att ha i åtanke när människor är flödesenheter i den offentliga sektorn. Det första behovet är det direkta behovet, vilket består av de behov som ursprungligen fick klienten att söka kontakt. Direkta behov handlar vanligtvis om att skapa konkreta lösningar. Ett exempel på ett direkt behov kan vara att en klient vill ha en kontaktperson. Det andra behovet som Modig och Åhlström (2012) berör är det indirekta behov som bygger på själva upplevelsen, vilken skapas i interaktionen mellan professionella och klienter. Ett exempel på ett indirekt behov kan vara att klienter vill känna sig trygga i mötet med socialsekreteraren. Avslutningsvis menar författarna att det för professionella är viktigt att vara uppmärksamma både på de direkta och indirekta behoven även om fokus vanligtvis ligger på de direkta behoven. För det är behoven som i slutändan skapar värde i överföringen (ibid.).

2.5 Eliminering av slöseri

Liker (2009) menar att den viktigaste utgångspunkten i Lean är att titta på processer i en organisation för att kunna eliminera onödiga moment. Vidare ska flödet i produktionerna ökas, samt alla processer som görs inom organisationen alltid förädlas till någonting som kunden vill ha. Modig och Åhlström (2012) lyfter fram lagen om flaskhalsar som innebär att det kan finnas moment i verksamhetens processer som stoppar flödet. Det finns enligt författarna två exempel som kännetecknar flaskhalsar i processer. Det första exemplet visar på

att det alltid finns en risk för att det skapas kö bland flödesenheterna oavsett om det handlar om material, människor eller information som flödar genom verksamhetens processer. Det andra exemplet belyser att de moment som ligger efter flaskhalsen där stoppet inträffade – vare sig om det rör sig om ental eller flertal moment eller flaskhalsar – vanligtvis står onyttjade. Även om verksamheter tillsätter resurser för att eliminera flaskhalsar finns det aldrig en garanti för att dessa inte kommer att dyka upp (ibid.). Precis som Modig och Åhlström (2012) menar även Liker (2009) att flaskhalsar aldrig kan undvikas helt och hållet, men däremot reduceras. Författaren beskriver därför att varje anställd betraktas som en form av kontrollant som undersöker råvaran eller flödesenheten på plats innan den skickas vidare. Skulle sedan en anställd missa en felaktig råvara eller flödesenhet kan felaktigheten upptäckas i samband med utskicket. Verksamheter kan således ta lärdom av det som gått fel och försöka åtgärda det. Liker (2009) menar slutligen att produktivitet är högst i de verksamheter där arbetet är organiserat i avdelningar. Detta för att det blir enklare att mäta varje avdelning utifrån hur mycket utrustning och personal som nyttjas.

2.6 Anställdas roll i Lean

Taylor (refererad i Liker, 2009) pekar på att anställda betraktades förr, enligt scientific management, som maskiner. Scientific management bygger på en strukturell ledning av chefer som styr organisationer som i sin tur styr anställda utifrån olika styrningsprinciper. Liker (2009) menar att scientific management är ett mekaniskt sätt att styra organisationer eftersom det vanligen är chefer som står för tankearbetet som de anställda sedan blint utför (ibid.). I kontrast till detta menar författaren att anställdas roll och delaktighet i förändringsarbetet ses som en betydelsefull del i Lean-arbetet, genom att ta tillvara på de anställdas idéer (Liker, 2009).

2.7 Visualitet

Liker (2009) menar att visualisering av arbetsflödet är effektivare än muntlig kommunikering. Av just den anledningen är visualisering av arbetsflödet en central roll i Lean-konceptet, vilket är viktigt för att lättare skapa överblick över de olika momenten i det dagliga arbetet. Därför kan exempelvis en Lean-tavla finnas i olika verksamheter. Tavlan är tänkt att vara synlig för alla på arbetsplatsen då den hänger på ett lättillgängligt ställe för alla medarbetare. Man ser snabbt vilka som är sysslösa eller vilka som har för mycket att göra. På så vis menar Liker (2009) att det blir enklare att beräkna arbetet som höjer värdet på råvaran för att

sedan räkna ut hur många anställda som behövs för att komma upp i en viss produktionshastighet. Åter igen blir ökat flöde en viktig del i arbetsprocessen och då anställda genom visualisering kan bidra till ökat flöde, kan detta även bidra till en förbättring i arbetsmoralen bland de anställda. Detta eftersom de anställda utan dröjsmål kan se snabba resultat vilket i sin tur kan skapa en känsla av bra prestation bland de anställda, samt skapa tillfredsställelse i det dagliga arbetet. Nackdelen med att skapa flöde i en organisation som nyligen implementerat Lean är att förändringsarbetet går trögt ett tag i början. Liker (2009) menar att detta vanligtvis beror på att arbetsgruppen inte lärt sig ännu hur de ständigt ska förbättra sina processer.

2.8 Standardiserat arbetssätt

Det standardiserade arbetssättet menar Liker (2009) är grunden till ständiga förbättringar samt kvalitet. Genom att standardisera arbetet blir alla inom organisationen medvetna om hur det standardiserade arbetssättet ska praktiseras. Till exempel om en ingenjör går in på vilken Toyota-fabrik som helst i världen kan personen se att processerna i de olika fabrikerna nästan är identiska. Genom att utarbeta standardiserade arbetssätt kan kvalitet byggas in verksamhetens arbetsprocesser. Utan standardiserade arbetssätt menar Liker (2009) att kvalitet inte kan garanteras. Precis som vid eliminering av slöseri, innebär det inte att standardiserade arbetssätt kan garantera noll fel i verksamhetens arbetsprocess. Det som dock är viktigt när ett upprepat fel inträffar är att chefen tillsammans med arbetsgruppen går igenom det standardiserade arbetsschemat, det vill säga alla moment som är en del av det dagliga arbetet, för att hitta felet och ändra i arbetsschemat. Liker (2009) lyfter även fram att det standardiserade arbetssättet bör vara enkelt och utförligt beskrivet för att anställda ska kunna tillämpa dessa varje dag.

3. Kunskapsorientering

I en artikel från 2013 har forskarna Zoe Radnor och Stephen P. Osborne undersökt utmaningarna i genomförandet av Lean i offentlig sektor. Enligt artikeln väcker införandet av Lean i offentlig sektor tre viktiga utmaningar. Den första utmaningen belyser skillnaden mellan den offentliga och privata sektorn genom att särskilja begreppen produkt och tjänst. Den andra utmaningen är att den offentliga sektorn vanligtvis fokuserar på interna processer, exempelvis genom att lägga fokus på verksamhetens förändringsarbete. Den tredje utmaningen bygger på de två tidigare nämnda utmaningarna som visar på en kontextuell skillnad mellan den offentliga och privata sektorn. Författarna beskriver att kundfokus är

betydelsefull både inom den offentliga och privata sektorn. Även om klienter ses som slutanvändare av en tjänst menar Radnor och Osborne (2013) att kunden inte kan ses som samma inom de olika sektorerna. Därav skapas svårigheten i att fastställa det som skapar värde för klienter inom den offentliga sektorn eftersom varje klient till största sannolikhet upplever kvalitet olika. Radnor och Osborne (2013) lyfter även fram att implementeringen av Lean i offentlig sektor har lett till att onödiga moment tagits bort i verksamheters processer vilket har resulterat i att klienter snabbare fått hjälp. Detta beskrivs som ett betydelsefullt framsteg då målet ligger i utforma tjänster som motsvarar klienters behov.

McNulty (refererad i Radnor och Osborne, 2013) lyfter fram att Lean som arbetsmetod medför en standardisering, förutsägbarhet och transparens i det dagliga arbetet. För en del anställda blir förändringsinitiativet som kommer från cheferna, svåra att motta på grund av motstånd vilket kan leda till konflikt. Gullede och Sommer (refererad i Radnor och Osborne, 2013) argumenterar att förändringsinitiativet vanligtvis kommer från chefer och bygger på ett "top-down system", snarare än ett "bottom-up system". Radnor och Osborne (2013) framför i sin slutdiskussion att Lean i offentlig sektor enbart fokuserar på intern effektivitet som till exempel styrning av anställda, snarare än på extern effektivitet, som till exempel kundfokus. Författarna poängterar flera gånger vikten av att tillfredsställa klienters behov och i de fall som offentliga verksamheter inte har extern fokus i beaktning begränsas effektiviteten oavsett hur pass effektiv verksamheten är internt sett.

Erik Drotz har i sin licentavhandling från 2014 belyst hur Lean används i praktiken samt vilka möjligheter och begränsningar Lean fört med sig i den offentliga sektorn. Totalt studerades sju verksamheter i Drotz avhandling vilket har inkluderat både kommunala verksamheter, vårdenheter samt tillverkningsföretag. Drotz (2014) menar att det i dessa verksamheter har skapats ett förbättrat flöde, vilket har lett till bland annat minskade väntetider för klienter. Ett dilemma som Lean fört med sig i den offentliga sektorn är svårigheten att definiera begreppet kvalitet. Detta baseras på antagandet att det som är kvalitet för en klient behöver inte nödvändigtvis vara detsamma för en annan klient (ibid.). Drotz (2014) använder sig av Grönroos definition av funktionell kvalitet och menar att detta endast kan skapas i interaktion mellan professionella och klienter. Drotz menar att funktionell kvalitet är betydelsefullt och att respektive verksamhet borde avsätta mer resurser på att höja denna form av kvalitet genom till exempel att skapa bättre förutsättningar för sina anställda. I de fall som det administrativa

arbetet skapar stress för anställda menar författaren att kvaliteten bland klienterna kan upplevas som obalanserad.

Drotz (2014) lyfter fram att ett grundläggande tema i Lean är att utmana det befintliga arbetssättet. Genom att göra detta kan anställda på så sätt bidra med nya idéer till verksamhetens kontinuerliga förbättringar. Vidare beskrivs det att i den moderna tolkningen av Lean har anställdas medinflytande fått en alltmer central del. För att belysa anställdas roll i Lean-arbetet har Drotz (2014) gjort en mindre fallstudie som en del av denna licent-avhandling. Författaren har utgått från nyckelbegrepp såsom kontinuerlig förbättring, självstyrande grupper, visuell kontroll, dagliga möten samt standardiserat arbetssätt. Det författaren uppmärksammade var att återkopplingen mellan chef och anställda men även anställda emellan, ökade genom den visuella kontrollen samt genom de korta möten som dagligen ägde rum. Ytterligare en positiv aspekt som upptäcktes var att ansvaret bland anställda ökade i takt med att de fick större medinflytande vid beslut. Även lagarbete beskrivs som en viktig del i arbetet enligt Lean eftersom det ständiga förändringsarbetet sker i team där varje anställd uppmuntras till att bidra med nya idéer och tankar. Varje team får även mer ansvar och blir på så vis mer självständiga samt att varje anställd får kontroll över det dagliga arbetet (ibid.). Dock menar författaren att anställdas medinflytande riskeras begränsas i verksamheter som är uppbyggda på ett organisationshierarkiskt sätt. Med andra ord kan detta betraktas som en negativ konsekvens av hierarkiskt konstruerade organisationer.

4. Teori

4.1 Organisationsteori

Denna teori har valts ut med syfte att kunna belysa organisationers helhet i dess sammansättning, funktion, men också människors roll i organisationen. Likaså tillhör förändring inom organisationer denna teori. Organisationer beskrivs som komplexa då de innehåller många beståndsdelar. En del av komplexiteten ligger i att organisationer drivs av individer som sinsemellan kan ha olika uppfattningar, idéer och tolkningar av de instruktioner som finns inom en verksamhet om hur organisationen ska styras. I sin ytterhet kan denna invecklade bild bli ytterligare mer komplex, då de flesta verksamheter kräver samarbete med andra organisationer. Till organisationsteori hör även förändringsprocesser och enligt Erlingsdóttir och Lindberg (2007) är det av vikt hur dessa förändringsprocesser analyseras när det gäller vår slutgiltiga tolkning och förståelse av dem.

4.1.1 Strukturellt perspektiv

Det strukturella perspektivet har gett oss möjlighet att undersöka de delar som huvudsakligen har framkommit i empirin bland annat genom att påvisa de strukturella tendenser som finns i verksamheterna. Dessa perspektiv är målstyrning och kontrollformer som möjliggör att anställas och organisationers ansträngningar förs samman. Strukturer utformas utifrån organisationens behov samt kring strukturella svagheter och hur dessa kan åtgärdas.

Det strukturella perspektivet har sitt ursprung i två skilda traditioner. Den första traditionen lyfter fram att organisationer och dess utformande existerar för att kunna uppnå maximal effektivitet. Det var Frederick W. Taylor som etablerade detta synsätt genom att bryta ner anställas arbetsuppgifter i beståndsdelar för att kunna skapa effektivitet i deras dagliga arbete genom scientific management (Bolman och Deal, 2012). Den andra traditionen har sin grund i Max Webers sätt att se på formella organisationer. Dessa organisationer kännetecknades vanligtvis av individer med mycket makt, som bland annat kunde belöna, bestraffa och avskeda anställda. Webers perspektiv utmynnade i en modell med sex grundläggande principer som berör fast arbetsfördelning, hierarki inom organisationen, målstyrning samt att det ska göras skillnad mellan personliga och offentliga ägodelar och rättigheter. Slutligen även att urvalsprincipen för anställning ska bygga på kvalifikation och inte vänskaps- eller familjeband samt möjliggöra karriär för anställda inom organisationen (ibid.). Bolman och Deal (2012) lyfter fram en tolkning av det strukturella perspektivet, som baseras på Webers utformning av de sex grundantagandena. Det första grundantagandet menar att organisationer existerar för att uppfylla formulerade mål. Det andra grundantagandet uppmärksammar att effektivitet inom en organisation kan förbättras genom tydlig arbetsfördelning samt specialisering. Det tredje antagandet lyfter fram att olika typer av kontrollformer kan medföra att individers och organisationers ansträngningar kopplas samman. Det fjärde grundantagandet lyfter att organisationer har högst funktionalitet då ett arbetssätt logiskt kan härledas, istället för att ge företräde till personliga tolkningar och önskemål eller yttre påtryckning. Det femte grundantagandet bygger på att strukturer inom en organisation behöver utformas utifrån organisationens behov såsom mål och personalstyrka. Det sjätte antagandet lyfter fram att både problem och försämrade prestationer kan förekomma till följd av strukturella svagheter.

4.1.2 Human Resources

Human Resource har i vår studie valts för att lyfta anställdas perspektiv genom att lägga fokus på deras inflytande i det dagliga arbetet både utifrån Maslows behovstrappa och de grundantaganden som Human Resource perspektivet vilar på. Enligt Bolman och Deal (2012) grundar sig Human Resource perspektivet, vidare kallad för HR-perspektivet, på fyra grundantaganden. Det första grundantagandet bygger på att organisationer finns för att uppfylla individers behov och inte tvärt om. Författarna beskriver att behovsbegreppet är diffust eftersom det uppfattas individuellt av alla anställda. Det andra grundantagandet lyfter fram att organisationer och anställda behöver varandra. Organisationer behöver bland annat nya idéer, kunskaper och energi samtidigt som anställda behöver utvecklas, få lön samt möjlighet till karriär inom organisationen. Det tredje och fjärde grundantagandet behandlar överensstämmelse mellan organisation och anställda. Författarna menar att både organisationer och anställda tjänar på att vara överens, eftersom organisationer får ta del av anställdas idéer, kunskaper samt energi. I utbyte får de anställda ett meningsfullt arbete som i sin tur kan leda till känslan av tillfredsställelse. Ifall parterna inte skulle vara överens blir minst en av parterna drabbad, till exempel att organisationen utnyttjar anställda eller tvärtom.

Vidare beskriver författarna att de mänskliga behoven är ett diffust begrepp och individuellt men att det i grunden bygger på Abraham Maslows (refererad i Bolman och Deal, 2012) teori om mänskligt behov som består av fem steg. Det andra steget i Maslows behovstrappa är säkerhet, vilket innebär att människor behöver känns sig trygga och säkrade ifrån hot eller angrepp. Det fjärde steget berör uppskattning och självkänsla som handlar om att människor behöver känna sig värdefulla och uppskattade. Det sista trappsteget i Maslows behovstrappa är självförverkligande och det handlar om att individer har behovet av att utveckla men även förverkliga sina inre förmågor (ibid.). Bolman och Deal (2012) menar att Maslows teori fortfarande har en central del i utformandet av organisationers policy där HR-perspektivet har en betydande roll. I enighet med HR-perspektivets grundantaganden menar författarna att välfungerande organisationer på en mer grundläggande nivå ser till att tillgodose anställdas behov såväl som klienters behov.

4.2 Nyinstitutionalism

Vi har valt nyinstitutionalism som teori för att försöka förklara hur en idé uppmärksammas utifrån ett rådande mode samt för att åskådliggöra hur spridning sker av ett nytt koncept. Vidare kan det tilläggas hur en nyimplementerad idé kan uppfattas i den organisation som ses

som mottagare av idén. Enligt nyinstitutionell teori sker en så kallad institutionalisering i en organisation, vilket innebär att när en organisation institutionaliseras ingår den i ett organisationsfält. Författarna DiMaggio och Powell (refererade i Kärreman och Rehn, 2007) menar att organisatoriska fält består av organisationer som delar samma institution och utbyter resurser i form av regler, professionella värderingar, kunskap och varor med varandra. På så sätt kan organisationer inom ett organisatoriskt fält ha tendensen att likna varandra utåt sett, eftersom kärnan i tankesättet bygger på samma typer av formella strukturer. Enligt nyinstitutionalistisk teori finns en risk att organisationer satsar i stort sett mer på dess image utåt och att offentliga organisationer kan bli alltmer lika formella organisationer. Det skapas ett slags fokus på ett yttre ideal, vilket många gånger kan relateras till ett slags modeideal. Det kan därför behövas en förståelse kring hur ett organisationsfält institutionaliseras, för att på så sätt också kunna förstå att det inte handlar om ”ensidig spridning av något som organisationen måste ha, utan det blir snarare något som begränsas, regleras och organiseras av de olika medlemmarna inom ett organisationsfält” (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2006, s. 292).

4.2.1 Isomorfism

Isomorfism krävs för att förklara organisationers försök i att bli legitima och accepterade inom ett organisationsfält men även utåt sett, genom att härma andra framgångsrika organisationer. Med hjälp av detta vill vi lyfta fram att idén av Lean som lyckat koncept spridits sig globalt och mellan olika organisationsfält genom härmning.

DiMaggio och Powell (refererad i Erlingsdóttir och Lindberg, 2007) menar att isomorfism vilar på en gemensam struktur som organisationer inom ett organisatoriskt fält antar utåt eller inåt sett. På så sätt tenderar organisationer inom samma fält att allt mer likna varandra. Det finns tre olika former av isomorfism. Dessa är tvingande, mimetisk och normativ isomorfism. Tvingande isomorfism skapas utifrån formella och informella påtryckningar på organisationer från andra organisationer och genom de normaliserade förväntningar som finns inom det organisationsfält som organisationen är aktiv inom. Isomorfism kombinerat med organisationers strävan efter alltmer ökande framgång, kan till stor del kopplas till deras strävan efter legitimering. Den normativa källan till isomorfism är professionalisering och att denna kan uppnås bland annat genom formell utbildning. Vidare beskrivs normativ isomorfism som en mekanism där förgivettagna normer och regler inte kommer genom samhällets påtryckningar, som tvingande isomorfism gör, utan från grupperns gemensamma

föreställningar. Dessa föreställningar sprids via exempelvis professionella nätverk tvärs över till andra organisatoriska fält (ibid.).

Mimetisk isomorfism innebär att organisationer härmar andra organisationer som de uppfattar som framgångsrika, istället för att finna egna sätt för att lösa problem. Även Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre (2006) menar att osäkerhet inom den egna organisationen, är en anledning till organisationers härmande av andra framgångsrika organisationer. Genom att imitera andra framgångsrika organisationer kan den "härmande" organisationen skapa legitimitet men även framgång likt den organisation som kopierats. Författarna beskriver vidare att den organisation som står som förebild behöver inte alltid veta att den gör det, utan den fungerar som en komfortabel källa och förebild som andra organisationer både innanför och utanför det organisatoriska fältet kan låna (ibid.).

4.2.2 Översättning

I de fall härmning har skett genom mimetisk isomorfism två organisationer emellan, krävs både en spridare av Lean-idén och en översättning av idén i mottagandet. Översättningen görs av mottagaren i de verksamheter som studien genomförts i, för att ett material eller idé ska kunna mottas inom det nya fältet. Med detta som stöd vill vi förklara hur översättningen av Lean som koncept har skett. Erlingsdóttir (refererad i Jonsson, 2006) menar att en mindre definierad idé är abstrakt och således tolkningsbar. Genom detta har den mottagande organisationen möjlighet att översätta idén, vilket i sin tur skapar stort handlingsutrymme för att modifiera av idén utifrån den mottagande organisationens behov. Är däremot idén väl definierad minskar tolkningsutrymmet vid översättningen av idén. Författaren menar även att idéer som inte är väl definierade accepteras av fler mottagare samtidigt som det möjliggör skapandet av alternativa idéer som riskerar att möta motstånd. Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2006) tolkar Callons beskrivning av översättning som en omtolkning och omvandling när det interpreteras i en ny kontext.

Czarniawska och Joerges (refererad i Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2006) menar att begrepp såsom institutioner och mode lyfter fram förståelsen av förändringar i organisationer. En förändring förekommer vanligtvis i en lokal idé. För att kunna sprida idén behöver den översättas till olika individer vilket i sin tur leder till att idén materialiseras genom att dessa individer ta upp idén till sina egna sammanhang. För att idén ska bli en allmän kunskap måste den även objektifieras genom exempelvis att idén blir till en design

eller bok. Först då kan den sprida sig globalt. Individer utgör en stor del i denna process eftersom det är dem som driver idén vidare. Genom att idén sprids globalt blir den således populär. Enkelt sagt blir idén ett mode, vilket är samma sätt som författarna menar att modetrender skapas. Förändringar i organisationer kan på så sätt förklaras utifrån skapandet av modetrender eftersom organisationer som vill införliva nya idéer i sin verksamhet tenderar att ta efter trendskapande mönster (ibid.).

4.2.3 Motstånd och tröghet

För att förstå konsekvenserna av förändring i en organisation krävs det att belysa anställdas reaktioner vid mottagandet av en ny idé. För att bättre kunna förstå informanternas åsikter av införandet av Lean har vi i presumptiv mening utgått från motstånd och tröghet som en vanligt förekommande företeelse vid implementering av en ny idé i en organisation. Vid förändringsarbete i organisationer, kan det bland anställda förekomma ett visst motstånd till sådant som inte ter sig bekant sedan tidigare. Motståndet kan bero på många faktorer, exempelvis rädsla inför vad som väntar de anställda, såsom exempelvis avskedningar. Likaså kan frågan dyka upp att ifall dessa förändringar inte genomförts förut, varför skulle de i så fall behöva genomföras i dagsläget? (Ahrne och Papakostas, 2002). Enligt Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre (2006) krävs en förändring för att analys av organisationen ska kunna genomföras och för att kunna se om organisationen är framgångsrik. Det motstånd som är beskrivet, kan därför leda till tröghet i organisationen. Förändringsarbetet ifrågasätts och det kan ta onödigt lång tid att genomföra det faktiska förändringsarbetet. Till skillnad från litteratur som berör organisationsteori som däri betonar en organisations flexibilitet och förändringsförmåga, så menar istället Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2006) att tröghet i en organisation är viktig. De menar att kunder oftast går till de organisationer som de anser vara trovärdiga och pålitliga, det vill säga de organisationer som innehar en tröghet och är försiktiga när det gäller att följa modetrender. De organisationer som enligt författarna "alltid klarat av att leverera" (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2006, s.194).

För att slutligen sammanfatta de teoretiska perspektiven har vi valt att belysa organisationsteori med fokus på strukturellt perspektiv och HR-perspektiv. Till detta kommer nyinstitutionalism med inriktning på isomorfism, översättning, motstånd och tröghet. I analysavsnittet har vi tagit hjälp av det första, andra, tredje och femte grundantagandet inom strukturellt perspektiv. I sin korthet handlar det om att organisationer finns för att uppfylla

mål, att uppnå effektivitet genom tydlig arbetsfördelning, att med hjälp av kontrollformer kunna föra samman anställdas och organisationens ansträngningar samt att strukturer inom organisationer behöver utformas utifrån organisationens egna behov. När det gäller HR-perspektivet har vi valt att använda oss av det andra grundantagandet som lyfter fram att människor och organisationer behöver varandra. De centrala delarna som vi har valt att belysa utifrån Maslows behovstrappa är det andra och fjärde steget som berör att människor behöver känna trygghet men även känna sig uppskattade och värdefulla. I analysavsnittet har vi även lagt fokus på mimetisk och normativ isomorfism då dessa delar främst belyser begrepp som översättning och idéspredning.

5. Metod

5.1 Metodval

Diskussionen kring metodvalet har varit mångsidig och vi har övervägt både för och nackdelar med kvalitativ och kvantitativ metod. Bryman (2008) beskriver att det finns en signifikant skillnad mellan kvantitativ och kvalitativ forskning. Enligt Bryman (2008) ligger fokus på ord i kvalitativ forskning, snarare än på kvantifiering vid insamling och analys av empiri. Användning av kvantitativ metod skulle med andra ord innebära en svårighet, eftersom vi i vår studie har fokus på att lyfta just de anställdas erfarenheter och åsikter av arbete utifrån Lean. Ett syfte som fokuserar på något så abstrakt som åsikter och erfarenheter, lämpas bäst att belysas utifrån en metod som möjliggör ett djupgående perspektiv, dels genom att kunna ställa följdfrågor för att bättre säkerställa att vi uppfattat våra informanter på korrekt sätt. Vi menar därför att kvalitativ metod med stöd i semistrukturerade intervjuer är ett av de bättre metodvalen för att på ett bättre sätt spegla den sociala verklighet inom vilken studien utförts i. Genom kvalitativ metod kan vi med andra ord på en detaljrik nivå samla empiri utifrån de anställdas uppfattning av arbetet enligt Lean och bättre förstå deras ställningstagande till Lean som arbetsätt. För att vi påvisa transparens, har vi i vår studie beskrivit vårt tillvägagångssätt, på vilka kriterier vi val ut informanter, hur analysen av empirin genomförts samt hur vi resonerat oss fram till våra slutsatser. För att skapa transparens har vi även under analysavsnittet speglat informanternas utsagor genom användning av ett flertal citat.

5.1.2 Förtjänster och brister i metodvalet

En av förtjänsterna med denna metod är möjligheten att använda den semistrukturerade intervjuform som Bryman (2008) beskriver. Denna intervjuform har medfört en stor flexibilitet för oss som forskningsledare men även för våra informanter. Med hjälp av semistrukturerade intervjuform har vi haft möjlighet att ställa följdfrågor där vi har kunnat be informanterna fördjupa sina svar. Informanterna har även fått frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (May, 2001). Bryman (2008) menar att övergången mellan semistrukturerad och ostrukturerad intervjuform kan vara odefinierad och ses som en nackdel då semistrukturerad intervjuform kan uppfattas som flexibel. I de fall forskningsledaren inte styr samtalet och leder tillbaka informantens uppmärksamhet till frågorna i den semistrukturerade intervjuguiden, riskeras intervjun omvandlas till ostrukturerad intervjuform (Bryman, 2008).

Enligt Bryman (2008) grundar sig kritiken av kvalitativ forskning på fyra punkter. Den första punkten som lyfts fram är att kvalitativ forskning många gånger är alldeles för subjektiv. Författaren menar att kvalitativa resultat vanligtvis bygger på forskares förutfattade mening av vad som är viktigt och betydelsefullt att belysa som empiri i forskningen, till exempel genom att välja ut specifika teman eller områden. Det är således betydelsefullt att i sin forskning diskutera valet av utvalda teman eller områden och varför man som forskare inte valt andra. Det är därför viktigt att ta med i beräkningarna att våra individuella, subjektiva uppfattningar har baserats dels på vår förförståelse av Lean, men även den kunskap och information som vi inhämtat utifrån forskning och litteratur kring Lean. På så vis kan vår uppfattning av Lean ha ändrats under skrivandets gång och därför även kommit att påverka valet av teman.

Den andra punkten som författaren väljer att belysa är att replikation inom kvalitativ forskning kan vara svårt genomföra, eftersom det är forskaren själv som är det viktigaste redskapet vid insamlingen av empirin. Vidare menar författaren att forskaren väljer själv att inrikta in sig på det som är av intresse under intervjuerna. Den tredje punkten lyfter fram att det är svårt att generalisera kvalitativa forskningsresultat eftersom kvalitativa forskare vanligtvis genomför intervjuer med ett litet antal personer i en viss organisation. Kritiker menar därför att det är omöjligt att generalisera resultaten till andra kontexter. Författaren menar att forskare som accepterat detta, många gånger väljer att inte belysa det i sin forskning (ibid.). Den fjärde och sista punkten som Bryman (2008) lyfter, hävdar att det finns bristande

transparens i kvalitativ forskning, vilket innebär att forskaren får svårt att konkret påvisa vad som gjorts och hur de kommit fram till sina slutsatser i sin studie.

5.1.3 Intervjueffekten

May (2001) lyfter fram att vår roll som intervjuare och faktorer som etnicitet, kön och social bakgrund kan spela roll för hur forskningsdeltagarna svarar under intervjun. Detta kallas för intervjueffekten. Dessa faktorer menar däremot Bryman (2008) att forskaren bör ställa sig kritisk till, eftersom det inte finns något som tyder på att det finns egenskaper hos intervjuaren som påverkar informantens utsagor. Detta är något vi haft i åtanke under våra intervjuer, vilket har lett oss in på två olika diskussionsteman, nämligen neutralitet samt de förtjänster och begränsningar som kan finnas i att vara två forskningsledare. För att frambringa neutralitet i vår roll som forskningsledare har vi strävat efter att inte lägga värdering i våra intervjufrågor och språkliga uttryck. Fördelen med att vara två intervjuare under intervjutillfällena är att delar av informantens utsaga som eventuellt inte uppfattas av en forskningsledare, kan fångas upp och säkras av den andre forskningsledaren. Däremot kan närvaro av två forskningsledare bidra till att det kan uppstå en maktskillnad i rummet vilket kan leda till att det känns överväldigande för informanten. Likaså kan det även ges utrymme för en diskussion kring en maktskillnad mellan oss som forskande studenter och informanterna som professionella yrkesutövare.

5.2 Metodens tillförlitlighet

Bryman (2008) lyfter fram att det finns fyra delkriterier som har en viktig roll i kvalitativ forskning. Dessa kriterier är intern validitet (trovärdighet), reliabilitet (pålitlighet), extern validitet (överförbarhet) och objektivitet (möjlighet att styrka och konfirmera).

5.2.1 Intern validitet och reliabilitet

Bryman (2008) hävdar att intern validitet skapas genom de slutsatser som forskaren kommer fram till i sin forskning. Att skapa trovärdighet i resultaten innebär således att forskaren behöver säkerställa om forskningen har utförts i enighet med de bestämmelser som finns samt för att säkerställa informanternas utsagor. Vi har föreslagit att i de fall det har framkommit otydligheter i informanternas utsagor har vi informerat de att vi återkommer för att förtydliga det eventuella oklara i ett uttalande. Bryman (2008) föreslår att ett av de vanligare sätten för forskaren att säkra informationen, sker genom triangulering. Detta görs för att förtydliga

informerarnas utsaga och framställandet av den sociala verkligheten på korrekt sätt. Vi har i vår studie använt oss av detta tankesätt genom att ställa följdfrågor och precisera innebörden av informanternas uttalanden under intervjun.

Bryman (2008) menar att reliabilitet skapas genom att forskare har ett granskande synsätt under forskningens gång samt att forskare behöver säkerställa att det finns en fullständig redogörelse av de olika momenten i forskningsprocessen. För att uppnå reliabilitet i vår studie har vi i enighet med Brymans (2008) beskrivning, haft ett granskande synsätt i syfte att tillförsäkra fullständiga beskrivningar av vårt tillvägagångssätt i alla moment under forskningsprocessen. Detta har gjorts bland annat genom en beskrivning av valet av informanter, bearbetningen av empiri och hur analysen har utarbetats. Vi har även diskuterat och kommit överens om hur informanternas utsagor ska bearbetas. I strävan om hög reliabilitet och validitet har vi genomfört en pilotintervju med en neutral part för att ta reda på ifall vår intervjuguide är anpassad i relation till det vi vill undersöka, samt i förhållande till studiens syfte och frågeställningar. Vi har utformat en intervjuguide i enighet med Brymans anvisning (2008, s.419). Under intervjutillfällena har vi haft diktafon som hjälpmedel för att senare i analysavsnittet kunna försäkra oss om att vi återger korrekta utsagor. Detta har vi gjort för att säkerställa att våra slutsatser ses som sanna och vår forskning som valid (May, 2001). Fördelen med användning av diktafon är att forskningsdeltagarna inte distraherats av vårt behov att föra anteckningar samt att vi lättare har kunnat följa upp intressanta synpunkter som forskningsdeltagarna nämnt.

5.2.2 Extern validitet, generalisering och objektivitet

För att vår studie ska kunna replikeras eller föras över till en annan miljö behöver vi göra en detaljrik redogörelse av alla delar i forskningsprocessen. Bryman (2008) menar att det nästan är omöjligt att generalisera kvalitativa resultat till andra miljöer eftersom intervjuerna görs vanligtvis på ett litet antal individer från samma organisation. Kvalitativ forskning handlar i vanliga fall om en subjektiv undersökning av individer med vissa unika egenskaper där det kontextuellt unika ligger i centrum (ibid.). Vidare menar författaren att det finns forskare inom det kvalitativa forskningsfältet som aktivt väljer att inte skriva om generaliserbarhet eftersom det är problematiskt att generalisera sitt kvalitativa forskningsresultat till större populationer (ibid.). Vi har i vår studie tagit hänsyn till denna företeelse och därför valt att

inte diskutera kring hur vår studie skulle kunna generaliseras, då det med andra ord inte är tillräckligt med sex intervjuer för att vi ska kunna generalisera studiens resultat.

Bryman (2008) lyfter även fram att det är viktigt att forskaren är objektiv i sin forskning. Forskaren ska inte medvetet låta personliga värderingar påverka utförandet av forskningen eller slutresultaten. Vi har strävat efter att uppnå detta kriterium genom att inte låta våra egna värderingar, förkunskaper men även teoretiska inriktningar påverka vår studie. Enligt Molander (2003) är det viktigt att särskilja den subjektiva upplevelsen från den faktiska verkligheten. För att synliggöra våra subjektiva perspektiv har vi reflekterat kring eventuella observationer och erfarenheter sedan tidigare. Detta har gjorts för att på bästa sätt kunna motverka en alltför påverkande förförståelse, samt för att på ett lättare och friare sätt kunna orientera i teorin. Det som bör nämnas, är att vi båda inför studien har haft olika förförståelse av Lean. En av oss har under praktiktiden fått höra arbetsledningens funderingar kring att införa Lean som arbetsmetod inom organisationen. Den andra av oss har observerat hur en verksamhet fungerar som arbetat med Lean sedan fem års tid.

5.3 Urvalsprocess

Vi har gjort ett så kallat målinriktat urval genom att välja ut individer som är direkt relevanta utifrån våra forskningsfrågor. Bryman (2008) lyfter fram att det målinriktade eller målstyrda urvalet vanligen används inom den kvalitativa forskningen, genom att forskaren själv väljer ut individer som är relevanta för att besvara forskningsfrågorna. För att kunna besvara våra forskningsfrågor valde vi att intervjua totalt sex socialsekreterare med erfarenhet av Lean som arbetsmetod från två olika verksamheter inom samma organisation i södra Sverige. I en av dessa verksamheter, intervjuade vi tre socialsekreterare som varit med sedan implementeringen av Lean. I den andra verksamheten intervjuade vi två socialsekreterare som varit med under implementeringsarbetet och en som var nyanställd och inte hade erfarenhet av Lean sedan tidigare. I den sistnämnda verksamheten anställdes en av socialsekreterarna bara några månader innan Lean infördes i verksamheten. För att få kontakt med informanterna vände vi oss först till sektionschefen på ett personligt möte där vi presenterade syftet med vår studie och fick efter presentationen sektionschefens godkännande att få tillgång till informanterna. Bryman (2008) lyfter fram att det finns olika sätt att få tillträde till olika offentliga platser. Ett av dessa sätt är enligt Bryman en "gatekeeper", som beskrivs som en person med anknytning till en specifik plats som hjälper forskaren att få tillträde till en

offentlig miljö. Enligt May (2001) är det gatekeepern som kontrollerar åtkomsten till den information som behövs för vårt forskningssyfte. I nästan alla fall behöver forskare ha tillåtelse från någon som befinner sig högst upp i organisationshierarkin, som till exempel en chef. För att sträva efter så brett urval som möjligt frågade vi sektionschefen vilken verksamhet som har möjlighet att delta i studien och frågade även efter de som har längst erfarenhet av arbete enligt Lean. Gatekeepern gav oss därefter tillträde till två verksamheter som längst arbetat med Lean som arbetsmetod. Efteråt skickade vi ut en förfrågan om medverkan i vår studie samt vårt utarbetade informationsbrev till samtliga anställda inom dessa verksamheter. Gensvaret var inte stort eftersom samtliga anställda var upptagna med klientmöten vilket medförde att vi enbart fick möjlighet att intervjua sex socialsekreterare. På så vis har vårt urval i ett visst avseende gjorts utifrån ett bekvämlighetsurval, vilket innebär att urvalet består av helt enkelt av de individer som är tillgängliga för forskaren (Bryman, 2008).

5.4 Etiska överväganden

Kalman och Lövgren (2012) belyser fyra viktiga forskningsetiska principer som är viktiga att ta hänsyn till vid forskning. Dessa principer är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets och nyttjandekravet. Dessa har vi uppfyllt genom att informanterna i vår studie har fått grundlig information kring studiens syfte, vilken metod vi valt att använda och hur empirin skulle hanteras under arbetets gång. Vi har även informerat dem om frivillighet i deras deltagande och att alla informanter har rätten att avbryta sin medverkan. Informanterna har informerats om att all empiri avidentifieras, hanteras konfidentiellt och endast i syfte för vår studie. Kalman och Lövgren (2012) lyfter fram att intervjuer kan bli öppnare, ärligare och eventuellt rikare på information i de fall då informanten litar på att forskaren ger dem konfidentialitet vid intervjutillfället. Detta har vi strävat efter i dess betydelse att empirin bearbetas på sådant sätt att inga obehöriga fått tillgång till uppgifterna eller har kunnat identifiera någon enskild i samband med studiens publikation. På grund av detta har vi därför även valt att avidentifiera den i kommunen inhyrda konsultföretagets namn, för att skydda identiteten på informanterna som deltagit i vår studie.

5.5 Avgränsning

Under arbetets gång har det uppkommit ett flertal idéer kring användning av andra teorier och perspektiv än just de som vi valt att stötta denna studie på. Bland annat har vi diskuterat valet och eventuell användning av begreppet "lösa kopplingar" som hör till det nyinstitutionella

perspektivet. Denna teori skulle kunna anpassats i de fall en idé implementeras i en verksamhet, men att det nyimplementerade konceptet därefter inte följs av de anställda. Eftersom detta inte är fallet i vår studie, eller enligt våra informanternas uttalanden, har vi valt att inte använda denna teori. Vidare är vår studie nära angränsande till andra vetenskapliga fält, såsom arbetsvetenskap, företagsekonomi och sociologi för att endast nämna några. Även om vissa vetenskaper kan vara sammanflätade, har vi i största möjliga mån försökt undvika att inte gå in för mycket på de aspekter som frångår socialt arbete.

5.6 Tillvägagångssätt

5.6.1 *Insamlingsförfarande*

Samtliga sex intervjuer har genomförts tillsammans av detta examensarbets båda författare. Intervjuerna har spelats in för att underlätta senare analys av materialet. Intervjuerna har genomförts med hjälp av en diktafon för att undvika att informanterna svävar ut eller att vi som forskningsledare övergår till öppna frågor. Empiri har insamlats inspelning med hjälp av diktafon.

Intervjuerna genomfördes fysiskt sett i verksamheternas samtalsrum, med hjälp av en på förhand utformad semistrukturerad intervjuguide. Valet av lokaler var möjligen inte det bästa ur den aspekt att vi under intervjuens gång inte kunde garantera ostördhet. Det fanns både för och nackdelar med att hålla intervjuerna på informanternas arbetsplats, då informanterna riskerade att synliggöras i sitt deltagande i studien, då de gick från sitt kontor till oss i samtalsrummet där intervjun skulle hållas. Å andra sidan, genom att verksamhetens samtalsrum bokades på förhand, garanterades både plats och deltagande av informanterna då de kanske hade valt att inte medverka i vår studie om de behövt åka till annan lokal utanför verksamheten. På så vis selekterades även alternativet bort att genomföra intervjuerna på café då det valda samtalsämnet på grund av eventuell sekretess kring uppkomna ämnen, inte är lämpligt att tas upp i offentlig miljö. För att ändå sträva efter att skapa trygghet, valde vi att bjuda var informant på fika under intervjun. Fördelen med detta var som tidigare nämnt att trygghet kunde skapas i samtalet, men nackdelen kunde vara att fikandet eventuellt riskerades att försämra ljudupptagningen och riskerade att vi inte skulle höra vad informanten sade.

5.6.2 Transkribering

Efter att intervjuerna genomförts har det inspelade materialet delats upp lika mellan oss för att transkribering skulle genomföras. Enligt Bryman (2008) är det vanligt att forskare spelar in intervjuer för att använda dessa för noggrann analys av det informanternas faktiskt sagt. Genom att använda diktafon har vi inte låtit våra värderingar eller egna uppfattningar påverka empirin under transkriberingsfasen. Inför transkribering har vi tagit med allt som framkommit utan att vara selektiva för att skapa en så verklighetstrogen social verklighet som möjligt. Dock ska det tilläggas att innan transkribering påbörjats, bestämde vi oss gemensamt för att transkribera allt som sades, även uttryck som "ehh" och "mm" för att återge stämningen under intervjun. Efter att transkribering genomförts, valdes teman utifrån det empiriska materialet. Dessa har därefter kodats och analyserats. En nackdel med våra inspelade intervjuer är att transkribering av dessa har tagit lång tid. I ett försök att främja effektivitet valde vi att dela upp antalet inspelade intervjuer mellan oss för transkribering. Bryman (2008) menar att det kan ta omkring sex timmar att transkribera en timmes intervju. Detta sammanlagt med vår tidsram för utförandet av studien, har dessvärre tvingat begränsa antalet informanter. Under transkribering har vi valt att fokusera på informanternas utsagor, både ifall något uppkom som majoritet eller som avvikelse bland informanternas utsagor. För att skapa bättre transparens har vi valt att nämna våra informanter med hjälp av fiktiva namn. Könneutrala namn som Kim, Robin, Renee, Sam, Mika och Alex har valts för att könsfördelningen bland våra informanter inte ska kunna synliggöras.

5.6.3 Färgkodning

För att underlätta översikten av alla informanternas utsagor har dessa kodats, utefter våra valda huvudteman, vilket har bidragit till en kodningsfördelning i den utsträckning som informanternas betonat vissa ämnen. Teman som framkommit i flertalet informanternas utsagor, men även avvikelser i någon utsaga i jämförelse med flertalet informanternas svar, har tagits upp. Widerberg (2002) menar att dessa sätt som vi valt att koda vår empiri bygger på det empirinära förhållningssättet. Detta menar författaren är ett vanligt tillvägagångssätt vid kvalitativa forskningar. Vi har med andra ord utgått från följande fem huvudteman: kontroll, anpassning av Lean-konceptet efter verksamhetens behov, medinflytande, klientfokus, samt de anställdas upplevelser. Kodningen utfördes genom att färglägga alla transkriberade uttalanden som kunde relateras till ett specifikt tema. För att undvika olika kodning utifrån individuell tolkning som kan vara olika, genomförde endast en av oss kodningen. Widerberg

(2002) lyfter fram att det finns två sätt att koda sitt empiriska material, det första sättet går ut på att koda alla teman på en gång och det andra sättet bygger på att ta ett tema åt gången under kodningen. Vi bestämde oss för att ta ett tema åt gången för att inte gå miste om viktig information i empirin. Det första temat som berördes i alla sex intervjuer, var begreppet "kontroll", som markerades grönt. Detta tema innefattade alla former av kontroll som informanterna menade förekommit i verksamheten: mellan kollegor, mellan chef och anställda, men även kontroll som skapats utifrån Lean-tavlan. Det andra temat, behandlade alla former av anpassning av Lean-konceptet till verksamheten. Detta tema färgades gult. Det tredje, blåfärgade temat, tog upp allt som handlade om medinflytande, både i kollegors sinsemellan och i utformningsarbetet av Lean. Det fjärde och nästsista lilafärgade temat berörde alla uttalanden som handlade om klientfokus. Slutligen färgades alla informanternas uttryck rosa i det transkriberade materialet, de gånger de uttryckt personliga tankar, känslor eller reflektioner kring deras uppfattning av Lean som arbetsmetod eller filosofi. Färgningen i det kodade materialet har bidragit till den utformning och indelning av rubriker som finns i analysavsnittet.

5.6.4 Tillvägagångssätt i analys

Vi har valt att bryta ner analysen i mindre beståndsdelar för att lättare kunna genomföra en analys, utifrån ett induktivt perspektiv. Med andra ord har vi valt att inte ha en hypotes utan endast utgått från det som framkommit under intervjuerna. Författaren Molander (2003) menar att detta är viktigt för att kunna sammanställa enskilda delar till en sammantagen generell förklaring. Med detta menar vi inte att vi haft för avsikt att generalisera vårt resultat till samtliga socialtjänster, utan att endast sammanställa våra informanternas enskilda utsagor på ett sådant sätt att eventuella mönster synliggjorts. Detta har gjorts för att slutligen kunna lyfta och analysera dessa mönster. Dessa har sedan agerat som stöd för förklaring av exempelvis hur översättning av Lean-konceptet gått till i verksamheterna. Widerberg (2002) menar att det vanligaste tillvägagångssättet för studenter är att i första hand börja leta citat utifrån den samlade empirin. Dessa ska sedan belysa eller representera de teman som valts ut. Analysavsnittet har utformats med det transkriberade materialet som grund. Dessa har sedan stöttats med hjälp av teoretiska begrepp i teoriavsnittet. För att kunna överblicka empirin i sin helhet behöver det nämnas vilka delar av empirin som är utvalda för att därigenom lägga större fokus på dessa. Allteftersom kodning av det transkriberade intervjumaterialet genomförts har våra valda teman bearbetats och inkluderats i tre större övergripande teman: varför Lean

valdes som arbetsmetod i verksamheten, hur det används i dess aktiva form, samt hur Lean uppfattas som arbetsmetod enligt de anställdas åsikter.

6. Resultat och analys

För att bättre kunna överblicka hur det ser ut i verksamheterna idag och hur det egentliga arbetet fortgår enligt Lean som arbetsmetod, krävs det en förståelse för *varför* Lean valdes att implementeras som arbetsmetod, samt *vem* som ursprungligen valde Lean. Detta kan vara till hjälp för att förstå varför vi valt temat "kontroll". Till det sistnämnda hör därför även varför specifika delar av Lean-konceptet valts ut och vem som valt dessa.

6.1 Initiativtagarna och varför Lean valdes

Vid analys av vem eller vilka som varit de ursprungliga initiativtagarna till införandet av Lean i verksamheterna, har det enligt en informant meddelats om att alla verksamheter inom den kommun som studien utförts i, skulle få Lean implementerat. Enligt kommunens argument var det en fråga om effektivitetsbehov, men även en strävan efter ökad klientfokus och förbättrad kvalitet i verksamheterna. Detta kan jämföras med kommunens inhyrda Lean-konsult och dennes presentation av kommunens behov av att införa Lean. Den danska Lean-konsultens perspektiv på kommunens behov av Lean var likvärt, men hade specificerats ytterligare, då de menade att socialtjänsten i dagsläget står inför alltmer ökat klienttryck och att de därutöver står inför denna utmaning, med en begränsad budget. Enligt det inhyrda konsultföretaget kunde det vara en god idé för kommunen att införa Lean som ny arbetsmetod i ett försök att öka effektiviteten bland annat när det gäller ekonomiska och tidsperspektiv. Några av informanternas syn på förslaget att implementera Lean var som följer nedan.

...jag vet inte om man får säga så, men alltså ni förstår det här privata liksom att man såg på vinst och effektivisering och handlar om kontroll och att det här företaget får en massa pengar för att göra allt detta för [...kommunen...]. (Alex)

Vi fick höra att det var liksom ett beslut tagits på högre nivå, chefsmässigt och att många verksamheter inom [...kommunen...] skulle genomgå Lean, så även vår. [...] Men jag antar att anledningen till att vi skulle Leanas var för att förbättra vår verksamhet. (Sam)

En intressant aspekt av det som framkom under samtliga intervjuer och med särskild fokus på det sistnämnda citatet, var på vilket sätt som de anställda fick reda på att Lean skulle införas som arbetsmetod i verksamheterna samt vilka argumenten var för att detta skulle göras. Majoriteten av informanterna hade samma uppfattning om hur det hade gått till när det meddelades att Lean skulle införas som arbetsmetod, nämligen att det hade kommit som direktiv "uppifrån". Utifrån Bolman och Deals tolkning av Webers grundantaganden inom det strukturella perspektivet, finner vi att ett av antagandena behandlar hierarkisk struktur inom en organisation, vilket kan vara en teoretisk förklaring till informanternas uttalanden om att beslutet tagits "uppifrån". Bolman och Deal (2012) menar att det strukturella perspektivet grundar sig på en så kallad formell ordning. I en välfungerande organisation skulle denna utgå från en hierarkisk ordning, vilket författarna skriver härstammar från en struktur som kan beskrivas som "top-down" struktur. Med detta begrepp menas att beslut fattas uppifrån och besked om detta beslut sprids därefter nedåt i verksamheten (Bolman och Deal, 2012).

...det kommer uppifrån. Från förvaltningen, att alla verksamheter ska Leanas eller gå igenom en Leanprocess liksom. Men vi har ju bara.... vi har märkt det genom våra sektionschefer som har varit pådrivande [...] jag tänker just att... det kommer uppifrån. Ännu högre uppifrån från förvaltningen och då så... behövs det knappt motiveras utan då är det förvaltningen som bestämt att vi ska genomgå det här. Och sen så kanske det hamnar mer på vår chef då att förklara fördelarna med att göra det. (Mika)

...det är ju inte våra chefer som bestämmer att vi ska arbeta med Lean. Det kommer ju från [... vår högsta chef...] att det ska vara så i alla verksamheter. (Renee)

Enligt det strukturella perspektivet har de anställda inte någon del i inflytandet och ska därför inte heller vara med i något beslutstagande. Därför kan detta ses enligt Bolman och Deals (2012) beskrivning av strukturellt perspektiv, som en förklaring till varför de anställda bara fått beslutet meddelat och inte aktivt fått vara med i beslutandeprocessen vid implementeringen av Lean. Enligt informanterna hade de anställda inte något val annat än att acceptera det schema för implementeringen som presenterades i de olika verksamheterna.

Eftersom det inte framkom i intervjuerna ifall någon av informanterna eller andra anställda ifrågasatt valet av den nya arbetsmetoden, kan detta tolkas som ett förgivettagande i verksamhetens försök att uppnå legitimitet genom att härma en annan organisation. Erlingsdóttir och Lindberg (2007) menar att framgång uppnås genom att organisationen försöker skapa legitimitet inom det egna organisationsfältet. Motiveringen i att välja ett nytt koncept i organisationen kan förklaras utifrån den mimetiska isomorfism som Kärreman och Rehn (2007) behandlar, där ett någorlunda färdigt koncept införs i en annan organisation. I denna teori ligger organisationens osäkerhet gällande den egna framgången, till grund för behovet att härma andra mer framgångsrika organisationer. Nyinstitutionell teori förklarar att i de fall som en verksamhet imiterar en mer framgångsrik organisation, kan det behövas en översättning av det imiterade konceptet, för att bättre anpassas till den nya organisation inom vilken konceptet införts (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2006). Enligt Erlingsdóttir och Lindberg (2007) kan därför isomorfism kombinerat med organisationers strävan efter alltmer ökande framgång till stor del kopplas till deras strävan efter legitimering. Enligt teorier för normativ isomorfism beskrivs att en idé kan komma från professionella nätverk inom andra organisatoriska fält. Detta kan jämföras med Lean-konsulter som genom presentation av en idé har möjlighet till påverkan på flera organisatoriska fält. En av de gemensamma föreställningar som kan finnas i de olika fälten är exempelvis organisationers önskan för högre effektivitet. I detta kan en idé som Lean på så vis spridas. Enligt informanterna var motiveringen i detta beslut och införandet av Lean att effektivisera det dagliga arbetet men också för att arbeta efter en arbetsmetod som främjar ökad klientfokus och kvalitet. Enligt informanterna uttrycktes funderingar kring Lean som koncept.

Arbetar vi så att vi ger högsta möjliga service och kvalitet till de klienter vi arbetar med? Finns det någonting vi behöver lägga till eller ta bort i det sättet vi arbetar? Kan vi förenkla vårt arbete utan att det sänker kvaliteten eller effektiviteten? Den här typen av frågor tror jag jätte, jätteviktiga att ställa och ta sig tid att reflektera kring och göra förändringar utefter. (Sam)

I nästföljande citat uttrycker en annan informant tvivel kring denna nyimplementerade idé om ändrad arbetsmetod, då informanten uttryckte skepticism kring Lean som koncept ursprungligen taget bilindustrin.

Ehm... då jag har funderat lite på hur kan man applicera en metod som kommer från en bilindustri där man arbetar med material eller materialistiska saker till en humanistisk organisation som faktiskt jobbar med människor och att det inte går att mäta och allt det här liksom. (Robin)

Informanternas uttalanden kring valet av Lean som arbetsmetod kan förklaras utifrån nyinstitutionell teori och dess perspektiv på idéspredning. Enligt Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2006) kan denna idéspredning inspirera andra människor att vara med och anpassa den givna idén till den egna kontexten. De egna kontexterna i den nya organisationen ger utrymme för förändring och problemlösning, efter att en lokal översättning ägt rum. Författarna menar att det är på så vis som en trend skapas. Detta kan även kallas för imitation, vilket också nämns i nyinstitutionell teori (ibid.). Jonsson (2006) skriver att det för idéspredaren är viktigt att förmedla en idé på ett lockande sätt för att på så vis skapa övertygelse hos mottagaren. Författaren menar vidare att det är viktigt att förmedla en idé som är så lik mottagarens idé som möjligt, för att idén inte ska väcka motstånd (ibid.).

En annan av Webers grundantaganden enligt Bolman och Deals (2012) strukturella perspektiv, är den som behandlar organisationers syfte att uppfylla formulerade mål. Eftersom sektionschefen till de två verksamheterna valt ut delar av Lean-konceptet tillsammans med den inhyrda Lean-konsulten från Danmark, kan detta vara i syftet att verksamheterna lättare ska kunna uppfylla de mål som de valt ut i verksamheternas intresse, utifrån sektionschefen samlade motiveringar. Dessa mål är som tidigare nämnt, bland annat ökad effektivitet, klientfokus och förbättrad kvalitet. Almqvist (refererad i Johansson, 2013) menar att den offentliga sektorn länge betraktats som ineffektiv vilket har lett till att allt fler offentliga verksamheter tagit större hjälp av marknadsprinciper såsom exempelvis Lean från den privata sektorn. Denna arbetsmetod innefattar bland annat målstyrning och löpande uppföljningar av verksamhetens arbete i form av ständiga förbättringar, för att uppnå högre effektivitet. En informant påpekade att endast vissa delar av Lean-konceptet selektivt lyfts fram för arbete i verksamheten.

Men jag minns att vår dåvarande chef sa att vi kommer välja ut de delarna som är viktiga för våran verksamhet och anpassa Lean [...] Så vi hade mycket samtal i gruppen, med chefen, med konsulten från Lean och vi kom

gemensamt överens om vad det var vi skulle jobba med. Om det var hela Lean till punkt och pricka eller om det var utvalda delar som Lean-konsulten och chefen redan hade avtalat om har jag inte kännedom av.
(Sam)

Men enligt informanterna var tanken på Lean som arbetsmetod i en människobehandlande organisation, inte helt självklar. Associationerna kring Lean, övergick flertalet gånger till tal om privata verksamheter och retorik kring ekonomiska intressen och vinst. Enligt Radnor och Osborne (2013) finns det många svårigheter vid införande av nya styrningsmetoder, men ett av de som är specifika vid just implementering av Lean som arbetsmetod, är utmaningen för de anställda att förstå att begrepp i Lean inte bara ska ses som delar av Lean som ett verktyg, utan Lean som ett helhetskoncept.

Jag upplever att Lean... retoriken inom Lean är kapitalistiskt på ett sätt som är svårt att översätta till socialtjänstens arbete. Till exempel så använder man ord som produkt inom Lean och då får jag i mitt huvud översätta det till människa. Man pratar mycket om effektivitet och ibland fick jag då översätta det till kvalitet. (Sam)

...alltså en del i gruppen tog det ju som en..ehh..nu kanske jag...alltså men en del i gruppen tog ju det som att vi gjorde ju redan mycket bra. Varför skulle vi liksom...att det var..kostade mycket pengar och att det var att man försökte hitta bara en massa behov som egentligen inte fanns. Att man skulle Leanas för Leanandets skull. För att [...] privat företag skulle få massa pengar liksom. (Alex)

Det sistnämnda citatet pekar specifikt på de flesta informanternas uppfattning om att de anställda redan hade ett för dem adekvat arbetssätt innan Lean infördes som arbetsmetod. Många av informanterna uttryckte i någon form ett motstånd mot Lean när det väl hade implementerats i verksamheterna. I motståndet ifrågasattes Lean och därigenom även beslutet att man skulle införa en ny arbetsmetod. Alvesson och Sveningsson (2008) skriver att det hos olika anställda kan finnas olika uppfattning om vad som egentligen ligger i verksamhetens intresse och vad som är värt att kämpa för, beroende på hur lång tid de arbetat i verksamheten.

Samtidigt så var det tidskrävande och vårt ordinarie arbete skulle vi också sköta parallellt så det var både tids - och energikrävande. Men vi visste att det skulle leda till något bra för vår verksamhet, för oss som jobbar där och för våra klienter. (Sam)

Ovanstående citat visar en viss reflektion kring ökad administrativ belastning men att slutresultaten är till verksamhetens nytta. Detta kan ses i kontrast till nästkommande citat, där en informant uttalat sig om hur det kändes att ha för mycket administrativt arbete i och med införandet av Lean.

...för det var helt liksom, jag hade så mycket prestation, så jag hann ju inte boka in mina klienter, det är ju det jag ska jobba med – samtal liksom. Så att..ehh..jag var ju glad för då kunde man lyfta det liksom. Och så sa vi...pratade vi om att det här kanske inte handlar om Lean egentligen, prestationen, men det är lite vad Lean har kommit fram till, vad vi genom Lean har kommit fram till. (Alex)

Dessa citat kan ses utifrån Drotz (2014) beskrivning av den funktionella kvaliteten. Författaren beskriver vidare att administrativt arbetet kan skapa stress bland de anställda i det dagliga arbetet. Vidare i sin tur kan medföra att kvaliteten i interaktionen mellan den professionella och klienten kan upplevas som obalanserad utifrån klientens perspektiv. Därför påpekar Drotz (2014) att det är av vikt att organisationer avsätter mer resurser på att höja den funktionella kvaliteten som skapas i mötet mellan den professionella och klienten, genom till exempel att skapa bättre förutsättningar för anställda.

6.1.1 Inflytande som medel för minskat motstånd

Eftersom motstånd är vanligt förekommande vid implementering av nya arbetsmetoder, kan det för cheferna vara relevant att se till sådana medel som både Lean och HR-perspektivet menar är viktigt, nämligen inflytande. Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) kan chefer i olika verksamheter välja olika strategier för att arbeta i den riktning att motstånd förminskas. Ett exempel på detta kan vara att cheferna är öppna för delaktighet eller att de uppmuntrar till ett ökat idéflöde från de anställda. Det bör till detta tilläggas ett uttalande från en av

informerarna. Hen uttrycker sig som att de anställda genom Lean får ett allt större utrymme för medinflytande, men att det i slutändan ändå är cheferna som har ansvaret för det slutgiltiga beslutsfattandet. Detta bekräftar Bolman och Deal (2012) då författarna skriver att det är chefen som fattar de viktigaste besluten, oberoende av de anställdas medinflytande. Drotz (2014) instämmer också i att medinflytandet från de anställda kan begränsas i kontexter där verksamheten är uppbyggt på ett hierarkiskt sätt.

Vi diskuterar tillsammans på mötena, på de här verkstäderna, men i slutändan är det chefen som har det yttersta beslutsfattandet, såklart. (Sam)

I jämförelse till Bolman och Deals (2012) teoretiska perspektiv på HR, kan detta tolkas som att de anställda bör få möjlighet till ökat inflytande, så att detta i sin tur bidrar till ökad känsla av delaktighet. Citatet nedan pekar på hur anställdas inflytande i verksamheten kan leda till idéer som även kan gynna klienten.

Tidigare hade vi inte öppet mer än till halv fem. Införde vi att på [...] har vi öppet till sex. Därför att vi ville möta den klienten som behöver komma efter arbetstid. Och det hade vi inte behövt göra men det gör vi på eget initiativ [...] Har inte kommit från någon chef. (Renee)

Flertalet informanter uttryckte en upplevelse av inflytande i verksamheternas arbete och att deras åsikter och idéer tas tillvara av sektionschefen. Detta kan baseras på Bolman och Deals (2012) andra grundantagande inom organisationsteoretiskt perspektiv om HR, nämligen att organisationer behöver människor, samt att medinflytande är en naturlig del inom HR-perspektivet. Bolman och Deal (2012) behandlar vidare en tolkning av Maslows trappa om människans grundläggande behov. Författarna menar att behov kan vara unika men att de behov som eventuellt skulle kunna kännetecknas som generella, är säkerhet, tillhörighet, uppskattning och självkänsla (Bolman och Deal, 2012). Enligt alla informanters utsagor, finns det i verksamheterna i dagsläget utrymme för inflytande.

[...] om jag kom med en idé så skulle man skriva det på idélistan... så att inte det försvann. Att man inte bara gick till sin kollega... du, det här skulle vi kunna göra. Utan då skriver man ner och alla kan läsa de, man tar upp det på [...]. På tavelmötet och tittar på det. Är det här någonting vi ska titta på?

Eller ska det stå kvar helt enkelt på idélistan? (Renee)

Enligt Bolman och Deal (2012) har det strukturella perspektivet inspirerats av allt fler idéer och begrepp som flexibilitet, delaktighet och kvalitet. Författarna menar att tanken med dessa begrepp, framförallt delaktighet, bidrar till ett öppnare forum där anställda uppmuntras att komma med idéer, oavsett hur galna idéerna är.

6.2 Hur använder informanterna Lean?

En förståelse kring hur Lean fungerar kan baseras på hur Lean används i verksamheterna. Vi kan närmare granska hur de anställda arbetar enligt Lean som arbetsmetod och vilka målen är med detta arbetssätt. De anställda arbetar bland annat enligt ett standardiserat arbetssätt för att uppnå kvalitet och rättssäkerhet i klienternas intresse. Vid användning och utformning av ett standardiserat arbetssätt är det enligt Bolman och Deal (2012) viktigt för de anställda att arbeta enligt en tydlig struktur och tydliga mål. Ett konkret exempel på detta är Lean-tavlan som finns i verksamheten, där tavlan används som ett verktyg för transparens i verksamheten och i de anställdas vardagliga arbete. Lean-tavlan och dess innehåll i form av uppställda mål, översikt över förändringsarbetet och dess idélista med dess visualitet. Liker (2009) menar att visuella hjälpmedel är effektivare än att muntligen kommunicera delar av arbetsflödet. Enligt majoriteten av informanterna finns Lean-tavlan för att lättare kunna överblicka de olika momenten i det dagliga arbetet, såsom exempelvis arbetsflödet.

Dock ser det mer som ett konstruktivt verktyg för att se till att inga [...klienter...] hamnar mellan stolarna eller glöms bort utan att alla får likvärdig handläggning. (Sam)

Bolman och Deal (2012) menar att en uttalad struktur i verksamheten bidrar till att de anställda har stöd i sitt arbete och får därigenom hjälp att lättare genomföra sina dagliga arbetsuppgifter. Detta kan enligt författarna även bidra till positiva effekter på arbetsmoralen. Bolman och Deal (2012) skriver att människor i vanliga fall föredrar struktur. Författarna påpekar likaså att det kan finnas nackdelar med denna formella struktur då den kan användas som stöd för de anställdas chefer när det gäller att utöva kontroll. Likaså kan den tynga den anställda i administrativt arbete och formalitet. Vidare uttrycker författarna att motstånd kan uppstå i och med att individens handlingsutrymme begränsas genom de formella reglerna.

...alltså det var så mycket registreringar överallt, så att det var så sjukt mycket arbete kring det administrativa. Då började vi ju skoja eller prata om att, alltså vi måste Leana Lean. Okej? På riktigt alltså! Det var helt sjukt. Jag hade fått så mycket administration, så att det var löjligt. (Alex)

Omvänt sett kan de formella reglerna enligt författarna Bolman och Deal (2012) skapa likformighet, pålitlighet och förutsägbarhet. ”Regler, policy och standardförfaranden begränsar handlingsfriheten och bidrar till att skapa förutsägbarhet och enhetlighet. Regler styr arbetsvillkoren och specificerar standardförfarandet när det gäller utförandet av olika arbetsuppgifter...” (Bolman och Deal, 2012, s.83) Faktum är att det standardiserade arbetssättet blev enligt Likers tolkning en ”vetenskap” när massproduktionen hade ersatt hantverkarproduktionen. (Liker, 2009, s.176) Enligt informanternas utsagor har det krävts en anpassning efter implementeringen av Lean-konceptet.

Lean har varit väldigt användbart oss. Men inte säkert på att det är användbart för andra verksamheter. Man behöver anpassa det till verksamheten man arbetar i. [...] att det kommer från en helt annan bransch. Det kommer från privat sektor, en vinstdrivande privat sektor där man jobbar med att effektivisera produktion av bilar. När man använder begrepp som ”slimma produktionen” i en människobehandlade, offentlig organisation så blir det svårt att översätta. På de sättet tror jag att man behöver anpassa, framförallt språket till den verksamhet som man använder Lean i. Prata om det man faktiskt arbetar med, människor till exempel inte produkter. (Sam)

Alltså vårt Lean-tänk är ju någon... är ju gruppen som har skapat. Varje grupp skapar ju sitt Lean. Alltså processen ska ju vara där men man bygger ju tavlan som man vill ju... utifrån varje grupp ju. Våra ser ju inte riktigt likadana ut ju. Och den är ju till för att förändras... verksamheten förändras, ja då måste den också förändras ju. Allt hänger ihop. Man kan inte förändra verksamheten om man inte förändrar Lean. (Renee)

När det kommer till informanternas utsagor, uttryckte flertalet sig dock i positiv anda kring Lean-tavlan och talade om fördelarna med det standardiserade arbetssättet och dess bidrag till ökad transparens och överblick, både när det gällde kollegor emellan, men också i det egna arbetet. Det standardiserade arbetssättet menade samtliga informanter var till för främst klienterna och för att trygga deras rättssäkerhet. Utifrån det standardiserade arbetssättet skapades kvalitet, vilket i sin tur i nedstigande led skapade rättssäkerhet, med hjälp av likformade brevmallar, samtalsmallar och kallelser. Dessa dokument har på gemensam basis utformats och använts av de anställda inom verksamheterna. Likaså användes gemensamma processbeskrivningar för att se delmomenten i det dagliga arbetet.

...Det är ingenting så jag sitter på min kammare och hittar på egna dokument och jag tror detta är bra. Utan att... för rättssäkerheten också att det finns gemensamma dokument och det där här får alla, alla får den här kallelsen...
(Robin)

Jag ser att det blir mer liksom rättssäkert i den bemärkelsen att man kan förvänta sig att man får samma typ av insats, samma handläggande av ett ärende oavsett vem som tar in det och att en klient avslutas samtidigt eller att en klients minnesanteckningar hanteras på samma sätt. Alltså det blir inte godtyckligt utan det blir någonting som är lika för alla. Det är ju den största fördelen. Att det faktiskt då, liksom blir till stor fördel för våra klienter men också för oss att vi vet om att vi gör samma. Vilket också kan säkert minska frustration eller liksom ta bort eventuellt olik tänkande eller någonting som kan irritera. Så det är också en fördel. (Mika)

Enhetlighet har haft en central roll i arbetet då verksamheterna strävat efter ökad kvalitet i klientarbetet, både i aspekten att skapa tydlighet för klienten, men också för att erbjuda likvärdigt bemötande och stöd för alla klienter. Radnor och Osborne (2013) påpekar även de behovet av en visuell översikt i verksamheten, för att de anställda ska kunna överblicka både arbetsflöde och förbättringsarbete.

...så länge som ärende flyter liksom som de ska och det hade dem gjort liksom även utan en Lean-tavla men här blir det mer visuellt och tydligt.

Vilket för mig blir... mer konkret. Jag gillar när det är visuellt och när det är tydligt och liksom jag kan se var alla är i processen och... mm. (Robin)

Det som behandlats i föregående avsnitt kring inflytande, har i dagsläget blivit en central del i det dagliga arbetet genom en idélista som informanterna beskriver är en del av Lean-tavlan. Där de får möjlighet att komma med förbättringsförslag.

Vi har en idélista där man skriver upp ifall man har något förbättringsförslag som vi ungefär varannan var tredje månad går igenom på en så kallad verkstad. Tidigare kallade vi det för Lean-dag, men nu kallar vi det verkstad. Då går vi också igenom de idéer som vi vid förra verkstaden diskuterade och... också då har implementerats. Vi går igenom implementerade förbättringar och undersöker de positiva effekterna av det och så... dokumenterar vi allting så att vi ska hålla koll på vad vi faktiskt.... aa, alla bra förändringar som vi faktiskt gör. (Sam)

De anställdas inflytande kan förutom (från anställda och uppåt i organisationshierarkin), även handla om anställdas medinflytande på andra kollegors arbete. I dessa fall är enhetlighet och arbetets transparens nödvändig för att möjliggöra en översikt över kollegornas arbets och flödeseffektivitet.

Alltså jag, jag gillar det här att se... och det är ju för att jag kanske också har lite hjälp av det, att om jag har åsikter om någon i gruppen har väldigt långa samtalskontakter, vet inte riktigt om man jobbar på det sättet, då har jag ju hjälp av tavlan. (Alex)

Flertalet informanter instämde och menade att transparensen som Lean-tavlan medförde bland annat möjliggjorde överblick över kollegornas arbetsflöde. Detta menade de var en fördel bland annat för att se till att inga klienter blev bortglömda.

6.3 Hur uppfattas Lean av informanterna?

Utifrån de anställdas perspektiv och erfarenheter av arbetet enligt Lean, kan vi skapa en bättre överblick dels över hur Lean fungerar men också hur det uppfattas av de som aktivt arbetar enligt Lean som arbetsmetod. Enligt samtliga informanter är den generella bilden på arbetet

enligt Lean i dagsläget, positiv. Enligt informanten ledde detta till många diskussioner i arbetsgruppen, men på senare tid har de anställdas tvivel inför Lean som arbetsmetod, försvagats. Enligt en informant har det märkts positiv skillnad i arbetet sedan Lean infördes i verksamheten.

...antar att man liksom ser att det händer en massa grejer i verksamheten liksom. Och det är..det gillar jag ju och det är ju lätt inspirerande liksom...
åååå kul!! Så liksom. (Alex)

Även positiva tankegångar framkom kring hur Lean-tavlan uppfattades som verktyg i arbetsmetoden. Likaså betonades betydelsen av gruppens medverkan för verksamheten.

Lean... är ju till för alla i gruppen alla måste ju vara med. Alltså det måste vi. Vi står ju där varje måndag och tittar på Lean och allting är Lean egentligen, det vi gör. Ehm... då det blir ju rätt så naturligt. Så, för mig var det inte något konstigt egentligen eftersom att jag alltid jobbat med utveckling. Ehm... men att det blir... mer tydligt kan man väl säga. Processen blir tydligare här. (Renee)

Drotz (2014) beskriver att lagarbete utgör en viktig del i arbetet enligt Lean eftersom det ständiga förändringsarbetet sker i team, vilket även citaten nedan pekar på.

Vi är ett team och man kan inte förändra något i teamet om inte alla är med.
(Renee)

Arbetsmiljön har väl förbättrats på så sätt att vi jobbar mer som ett team nu än tidigare, då det var med individualiserat i arbetsgruppen. (Sam)

Eftersom tavlan som tidigare nämnt bidrar till att arbetsgruppen får ökad inblick i varandras ärenden och arbetsflöde, visar följande citat på hur en informant uttryckt sig om sin åsikt kring tavlans transparens.

...alltså nu är det ju så att jag bara älskar Lean-tavlan för att det är så transparent. (Alex)

Under implementeringen uttryckte majoriteten av informanterna att Lean upplevts som kämpig och krånglig. De negativa associationer som förekom i retoriken kring Lean, gällde främst de perioder under vilket Lean implementerades. Detta kan relateras till Alvesson och Sveningssons (2008) beskrivning av risken för motstånd inom nyinstitutionell teori då en förändring införlivas i en organisation.

Det var två stycken i gruppen som var väldigt mot, och vi var väl tre som var för och tyckte det var lite kul liksom. Men en del...alltså någon tyckte liksom att det var... ähh...Amen det här privata sektorn tänk... (Alex)

...ehh...att vi inte hann helt enkelt, att det blev för mycket stress. Det märktes på personalen. Efter ungefär ett halvår, när man var någorlunda inkörd i Lean, då kändes det bättre. Det var inte kul att se alla ärenden som var utanför på Lean-tavlan. Man undvek tavlan. Ville inte se hur mycket som låg bak... (Kim)

Citatet ovanför speglar informantens åsikter och tankar specifikt kring tiden då Lean implementerades i verksamheterna. Uttalandet kan tolkas utifrån Bolman och Deals (2012) beskrivning av det andra grundantagandet, gällande organisationers behov av och funktion utifrån dess medarbetare. Utifrån Bolman och Deals tolkning av andra grundantagandet inom HR-perspektivet, behövdes det att de anställda skulle utgå från Lean-tavlan som en gemensam utgångspunkt för verksamheternas mål. Pressen kring de ökade prestationskraven som de anställda upplevdes enligt informanten, ledde till att några av de anställda till slut inte ens ville se tavlan, vilket kan påvisa en viss ångest. Citatet nedan kan återigen betraktas som ett exempel på motstånd gentemot förändringen från de anställda. Detta kan vidare förklaras enligt Linde och Svensson (2013) utifrån nyinstitutionalismens perspektiv på tröghet i en organisation. Författarna menar att tröghet uppkommer då förändringar eller förbättringar genomförs med någon form av motstånd från de anställda och på så vis resulterar i att genomförandet av förändringarna tar längre tid att genomföra.

...vi ville Leana bort Lean (...) vi ville strunta i Lean. Vi ville att man skulle säga att vi tar bort Lean det är för mycket. (Kim)

Enligt informanternas uttalanden har det framkommit att attityden gällande Lean har sedan implementeringstiden ändrats, trots att implementeringstiden krävde mer av de anställda och kunde till och med uppfattas som utmanande. Dessa tankar har delats av alla informanter som varit med under implementeringsfasen.

Lean har blivit en ganska självklar del av vårt arbete så det är ständigt närvarande. Införandet av det gick bra men tog mycket energi. Det var ganska så kämpig period faktiskt för det var mycket nytt och mycket... vi fick verkligen... vi blev verkligen utmanade till att tänka nytt kring vårt arbete. Hur vi hade det då och hur vi önskade att det skulle vara och vad vi behövde göra för att förändra det till det bättre för att det skulle bli så som vi ville att det skulle vara. Det innebar att vi fick lägga mycket både tankar, tid och energi på att skapa de här förbättringarna. (Sam)

Drotz (2014) beskriver att ett grundläggande tema i Lean är att utmana befintliga arbetsätt för att kunna frambringa nya idéer från anställda och skapa kontinuerliga förbättringar. Citatet kan även betraktas utifrån Jonsson (2006) i de fall som en ny idé är tänkt att implementeras i en verksamhet, är det viktigt att förmedla den på ett sådant sätt som är så lik mottagarens idé som möjligt, för att idén inte ska väcka motstånd. Citatet kan också förklaras utifrån Bolman och Deals (2012) HR-perspektiv inom organisationsteori, om att anställda bör känna att de gemensamma målen tillför något bra till verksamheten och är därför värda att implementeras. Författaren menar vidare att idéer som inte är väl definierade accepteras av fler mottagare samtidigt som det möjliggör skapandet av alternativa idéer som riskerar att möta motstånd (Johansson, 2006).

Vi bör även ställa oss frågan ifall Lean som koncept och som filosofi har uppfattats i sin helhet av någon eller några i verksamheten. Många av informanterna valde att uttrycka Lean som ett verktyg, men ingen av informanterna nämnde något om Lean som filosofi. Följande citat pekar på bilden av Lean som ett verktyg. I de fall som Lean inte kunde matchas optimalt

med klientens behov, blev verktyget därigenom blir ”obrukbart”. Informanten valde därför att frångå användningen av Lean som verktyg.

...sålänge klienten upplever att det gör en positiv förändring i dens liv, så struntar vi i Lean. (Kim)

Likaså uttrycktes att ifall de anställda skulle finna något som låg i klientens intresse och ifall detta inte kunde matchas enligt Lean-arbetets koncept, så menade informanten att klienten trots detta alltid skulle bli prioriterad enligt informantens egna personliga tycke. Radnor och Osborne (2013) skriver att det många gånger finns en risk för att anställda som arbetar enligt Lean, reagerar och eventuellt även agerar, i de fall de anser att Lean inte gagnar deras klient. Författarna menar att motsatsen till detta kan ju alltid ske - det vill säga i de fall de anställda prioriterar verksamhetens interna effektiviseringsarbete istället för att prioritera klienten. Författarna menar att detta egentligen bör ses som en oacceptabel del i Lean-konceptet.

... vi säger att Kalle här har... han får bara ha tre samtal och så kommer han och säger att han vill ha ett fjärde samtal. Det skulle vara en självklarhet för mig oavsett vad Lean-tavlan säger. Då får vi gå utanför Lean-tavlan. För den bestämmer inte över människors liv, är du med? (Robin)

...vi sa att vi ville Leana bort slöseri. Vi ville inte Leana bort kvaliteten. Så att om våra [...klienter...] upplever att kvalitet är att få längre samtal eller kortare samtal för den delen så följer vi inte vad Lean säger om hur många minuter det får hålla på utan snarare att vi räknar samtal. (Kim)

Samtliga informanter har i någon form uttryckt innehållet i ovanstående citat, nämligen att klientfokus är en viktig del i deras arbete. Citaten visar på att de anställda skapar kvalitet i mötet utifrån klienternas önskemål. Detta kan peka på att den anställde som arbetar enligt Lean, trots standardiserade arbetssätt kan frångå Lean, om denne anser att detta krävs för att bibehålla klienten i fokus. Detta kan ses som en strävan efter att göra klienterna nöjda.

7. Sammanfattning av analys

Vi kan sammanfattningsvis avsluta med att nämna bland annat varför fördelningen i vår studie ser ut som den gör. En större del av detta arbete behandlar bland annat det standardiserade arbetssättet som de anställda arbetar efter och hur denna framarbetats allteftersom implementeringen av Lean genomförts i verksamheterna. Detta är något som framkommit ett flertal gånger under våra intervjuer. Under dessa samtal nämndes det även att klienterna gynnades av detta standardiserade arbetssätt, genom ökad kvalitet och rättssäkerhet.

Utformningen av bland annat det standardiserade arbetssättet har gjorts av både verksamheternas sektionschef men även de anställda, med hjälp av de anställdas medinflytande. Det har dock framkommit att även om de anställda har fått möjlighet till medinflytande, så var ändå det slutgiltiga beslutsfattandet chefens ansvar och roll, detta ibland med motstånd som följd. Delar av Lean har valts ut av chefen tillsammans med Lean-konsulten för att försöka motsvara behoven av den klientgrupp som finns i de verksamheter inom vilket vår studie genomförts. Dessa delar har valts ut för att kunna skapa ett standardiserat arbetssätt. Informanterna har nämnt att det standardiserade arbetssättet är en fördel som Lean inneburit för deras dagliga arbete. Det som också framkom i bearbetningen av empirin och som lyfts under ett flertal ställen i analysavsnittet, är hur stor del anställda har haft i medinflytandet och anpassningen av Lean i verksamheterna. Med andra ord har de anställdas medinflytande stärkts vid införandet av Lean, genom att de fått större utrymme för deras förbättringsidéer i utformningen av Lean-arbetet. Detta inflytande har varit av betydelse i den specifika anpassningen för de enskilda verksamheterna.

Samlat sett under samtalen har det visats att verksamheterna har lyckats blanda resurs och flödeseffektivitet i deras arbete, eftersom flödeseffektivitet har upprättats via Lean.

Med andra ord framkommer det som att verksamheterna lyckats skapa de viktigaste huvudsakliga effekterna ur konceptet Lean – som exempelvis flödeseffektivitet, genom att arbeta med ett kontinuerligt förbättrande kundfokus.

8. Slutdiskussion

Som det avslutningsvis nämnts i den slutgiltiga analysen, har det inom de två verksamheterna valts delar av Lean-konceptet med hjälp av sektionschefen och Lean-konsulten. Dessa delar jobbade verksamheterna med under implementeringen. Delarna anpassades till den egna

verksamhetens behov och skulle agera som grund i det dagliga arbetet. Det har därefter under intervjutillfällena med informanterna, framkommit att de delar som valts ut har krävt en anpassning för att lättare kunna underlätta för verksamhetens och klienternas behov. Anpassningen har delvis under implementeringen men även i det löpande arbetet efter implementeringen, genomförts utifrån idéer som de anställda bidragit med. De delar som valts ut ur Lean-konceptet kan tolkas som att endast ett verktyg presenterats för de anställda, det vill säga att Lean framförts som en idé på låg abstraktionsnivå. Eftersom detta verktyg inte säger mycket om Lean som koncept eller filosofi, kan många av informanterna haft svårt att uppfatta helhetstanken till Lean som koncept. Detta menar vi kan ha lett till att Lean under implementeringstiden upplevdes som kämpigt och emellanåt omständigt. Eftersom litteratur om Lean behandlar Lean utifrån olika perspektiv och abstraktionsnivåer, kan det slutligen bli svårt för mottagaren att uppfatta Lean som både verktyg och filosofi. Vi menar, precis som författarna Modig och Åhlström (2012) att Lean är komplext och kan uppfattas på många olika nivåer. Precis som Radnor och Osborne (2013) påpekar, kan det vara svårt för mottagaren eller närmare bestämt den anställde att uppfatta Lean i sin helhet som koncept, då fokus vid implementering många gånger sätts på Lean som verktyg. Det är viktigt att återge Lean i dess helhet som filosofi, kultur, värderingar, levnadssätt, tankesätt, förbättringssätt, kvalitetssystem, produktionssystem, metod, verktyg, eliminering, slöseri, flödeseffektivitet och så vidare (Modig och Åhlström, 2012). Det är för mottagaren av idén – vare sig det berör sektionschef eller på kommunal ledningsnivå – viktigt att filosofin inte glöms bort för att minimera risken för en missförståelse av Lean. Spridaren av en idé ska också vara försiktig med att likställa Lean som koncept endast utifrån de delar som organisationen har valt som verktyg eller en modell ur Lean-konceptet. Modig och Åhlström menar att om man väljer att selektivt gallra ut delar av Lean och definiera Lean som metoder och verktyg, kommer dessa endast att kunna användas i ett visst sammanhang eller en viss miljö. Det som fungerar i en miljö fungerar inte nödvändigtvis en annan. Den anpassning av Lean som genomförts i verksamheterna i vår studie, har informanterna uttryckt som positiva, adekvata och "korrekta".

Det kan därför vara en logisk slutsats att det många gånger kan vara enklare att börja arbeta med ett konkret verktyg, för att i så småningom kunna förstå ett abstrakt koncept (Modig, 2012). Enligt författarna kan detta i sin tur äventyra en sund spridning och användningen av ett intressant koncept. Detta kan i sin tur leda till att idén ytterligare tvingas reduceras i sin helhet och att den därför inte uppnår sitt användnings fulla kapacitet inom sitt användnings-

område (Liker, 2009). Vidare innebär detta att Lean i dess spridning fortsättningsvis definieras på låg abstraktionsnivå. För att använda en metafor för att visualisera denna problematik, kan det sägas att de organisationer som väljer delar ur ett Lean-koncept, väljer dessa delar som en arm eller ett ben på människokroppen. Likväl hoppas man att organisationen ska gynnas av detta val, exempelvis genom att så snart som möjligt kunna visa på framgång genom ökad effektivitet och minskad slöseri. Organisationen vill med andra ord kunna springa, så fort som möjligt, utan användning av resten av kroppen, eller huvudet som ju är "hjärnan" bakom Lean-tänket som koncept och filosofi. Tanken att införa en ny arbetsmetod i en organisation, i syfte att skapa större framgång och lättare nå verksamhetens uppställda mål, finns det enligt Linde och Svensson (2013) alltid några goda skäl till varför en ny idé ska implementeras i verksamheten. Det finns enligt författarna även en risk för att det inte blir som man tänkt sig. Å andra sidan kan frågan ställas om vad som förväntas av det nyimplementerade konceptet. Utifrån det framkomna materialet kan det ifrågasättas varför endast ett fåtal av informanterna ifrågasatt Lean som filosofi anpassat i en människobehandlande organisation – eller valet av delarna ur Lean som koncept. Till detta kan tilläggas funderingar kring varför inte fler informanter uttalat sig om nackdelar med Lean-konceptet, vilket ju uttrycktes av en informant att det var chefens uppgift att motivera fördelarna med Lean.

Våra resultat har pekat på att det mer eller mindre alltid krävs en anpassning till en människobehandlande organisation som socialtjänsten, då det föreslagna konceptet härstammar från privat sektor. Enligt några av informanterna var de anpassade delarna av Lean-konceptet till den människobehandlande organisation som informanterna arbetar i, välanpassade och tillräckliga för att skapa kvalitet och rättssäkerhet för klienterna. Till detta hör svårigheten som tidigare nämnt, att skapa en gemensam uppfattning bland de anställda i verksamheterna kring vad som egentligen är kvalitet för klienterna. Det kan emellanåt vara svårt att tyda ifall begreppet kvalitet definieras utifrån Lean-arbetet, genom standardiserade arbetssätt eller utifrån de enskilda anställdas ansträngningar i att anpassa Lean-metoden efter klienternas önskemål.

Det är däremot även av betydelse att diskutera informanternas positiva uttryck kring Lean. Är Lean verkligen så bra i offentlig sektor att det inom en verksamhet inte förekommer negativ retorik kring detta koncept i en människobehandlande organisation? Lean kan många gånger

uppfattas som en lösning på alla problem, men om detta skulle vara ett faktum, är frågan vad är i så fall Lean inte då?” (Modig och Åhlström, 2012). Det kan också vara relevant att föra en diskussion kring frågeställningen ifall det enbart är Lean som arbetsmetod, som kan bidra med alla dessa omtalade positiva effekter eller om samma effekter kan uppnås genom en annan arbetsmetod. Givetvis finns det utrymme för vidare diskussion kring huruvida Lean är bäst för klienten eller för socialsekreteraren, då det finns både positiva och negativa aspekter för båda parter, vid implementering av Lean i socialtjänsten. Det bör även logiskt sätt ifrågasättas och diskuteras huruvida det i verksamheterna som studerats, råder en risk för utformningen av ett obalanserat koncept som inspirerats av Lean. Vi ställer även frågan vilka konsekvenserna kan bli i människobehandlande organisationer i de fall då organisationerna väljer att implementera alltmer anpassade versioner av Lean i deras verksamheter? Kommer framtida studiers resultat peka på en likartad fördelning av informanternas åsikter, likt de vi funnit i vår studie? Dessa sistnämnda frågeställningar skulle kunna ligga till grund för en framtida studie inom samma ämnesområde.

Forskningen som denna studie baseras på, har till större del varit kritisk i sitt förhållningssätt när det kommer till implementering av Lean i offentlig verksamhet. Det bör även nämnas att vissa delar av den litteratur vi funnit som behandlar Lean-konceptet, kan uppfattas som positiv till Lean. Vi har däremot strävat efter att se denna positiva, nästintill propagerande ansats som en möjlighet till reflektion kring just motsatsen till detta förhållningssätt. Vi har under skrivandets gång försökt att förhålla oss neutrala till och sträva efter, att finna den bräckliga balansgång mellan positivt och negativt förhållningssätt gentemot Lean. Detta har varit en utmaning, då studien kan uppfattas olika beroende på vem läsaren är. I och med detta kan det även föras en diskussion kring vilka våra läsare kan tänkas vara. Kan någon av dessa utvinna någon kunskap från vår studie? Chefer i verksamheter inom offentlig sektor? Lean-koordinatorer? Socialsekreterare? Anställda som precis börjat arbeta enligt Lean?

I ett slutgiltigt resonemang behövs det nämnas att oavsett mottagare av Lean-konceptet, kunskapsnivå eller personlig åsikt inför Lean menar vi att det alltid finns utrymme för ett kritiskt förhållningssätt till Lean i offentlig sektor.

Referenslista

- Ahrne, G. och Papakostas, A. (2002) *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Bolman, L. och Deal, T. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Drotz, E. (2014) *Lean in the public sector – possibilities and limitations*. Licentavhandling, Linköpings Universitet.
- Eriksson-Zetterquist U., Kalling, K.. och Styhre A. (2006) *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Erlingsdóttir, G. och Lindberg, K. (2007) "Förändring i skandinaviskt perspektiv - nyinstitutionell teori och översättnings sociologi". I Kärreman, D., Rehn, A. (2007) *Organisation - teorier om ordning och oordning*. Malmö: Liber.
- Grape O., Blom B., och Johansson R. (2006) *Organisation och omvärld - nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, R. (2006) "Nyinstitutionell organisations teori". I Grape O., Blom B., och Johansson R. (2006) *Organisation och omvärld - nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, K. (2013) "Kunskap, makt och styrning". I Linde, Stig och Kerstin, Svensson (red) (2013). *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter – Människobehandlade organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Jonsson, K. (2006) "Idéspridning och kunskapskultur". I Grape O., Blom B., och Johansson R. (2006) *Organisation och omvärld - nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Kalman, H. och Lövgren, V. (red.) (2012). *Etiska dilemman*. Malmö: Gleerups.
- Kärreman, D. och Rehn, A. (2007) *Organisation - teorier om ordning och oordning*. Malmö: Liber AB.
- Liker, J. F. (2009) *The Toyota Way - Lean för världsklass*. Malmö: Liber.
- Linde, S. och Svensson, K. (red) (2013). *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter – Människobehandlade organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv*. Stockholm: Liber.
- May, T. (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Modig, N och Åhlström, P. (2012) *Detta är Lean - lösningen på effektivitetsparadoxen*. Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research.

Molander, J. (2003) *Vetenskapsteoretiska grunder - historia och begrepp*. Lund: Studentlitteratur.

Radnor, Z. och Osborne, S. P. (2013) Lean: a failed theory for public services? *Public Management Review*, Feb2013, Vol. 15 Issue 2, p265-287. 23p.

Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1 - Intervjuguide

Syftet med vår undersökning är att belysa socialsekreterares erfarenheter av det dagliga arbetet med Lean genom att intervjua anställda som har arbetat olika länge med Lean som arbetsmodell. Intervjun kommer att vara i ca 45 minuter och ditt deltagande är frivilligt, detta betyder att du kan när som helst under intervjun avbryta din medverkan utan närmare motivering. Under intervjun kommer vi även använda oss av en bandspelare och hoppas att detta är OK med dig.

Genom att spela in intervjun här idag och sedan transkribera det, låter vi inte våra egna värderingar påverka den information som vi får idag. Det som sägs här under intervjun kommer att hanteras konfidentiellt och kommer endast användas till vår studie. Inga obehöriga, förutom vi två och vår handledare, kommer få tillgång till uppgifterna och ingen heller kommer kunna identifiera någon enskild i samband med studiens publikation.

Ifall du vill ta del av vår färdiga studie skickar vi den gärna till dig. Vi undrar också ifall vi kan återkomma om vi har eventuella frågor eller funderingar efter detta intervjutillfälle.

Inledningsfrågor:

1. Vilken utbildning har du?
2. Vad har du gjort innan som socionom?
3. Hur länge har du jobbat här?
4. Vilka arbetsuppgifter har du?
5. Vilken position har du i organisationen?
6. Berätta hur en vanlig arbetsdag ser ut för dig?
7. Har du tidigare erfarenhet av Lean?
Följdfråga 1: Berätta - samma arbetsplats? tidigare jobb? utan Lean? med Lean?
Följdfråga 2: arbetade du på arbetsplatsen innan Lean infördes?
8. Hur lång tid har du arbetat enligt Lean sammanlagt?
9. På vilket sätt har du blivit introducerad av Lean som arbetsmetod (på nuvarande arbetsplats)?
10. På vilket sätt har du varit med och utformat /anpassat Lean för er arbetsplats?
11. Vem skulle du säga var pådrivande i arbetet med implementeringen av Lean?
12. Har ni fått reda på varför det infördes? /Vilka var argumenten för att Lean skulle införas hos er?
13. Berätta om vilka skillnader du uppmärksammat i arbetet enligt Lean?
Följdfråga 1: Positiva och negativa erfarenheter?
14. Vilka direkta effekter har Lean inneburit för ditt dagliga arbete?
Följdfråga 1: När det gäller arbetssätt?
Följdfråga 2: Hälsa?
Följdfråga 3: Arbetsmiljö?
Följdfråga 4: Arbetsbelastning?
Följdfråga 5: Effektivitet?

Följdfråga 6: kontroll?

Följdfråga 7: Arbetsorganisation?

Följdfråga 8: Ledarens roll?

Följdfråga 9: Brukarinflytande?

Följdfråga 10: Nämn 2 positiva och 2 negativa effekter.

Följdfråga 11: Kan du berätta om någon gång då du observerat dessa effekter?/Har du någon gång observerat X?

15. På vilket sätt sätter man brukaren i fokus i arbetet enligt Lean?
16. Upplever du Lean som positivt eller negativt?
17. Berätta någon gång då du var missnöjd/nöjd med Lean?
18. Vilket råd skulle du vilja ge till den som börjar arbeta enligt Lean?
19. Tycker du att dina åsikter kring Lean ändrats sedan du började arbeta enligt modellen?
20. Är det andra förändringar på arbetsplatsen som Lean gett upphov till?

Bilaga 2 - Informationsbrev

Informationsbrev samt förfrågan om medverkan i intervjustudie. Ni tillfrågas härmed om deltagande i denna undersökning: *Lean som styrningsform i en människobehandlande organisation - En studie av anställdas erfarenheter inom socialtjänsten*

Vi är två socionomstudenter från Socialhögskolan som under våren ska genomföra vårt examensarbete. Vi har valt att fördjupa oss i Lean som arbetsmetod inom socialtjänsten. Syftet med studien är att belysa socialsekreterares erfarenheter av arbete enligt Lean. Varför är detta av intresse? Lean är en arbets- och styrningsmetod som snabbt blivit populär och spridit sig som en löpeld, både inom privata och offentliga verksamheter. Det kan därför vara intressant att studera hur de faktiska upplevelserna kan se ut inom socialtjänsten som offentlig verksamhet. Detta för att ge en uppfattning av hur Lean tas emot - både av anställda som stöter på Lean för första gången, men även genom anställda som känner till Lean som arbetsmetod sedan tidigare.

Inför studien söker vi därför ungefär 6 deltagare som har arbetat med Lean både under längre och kortare period. Undersökningen kommer att ske genom enskilda intervjuer där fokus kommer ligga på era erfarenheter och upplevelser av arbetet utifrån Lean. Intervjuerna beräknas ta ungefär 45 minuter och kommer ske under förbokade möten under april månad samt kräver ingen förberedelse. Datum för intervjutillfälle bestäms i samråd med er.

Vi kommer även spela in intervjuerna för att undvika feltolkning av svaren. Det inspelade materialet kommer hanteras med sekretess och analyseras endast av studieansvariga. De svar vi får kommer behandlas konfidentiellt vilket betyder att alla deltagande kommer oidentifieras inför studiens publikation. Efter sammanställning av materialet kommer det inspelade materialet att raderas. Deltagarna kommer att kunna ta del av slutresultatet efter publicering via Lunds Universitet.

Deltagandet i den här undersökningen är helt frivillig. Du kan när som helst avbryta ditt deltagande, utan närmre motivering.

Malmö 2015-04-10

Vi som är ansvariga för undersökningen: Linda Veres och Sandra Ionescu Naporojna.

Handledarens namn: Karin Kullberg

E-post: karin.kullberg@soch.lu.se

Adress till handledare: Bredgatan 13, Lund

Postadress: Box 23, 221 00 Lund