



LUNDS
UNIVERSITET
Socialhögskolan

Lean och värdeskapandet

En studie av en förvaltnings ambitioner med lean

Av: Josefine Fälth

Masteruppsats, 30 hp

SOAM21 Socialt arbete: Examensarbete för masterexamen, 30hp
VT 2015

Handledare: Verner Denvall
Examinator: Mats Hilde

Abstract

Title: *Lean and creating value – A study of a lean initiative in the public sector* [Translated title]

Author: Josefine Fälth

Supervisor: Verner Denvall

Assessor: Mats Hilte

The concept of lean has been spread all over the world - from first being spotted in the automotive industry of Toyota, back in the 50's, to the service business area, hospitals and now also public sector organizations. In Sweden, lean is dominating the discussion of how to best improve the work of municipalities. A key line in the concept of lean is to create value for the customer, and reduce waste activities. The aim of this study was to examine how the concept of lean is used in the public sector, and set the lens on how employees describe an increased value for the user, by implementing lean. Furthermore, the aim was to reveal the various factors that influenced the public sector to put their trust in a management concept born out of the automotive industry. The study was designed as a single case study in which several different methods were used. The primary method used was semi-structured interviews with different key persons such as the executive, one of the board members, main offender of activity development and team leaders. A group interview was also conducted with one of the pilot groups working with lean. Furthermore written documents were studied and a lean team meeting was observed. The empirical data was analyzed with an institutional theory approach combined with a marketing theory. The findings in this study suggest that lean in the public sector can be seen as a way to increase legitimacy, both in the public sector and in the market, rather than a way to create customer value. According to descriptions from employees customer value is primarily created when unnecessary administrative work is reduced.

Keywords: Lean, public sector, customer value, single case study, institutional theory

Nyckelord: Lean, offentlig sektor, kundvärde, fallstudie, institutionell teori

Förord

Ett stort tack till min handledare Verner Denvall, som med ett otroligt lugn och en finurlighet i blicken har guidat, lotsat och uppmuntrat mig till att skriva denna uppsats. Ett särskilt tack till alla ni som ställde upp på intervjuerna. Utan er tid och ert intresse hade denna uppsats inte kommit till. Jag vill tacka mina nära och kära, som alltid har trott på att jag skulle skriva klart denna uppsats, även när jag inte trodde det själv. Sist men inte minst vill jag även tacka Elin och Cecilie, för att ni gjorde tiden som mastersstudent guld värd.

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. Problemformulering | 5 |
| 2. Syfte och frågeställningar | 7 |
| 2.1. Förtydliganden och definitioner | 7 |
| 3. Bakgrund | 8 |
| 3.1. Första vågen av lean..... | 8 |
| 3.2. Andra vågen av lean | 9 |
| 3.3. Varför har lean spridits till offentlig sektor?..... | 10 |
| 3.3.1. SOSFS2011:09..... | 12 |
| 3.3.2. SOU2013:40 | 13 |
| 4. Kunskapsläget | 14 |
| 4.1. Vad är egentligen lean?..... | 14 |
| 4.1.1. Hur lean presenteras i managementböcker | 15 |
| 4.1.2. Hur lean presenteras inom vetenskaplig litteratur..... | 17 |
| 4.2. Lean inom offentlig sektor | 18 |
| 4.2.1. Vad gör man när man tillämpar lean inom offentlig sektor?..... | 18 |
| 4.2.2. Lean för brukaren eller intern effektivitet?..... | 19 |
| 5. Teoretiskt ramverk | 22 |
| 5.1. Institutionell organisationsteori..... | 23 |
| 5.1.1. Institution | 23 |
| 5.1.2. Legitimitet | 23 |
| 5.1.3. Tre pelare och institutionella mekanismer | 23 |
| 5.2. Grönroos Servicekvalitetsmodell | 24 |
| 5.2.1. Teknisk kvalitet, funktionell kvalitet och Image | 25 |
| 6. Metod | 26 |
| 6.1. Mina utgångspunkter och förståelse | 27 |
| 6.2. Metodologiskt angreppssätt – en fallstudie..... | 27 |
| 6.2.1. Urvalet av fall | 28 |
| 6.3. Valda metoder | 29 |
| 6.3.1. Informella konversationsintervjuer | 30 |
| 6.3.2. Riktade Intervjuer | 30 |
| 6.3.3. Gruppintervju..... | 31 |
| 6.3.4. Dokumentstudier..... | 32 |
| 6.3.5. Observation av ett leantavel-möte | 32 |
| 6.4. Urvalet av intervjupersoner | 33 |
| 6.5. Metodologisk medvetenhet..... | 33 |
| 6.6. Forskningsetiska överväganden..... | 35 |
| 6.7. Tillvägagångssätt | 36 |
| 6.7.1. Transkribering och kodning | 36 |
| 7. Resultatredovisning | 37 |
| 7.1. Presentation av kommunen, förvaltningen och pilotprojektet..... | 37 |
| 7.2. Institutionella mekanismer från två områden – offentlig förvaltning och marknaden | 39 |
| 7.3. Legitimiteten inom offentlig förvaltning | 39 |
| 7.3.1. Behov av utveckling och systematiskt arbete..... | 39 |
| 7.3.2. Att hantera en växande administration | 41 |
| 7.4. Legitimiteten på marknaden | 45 |
| 7.4.1. En attraktiv arbetsgivare | 45 |
| 7.4.2. "Det självklara förstahandsvalet" | 47 |
| 7.5. Mellan det offentliga och marknaden..... | 49 |

| | |
|--|-----------|
| 8. Slutdiskussion och avslutande reflektioner | 51 |
| <i>8.1. Utmaningar inför framtiden.....</i> | <i>52</i> |
| 9. Referenser..... | 53 |
| Bilagor..... | 57 |

1. Problemformulering

Konceptet lean har blivit ett allt vanligare fenomen inom offentlig sektor (Drotz 2014). I den svenska diskussionen om hur verksamheter, såväl inom industrin som inom den offentliga sektorn, bör arbeta tycks leankonceptet vara dominerande (Brännmark 2012). Det är numera vanligt att se olika sorters verksamhetsförbättringar under beteckningen lean inom den svenska offentliga sektorn. Från att ha varit ett koncept tillämpat inom bilindustrin har lean spridits till tillverkningsindustrin, service, hälso- och sjukvård och nu även inom olika myndigheter (Björkman & Lundqvist 2013). I Danmark har över hälften av alla kommuner implementerat lean i någon form (Arlbjörn, Vagn Freytag & de Haas 2011). En undersökning gjord hösten 2011 av Sveriges Kommuner och Landsting (Sveriges Kommuner & Landsting 2012a) visade att ungefär fyra av fem landsting och en av fem kommuner i Sverige arbetar med lean på ett eller annat sätt.

Medan vissa beskriver lean som ett set med verktyg och metoder för verksamhetsutveckling, betonar vissa lean som en filosofi. Är lean ett begrepp, ett koncept eller en filosofi? Är det en modell för organisationsförändring, en ideologi, eller ett sätt att styra organisationer? Det råder delade meningar om lean och hur mycket man kan hämta från ursprungsidén och ändå kalla det för lean, vilket gör det svårt för såväl forskare som praktiker att studera och tillämpa konceptet (Brännmark 2012; Pettersen 2009). Svårigheterna att forska om lean leder vidare till en ”tro” på att lean är effektivt och fungerar, utan vetenskapliga belägg bakom. Den snabba spridningen av lean ger sken av att lean är ett fungerande koncept och en trend skapas. I Sverige finns flera forum och konferenser som prisar lean och erbjuder både fortbildningar och konsultstöd. Det kändaste forumet är ”Lean Forum” med över 6000 medlemmar. Björkman och Lundqvist (2013) menar att lean inom forum ses som en frälsningslära.

De vanligaste motiven till att införa lean inom offentlig sektor är att öka produktiviteten, att möta de ökade kraven på kostnadsbesparingar och att möta kraven på medarbetar- och kundnöjdhet (Brännmark 2012). Lean har blivit lösningen på de flesta problemen, utan att man egentligen är ense om vilka problemen är (Drotz 2014). Womack, Jones och Roos (1990) och Womack och Jones (1996), som populariserade begreppet i början av 1990-talet utifrån Toyotas produktionssystem, menar att leans huvudmål är ökat kundfokus. Är ökat kundfokus även ett huvudmål för lean- initiativ inom offentlig sektor? Toyota frågar sina kunder vad de efterfrågar av en kommande bilmodell och bygger denna därefter. Borde inte arbetet med lean

inom en förvaltning, kommun eller utförarverksamhet då ta avstamp i vad brukarna efterfrågar av tjänsterna?

En stor skillnad mellan den privata och den offentliga sektorn är att den senare stundtals beskrivs med en negativ klang som byråkratisk. Forsell och Ivarsson Westerberg (2014) menar att en allmän bild är att administrationen ökar i samhället och inte minst inom den offentliga sektorn. Bland andra läkare, lärare, poliser och anställda inom äldreomsorgen har uppmärksammat situationen med en växande administration i debattartiklar och insändare. Administrationen stjäl tid från kärnverksamheten och leder till ineffektivitet (ibid.). Lean kan minska resursslöserier och ses enligt författarna i vissa fall som en mirakelmedicin.

Fokus på att minimera slöserier stärker bilden av att lean används som ett verktyg för rationalisering. Slöserireducering och värdesflödeskartläggning är de vanligaste formerna som lean tar inom offentlig verksamhet världen över (Brännmark 2012). Detta är även fallet i danska kommuner där majoriteten tillämpar dessa två former (Arlbjörn et al. 2011). Forskare beskriver en oro för att lean inom offentlig sektor har för mycket fokus på intern effektivitet och inte slutkunden eller brukaren (Drotz 2014; Radnor & Osborne 2013; Hines, Holweg & Rich 2004).

Det finns två tydliga kategorier av syfte och mål i de 10 mest citerade publikationerna kring lean: ett externt, med fokus på kundvärdet, och ett internt, med fokus på kostnadsbesparingar i form av eliminering av slösande aktiviteter (Pettersen 2009). Det externa målet är en viktig aspekt som legitimerar användandet av lean inom offentlig sektor (SOU2013:40; Modig & Åhlström, 2013), men frågan är om implementeringen sker utifrån det interna målet eller det externa? Kanske behöver dessa två mål inte vara motpoler, då en effektivisering inom de interna processerna kan leda till sekundära effekter för brukarna, detta genom en mer engagerad och mindre stressad personal, färre avvikelser och mer tid över till brukarna (Brännmark, Lindskog & Halvarsson 2012). Kommuner och landsting har dock haft svårt att påvisa vad som gjorts med den tid som frigjorts genom slöserireduceringen (Sveriges Kommuner & Landsting 2012b).

Hasle (2014) menar att cheferna inte i första hand använder lean för att öka kundfokus, utan som ett sätt att visa att man är mån om att utveckla organisationen. Forsell och Ivarsson Westerberg (2014) menar att det finns krav på att uppfattas som modern och att man därför arbetar med de organisationsreformer som finns under en given tid. Institutionell press kan

vara en bakomliggande anledning till införandet av lean inom olika myndigheter, då ledningen i Langstrand och Drotz (2015) studie beskrivit ett upplevt krav på ökad konkurrenskraftighet, effektivitet och kvalitet.

Användandet av lean inom offentlig sektor väcker frågor som hur, varför, och för vem. Genom en fallstudie kommer jag att kritiskt granska hur lean motiveras och implementeras inom en förvaltning. Genom att studera en förvaltning som samlar en kommuns utförarverksamheter under en administration kan jag på olika nivåer i förvaltningen försöka få svar på hur, varför och för vem initiativet är taget. Studien behövs då det enligt Brännmarks litteraturoversikt (2012) fram till 2012 bara fanns 17 vetenskapliga artiklar om lean inom offentlig sektor publicerade (exkluderat artiklar om lean inom hälso- och sjukvården), och få av dem innehöll empiriska undersökningar. Utifrån dessa menar Brännmark (2012) att det är svårt att säga något om hur kunden påverkas. Brukaren är alltid i ett maktunderläge, något som lätt glöms bort när brukaren blir till kund, och det offentliga lånar idéer från det privata.

2. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att genom en fallstudie undersöka hur lean används och motiveras inom den offentliga sektorn, med särskilt fokus på om berörda medarbetare beskriver ett ökat värde för sina brukare genom att tillämpa lean.

Frågeställningar som studien kommer att utgå ifrån är:

- Hur arbetar organisationen med lean?
- Hur motiveras lean internt respektive externt?
- Presenterar berörda medarbetare ett ökat värde för sina brukare genom att tillämpa lean, och i så fall hur?

2.1. Förtydliganden och definitioner

2.1.1. Lean

Lean är en filosofi eller en utvecklingsstrategi för hur man inom en organisation skall hantera resurser. Kort beskrivet kan lean förklaras som ett management-koncept som skall skapa och maximera värde för kunden och genom olika verktyg eliminera de aktiviteter som inte är värdeskapande för denna (Hines et al. 2004). Vissa betonar verktyg och metoder som går inom ramen för konceptet, medan vissa betonar en helhetsfilosofi, vilket gör det svårt för såväl forskare som praktiker att komma med en enhetlig beskrivning av begreppet

(Brännmark 2012; Pettersen 2009). Konceptet lean kommer att behandlas mer i avsnitt Kunskapsläget.

2.1.2. Värde

Innovationsrådet (SOU 2013:40) menar att syftet med offentlig verksamhet är att skapa olika typer av *värden*. Värdeskapande i offentlig sektor handlar om att ”hörsamma, tolka, agera och även utveckla verksamheten utifrån kundens behov, förutsättningar och krav...” och att ”ta reda på vad som skapar *värde* för kunden och prestera detta” (ibid. s 72). Skapandet av *värde* sker genom ”de tjänster och den service som erbjuds, samt genom de resultat i form av faktiskt påverkan på samhället som den bidrar till” (ibid. s.52). Uppsatsen syftar till att kritiskt granska om och i så fall hur begreppet värde tillämpas inom en förvaltnings arbete med lean.

2.1.3. Brukare – kund

Med brukare menar jag den som brukar välfärdstjänsten, det vill säga den individ som beviljats stödet, och som verksamheten är till för. Innovationsrådet (SOU 2013:40) använder begreppet kund som ett samlingsnamn för att benämna dem som myndigheten är till för. Jag kommer dock att använda begreppet brukare, och enbart använda kundbegreppet när detta beskrivs i litteraturen eller används i beskrivningar av förvaltningen. Förvaltningen benämner den som beviljats stöd som kund, men även begreppet arbetstagare används, då den syftar på dem som beviljats biståndet daglig verksamhet inom ramen för LSS, lagen om stöd och service för vissa funktionshindrade.

3. Bakgrund

3.1. Första vågen av lean

Grunderna i lean går att spåra till 1950-talets fabriks-golv i Japan, och innovationer hos biltillverkaren Toyota Motor Corporation (Hines et al. 2004). Intresset för den japanska industrin uppkom på 1960–1970-talen, då japans konkurrenskraft inom elektronik- och bilindustrin stadigt ökade. Det var dock först i slutet på 1980-talet som de första japanska texterna om produktionstekniken blev översatta till engelska. Dessa texter var skrivna av anställda på Toyota och handlade om Toyota Production System (TPS) i sin helhet (Björkman & Lundqvist 2013). Flera av TPS delar hade tidigare orsakat ”modevågor” inom industrivärlden under 1980-talet, så som Just-in-time, Kanban planering och Kaizen, men det var först nu som dessa presenterades i ett system (ibid.). En forskargrupp vid Massachusetts Institute of Technology (MIT) studerade vilket produktionssystem som var mest effektivt inom bilindustrin och kom fram till att det var TPS. Eftersom resultatet inte var speciellt

förvånande vid tidpunkten (det hade varit den allmänna uppfattningen i minst ett decennium) ställdes forskargruppen inför uppgiften att paketera forskningsresultatet med ett mer slagkraftigt begrepp (ibid.). Lean production föddes och nämndes först i artikeln *Triumph of the lean production system* av Krafcik (1988) och spreds via boken *The machine that changed the world* (Womack, Jones & Roos 1990).

Under de första åren av 1990-talet var lean production främst något som bilindustrin intresserade sig för, men under åren började lean spridas till andra delar av tillverkningsindustrin, för att sedan även tillämpas inom vårdsektorn (Björkman & Lundqvist 2013). Lean production blev ”lean supply”, ”lean management”, ”lean health care” och så vidare (ibid.). 1996 kom Womack och Jones bok *Lean thinking* (1996) som genom fem principer förtydligade konceptet och betonade att det fanns en likadan grundfilosofi bakom alla former av lean. Boken fick inte lika stort genomslag direkt som den första, utan det var först under 2000-talet som den andra vågen av lean slog igenom (Björkman & Lundqvist 2013). De fem principerna beskrivs som leans grundstenar och används ofta för att beskriva konceptet (Hines et al. 2004; Drotz 2014; Radnor & Osborne 2013; Innovationsrådet 2012).

3.2. Andra vågen av lean

Under 2000-talet använde man sedan bara ”lean” som ett samlingsbegrepp. Björkman och Lundqvist (2013) menar att den andra vågen av lean skulle kunna delas upp i två stora traditioner. Den första traditionen kan beskrivas bäst genom Likers (2004, i svensk översättning 2009) bok *the Toyota Way*. Liker (2009) menar att det inte finns något nytt i lean, som inte finns i Toyotas produktionssystem TPS. Han beskriver Toyota genom 14 principer, som sammantaget ger en mer heltäckande bild än vad Womack och Jones (1996) principer gör. Inom denna tradition använder man fortfarande Toyota som idealexempel och man har haft svårt att hitta nya exempel (Björkman & Lundqvist 2013).

Den andra traditionen kallar Björkman och Lundqvist (2013) för ”lean inklusive”. Lean tolkas mer som ett effektiviseringssystem som kan se ut på många olika sätt. Med hjälp av leankonceptet har flera produktivitetsföreningar, Communitys och arrangörer av konferenser i Sverige fått ett uppsving genom att tillämpa en bred tolkning av begreppet och erbjuda både fortbildningar och konsultstöd utifrån denna. Det kändaste forumet är ”Lean Forum” med över 6000 medlemmar (ibid.). Björkman och Lundqvist (2013) menar att man i många fall

återvunnit gamla idéer och presenterat dessa som nya. För många ses numera lean som en frälsningslära (ibid.).

3.3. Varför har lean spridits till offentlig sektor?

Påtryckningar att förbättra kvaliteten och effektiviteten inom den offentliga sektorn har under det senaste decenniet aktualiserats (Denhardt & Denhardt 2000; Radnor & Walley 2008; Radnor & Osborne 2013). Samtidigt har en snabbt åldrande population i de europeiska länderna förändrat förutsättningarna för de offentliga åtagandena, då dessa sätts under press (ibid.). Detta skapar utmaningar för den offentliga sektorn, både ekonomiskt och i form av de nya behov som uppkommer när demografin förändras (ibid.) Länder som USA, Storbritannien, Grekland och Portugal har på grund av lågkonjunktur tvingats göra nedskärningar i den offentliga sektorn, och samtidigt pressats att möta kraven på ökad kvalitet och effektivitet inom välfärden (Radnor & Osborne 2013). Detta har lett till att den offentliga sektorn har efterfrågat mer effektiva arbetsmetoder som dessutom kan leda till kostnadsbesparingar, där lean har setts som en möjlig lösning (Radnor & Walley 2008).

Ser man till svensk kontext har den offentliga sektorn under en tjugoårsperiod utsatts för ett högt tryck på att effektiviseras, vilket har lett till privatiseringar och att delar av den offentliga verksamheten styckats upp och sålts av. Även om Sveriges ekonomi är förhållandevis stark idag kvarstår ett stort behov av att reformera skola, vård och omsorg, vilket lett till att lean som koncept har ”en tacksam miljö att verka i” (Björkman och Lundqvist 2013, s. 32). Oviljan från politikerna att prata om nedskärningar, minskade resurser och knapp ekonomi inom kommunerna, kan leda till att man hellre betonar kostnadseffektivitet, effektiviseringar och förebyggande kvalitetsarbete (Wörlén 2010).

Bilden nyanseras genom Melbi¹ och Bohm² som beskriver att det snarare handlar om att skattepengar måste förvaltas på bästa sätt, och att det på så sätt finns en idé om att flera kommuner och myndigheter måste arbeta mot en högre effektivitet. Problemet menar de i många fall snarare kan bero på att verksamheter inom den offentliga sektorn är vana vid att kunna slösa resurser på ett annat sätt än vad det privata skulle kunna göra. Det finns mycket som skulle kunna förbättras, och det bör ställas andra krav på hur man använder tid och

¹ Märit Melbi, Sveriges Kommuner och Landsting, vid intervju 23 mars 2015.

² Carina Bohm, Verksamhetslyftet AB vid intervju via Skype 20 mars 2015.

resurser. Gemensamt för de två olika bilderna av offentlig sektors resurser, är att det finns ett behov av att arbeta mer effektivt och utnyttja de resurser man har.

Krav på ökad effektivitet och produktivitet, kostnadssänkningar och krav på ökad kund- och medarbetarnöjdhet beskrivs som vanligaste anledningarna till initiativen enligt Brännmarks (2012) forskningsöversikt. Kraven tycks i många fall komma från interna eller externa kriser, interna eller externa aktörer (exempelvis chefer eller politiker) eller från enskilda drivande personer när organisationen själv åberopat en förändring (ibid.). Inom danska kommuner är de vanligaste motiven beskrivna av ledning till varför man infört lean att föra organisationen framåt och för att göra kostnadsbesparingar (Arlbjörn et al. 2011). Langstrand och Drotz (2015) menar att de i sin studie hade förvånansvärt svårt att identifiera den problematik inom organisationer som lean antas vara lösningen på. I en fallstudie med sju olika organisationer eller myndigheter i Sverige beskrev tre av dem inte problematiken alls, i två fall beskrevs en ökad konkurrens som en drivande faktor och i resterande fall beskrevs en efterfrågan av ökad effektivitet. Författarna menar även att i de fall där problematiken var tydligare beskriven, fanns det även en tydligare målbild med implementeringen av lean.

Kraven på effektivitet kan förstås utifrån att verksamheter inom den offentliga sektorn är ineffektiva. En annan förklaring kan vara att arbetare inom verksamheterna har fått fler, utökade arbetsuppgifter, utan extra avsatt tid för att sköta dessa. Forsell och Ivarsson Westerberg (2014) beskriver det senare fallet, och menar att allt fler administrativa uppgifter läggs på den anställdas egentliga arbetsuppgifter. Författarna menar vidare att det har skett en förändring inom yrkesgrupperna och i arbetslivet. Från ett högt antal okvalificerade administratörer så som sekreterare och assistenter inom det offentliga, är detta nu ett yrke som håller på att försvinna. Samtidigt har det skapats nya yrken som sysslar med ”ny” form av administration med inriktning på IT, personal, kommunikation eller ekonomi, med krav på högre kvalifikationer. Neds kärningarna under 1990-talskrisen drabbade främst administrativ personal inom den offentliga sektorn och de som då skötte den äldre typen av administration fick gå. Förutom denna förändring menar Forsell och Ivarsson Westerberg (2014) att bilden förmedlad från sjukvården, polisen, skolan med flera, är att administrationen även ökar, genom krav på ökad dokumentation etcetera. För mycket administrativt arbete tränger sig in på, och tar över, det författarna kallar kärnverksamheten. Administrationen stannar således inte hos de som är anställda för att administrera, utan sipprar ner till de ”på golvet”.

Ledningen inom offentliga sektorn ställs inför att hantera ett växande administrationssamhälle, där lean setts som en ”mirakelmedicin” (ibid.).

3.3.1. SOSFS2011:09

Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (SOSFS2011:09) trädde i kraft 1 januari 2012. Föreskrifter är bindande regler, vilket betyder att de bestämmer hur både enskilda och myndigheter ska handla. Föreskrifterna bestämmer att hälso- och sjukvård, socialtjänst och verksamhet enligt LSS ska tillämpa ett ledningssystem för att kunna utveckla och säkra kvaliteten genom ett systematiskt och fortlöpande arbete.

Ledningssystem kan beskrivas som ett system med fastställda principer för hur ledningen av verksamheten ska bedrivas. Systemet ska täcka alla verksamhetens delar, och med stöd av det ska man kunna planera, leda, kontrollera, följa upp, utvärdera och förbättra verksamheten (Socialstyrelsen, 2012). Enligt Socialstyrelsen möjliggör ledningssystemet för ledningen att styra och leda verksamheten ”så att rätt sak görs vid rätt tillfälle och på rätt sätt” (ibid. s.9) Systemet ska skapa en tydligare ordning i organisationen så antalet avvikelser och missförhållanden ska minska och så att man på ett tydligare sätt kan leva upp till de krav och mål som ställs för verksamheten. Socialstyrelsen menar att ”därigenom ökar verksamhetens nytta för intressenterna” (ibid.9).

Vårdgivaren, eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS, ska enligt föreskriften i SOSFS 2011:9, 4 kap. 2 § ”... identifiera, beskriva och fastställa de processer i verksamheten som behövs för att säkra verksamhetens kvalitet”. Den som leder verksamheten ska alltså se över och bedöma vilka processer och rutiner som faktiskt leder till att verksamheten uppfyller kraven och målen som gäller för respektive verksamhet (Socialstyrelsen, 2012 s.21). I Handboken för tillämpningen av föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (Socialstyrelsen, 2012, s.16) skriver de att i arbetet med att skapa ett ledningssystem ”är det möjligt att anlita extern kompetens i form av till exempel konsulter”. Föreskriften bestämmer också att verksamheterna ska arbeta med ett kontinuerligt förbättra organisationen och att arbetet ska engagera alla i personalen så att verksamheten blir en lärande organisation (ibid.).

Föreskrifterna menar jag är ett uttryck för de påtryckningar att förbättra kvaliteten och effektiviteten inom den offentliga sektorn som beskrivs av Radnor och Walley (2008) och Radnor och Osborne (2013). Det finns en strävan mot ett mer medvetet tänk kring systematiskt och fortlöpande kvalitetsarbete, "[s]å att rätt sak görs vid rätt tillfälle och på rätt sätt" (Socialstyrelsen 2012 s. 9), vilket kan driva på efterfrågan av lean.

3.3.2. SOU2013:40

Innovationsrådets slutbetänkande "Att tänka nytt för att göra nytta" (SOU 2013:40) syftar till att stödja och stimulera en mer innovativ och förändringsinriktad offentlig sektor. De menar att för att Sverige ska "fortsätta att utvecklas som välfärdsstat och gå i bräschen internationellt måste offentlig sektor fortsätta att tänka nytt, bryta mönster och utmana det givna" (s.12). Rådet tillsattes av regeringen 2011 för att höja effektiviteten och kvaliteten i offentlig sektor och "... beakta erfarenheter av och förutsättningar för ett mer systematiskt arbete med värdeskapande, kvalitet och produktivitet" (ibid. s 219).

Rådet menar att för att den offentliga sektorn skall bli mer innovativ och utvecklingsinriktad krävs det ett tydligt perspektivskifte, från att vara anpassad efter det offentligas behov och regelverk bör sektorn istället organiseras utifrån individen. I den separata rapporten "Lean och systemsyn i stat och kommun" (Innovationsrådet 2012) konkluderar de att lean kan vara en viktig del för statliga myndigheter för att kunna leva upp till de mål som ställts från regeringen, att stadsförvaltningen skall vara innovativ, rättsäker och med hög kvalitet, om man inom arbetet med lean kan tillämpa en systemsyn. För att lean skall vara verkningsfullt måste arbetet med detta anpassas till de förutsättningar som finns inom offentlig sektor, dels utifrån de tjänster som produceras till att sektorn inte är marknadsstyrd.

Slutsatsen i betänkandet är att man bör utveckla den offentliga sektorn i enlighet med lean för att på ett bättre sätt tillgodose brukarens behov (SOU 2013:40). Betänkandet ger en nyanserad bild av lean och de är noga att poängtera att lean *kan* vara en viktig del, *om* man tillämpar en systemsyn och så vidare.

4. Kunskapsläget

Lean inom offentlig sektor är ett relativt litet forskningsområde, eftersom det också är ett nytt område (Brännmark 2012). Jag kom i ett tidigt stadium av uppsatsskrivandet över Drotz (2014) avhandling kring lean inom offentlig sektor, och kunde genom den följa upp vissa av de referenser han refererat till. Jag har sökt litteratur genom LUBSearch, Lunds Universitets söktjänst, där jag har sökt på kombinationer av sökorden *Lean*, *Lean Production*, *Lean Healthcare*, *Lean manufacturing*, *elderly care*, *Public sector*, *Public sector organisations*, *social service*, *TQM*. Genom böcker och vetenskapliga artiklar har jag sedan via Google Scholar följt referenser av intresse. Mycket av litteraturen baseras på fallstudier eller är översikter, och det är inte alltid en vattentät linje mellan vad som är managementlitteratur och vad som kan klassas som vetenskapligt. Många av de artiklar som publiceras kring lean inom offentlig sektor är dessutom av diskuterande art och redogör inte för empirin (Brännmark 2012; Radnor & Walley 2008). Brännmark (2012) skriver i sin forskningsöversikt att slutsatserna skall ses som tentativa. Jag menar precis som Brännmark (2012) att man inte bör dra för stora slutsatser, men att man kan se tendenser. Viktigt för läsaren är även att ha i åtanke kontext och årtal när litteraturen är skriven, då Hines et al. (2004) menar att lean är ett koncept i ständig utveckling, och så även hur man implementerar det. Den offentliga sektorn ser inte heller likadan ut i Portugal som den gör i Sverige eller Mexiko. För att förenkla för läsaren har jag valt att dela in kapitlet i managementlitteratur och övrig litteratur, även om den övriga litteraturen ibland refererar till management-klassikerna.

4.1. Vad är egentligen lean?

Kort beskrivet kan lean förklaras som ett management-koncept som skall skapa och maximera värde för kunden och genom olika verktyg eliminera de aktiviteter som inte är värdeskapande för denna (Hines et al. 2004). Att definiera lean är dock inte enkelt och det har gjorts flertalet forskningsförsök att definiera begreppet. Trots detta finns det inte en definition av lean, då forskare, författare och konsulter beskriver konceptet olika i de artiklar som studerats i litteraturöversikter (Brännmark 2012; Pettersen 2009). Pettersen (2009) konkluderar i litteraturöversikt kring begreppets definition att konsensus inte varken råder kring begreppets definition eller vad implementeringen av lean skall uppnå. Detta leder till förvirring för såväl forskare som praktiker när dessa skall forska kring eller implementera lean (ibid.). Hines et al. (2004) jämför litteraturen kring lean som stillbilder av något i rörelse, vilket gör att författare omöjligt kan fånga helheten av begreppet. Att definiera lean blir ännu mer komplicerat av att konceptet har spridits från tillverkningsindustrin och fabriksgolven till service, sjukhus och

offentlig sektor (Hasle, Bojesen, Langaa Jensen & Bramming 2012) Inom dessa områden anpassar man begreppet för att passa verksamheten och enbart vissa nyckeldelar av lean praktiseras (ibid.).

4.1.1. Hur lean presenteras i managementböcker

Womack et al. (1990) som populariserade begreppet lean menar att kärnan i lean production är teamwork, effektivt utnyttjande av resurser (och eliminering av slöseri), kommunikation och att sträva efter en ständig förbättring. För att sedan förtydliga hur arbetet skulle ske beskrev de konceptet genom fem principer vilket mynnade ut i boken *Lean thinking* (Womack & Jones 1996).

De fem principer som författarna beskriver är:

- 1) att definiera värdet utifrån kundens perspektiv,
- 2) att definiera värdets flöde/ värdeströmningen,
- 3) att utveckla kapaciteten genom ett kontinuerligt flöde,
- 4) att skapa och etablera en drageffekt,
- 5) Att sträva efter perfektion.

Ett starkare kundperspektiv är utifrån Womack och Jones (1996) perspektiv ett av huvudmålen inom lean produktion och genom att specificera vad en kund önskar från en tjänst eller en vara kan man inte bara öka värdet, utan även identifiera slösaktiga eller onödiga aktiviteter. Vad som skapar värdet kan inte skattas av chefer eller anställda, utan enbart av slutkunden. För att definiera värdeflöde eller strömningen (vilket är princip två) är den första principen en förutsättning. Principerna bygger således på varandra (ibid.).

Genom att göra kartläggningar av processen och analysera denna, kan man reducera de aktiviteter som inte skapar ett direkt mervärde för kunden (ibid.). Att utveckla kapaciteten genom ett kontinuerligt flöde, enligt princip tre, innebär att man istället för att bryta ner produktionen i enheter som flyttas mellan olika produktionssteg, görs processen flytande. För att skapa en flytande process löses gränserna upp mellan olika avdelningar och sektioner. En stabilitet inom processen måste även byggas (ibid.). Princip fyra, att skapa och etablera en drageffekt innebär enligt författarna att produkten görs först när kunden efterfrågar denna. Dessa fyra principer skall mynna ut i den femte principen, att alltid sträva efter perfektion. Perfektion i detta sammanhang innebär att verksamheten kommer till en punkt då alla former av aktiviteter som inte skapar ett mervärde för kunden är reducerade.

Likers (2009) bok *The Toyota Way*, som kom ut under den perioden Björkman & Lundqvist (2013) beskriver som andra vågen av lean, beskriver 14 principer indelade i fyra olika kategorier. Liker (2009) betonar inte kundvärdet, utan snarare en lärande organisation där långsiktighet, ständiga förbättringar, organisationskulturen och personalens delaktighet betonas. De fyra huvudkategorierna som beskrivs är ett långsiktigt tänkande, att rätt process ger rätt resultat, att tillföra organisationen värde genom att utveckla såväl personal som samarbetspartners och att ständigt söka efter grundorsaken till fel - och på så sätt driva på lärandet inom organisationen.

Gemensamt för dessa två böcker är att de beskriver lean utifrån ett slags ”hur du lyckas” sätt, det vill säga att de beskriver hur en organisation bör arbeta för att bli en framgångsrik organisation (likt Toyota), snarare än att beskriva idealstadiet. Womack och Jones (1996) och Liker (2009) belyser olika delar av Toyota Production System och det tycks finnas en oklarhet i hur mycket och av vad man kan göra av deras beskrivningar, och ändå kalla det lean. Pettersen (2009) menar att det finns två kategorier av syfte och mål med lean i de kändaste managementböckerna om lean; ett externt, med fokus med kundvärdet, och ett internt, med fokus på kostnadsbesparingar i form av eliminering av slösande aktiviteter. Womack och Jones (1996) har ett externt syfte med kundfokus, medan Liker (2009) har ett internt. Vilken av dessa två traditioner man följer påverkar såklart vilka delar av lean som tillämpas.

En bok som beskriver leans många potentiella fördelar inom offentlig sektor är *Detta är lean* (Modig & Åhlström 2013), som riktar sig mot offentlig sektor. Bokens författare är starka förespråkare för lean inom offentlig sektor och boken kan ses som en del av det Björkman och Lundqvist (2013) beskriver som lean inklusive -traditionen inom andra vågen av lean (det vill säga att den kom under 2000- talet, har en bred syn på lean och där lean tolkas mer som ett effektiviseringssystem som kan se ut på många olika sätt). Boken har getts ut på mässor, är en av Sveriges mest sålda managementböcker genom tiderna och Lean Forum- medlemmar refererar flitigt till boken.

Modig och Åhlström (2013) skiljer mellan resurseffektivitet och flödeseffektivitet, och använder dessa för att beskriva konceptet. De menar att man inom offentlig sektor har en tradition av att arbeta efter en resurseffektivitet, medan lean innebär att man istället skall arbeta utefter en flödeseffektivitet. Resurseffektivitet innebär att vikten ligger på att utnyttja resurserna, medan ”flödeseffektivitet fokuserar på hur en flödesenhet rör sig genom processen” (ibid. s. 25). Som exempel på detta använder de ett exempel där två personer går

till läkaren med samma symtom. I det ena fallet får patienten gå igenom flera olika remissteg och återbesök innan hennes diagnos ställs, efter veckor med väntetid mellan de olika besöken. I det andra fallet går patienten till en klinik som samlat alla specialister på samma klinik, vilket gör att diagnos kan ställas nästan direkt (ibid.). Det första fallet menar författarna är ett exempel på en hög resurseffektivitet (patienten anpassar sig till läkarna så att läkarnas kompetens utnyttjas till max, väntetiden mellan gångerna är dock inte värdeskapande för patienten) medan det andra var ett exempel på hög flödeseffektivitet (läkarna anpassar sig till patienten och patienten upplever att en stor andel av tiden är värdeskapande)(ibid.). Vad som definierar värdet beror på kundens behov. Dessa kan enligt Modig och Åhlström (2013) delas upp i direkta behov och indirekta behov. Direkta behov handlar om att skapa ett konkret resultat, medan de indirekta behoven handlar om själva upplevelsen. I det tidigare beskrivna vårdexemplet hade det direkta behovet varit att ställa en diagnos och bota symptomen, medan de indirekta behoven kan vara att man som patient känner sig väl bemött och trygg (ibid.).

4.1.2. Hur lean presenteras inom vetenskaplig litteratur

En vanlig beskrivning av lean som ofta används i vetenskapliga artiklar är att skilja mellan två dimensioner av begreppet, dels utifrån en *strategisk nivå*, och dels utifrån en *operationell nivå* (Hines et al. 2004). Hines et al. (2004) menar att lean kan finnas på båda dessa nivåer. En annan vanlig uppdelning är ”*toolbox lean*” och ”*Lean thinking*” (Pettersen 2009). Toolbox lean innebär att lean ses främst som ett set av tekniker och verktyg som reducerar onödiga aktiviteter, medan lean thinking innebär en mer övergripande filosofi vilket är mer än ”bara” en verktygslåda (ibid.). Den strategiska nivån beskriven av Hines et al (2004) kan ses som lean thinking, medan den operationella nivån kan liknas med toolbox lean (Innovationsrådet 2012). Shah och Ward (2007) gör en liknande uppdelning men hävdar att man istället kan förklara lean utifrån de två begreppen *practical lean* eller *philosophical lean*. Langstrand (2012) sammanfattar dessa olika aspekter av begreppet och menar att lean kan ha fyra olika betydelser. Lean kan ses som ett tillstånd (being lean), en process (becoming lean), en verktygslåda (doing lean) eller en filosofi (lean thinking).

| | Discrete (operational) | Continuous (strategic) |
|---------------------------|------------------------|------------------------|
| Ostensive (Philosophical) | Being lean | Lean thinking |
| Performative (Practical) | Doing lean | Becoming lean |

Langstrand (2012, s. 21)

Langstrand (2012) menar att managementböckerna från Womack et al. (1990), Womack och Jones (1996) och Liker (2009) kan representera ”lean thinking”, det vill säga en strategisk guide för handlingarna i ”Doing lean” och ”Becoming lean”. ”Being lean” är alltså idealstadiet, vilket uppnås genom både en praktisk och en strategisk nivå av begreppet.

4.2 Lean inom offentlig sektor

Drotz (2014) menar att forskningen kring lean inom offentlig sektor är begränsad och att denna är allt för inriktad på att undersöka delar av lean, så som vissa verktyg och metoder, vilket gör det svårt att klargöra hur väl lean fungerar inom området. Även Hasle (2014) belyser bristen på vetenskapliga studier som publicerats kring lean utanför tillverkningsindustrin. Även om litteraturen kring leans fördelar inom service och offentlig sektor har exploderat efter millenniumskiftet, så har få vetenskapliga artiklar publicerats (ibid.)

4.2.1. Vad gör man när man tillämpar lean inom offentlig sektor?

Utifrån de vetenskapliga artiklar som Brännmark (2012) studerat är värdesflödeskartläggning och slöserireducering den vanligaste formen lean tar inom offentlig verksamhet. Detta tycks även vara fallet i danska kommuner där majoriteten tillämpar värdesflödesanalyser och slöserireducering (Arlbjörn et al. 2011). Bilden delas även med Drotz (2014) som menar att lean inom offentlig sektor i första hand praktiseras genom att identifiera patientens, brukarens eller flödet av information genom processer. Detta är ofta punktinsatser, och man har inte implementerat lean inom hela organisationen (Brännmark 2012).

Langstrand och Drotz (2015) skriver att det finns en diskrepans mellan retoriken kring lean och vad organisationer faktiskt gör när de säger att de använder lean. I deras fallstudie, med sju olika organisationer eller myndigheter i Sverige, konkluderar dem att de flesta har ett

smalt tillämpningsområde på lean inom få, mestadels operativa processer, trots att bland andra Liker (2009) förespråkar en holistisk approach. Man använder få principer och tekniker, och Langstrand och Drotz (2015) menar att de anställda förklarar och beskriver lean utifrån Langstrands (2012) lean thinking, med lite fokus på de tre andra nivåerna. De anställda pratar alltså kring lean som strategin hur man skall handla, snarare än på en praktisk nivå. I två av organisationerna har man dock lyckats med att ha en balanserad approach med filosofi så väl som metoder och tekniker.

Arlbjörn et al. (2011) använder också Langstrands modul (2012) och de menar att man i danska kommuner använder ett toolbox lean, då värdesflödeskartläggning, kaizen och informationstavlor används mest. Kommunerna i Danmark har alltså ett mer praktiskt förhållningssätt till lean och tillämpar snarare verktyg än en filosofi. Att systematiskt arbeta med ständiga förbättringar förekommer ofta i dansk kontext (Arlbjörn et al. 2011). I Brännmarks (2012) litteraturöversikt förekommer detta mer sällan. Andra metoder som förekommer mer sällan är ordning och reda (via 5S) och standardisering, daglig styrning, förbättringstavlor, tydliggörande av roller och metoder för felanalys³ (ibid.). Det finns vissa fall där organisationen utarbetat en leanfilosofi (Arlbjörn et al. 2011).

4.2.2. Lean för brukaren eller intern effektivitet?

Flera studier visar på att verksamheter inom offentlig sektor har haft svårigheter med att definiera kunden, men även vad det innebär att arbeta värdeskapande för denna (Radnor & Walley 2008; Radnor & Osborne 2013; Arlbjörn et al. 2011, Suarez-Barraza & Ramis-Pujol 2010). Det blir problematiskt då ”kunden” kan innebära den direkta slutmottagaren, alla medborgare och ibland de som är ofrivilliga kunder inom välfärdssystemet. Offentlig sektor tjänar flera syften och har således olika intressenter, som skulle kunna räknas som Womack och Jones (1996) ”kund”. Fallstudier från Storbritannien, Mexiko och Sverige (Suarez-Barraza & Ramis-Pujol 2010; Hines, Martins och Beale 2008; Drotz & Poksinska 2014; Brännmark et al. 2012) visar på att lean kan tillämpas inom offentlig sektor med ökad intern effektivisering och förkortade ledtider som följd. Tillämpningen av lean saknar dock metoder som skapar värde tillsammans med kunden och i interaktionen med denna (Radnor & Osborne 2013; Drotz & Poksinska 2014). Arbetet görs ofta som punktinsatser och man har inte implementerat arbetet inom hela organisationen (Brännmark 2012).

³ Inom lean och Toyota Production System finns många olika ”verktyg” eller metoder som kan tillämpas.

Radnor och Osborne (2013) menar att det är den höga andelen tjänsteproduktion istället för produktproduktion som har gjort det svårt att anpassa lean till offentlig sektor. Inom socialtjänsten tillämpar man därför istället lean i de administrativa processerna och man kan på så sätt förbättra den interna effektiviteten (Drotz & Poksinska 2014). Utifrån Drotz och Poksinskas (2014) fallstudie menar de att även om målet från början med lean var att öka kundfokus, så var det i realiteten få verktyg eller aktiviteter som bidrog till detta. Aktiviteterna begränsades istället till värdesflödeskartläggning med fokus på att minimera slöserier och detta utifrån socialsekreterarnas perspektiv, inte brukarnas. Drotz (2014) menar att detta hittills är en allvarlig brist med lean inom offentlig sektor, då en verksamhet som socialtjänsten har mycket brukarkontakt. Även om Drotz (2014) drar slutsatsen att det finns många möjligheter med lean inom offentlig sektor, så beskrivs en oro kring att arbetet har för mycket fokus på intern effektivitet och inte slutkunden. Detta menar även Hines et. al (2004) och Radnor och Osborne (2013).

Ghobadian, Viney och Redwood (2009) menar att det är ofrånkomligt att chefer och verksamhetsledare prioriterar intressen hos dem som de identifierar som nyckel-stakeholders och speciellt de som förser verksamheten med resurser. Inom offentliga verksamheter innebär detta intresse från staten, fullmäktige och funders, snarare än slutkundens krav på verksamheten.

Brännmark, Lindskog och Halvarsson (2012) studie om hur personal inom hälso- sjukvård och äldreomsorg uppfattar om kvaliteten i vården har förändrats till följd av lean, visar att 37 % av respondenterna upplevde att detta hade påverkat patienterna positivt. 41 % upplevde att detta *kan* ha påverkat patienterna positivt, och en femtedel uppfattade att patienterna inte påverkades alls. De som svarade att de trodde att patienterna hade påverkats, svarade att kvaliteten hade höjts genom att de inom personalstyrkan hade blivit mer effektiva, vilket gjort dem mindre stressade, gjort färre missar och på så sätt frigjort mer tid för patienterna. Författarna menar att de effekter som beskrevs var sekundära, det vill säga att patienterna påverkades indirekt av att personalen blivit mer effektiva.

Frigörandet av tid beskrivs även av Jidegren och Torstensson (2014), som i den interna rapporten av Linköpings kommuns socialtjänst, *Lean på Socialkontoret – en analys av nuläge och förbättringsmöjligheter* skriver att fokus inom socialtjänsten fortfarande ligger på att minimera slöseri i de interna processerna. De menar att frigörande av tid från det

administrativa arbetet skall skapa mer tid för brukarkontakt, något som både personal och brukare efterfrågat (ibid.). En reflektion som Sveriges Kommuner & Landsting väcker i deras rapport *Lean – motiv, initiativ, implementering och resultat* (2012b) är att medverkande kommuner visar på svårigheter med att redovisa vad man har åstadkommit. Om man har frigjort tid, vad har denna använts till? Och om man lyckats sänka kostnader, hur har resurserna omprioriterats? De menar att det kan finnas två förklaringar till detta. Den första är att kommunerna fortfarande är i en uppstartningsperiod och den andra är att man inte vill betona leans besparingspotential.

Radnor och Walley (2008) menar att det finns fler hinder för att lyckas med lean inom offentlig sektor i Storbritannien. För många processer, att anställda arbetar i stuprör, att organisationen har för många mål, att det finns en brist på tydlig strategisk riktning, att det finns en generell uppfattning om att anställda arbetar för mycket och har för lite betalt och att både anställda och ledning har en brist på ett systemtänk och processflödestänk, menar de är bidragande faktorer till detta. De menar att lean lanseras som en lösning, utan att verksamheterna från början har en grundstabilitet. Innan organisationen börjar med lean, menar de att organisationen måste ha rätt kompetens på rätt plats, tydligt definierat hur de ska arbeta och veta vilken efterfrågan som de möter. Från deras fallstudie av åtta verksamheter (vårdcentraler, förvaltningar) i Scotland menar de att lean kan vara ett sätt att engagera personal och påbörja ett förbättringsarbete snarare än att påbörja ett sant lean. Fördelen med att bara fokusera på vissa verktyg av lean inom offentlig sektor är att enligt Radnor och Walley (2008 s.19) att dessa ”byggs på en grund av sand där vissa grundförutsättningar som exempel en processsyn, en förståelse för kapacitet och efterfrågan och att länka förbättringsmetoder med en långvarig strategi inte finns”.

Även om lean har skapat tids- och kostnadsbesparingar inom offentlig sektor har man misslyckats med att möta förväntningarna för lean, enligt Radnor och Osborne (2013). De besparingar som gjorts har man lyckats med genom att adressera de tidigare bristerna inom dessa myndigheter och man har enligt författarna ”plockat lågt hängande frukt” (ibid. s.275) det vill säga att man förbättrat de mest självklara delarna, de administrativa, inom organisationerna som tidigare inte fungerat. Svårigheterna blir, fortsätter de, är inte att fortsätta plocka frukterna längst ner i trädet, utan att snarare att gå tillbaka till leans grundsten, att skapa och leverera sluteffekter till de externa användarna och på så sätt höja deras livskvalitet.

I kunskapsläget har jag identifierat två olika ansatser som författarna har använt för att analysera studierna. Den ena ansatsen involverar omvärldsfaktorer, så som att ledning påverkas av finansiärer och resurser snarare än de som tjänsten är till för. Exempel på detta är Stakeholder theory och Resource- dependency theory. Flera författare beskriver omvärldspåverkan utifrån att det finns behov av att uppfattas som modern och att göra det som krävs för att leda organisationen framåt. Här nämns även ”institutionell press”. Den andra ansatsen befinner sig på individnivå och beskriver vad som sker med arbetet mellan kund och socialarbetare utifrån kvaliteten på tjänsten och vad som påverkar en kunds uppfattning. Här har man tillämpat service management teori och utifrån den analyserat tjänster inom den offentliga sektorns speciella karaktär och vad som händer när dessa möter leankonceptet.

5. Teoretiskt ramverk

Avsnittet avser att beskriva med vilket teoretiskt filter jag har valt att analysera mitt empiriska material med. Med mig från avsnittet Kunskapsläget hade jag två olika ansatser vilka jag även tagit avstamp i vid valet av teori. Mycket av kunskapsläget beskriver omvärldsfaktorer, vilket gjorde att jag valde teori som kan väga in flera olika aspekter som påverkar och ”lyfta” lean till en nivå där jag kan koppla ihop hur lean motiveras, med vad som händer i den svenska offentliga sektorn och samhället. Uhnöo (2012) visar att det är väldigt vanligt att inom svenska avhandlingar som behandlar människobehandlande verksamheter att använda nyinstitutionell teori som analysverktyg. Även om detta med fördel kan visa på teorins användbarhet innebär det också att valet av teori kritiskt kan ses som att forskaren i vissa fall valt teori ”av vana”, eller för att man vet att den går att applicera på materialet. Jag har utöver delar av institutionell organisationsteori valt att använda Grönroos (1984) service- kvalitet modell, för att analysera hur förvaltningen arbetar med lean. Valet baserades på att jag tidigare läst om modellen och att jag i ett tidigt stadium insåg att marknadsföring och image hade en roll i mitt analysmaterial. Från början hade jag bara tänkt använda begreppen funktionell och teknisk kvalitet utifrån hur man arbetar med lean och om man kan skapa värde för brukarna, men i min analys insåg jag att jag kunde använda Grönroos (1984) modell i sin helhet. I valet av teori valdes bland annat skandinavisk institutionalism och översättning bort. Barbara Czarniawska, Guje Sevón och Bernward Joerges har använt begreppet översättning för hur idéer sprids och formas och beskrivs utifrån en process, vilket hade varit intressant utifrån att allt leanarbete översätts från den privata sektorn till den offentliga. En annan

teoretiker som valdes bort var Kjell Arnre Røvik som har skrivit mycket utifrån styrning i organisationer och idéer som påverkar. En viktig aspekt som Røvik tar upp är också hur idéer sprids mellan organisationer. Jag valde dock bort både dessa perspektiv då jag menar att de lägger mycket fokus på vad som händer i översättningen mellan två organisationer, och att jag i min studie uppgått mer utifrån ett fall och hur de motiverar lean.

5.1. Institutionell organisationsteori

För att bättre förstå vilka motiv organisationen har för att använda lean, så kommer jag att använda delar av institutionell teori. Den institutionella organisationsteorin har tydligt fokus på omvärlden och har varit en viktig del inom organisationsforskningen, både i Sverige och i andra delar av världen vid studier av såväl företag som av förvaltningar (Johansson 2015).

5.1.1. Institution

Flera författare beskriver begreppet institution, men gemensamt för dessa är idén om att institutionen tar sig i uttryck genom inrotade handlingar. Dessa legitimeras genom lagar, normer, kultur, traditioner eller ett inrutat tänkande som institutionen bygger sin grund på. (Erlingsdóttir 1999). En institution kan också variera i storlek (ibid.) och jag har i min analys utgått från förvaltningen som en institution.

5.1.2. Legitimitet

Institutionell teori ”betonar organisationens behov av att vara i samklang med sina omgivningar och därför lägger stor tonvikt vid betydelsen av legitimitet” (Johansson 2015, s.54). Enligt Scott (2014) behöver en organisation mer än bara materiella resurser, kunskap och information för att överleva i dess sociala omgivning, och en viktig del är även att vara socialt accepterade och ha en trovärdighet inom dess område. Legitimitet kan även förstås som den generella uppfattningen från omvärlden att enheten handlar utifrån vad som anses önskvärt utifrån rådande normer, traditioner och regler inom området. Hur en organisation uppnår legitimitet förklaras enligt Scott (2014) genom att organisationen måste möta de olika institutionella mekanismer som skapas utifrån tre institutionella pelare.

5.1.3. Tre pelare och institutionella mekanismer

Scott (2014) menar att teoretiker inom institutionella teorin har utgått från regulativa system, normativa system eller kulturella kognitiva system som en tydlig grund i teorin. Scott (2014) menar dock att teorin blir starkare genom att kombinera dessa tre och han beskriver istället en teoretisk grund utifrån alla tre pelarna.

Den regulativa pelaren innebär de regler och lagar som finns inom det område som organisationen verkar inom. Denna pelare utsätter organisationen för en tvingande mekanism och detta utövas av reglerande organisationer så som exempelvis olika myndigheter.

Den normativa pelaren innebär de normer och värderingar som finns inom området. Dessa verkar ofta för stabilitet och trygghet då dessa är en utgångspunkt för hur organisationerna skall agera. Den normativa mekanismen är ett socialt tryck som inte alltid uttrycks explicit och innebär att organisationen ska följa de normer som området accepterat. Beroende på område finns även vissa professionella normer som ger legitimitet åt organisationen.

Den kulturella kognitiva pelaren innebär att området bygger upp en gemensam bild av vad som skapar mening inom området och innebär även subjektiva övertygelser. Den mimetiska mekanismen innebär att rutiner följs eftersom de är tagna förgivet och följer ett visst tankemönster (Scott 2014).

5.2. Grönroos Servicekvalitetsmodell

Grönroos (1984) servicekvalitetsmodell beskriver hur en tjänsts kvalitet upplevs och utvärderas av kunden. Med modellen menar han även att man kan förklara på vilka sätt som servicekvaliteten kan påverkas.

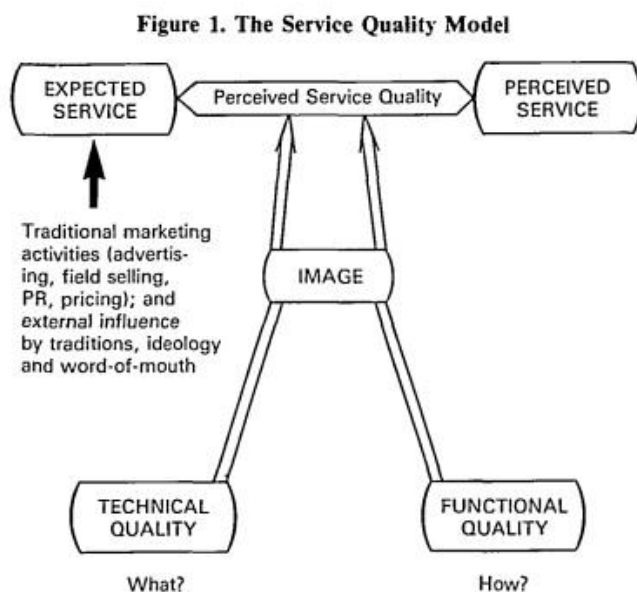
Grönroos (1984) gör en indelning av förväntad service och upplevd service och menar att hur servicekvaliteten upplevs delvis beror på vilka förväntningar man har på tjänsten. Den upplevda servicen kommer att vara resultatet av en utvärderingsprocess hos kunden, där den upplevda servicen jämförs med den förväntade.

För att kunna beskriva servicekvaliteten behöver man alltså se till faktorer både direkt under företagets kontroll men även faktorer utanför denna. Traditionell marknadsföring så som reklam, olika former av PR och hur man prissätter tjänsten kan användas av företaget för att påverka målkunderna och då den förväntade servicen. Grönroos (1984) menar att även tradition och ideologi kan påverka förväntningarna, exempelvis att företaget alltid gjort på ett visst sätt, eller att de tagit en viss politisk ståndpunkt. Ryktet och om kunden har en tidigare erfarenhet av tjänsten påverkar också kundens förväntningar.

5.2.1. Teknisk kvalitet, funktionell kvalitet och Image

Den upplevda servicen beror på olika dimensioner, då Grönroos (1984) skiljer mellan den tekniska kvaliteten, det vill säga, vad kunden får och den funktionella kvaliteten, hur kunden får det. Kunden är inte bara intresserad av slutresultatet vad den får, utan även hur den får det. En tredje dimension som Grönroos (1984) menar spelar stor roll är företagets image. Företagets image byggs upp stegvis genom den tekniska och den funktionella dimensionen som verkar växelvis med kundernas förväntningar. Genom marknadsföring kan företaget påverka den förväntade servicen, men om förväntningarna inte sedan matchar den tekniska eller funktionella kvaliteten så kommer företagets image att försämrans. Är kunderna nöjda med den tekniska och funktionella kvaliteten förstärks imagen och förväntningarna påverkas. Image är i sig en kvalitetsdimension enligt Grönroos (1984). Min tolkning av Grönroos (1984) beskrivning är att till exempel en kund kan gå till en restaurang (som har en image att vara väldigt bra) få in en måltid som inte smakade så bra (teknisk kvalitet) serverad av en kypare som tappar bestick på golvet (funktionell kvalitet) och ändå vara nöjd med besöket. Upprepas händelsen börjar dock kunden att ifrågasätta imagen.

Grönroos (1984) menar sammanfattningsvis utifrån sin studie att den tekniska kvaliteten är en grundförutsättning för att den funktionella kvaliteten ska fungera. Å andra sidan kan en god funktionell kvalitet väga upp för en för tillfället nedsatt teknisk kvalitet och i vissa fall kan till och med den funktionella kvaliteten vara viktigare än den tekniska kvaliteten. En väl fungerande funktionell kvalitet kan i många fall fungera bättre än traditionell marknadsföring.



Grönroos (1984, s.40)

Drotz och Poksinska (2014) använder Grönroos (1984) modell för att beskriva de tjänster som produceras på ett socialkontor. De menar att den funktionella kvaliteten påverkas av brukaren, socialarbetaren och deras interaktion. Hur brukaren definierar sin situation och vad denna behöver påverkar mötet och förväntningarna på detta. Socialarbetarens personliga prestation är även avgörande och socialarbetarens personliga drag, erfarenheter, utbildning och attityd blir viktig. Den tekniska kvaliteten tolkar de som arbetets mer instrumentella delar, så som det administrativa arbetet och det som inte görs i direkt kontakt med brukaren. De konkluderar i sin artikel att lean inte är tänkt att förbättra den funktionella kvaliteten utan snarare den tekniska i detta fall, varför socialkontoret har haft svårt att applicera lean inom processer som främst handlar om den funktionella kvaliteten. Forsell och Ivarsson Westerberg (2014) gör en uppdelning av arbetet i kärnverksamhet och administration. Grönroos (1984) funktionella kvalitet kan i det sociala arbetet med brukarna förstås som kärnverksamheten, medan administrationen kan förstås som den tekniska kvaliteten.

Sammanfattningsvis gör teorierna att jag kommer att analysera hur lean används utifrån termer av funktionell och teknisk kvalitet, och inom administrativt arbete eller kärnverksamheten. Vidare kommer institutionella mekanismer att identifieras för att förstå varför lean används och hur det motiveras. Teorierna hänger sedan samman då en institutions strävan efter legitimitet, att vara socialt accepterade och ha en trovärdighet inom dess område, hänger samman med hur en organisations kunder och konkurrenter ser på organisationen och hur dessa upplever servicekvaliteten.

6. Metod

För att besvara mitt syfte och mina frågeställningar har jag genomfört en fallstudie. Då mitt intresseområde är hur lean motiveras och används inom förvaltningar och det sociala arbetet, tycktes det rimligt att undersöka och gå på djupet i en förvaltning som nyligen börjat arbetet med lean. Då lean i sig är ett begrepp med många definitioner, som tolkas och omtolkas i verksamheter, finns det ingen "sann" bild av konceptet. Frågor som behandlar hur man motiverar användandet av konceptet lägger fokus på hur individer i en viss kontext tänker, tolkar och förstår snarare än att objektivet försöka mäta och kvantifiera effekter. Kvalitativ forskning beskrivs ofta i kontrast till "traditionell" kvantitativ, naturvetenskaplig forskning (Merriam 1994). När traditionell forskning presenteras görs detta utifrån perspektivet att det finns en objektiv verklighet som forskaren kan studera, mäta och beskriva. Verkligheten ses

som konstant och det går i vissa fall ställa upp lagar för att förklara hur fenomen fungerar (ibid.). Kvalitativ forskning utgår däremot i fråga om att det finns flera verkligheter och dessa är subjektiva upplevelser som behöver tolkas istället för att mätas (ibid.), varför jag har utgått från kvalitativ metod i min studie.

Bryman (2011) menar att det finns både för- och nackdelar med att använda såväl en kvalitativ ansats som en kvantitativ. Genom att använda kvalitativ metod byggs en analys upp utifrån vad forskaren finner är relevant. Kritiker menar att detta är ett subjektivt sätt att inhämta kunskap på och att detta bygger på forskarens osystematiska uppfattningar vilka påverkas av vilken relation forskaren har och får med fältet. En kvalitativ metod är också svårare att replikera, att generalisera utifrån och göra transparent. Detta är ofta aspekter som talar för att använda en kvantitativ forskningsansats. Frågan kring distans kontra närhet är en annan aspekt som brukar lyftas i frågan mellan att göra en kvantitativ kontra kvalitativ studie (ibid.). Kvalitativ metods fördelar är dock möjligheten att kunna samla in mycket kunskap kring ett fenomen. Jag menar även att jag vid användandet av kvalitativ metod kunde ha en mer öppen forskningsfråga än om jag hade "låst mig" vid förutbestämda frågor i exempelvis en kvantitativ enkätstudie.

6.1. Mina utgångspunkter och förförståelse

Jag har en hermeneutisk forskningsansats som enligt Thomassen (2007) kan förklaras genom att förståelse och tolkningen av ett fenomen betonas. All kunskap är sprungen utifrån en kontext och vår förförståelse. Det finns genom ansatsen en strävan efter att skapa en fördjupad och förnyad förståelse kring sociala fenomen, att "... generera nya tolkningar på grundval av gamla" (ibid., s.102). Förförståelse påverkar, då jag som intervjuare, moderator och observatör är medskapare av kunskap.

6.2. Metodologiskt angreppssätt – en fallstudie

Det finns inte en definition av vad en fallstudie är och ibland beskrivs fallstudien snarare utifrån vad den inte är. Merriam (1994) menar att fallstudier i viss bemärkelse blivit ett samlingsnamn för studier som inte är experimentella, surveyinriktade eller historiska till sin karaktär. Begreppet har även använts synonymt med bland andra fältarbete, etnografi och deltagande observation, vilket har lett till viss förvirring (ibid.) Dock kan man förklara fallstudien som en viss typ av undersökning, där man studerar ett aktuellt fenomen i en verklig kontext och där de finns få exempel på det som tillämpas. Informationen kring fenomenet är rik, vilket gör att man går på djupet i ett speciellt "fall" (Jacobsson &

Meeuwisse 2008). Fallstudien kan även förklaras utifrån fokus på process snarare än på resultat, ett utforskande istället för att bevisa, och att studera kontext istället för specifika variabler (Merriam 1994).

Det undersökta ”fallet” kan variera i storlek och kan vara allt ifrån en nation, en reform, en specifik händelse eller en organisation. Fenomenet som skall studeras kan vara allt ifrån ett socialt problem, tillit, omsorg, eller vad än som väckt forskarens intresse. Inom en fallstudie kan det rymmas flera olika metoder, varför man istället bör se denna som ett metodologiskt angreppssätt snarare än en metod (Jacobsson & Meeuwisse 2008). Merriam (1994) beskriver detta som en ritning av ett hus, snarare än det som bygger upp huset.

Mitt fall i denna studie är en förvaltning där man valt att påbörja ett arbete med att tillämpa konceptet lean. Förvaltningen, som samlar de delar av kommunens verksamhet som anses lämpliga att konkurrensutsätta, ansvarar för kommunens LSS funktionsstöd, råd och stöd och äldreomsorg. Men även viss IT och kommunikation och de restauranger som serverar mat till skola, vård och omsorg. Inom dessa olika verksamheter har förvaltningen genomfört olika pilotprojekt och målet är att hela förvaltningen skall arbeta utifrån lean.

Då mina frågeställningar behandlar hur man använder och motiverar lean inom verksamheterna är förvaltningen en passande verksamhet för syftet. Genom förvaltningen som fall kan jag studera dels hur arbetet motiveras inom förvaltningen, men även hur man i ett inledningsstadium har arbetat med lean och planerar att arbeta i framtiden. Merriam (1994) menar att en fallstudie passar väl att använda då man vill studera en specifik företeelse eller ett fenomen och där frågeställningarna är av kvalitativ art. Fallstudier är även aktuellt vid frågorna ”hur” och ”varför” kring ett aktuellt fenomen, där forskaren har lite kontroll (Yin 2007).

6.2.1. Urvalet av fall

Urvalet vid fallstudier kan ses som ett strategiskt urval snarare än ett representativt, då urvalet av ”fall” kan grundas i att fallet är extremt på något sätt, vilket gör att fenomenet går att studera i en ”ren” form, att det är ett typiskt fall – vilket möjliggör studiet av någon vedertagen praktik, att fallet är kritiskt i något avseende eller att det specifika fallet tidigare har varit svårtillgängligt för forskningen (Jacobsson & Meeuwisse 2008). Mitt urval av fall, går att förankra i möjligheten att kritiskt granska en vedertagen praktik, då lean används i allt

fler kommuner, trots att det finns relativt lite forskning kring fenomenet. Samtidigt är förvaltningen som sådan ovanlig av sitt slag, då kommunen har samlat alla utförarverksamheter under en förvaltning.

Urvalsprocessen kring vilken organisation som deltog i studien kan beskrivas utifrån ett snöbollsurval, det vill säga att forskaren initialt får kontakt med någon på fältet, som forskaren sedan använder för att få kontakt med ytterligare respondenter (Bryman 2011). Jag kontaktade verksamhetsutvecklare och konsultfirman Verksamhetslyftet AB för att nå kunskap kring olika kommuner som tillämpar lean. Dessa gav mig sedan kontaktuppgifter till ytterligare verksamhetsutvecklare, som i sin tur gav tips på vem jag kunde vända mig till. Vald förvaltning blev slutligen den som kunde ställa upp inom de begränsade tidsramarna och som i ett tidigt stadium visat intresse om att delta i studien.

Yin (2007) menar att man kan skilja mellan en klassisk fallstudie och en flerfallsstudie. Genom en flerfallsstudie kan man med fördel stärka sina belägg och resultat och resultat anses ofta mer robust. Detta kräver dock mer resurser och en mer tillåtande tidsram, varför jag valde att avgränsa studien och göra en klassisk fallstudie med ett fall. Då arbetet med lean fortfarande är ungt i många kommuner var det även svårt att få tillgång till fältet. Fördelen med studerad kommun är att även om arbetet med lean är nytt i den studerade förvaltningen, finns en längre erfarenhet av lean inom hela kommunen. Kommunen är även öppen inför att släppa in forskare på fältet, vilket lett till mycket kunskap inom kommunen. Jacobsson och Meeuwisse (2008) menar att det är en vanlig föreställning att man måste jämföra ett fall med ett annat, men att så inte är fallet, då det handlar om att göra en adekvat avgränsning.

6.3. Valda metoder

För att samla in empirin användes flera olika metoder. Att använda flera olika metoder för att studera ett fenomen och på så sätt möjliggöra att återge en så "sann" bild av fenomenet som möjligt, har länge varit ett argument för triangulering. Triangulering för att öka validiteten har sedan kritiserats, då det tycks vara orimligt att jämföra resultat utan att ta kontexten i beaktande (Jacobsson 2008). I denna studie har jag dock valt att använda flera olika metoder för att fånga flera olika perspektiv på samma fenomen. I vissa fall har även valet av metod baserats på vad som var praktiskt för både respondenter och forskare.

6.3.1. Informella konversationsintervjuer

För att få mer kunskap kring förvaltningen och dess arbete hölls en informell konversationsintervju med en av tre verksamhetsutvecklare inom förvaltningen. Vilka medarbetare/aktörer som jag kunde kontakta, hur förvaltningen var uppbyggd och kort om hur deras arbete med lean började var några ämnen som behandlades. Detta samtal hölls per telefon och var cirka 30 minuter. Informella konversationsintervjuer hölls även i detta stadium med Melbi på Sveriges Kommuner & Landsting och Bohm, verksamhetslyftet, för att få mer kunskap kring lean inom Sveriges kommuner och förvaltningar. Intervjuerna varade 40 minuter respektive 1 timme och dessa spelades in då dessa används i kapitlet kunskapsläge. Patton (2002) menar att informella konversationsintervjuer kan utveckla sig på olika sätt och intervjuaren har inga färdiga intervjufrågor utan frågor allt eftersom i samtalet. Metoden är vanlig under deltagande observationer och är mer informella i sin karaktär. Kvale och Brinkmann (2014) menar att det krävs en viss sakkunskap för att möjliggöra bra intervjuer. Främst bidrog dessa samtal till kunskap kring lean dels utifrån en politisk kontext, men även utifrån vilka svårigheter det finns med konceptet utifrån en konsults perspektiv. Samtalet med verksamhetsutvecklaren inom förvaltningen gav mig mer kunskap kring det fall jag valt att undersöka närmare och möjliggjorde bättre intervjuer i ett senare skede.

6.3.2. Riktade Intervjuer

Intervjuer genomfördes under två dagar vid förvaltningen. Det finns flera olika typer av intervjuer och jag valde att genomföra semi-strukturerade intervjuer. Detta innebär att forskaren utgår ifrån en intervjuguide med vissa frågor och teman, samtidigt som det ges en frihet för forskaren att ställa följdfrågor (Bryman 2011). Intervjuer är en mycket vanlig metod inom kvalitativ, samhällsvetenskaplig forskning och det finns flera fördelar med intervjuer som huvudsaklig metod för empiriinsamling (Silverman 2006). Jämfört med andra metoder är intervjuer en ekonomisk metod, både när det kommer till tid och resurser (ibid.). Metoden ger ändå forskaren relativt stor frihet (Bryman 2011). Jag valde att genomföra semi-strukturerade intervjuer då jag, genom inläsning av teori och kunskapsläge innan empiriinsamlingen, hade vissa specifika teman som jag ville att intervjupersonen skulle beröra. En intervjuguide möjliggör för forskaren att fokusera intervjun på vissa specifika teman och frågeställningar (ibid.), vilket i detta fall hjälpte mig att begränsa min studie. En semi-strukturerad intervju möjliggör även att forskaren kan jämföra olika intervjupersoners svar på samma fråga (ibid.). Semi-strukturerade intervjuer hölls med två av tre verksamhetsutvecklare vid förvaltningen, förvaltningens direktör, ordförande för förvaltningens nämnd, en av förvaltningens affärsområdeschefer, och med en av verksamhetscheferna vars verksamhet deltagit i ett

pilotprojekt. Intervjuerna hölls vid förvaltningen och på respektive kontor. Intervjuerna varade mellan 35 minuter till en timme och alla intervjuer spelades in.

6.3.3. Gruppintervju

Jag har genomfört en gruppintervju med en redan existerande gruppkonstellation. Personerna kom från olika verksamheter men har tillsammans arbetat i ett av förvaltningens fem pilotprojekt. Gruppen bestod av fyra vårdare och två arbetsterapeuter från olika dagliga verksamheter. Tillsammans har de arbetat fram nya rutiner för introduktionen för en ny brukare och detta har gjorts på lean-träffar två timmar varannan vecka. Gruppen har fått stöd av en av verksamhetsutvecklarna som även hon medverkade under gruppintervjun. I studerade dokument benämns gruppen först som samverkansgruppen tills de bytte namn till leangruppen.

Distinktionen mellan begreppen gruppintervju och fokusgrupp är inte tydlig, och flera författare använder dessa som synonymer till varandra (Bryman 2011), varför jag har valt att läsa litteratur som behandlar även fokusgrupper. Gör man en åtskillnad mellan dessa brukar man skilja dessa begrepp på tre punkter: Syftet – då man ofta väljer att göra gruppintervjuer för att spara tid jämfört med att intervjua en och en, vilket inte är fallet vid fokusgrupper. Gruppdynamik och samspel har en mer avgörande roll i fokusgrupper än i gruppintervjuer och att en gruppintervju oftast behandlar fler frågor, medan en fokusgrupp ofta behandlar ett visst tema (ibid.). Att genomföra en gruppintervju med arbetsgruppen var praktiskt för såväl mig som för respondenterna, då hela gruppen var samlad och jag ville fånga gruppens samlade åsikter. Wibeck (2000) menar att det kan vara en fördel att genomföra en fokusgrupp med en redan existerande gruppkonstellation för att detta förenklar urvalsprocessen för forskaren.

Användandet av en gruppintervju där personerna redan känner varandra sedan tidigare kan vara både positivt och negativt. En fördel med att personerna redan har träffat varandra kan vara att personerna i högre grad vågar uttrycka åsikter och diskutera ämnen mer fritt jämfört med om främlingar hade mötts för en fokusgrupp (Wibeck 2000). Fokusgruppen kan ge kunskap kring hur idéer, åsikter och attityder till ett visst fenomen uttrycks i en grupp och kan genom att gruppen redan känner varandra ge mer ”naturliga data” så som om man hade observerat gruppen (ibid.). Gruppen hade precis innan gruppintervjun började haft ett avslutande möte kring pilotprojektet och de kunde snabbt komma in på ämnet. En nackdel med att gruppen känner varandra sedan tidigare kan dock vara att de roller som de olika

individerna har haft under gruppträffarna även följer med till fokusgruppen (ibid.), då exempelvis någon är mer dominant än någon annan. Dessa roller är svåra för forskaren att snabbt upptäcka och bryta upp. Under gruppintervjun märkte jag som moderator/intervjuare att vissa pratade mer än andra, och försökte därför ibland att ställa riktade frågor till någon specifik gruppmedlem. Gruppen hade även liknande åsikter kring lean, vilket ledde till att någon i gruppen svarare och större delen höll med.

6.3.4. Dokumentstudier

Med utgångspunkt i Smiths (2001) artikel "Texts and the Ontology of Organizations and Institutions" har jag även analyserat dokument ifrån förvaltningen. Smith (2001) menar att texter eller dokument är väsentliga för hur organisationer eller institutioner representeras och texter kan visa hur institutionerna existerar. Hon menar att dokumentstudier som metod kan visa hur en text "förmedlar, reglerar och legitimerar personers aktiviteter" (ibid. s. 159). Genom texter kan man gå in i en organisations lokala praktik och de måste ses som att de samordnar aktiviteter som sker inom institutionen. Dokumentstudier används sällan inom organisations- och institutionsstudier, trots sin potential (ibid.). Jag har analyserat förvaltningens Affärsplan för 2015-2016 och arbetsmaterial från pilotgruppen inom daglig verksamhets arbete, det vill säga samverksansgruppen/ leangruppen som deltog i gruppintervjun. Sammanlagt bestod materialet av åtta dokument, på totalt 13 sidor. Dokumenten har jag döpt från 1 till 8 och i min analys har jag refererat till dokumentens nummer. Jag har sedan i min analys använt dessa på samma sätt som mitt utskrivna intervjumaterial, det vill säga strukit under relevanta delar utifrån mina frågeställningar och lagt dessa i ett nytt dokument, som jag sedan applicerat mitt teoretiska avsnitt på. Då dokumenten innehåller förvaltningens namn har jag valt att inte lägga dessa som en bilaga. Dokumenten tydliggör hur förvaltningen har arbetat med lean, men används även i analysen för att identifiera motiverande faktorer som varit betydande för att förvaltningen påbörjat arbetet med lean. Då affärsplanen beskriver hur man skall fortsätta strategiskt kan denna även förtälja hur lean legitimeras. Detta gäller även för resterande dokument.

6.3.5. Observation av ett leantavel-möte

Under de två dagarna vid förvaltningen fick jag även möjlighet att observera ett cirka 25 minuter långt leantavel-möte. Mötet hölls i en arbetsgrupp som deltagit i ett annat av förvaltningens fem pilotprojekt. Arbetsgruppen kordinerar bemanningen av personal och den vikariebank som används till gruppbestäder och daglig verksamhet inom kommunens utförarverksamheter. Pilotprojektet innefattade två arbetsgrupper, bemanningsassistenter och

administratörer och leantavel-mötet skedde i den sist nämnda gruppen. Innan mötet började förklarade gruppens och verksamhetens chef (som sedan ställde upp på en intervju) kort ramarna för mötet och hur dessa möten brukar gå till. Då en av mina frågeställningar var hur förvaltningen arbetar med lean, var observationen av mötet av värde för min analys. Fangen (2004 s.77) menar att som observatör ”... ställer du också in din uppmärksamhet skarpare, och du är hela tiden inställd på att lägga märke till vad de andra gör och säger, och på att lagra detta på minnet. Du kanske också är ute efter vissa aspekter, vissa antaganden som du söker få bekräftade”. Bryman (2011) menar att observationer kan delas upp i en fyrfaldig delning. Forskaren kan välja mellan att inta en öppen roll eller en sluten roll. Vidare kan man studera en öppen/offentlig miljö eller en sluten miljö. Jag hade under mötet en öppen roll, då gruppen var informerade om att jag skulle komma till mötet för att lyssna och iaktta. De hade vidare fått informationen om att jag skrev en uppsats, och att syftet med observationen var att se hur de arbetade med lean. Eftersom jag hade en öppen roll möjliggjorde jag även att jag kunde anteckna så mycket som möjligt av vad som hände på mötet, vilket ofta inte är möjligt vid en dold observation. Arbetsgruppen kan ses som en sluten miljö, även om arbetstagarna gärna bjöd in mig till mötet. I min observation inriktade jag mig främst på hur och för vilka situationer lean användes. Under mötet skrev jag främst ner vad som sades utan att göra någon form av sortering. Efteråt fick jag även någon minut på mig att skriva ner de olika rubrikerna de hade utgått ifrån på lean-tavlan.

6.4. Urvalet av intervjupersoner

Vid urvalet av intervjupersoner utgick jag delvis från den informella intervju som hölls med en av verksamhetsutvecklarna, då hen beskrev vilka olika nyckelpersoner inom förvaltningen som skulle kunna vara aktuella att intervjua. Detta kan beskrivas som ett målstyrt urval. Då jag till stor del även utgick ifrån vilka av dessa inom förvaltningen som hade möjlighet och ville delta kan detta även beskrivas utifrån det Bryman (2011) beskriver som ett bekvämlighetsurval.

6.5. Metodologisk medvetenhet

Sokrates och Platon förkastade fallstudien som ett metodologiskt angreppssätt då de menade att en vetenskaplig metod skulle kunna generera generella förklaringar kring ett fenomen och inte kontextbunden kunskap byggd på exempel (Jacobsson & Meeuwisse 2008). Detta sätt att se på kunskap har länge varit rådande inom vetenskapen och problemet med generaliserbarheten har varit en kritik mot kvalitativ forskning i stort (Bryman 2011). Yin (2007) menar att en fråga som ofta ställs är hur man skall kunna generalisera på grundval av

endast ett exempel eller fall. Genom fallstudier kan man inte dra statistiska generaliseringar eller empiriska sådana, det vill säga att man gör slutsatserna från fallet giltiga för de fall som inte studerats, vilket man inte heller bör ge sig på (Jacobsson & Meeuwisse 2008; Yin 2007). Man kan däremot sträva efter att möjliggöra en analytisk generalisering, eller en teoretisk generalisering, vilket innebär att resultaten generaliseras i relation till den teori som använts. Fallstudiens styrka blir då att bidra till nyansering av en teori, i vissa fall även att man kan omkullkasta en rådande teori (ibid.). I min uppsats möjliggör en fallstudie att gå på djupet och identifiera faktorer som sker i omgivningen, utifrån berörda medarbetares och dokumenter berättelser, vilka påverkar varför förvaltningen påbörjat ett arbete med lean. Faktorerna råder inom området som stort och mina resultat kan därför även användas för att förstå andra förvaltningars arbete med lean. Kontexten skiljer sig däremot emellan förvaltningar och kommuner, varför jag har redogjort för förvaltnings specifika karaktär och kommunens roll som ”spjutspetskommun” för beställar- utförarmodellen inom välfärdsarbete. Om jag hade fått tillträde till en annan förvaltning, inom en annan kommun, hade resultaten förmodligen skiljt sig åt en del, eftersom de kommunala förutsättningarna och politisk riktning skiljer sig åt. Vid en replikering av studien, med samma teoretiska utgångspunkter, hade mina teoretiska resonemang kring institutionella mekanismer möjligtvis varit lika, men det är i mötet med kontexten som dessa ger olika utfall.

Det finns en risk med fallstudier att man går ut och bekräftar det man redan tror sig veta, då man har med sig en förförståelse från början. Vid en abduktiv ansats har man som forskare viss teori med sig när man ger sig ut på fältet. Kanske kan detta ses som att man har tagit på sig de teoretiska glasögonen redan när man är ute på fältet, vilket gör att man ser det man förväntar sig att se. Ansatsen hjälpte dock till med att veta i vilken riktning empiriinsamlingen skulle ta, då det är svårt att samla in empiri förutsättningslöst. Det är dock av värde för läsaren att veta att analysen hade sett annorlunda ut, vid ett annat teorival.

Upplevelsen av att vara beroende av de på förvaltningen, genom tillgång till dokument, avsatt tid för intervjuer och att detta var kritiskt för det fortsatta arbetet, kan ha påverkat till en okritisk blick av fältets beskrivningar.

Gentemot förvaltningen hade jag en extern roll, vilket leder till att intervjupersoner och gruppintervjun beskrev arbetet med lean för en utomstående. Hur man presenterar lean internt skulle kunna fångas genom att exempelvis observera vid en informationsträff då de presenterar lean för fler medarbetare. Samtidigt går det genom gruppintervjun och

dokumenterna analysera vilken bild av lean som förvaltningens ledning har gett till respondenterna, vilket kan besvara min frågeställning.

Bryman (2011) menar att intervjuaren har en viktig del i resultatet, då intervjun även styrs av den som lyssnar. Om det insamlade materialet gör intervjupersonernas beskrivningar rättvisa och om jag har förstått och tolkat dem rätt, är frågor som är svåra att besvara. Jag spelade in alla intervjuer för att sedan transkribera dem för att kunna återge citat. Det blev väldigt intensiva dagar när jag samlade in empirin under en kort tid vilket gjorde att jag inte var lika alert under slutet av dagarna. Detta ledde till att sista intervjun som hölls under dag ett inte blev lika bra som de tidigare. Som intervjuare i en semi-strukturerad intervju måste man tänka till och ställa följdfrågor när tillfälle ges. Ett försök till att inte styra intervjun för mycket ledde också till att en av respondenterna ”svävade iväg” i andra samtalsämnen, något som jag som intervjuare skulle styrt tillbaka på ett bättre sätt.

Hade jag kunnat göra om min studie så skulle jag, för att förstärka trovärdigheten i resultaten, läst på och frågat mer om förvaltningens uppbyggnad i ett tidigare stadium. Detta för att ge mig mer tid att skicka ut förfrågningar till möjliga intervjupersoner och gruppintervjuer inom förvaltningen. Nu höll jag endast i en gruppintervju även om förvaltningen genomfört pilotprojekt i fler grupper, och intervjuade endast en av flera affärsområdeschefer.

En annan svårighet var att jag under mina intervjuer kände att min intervjuguide inte riktigt ”passade”, i vissa av intervjuerna upplevdes den för kort och att frågorna skulle varit om än mer öppna, och i vissa fall upplevde jag att jag hade svårt att ställa lämpliga följdfrågor och att intervjuerna därför upplevdes som staplande.

6.6. Forskningsetiska överväganden

Innan jag påbörjade min studie var jag väl bekant med Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. I rollen som forskare ställs man dock inför olika överväganden genom uppsatsprocessen vilka är viktiga att reflektera över.

Informationskravet innebär enligt Vetenskapsrådet (2002) skyldigheten att delge informanterna vad empirin skall användas till och studiens huvudsakliga syfte. Syfte, användningsområde för empirin och att uppsatsen kommer att publiceras, förmedlades dels i

ett informationsbrev och dels innan intervjuerna påbörjades. Det är alltid en svårighet att förmedla till informanterna hur empirin kommer att analyseras och det exakta syftet, då detta är något som växer fram och kan modifieras under forandet av uppsatsen. Om forskaren förändrar för mycket i det ursprungliga syftet, riskerar forskaren att förbise informanternas samtycke till studien enligt *samtyckeskrauet*, då de samtyckt till deltagande i en annan studie än den som faktiskt genomförts. Enligt samtyckeskrauet kan informanterna när som helst dra tillbaka sitt deltagande i studien.

Konfidentialitetskrauet innebär att de som deltar i studien skall om så önskas försäkras största möjliga anonymitet gentemot läsarna. Eftersom jag har genomfört en fallstudie vid en utförarförvaltning kommer de inom den undersökta förvaltningen inte att vara anonyma gentemot varandra, då det endast finns en direktör, tre verksamhetsutvecklare och så vidare. För att bevara en anonymitet inom själva organisationen krävs att denna är betydligt större och dessutom tydligare indelad i enheter och att få personer har en överblick över hela organisationen. Förvaltningen och kommunen som förvaltningen verkar inom är i sig "One of a kind" vilket gör att bransch-kunniga lär kunna dra slutsatser kring vilken förvaltning som har varit föremål för fallstudien. Jag har dock valt att inte skriva ut namn, varken förvaltningens namn eller intervju-personer för att respondenterna skall försäkras *största möjliga* anonymitet gentemot läsaren. Frågorna och ämnena som behandlats är i sig inte av känslig art, och i det avseendet att om någon skulle genom slutledningsförmåga veta vilken organisation som varit föremål för studien, så skulle det inte orsaka skada. Jag menar ändå att det är av vikt att försäkra största möjliga anonymitet då jag innan mina intervjuer meddelade att jag inte skulle skriva ut namn.

Det sista kravet som Vetenskapsrådet (2002) beskriver är *Nyttjandekrauet*, vilket innebär att jag som forskare inte får använda eller ge ut mitt material i något annat syfte än det jag uppgett. Insamlad empirin får därför inte användas som exempelvis underlag i andra forskningsprojekt om inte nytt samtycke inhämtas.

6.7. Tillvägagångssätt

6.7.1. Transkribering och kodning

Jag har spelat in alla intervjuer och fokusgruppen och transkriberat dessa. I transkriberingen har jag inte tagit med pauser, "mm" "ehm", eller när intervju-personen upprepat ett ord. Bryman (2011) menar att transkriberingen tar tid men att detta ofta stärker trovärdigheten i

resultaten. Även om detta är tidkrävande valde jag att transkribera allt mitt material. Utifrån mina tre frågeställningar gjorde jag först en första indelning av mitt material. Jag strök under i textmaterialet där något nämndes kring vad de gjorde när de arbetade utefter lean, hur de började med lean och när de nämnde brukare, värdet med lean eller kärnan i lean. Då jag inte ville missa viktiga delar hade jag svårt att avgränsa mig och det blev väldigt många understrykningar. Alla citat och viktiga delar lades i ett nytt dokument där jag varvade sammanfattande flytande text (vad är det citaten säger?) med utdrag från intervjuarna, dokumenten och anteckningarna från observationen. I detta dokument gjorde jag sedan en till kodning, utifrån mitt teoretiska avsnitt. Här strök jag åter igen under delar som jag fann relevanta denna gång ifrån de valda teorierna. När detta var klart gick jag tillbaka till mitt originalmaterial för att läsa det med en ny blick för att se om det var något nytt i texterna som jag inte reflekterade över första gången.

7. Resultatredovisning

I detta kapitel kommer jag att redovisa min empiri och min analys. Jag har valt att göra en så kallad parallellanalys där empiri och analys varvas, för att minska antalet upprepningar. Kapitlet börjar med en kortare presentation av mitt studerade fall, för att läsaren skall bli insatt i kommunens specifika karaktär, kort bakgrund kring pilotprojekten och förvaltningens strategi för 2015-2016. Kapitlet är sedan uppdelat i två stora delar och en sammanfattning. Indelningen bygger på två identifierade områden som förvaltningen strävar efter *legitimitet* inom. Kapitlet knyts sedan ihop av avsnittet ”Mellan det offentliga och marknaden”.

7.1. Presentation av kommunen, förvaltningen och pilotprojektet

Det har gjorts flera studier av kommunen tidigare och deras beställar- utförarmodell är en av de mest avancerade och omdiskuterade i Sverige. Beställar- utförarmodellen infördes i kommunen i början av 1990-talet och har sedan dess varit rådande. Av konfidentiella skäl kommer jag inte att referera till dessa studier, då förvaltningens och intervjupersonernas namn i sådana fall röjs. Kort beskrivet kan beställar- utförarmodellen förklaras som en av flera marknadsreformer som under 1990-talet började införas inom den offentliga sektorn. Beställar- utförarmodellen innebär att man inför affärsmässiga relationer mellan den producerande och den beställande delen av organisationen (Forsell 1999). Nedanstående beskrivning är utifrån de olika intervjupersonerna, den första informella konversationsintervjun och dokument 1, förvaltningens affärsplan för 2015-2016.

Förvaltningen bildades vid en omorganisation för åtta år sedan, då det beslutades att alla verksamheter som var konkurrensutsatta, eller kunde konkurrensutsättas i framtiden enligt beställar- utförarmodellen, samlades i en utförarförvaltning. De har inga anslag utan drar in sina pengar själva. Verksamheten skall bygga på affärsmässiga grunder och förvaltningens vision är att vara branschledande för de kommunala servicetjänsterna och kommuninvånarnas förstahandsval. Förvaltningen är indelad i fem affärsområden och har totalt runt 2000 anställda. De fem affärsområdena omfattar utförarverksamheter inom råd och stödverksamheter, LSS, kommunens IT, skolrestauranger och äldreomsorg.

Under 2014 genomfördes ett antal pilotprojekt, ett projekt inom varje affärsområde. Inom Råd – och stödområdet arbetade en grupp inom daglig verksamhet med hur man skulle kunna göra en gemensam introduktion för nya brukare. Inom LSS- området skedde pilotprojektet inom enheten bemanningscentrum och med de administrativa assistenterna, där de sköter administration och bemanning av de olika verksamheterna inom området. Inom skolrestaurangerna ingick en skolkafeteria i projektet, som bland annat standardiserade recept. Inom kommunens IT-verksamhet provade man genom pilotprojektet lean inom kundservice. I det sista affärsområdet, äldreomsorg, ingick de administrativa assistenterna i pilotprojektet. Projekten avslutades i november 2014, även om grupperna sedan dess har fortsatt att arbeta med lean. Även ledningsgruppen inom förvaltningen genomförde ett mindre arbete med fokus på kommunikation. Vid årsskiftet klubbades förvaltningens affärsplan igenom, i vilken det står att lean skall införas inom hela förvaltningen.

I affärsplanen beskrivs fyra strategiska områden som skall gälla för 2015-2016. Dessa är att vara en attraktiv arbetsgivare, lean, varumärke och marknadsföring, och information och dialog. Under området attraktiv arbetsgivare beskrivs en ökad efterfrågan på förvaltningens tjänster samtidigt som stora pensionsavgångar är att vänta. Förvaltningen konkurrerar med övriga aktörer och måste locka rätt kompetens. ”Vi måste visa med ord och handling att det är hos oss framtidsjobben finns, samt att dessa jobb är utvecklande och utmanande”. Inom området lean ska förvaltningen arbeta med att bygga en lean- kultur, detta görs genom vägledande idéer, strukturer, verktyg samt metoder. De vägledande idéerna är att respektera, utveckla och utmana medarbetare, eliminera slöseri, ständigt förbättra, att kvalitét ska byggas i processen inte kontrolleras efteråt, gå o se där det händer, gör rätt saker från början och att inte leta syndabockar. Under varumärke och marknadsföring beskrivs förvaltningens namn som ett varumärke som alla skall vårda och utveckla. Att bli än mer professionella, att kunder och andra intressenter skall uppfatta förvaltningen som branschledande och genomföra

adekvata målgruppsanalyser beskrivs som viktigt. Under information och påverkan beskrivs en dialog med intressenter, att rätt och saklig information når mottagarna och att kunna påverka utvecklingen av verksamheten.

7.2. Institutionella mekanismer från två områden – offentlig förvaltning och marknaden

Förvaltningen är speciell i det avseendet att den administrerar verksamheter som är konkurrensutsatta i form av en beställar- utförarmodell. Detta är direktören tydlig med och hen menar att de skall ses och vill ses som en aktör på marknaden, precis som alla andra. Hen menar att de för att de befinner sig på marknaden, också måste bete sig marknadsmässigt, vilket även beskrivs i dokument 1.

”... men befinner vi oss på marknaden så måste vi också uppträda affärsmässigt” Direktören

Intervjupersonerna verkade samstämmiga i denna uppfattning, vilket kan bero på att direktören är den som skall visa riktningen för resterande medarbetare. Vidare har förvaltningen sedan den bildades utgått från beställar-utförarmodellen.

Organisationen är samtidigt en offentlig förvaltning, som också skall rätta sig efter den politiska agendan och tillämpa riktlinjer från bland andra Socialstyrelsen. Detta gör att förvaltningen måste möta *institutionella mekanismer* från två områden, marknaden och offentlig förvaltning, vilket gör att lean kan motiveras utifrån flera aspekter. Inom de två områdena strävar förvaltningen efter *legitimitet*. Strävan efter legitimitet kan ta olika uttryck och arbetet med lean kan förstås som ett sådant, vilket kommer att visas nedan. Institutioner verkar inom olika områden och möter olika mekanismer, och en strävan efter legitimitet är alltså inte värdeladdad, utan en förutsättning för att organisationen skall kunna verka (Scott 2014). De tjänster som förvaltningen erbjuder måste upprätthålla hög *teknisk- och funktionell-servicekvalitet* men även bidra till att upprätta och bibehålla en *image* enligt Grönroos (1984).

7.3. Legitimiteten inom offentlig förvaltning

7.3.1. Behov av utveckling och systematiskt arbete

”... det var ett behov av att utveckla och förbättra verksamheten och det har vi ju haft som krav både från oss själva och från beställare, att vi ska göra. Och då tänkte vi att lean skulle vara ett bra sätt att jobba på när det gäller verksamhetsutveckling. Och förbättring”. Affärsområdeschef

”... [förvaltningens namn] har ju försökt att vara rätt förutseende, att man har försökt att möta de krav som ligger rätt långt fram, som det här med att införa lean, att kvalitetscertifiera IT-

verksamheten, utan att det varit ett krav. Det kommer nog att ställas mer krav på utvecklingsarbete..., ja att man funderar på framtidens verksamhet...” Ordförande i nämnden

Behov av utvecklingsarbete som beskrivs både som ett framtida krav av ordförande i nämnden och som ett nutida behov av affärsområdeschefen, kan förstås utifrån den *normativa pelaren* inom offentlig förvaltning. Medan affärsområdeschefen beskriver behovet av att utveckla och förbättra verksamheten som ett krav från både dem själva och från beställare, så menar ordförande i nämnden att man har gjort utvecklingsåtgärder utan krav, men att dessa krav kommer att komma i framtiden. Det finns en tydlig utvecklingsanda inom den offentliga sektorn och en allmän uppfattning om att mycket behövs göras inom skola, vård och omsorg och övriga delar inom det offentliga (Björkman & Lundqvist 2013; Melbi 2015; SOU2013:40). Detta är inte något som är direkt reglerat enligt lag eller föreskrifter, men kan förstås som en *normativ mekanism*, som snarare beskrivs som ett socialt tryck och accepterade normer inom området. Kraven från beställaren kan också förstås utifrån Ghobadian, Viney och Redwood (2009) som menar att ledning och chefer i första hand måste prioritera intressen hos nyckel-stakeholders snarare än slutkunden.

De båda verksamhetsutvecklarna menar att kärnan i deras arbete har varit ständiga förbättringar och att det egentligen inte behöver heta lean. De, tillsammans med direktören och affärsområdeschefen, menar att arbetet med lean inte handlar om specifika verktyg eller metoder, utan att arbeta med att ständigt förbättra. Även fokusgruppen menar att detta är bilden de fått av lean hittills.

”Det spelar ju ingen roll vad man kallar det, huvudsaken är ju att man gör saker bättre. Det är ju det som är grejen liksom. Så det kallades inte lean, så vi är egentligen utbildade i ständiga förbättringar, och det var väldigt mycket lean- inspirerat. Och det var ju... typ lean. Men det hette inte så. Jag är ju sån, jag skulle helst önska att vi inte kallade det för det heller”
Verksamhetsutvecklare 1

Verksamhetsutvecklaren menar att många kanske har för snäv bild av vad som kan vara lean, och förvaltningen i sin helhet kan få och har fått fler med ”på tåget” genom att förklara kärnan i det de gör, ständiga förbättringar, än att låsa sig vid vissa verktyg eller metoder som hen tror att vissa förknippar lean med. Även dokument 7 beskriver ständiga förbättringar som centralt då två av fyra ”ledord” för leangruppens arbete beskriver att ständigt förbättra. Utifrån Langstrands (2012) modul beskriver förvaltningen ett lean- thinking, då fokus snarare ligger på filosofin än de olika verktygen. Det går även att beskriva förvaltningens syn på lean utifrån det Björkman och Lundqvist (2013) beskriver som lean inklusive -traditionen inom den andra vågen av lean (synen på lean som växt fram under 2000- talet, en bred syn på begreppet och där lean tolkas mer som ett effektiviseringssystem som kan se ut på många olika sätt). Genom

exempelvis Modig och Åhlström (2012) har denna syn på lean fått ett stort genomslag i den offentliga sektorn. I och med pilotprojektet har förvaltningen inte tillämpat lean i hela organisationen, vilket är vanligt enligt Brännmark (2012) och Drotz (2014). Detta nämns dock som ett långsiktigt mål i dokument 1, förvaltningen affärsplan.

Enligt både affärsområdeschefen och direktören fanns det vid tiden då de började med lean ett behov av ett ledningssystem som tog tillvara på medarbetarnas och kundernas synpunkter.

”... vi måste ha ett ledningssystem som fångar upp de här förslagen så att de inte heller hamnar mellan stolarna, och att de små inte blir uppmärksammade. Sen behöver det inte vara så konstigt, kanske bara att man är ute på någon arbetsplats och så har man en Whiteboard med...Och det är också någonting som... man måste göra det enkelt. Annars så blir det ingenting” Direktören

Behovet att arbeta med ledningssystemet kan förstås som att förvaltningen försöker möta en *tvingande mekanism*. Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (SOSF2011:9), är bindande regler för både enskilda och myndigheter. Föreskrifterna betonar att ledningssystemet skall bidra till ett kontinuerligt förbättringsarbete, med tydligare uppföljningar och utvärderingar, så att nyttan ökar för intressenterna.

7.3.2. Att hantera en växande administration

Grönroos (1984) kan användas för att förstå hur man använder lean i arbetet med brukarna. Den *tekniska kvaliteten* kan då beskrivas, i likhet med Drotz och Poksinskas (2014) tillämpning, som arbetets mer instrumentella administrativa delar, och den *funktionella kvaliteten* som det som görs i interaktion med brukaren. Inom leangruppen inom daglig verksamhets pilotprojekt förbättrades de administrativa delarna av introduktionen av nya arbetstagare, det vill säga den tekniska kvaliteten. Mindre blanketter och mer ordning och reda på var dessa blanketter finns, ska ge medarbetaren möjlighet att engagera sig mer inom ramen för den funktionella kvaliteten i arbetet. Det *administrativa arbetet* upplever medarbetarna som en tidstjuv ifrån deras arbete, *kärnverksamheten*, likt Forsell och Ivarsson Westerberg (2014) argument kring att allt fler administrativa krav läggs på kärnverksamheten.

”Jo men att med lean, att kvalitén blir ju också bättre, det är ju väldigt många medarbetare som har letat och lagt mycket tid på att leta och då kan man ju göra någonting för kunden istället av den tiden. Istället för att leta och bli irriterad och behöva ringa runt efter papper... och involvera andra i att leta. Ja och så där, det är ju så det blir.” Deltagare i gruppintervjun

En av deltagarna i gruppen börjar prata om att de tidigare inte visste dels vilka papper och blanketter som skulle användas vid introduktionen, och dels att det fanns en blankett för varje

del som var av vikt för personalen, exempelvis färdtjänst, specialkost och så vidare. I citatet ovan beskriver en av deltagarna att det inte finns någon som har koll på var alla blanketterna finns. Övriga deltagare håller med, varav en håller med och tillägger:

”Det här har ju varit rätt teoretiskt, pappersarbete. Det finns ju de som kört som kanske har förbättrat lagerutrymme, och inköp och sådana saker. Som blir mer konkreta på plats, och då går det ju kanske inte att man sitter så här varje gång, passivt. Så lean är ju lite olika beroende på vad man har valt att jobba med.” Deltagare i gruppintervjun

I deltagarens beskrivning går att läsa in att hen tolkar det som att de i gruppen har arbetat med lean i de teoretiska administrativa delarna, men att det finns andra exempel på lean så som lagerutrymme och inköp. De exempel som hen ger är även det exempel på att förbättra den tekniska kvaliteten, snarare än den funktionella.

Svårigheterna att med lean skapa direkt värde tillsammans med kunden har lyfts i tidigare studier av Radnor och Osborne (2013) och Drotz och Poksinska (2014). Det värdeskapande enligt förvaltningens beskrivningar blir tid som läggs på ”rätt” saker (mer tid för kärnverksamheten) och slöseri är enligt beskrivningen tid som läggs på ”fel” saker (det administrativa arbetet). Vad som är värdeskapande tid definieras av medarbetarna, inte brukaren, och pilotprojektet kan ses som identifierande av tidstjuvar, det vill säga minimerande av slöserier. Dokument 2,4,5,7 och 8 beskriver sammanfattningsvis arbetet i leangruppen inom daglig verksamhet. Gruppen gjorde enligt dokumenten först en lean revision där en bedömning gjordes av verksamheterna. Sedan lyftes olika förbättringsområden varav introduktionen valdes som primärt arbetsområde. En nulägesprocess gjordes, och slöserier i processen identifierades. Problemgrunden till slöserierna identifierades och man valde att arbeta med de bristande rutinerna. Nya rutiner och mer sammanfattande blanketter gjordes och resulterade i en pärm med allt material som behövs vid en introduktion av en ny arbetstagare. Snarare än att identifiera det som skapar värde för kunden, identifierade gruppen det som inte skapade värde, det vill säga minimerande av slöserier. Med de nya rutinerna skall personal enligt ovan citat slippa springa runt och lägga onödig tid på att leta efter och hantera administrativa bitar.

Affärsområdeschefen visar dock på en insikt i svårigheterna med det kommande arbetet, att arbeta med lean i kärnverksamheten.

”Det är ju enklare när man jobbar med lean att koncentrera sig på administrativa processer, de delarna, de flödena. Men det är svårare, mer utmanande, när vi går in på det direkta kundarbetet. Vårt pilotprojekt har ju varit riktat mot kunden, det ska ju gynna slutkunden i det, och det ställer ju andra utmaningar på det. Det är ju lite lättare ibland att ta bitar som hur gör vi med

fakturahanteringen. Jobbar man med levande människor så måste man ju ibland tänka att avvikelser blir standardiseringen.” affärsområdeschef

Samtidigt ger affärsområdeschefen inte något direkt svar kring hur man skall kunna tillämpa lean i det direkta mötet med brukaren det vill säga den funktionella kvaliteten. Vidare beskriver hen att även om det inte går att standardisera hur ett möte går till, men att det med lean kan hitta sätt att ta tillvara på brukarens synpunkter.

”man kan inte standardisera hur du och jag möts, hur vi pratar utan det är ju det runt omkring man kan... man kan ändå ha ett tänk kring hur man ska förbättra verksamheten, hur kan vi ta tillvara på kundernas synpunkter, i det här, hur man vi jobba med det” affärsområdeschef

”Vi jobbar ju väldigt mycket med att stärka kunder, det är ju huvudfokus och att göra det på allvar då tänker jag, att de människor vi jobbar med verkligen känner att de är delaktiga i, det är en viktig del. Men också medskapande i tjänsterna och där tror jag att vi kan ha glädje av tekniker inom lean. men vi har inte testat det än, så att det här är ju vad jag tror” affärsområdeschef

Hen menar också att kommande utmaningar är hur de ska skapa kundnytta för alla, då förvaltningen har många olika brukare. Ett annat problem hen lyfter är hur man i framtiden skall arbeta med mätal och effekter.

”Vi är ju en förändringsverksamhet, om du kommer till familjerådgivningen så ska det ju ha hänt något med din relation efteråt, och har du missbruksproblem så hjälper det inte om du är glad och nöjd med att det var ett trevligt samtal utan det ska ju ha kommit till botten med ditt bekymmer, så det är ju mycket med effekter och sådana saker vi behöver förbättra” affärsområdeschef

Bemanningscentrum, som arbetar administrativt inom förvaltningen, har också arbetat med att förbättra den tekniska kvaliteten. Hen betonar vidare vikten av att skapa ordning och reda i organisationen.

”När man började var det nog för att få ordning och reda, alltså det var så många olika processer, många andra som tyckte till om hur det ska vara, vad ska vi vara, hur blir det, och sen tror jag att den chefen som var innan mig såg fördelarna i den här strukturen, och kunna hjälpa de nya in i det och även förmedla ut det till verksamheterna. Ibland är det ju lite guldläge när man börjar med något nytt att även kunna göra nått annat... på ett annat arbetssätt.” Chef på Bemanningscentrum

Chefen på Bemanningscentrum lyfter även att medarbetarnas roller var oklara och att det fanns en oenighet kring vilka uppgifter som de skulle utföra.

”Ja det är väl ordning och reda och att man vet vem som gör vad. Det skulle jag nog säga, det är kärnan. Och att man gör det här med uppföljningar, att man stämmer av, man hittar inte bara på en massa grejer hela tiden, för det är vi ju duktiga på. Man ska bara komma på nytt och nytt och nytt och sen börjar man kanske att testa, men det här är liksom hela cirkeln runt. Att man kommer på, testar, utvärderar det och får det att fungera. Och att man också får tillåtelse att göra fel.” Chef på Bemanningscentrum

Bemanningscentrum kan ses som den ”nya” sortens administratörer som hanterar personal, löner etcetera (Forsell och Ivarsson Westerberg 2014). I verksamheten, som är administrativ i

sin natur, är tanken att den tid som frigörs läggs till mer arbete med lean vilket leder till förbättrad administrativ service.

”I Förlängningen skapar det ju tid, men då kommer ju o andra sidan de andra delarna in och man måste följa upp sitt arbete fullt ut, utvärdera det, mäta, se vad kunderna vill ha, på olika sätt. Så tiden som skapas, går ju till andra typer av leanarbetet och kvalitetsarbete. Och så skapas kundnytta. Så ser jag det i förlängningen.” Verksamhetsutvecklare 2

”Det är ju kundnytta inom industrin också men det är så olika aspekter av det, att det just är den här delen att skapa nytta för kunderna, antingen genom mer tid till möten med brukare, alltså möten i vardagen, men också för att ha mer tid för det kvalitativa utvecklingsarbetet och förändringsarbetet för att göra det bättre för våra kunder. Det tror jag är viktigt att verkligen poängtera skillnaderna där. När det är i servicesektorn, att man hela tiden pratar om vad som är kundvärde. Hur det kan gynna dem man är till för och på vilket sätt. Hur gör vi det här på bästa sätt och hur ser vi det? Tror vi bara att våra kunder vill ha det på det här sättet eller vet vi? Hur följer vi upp det? Hur tar vi reda på det? Sådana saker.” verksamhetsutvecklare 2

Även i dessa citat är tid centralt. Kundnyttan skapas genom den ständiga kvalitetssäkringen som kan göras av mer arbete med lean. Det är dock svårare att definiera kunden för Bemanningscentrum, då dessa kan vara både den personal de administrerar och den slutliga brukaren som personalen träffar.

Lean-tavelmötet behandlade frågor kring information, ansvar, roller och uppföljning, vilket fungerade tydliggörande. Behovet av att skapa struktur, ordning och reda, och göra arbetets delar mer visuella lyfts som tydliga behov av chefen på Bemanningcentrum. Även i dokument 6, problemområden vid introduktion av nya kunder inom daglig verksamhet, beskrivs flera problemområden med att det är oklart vem som ansvarar för uppgifter, avsaknad av information, otydlighet kring rutiner och så vidare.

Verksamhetsutvecklare 2 menar att arbetsgruppen på Bemanningscentrum har fått tydligare roller och funktion med lean, något som tidigare varit oklart. Kraven att möta en växande administration och att det offentliga måste använda sin tid mer effektivt, kan förstås som en *normativ mekanism* inom det offentliga som förvaltningen måste möta.

En *mimetisk mekanism* inom det offentliga är att man i grunden arbetar för att skapa nytta för brukaren. Den *kulturella kognitiva pelaren* byggs upp av tankemönster tagna för givet inom området, där nyttan för brukaren är elementär. I alla intervjuer beskrivs nyttan för kunden som viktig i arbetet med lean och att man förbättrar det administrativa arbetet för att förbättra för kunden. Delen med kundnytta i lean verkar legitimerande för förvaltningen inom det offentliga då det utåt sett ger bilden av att man påbörjat arbetet med lean för att förbättra verksamheten för kundens skull. Att den frigjorda tiden går tillbaka till kärnverksamheten kan därför ses som legitimerande.

7.4. Legitimiteten på marknaden

7.4.1. En attraktiv arbetsgivare

I intervjuerna med verksamhetsutvecklarna beskrivs att förvaltningen står inför samma utmaningar som alla andra kommuner, med många pensionsavgångar framöver. Pengarna till utbildningssatsningen och utbildningen i lean, söktes för att de skulle bli en attraktiv region.

”... vi sökte pengar från europeiska socialfonden, för att ja, kunna göra oss till en attraktiv region...”

”Vi kollade upp lite, vad behöver vi för att bli attraktiva? Det var satsningar på ledarskap och det var satsningar på verksamhetsutveckling, det var det som var tydligt. Och då i satsningen på verksamhetsutveckling riggade vi en utbildning i lean- inspirerat arbete med ständiga förbättringar kan man säga.” Verksamhetsutvecklare 1

”... och då var tanken att lägga in ett arbete för kommande generationsskifte, för det är ju något som alla kommuner står inför, att det är väldigt många pensionsavgångar, så det blev ett helt batteri med utbildningar, med retorik, konflikthantering, lean och omvärldsbevakning... ja väldigt mycket.” Verksamhetsutvecklare 2

Förvaltningen konkurrerar bland andra arbetsgivare och direktören menar att den yngre generationen ställer andra krav på arbetet idag, jämfört med den äldre generationen, vilket gör att det sociala trycket på hur en arbetsgivare skall vara håller på att förändras, det vill säga normen, och även den *normativa mekanismen*. *Legitimiteten* inom marknaden stärks av att vara en bra arbetsgivare som ger medarbetarna chansen att utvecklas och växa.

”Ja de kommer ju, och det är ju ett av våra områden inom att vara en attraktiv arbetsplats och arbetsgivare. Ekvationen går inte ihop. Behovet och antal medarbetare som finns tillgängliga... kan man hitta nya mönster, andra roller, andra uppgifter, att göra det optimalt... och kollar man på den yngre generationens språk, den som du tillhör, då finns det ingen som kommer att acceptera om man inte får tillräckligt med utrymme på en arbetsplats, så slutar de.” Direktören

Ett arbete med ständiga förbättringar ger ett annat medarbetarskap och kan vara en attraktionskraft när någon söker jobb enligt en av verksamhetsutvecklarna.

”Att jobba med ständiga förbättringar och att jobba på ett smart sätt, det kan nog vara en attraktionskraft, när någon söker jobb... i det här ingår det ju också, att ser en medarbetare att det här kan vi kanske göra, då måste man få göra det också. Och då jobbar man med det. Att tillåtas att tänka själv och göra saker, det blir ju en skillnad i medarbetarskapet, man får ju ta ett ansvar på ett annat sätt än vad man annars gör. Precis som att chefen får ta ett annat ansvar, de rollerna blir ju lite annorlunda... men nu kanske inte chefen kommer att säga till mig precis vad jag ska göra, utan då får jag tänka till lite själv, att hur ska jag göra här? och använda min egen kreativitet. Så det tror jag absolut kan vara något som attraherar många. Det tror jag. Och blir det sen ett rykte, att där jobbar dem med det, så absolut.” Verksamhetsutvecklare 1

Radnor och Walley (2008) menar utifrån deras fallstudie i Skottland att lean kan vara ett sätt att engagera personal och påbörja ett förbättringsarbete, snarare än ett försök till att

implementera ett ”sant” lean. Chefen på Bemanningscentrum lyfter att det var ”ett guldäge” att börja med något nytt arbetssätt i en nyuppstartad organisation.

”... och sen tror jag att den chefen som var innan mig såg fördelarna i den här strukturen, och kunna hjälpa de nya in i det och även förmedla ut det till verksamheterna. Ibland är det ju lite guldäge när man börjar med något nytt att även kunna göra nått annat... på ett annat arbetssätt.”
Chef på Bemanningscentrum

Att skapa en engagerad personalstyrka och ständiga förbättringar är centralt i förvaltningens beskrivningar. Direktören menar även att stoltheten är viktig i arbetet, inte nog för att den skapar ett bättre möte med kunden, utan även för att det är bra marknadsföring.

”... för stolta medarbetare, bara en sådan sak som, om du sticker ut på stan, med våra väskor, ja det är ju perfekt marknadsföringen då va. Om någon enskild står och väntar på stationen, och så står en annan med en sådan ryggsäck, skapas ett möte. Alltså det! Det kopplar jag också till lean, att vi i vårt leanarbete har sådana pusselbitar, för är man stolt med sitt jobb, då pratar man också i stolta termer om sitt jobb. Så det är inte så jänkla konstigt egentligen.” Direktören

I dokument 1 är områdena ”attraktiv arbetsgivare” och ”lean” separerat. Det går dock att tolka lean som ett sätt att bli en attraktiv arbetsgivare, då man i pilotprojektet exempelvis arbetat mycket med medarbetarskapet i form att gemensamt bestämda ”spelregler”. Dokument 3- spelregler i samverkansgruppen inom daglig verksamhet, beskriver de gemensamma regler som leangruppen satt upp för kommande träffar. Reglerna är bland andra att alla i gruppen ska bli hörda, vara likvärdiga och skapa ett öppet klimat. ”Vi har mandat att arbeta på det sätt och med de frågorna vi tycker är viktiga” beskrivs också. Även på lean-tavelmötet på Bemanningcentrum fick medarbetarna lyfta hur de upplevde arbetsmiljön under veckan som gått. Det råder en samstämmighet i flera av intervjuerna om att lean kan få personal att växa, att det är roligt att jobba med, och att det engagerar och att det skapar en stolthet i yrkesrollen. Lean blir enligt förvaltningen ett konkurrensmedel gentemot andra arbetsgivare.

”... vi måste ha ett ledningssystem som fångar upp de här förslagen så att de inte heller hamnar mellan stolarna, och att de små inte blir uppmärksammade. Sen behöver det inte vara så konstigt, kanske bara att man är ute på någon arbetsplats och så har man en Whiteboard med...Och det är också någonting som... man måste göra det enkelt. Annars så blir det ingenting” Direktören

Direktören menar i detta citat att det är viktigt att lyfta förbättringsförslag som kommer från utförarna, och att lean är ett relativt enkelt sätt att få medarbetare att känna sig hörda.

Utifrån Grönroos (1984) modell, så kan vi tolka förvaltningen som en arbetsgivare som skall leverera arbeten. Arbetstagaren ses här som kund. Den *förväntade servicen* beror på faktorer både utanför och inom förvaltningens kontroll. Direktörens citat kring stolta medarbetare som

bär deras väskor på stadens gator, innefattar både traditionell marknadsföring i form av att de anställda använder deras logga, men även att de anställda pratar om arbetet. Förväntningarna på tjänsten påverkas av ryktet, såväl som tidigare erfarenheter av tjänsten. Förvaltningen bygger upp en *image* som en bra arbetsgivare som satsar på utveckling av medarbetarskapet, där lean är en viktig del. Imagen är viktig, eftersom den under en tid kan väga upp för de andra två dimensionerna av tjänsten. Att uppfattas som en modern organisation likt Forsell och Ivarsson Westerberg (2014) resonemang blir viktigt och därför kan detta leda till att ledningen arbetar med de organisationsreformer som finns under en given tid.

Om inte den *upplevda servicen* sedan motsvarar de förväntningar som byggts upp kommer imagen efter hand att minska. Detta går att uttolka i intervjuerna med både verksamhetsutvecklarna och chefen på Bemanningscentrum, då de poängterar att det är viktigt att förvaltningen faktiskt genomför det som har utlovats.

”Nu är ju vi bara en ö av lean, men tanken är ju att [förvaltningens namn] ska jobba med det här. Och det har man ju skrivit in i affärsplanen och så, så det hoppas jag ju att man gör. Det är ju intentionen, men det är ju viktigt att det blir så sen med. När man väl har skrivit in det är det ju ännu viktigare att man gör det, och jag tror ju på det” Chef på Bemanningscentrum

I dagsläget upplever de som arbetat med lean att detta har motsvarat deras förväntningar i form av arbetsglädje, engagemang, att få gå till grunden med problem etcetera, beskrivet i gruppintervjun, vilket stärker imagen. Därför kan detta tolkas som att förvaltningen i dagsläget möter denna normativa mekanism.

”Lean är ju gå tillbaka till grunden och gör det bra från grunden. Och låt grunden ta tid på något sätt. Och sen går man vidare.” Deltagare i gruppintervju

7.4.2. ”Det självklara förstahandsvalet”

Legitimitet på en marknad skapas även genom kundernas uppfattning av utföraren. I dokument 1 står det att förvaltningens varumärke skall vårdas genom att medarbetare måste bli än mer professionella, att kunder och andra intressenter skall uppfatta förvaltningen som branschledande och att de måste identifiera målgruppens behov, förväntningar på tjänsterna och uppfattning om förvaltningen. Den *förväntade servicen* påverkas genom marknadsföring, rykte och tidigare erfarenheter av servicen (Grönroos 1984), vilket en av verksamhetsutvecklarna nämner när hen pratar om att en god introduktion även kan spridas till andra kunder och gode män.

”ja men dels det är med att de får en jättebra introduktion, de som kommer nya, och det här med att de också kan sprida det till andra att ja, det här var jättebra när jag kom och även att anhöriga, gode män tycker att detta är ett jättebra sätt och ett gott omhändertagande och mottagna, och att de verkade så professionella...” Verksamhetsutvecklare 1

Att sedan ge intrycket av professionalitet och att ”ha koll på läget” beskrivs av verksamhetsutvecklare och chef genom en riktigt bra introduktion för nya kunder inom daglig verksamhet med hjälp av lean, men även genom att Bemanningscentrum vet vilken vikarie som ska vart, det vill säga ordning och reda. Hur man ska agera professionellt inom olika yrken kan förstås som en *normativ mekanism* inom området. Den *upplevda servicen* påverkas inte bara av att personalen upplevs som professionell, utan även enligt gruppintervjuns beskrivning genom personalens arbetsituation. De beskriver att en lugn, trygg personal speglar av sig på brukarna, likt personalen i Brännmark, Lindskog och Halvarsson (2012) studie.

”Om vi tar vår grupp, så fort vi blir stressade, eller om vi tar upp tiden med massa annat, o inte lägger tiden på dem, så blir de oroliga. Och då kan min tid vara avgörande för våra arbetstagare, även om de inte säger det, men man märker det på dem, för de mår bättre, de blir lugnare. Det är ju inte alltid de kan uttrycka det, så tror jag att det är så.” deltagare i gruppintervjun

Personalen beskriver att det är av vikt för dem att vara fullt närvarande i mötet med brukaren, då brukaren annars blir orolig.

”... och som jag tidigare, det är kul att se de medarbetarna som har gjort de här pilotgrupperna, att verkligen se den glädjen och deras engagemang, då blir man riktigt varm. Då vet man också att i slutändan, att en stolt, duktig medarbetare som känner att, ja detta kan jag, i mötet sen med kunden så är det ju det viktigt, då blir det ett bättre möte på värdeskalan.” Direktören

På Bemanningscentrum pratar chefen om att det i grunden handlar om att kunderna behöver besked om vem som kommer till dem, då dessa ofta har ett behov av kontinuitet och förutsägbarhet. Värdet för brukarna beskrivs sammanfattningsvis dels utifrån tid, har medarbetarna tiden kan de engagera sig mer i brukarna, och dels utifrån ordning och reda, för att skapa förutsägbarhet och kontinuitet.

I en beställar- utförarmodell påverkar även beställarna. Den mest självklara uppfattningen på en marknad kan vara att leverantören skall erbjuda god kvalitet till ett bra pris. Att sträva efter att erbjuda detta kan då ses som en *mimetisk mekanism*.

”Som omsorgsnämnden, de styr väl kanske i realiteten mer kring vad [förvaltningens namn] ska göra. För de delarna med lean, de har ju inte beställt lean, utan de beställer god kvalitet till ett bra pris, och då är det [förvaltningens namn] svar, att börja med lean för att kunna leverera det, bra kvalitet till ett bra pris, så det är ju fortfarande i tjänstemännens regi.” Ordförande i nämnden

Mekanismen går att avläsa i citatet när hen säger att arbeta med lean är förvaltningens svar på att möta krav på just god kvalitet till ett bra pris. Att arbeta mot att kunna erbjuda en bra tjänst med god kvalitet i form av ständiga förbättringar beskrivs även i gruppintervjun, av verksamhetsutvecklare och av affärsområdeschefen. Att detta varit ett krav från både de själva och beställare kan förklaras med att detta är en *mimetisk mekanism* inom området.

”Jag har funderat lite på det och jag tror ju att de här delarna, intern effektivitet och kundnytta går hand i hand. Alltså både internt att det blir bra för oss, gör ju att det blir bra för våra brukare. Jag tror egentligen inte att det är någon motsättning i det, sen måste man alltid ha ’varför är jag på jobbet? Jo för att det är brukare som behöver personal’. Att man måste ha det levande. Men det motsätter sig inte självt tycker jag. Det ska bli en bra process här, och förhoppningsvis så känner ju brukaren det att vi har ordning och reda, på det vi gör.” Chef på bemanningscentrum

7.5. Mellan det offentliga och marknaden

Som visats ovan kan initiativet förstås som ett sätt för förvaltningen att möta flera olika mekanismer, från både offentlig förvaltning och marknaden, och arbetet med lean verkar legitimerande för förvaltningen. Det kan därför finnas flera motiverande krafter till varför förvaltningen börjat med lean. Lean motiveras internt inom förvaltningen genom ständiga förbättringar och en nytta för kunderna. Värdet som skapas för brukarna beskrivs främst som mer tid, tid för kärnverksamheten och tid att skapa en ordning och reda i de administrativa delarna. Förvaltningen gör det tydligt, både i skrift och i intervjuerna, att lean inte är en besparingsåtgärd. Detta är även bilden förmedlad från gruppintervjun.

”... de har ja hört, förut innan vi började med det här, så där ’men lean, det är bara för att de vill spara pengar’ men det kanske inte var så enkelt. Men det kan ju finnas fler tankar. Som att det förenklar jobbet också. Det är inte bara en vinst i pengar utan... ja. Det kan ju vara samma sak ibland, det behöver inte vara motpoler tänker jag” Deltagare i gruppintervjun

”Däremot tror jag att en sak som man också ska vara väldigt tydligt med när man jobbar, ... det är att man inte ska se det som något åtgärdsprogram för att exempelvis få ekonomin att gå ihop, och istället angripa det som att vi kan frigöra tid för att istället göra något som är värdeskapande, vilket innefattar både för kunden och för medarbetaren.” Direktören

Externt blir lean ett konkurrensmedel, både om brukare och om personal. Att bygga en image är viktigt inom området, då förvaltningens strategiska områden i affärsplanen är att bli en än mer attraktiv arbetsgivare, att arbeta med lean, varumärket och marknadsföring och Information och dialog. Förvaltningens och kommunens specifika karaktär, med en tydlig marknadsorientering genom beställar- utförarmodellen, gör att förvaltningen även ställs inför marknads krav. Att förvaltningen påbörjar ett arbete med lean är således inte märkligt, då arbetet med lean beskrivs utveckla och förbättra inom såväl personal- som kundområdet.

Inom offentlig förvaltning är lean legitimerande eftersom lean skall reducera slöserier, göra kommunal verksamhet mer effektiv och hantera en administration som breder ut sig och stjäl tid från kärnverksamheten, mötet med brukarna. Lean innebär också att ”gå i bräschen” för utveckling av den offentliga sektorn.

”... leanfilosofi ska implementeras i hela [förvaltningens namn], så är det. Men det är ju mer frågan om hur, hur ska det gå till?” Verksamhetsutvecklare 1

”Vi måste ju rigga för framtiden. För det här kommer ju att ta ganska många år innan det är klart, och det måste ju riggas här, och vi försöker ju ge nu lite input till [Direktörens namn] och så, med idéer i hur man kan tänka om det. Så att man inte väntar för länge med det...” Verksamhetsutvecklare 1

”Det bästa scenariot är att det finns en klar o tydligt plan för implementering, där det också ingår att utbilda fler leancoacher, så att vi är flera...” Verksamhetsutvecklare 2

”... hur många personer som vi utbildar, hur många verksamheter som ska vara igång, hur vi ska titta på förbättringar, hur ska de följas upp från ledningshåll, ska vi titta på någon form av belöningssystem... Hur ska vi tänka vid rekryteringar, ska vi skriva ut det i annonser, hur ska vi tänka vid rekryteringen av chefer? Så det finns många olika delar... och ekonomisk uppföljning, för att se ekonomiska vinster också först o främst så att vi följer upp så att vi verkligen får kundnytta. Så att det inte blir något som körs ut bara, utan att man följer upp effekterna. Och så att det inte stannar här vid pilotverksamheterna utan att det sprids” Verksamhetsutvecklare 2

I dokument 1 står det att implementering skall ske enligt fastställd plan, vilken direktören menade att de höll på att arbeta fram. Förvaltningen vill arbeta med ständiga förbättringar och arbeta smartare för kundens bästa. I pilotprojektet har detta inneburit ett arbete med främst den tekniska kvaliteten, vilket man menar skall påverka den funktionella kvaliteten indirekt. Det ökade värdet för brukarna beskrivs utifrån tid, mer tid till att vara med brukarna och att minskad tid som läggs på onödiga administrativa uppgifter. Hur man skall arbeta med lean för att förbättra den funktionella kvaliteten mer direkt (om det ens är möjligt) är en svår nöt att knäcka. Frågan är dock inte avgörande för förvaltningens fortsatta arbete med lean enligt min analys, då den legitimitet som förvaltningen erhåller genom att möta flera andra viktiga mekanismer fortsätter att motivera arbetet med lean. Legitimitet grundas därför inte i nyttan för brukare, även om ett fortsatt arbete mot nytta för brukaren kan stärka legitimiteten ytterligare.

8. Slutdiskussion och avslutande reflektioner

En grundläggande tanke hos många professionella och utförare av socialt arbete är att legitimitet i arbetet sker i det värde som skapas för såväl brukare som för samhället i stort. Det är för brukaren man arbetar, annars kan man ta sin väska och gå hem. Kärnan i lean, enligt Womack et al. (1990) är ändå att skapa nytta för kunden och eliminera de aktiviteter som inte är värdeskapande för kunden. Det kan vara den grunden som lockar många inom den offentliga sektorn att börja med lean.

Offentlig sektor är dock inte bara till för brukaren. Det finns många krav på det offentliga, ifrån olika håll, och exempelvis sörjer den offentliga sektorn enligt SCB för ca 1,3 miljoner anställda. Som arbetsgivare har den offentliga sektorn som helhet misslyckats med att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Många väljer att arbeta inom den offentliga sektorn för att man som anställd ofta arbetar med någon form av service till människor, om det är vård, skola, omsorg eller annat. Lönen är ofta lägre än inom den privata sektorn, så även de förmåner man får tillgång till och möjligheten att påverka sin arbetssituation. Ökade dokumentationskrav och ett ökat administrativt ansvar hos arbetstagarna gör att många inte längre arbetar med det man en gång valde – service till människor, utan snarare papper i alla dess former.

Lean är ett sätt att hantera detta. Forsell och Ivarsson Westerberg (2014) menar att ledningen arbetar med de organisationsreformer som finns under en given tid. Olika kommuner väljer olika reformer. Ökat inflytande, självbestämmande och attraktiva jobb. Det skulle kunna vara hämtat från min genomförda studie kring lean, men dessa ledord är som exempel hämtade från Göteborgs Stads nya satsning ”Attraktiv Hemtjänst”. Det är tyvärr inte den enda svårigheten som den offentliga sektorn står inför.

Den offentliga sektorn möter även krav som skapats då Sverige har gått mot att vara mer marknadsorienterat. Den offentliga sektorn ifrågasätts på ett annat sätt, och kraven på att blir mer effektiva och mindre byråkratiska ökar, då många organisationer ställs inför konkurrens med privata alternativ. Lean har därför blivit en lösning och en ”mirakelmedicin” som många kommuner och landsting väljer, då lean tycks passa in som lösning på de flesta av den offentliga sektorns problem.

Även om lean har blivit ett vanligt förekommande diskussionsämne i debatten kring hur offentlig sektor skall utvecklas, har Lean dock inte fått det genomslag och den betydelse som konceptet har fått inom bilindustrin. Frågan är varför? Och vad tappade man på vägen?

Den största skillnaden mellan Toyotas tillämpning och den offentliga sektorns är att kundvärdet inte är av en central betydelse i konceptet när lean tillämpas inom den offentliga sektorn. Vid en första tanke kan man tänka sig att det vore tvärtom, om den offentliga sektorn riktar sig mot medborgare, och i grunden är för medborgare. Konceptet har dock förändrats, anpassats och breddats. Frågan är om kundvärdet faller bort på grund av att lean skapar legitimitet för organisationerna utifrån att möta andra viktiga mekanismer inom den offentliga sektorn, än vad det gör för olika företag inom marknaden? På marknaden styr kunden. Det gör den inte inom den offentliga sektorn. Lean verkar legitimerande för den offentliga sektorn på så många fler sätt, att legitimitet erhålls utifrån en användning av konceptet ändå, med eller utan kundvärdet som en central del av tillämpningen. Kanske faller det bort för att det praktiskt inte är möjligt att arbeta direkt med kundvärdet, då kunden inte ”alltid har rätt” inom det offentliga, jämfört med det privata?

8.1. Utmaningar inför framtiden

Min uppsats har gett svar på hur lean används och hur det motiveras inom den offentliga sektorn utifrån en fallstudie. Genom uppsatsens gång har dock nya frågor väckts. Frågor som vidare hade varit intressanta att utforska är vad som händer över en längre tid med effektiviseringskoncept inom den offentliga sektorn? Om kommunerna fortsätter med lean, hur kommer det se ut i framtiden? Ser arbetet med lean likadant ut över olika kommuner och organisationer i Sverige? Går min analys kring hur arbetet motiveras att generaliseras? Det är frågor som min uppsats inte har kunnat ge svar på. Vidare väcker uppsatsen frågor kring kunden som begrepp inom offentlig sektor. Hur, och vilket ansvar skall läggas på kunden själv? Vilka andra idéer från det privata har överförts till det offentliga? Valfrihet och kundval är några begrepp som vi allt oftare ser inom den offentliga sektorn och som blir aktuella att studera även utifrån ett maktperspektiv.

9. Referenser

- Arlbjörn, J, Vagn Freytag, P & de Haas, H (2011) Service supply chain management - A survey of lean application in the municipal sector. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 41 (3) 2011, pp.277-295.
- Björkman, T & Lundqvist, K (2013) Lean ur historiskt perspektiv. I Sederblad, P (red.) *Lean i arbetslivet*. Stockholm: Liber.
- Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber.
- Brännmark, M. (2012). *Lean i kommun och myndigheter - en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur*. Innovationsrådet (dir. 2011:42).
- Brännmark, M, Lindskog, P & Halvarsson, A (2012) Patient Quality Effects from lean healthcare - an empirical investigation. I Proceedings in NES 2012 Nordic Ergonomics Society conference. Saltsjöbaden, Sweden 19-22 August, 2012.
- Denhardt, R.B. & Denhardt, J.V., 2000. The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60, pp.549–559.
- Drotz, E (2014). *Lean in the Public Sector: Possibilities and Limitations*. Lic.-avh. Linköping : Linköpings universitet.
- Drotz, E & Poksinska, B (2014). Lean in social services - possibilities and limitations. I Drotz, E. *Lean in the Public Sector: Possibilities and Limitations*. Lic.-avh. Linköping: Linköpings universitet.
- Erlingsdóttir, G (1999). *Förförande idéer: kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*. Diss. Lund: Lunds Universitet.
- Fangen, K (2004) *Deltagande observation*. Malmö: Liber.
- Forsell, A (1999) *Offentlig reform i marknadsmodellernas spår?* (SCORE Rapportserie 1999:5) Stockholm: Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor.
- Forsell, A & Ivarsson Westerberg, A (2014). *Administrationssamhället*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Ghobadian, A Viney, H & Redwood, J (2009) Explaining the unintended consequences of public sector reform. *Management Decision* 47 (10) pp. 1514-1535.
- Grönroos, C (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of marketing*, 18 (4), pp.36-44.
- Hasle, P, Bojesen, A Langaa Jensen, P & Bramming P (2012). Lean and the working environment: a review of the literature. *International Journal of Operations & Production Management*, 32, pp.829–849.

- Hasle, P (2014) Leanproduction - An Evaluation of the possibilities for an Employee Supportive Lean Practice. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. 24 (1) pp. 40-53.
- Hines, P, Holweg, M & Rich, N.L (2004). Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24, 10 pp.994-1011.
- Hines, P, Martins, A & Beale, J (2008). Testing the Boundaries of Lean Thinking: Observations from the legal Public Sector. *Public Money & Management*, 28 (1) pp.35-40.
- SOU 2013:40 (2012). *Lean och systemsyn i stat och kommun*, Innovationsrådet (dir.2011:42).
- Innovationsrådet (2013). Att tänka nytt för att göra nytta - om perspektivskiften i offentlig verksamhet. Stockholm: Finansdepartementet.
- Jacobsson, K. (2008) Den svårfångade kvaliteten. I Sjöberg, K och Wästerfors, D (red.) Uppdrag: forskning. Konsten att genomföra kvalitativa studier. Malmö: Liber.
- Jacobsson, K & Meeuwisse, A (2008) Fallstudieforskning. I Meeuwisse, A, Swärd, H, Eliasson-Lappalainen, R & Jacobsson, K (red.). *Forskningsmetodik för socialvetare*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur.
- Johansson, S (2015) Teoretiska perspektiv och forskning om människobehandlande organisationer I Johansson, S, Dellgran, P & Höjer, S (red.) *Människobehandlande organisationer - villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Jidegren, M & Torstensson, J (2014) *Lean på Socialkontoret - En analys av nuläge och förbättringsmöjligheter* [intern publikation] Linköpings Universitet.
- Krafcik, J.F. (1988) 'Triumph of the lean production system', *Sloan Management Review*, Fall, pp.41-52.
- Kvale, S & Brinkmann, S (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Langstrand, J (2012). *Exploring organizational translation: a case study of changes toward Lean Production*. Diss. Linköping: Linköpings universitet, 2012.
- Langstrand, J & Drotz, E (2015): The rhetoric and reality of Lean: a multiple case study, *Total Quality Management & Business Excellence*, DOI: 10.1080/14783363.2015.1004307.
- Liker, J. K. (2009). *The Toyota way: 14 management principals from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.

- Merriam, S (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Modig, N & Åhlström, P (2012). *Detta är lean: lösningen på effektivitetsparadoxen*. 2. uppl.
- Smith, D (2001) Texts and the Ontology of Organizations and Institutions. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 7(2), pp. 159-198.
Stockholm: Stockholm School of Economics (SSE) Institute for Research [distributör].
- Patton, M (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. 3. ed. London: SAGE.
- Pettersen, J., 2009. Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*, 21, pp.127–142.
- Radnor, Z. & Osborne, S.P.,(2013). Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review*, 15(February 2015), pp.265–287.
- Radnor, Z & Walley, P.(2008). Learning to walk before we try to run: Adapting Lean for the public sector. *Public Money & Management*, 28:1,pp. 13-20.
- Scott, W. R (2014). *Institutions and organizations: ideas, interests and identities*. 4. ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, Inc.
- Shah, R och Ward, P (2007) Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25, (2007) pp. 785–805.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. 3., [updated.] ed. London: SAGE.
- Socialstyrelsen (2011) Föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (SOSFS2011:09) Socialstyrelsen.
- Socialstyrelsen (2012) Handbok för tillämpningen av föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9) om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.
- Suarez-Barraza, M & Ramis-Pujol, J (2010) Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process - A case study in a Mexican public service organization. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(3) 2010. pp.388-410.
- Sveriges Kommuner & Landsting (2012a) *Lean i kommuner, landsting och regioner 2011-Sammanställning av enkät ställd till samtliga kommunchefer, landstings – och regiondirektörer*. Sveriges Kommuner & Landsting (pdf).
- Sveriges Kommuner & Landsting (2012b) *Lean - Motiv, initiativ, implementering och resultat*. Sveriges Kommuner & Landsting (pdf).
- Thomassen, M (2007). *Vetenskap, kunskap och praxis: introduktion till vetenskapsfilosofi*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning.

- Uhnöo, D (2012). *Dunkla vanor: om teori och referenspraktik i samhällsvetenskaplig forskning*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet, 2012.
- Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. (elektronisk) Hämtad 150528 som pdf.
<<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>>.
- Wibeck, V (2000). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Womack, J.P. & Jones, D.T., (1996). *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D., (1990). *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. New York :Rawson Associates.
- Wörlén M (2010) Att prioritera i socialtjänsten. *Socialvetenskaplig tidskrift*. 1, 2010 pp.28-45.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Bilagor

Bilaga 1: lista över informanter och dokumentmaterial

Bilaga 2: Informationsbrev skickat till verksamhetsutvecklare som visat intresse efter ett första telefonsamtal.

Bilaga 3: Intervjuguide Direktör,

Bilaga 4: Intervjuguide ordförande i nämnden,

Bilaga 5: Intervjuguide fokusgrupp,

Bilaga 6: Intervjuguide verksamhetsutvecklare 1 och 2.

Informanter:

Informell konversationsintervju med verksamhetsutvecklare 1 den 7 april 2015.

Intervju med verksamhetsutvecklare 1 den 20 april 2015.

Intervju med verksamhetsutvecklare 2 den 20 april 2015.

Intervju med Förvaltningsdirektör den 20 april 2015.

Intervju med Ordförande i nämnden den 21 april 2015.

Intervju med Chef på Bemanningscentrum den 21 april 2015.

Intervju med Affärsområdeschef den 20 april 2015.

Gruppintervju med samverkansgruppen/ leangruppen inom daglig verksamhet den 20 april 2015.

Observation av ett lean-tavelmöte på bemanningscentrum 21 april 2015.

Dokumentmaterial:

Dokument 1: Affärsplan [förvaltningens namn] 2015-2016.

Dokument 2: Lean revision

Dokument 3: Spelregler i samverkansgruppen inom daglig verksamhet

Dokument 4: Kartläggning Introduktion av nya kunder inom daglig verksamhet I

Dokument 5: Förbättringsområden för samverkansgruppen inom daglig verksamhet

Dokument 6: Problemområden vid introduktion av nya kunder inom daglig verksamhet

Dokument 7: Sammanfattning av arbetet i leangruppen inom daglig verksamhet oktober 2013-oktober 2014.

Dokument 8: Kartläggning Introduktion av nya kunder inom daglig verksamhet II

Hej igen!

Som jag sa när vi pratade i telefon senast, så läser jag en master i socialt arbete vid Lunds Universitet, och studien kommer att vara en del av min masterexamen. Som mastersstudent kommer jag att utgå från de forskningsetiska riktlinjer som Vetenskapsrådet tagit fram. Deltagandet är frivilligt, men jag hoppas såklart på att så många som möjligt inom avdelningen vill delta. Vid frågor kring examensarbeten vid Lunds Universitet är Ni även välkomna att kontakta min handledare Verner Denvall (verner.denvall@soch.lu.se).

Lean har tillämpats i allt fler verksamheter inom offentlig sektor och det finns fortfarande relativt lite forskning om hur slutmottagaren/kunden/brukaren påverkas av dessa lean-initiativ. Att producera kunskap inom området är viktigt för såväl det fortsatta arbetet med att kvalitetssäkra och utveckla den offentliga sektorn, som för de brukare som tar del av välfärdstjänsterna. Många verksamheter ligger dessutom i startblocken för att börja använda lean i allt större utsträckning. I min studie ämnar jag att undersöka hur ni inom verksamheten tänker er att brukarna i olika led kan påverkas av att man inför lean i arbetet.

Studien kommer att vara en fallstudie, där jag mer djupgående kommer att undersöka olika aspekter av hur brukarna kan påverkas av lean-initiativet. Tanken är därför att även intervjua olika intressenter, där bilden förmedlad från yrkesverksamma, chef och verksamhetsutvecklare inom enheten kommer att vara en viktig del. Övergripande frågor som jag vill undersöka är;

- Varför inför man lean inom enheten?
- Hur arbetar verksamheten med lean/ Hur vill man arbeta i framtiden?
- Och hur kommer detta att påverka brukarna mer konkret?
- Vilka förväntningar finns kring kvalitetsförbättringar genom lean?
- Hur kan man arbeta värdeskapande för brukarna genom lean?

Genom att studera vad grundtanken med lean är inom Er verksamhet, vad ni vill att arbetssättet skall generera, och olika intressenters förväntningar hoppas jag att kunna få svar på mina frågeställningar.

Varken frågeställningar eller tillvägagångssätt är huggna i sten, vilket innebär att vi gemensamt kan lägga till/ta bort frågeställningar utifrån vad Ni finner relevant för Er verksamhet.

Min förhoppning är jag skall kunna få tillgång till:

Dokument som till exempel genomförandeplan, riktlinjer och liknande.

2-3 fokusgrupper, med 6-8 yrkesverksamma i varje grupp (självklart beroende på hur många anställda verksamheten har, och om detta rent praktiskt är möjligt) avsatt tid ca 1 h per fokusgrupp. Annars kanske några yrkesverksamma inom enheten vill ställa upp på enskilda intervjuer?

Intervju med enhetschef ca 1 h/ Intervju med verksamhetsutvecklare avsatt tid ca 1h.

I min studie kommer jag även att kontakta övriga intressenter i kommunen så som kommunala politiker, anhörigorganisation etcetera, lite beroende på vilken enhet/verksamhet som är intresserade att medverka.

Till hösten kommer ett lean- seminarium hållas vid Lunds Universitet, med olika intressenter inbjudna, då två masteruppsatser kring lean presenteras. Självklart kommer att studien presenteras hos Er när den är klar, vilket kan ge nya uppslag till förbättring och motivation i arbetet med lean.

Vill Er verksamhet medverka i studien är det upp till Er om kommunen och enheten skall vara anonym i studien. Jag värdesätter Er tid högt, då jag har förståelse för det dagliga arbetet som yrkesverksamma och chefer utför, och jag kan anpassa mig väl till Er verksamhet. På grund av att jag är bosatt i Lund skulle jag helst se att vi genomför intervjuerna under en komprimerad tidsperiod (kanske under en vecka), någon gång mellan v.12-17, men självklart är det Era möjligheter till att medverka som styr.

Med Vänlig hälsning

Josefine Fälth
070-286 286 8

Intervjuguide Fokusgrupp

Berätta först kort om förutsättningarna, hur lång tid vi har, jag vill spela in, man behöver inte enas om något svar.

Småprat om lite allt möjligt.

Vad är lean och hur används det - Hur skulle ni beskriva lean?

- Vad har ni för bild av lean?
- Hur skulle ni beskriva ert arbete med lean?
- Vad kan lean innebära för ert dagliga arbete?
- Vad kan man uppnå med lean?
- Och vad tänker ni uppnå med det Leanarbete som ni har börjat med?

Lean och kvalitet - Vad innebär kvalitet i arbetet för er, och påverkas denna av lean?

- Vad är god kvalitet utifrån ett brukarperspektiv?
- När är kvaliteten i ert arbete god? (skulle ni kunna ge något exempel på detta?) /När gör ni ett bra arbete?
- Finns det situationer där kvaliteten i ert arbete varit sämre? Skulle ni kunna ge exempel på detta?
- Kan leanarbetet som ni påbörjat påverka kvaliteten i ert arbete? På vilket/vilka sätt då?
- Varför tror ni att det är så?
- Vilka kvalitetsförändringar av dessa (om några) tror ni att brukarna märker av? Hur då?
- Finns det kvalitetsförändringar som ni tror att ni kommer att märka av snarare än brukarna?

Inom managementlitteraturen beskrivs leans kärna som att skapa värde för kunden, och minska slöserierna i processerna. Men vad är värde för kunden?

- Vad innebär värde för kunden för er?
- Kan ni beskriva en situation i ert arbete där värde skapas för kunden?
- Vad skapar inte värde?
- Har leanarbetet ni börjat med betydelse för detta? Varför då?

Intervjuguide Verksamhetsutvecklare (1 och 2)

Berätta först kort om förutsättningarna, hur lång tid vi har, jag vill spela in etc.

Vill du berätta lite kort om hur länge du har arbetat med verksamhetsutveckling, och när du började arbeta inom denna förvaltning?

Vilka faktorer skulle du säga är drivande för en förvaltnings utvecklingsarbete?

När kom du först i kontakt med lean?

Varför blev det just lean som förvaltningen har börjat med?

Har din bild av lean förändrats mellan att du först kom i kontakt med lean och att ni börjat arbeta med det?

Vad innebär lean för dig?

Kan du beskriva hur ni har påbörjat arbetet med lean?

Vilka fördelar kan du se med att använda lean inom era utförarområden?

Vem/vilka gynnas av lean? På vilket sätt?

Kan detta påverka brukarna? Hur?

Kan du se några negativa aspekter, eller några farhågor för arbetet?

Vad är det ni vill uppnå med leanarbetet?

Hur kommer ni gå vidare med arbetet?

Om du skulle föreställa dig förvaltningen om 5år – hur arbetar utförarverksamheterna då?

Vilka förväntningar har du på förvaltningen och verksamheternas arbete inom en 5års-period?

Vilka krav tror du finns på verksamheterna från allmänheten, idag, och om 5 år?

Hur skulle du beskriva förhållandet mellan att minska slöseri och att öka värdet för kunden?

Utifrån det leanarbetet ni utvecklar idag, kan du ge något exempel utifrån detta?

Intervjuguide Direktör

Skulle du kunna beskriva lite kort vad du arbetar med inom förvaltningen, arbetsuppgifter, ansvar etc.?

Vilka faktorer skulle du säga är drivande för en förvaltnings utvecklingsarbete?

När kom förvaltningen först i kontakt med lean?

Var det även då du kom i kontakt med lean första gången, eller är konceptet tidigare känt för dig?

Hur beskrevs lean då?

Har din bild av lean förändrats efter det?

Varför blev det just lean som förvaltningen började med?

Vad innebär lean för dig?

Vilka fördelar kan du se med att använda lean inom er förvaltning?

Vem/vilka gynnas av lean? På vilket sätt?

- Sett ur ett större perspektiv, kan förvaltningen i sin helhet gynnas? Hur?

Kan du se några negativa aspekter, eller finns några farhågor kring arbetet?

Vad är det ni vill uppnå med leanarbetet?

Kommer ni gå vidare med arbetet? Hur?

Om du skulle föreställa dig förvaltningen om 5år – hur arbetar ni och utförarverksamheterna då?

Vilka förväntningar och ambitioner har du kring förvaltningen och verksamheternas arbete utvecklingsarbete inom en 5års-period?

Vilka krav tror du finns på förvaltningen från allmänheten, idag, och om 5 år?

Lean brukar ofta beskrivas utifrån att öka värdet för kunden och minska slöseri i processerna. Utifrån det leanarbetet ni utvecklar idag inom förvaltningen, hur kan man relatera dessa två aspekter?

Intervjuguide ordf. Nämnd

Skulle du kunna berätta lite kort om din roll i Utförarstyrelsen? Uppgifter? Ansvarsområden etc.?

Vilka ansvarsområden har Utförarstyrelsen?

Vilka för slags beslut fattar ni? Skulle du kunna ge något exempel?

I vår mailkontakt skrev du att leanarbetet i förvaltningen drivs av tjänstemän och de anställda, och inte av politikerna, men vet du om Utförarstyrelsen initialt beslutat om att påbörja leanarbetet?

...Eller är detta något som bedrivs och även initialt startat på tjänstemannanivå?

Vilken roll (om någon) har Utförarstyrelsen för det framtida utvecklingsarbetet av förvaltningen?

... och det framtida arbetet med lean?

Utifrån din erfarenhet av att sitta i Utförarstyrelsen, men även i kommunfullmäktige, vilka faktorer tror du driver leanarbetet i såväl kommunen som den specifika förvaltningen?

Skulle du kunna berätta lite om förvaltningens affärsplan för 2015-2016?