

Lean-omställning

- *Från nuläge till önskat läge*

Författare: Fiona Luima och Helena Nyman

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år VT/2024:

Handledare: Petter Stenmark

Examinator: Håkan Wiklund

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga för publiceringsvillkor). Publiceringen sker i open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Mittuniversitetet rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

- Ja, jag/vi godkänner publiceringsvillkoren.
- Nej, jag/vi godkänner inte att mitt självständiga arbete publiceras i det offentliga gränssnittet i DiVA (**Endast** arkivering i DiVA).

Gävle och Kyrkhult, 2024-06-02.....

Ort och datum

Magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling

Program/Kurs

Fiona Luima och Helena Nyman

Namn (alla författares namn)

1976 och 1969.....

Födelseår (alla författares födelseår)

Förord

Denna magisteruppsats har utförts på Mittuniversitet, Östersund inom huvudområdet kvalitetsteknik, i programmet kvalitets- och ledarskapsutveckling under våren 2024. Det har varit givande och inspirerande att studera Lean genom att djupdyka i ämnet kvalitetsledning.

Författarna vill rikta ett stort tack till kontaktpersonen i studieorganisationen som tagit sig tid för diskussioner och bollat frågor och varit tillgänglig från start till slut. Tack, Ola Jonsson för en värdefull handledning och tack till respondenterna i studieorganisationen. Dessa insatser har gjort det möjligt för författarna att undersöka ett område utifrån ett verkligt intresse. Stort tack också till vår handledare på Mittuniversitet, Petter Stenmark för vägledning och input under studiens gång.

Författarna vill också skicka ett stort tack till familjemedlemmar, vänner, mentorer och arbetsgivare som har stöttat och gjort genomförandet av denna utbildning möjligt.

Gävle och Kyrkhult, juni 2024

Fiona Luima & Helena Nyman

Sammanfattning

Syftet med studien är att undersöka hur tjänstebaserade och offentliga organisationer lyckas med omställningen till Lean i praktiken. Studien genomfördes utifrån en flerforskningsmetod. Fyra processledare och en processägare intervjuades utifrån en intervjuguide med semistrukturerade frågor och 21 respondenter, bestående av medarbetare, processledare och processägare svarade på en enkät med strukturerade frågor. Den studerade organisationen är i en fas av införande av Lean där delar av organisationen kommit längre i förändringsarbetet än andra. Orsakerna som kunnat identifierats är olika nivåer på utbildning, engagemang och motivation bland medarbetare och ledare. Det framkommer av intervjuer och enkätsvar att ett större fokus har lagts på utbildning och utveckling på tjänstemannasidan. Historiskt har Lean sitt ursprung i produktionsstyrda processer och har senare anammats i den tjänstebaserade sektorn där det sociala perspektivet ibland förbisetts, bland annat genusperspektivet har kommit i skymundan. Studiens resultat visar att det ur ett genusperspektiv råder en god fördelning mellan män och kvinnor som involveras i förändringsarbetet i organisationen.

Organisationen efterlever till en viss del de fem huvudkategorierna som studien undersöker. För att lyckas med omställningsarbetet behöver arbetet framåt inriktas på att involvera medarbetare och ledare som ännu inte fått tillgång till utbildning i förändringsarbetet. Genom att involvera och utbilda ledare och medarbetare blir de motiverade och viktiga resurser i organisationen. För att lyckas med omställningen behöver ledningen i organisationen arbeta med att förändra beteende och gamla vanor hos medarbetarna. Beteende och vanor är det som utmanar förbättringsarbetet främst och innan organisationen har hanterat dessa hinder och motstånd kan inte organisationens förbättringsresa fortgå. Slutsatsen är att organisationer som bestämmer sig för att ställa om till Lean säkerställer att de har de 4 huvudkategorierna och vetenskaplig tänkande på plats för att öka möjligheterna för att lyckas med sin Lean-omställning. Hänsyn skall tas till att organisationen inte har arbetat så länge med Lean och har goda möjligheter att lyckas med omställning utifrån det resultat som framkommit i rapporten.

Nyckelord: Lean, management, implementation, transformation, continuous, improvement, human, public sector, human Lean.

Summary

The purpose of the studies is to investigate how service-based and public organizations succeed in the transition to Lean in practice. The purpose of the study is to contribute and thus increase the theoretical knowledge in order to, in practice, successfully introduce Lean in public organizations. The study was carried out based on a multi-research method. Four process managers and one process owner were interviewed based on an interview guide with semi-structured questions and 21 respondents, consisting of employees, process managers and process owners, answered a questionnaire with structured questions.

The studied organization is in a phase of introducing Lean where parts of the organization have progressed further in the change management than others. The reasons that have been identified are different levels of education, commitment and motivation among employees and managers. It emerges from interviews and survey responses that a greater focus has been placed on training and development on the official side. Historically, Lean has its origins in production-controlled processes and was later adopted in the service-based sector, where the social perspective was sometimes overlooked, including the gender perspective. The results of the study show that, from a gender perspective, there is a good distribution between men and women who are involved in the change management in the organization.

The organization complies to a certain extent with the five main categories that the study examines. In order to succeed with the change management, the work going forward needs to be focused on involving employees and leaders who have not yet received access to training in the change management in order to be involved and motivated and become important resources in the organization. In order to succeed in the transition, the management in the organization needs to work on changing the behavior and old habits of the employees. Behavior and habits are what challenge the improvement work primarily and before the organization has dealt with these obstacles and resistance, the organization's improvement journey cannot continue. The conclusion is that organizations that decide to convert to Lean ensure that they have the 5 main categories in place to increase the chances of success in their Lean conversion. Consideration must be given to the fact that the organization has not worked with Lean for so long and has good opportunities to succeed with change based on the results that emerged in the report.

Keywords: Lean, management, implementation, transformation, continuous, improvement, human, public sector, human Lean.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
1.3 Avgränsningar	2
2. Teoretisk referensram.....	3
2.1 Lean-omställning i offentliga tjänstebaserade organisationer.....	3
2.2 Lean - The Toyota Way och 4P-modellen	4
2.2.1 Vetenskapligt tänkande	5
2.2.2 Filosofi	5
2.2.3 Process	6
2.2.4 Medarbetare	6
2.2.5 Problemlösning	7
2.3 Systematiskt förbättringsarbete, PDCA- cykeln.....	8
2.4 Ständiga förbättringar ut ett processperspektiv.....	9
2.5 Framgångsfaktorer och fallgropar vid Lean-omställning.....	10
2.5.1 Framgångsfaktorer.....	10
2.5.2 Fallgropar	11
3. Metod.....	12
3.1 Forskningsmetod.....	12
3.1.1 Presentation av studieorganisation	13
3.2 Tillvägagångsätt	14
3.2.1 Litteraturstudie	14
3.2.3 Semistrukturerad intervju.....	15
3.2.4 Dataanalys.....	16
3.3 Validitet och reliabilitet.....	17
3.4 Etiska aspekter	18
4. Resultat och analys	19
4.1 Resultat av enkäten och intervjuer.....	19
4.1.1 Vetenskapligt tänkande	19
4.1.2 Filosofi	21
4.1.3 Process	22
4.1.4 Medarbetare	25
4.1.5 Problemlösning	28
5. Diskussion	31

5.1 Resultatdiskussion	31
5.2 Metoddiskussion	33
5.3 Framtida forskning	35
5.4 Rekommendationer	35
6. Slutsats	37
7. Referenser	39
Bilagor	42
Bilaga A. Enkätfrågor inklusive följbrev	42
Bilaga B. Intervjuguide inklusive följbrev	43
Bilaga C. Enkätfrågeställningar med kriterier fråga 4 till 14.	44
Bilaga D. Enkätresultat med gradering i procent.	47
Bilaga E. Graderad resultatredovisning av intervjuer	48

1. Inledning

I det här avsnittet presenteras bakgrund och beskrivning av problemet för studien. Här ingår även studiens syfte, frågeställningar, avgränsningar och disposition.

1.1 Bakgrund

Den moderna kvalitetsutvecklingen springer ur de japanska framgångarna efter andra världskriget som hade dramatiska effekter och har historiskt påverkat industrin i många länder. För att återuppbygga sin industri gällde det för japanerna att hitta ny teknik och nya arbetsmetoder och det talas om "det japanska undret" mellan 1955 och 1985. Med hänsyn till förutsättningarna efter andra världskriget utvecklades produktionstekniken utifrån ett system som bygger på resurssnålhet och intensivt förbättringsarbete med fokus på medarbetarnas insatser (Liker, 2022). Systemet utvecklades av Toyota och kallas Toyota Production System vilket idag går under begreppet Lean enligt Liker (2022). Att lösa problem genom att söka rotorsakerna är fundamentet för hela Lean (Bergman & Klefsjö, 2020; Sörqvist, 2004; Gupta et al., 2016). Leans huvudfokus är kundvärde och fokus på att eliminera icke värdeskapande aktiviteter. Att inte ha identifierat vem kunden är, deras krav, förväntningar och önskemål gör det svårare att implementera Lean då mottagaren av ens tjänster är otydlig, vilket gör att aktiviteterna inte blir anpassade och värdeskapande i ett större perspektiv (Radnor et al., 2012). Genom att analysera, optimera och arbeta med ständiga förbättringar kan en organisation öka effektivitet, kvalitet, lönsamhet, produktivitet och kundvärde då slöseri elimineras genom behovsstyrd tillverkning och tjänsteutövning (Bergman & Klefsjö 2020; Clark et al., 2013).

Inom offentlig sektor har Lean kommit att bli det främsta arbetssättet att användas inom olika organisationer och sektorer, främst inom vården (Drotz, 2014) och att nio av tio sjukhus arbetar enligt Lean (Weimarsson, 2011). Sedan slutet av 1980-talet har Lean använts för att förbättra servicen för kunden. Med hjälp av PDCA-cykeln löses problem, baserade på insamlade data, värderingar och de processer som organisationen arbetar med (Bergman & Klefsjö, 2020; Clark et al., 2013). Sörqvist (2024) nämner att syften för effektivisering inom offentlig verksamhet kan vara att skapa skattenytta eller uppnå hållbar utveckling. Flera forskare lyfter utmaningar som omställning till Lean kan leda till, exempelvis försämrad arbetsmiljö då det nya arbetssättet leder till högre arbetstempo och följaktligen orsakar högre sjukfrånvaro, stress och ökad arbetsbelastning (Landsbergis et al., 1999; Arbetsmiljöverket, 2016). Halling (2020) har genom forskning och fältstudier tagit fram ett arbetssätt som han kallar Human Lean. Halling (2020) menar att Human Lean är ett arbetssätt som används för att satsa på medarbetarnas hälsa och se hälsan som en resurs. Human Lean bygger på ett stöttande ledarskap och tillvaratagande av medarbetarnas kreativitet. Resultatet från fältstudierna har visat sig leda till minskad sjukfrånvaro, minskade rehabärenden, ökad kvalitet och ökad produktion.

Varför lyckas en del organisationer med att ställa till Lean och andra inte? Övergripande strategier för organisationer som arbetar med att ställa om till Lean är att fokusera på att processerna drivs resurssnålt, kundorienterat och effektivt (Sörqvist, 2004; Bergman & Klefsjö 2020). En faktor som leder till att organisationen inte lyckas med omställningen menar Bhasin (2004) är en generell bild och övertygelse om att Lean är ett strategiskt verktyg istället för en filosofi. Bortolotti et al. (2019) menar att flera organisationer över hela världen anammat Lean

som arbetssätt och lyckats möta marknadens behov, minskat kostnaderna och ökat sin konkurrenskraft. Trots att flera organisationer lyckats finns det organisationer som misslyckas helt eller delvis med att uppnå önskade resultat (Bortolotti et al., 2019). Forskning visar att misslyckanden kan bero på att helheten vid införandet av Lean-konceptet saknas samt att medarbetarna inte förstår varför de ska arbeta med ständiga förbättringar eller möta kundens behov (Liker, 2022). Misslyckandet kan också ha sin grund i att trots kunnig personal saknas det erfarenhet av att arbeta med förändringsledning eftersom genomförandet av förändringsprocessen kräver sin tid och åtgärderna måste tas sekventiellt för att nå framgång (Kotter, 1995). En väl fungerande kommunikation är en förutsättning för en effektiv utveckling av en verksamhet varför den retorik som används för att nå medarbetarna spelar stor roll enligt Bergman och Klefsjö, (2020). Även Worley och Doolen (2006) menar att kommunikation är en viktig aspekt att beakta vid omställningen till Lean avseende hur ledningens budskap går fram till medarbetarna.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur tjänstebaserade offentliga verksamheter lyckas med omställningen till Lean.

- Vad kännetecknar organisationer som lyckas med omställningen till Lean som arbetssätt?
- Vad kan främja arbetet med ständiga förbättringar för medarbetare och ledare i organisationers vardag för att lyckas med önskat resultat av Lean?

1.3 Avgränsningar

I denna studie kommer en organisation i offentlig sektor att undersökas med syfte att kartlägga hur de fyra huvudkategorierna och vetenskapligt tänkande i Lean efterlevs.

Studien avser inte att undersöka ledarskapet gentemot medarbetarna eller i vilken utsträckning ledarskapet utövas.

Disposition

Titelsida	Syfte, problemformulering, frågeställningar		
Sammanfattning	Innehållsförteckning	Inledning	Teori
Metod	Resultat	Analys	Diskussion
Slutsats	Referens	Bilagor	

2. Teoretisk referensram

Följande avsnitt innehåller en beskrivning av kunskap inom området för studien. En beskrivning av Lean-omställning i organisationer kopplade till offentlig tjänstebaserad verksamhet och hur de använder 4P, PDCA-cykeln samt ständiga förbättringar ur ett processperspektiv och slutligen framgångsfaktorer och fallgropar vid Lean-omställning.

2.1 Lean-omställning i offentliga tjänstebaserade organisationer.

Det som skiljer offentlig och privat sektor åt är hur ägarstrukturen ser ut (Boyne 2002). Enligt Boyne (2002) har skillnaderna sin grund i att det offentliga ägs helt eller delvis av staten, kommuner eller landsting och kontrolleras, samt finansieras till stor del av skattemedel utifrån politisk påverkan, och inte av marknaden. Boyne (2002) menar att den privata sektorn styrs av marknaden och betalande kunder vilket gör att ägarnas och aktieägarnas intresse ligger i att övervaka och kontrollera chefernas beteende, utifrån ett ansvar för lönsamhet och resultat. Vidare påpekar Boyne (2002) att det inte finns några underlag för att det är en avsevärd skillnad mellan offentlig och privat sektor. Ledarskapets betydelse för en organisations effektivitet betonas av Johnsson och Östling (2023), och att det inte är någon skillnad mellan den offentliga och privata sektorn och att oavsett sektor bidrar ett dåligt ledarskap till läckage av pengar och resurser. Johnsson och Östling (2023) menar också att en organisations problematik är omöjlig att hantera om inte ledarskapet, utifrån dess betydelse, granskas.

Tjänster skapas och utförs i samförstånd mellan kund och utförare och det är av vikt att kvaliteten i utformning och utförande är tillfredsställande (Bergman & Klefsjö, 2020). Rodgers och Antony (2018) lyfter i sin studie vikten av att offentligt tjänstebaserad verksamhet blir bättre på att involvera allmänheten vid utvecklingen av offentliga tjänster eftersom allmänheten är kunden. Att tillmötesgå kundernas krav och önskemål utifrån deras olika behov och förutsättningar kräver kundens deltagande och engagemang, vilket kan vara svårt för en offentlig tjänstebaserad organisation att identifiera (Radnor et al., 2012). Detta landar enligt Radnor et al. (2012) i att tjänster och förbättringar skapas utan att organisationen vet vad kunden vill ha.

Lean är en filosofi bestående av vägledande principer och verktyg enligt Hallin (2019) och bygger på fyra byggstenar: Vad? Hur? Varför? och Vem, när och var? är viktiga i Lean sammanhang (Åhlström et al. 2021). Vad - handlar om faktorer, variabler, begrepp och konstruktioner. Hur - handlar om strukturer och förutsägbarhet. Varför - handlar om kartläggning av rotorsaker. Vem, var och när - handlar om relationen mellan hinder och begränsningar, relationer mellan ledningsstöd, kommunikation och att hela verksamheter är engagerade och strävar efter en Lean-omställning där grundorsaken till problemet elimineras. Radnor et al. (2012) menar att Lean inte skall ses som en samling fristående operativa verktyg utan som en bredare, systemomfattande förbättringsfilosofi.

Kommunikation bidrar till att gå från en reaktiv kultur med vanor och beteende som går ut på att släcka bränder och snabba lösningar (Åhlström et al., 2021; Worley & Doolen, 2006; Halling, 2019). Enligt Bergman och Klefsjö (2020) är den retoriska förmågan hos organisationens ledare av vikt för ett framgångsrikt förbättringsarbete. Den grundläggande

tanken med Lean är att skapa värde för kunden och att undvika varje form av slöseri. Genom att identifiera och effektivisera de processer som inom Lean kallas värdeflöden, utnyttjas verksamhetens resurser maximalt och värde skapas för den externa kunden (Bergman & Klefsjö, 2020). Tidigare forskning visar att Lean uppfyller ett behov då en verksamhet önskar arbeta effektivt för att minska kostnaderna och utnyttja resurserna på bästa sätt (Bortolotti et al., 2019; Gupta et al., 2016). För att komma närmare en framgångsrik omställning till Lean krävs att hela verksamhetens totala värdekedja omfattas, för att gå från stuprör och silostruktur, enhets tänk, till flödestänkande (Halling, 2019; Sörqvist, 2024) Med Lean som förbättringsverktyg kan sektorer i tjänstebaserade verksamheter visualisera, identifiera och eliminera grundorsaken till kvalitetsproblemen så att kunden får bättre service och därmed bättre kundupplevelse. Därav vikten att utveckla processerna och grundligt förbättra flöden som driver verksamheten framåt (Gupta et al., 2016; Sörqvist, 2024).

Det som kännetecknar en Lean-organisation enligt Wigert (2023) är en organisation som har ett bra ledarskap och som kan förmedla till medarbetarna syftet med förändringen och belysa vikten av allas delaktighet. Januszek et al. (2023) visar genom sin studie att förståelse för omställning till Lean skiljer sig åt mellan olika chefsnivåer, toppchefer och mellanchefer. Anledningen, menar Januszek et al. (2023), är att mellancheferna arbetar med Lean där effektiviteten, ekonomiska och icke-ekonomiska resultat observeras direkt medan toppcheferna ser de ekonomiska effekterna av arbetet först i resultatet. Halling (2020) påpekar att chefernas syn på Lean påverkar omställningsarbetet och att deras uppfattningar ändras genom lärande allt eftersom verksamheten ställer om. För att ge förbättrade förutsättningar för chefer och ledare bör antalet underställda ses över (Johnsson & Östling, 2023). En rekommenderad grupp på underställda är 20 medarbetare, men överstigs ofta både inom offentlig och privat sektor, dock mer inom offentlig sektor (Johnsson & Östling, 2023).

Lean handlar i sin ursprungliga tanke om produktionsstyrning, och att det är verksamheten och systemet som står i fokus, inte individen, menar Arbetsmiljöverket, (2016) medan Hines (2022) menar att fokus för Lean alltmer flyttas från ett verkstygsbaserat arbetssätt till ett arbetssätt med människor i fokus. Arbetstillfredsställelse och motivation ökar när ledare kombinerar medarbetarnas arbetsmiljö och hälsa med ökad effektivitet och kostnadsbesparingar (Arbetsmiljöverket, 2016). Arbetsmiljöverket (2016) har också identifierat att olika arbetsuppgifter dessutom påverkar män och kvinnor olika och kan påverka genusstrukturer och syftet med förändringsarbetet. För att lyfta fram hur viktiga människorna är i Lean betonar och föreslår Halling (2019) användning av begreppet Human Lean. Att arbeta med en kombination av Kasam, känsla av sammanhang, och Lean ger positiva resultat på medarbetarnas hälsa, och hur människan tänker och agerar är trots allt kärnan i Lean (Halling, 2019).

2.2 Lean - The Toyota Way och 4P-modellen

4P-modellen i The Toyota Way består av 14 ledningsprinciper och delas in i 4 kategorier i Lean: medarbetare (people), process (process), filosofi (philosophy) och problemlösning (problemsolving) (Liker, 2022). Liker (2022) beskriver 4P-modellen som ett system där alla delar är sammanlänkade. Vidare menar Liker (2022) att ett nytt begrepp tillkommit som förstärker hur de fyra P:na hänger ihop och som kallas vetenskapligt tänkande. De fyra kategorierna formas som varsin del i en cirkel och är sammanlänkade som pusselbitar.

Vetenskapligt tänkande utgör en mindre cirkel i mitten. Liker (2022) menar att 4P-modellen behöver följas i en ordning för att ge förväntad effekt, se figur. 1.



Figur 1. 4P- modellen enligt Liker (2022 s. 38).

2.2.1 Vetenskapligt tänkande

Vetenskapligt tänkande grundar sig på att åstadkomma förbättringar och bygger på ett lärandeförhållande och daglig träning. Genom ett synsätt som fokuserar på upprepade, faktabaserade, lärande arbetsmoment uppnås mål och tydliga syften att eliminera slöseri och optimera processen. Kaizen är ett uttryck för det tydliga syftet, att genom systematisk strävande förverkliga en vision (Liker, 2022). Egnell (2024) menar att medarbetarna lär sig genom att göra misstag och att det ska uppmuntras från ledning, på så sätt blir arbetsplatsen en plats där tankar och idéer fortsatt delas utan rädsla för bestraffning. Kvaliteten på arbetet och lärandet hos medarbetarna ökar när medarbetarna anförtros med större ansvar vilket medför ökad motivation, bättre acceptans av nya metoder och ökat inkomna antal förbättringsförslag (Kotter,1995).

2.2.2 Filosofi

Filosofin en verksamhet vilar på har stor inverkan på hur alla i verksamheten tänker och agerar (Rother, 2013). Ett långsiktigt systemtänkande är grundläggande tillsammans med ett tydligt syfte och genom ett observant och kompetent ledarskap med tydlig riktning kan komplexa systemproblem lösas. Radnor et al. (2012) menar att när organisationer fokuserar på Lean-verktyg vid implementering kan problem uppstå i form av i avsaknad av struktur, utbildning och förståelse av Lean inom hela organisationen, och att det endast är förändringsledare och ledning som ser Lean ur ett systemperspektiv. Vidare menar Radnor et al. (2012) att när medarbetare inte engageras i förändringsarbetet uppstår denna brist i såväl produktions- som tjänstebaserad verksamhet. Med en genomtänkt kultur som bygger på kaizen, med medarbetare som har tillit till organisationen skapas förutsättningar för bättre lösningar, ständiga förbättringar och utveckling av medarbetare och team (Liker, 2022). Kotter (1995) menar att framgången ligger i det dagliga arbetet där visionen kommuniceras och organisationens problem beskrivs. Vidare betonar Kotter (1995) vikten av att medarbetarnas insatser och bidrag kopplas till lyckad framflyttning av förändringsarbete i samband med förnyelse av målen.

2.2.3 Process

Ett vetenskapligt synsätt hos medarbetarna är att skapa processer med ett kontinuerligt flöde där problem synliggörs, och kan på ett vetenskapligt sätt lösas genom innovation, experimenterande och lärande (Liker, 2022; Rother, 2013). Utifrån Lean förbättras processerna kontinuerligt och förenklas med hänsyn till Leans huvudprinciper: ständiga förbättringar, processorientering och systemtänkande, enkelhet, kontinuerliga flöden, dragande system, samma takt, visualisering, närvarande ledarskap, allas delaktighet och engagemang, partnerskap, kundfokus och eliminering av slöseri (Sörqvist, 2004). Liker (2022) menar att ett dragande system bygger på begreppet *kanban*. *Kanban* handlar om återkoppling med kund, reglering av internt materialflöde och gör att överproduktion och stora lager visualiseras och därigenom undviks (Liker, 2022). Begreppet *Heijunka* står för planerad utjämning i produktionsmönstret och i en fullt utvecklad Lean-organisation leder den till ett högre kundvärde i form av bättre service och högre kvalitet (Liker, 2022; Rother, 2013).

För att en Lean-organisation skall fungera fullt ut, menar Liker (2022) att de tre *M:n* måste elimineras. *Muda* står för slöseri och icke-värdeskapande aktiviteter som består av: *överproduktion, väntan, onödiga transporter, inkorrekta processer, onödiga lager, onödiga rörelser, defekter och outnyttjad kreativitet hos medarbetare*. *Mura* står för ojämnheter som orsakas av oregelbundenhet på grund av bristande planering utifrån orderingång i förhållande till produktion och processer. *Muri* står för överbelastning av utrustning och medarbetare och leder till produktionsstörningar, säkerhetsbrister och hälsoproblem (Liker, 2022). I en Lean-organisation standardiseras processerna utifrån att de utformats och förbättrats gemensamt av ledare och medarbetare i teamen genom användande av PDCA-cykeln. Standardiseringen av en process innebär nya arbetssätt som genom övning och ständiga förbättringar blir etablerade (Liker, 2022). De nya arbetssätten har som syfte att i varje moment av processen lyssna till kundens önskemål som avser design och tillverkning. Organisationens kultur ska vara öppen för att ta emot kritik och använda den i förbättringsarbetet av produkten eller tjänsten (Liker, 2022).

Med hjälp av begreppet 5S identifieras och elimineras slöseri och brister som bidrar till fel, defekter och skador på en arbetsplats. De 5S:n är: *Seiri/Sortera, Seiton/Strukturera, Seiso/Städa, Seiketsu/Standardisera och Shitsuke/Skapa vana* (Bergman & Klefsjö, 2020; Liker, 2022). Genom att visualisera information om begreppens och verktygens funktion i bildform tas den lättare upp av mottagaren. Mest kraftfull blir informationen som del i ett Lean-system där ett stabilt och standardiserat förbättringsarbete är etablerat. Genom att använda olika verktyg och tekniker kan beslut utifrån processens aktuella beskaffenhet och dess utvecklingsmöjligheter tas (Dahlgaard-Park, et al. 2013). Liker (2022) menar att när en organisation tar hjälp av tekniken ska den anpassas så att den stödjer processen och medarbetarna för att lösa problemen i verkligheten utan att tappa förmågan att lösa problemen på traditionellt vis.

2.2.4 Medarbetare

Medarbetarna ska bemötas med respekt, utmanas och utvecklas (Liker, 2022). Genom repetition under ledning av en coachande ledare på "*gemba, (den plats där arbetet genomförs)*," skapas nya vetenskapliga sätt att tänka och utveckla medarbetarna, ledare och

team (Liker, 2022). Ett ledarskap bör inkludera att aktivt lyssna, visa empati, uppmuntra och stödja sitt team och det ska grundas på en stark förståelse för emotionell intelligens, betonar Egnell (2024). Även Clark et al. (2013) menar att, för att skapa en kultur av ständiga förbättringar, ska medarbetarna behandlas med respekt, engageras, utmanas och utvecklas. Ett välanvänt arbetssätt leder till ökat medarbetarengagemang, minskat slöseri med människors förmågor och potential samtidigt som den bidrar till positivt och effektivt engagemang från individ, team ända upp till organisationsnivå (Hines, 2022). För att leda arbetet i rätt riktning krävs ett ledarskap som på alla nivåer, är stöttande, ger möjligheter till utveckling och engagerar medarbetarna (Hallin et al. 2019). Kotter (1995) hävdar att en ledning bestående av flera chefer än ledare riskerar att misslyckas eftersom det är ledarna som driver fram förändringsprocessen och håller systemet i drift.

Liker (2022) menar att förändringsarbetet drivs fram av ett utvecklat ledarskap som kommer inifrån organisationen istället för att anställa nya ledare som inte känner till verksamheten och dess kultur. Hur organisationen reagerar på ett förändringsinitiativ behöver förstås utifrån den specifika kultur som präglar organisationen för att kunna arbeta strategiskt (Hallin et al., 2019). McLean och Antony (2014) har genom sin studie funnit att förutsättningar för en förändring bygger på motivation, förväntningar, organisationskultur och en förberedd ledning. Hellsten & Klefsjö (2002) lyfter att värderingarna är vägledande för organisationens sätt att agera, arbeta och lösa problem och utgör därmed basen för kulturen i organisationen. Flera forskare uttrycker vikten av att förstå den specifika kulturen som finns i organisationen för att kunna arbeta strategiskt med förbättringsarbete och att ett ledningssystem med en lämplig kvalitetskultur främjar funktionen och tillväxten i organisationen (Hallin et al., 2022; Fening & Boateng-Okrah, 2017). På samma sätt som respekt visas för teammedlemmar skall respekt visas för partners och leverantörer i värdekedjan genom att utmana och hjälpa dem att utvecklas (Liker, 2022).

2.2.5 Problemlösning

Begreppet problemlösning handlar enligt Rother (2013) om att skapa förståelse för den aktuella situationen i ett system, inte att jaga efter lösningar. Istället för att lösa problem i processerna genom kortsiktiga åtgärder ska lösningar hittas genom noggranna observationer där problemen identifieras från grunden med hjälp av problemlösningssmodellen PDCA så att framtida problem undviks (Liker, 2022; Rother 2013). Problemlösning ger mer effekt då det sker i tvärfunktionella grupper och där Lean-verktyget kan stödja ett arbetssätt som ska hålla över tid (Gupta et al., 2016) förutsatt att problemlösningssmodellen följs på rätt sätt, menar Rother (2013). Sörqvist (2004) menar att när problem hanteras utifrån ett kreativt, nytänkande och innovativt sker det sällan på ett strukturerat tillvägagångssätt.

Verksamhetens mål och planer kan brytas ner med hjälp av en strategisk planeringsprocess, *Hoshin kanri*, där alla samarbetar i riktning mot en vision och en strategi (Liker, 2022). *Hoshin kanri* kan användas som ett verktyg att sprida strategi och nå resultat just för att processen också hjälper till att utveckla medarbetare och kulturen (Liker, 2022). PDCA kan användas vid arbetet där målet är att uppnå en ny standard medan SDCA, *Standard, Do, Check, Act* kan användas i det dagliga arbetet för att identifiera och eliminera standardavvikelser (Liker, 2022). Insikten om sin unika position och strategi hos en organisation främjar kreativitet och nytänkande. Genom att ta tillvara medarbetarnas innovativa förmågor skapas kapacitet internt

för att utveckla utmärkande produkter eller tjänster och möjligheter till ekonomisk tillväxt (Liker 2022).

2.3 Systematiskt förbättringsarbete, PDCA- cykeln

Förbättringscykeln är en strategisk modell som kan användas till grund för förbättringar och ledarskap i alla organisationens led (Rother, 2013). Modellen bygger på fyra faser som genom upprepade försök syftar på att fånga upp det som inte fungerar och undersöka orsakerna. PDCA står för Plan/Planera - Do/Gör - Check/Studera-Act/Agera. Toyota använder sig av verktyget, men har lagt till aktiviteten “Gå och se”, detta för att skapa bättre förståelse på plats inför beslutsfattande (Sörqvist 2004; Bergman och Klefsjö 2020; Rother 2013). Figur 2 illustrerar PDCA-cykeln.



Figur 2. PDCA-cykeln med tillägg, Gå och Se i mitten. (Rother, 2013 s. 165)

Gå och se. Att gå och se är ett arbetssätt som går ut på att, innan ett beslut tas, ska beslutstagaren, en högre chef, gå till platsen där problemet uppstått och identifiera problemet. Genom att identifiera problemet på plats skapas bättre förståelse och förtroende byggs då beslut att lösa problemet tas i konsensus. Gå och se kallas Gemba eller Gemba Walk och är en av de 14 principerna i Lean (Liker, 2022; Bergman & Klefsjö, 2020).

Plan. Identifierade problem definieras och insamlade data bryts ned i hanterbara delar utifrån ett hypotetiskt antagande och utifrån det fastställs åtgärder. En åtgärd för att förstå problemet är att tillsätta ett förbättringsteam bestående av olika kompetenser och intressen (Bergman & Klefsjö 2020; Rother, 2013). Förbättringsteamet kan arbeta med olika verktyg för att hitta orsakerna till problemen. Elg (2022) lyfter vikten av att ha ett systemsynsätt och verktyg som beskriver statistiskt framtagna data utifrån exempelvis Paretdiagram eller sambandsdiagram.

Do. Utifrån framtagna data ska förändringen genomföras med syfte att uppnå förbättringar, och det ska, enligt Elg (2022), förankras bland ett fåtal medarbetare för att snabbt få svar på om rätt åtgärder i processen är identifierade och att valda indikatorer visar att förbättringsarbetet går åt rätt håll. Under noggranna observationer testas den aktuella processen i liten skala, eller om omständigheterna tillåter, i full skala (Bergman & Klefsjö 2020; Rother, 2013).

Check. Efter att rätt åtgärder vidtagits studeras effekterna av det faktiska resultatet och jämförs med det förväntade för att se om det lett till förbättringar (Bergman & Klefsjö 2020; Rother, 2013). För att bedöma om förändringsarbetet leder till förväntade förbättringar kan, enligt Taylor (2013), frågan ställas: "Vilken förändring kan vi göra för att åstadkomma en förbättring?". Frågan om förbättringsarbetet går åt rätt håll eller inte kan, enligt Elg (2022), besvaras med hjälp av ett styrdiagram och att kontinuerliga mätningar med jämna intervaller genomförs. I denna fas ska det nya förändringsarbetet följas upp och bevakas så att det håller tillfredsställande nivåer (Elg, 2022).

Act. Det nya förbättrade arbetssättet standardiseras och permanentas och sprids inom organisationen för att användas på nästa process. Om förbättringsarbetet inte varit lyckosamt får organisationen börja om med PDCA-cykeln igen (Bergman & Klefsjö 2020; Rother, 2013). Att börja om menar Elg (2022) är ett sätt att lära sig från de tidigare faserna i PDCA-modellen. Vidare menar Elg (2022) att det i denna fas är befogat att ställa frågorna: Var det rätt arbetssätt som vidtogs i förbättringsarbetet? Har rätt korrekt angreppssätt använts vid problemanalysen? Även Taylor (2013) trycker på att ställa frågor om resultatet uppfyller målen med förbättringsarbetet i denna fas. Syftet i denna fas är att lära sig av identifierade framgångsfaktorer och fallgropar utifrån, inom organisationen testade och beprövade arbetssätt (Elg, 2022).

2.4 Ständiga förbättringar ut ett processperspektiv

Begreppet process förekommer inom flera olika ämnesområden och de gemensamma definitionerna inom olika områden är att en process som är repetitiv, innehåller flera aktiviteter som omvandlar resurser till resultat, har en början och ett slut och skapar ett värde för kunden (Bergman & Klefsjö, 2020; Sörqvist, 2004). Ständiga förbättringar ur ett processperspektiv handlar om att studera processer och är en förutsättning för ett lyckat förbättringsarbete i organisationen. Processarbete handlar om hur organisationen skapar kundvärde (Bergman & Klefsjö, 2020). Processarbete bedrivs idag i många företag även om inte alla processer är visualiserade och kartlagda (Sörqvist, 2004). Vidare menar Sörqvist (2004) att ingen process är perfekt och att anledningarna till arbetet med ständiga förbättringar varierar. En anledning kan vara att organisationen har som krav att arbeta med processororientering kopplad till kvalitetsledningssystemet (Sörqvist, 2004). Processer finns för att de uppfyller ett behov och ska därför ha ett syfte och mål (Assen, 2018). Sörqvist (2004) menar att syftet med varför en verksamhet arbetar med processororientering skiljer sig från verksamhet till verksamhet. Exempelvis menar Sörqvist (2004), att syftet för en verksamhet kan vara att förändringsarbetet kräver processarbete och en annan för att det är en del av en ny organisationsform.

Syftet med processarbete kopplat till förbättringsarbete är att processarbetet belyser, samt skapar goda förutsättningar för de tvärfunktionella arbetssätten. Genom att utmana traditionella arbetssätt och uppmuntra innovation, skapas en kultur där medarbetare involveras och resultatet mynnar ut i långsiktiga och hållbara förbättringar (Bortolotti et al., 2019). Förändrings- eller arbetsprocesser lyckas allteftersom flera medarbetare involveras och kommer in med nya modiga idéer, tillvägagångssätt och förser ledningen med kunskap, förutsatt att den överensstämmer med organisationens vision (Sörqvist, 2004; Kotter, 1995; Assen, 2018).

Clark et al. (2013) betonar att Lean grundar sig i ett systematiskt förhållningssätt till processororientering där eliminering av slöseri leder till ökat värde för slutanvändaren av tjänsten. Sörqvist (2004) menar att, istället för att lägga mer tid på att systematiskt definiera verksamhetsprocesser, införa mätning och utse roller, ska fokus ligga på det systematiska arbetet för att lyfta fram processernas problem och lösa dem för att nå bättre resultat.

Verksamhetsprocesser handlar om att optimera de vanligt förekommande processer som är huvud- lednings- och stödprocesser (Bergman & Klefsjö, 2020). Var och en av processerna kopplas till olika roller med kompetens för de olika delarna i processarbetet (Hallin et al., 2019). Processägaren ansvarar för samtliga resurser och skapande av strategiska riktlinjer för den operativa verksamheten och att processens resurser finns på plats. Processledaren har samordnande uppgifter och ansvarar för att nödvändiga insatser sätts in och leder processens förbättringsteam. Kompetensförsörjarens, eller coachens uppgift är att dimensionera bemanning och se till att relevant kompetens finns på plats. Även mentorskap för medarbetarnas utveckling ingår i rollen då processerna ska förbättras (Bergman & Klefsjö, 2020; Rother, 2013; Hallin et al., 2019). Ledare och chefer som inte lever upp till rollen finns inom både offentlig och privat sektor och hotar sina organisationers tillväxt och utveckling menar Johnsson och Östling (2023), och att ett bristande ledarskap är orsaken till att en del branscher utarmas på personal då medarbetare väljer att sluta då de inte känner sig sedda, uppskattade och inte utvecklas. Bristande ledarskap är ett av de stora tillväxthotet och chefer och ledare utan förmåga att inspirera och skapa arbetsglädje kommer inte att ha någon plats i organisationerna, varken offentliga eller privata.

2.5 Framgångsfaktorer och fallgropar vid Lean-omställning

Lean har med tiden spridits till offentliga verksamheter och är fortfarande populär inom privata och offentliga sektorer (Bergman & Klefsjö, 2020; Åhlström et al., 2021). Varför lyckas en del verksamheter med att ställa om till Lean och andra inte? Nedan belyser rubrikerna framgångsfaktorer och fallgropar det flera forskare har identifierat vara kännetecknande vid Lean-omställning.

2.5.1 Framgångsfaktorer

Att ställa om från nuläge till önskat läge med Lean som förbättringsverktyg ger flera ekonomiska och icke-ekonomiska fördelar (Worley & Doolen, 2006). De tekniker som visat sig framgångsrika i en sektor går inte att direkt överföra i en annan på grund av att företagskultur, ledning och att en uppsättning oförutsedda händelser kräver olika tillvägagångssätt för att lösa organisationens problem (Boyne, 2002). Radnor et al. (2012) har i sin studie funnit att Lean-aktiviteter lett till kortare väntetider, förbättrad service och tydligare förståelse för en verksamhets tjänst eller produkt. Förbättrade processer och minskat slöseri genom användande av verktyg som 5S, ökad personalmotivation och bättre förståelse för roller och relationer mellan avdelningar är tecken på flera framgångsfaktorer (Radnor et al., 2012). Omställningen till Lean når effektiv framgång när mellanchefer får stöd och visat engagemang från ledningen (Januszek et al., 2023). Förändringsprocessen lyckas när medarbetare involveras av den anledningen att medarbetarna kommer in med nya idéer, nya sätt att arbeta som stämmer överens med organisationens vision (Kotter, 1995). Carnerud

(2016) uppmärksammar innovation, praxis och lärande som nya begrepp som förekommer inom kvalitetsledning men som har förbisetts i tidigare studier.

Ledarskapet går att mäta utifrån exempelvis sjukfrånvaro och personalomsättning (Johnsson och Östling, 2023). Johnsson och Östling (2023) menar att förutsättningar för ett gott ledarskap är en tydlig organisation och färre medarbetare per chef som i förlängningen leder till lägre frånvaro och lägre personalomsättning. Att arbeta med ständiga förbättringar i tvärfunktionella grupper för att lösa problem kan förbättra den fysiska arbetsmiljön och de psykologiska resurserna (Arbetsmiljöverket, 2016). När förbättringsarbetet sker med utgångspunkt från både de tekniska och sociala aspekterna ökar delaktighet, lärande och utveckling hos de anställda (Arbetsmiljöverket, 2016). Införandet av Lean lyckas när en kulturförändring sker samtidigt som arbetet med Lean som arbetssätt införs (Gupta et al., 2016). Även Bhasin (2004) menar att hela företagskulturen måste förändras för att nå framgång och att förändringarna skall genomföras i hela organisationens värdekedja. Framgångsfaktorer som Halling (2019) har identifierat i sin studie vid Lean-omställning är att när extern hjälp tas in är det av vikt att den har förmågan att lära andra. Det är av betydelse att förstå att management och ledarskap är beroende av varandra och ska praktiseras av chefer vid Lean-omställning (Halling, 2019; Braf, 2018).

2.5.2 Fallgropar

Gupta et al. (2016) har identifierat att misslyckande vid omställning till Lean har att göra med utmaningarna med att identifiera immateriella slöserier och att kunden inte är med i processen när tjänsten skapas. En ledning som saknar förståelse om vilka faktorer i verksamheten som påverkar eller bidrar till framgång eller misslyckande av att ställa om till Lean är, enligt Worley & Doolen (2006), en bidragande orsak till misslyckandet. Hinder uppstår även när chefer har en ovilja att förändra sina beteenden och ställer krav som motarbetar eller försvårar förändringsarbetet (Kotter, 1995). Radnor et al. (2012) visar att i de studerade fallstudierna där medarbetarna identifierat problemen gavs inte medarbetarna möjlighet att genomföra nödvändiga förändringar, och därmed uteblev effekten av ständiga förbättringar eftersom förbättringsförslagen inte togs tillvara. Kotter (1995) hävdar även att en ledning bestående av flera chefer än ledare riskerar att misslyckas eftersom det är ledarna som driver fram förändringsprocessen och håller systemet i drift.

Andra utmaningar, enligt Worley & Doolen (2006), är dålig kommunikation mellan enheter och för lite arbete och fokus på verksamhetens gemensamma mål. Omställningen till Lean försvåras, enligt Halling (2020), när verksamheter tar hjälp av konsulter som fokuserar och arbetar utifrån Lean-verktyg. När tillämpningen av Lean-verktyg fokuserar på ledningens problem med driftkostnader och personal läggs mindre fokus på att höja tjänsternas kvalitet och att ta vara på erfarenheter i form av lärandeprocesser och ständiga förbättringar (Radnor et al., 2012). Då en organisation saknar språk och samsyn för vad Lean är för organisationen och när ett stödjande ledarskap saknas utmanas förbättringsarbetet (Halling, 2020). Arbetsmiljöverket (2016) har gjort en studie som visar att en Lean-omställning kan ha en negativ påverkan på arbetsmiljö, hälsa och att kvinnor inte ges samma möjligheter att delta i förbättringsarbetet som män. Lean är mer än verktyg, betonar Wigert (2023). Även Åhlström et al. (2021) påpekar att fokus har legat på tekniska komponenter medan sociala komponenter har förbisetts.

3. Metod

Detta avsnitt presenterar studiens vetenskapliga tillvägagångssätt, metodval, urval, datainsamling och studieorganisationen. Andra delar som ingår är begreppen reliabilitet, validitet och avslutningsvis de etiska aspekterna.

3.1 Forskningsmetod

I studien har flermetodsforskning använts som bygger på att kombinera kvantitativ och kvalitativ forskning. Flermetodsforskning benämns även mixed methods research som består av fallstudier, intervjuer och enkätundersökningar. Bryman (2018) menar att kombinationen av två olika forskningsstrategier inom ett och samma projekt blir allt vanligare, och är ett alltmer accepterat synsätt när det gäller genomförandet av samhällsvetenskaplig forskning. Trots att flermetodsforskning blir allt vanligare förekommer det delade meningar om metoden där vissa författare påstår att flermetodsforskning varken är möjlig eller önskvärd. Anledningen är att forskningsmetoderna skiljer sig åt kunskapssteoretiskt och stödjer olika tillvägagångssätt (Bryman, 2018).

I denna studie har flermetodsforskning valts med syfte att nå det optimala resultatet, som enligt Henricson (2017) leder till svar på forskningsfrågorna. Författarna har kombinerat intervjuer och enkäter för att samla in data. Fördelarna med flerforskningsmetoden är att den är komplementär, praktisk och förstärker trovärdigheten och bidrar till ökad kunskap på ett strategiskt sätt (Bryman, 2018). Genom att integrera kvalitativ och kvantitativ forskning med varandra förstärks styrkorna i forskningen och begränsningarna i metoderna elimineras (Henricson, 2017). Inom flerforskningsmetoden tillåter, enligt Henricson (2017) en återkopplingsloop i och med att metoden resulterar i både förklarande och bekräftande frågeställningar som kan behandlas och besvaras samtidigt. Forskningsmetoden innebär att författarna kan inkludera specifika frågor som inbegriper en blandning av tillvägagångssättet av det kvantitativa och kvalitativa sättet att ställa frågor. Motiveringen till att författarna har valt flerforskningsmetod är att uppnå syftet och besvara frågeställningarna och för att ge studien hög trovärdighet (Bryman, 2018).

Henricson (2017) menar att flerforskningsmetoden är lämplig att använda när varken kvalitativ eller kvantitativ metod är tillräcklig för att besvara forskningsproblemet. Enkäterna i studien visar i vilken grad studieorganisationen har lyckats med omställningen till Lean och intervjuerna utvecklar mer hur organisationen arbetar i praktiken för att ställa om till en Lean-organisation. Förutom att studera framgångsfaktorer och fallgropar i omställningen till Lean ämnar studien undersöka hur studieorganisationen arbetar med omställning till Lean i praktiken. Genom att använda flerforskningsmetoden kan teorier och mätinstrument utvecklas eller förfinas vid testande av hypoteser (Henricson, 2017). Urvalet av respondenter i studien gjordes utifrån att en kvantitativ undersökning genomfördes för att ge underlag för den kvalitativa delen av studien (Bryman, 2018). I studien har processägare och processledare fått möjlighet att respondera i intervjuerna och även i enkäten, medan medarbetarna responderat endast i enkäten. Att medarbetarna i studien deltagit i den kvantitativa delen och valts ut från

en likvärdig population, men inte inkluderats i den kvalitativa forskningen, menar Henricson (2017) att ett parallellt urval gjorts.

3.1.1 Presentation av studieorganisation

Studieorganisationen har under en treårs-period arbetat med att införa Lean. Syftet är att arbeta med ständiga förbättringar genom att arbeta smart och resurseffektivt. Organisationen är en kommunal tjänstebaserad verksamhet som sedan årsskiftet 2023–2024 fått ett utökat ansvar att utföra sina tjänster i flera kommuner. Bakgrunden till att organisationens omställning till Lean är att effektivisera processerna, engagera ledare och medarbetare. Detta för att möta nya krav och arbeta med ständiga förbättringar (Sörqvist, 2024). Organisationen beskriver att de har delvis lyckats med omställningen till Lean utifrån kvalitetstrappan som består av fem steg och författarna har sammanfattat de fem stegen nedan.

Första steget i kvalitetstrappan, omogen, handlar om att organisationen saknar rutiner för processen. Inget organisatoriskt lärande förekommer och eventuella resultat uppnås genom “brandkårsutryckningar” utifrån medarbetarnas individuella skicklighet och kompetens.

Andra steget, upprepbar, bygger på repeterbara processer som utifrån tidigare insatser planeras och leds. Genom kvalitetssäkring, grundläggande processbeskrivningar och struktur kan relationerna med interna och externa kunder mätas och kostnader spåras. Organisationen strävar efter systematisk dokumenthantering och där grundläggande kunskap om Lean- verktygen finns att tillgå.

Tredje steget, definierad, handlar om att organisationen arbetar med väl dokumenterade och definierade processer som är synliga för medarbetarna för att nå framgång. Vidare handlar steget om att kvalitetsledningssystemet följs och utbildningar genomförs.

Fjärde steget, förutsägbar, handlar om vilka mätmetoder organisationen har för att bedöma processernas utveckling genom att mäta variationer och avvikelser och därigenom eliminera slöseri. Genom att arbeta på detta sätt används Lean-verktygen i den dagliga verksamheten.

Femte steget, optimerad, är då organisationen uppnått måluppfyllelse när det gäller nöjda externa och interna kunder och att gällande lagstiftning efterlevs. I detta steg ska organisationen uppfylla etablering av rutiner för uppföljning och rapportering samt att leverantörer i värdekedjan utmanas och tillsammans hjälpas åt att utvecklas så att detta sker efter förväntningarna. För att uppnå en optimerad processmognad behöver kompetensen på individnivå uppfyllas samt att processens behov identifieras, hanteras och att ständiga förbättringar av processen används naturligt i vardagen.

De delar av organisationen som har lyckats med Lean-omställningen befinner sig på steg 3 i kvalitetstrappan. En avdelning som strävar efter att komma till steg 2 har som mål att uppnå det under 2024. Organisationen arbetar med standardiserade processer vilket enligt Liker (2022) är ett kännetecken för organisationer som lyckas med omställningen till Lean. Förbättrings cyklern PDCA, daglig styrning, go to Gemba, 5 varför och Lean-tavla är några av de verktyg som används i vardagen för att etablera ständiga förbättringar genom övning av nya arbetssätt. Utmaningar som återges är en företagskultur som inte är helt omställningsbar och där faktorer

antas bero på hur länge medarbetarna har funnits i organisationen, vilka arbetsuppgifter de haft och tidigare erfarenheter eller sysselsättningar.

En av författarna har god insyn i organisationen utifrån samverkan med studieorganisationen i sin profession, men har inte erfarenhet av Lean. Den andra författaren saknar insyn i offentlig tjänstebaserad verksamhet vilket ökar objektiviteten i den insamlade data, och därmed minskar förutbestämda antaganden som kan leda till missledande information. Däremot har den andra författaren erfarenhet av Lean i privat produktionsverksamhet. Författarnas tidigare kunskap inom området Lean och insyn i studieorganisationen kan påverka insamlad data utifrån egna tidigare erfarenheter. Författarna är medvetna om förutsättningarna inför studien och har ett objektivt förhållningssätt genom att grunda undersökningen utifrån de 14 ledningsprinciperna som utmynnar ur de fyra kategorier enligt 4P-modellen och vetenskapligt tänkande (Liker, 2022).

3.2 Tillvägagångssätt

Genomförandet av denna studie har föregåtts av litteraturstudier där målet var att undersöka vad tidigare forskning säger inom valt studieområde. Utifrån litteraturstudien har frågor till enkätundersökning och intervjuer tagits fram för datainsamling och analys. Tillvägagångssättet vid datainsamling bygger på relevanta metodfrågor som ställs via enkäter och intervjuer som leder till legitima data för studien. För att nå slutsatser kan induktion, deduktion och abduktion användas. I denna studie har ett abduktivt angreppssätt använts med utgångspunkt från empirin som har insamlats utifrån kontexten som studieorganisationen befinner sig i (Bryman, 2018). Hur väl datainsamlingen har lyckats och hur replikerbar studien är, resoneras utifrån validitet och reliabilitet (Andreasson & Johansson, 2024).

3.2.1 Litteraturstudie

Litteraturstudier är en viktig del i all forskning enligt Bryman (2018), eftersom forskaren utifrån det valda ämnet behöver veta vad som redan är känt om temat, vilka debatter och kontroverser som förts i ämnet och hur detta har studerats. Författarna har i denna studie genomfört litteraturstudien med hjälp av kurslitteratur samt sökningar på Mittuniversitets biblioteks databaser Scopus, Emerald och SwePub. Även Diva, Google, Google Scholar och webben har använts. Författarna har använt sökorden: Lean, management, implementation, transformation, continuous, improvement, human, public sector i olika böjningar och kombinationer. Efter att ha samlat in relevant litteratur sorterades litteraturen efter vad som hade relevans för den teoretiska referensramen kopplad till syftet. För att säkerställa kvaliteten på de vetenskapliga artiklarna utgick författarna från att artiklarna hade en abstract, en inledning, en resultatdel, en slutsats, metod, referenslista och att artiklarna var märkta med Peer Reviewed (Karolinska institutet, 2023; Karolinska institutet, 2022).

3.2.2 Enkätundersökning

Frageställningens enkätfrågor har tagits fram, och grundar sig på de fyra huvudkategorierna och vetenskapligt tänkande i The Toyota Way:s 4P-modell inom offensiv kvalitetsutveckling och mäter ett framgångsrikt arbetssätt enligt Lean. Lean är ett väl studerat arbetssätt vilket gör att enkätens frågeställningar tidigare har prövats inom forskningen. Enligt Liker (2022)

bygger de fyra huvudkategorierna på 14 principer och utgör ryggraden för organisationsutveckling och kvalitetsarbete. Liker (2022) tilldelar varje princip ett eget kapitel med fallbeskrivningar relaterade till de iakttagelser som gjorts där framgångsfaktorer och misslyckanden beskrivs för att skapa förståelse för läsaren. Utifrån de 14 principerna har enkätfrågor tagits fram så att de passar målgruppen där kriterierna identifieras utan att använda begrepp som kan upplevas hindrande men likafullt stödjer det som kännetecknar en verksamhet i Lean-omställning.

Urvalsprinciper och tillvägagångssätt som enligt Bryman (2018 figur. 8.1.s. 225) illustrerar de viktigaste stegen i en surveyundersökning har inspirerat författarna. Bryman (2018) menar att den som forskar med hjälp av Survey behöver avgöra vilken population som passar ett studium av temat och dessutom beskriva på vilket sätt forskningen genomförs och hur den ska distribueras. Enkäten i studien består av sammanlagt 14 frågor uppdelade på de fyra kategorierna och vetenskapligt tänkande, baserade på The Toyota Way:s 14 principer och 4P-modellen, se bilaga C. Frågorna ställs med kriterier uppdelade på en sexgradig skala med slutna frågor som, enligt Bryman (2018), är av sådan karaktär att respondenten väljer de alternativ som bäst stämmer in för att kunna mäta attityd och beteende. Fördelen med slutna frågor är att relevant och detaljerad data samlas in och svaren lättare bearbetas då intervjuer eller enkätens frågor är strukturerade och inte ger utrymme för egna ordval (Bryman, 2018). I enkäten valde författarna att, genom två bakgrundsfrågor, undersöka rollernas betydelse och genusperspektiv. Fråga 1, om det var en processägare, processledare, medarbetare som svarade. På fråga 2, om respondenten identifierade sig som man, kvinna eller annat.

Enkätfrågorna är ställda på ett sådant sätt att respondenterna kan svara så att det, utifrån frågornas kriterier, går att analysera förutsättningar för studieorganisationen att lyckas med omställningen till Lean. Enkätfrågorna är framtagna för att ge studien ett svar på syftet med studien. Huvudfrågorna har sex kriterier som beskriver var i processen processledare, processägare och medarbetare befinner sig. Kriterierna är indelade i en skala 1 till 6 med färgerna röd, gul och grön. Kriterierna 1 och 2 har slagits ihop till grad röd. Kriterierna 3 och 4 har slagits ihop till grad gul och kriterierna 5 och 6 har slagits ihop till grön grad. Färgerna visar graden av hur organisationen arbetar efter de fyra kategorierna och vetenskapligt tänkande. Röd står för låg efterlevnad. Gul står för medelhög efterlevnad. Grön står för en hög efterlevnadsgrad. Enkäten pilottestades och efter feedback från testpersonen gjordes justeringar och antalet frågor reducerades från 17 till 14. Flervalsoalternativ valdes bort då författarna ansåg att tolkning av data hade varit till nackdel för studien då samma respondent svarat med flera alternativ på samma fråga.

3.2.3 Semistrukturerad intervju

Semistrukturerad intervju kännetecknas av att frågorna är allmänt formulerade och intervjuaren ställer frågor i varierande ordningsföljd. Intervjuformen ger utrymme för följdfrågor utifrån respondentens svar som intervjuaren anser vara viktiga (Bryman, 2018). Bryman (2018) menar, att ha frågor med specifikt tema ger respondenterna frihet att svara på ett eget sätt och att frågorna inte behöver komma i samma ordning som i intervjuguiden. Genom att intervjufrågorna utformades utan förutbestämd ordning, baserade på teoridelen, ämnade författarna, att utifrån studiens tema samla data byggd på respondenternas egna tolkningar och uppfattningar. I intervjuguiden har författarna även formulerat tänkbare

följdfrågor för att fånga upp delar ur intervjuerna som uppfattas relevanta för studiens syfte. Enligt Bryman (2018) kan även frågor som inte ingår i intervjun ställas så länge de knyter an till respondentens svar. En semistrukturerad intervju är i denna bemärkelse en flexibel intervjuprocess där tonvikten ligger på hur den som intervjuar uppfattar och tolkar vad som är viktigt i det respondenten förklarar, och det som intervjuaren förstår av händelser, mönster och beteenden (Bryman, 2018). Andreasson och Johansson (2024) menar att metodfrågor handlar om hur enkäten utformats eller hur intervjuer genomförs. Vidare menar Andreasson och Johansson (2024) att metodfrågor handlar om antalet enkäter som skickats eller hur många respondenter som intervjuats. För att utforma intervjufrågorna har författarna använt sig av en intervjuguide som, enligt Bryman (2018, figur 20.1. s.566) följer en viss struktur. För att säkerställa att de frågor som inte kunde ställas i enkäten utformades intervjufrågor anpassade att besvaras av personer som påverkar beslut och som leder arbetet med att nå målen för verksamheten, se bilaga E. Valet av respondenter gjordes utifrån ett bekvämlighetsurval. Detta på grund av tillgängligheten av respondenter, tidsbrist och urvalets enkelhet (Bryman, 2018). Processägare och processledare från olika avdelningar bokades in för intervjuer på rekommendation av kontaktpersonen i organisationen.

Innan intervjuguiden skickades till respondenterna, pilottestades den av flera personer i ledande ställning inom studieorganisationen, för att säkerställa att den mätte det författarna avsåg att undersöka. Bryman (2018) menar att en pilotundersökning inte bara undersöker om frågorna fungerar som det är tänkt, utan även att undersökningen i sin helhet blir bra. Efter feedback från pilottestet gjordes justeringar och förbättringar innan frågorna skickades med följebrev i förväg för översyn till respondenterna. Sammanlagt genomfördes fyra intervjuer som samtliga genomfördes via Teams videomöten. I en av intervjuerna deltog två respondenter. Författarna till studien närvarade vid varje intervju och upplägget var att en författare ställde frågorna och den andra antecknade.

3.2.4 Dataanalys

Tillvägagångssättet vid datainsamlingen bygger på metodfrågor som ställts via enkäter och intervjuer som lett till insamlad data för studien (Andreasson & Jonsson, 2024). Enkäten har byggts på slutna frågor där sex alternativ per fråga getts och respondenten har markerat det alternativ som passat bäst. Genom detta förfarande och utifrån frågornas utformning har feltolkningar uteslutits och bearbetningen av insamlad data underlättats (Bryman, 2018). Intervjuerna i studien har genomförts semistrukturerat vilket Henricson (2017) menar är en vanlig benämning av öppna frågor där intervjuaren inte tar hänsyn till ordningsföljden på frågorna och kan frånga formuleringen utifrån respondentens svar för att behålla interaktionen i intervjusituationen.

Datainsamlingen tematiserades efter 4P-modellens huvudkategorier och vetenskapligt tänkande och delades upp utifrån den ordningsföljden i enkäten och intervjuguiden:

- Vetenskapligt tänkande
- Filosofi
- Process
- Medarbetare
- Problemlösning

Enkät

Enkäterna i studien har genomförts på ett kvantitativt sätt och besvarats av respondenter bestående av medarbetare, processledare och processägare. Även möjligheten hur respondenten identifierar sig ur ett genusperspektiv har getts. Enkätsvaren har analyserats genom diagram kopplade till sex påståenden för varje fråga rörande studiens syfte och frågeställningar. Påståendena har graderats på ett sätt så att respondenternas medvetenhet om organisationens ambitioner och mål Lean-omställningen synliggjordes. Varje enkätfrågas sex påståenden är kopplade till de fyra huvudkategorierna och vetenskapligt tänkande och har i sin tur graderats i tre kategorier bestående av två påståenden i varje kategori som bilaga C visar.

Intervjuer

Intervjuerna i studien har gjorts med respondenter som företrädesvis är processägare och processledare i organisationen. Respondenterna har valts ut av studieorganisationens kontaktperson som bedömt dem som relevanta för studien. Intervjuerna har genomförts semistrukturerat med utrymme för följdfrågor utifrån respondenternas svar. Intervjufrågorna har formulerats utifrån de fyra kategorier i 4P-modellen och vetenskapligt tänkande som studien baserar sin forskning på. I studien transkriberas intervjuerna från talspråk till löpande text och citaten som förekommer i resultat- och analyskapitlet är utdrag från intervjuerna mellan respondenterna och författarna.

3.3 Validitet och reliabilitet

Begreppen validitet och reliabilitet har fokus på grunderna för, och kvaliteten av, det vetenskapliga uppsatsarbetet (Andreasson & Jonsson, 2024). Validitet och reliabilitet handlar om att resultaten är rimliga och tillförlitliga, och om studien skulle upprepas av någon annan forskare skulle det ge samma resultat. Andreasson och Johansson (2024) menar att det tillvägagångssätt som använts för att samla in data och mäta det som forskare avser att undersöka passar bäst om datainsamlingen är av kvantitativ typ. Andreasson och Johansson (2024) menar att det är svårare att mäta saker till en intervjustudie som försöker förstå känslor och förnimmelser. Vidare betonar Andreasson och Johansson (2024) att, trots att något kan vara svårt att mäta, har resultatet betydelse och att diskussionen runt kvaliteten på det som undersöks kräver en annan typ av resonemang. Validitet och reliabilitet har koppling till det fenomen som studeras och är av betydelse för att fånga viktiga aspekter och förståelse för ett fenomen (Andreasson & Jonsson, 2024). I den kvalitativa undersökningen är inte syftet att maximera reliabilitet och validitet när det gäller mätning av viktiga begrepp (Bryman, 2018). Bryman (2018) menar att vid utformningen av intervjufrågorna ligger betoningen snarare på det generella och respondenternas egna uppfattningar och ger utrymme för följdfrågor (Bryman, 2018).

För att öka studiens validitet och reliabilitet användes olika källor då forskarna ämnade skapa en större förståelse för fenomenet som skulle studeras, och att relevanta frågor kunde ställas vid insamlande av data. Reliabiliteten visas i studien genom den beskrivningen av hur insamlandet av data skett så att studien blir replikerbar. Kvaliteten på studien säkrades genom en pilotintervju av en sakkunnig på området. Enkätfrågorna kvalitetssäkrades genom ett antal pilottester som efter ett antal justeringar fastställdes och sedan skickades till respondenterna.

Enkätfrågorna analyserades först enskilt av författarna var för sig och sedan gemensamt som ett sätt att få flera synsätt på insamlad data och på så sätt öka reliabiliteten.

Validiteten på studien har säkerställts genom att både kvalitativa och kvantitativa datainsamlingsmetoder använts i form av enkäter och intervjuer. Enkäten har använts för att få ett större antal svarande respondenter och var riktad generellt i organisationen. Intervjuerna har haft syftet att undersöka på djupet var organisationen befinner sig i förändringsresan då dessa riktade sig till de som har direkt påverkan på förändringsarbetet.

3.4 Etiska aspekter

De etiska aspekterna har säkerställts genom att enkäten har försetts med ett följebrev, se bilaga A och B, där respondenterna informerats om syftet och att deltagandet var frivilligt och kunde avbrytas när som helst utan vidare förklaring. Respondenterna garanterades även anonymitet utifrån konfidentialitetskravet och att ingen annan än författarna har tillgång till svaren i enkäten. I följebrevet informerades även om att insamlingen av data som erhålls under studietiden tas bort då uppsatsen godkännts (Bryman, 2018). De intervjuade respondenterna har fått en sammanställning på sina svar och möjlighet till att kommentera och godkänna att författarna uppfattat dem rätt. På detta sätt har tillfälle getts att avsäga sig fortsatt delaktighet och genom godkännande av den insamlade data har kvaliteten kontrollerats, validerats och säkrats. Genom att vara transparenta och för att få så adekvata svar som möjligt vid intervjuerna har de etiska aspekterna säkerställts genom att respondenterna muntligen fått samma information som funnits i följebrevet (Bryman, 2018). Enkätundersökningen har genomförts anonymt, och då författarna inte haft tillgång till respondenternas erfarenheter av Lean, medför det att insamlad data kan tolkas utifrån ett objektivt synsätt på organisationen (Bryman, 2018).

4. Resultat och analys

Detta avsnitt presenterar studiens resultat och analys sammanställd utifrån resultaten från enkäter och intervjuer som använts i studiens datainsamling. Avsnitt 4.1 presenterar data från intervjuer och enkäter organiserade utifrån 4P – modellen enligt Toyotas 14 ledningsprinciper delat i 4 huvudkategorier och kategorin vetenskaplig tänkande. Enkäten med 14 frågor innehållande 6 påstående besvarades av 21 respondenter bestående av medarbetare, processledare och processägare. Fyra intervjuer gjordes med 5 respondenter bestående av processledare och processägare. Enkätresultat och intervjuresultat redovisas i diagram och finns i bilaga D respektive bilaga E.

4.1 Resultat av enkäten och intervjuer

Studien ämnar undersöka och svara på varför en del organisationer lyckas med att ställa om till Lean och andra inte. Forskningsfrågorna som besvaras är:

- Vad kännetecknar organisationer som lyckas med omställning till Lean som arbetssätt?
- Vad kan främja arbetet med ständiga förbättringar för medarbetare och ledare i organisationers vardag för att lyckas med önskat resultat av Lean?

4.1.1 Vetenskapligt tänkande

Frågor som ställdes för att ta reda på hur organisationen arbetar med vetenskapligt tänkande är intervjufråga: Vad är Lean för er som organisation? Enkätfrågorna 4 och 6: "I vilken grad känner du till organisationens vision?" och "I vilken grad upplever du att dina tankar och idéer om förbättringar tas tillvara av din processägare eller processledare?".

"Lean är ständiga förbättringar. Grundsytet är att lägga allt på bordet, och ställa oss frågan, gör vi rätt saker?" (R1)

Vid besvarande av intervjufrågan "Vad är Lean för er verksamhet? Varför har ni valt att arbeta med Lean?", svarade flera respondenter att syftet med att ställa om till Lean är för att kunna arbeta strukturerat och med ständiga förbättringar, kvalitetssäkra utförandet, synliggöra processerna och att medarbetarna vet vad de ska göra och vad som förväntas av dem. För att lyckas med Lean-omställningen erbjöds grundläggande basutbildning inom Lean. Organisationen valde även att ta in en konsult för att komma igång med Lean-omställningen. Halling (2020) menar att omställningen till Lean kan försvåras om organisationer tar in konsulter som enbart fokuserar på Lean-verktygen, utan att ta hänsyn till det mänskliga perspektivet. Enligt Liker (2022) är Kaizen ett uttryck för det tydliga syftet, att genom systematiskt strävande förverkliga en vision och används i organisationen för att uppnå målet med omställningen till Lean.

“Vi ledare är dåliga på att förmedla visionen kan jag tycka, ibland” (R5).

På fråga 4 i enkäten, “I vilken grad känner du till organisationens vision?”, svarade 48% “Jag är väl insatt i visionen och förstår varför den är viktig” medan 28% svarade “Jag känner till visionen, förstår den och vad den innebär”. 19% svarade “Jag känner till visionen och förstår vad den innebär” medan 5% svarade “Jag är väl insatt i visionen och förstår varför den finns”. Resultatet visar att de flesta i organisationen känner till visionen och ligger på graden gult och grönt.

“Genom daglig styrning kommer problemen upp och rotorsakerna till problemen identifieras. Vi har något som heter “snabba puckar” där problemen kommer upp.” (R2)

Daglig styrning är ett begrepp som alla respondenterna kopplade till Lean. En respondent svarade att “...för mig är Lean att jobba bort slöseri, det som inte ger värde”. Enligt Liker (2022) åstadkoms förbättringar genom ett synsätt som fokuserar på upprepade, faktabaserade, lärande arbetsmoment och slöseri elimineras och processen optimeras. En annan respondent svarade “...att förstå varför man jobbar med Lean och ständiga förbättringar, och värdet i att alla får samma lägesbild”. Värdeskapande är också det arbete i tvärfunktionella grupper som uppkommit genom att arbeta med Lean, trycker flera av respondenterna på. Det överensstämmer med vad Arbetsmiljöverket (2016) menar med att arbeta med ständiga förbättringar och problemlösning i grupper och det bidrar till förbättrad fysisk arbetsmiljö och även de psykologiska resurserna.

På fråga 6 i enkäten, “I vilken grad upplever du att dina tankar och idéer om förbättringar tas tillvara av din processägare eller processledare?”, svarade 38% “Mina idéer tas emot och diskuteras med mig”. 33% svarade “Mina idéer förverkligas och skapar värde för kunden och verksamheten”. 24% svarade “Jag har möjlighet att framföra mina idéer” medan 5% svarade “Jag har tankar och idéer men framför dem inte “. Enligt Egnell (2024) är en arbetsplats där tankar och idéer delas och förverkligas utifrån tidigare misstag, en plats för lärande. Även Kotter (1995) menar att kvaliteten på arbetet, lärandet och motivationen hos medarbetarna ökar i takt med större ansvar. Enligt enkätresultatet hamnar organisationen på graden grön som visar på att respondenterna upplever att deras tankar och idéer tas tillvara.

“Jag var själv emot Lean men ändrade inställningen när jag började se fördelarna att jobba med Lean” (R5).

Halling (2020) menar att chefernas syn på Lean påverkar omställningsarbetet och att deras uppfattningar ändras genom lärande allt eftersom verksamheten ställer om. Under intervjuerna svarade samtliga respondenter att de har kommit olika långt i kvalitetstrappan i organisationen med implementering till Lean, och att mognadsprocessen ser olika ut för olika avdelningar. Respondenterna var överens om att Lean används olika på avdelningarna eftersom avdelningens behov styr hur Lean som arbetssätt används. En respondent svarade att “...vi har kommit igång med daglig styrning vilket alla ser är bra och viktigt i verksamheten. Där arbetet med uppföljning, 5 varför, Gemba, PDCA, Kanban och utveckling är några av de verktyg vi använder för att jobba med problemen”. Problemen synliggörs på ett vetenskapligt sätt och genom experimenterande och lärande, skapas processer med kontinuerliga flöden och innovativa lösningar (Liker, 2022; Rother, 2013). En utmaning som uttrycktes av flera

respondenter är svårigheter med att få med alla på tåget eftersom målet är att ställa om till Lean i hela organisationen. *“...det är svårt att veta exakt hur det ska införas för att få med alla på banan”*. En bidragande orsak till utebliven framgång i förändringsarbetet är, enligt Worley & Doolen (2006) att ledning och chefer saknar förståelse för vilka faktorer som bidrar till framgång, och Kotter (1995) menar att denna ovilja att förändra beteenden försvårar förändringsarbetet.

4.1.2 Filosofi

Frågorna som besvaras under denna kategori är: “Kan du beskriva hur du som ledare kommunicerar organisationens vision och mål för medarbetarna?” Enkätfrågor: fråga 5: “I vilken grad upplever du att ditt arbete är viktigt för dig, samhället och för din organisation?” och fråga 7: “Hur stor tillit har du till din organisation och de beslut som tas vid förändringar?”

“En utmaning i den dagliga driften är att man pratar för glest om visionen. Allt vi gör är kopplat till visionen”. (R1)

På frågan om hur ledare arbetar med att kommunicera organisationens vision svarar flera respondenter att visionen kommuniceras genom den dagliga styrningen och där ständiga förbättringar kopplas till visionen och med Lean-arbetet. *“...vi arbetar med kvalitetstrappor i processerna som också är kopplade till visionen”*. Att mål och vision även kommuniceras under medarbetarsamtal med sin närmaste chef uttryckte flera respondenter. Hur målen tas fram framgår under intervjuerna att det är medarbetarna på tjänstemannasidan som ansvarar för målen. Uppföljning av gällande och nya mål sker genom daglig styrning och arbetsplatsträffar. *“...mål tas fram med tjänstemännen och mitt ansvar är att presentera vad vi kan göra och vad vi har råd att göra. Man kan inte göra allt som föreslås”*. Framgången ligger i det dagliga arbetet där visionen kommuniceras och organisationens problem beskrivs och vikten av medarbetarnas bidrag och insatser lyfts fram (Kotter, 1995).

“Genom att sätta upp riktlinjer om hur man vill jobba, engagera medarbetarna samt ta upp målen under medarbetarsamtalen kommunicerar jag målen till medarbetarna”. (R5)

En respondent ger ett exempel på hur ett effektivitetsmål är satta för att få ner sjukfrånvaro som har legat runt 10% men nu ligger under 5%. *“...genom att sätta upp riktlinjer om hur man vill jobba, engagera medarbetarna samt ta upp målen under medarbetarsamtalen kommunicerar jag målen till medarbetarna”*. Ett gott ledarskap genererar lägre sjukfrånvaro (Johnsson och Östling, 2023). Wigert (2023) menar att en Lean-organisation kännetecknas av gott ledarskap som förmedlar syftet med förändringar och belyser vikten av allas delaktighet. Följande citat visar det Wigert (2023) lyfter fram *“...avdelningsmålen har förändrats och man vill skapa delaktighet i processerna och lagt både korta och långa strategiska mål inom Leanarbetet. Under verksamhetsplaneringen sätts olika mål. En del hanteras internt i form av avdelningsmål och en del lyfts externt till politiker i form av politiska mål. Vi har workshops för att skapa delaktighet hos medarbetare och processledare”*.

“Ett mål är att höja kunskapsnivån på avdelningen”. (R2)

Kotter (1995) menar att trots kunnig personal kan den erfarenhet som krävs av förändringsledning saknas för att lyckas i vardagen. Förändringsprocessen kräver sin tid och åtgärderna måste tas sekventiellt för att nå framgång (Kotter, 1995). *“...hela gruppen ska nå 3 på en 5-gradig skala. Man ska skatta sig själv på skalan 1–5. Vi har jobbat med fokusområden med brister kopplat till kvalitet”*.

Flera respondenter påpekar att det finns grupper som inte är delaktiga när målen tas fram eftersom tidigare försök att koppla in grupperna har visat sig olönsamma. *“... medarbetarna i grupperna kände sig jagade när man tog upp uppföljning av målen. Målen var också svåra att följa upp vilket skapade stress i den gruppen så vi jobbar med att hitta andra sätt att arbeta på”*. Omställningen till Lean kan enligt Landsbergis et al. (1999) och Arbetsmiljöverket (2016) leda till högre arbetstempo, försämrad arbetsmiljö och högre arbetsbelastning som kan leda till stress och högre sjukfrånvaro.

Rother (2013) menar att filosofin i organisationen vilar på hur alla i organisationen tänker och agerar. På fråga 5, *“I vilken grad upplever du att ditt arbete är viktigt för dig, samhället och för din organisation?”* svarade 66 % att de upplever att det arbete de utför gör skillnad och har betydelse för andra. 24 % svarade att de upplever att deras arbete gör stor skillnad för andra och för företaget. Påståendena *“Jag upplever att mitt arbete gör skillnad”* och *“Jag upplever att mitt jobb har viss betydelse”* fick 5 % var. Resultatet visar att organisationen befinner sig i graden gult och grönt vilket innebär att en majoritet av medarbetare i organisationen anser att deras arbete gör skillnad, vilket Kotter (1995) menar är av vikt för att organisationens förändringsarbete skall lyckas.

Liker (2022) anser att en organisation med ett långsiktigt systemtänk, tydligt syfte, tydlig riktning och ett ledarskap som agerar observant och kompetent har förutsättningar att lösa systemproblem och bygga tillit. Med en genomtänkt kultur som skapar tillit hos medarbetarna skapas förutsättningar för bättre lösningar och ständiga förbättringar (Liker, 2022). På fråga 7, *“Hur stor tillit har du till ditt företag och de beslut som tas vid förändringar?”*, svarade 30% *“Jag känner tillit till företaget och förstår varför beslut tas och känner mig motiverad”* och även 30% på *“Jag känner tillit till företaget och förstår varför beslut tas”*. 20% svarade *“Jag känner viss tillit men är inte bekväm med alla beslut som tas”*. 15% svarade *“Jag känner tillit till företaget och de beslut som tas”*. 5% svarade *“Jag känner viss tillit”*. Enligt resultatet i bilaga C visar resultatet att organisationen till stor del lever upp till medarbetarnas förväntningar avseende tillit.

4.1.3 Process

Här presenteras resultatet från intervjufrågan: “Hur omställningsbar är företagskulturen hos er?” och enkätfrågor som besvaras är fråga 8: “I vilken grad känner du till begreppet Lean?”, och fråga 9: “I vilken grad känner du till begreppet ständiga förbättringar?” och fråga 10: “I vilken grad upplever du att ledningen informerat omställningen till Lean för ständiga förbättringar?”

“Det finns ett arbete att göra kring att förklara varför förändringen är viktig samt skapa större förståelse för vad Lean är”. (R5)

Lean är en filosofi bestående av vägledande principer och verktyg enligt Hallin et al. (2019) och bygger på fyra byggstenar. Vad? Hur? Varför? och Vem, när och var? är viktiga i Leansammanhang (Åhlström et al. 2021). På fråga 8, "I vilken grad känner du till begreppet Lean?", svarade 57 % "Jag förstår begreppet och nyttan med varför vi arbetar med Lean idag". 24 % svarade "Jag förstår innebörden och nyttan med Lean." medan 19 % svarade "Jag förstår innebörden av begreppet Lean". Resultatet visar att 57% av dem förstår varför organisationen arbetar med Lean och hamnar därför på grön skala i graderingen.

"En grupp är mer omställningsbar än andra". (R1)

Införande av Lean kan enligt forskning misslyckas på grund av att helheten i införandet saknas och att medarbetarna inte förstår varför de ska arbeta med ständiga förbättringar eller möta kundens behov (Liker, 2022). Under intervjuerna om hur omställningsbar företagskulturen är gav respondenterna olika svar på sina upplevelser. Resultatet visar att de flesta av respondenterna delar bilden av att det är lite kämpigt att ställa om, att det behövs påminnelse om att höja kvaliteten och arbeta med ständiga förbättringar. Att det råder svårigheter med att få med alla på tåget beskriver en respondent med följande citat "...det är svårigheter med att inkludera alla medarbetare just för att medarbetarna jobbar med olika saker. En grupp är mer omställningsbar än andra. Till exempel upplevs processledarna mer omställningsbara eftersom de är mer intresserade av Lean".

"Kulturen i gruppen är god och vi tjarar om att höja kvaliteten och kunskapen. Vi skriver rutiner och medarbetarna följer dem. Vi har en stående fråga: Vad var gårdagens bästa?" (R2)

En organisation som lyckats med omställningen till Lean kännetecknas av standardiserade processer som, genom användande av PDCA-cykeln, utformats och förbättrats av ledare och medarbetare gemensamt. Ständiga förbättringar etableras genom övning av nya arbetssätt (Liker, 2022). Flera respondenter beskriver att de arbetar på ett standardiserat sätt trots att det råder splittring i arbetet med Lean. Respondenterna menar att det beror på hur länge medarbetarna har funnits i organisationen eller vad man jobbar med i organisationen idag, eller vad medarbetarna jobbat med tidigare. En respondent uttrycker att organisationen har en ambition att öka delaktigheten men på grund av okunskap, brist på resurser och kompetens påverkas utvecklingen. Faktorer som spelar in är enligt respondenterna svårigheter att ställa om. Dels finns det informella ledare som drar med andra, och dels de som tycker att det är läskigt med allt nytt som gäller nya arbetssätt trots att riktlinjer för nya arbetsmetoder och arbetssätt tagits fram.

"...Omställningen ställer högre krav på ledarskap och på ledare. Tidigare har medarbetarna fått bestämma mycket själv och förstår inte förändringarna som krävs för att ställa om. En stor satsning på medarbetarskaputbildning pågår för alla medarbetare". (R5)

Processägaren ansvarar för strategiska riktlinjer och samtliga resurser i den operativa verksamheten, medan processledaren samordnar, ansvarar och leder de tvärfunktionella gruppernas insatser (Bergman & Klefsjö, 2020; Rother, 2013; Hallin et al., 2019).

“Nyckelordet är tydlighet från processägaren för att få med team och processledare”. (R2)

En respondent uppger att delaktigheten ökat hos medarbetarna och främst de som inte är inne på kontoret. Genom att ha jobbat tvärgruppsorienterat och utmanat de delar som ska jobba tillsammans genom daglig styrning har det undvikits att det arbetas i stuprör. Att gå från stuprör och silostruktur, enhetstänk, till flödestänkande är avsikten med omställningen till Lean, dock krävs det att hela organisationen omfattas (Halling, 2019; Sörqvist, 2024).

Viktigt att tala om att det är Lean som gäller och varför ledningen har valt att arbeta med Lean. Hela organisationen behöver förstå varför det ställs om till Lean. En kultur som involverar medarbetare skapas genom att traditionella arbetssätt utmanas och goda förutsättningar skapas genom tvärfunktionellt arbetssätt, uppmuntran av innovation och resultatet blir långsiktiga och hållbara förbättringar (Bortolotti et al., 2019).

“Vi har ett processledarforum där vi kan prata ihop oss. Vi ställer oss frågan vad som krävs av en processledare”. (R2)

En respondent uppger att de återkopplar till team och organisation och firar framgångar. Respondenten upplever att nya processledare har svårare att ta sig an uppgifterna och det beror på att det är olika nivå på utbildning och erfarenhet. *“...vi tar upp att vi är på olika nivåer utifrån vilka tidigare arbetsuppgifter vi haft”*. Respondenten i fråga har grönt bälte i Lean, men alla har inte den grunden men organisationen strävar efter att alla ska få gå utbildningen. Ett sätt att stödja processen och medarbetarna är att utveckla tekniken utifrån ett socialt perspektiv för att lösa problemen i verkligheten utan att tappa förmågan att lösa problemen på traditionellt vis (Liker 2022).

På fråga 9, “I vilken grad känner du till begreppet ständiga förbättringar?”, svarade 52% “Jag förstår begreppet, nyttan och varför vi arbetar med ständiga förbättringar idag” medan 43% svarade “Jag känner till begreppet och nyttan med ständiga förbättringar”. 5% svarade “Inte alls”. Sörqvist (2004) menar att processerna förbättras och förenklas kontinuerligt genom att fokus läggs på det systematiska arbetet för att lyfta fram processernas problem och lösa dem för att nå bättre resultat genom ständiga förbättringar. Resultatet visar att organisationen befinner sig på grönt i graderingen.

En respondent uttrycker att inte alla är övertygade än till omställning till Lean och inlärningskurvan finns för vissa enstaka. *“...man tycker inte att det är så noga med förändringsarbetet”*. Respondenten menar att nyckelordet är tydlighet från processägaren för att få med team och processledare och att det då skapas en röd tråd i processen. Vidare återkopplas det till team och organisation och framgångar firas. Respondenten upplever att nya processledare har svårare att ta sig an uppgifterna och det beror på att det är olika nivå på utbildning och erfarenhet.

“Grundtanken är att gå till Gemba för att lösa problemen. Då blir allt synligt och mätbart”. (R1)

Samtliga intervjuade respondenterna uttrycker att problemen kommer fram, dels genom den dagliga styrningen med medarbetarna och vid överlämningar mellan processledarna från olika avdelningarna. För att lösa problemen identifieras problemen där de uppstått och beslut tas

gemensamt av processledare och medarbetare genom att gå till Gemba. Liker (2022) och Bergman och Klefsjö (2020) menar att detta bidrar till att förtroende och förståelse skapas och beslut om att lösa problemet tas i konsensus.

Information tas lättare upp av människor då den presenteras i bilder och när organisationen arbetar med ett Lean-system där ett stabilt och standardiserat förbättringsarbete är etablerat (Liker, 2022). På fråga 10, "I vilken grad upplever du att ledningen informerat omställningen till Lean för ständiga förbättringar?", svarade 33% "Omställningen till Lean kommuniceras vid veckomöten och avstämningar" och även 33% på påståendet "Processledare har informerat om omställningen till Lean". 19% svarade "Hela företaget har fått en presentation från ledningen". 10% svarade "Jag har sett informationen på Ingången(intranätet)" och 5% svarade "Vet ej". Resultatet visar att halva organisationen ligger på gult och halva på grönt i graderingen. Framgång i omställningen till Lean nås när processledare får stöd av ledningen (Januszek et al., 2023).

"Jag tycker att överlämningar fungerar bra. Processledare har en viktig uppgift här för de ser till att dialogen mellan processledare och processägarna fungerar bra så att överlämningar sker på rätt sätt". (R5)

En respondent svarade att det behövs ett tydligt stöd från processägare och även att externa insatser har gjorts. Nya organisatoriska krav och ny lagstiftning ställer till det i omställningsarbetet eftersom dessa ska anpassas till Lean, uttrycker en annan respondent. Att daglig styrning styr mycket och att det är där problemen tas upp och följs upp är ett återkommande svar från samtliga respondenter. En respondent påpekade att, trots att arbetssättet genom daglig styrning genomförs, kommer inte precis alla problem upp till ytan utan att "... bland blir det fel där det förekommer att man vill hitta fel hos andra avdelningar, vem som har gjort fel och vill gärna skylla på en syndabock istället för att lösa problemen. Detta är en del av kulturfrågan i organisationen". Respondenterna uttrycker att via överlämningar och den dagliga styrningen, där problem lyfts upp, åtgärdas problemen om inte slutprodukterna har förbättrats. "...man ska vara synkroniserad". Då medarbetare involveras i arbetsprocesserna ges tillfälle för nya idéer och tillvägagångssätt, förutsatt att de stämmer överens med organisationens vision, och en kultur skapas där medarbetarna engageras, utmanas och utvecklas (Sörqvist, 2004; Kotter, 1995; Assen, 2018; Clark et al. 2013)

4.1.4 Medarbetare

Under denna rubrik presenteras resultatet från intervjufrågan: "Hur kan du som ledare engagera och involvera medarbetarna i organisationens förändringsprocess mot att ställa om till Lean?", och enkätfrågorna som besvaras är fråga 11: "I vilken grad upplever du att du har möjlighet att utvecklas?" och fråga 12: "I vilken grad upplever du att du motiveras av förändringar och nya arbetssätt?"

"Medarbetarna ska bemötas med respekt, utmanas och utvecklas". (Liker, 2022, s.39).

För att organisationen ska ge möjlighet att utveckla och engagera medarbetarna krävs ett stöttande ledarskap på alla nivåer (Hallin et al. 2019). På fråga 11, "I vilken grad upplever du

att du har möjlighet att utvecklas?”, svarade 33% “Jag erbjuds olika utbildningar och känner stöd för min utveckling” och 29% svarade “Vill utvecklas och kommunicerar det med min närmaste chef” 19% svarade “Vill utvecklas men vet inte hur” och 19% på påståendet “Min närmaste chef och jag har en plan för min utveckling”. Resultatet visar att organisationen hamnar i graderingen på gult och grönt och arbetar i enlighet med omställningen till Lean.

“Genom att ha daglig kontakt och med tydlig ledning från ledningen och processägare. Att det sätts realistiska förväntningar på medarbetarna”. (R1)

En respondent som är processledare uppger att mål och handlingsplaner tas fram tillsammans med medarbetarna och återkopplas och dokumenteras och att framgångar firas med “Nyårskarameller”, ett festligt arrangemang i ett trevligt sammanhang, där alla förbättringar tas upp och resultat reflekteras gemensamt. Respondenten säger att processledarens roll är att förklara de effekter och fördelar som uppnåtts med förändringarna. En annan respondent upplever att det är lättare att involvera och engagera tjänstemännen på avdelningen, medan det är svårare att engagera grupper av medarbetare som inte har samma förutsättningar i form av utbildning och motivation till förändringsarbetet.

Enligt Kotter (1995) riskerar en ledning bestående av fler chefer än ledare att misslyckas med förändringsarbetet då det är ledarna som driver förändringsprocesserna. En respondent i processledande ställning uppger att medarbetarna engageras och involveras hela tiden genom att det pratas om målen och att följa upp målen varje vecka och även på arbetsplatsträffar tas målen upp och det motiveras till att jobba med dem. *“...vi arbetar med arbetssättet “snabba puckar” och jobbar med 5 varför vid större problem. 5 varför görs av processledarna tillsammans för att inte missa problem, eller avvikelser”*. Respondenten säger också att vid arbetet med 5 varför involveras även andra medarbetare som direkt berörs av avvikelsen. För personalen som är ute och arbetar, ringer processledarna upp för att ta reda på vad som har hänt. Under ledning av en coachande ledare på *“gemba, (den plats där arbetet genomförs),”* skapas nya vetenskapliga sätt att tänka och utveckla medarbetare, ledare och team (Liker, 2022).

“Alla har fått grundläggande interna och externa utbildningar på tjänstemannanivå, men alla har inte baskunskaperna och inte heller samma vision som organisationen om vad man kan göra inom Lean”. (R1)

En respondent säger att omställningen till Lean inte är jätteomtyckt av alla. Respondenten menar att det finns en motvilja hos både medarbetare och arbetsledare på grund av att medarbetarna inte ser effekten eftersom processen tar tid innan det som skapar värde för en själv och organisationen och förbättring mot kund inte syns direkt. *“...alla ser inte värdet av Lean och hur värdeskapande det är. Det kan ha att göra med att Lean till en början riktade sig mot produktion och inte tjänster”*. Arbetsmiljöverket (2016) menar att den ursprungliga tanken med Lean var med produktionsstyrning i fokus och inte individen, medan Hines (2022) hävdar att fokus alltmer har flyttats till ett arbetssätt där människor sätts i fokus. Även Wigert (2023) betonar att Lean är mer än ett verktyg och Åhlström et al. (2021) styrker att sociala komponenter har förbisetts.

“Det finns ett missnöje med det nya arbetssättet. Det är större intresse hos medarbetarna ju mer man kommer in i arbetet med Lean”. (R 1)

Arbetet med Lean och nya arbetssättet beskriver respondenterna att grund och struktur förmedlas genom en daglig styrningskarta och medarbetarna är nöjda och har koll på andra avdelningar genom daglig styrning. *“...det skapar tydlighet att allt tas upp genom daglig styrning och inte i korridorerna”*. Det framkommer under intervjuerna att tjänstemännen är mer positiva nöjda med omställningen till Lean medan det finns grupper som inte är nöjda och som inte gillar förändringar. Följande citat visar på bilden av tankar kring nya arbetssätt hos medarbetarna *“...det är olika nöjdhet kring omställningen. De flesta är nöjda och prioriterar mötena och arbetet med omställningen. Tjänstemännen är det inga problem med, det finns trots allt några kvar att övertyga”*. På fråga 12, *“I vilken grad upplever du att du motiveras av förändringar och nya arbetssätt?”*, svarade 48% *“Jag blir motiverad och vill vara med och påverka i det nya arbetssättet”* och 33% svarade *“Jag blir motiverad och involveras när beslut om förändringar och nya arbetssätt ska införas”*. 10% svarade *“Jag blir motiverad av förändringar och nya arbetssätt”* medan 9% svarade *“Jag har inget emot förändringar”*. Denna fråga får graderingen grön och visar att det Arbetsmiljöverket (2016) lyfter, att en kombination där arbetsmiljö och medarbetarnas hälsa prioriteras ger ökad arbetstillfredsställelse, motivation och ökad effektivitet.

“Dels har motivationen och rätt inställning påverkats med omställningen till Lean”. (R1)

Arbetsmiljöverket (2016) har identifierat att olika arbetsuppgifter påverkar män och kvinnor olika och kan påverka genusstrukturer och syftet med förändringsarbetet. Liker (2022) menar att *Muri*, som står för överbelastning av utrustning och medarbetare, leder till produktionsstörningar, säkerhetsbrister och hälsoproblem. Halling (2019) lyfter fram hur viktiga människorna är i omställningen till Lean och att arbeta med en kombination av Kasam, känsla av sammanhang, och Lean ger positiva resultat på medarbetarnas hälsa, agerande och hur människan tänker. 62 % av de som svarat på enkäten identifierar sig som kvinnor och 38% som män. Fördelningen av respondenter som intervjuades bestod av 60% kvinnor och 40% män. Att kvinnor ges möjlighet att delta i förbättringsarbetet menar Arbetsmiljöverket (2016) kan ha en positiv påverkan på arbetsmiljö och hälsa. En studie från Arbetsmiljöverket (2016) visar att omställning till Lean kan påverka arbetsmiljö och hälsa negativt, och att kvinnor inte ges samma möjligheter att delta i förbättringsarbetet som män.

“Vi är på olika nivåer och alla “är inte där än” och en del är nya i sina arbetsuppgifter”. (R1)

Respondenterna angav att medarbetarnas förståelse för Lean mäts och uppskattas genom exempelvis den dagliga kontakten med medarbetarna och processledare, och får på så sätt en direkt dialog om vad medarbetarna tycker om omställningen till Lean. Andra sätt att mäta är genom medarbetarundersökningar i vilka frågor om Lean ställs. Vilken nivå som uppnåtts i kvalitetstrappan används även som mätinstrument enligt respondenterna.

“På min avdelning har vi samma syn på Lean. Lean används olika i organisationen, den är behovsanpassad efter varje avdelning och standardiserat. Alla har gått en grundläggande Lean-utbildning”. (R5)

Kännetecknande för organisationer som misslyckas med att ställa om till Lean menar (Halling, 2020) är då en organisation saknar språk och samsyn för vad Lean är för organisationen och där även ett stödande ledarskap saknas. Respondenterna svarar att det finns samsyn om vad Lean är för organisationen, men att det finns utmaningar som följande citat visar “... *alla har inte samma syn och det beror på att alla inte har samma utbildning. Det visar att kunskap är viktig så att vi inte “taktar” lika*”. Under intervjuerna svarade flera av respondenterna att efterfrågan om mål och resultat från ledningen kopplat till Lean-omställningen saknas och en av respondenterna svarade enligt följande citat “...*nej, jag känner inte till någon efterfrågan från ledningen, men jag sitter själv med i ledningen och informeras löpande. Vid införandet av Lean hade vi ett stort möte där personalen fick en förklaring till varför man har valt att arbeta med Lean*”.

4.1.5 Problemlösning

Under denna rubrik presenteras resultatet från intervjufrågan: “Kan du beskriva hur processerna i organisationen har kartlagts?” och enkätfrågorna är fråga 13: “I vilken grad får du vara med i planeringsprocesser för att identifiera och lösa problem?” och fråga 14: “I vilken utsträckning upplever du att du har fått utbildning i omställning till Lean?”

“Daglig styrning används som mätmetod”. (R1)

En respondent som har en processledande funktion säger att det finns övergripande processkartor över delprocesserna, och det finns ett ledningssystem som är visuellt och som visar att processerna ligger rätt. En annan respondent i samma position uttrycker att processerna har kartlagts i olika takt och att olika verktyg har använts olika år och det har gjorts att samverkan saknas i verktygen, “...*men det är bättre nu när vi fått en ny kvalitetsansvarig. Vi har fått utbildning inom verktygen och vi får del av vilka nivåer vi är i kvalitetstrappan*”. Processkartor har påbörjats med olika arbetssätt, säger en respondent, och medarbetarna har varit med att ta fram processkartorna och det upplevs som positivt. Medarbetarna har fått säga, tänka och tycka till om hur det fungerar i processerna och flera bra förslag har kommit upp, säger respondenten.

På fråga 13, “I vilken grad får du vara med i planeringsprocesser för att identifiera och lösa problem?”, svarade 47% “Jag får vara med och påverka i vissa frågor”. 24% vardera på påståendena “Planering sker så att alla i gruppen får vara med och påverka” och “Problem tas upp och det avsätts tid för problemlösning och hela arbetsgruppen involveras”. 5% svarade “Jag får vara med men upplever inte att jag blir inbjuden”. Resultatet visar att organisationen är grön i graderingen. En respondent svarar att de jobbar i processer hela tiden, men är långt ifrån klara. Respondenten säger även att delprocesserna är påbörjade där organisationen har gått genom en optimering av processen för andra gången och gjort förbättringar sedan första testet. Genom optimering, analys och arbete med ständiga förbättringar kan en organisation öka effektivitet, kvalitet, lönsamhet, produktivitet och kundvärde då slöseri elimineras (Bergman & Klefsjö 2020; Clark et al., 2013).

“Kunderna har identifierats genom SIPOC. Både interna och externa kunder och skillnaderna dem emellan syntes direkt”. (R2)

Respondenterna förklarar att processkartan är klar och att vissa delprocesser är beskrivna med tillhörande styrdokument som mäter kvaliteten, och att handlingsplaner och aktiviteter är identifierade. Daglig styrning används som mätmetod. Vidare uttrycker respondenterna att nyckeltalen finns men dessa ändras eftersom exempelvis huvudprocessen också ändras. Att processmognaden ser olika ut på de olika avdelningarna visas i följande citat: *“... vi har kommit olika långt och ligger på olika nivåer i processmognaden och processägaren på min avdelning är mycket tydlig och ställer krav och det tycker jag är bra. Vår avdelning är den som kommit längst i omställningen och vi jobbar efter en tuff kvalitetstrappa”*. Flera respondenter berättar om att de ligger på nivå 1 i kvalitetstrappan och att målet att nå upp till nivå 2 av 5 under 2024. Arbetssättet att nå till nästa nivå menar respondenterna är genom att aktivt arbeta med måluppföljning och processkartläggning. Det framgår av intervjuresultatet att flera av respondenterna är överens om att kunderna är identifierade även om inte alla respondenter kommer i direktkontakt med kunderna som följande citat påvisar *“... ja, våra externa kunder är medborgare och verksamheter, och de interna kunderna är exempelvis kundservice med flera”*.

“Ja, kunderna har varit med, senaste testet tillsammans med externa kunder har precis varit...” (R5)

Majoriteten av respondenterna svarar att de externa kunderna är med i skapandet av tjänsten. Respondenterna ger exempel på hur detta sker, vilket styrks av följande citat:

“Kunderna involveras när vi startar upp tjänster som efterfrågas.”

“Ja, kunderna har varit med. Senaste testet tillsammans med externa kunder har precis varit med först 30 tester och har ökats till 100 tester per hushåll”.

“Vi involverar kunderna också genom kundundersökningar”.

Efter att kundundersökningen sammanställts har, hävdar en av respondenterna, att den delats upp på berörda avdelningar och utifrån det har kunderna varit med och påverkat. Respondenten uttrycker även att kundsamtal kan leda till förbättringar och ge feedback och rätt avdelning får del av informationen. Att involvera allmänheten som är kunden i en offentlig tjänstebaserad verksamhet är, enligt Rodgers & Antony (2018), av vikt för organisationens utveckling mot skapande av kundvärde och kundnöjdhet.

“Både ja och nej, vi har lyckats med implementering av Lean på delprocessnivå men inte organisatoriskt”. (R1)

Respondenterna bekräftar att implementeringen av Lean har lyckats i vissa delar av organisationen genom att mäta var i kvalitetstrappan de befinner sig. Följande citat tydliggör nuläget i organisationen gällande implementeringen av Lean *“...om vi har lyckats? Både ja och nej, vi har lyckats på delprocessnivå men inte organisatoriskt. Det är för låg processmognad organisatoriskt, man jobbar på och konstaterar problemen istället för att arbeta med ständiga förbättringar”*.

“Vi har tagit tillbaka våra egna processer, konkreta problem kommer fram som kan planeras efter verksamhetens behov och hanteras genom ständiga förbättringar”. (R1)

Genom noggranna observationer i de aktuella system där problemen identifieras kan kortsiktiga åtgärder undvikas då problem i processerna kan lösas från grunden med PDCA-modellen och framtida problem kan undvikas (Liker, 2022; Rother 2013). Inom organisationen har samtliga gått utbildningar i verktygen på olika nivåer. På fråga 14, “I vilken utsträckning upplever du att du har fått utbildning i omställning till Lean?”, svarade 57% “Har fått den utbildning som krävs för att genomföra omställning till Lean” och 33% svarade “Har fått utbildning till vissa delar i omställning till Lean”. 5% svarade “Vet att utbildning i omställning till Lean erbjuds och är intresserad”, även påståendet “Inte fått någon utbildning i omställning till Lean” fick 5%. Resultatet visar att organisationen graderas som grön och att organisationen arbetar med problemlösning på ett effektivt sätt där Lean-verktyget stödjer arbetssättet vilket Gupta et al. (2016) och Rother (2013) menar är en förutsättning när problemlösningens modellen följs på rätt sätt.

“Framgångsfaktorerna för oss är daglig styrning, uppföljningar, engagemang och firande av framgångar. Engagemanget snäpps upp genom belöningar. “Vara sedd och hörd är viktigt.” Ledningen har ansvar för att nå nästa steg”. (R2)

Respondenterna ger en beskrivning av vad arbetet med Lean har genererat hittills och en respondent beskriver att “...genom att arbeta med Lean upplever vi en ökad tillgänglighet hos kunden, bättre kommunikation, ökat eget ansvar hos medarbetarna, bättre rutiner då vi arbetar enligt PDCA och planerar årshjul utifrån PDCA”. En annan respondent svarade “... vi har tagit tillbaka våra egna processer, konkreta problem kommer fram som kan planeras efter verksamhetens behov och hanteras genom ständiga förbättringar”. Upplevelsen av hur respondenter firar framgångar skiljer sig enligt resultatet från intervjufrågorna. En del respondenter uttryckte sig enligt följande citat om att fira framgångar... “...vi är dåliga på att fira, vi behöver bli bättre på att fira” medan en annan upplevde att firandet av framgångar skedde på ett annat sätt genom att svara “...vi firar små saker hela tiden när förbättringar görs och när ett gott samarbete blir av”.

5. Diskussion

I detta avsnitt diskuteras studiens resultat, metodval och förslag till fortsatt forskning på området införande av Lean i en offentlig, tjänstebaserad verksamhet. Kapitlet avslutas med rekommendationer för studieorganisationens fortsatta arbete.

5.1 Resultatdiskussion

Att införa Lean betyder inte att organisationen då har ställt om till Lean. Lean som arbetssätt är vägledande och tillsammans med olika verktyg hjälper organisationer att komma framåt i förbättringsarbete genom att svara på frågorna, vad, hur, varför, vem, när och var? (Åhlström et al. 2021). Genom att ge varje medarbetare en basutbildning i Lean skulle organisationen kunnat ökat möjligheterna att lyckas med omställningen till Lean. Genom lärande och daglig träning menar Liker (2022) att ständiga förbättringar åstadkoms. Organisationen visar ett tydligt syfte med omställningen till Lean genom att till en början ge en större del medarbetare i ledande positioner utbildning i Lean. Det visar att organisationen strävar efter att förverkliga en vision där alla är med på tåget för att se nyttan med förbättringsarbete. Resultatet visar också att organisationen arbetar för att optimera sina processer på ett faktabaserat sätt genom att eliminera slöseri utifrån tidigare erfarenheter och att det görs genom daglig styrning. Att arbeta på ett faktabaserat sätt menar Liker (2022) är ännu ett arbetsmoment där medarbetarna kan lära sig av varandra för att minska de fel som kan uppstå i form av slöseri. Organisationen har identifierat värdet med att arbeta i tvärfunktionella grupper och det har haft motiverande effekt på processledare och medarbetare och det har påverkat engagemang och ansvarstagande. Det har även haft en positiv inverkan på den fysiska och psykiska arbetsmiljön. Organisationen har haft vissa problem med att få med alla avdelningar i omställningsarbetet, såväl bland ledare som medarbetare, vilket Worley & Doolen (2006) och Kotter (1995) menar kan bero på avsaknad av förståelse för vad som bidrar till framgång med förbättringsarbetet.

Mål och resultat som styrs av en vision är vad en organisation vill uppnå med sin verksamhet. Genom en tydlig målbild som kommuniceras av ledning och närmaste chef talar organisationen om vilken riktning verksamheten ska ta. I studien har det framkommit att organisationens vision inte kommunicerats tillräckligt tydligt inom alla avdelningar vilket har varit en utmaning i den dagliga driften då kommunikationen mellan olika avdelningar brustit. Enligt Kotter (1995) ligger framgången i när visionen kommuniceras på daglig basis och när det är medarbetarna som beskriver problemen som uppstår och att medarbetarnas bidrag synliggörs och lyfts fram. Studiens resultat visar att i de avdelningar där visionen kommuniceras flyter arbetet på och medarbetarna är engagerade då uppnådda mål synliggörs, följs upp och kommuniceras på arbetsplatsträffar och under medarbetarsamtalen. Kotter (1995) menar att erfarenhet väger tungt i förändringsarbetet och framgång nås i vardagen när erfarna ledare besitter kunskaper om att leda i förändring. Att leda i förändring handlar om att nya vanor och rutiner etableras då beteendeförändring är det mest utmanande att få på plats (Ledarna, u.å).

För att skapa en tillitsfull och motiverande företagskultur behöver ledare och chefer själva ha kunskap och förståelse för vad ett förbättringsarbete bottenar i, förstå anledningen och ha en accepterande attityd. Även andra faktorer kan spela in, enligt Arbetsmiljöverket (2016),

eftersom införandet av Lean kan ha negativ inverkan genom att arbetstempot ökar och arbetsmiljön påverkas till det sämre ur ett hälsoperspektiv då det visat sig att sjukskrivningar och rehabiliteringen ökar. Det har även visat sig att kvinnor inte ges samma möjligheter som män att delta i förbättringsarbetet (Arbetsmiljöverket, 2016). Anledningen till dessa negativa effekter menar Wigert (2023) och Åhlström et al. (2021) har sin förklaring i att Lean har sitt ursprung i produktionsstyrda processer och när Lean anammats av den tjänstebaserade sektorn har ibland de sociala aspekterna förbisetts. Studiens resultat visar att det ur ett genusperspektiv råder en god fördelning mellan män och kvinnor som involveras i organisationens förändringsarbete.

Studios resultat visar att organisationens ledare arbetar aktivt med att skapa en större förståelse för vad Lean är och medarbetarna som arbetar i Lean förstår till viss del varför organisationen har valt att arbeta med Lean. Liker (2022) menar att ett införande kan misslyckas då helheten saknas och medarbetarna inte förstår varför de ska arbeta med ständiga förbättringar. Det finns en viss förståelse för att omställningen tar tid och att alla medarbetare inte är lika omställningsbara. Även ny lagstiftning och nya organisatoriska krav kan skapa utmaningar i de påbörjade, och i vissa fall etablerade processerna. Resultatet visar att organisationen arbetar med standardiserade processer vilket, enligt Liker (2022) är ett kännetecken för organisationer som lyckas med omställningen till Lean.

Studieorganisationen använder sig av förbättrings cyklerna PDCA, daglig styrning, go to Gemba, 5 varför och Lean-tavla som Lean-verktyg i vardagen för att etablera ständiga förbättringar genom övning av nya arbetssätt. Utmaningar som träder fram i resultatet är en företagskultur som inte är helt omställningsbar och där faktorer antas bero på hur länge medarbetarna har funnits i organisationen, vilka arbetsuppgifter de haft och tidigare erfarenheter eller sysselsättning. Eftersom organisationen inte har arbetat med Lean i mer än 3 år, visar det sig att det finns brist på kompetens och kunskap om fördelarna med Lean och att delaktigheten inte är så hög. Resultatet visar att de medarbetare, i detta fall processledare, som arbetar med Lean upplever det värdeskapande och förespråkar arbetssättet och vill få med alla på tåget. Processledarna samordnar, ansvarar och leder arbetssättet i de tvärfunktionella gruppernas insatser och har därmed en viktig roll i förändringsarbetet (Bergman & Klefsjö, 2020; Rother, 2013; Hallin et al., 2019). Resultatet visar att organisationen upplever att arbetssättet i tvärfunktionella grupper genererat ökad delaktighet hos medarbetarna och flödestänk jämfört med silostruktur som rådde före införandet av Lean. Det visar på att organisationen har en kultur som involverar medarbetarna, ett arbete som kan leda till innovativa resultat med hållbara förbättringar (Bortolotti et al., 2019). Resultatet visar också att organisationen löser identifierade orsaker till problemen där de uppstått, att beslut tas gemensamt av processledare och medarbetare genom att gå till Gemba. Liker (2022) och Bergman och Klefsjö (2020) menar att detta bidrar till att förtroende och förståelse skapas och beslut om att lösa problemet tas i konsensus.

För att nå ett gott medarbetarskap ska medarbetarna bemötas med respekt, utmanas och utvecklas inom Lean enligt huvudkategorin medarbetare. Trots att resultatet visar att en stor del av medarbetarna upplevde goda möjligheter till utveckling, fanns det en del som önskade utveckling men utan att veta hur de skulle gå till väga. Här behövs det ett stöttande ledarskap som fångar upp utvecklingsbehov och erbjuder anpassade lösningar så att varje medarbetare känner att de utvecklas och bidrar i det de jobbar med. En konsekvens av utvecklingen kan leda

till att det sätts realistiska förväntningar och att motivation till förändringsarbete ökar. Viktigt är att den nya kunskapen tas till vara direkt efter genomförandet av utbildningar så att inte medarbetarna kommer tillbaka till samma tillstånd, "business as usual".

I den studerade organisationen visar resultatet att de ledare som driver förändringsprocesser består av ledare som inte är chefer, vilket Kotter (1995) menar är en framgångsfaktor då dessa arbetar närmast medarbetare som arbetar i processerna. Att Lean inte var omtyckt av alla till en början är inte konstigt eftersom det handlar om krav, förändringar, nya arbetssätt och att inse nyttan med Lean. Rädslor och oro inför hur förändringarna påverkar arbetet i praktiken, nya arbetssätt, vanor och beteenden kan ha en betydande inverkan på motivationen hos medarbetarna (Ledarna, u.å). När organisationen flyttar fokus till medarbetarna som arbetar i processerna och därmed står för ständiga förbättringar menar Hines (2022) att intresset hos medarbetarna ökar allt eftersom de sätter sig in i Lean. Att medarbetare ändrar sig allt eftersom de arbetar med Lean och upptäcker det värdeskapande tenderar de att förespråka Lean. Resultatet visar att så är fallet i den studerade organisationen. Det är klokt att inte påbörja alla processer och involvera alla på en och samma gång då det finns risk för att tappa syftet med förändringsarbetet längs förbättringsresan. Resultatet visar att tjänstemännen är positiva till Lean och har med tiden kunnat agera ambassadörer för resten av medarbetarna genom att motivera, lyfta och visa på det värde Lean skapar för organisationen. Resultatet visade att flera avdelningar har lyckats med att ställa om till Lean och att i de avdelningarna har ledarna fått basutbildningen grönt bälte i Lean.

Den studerade organisationen har kartlagt delprocesser och har ett visuellt ledningssystem som visar att processerna ligger rätt. Vid uppstarten av förbättringsarbetet användes olika verktyg för varje år och processerna kartlades i olika takt. Det saknades samverkan i verktygen men i och med att det tillsattes en kvalitetsansvarig har organisationen hittat rätt arbetssätt och medarbetarna har varit med och tagit fram processkartorna, kommit med flera förslag och det upplevs som positivt. Det förekommer att organisationer saknar en bild över vilka kunder de finns till för, alltså vem deras kund är. Radnor et al. (2012) menar att innan implementering av Lean sker ska organisationer först svara på frågan: Vem är vår kund? och Hur skapar vi värde för den?, för att sen skapa aktiviteter som kretsar kring, eller matchar kundbehoven. Resultatet i studien visar att den studerade organisationen har en klar bild över vilka kunderna är men inte alltid vilka krav kunderna har. Detta kan bero på att kunden endast har den erbjudna tjänsten att välja på och finner sig i det som erbjuds så länge tjänsten genomförs. Resultatet visar att den studerade organisationen har identifierat interna och externa kunder och att ständiga förbättringar genomförs utifrån klagomål och förslag från kunderna. Rodgers & Antony (2018) menar att kundvärde och kundnöjdhet skapas då kunden involveras i en offentlig tjänstebaserad verksamhet.

5.2 Metoddiskussion

Författarna valde att använda sig av flermetodsforskning som lämpligast för studiens syfte då semistrukturerade intervjuer och strukturerade enkätfrågor tillsammans skapade djupare förståelse av det studerade fenomenet. Bryman (2018) menar att fullständighet i forskningen uppnås genom att inkludera både kvalitativa och kvantitativa metoder då de luckor som en metod lämnar fylls av en annan. Datainsamlingen med en semistrukturerad intervju bedömdes vara verkningsfull på grund av att samma frågor utifrån kategoriindelningen ställdes till

samtliga respondenter. En del av forskningsmetoden är att ställa följdfrågor. Följdfrågor anpassas efter svar från varje respondent och ger möjlighet till öppenhet och detaljerad information. Syftet med enkäten var att respondenterna angav det påstående som stämde bäst in för dem, så att det i analysen gick att identifiera vilka aspekter i form av motivation, utbildning och behov det fanns att jobba vidare med i omställningen till Lean.

Andreasson och Johansson (2024) menar att tillvägagångssättet av insamling av empiriska data genom intervjuer och enkäter legitimerar studiens forskning. Syftet med intervjuerna var att få en bild av hur långt i omställningsarbetet organisationen kommit och att ställa frågor som svarade på andra synvinklar och personliga upplevelser av omställningen till Lean. Respondenterna bestod i huvudsak av processledare, men även processägare med arbetsledande befattningar. Genom frågornas utformning och intervjumetoden skapades en djupare förståelse av var i omställningen till Lean organisationen befann sig. Henricson (2017) menar att formuleringen av forskningsfrågorna är den viktigaste och mest intellektuella delen av forskningsprocessen. För att samtliga bestämda intervjuer skulle hinnas med intervjuades vid ett tillfälle två respondenter. Nackdelen blev att en respondent tog mer utrymme än den andra respondenter vid intervjutillfället.

Författarna valde även att använda organisationens dokument, ”kvalitetstrappan”, för kvalitetsarbetet, och på så sätt kvalitetssäkrades studiens insamlade data. Både enkäten och intervjufrågorna pilottestades innan de användes på organisationens respondenter för att se om frågorna fungerade i studiesyfte. Bryman (2018) menar att pilotstudier är av betydelse i såväl enkätundersökningar som vid intervjuer för att hantera oklarheter eller problem med frågeställningarna. Pilottestet i enkäten gjordes av två medarbetare i den studerade organisationen som senare inte svarade på den riktiga enkäten. Möjligheten att svara på flera av svarsalternativen uttrycktes av en av respondenterna på pilottestet, men togs bort med tanke på svårigheten att analysera resultatet då en och samma respondent angett flera svarsalternativ. Intervjufrågorna pilottestades av oberoende personer som författarna ansåg, utifrån sin profession, vara lämpade att svara på frågor rörande Lean. Pilottesterna ledde till att intervjufrågor, enkätfrågor och påståenden ändrades för att uppnå genomförbarhet och det tilltänkta syftet.

Respondenter har valts ut av företrädare av den studerade organisationen och de valda respondenterna upplevs som engagerade och hängivna kvalitetsarbetet vilket kan ha påverkat studiens resultat som enligt Henricson (2017) kallas för ett parallellt urval. Henricson (2017) menar att ett parallellt urval är då deltagarna valts ut ur en likvärdig population med liknande förutsättningar och egenskaper. Frågorna i enkät och intervjuer har bedömts som representativa och anpassade för att ge relevanta svar och därför bedömer författarna att studiens trovärdighet inte nämnvärt påverkats. En styrka är att urvalet av respondenter har gjorts utifrån de som faktiskt arbetar med omställningen till Lean. Det har bidragit till en beskrivning som stämmer överens med verkligheten för den utvalda populationen, vilket har varit en fördel för studien och dess frågeställningar. Svagheter är att hela organisationens population inte kommer till tals och resultatet speglar därmed en mindre del av organisationens verklighet.

Författarna har haft täta kontakter och dialoger sedan examensarbetet påbörjades, dock intensifierades kontakten vid tolkning och analys av empirin för att komma fram till hur

resultatet skulle tolkas och redovisas. Genom att arbeta på detta sätt menar författarna att studiens validitet och reliabilitet stärktes. Vad gäller frågan om objektivitet kan författarnas objektivitet inte garanteras till hundra procent i detta fall eftersom en författare har en inblick i den studerade organisationen och den andra författaren besitter kunskaper om hur det är att ställa om till Lean inom produktionsbaserad verksamhet. Objektivitet kan heller inte garanteras i och med att frågorna och tolkningen av empirin genomfördes av författarna och därmed är det genom författarnas upplevelser eller tolkningar som läsaren får ta del av studien. Författarnas uppfattning är att resultaten från denna studie kan komma till nytta för organisationer i tjänstebaserade sektorer som är mitt i omställning till Lean eller har för avsikt att ställa om till Lean. Empirin har analyserats av författarna genom en förutbestämd tematisk och noggrann analys som återfinns i bilaga D och bilaga E.

5.3 Framtida forskning

Med utgångspunkt från studiens resultat framgår det att respondenterna i rapporten består av de som redan arbetar med Lean och har fått utbildning. På grund av tidsbrist och geografiska omständigheter hade inte författarna möjlighet att själva vara på plats i organisationen och välja ut respondenter och antal, så det gjordes av en person i organisationens ledning. Det hade varit intressant att ställa forskningsfrågorna till en större population inom organisationen bestående av medarbetare som inte uppnått samma nivå i förändringsarbetet och känner ett motstånd inför förändringarna. Ett större insamlat dataunderlag från en större population skulle kunnat identifiera flera av de fallgropar och framgångsfaktorer som ett omställningsarbete medför, än vad som framkommit i denna rapport.

Studiens resultat visar att organisationer har utmaningar med att involvera hela organisationens medarbetare i omställningen till Lean. Det vore intressant att i en framtida forskning fördjupa sig i Human Lean. Human Lean inriktar sig på att sätta människan i fokus i omställningsarbetet, och forskning visar att organisationer som arbetat enligt Human Lean nått önskade resultat. Ett annat område för framtida forskning skulle kunna vara att studera genusperspektivet i ett förändringsarbete.

Slutligen skulle det också vara intressant att forska på organisationer som väljer att ta in konsulter som utgår utifrån människan i Lean och inte ett verktygsbaserat arbetssätt. Forskning visar att organisationer som tar in konsulter som fokuserar på Lean-verktyg tenderar att tappa bort människan som är närmast processen och därmed misslyckas med att arbeta med ständiga förbättringar och att vara en Lean-organisation. Ett sådant tillvägagångssätt resulterar i kunskap om arbetssättet, men förståelsen uteblir om varför organisationen ska arbeta med Lean.

5.4 Rekommendationer

Rekommendationerna för fortsatt arbete med omställning till Lean delas utifrån huvudkategorierna och vetenskapligt tänkande.

Vetenskaplig tänkande

För att organisationen ska lyckas med sin omställning utifrån vetenskapligt tänkande gäller det att få med alla på tåget. Resultatet visar att fokus för omställningsarbetet har lagts på

tjänstemannasidan och det har resulterat i att organisationen inte lyckats involvera alla medarbetare i processerna. Rekommendationen här är att ha daglig styrning en kvart med varje arbetslag innan arbetspasset påbörjas för att inkludera, motivera och förändra beteenden.

Filosofi

Organisationen rekommenderas att förmedla tydlig information om organisationens vision som alla medarbetare kan förstå. En satsning på utbildning i samtliga av processens led från processägare till medarbetare rekommenderas. Med medarbetare menas de som leder närmast processerna i praktiken och ge alla processledare likvärdig Lean-utbildning då resultatet visar att de som har fått gedigen utbildning också är de mest motiverade.

Processer

För att komma vidare i sitt omställningsarbete är rekommendationen att kontinuerligt synliggöra flödena i processerna så att problem, såväl interna som externa, löses genom att innovation och initiativ från medarbetare genom lärande tas tillvara. Rekommendationen är att processledare från de avdelningar som kommit längre i förbättringsarbetet "lånas ut" till andra avdelningar för att inspirera och hjälpa kollegorna att kartlägga problemen.

Medarbetare

Organisationen rekommenderas att öka tydligheten för medarbetarna, vad som krävs och vilka förväntningar organisationen har på dem. Resultatet visar att det finns medarbetare som upplever att deras kapacitet inte utnyttjas till fullo och motivationen sjunker. En annan rekommendation är att skapa utvecklingsmöjligheter då resultatet visar att det finns en önskan hos medarbetarna att utvecklas. En viktig framgångsfaktor som resultatet visar fattas, är att i större utsträckning fira framgångar och uppmärksamma att förbättringsarbetet leder till bättre resultat.

6. Slutsats

Detta avsnitt presenterar slutsatser utifrån studiens syfte, problemformulering, frågeställning och rekommendation om fortsatt arbete med ständiga förbättringar.

Syftet med studien har varit att undersöka hur tjänstebaserade offentliga organisationer lyckas med omställningen till Lean. Frågeställningarna som undersökts har baserats på hur organisationer har lyckats eller misslyckats med implementeringen av Lean. Även frågan om ständiga förbättringar och dess betydelse för ledare och medarbetare i omställningen till Lean i vardagen ställdes. Den undersökta organisationen har arbetat med omställningen under en treårsperiod och har möjlighet att lyckas med omställning utifrån det resultat som framkommer i rapporten. Frågeställningarna har ställts utifrån hur organisationen efterlever huvudkategorierna: vetenskapligt tänkande, filosofi, process, medarbetare och problemlösning. Enkät- och intervju svaren har gett insyn i nuläget i organisationen och vilka förutsättningar som finns för att uppnå det önskvärda läget. Vid omställning till Lean visar forskning att det finns fallgropar och framgångsfaktorer som är avgörande för hur omställningen skall lyckas.

Resultatet från studien visar att organisationens val att arbeta enligt Lean är utmanande men också utvecklande, då syftet med Lean är att arbeta med ständiga förbättringar vilket inkluderar Lean-verktyg och arbetssätt. Det visar även på utveckling i organisationen då bättre strukturer, rutiner och kartläggning av processerna uppnåtts och att rotorsakerna till problemen hanteras genom daglig styrning och tvärfunktionella grupper, och det upplevs som en positiv effekt av Lean. Utmaningen har visat sig vara att det är svårt att få med alla på tåget och att de som ska leda förändringen inte har fått samma förutsättningar i form av utbildning inom Lean. Tjänstemännen har tenderat att ta till sig förändringsarbetet snabbare medan en stor grupp medarbetare haft problem med att ställa om då de inte ser nyttan och värdet med omställningen. Huvudkategorierna finns på plats och efterlevs i viss mån vilket är en förutsättning för att lyckas ställa om och bli en fullt utvecklad Lean-organisation.

Att rekrytera rätt person som har erfarenhet och driver förändringsarbetet är viktigt och resultatet visar att den nuvarande kvalitetsansvarige som har funnits på plats i ca två år har bidragit till framgångsrika förändringar och lyckats få med sig de i avdelningar som arbetar med förflyttning under förändringsresan. Utmaningarna kvarstår att få med resten av medarbetarna. Motstånd vid förändringsarbete är vanligt och det gäller att arbeta med att involvera, bekräfta och kartlägga oron samt beteenden som behöver ändras för att få med alla på tåget. En förutsättning för att lyckas är att de som ska leda förändringsarbetet själva är övertygade om förändringens nytta och har förmåga att identifiera motståndet för att kunna motivera medarbetarna och göra dem delaktiga. Forskning visar vidare att när en organisation väljer att ta in en konsult, är det viktigt att den inte bara introducerar verktygen inom Lean, men att den också fokuserar på de medarbetare som faktiskt arbetar i processerna för att kunna arbeta ständigt med förbättringar och därmed möta kundbehoven.

Författarna bedömer att Lean är ett passande arbetssätt i tjänstebaserade organisationer och att det uppfyller sitt syfte för att ständigt arbeta med förbättringar. Lean uppmuntrar till ett gott ledarskap och där medarbetarna måste inkluderas, för utan medarbetare som ständigt kommer

med förslag till förbättringar finns ingen vits med att arbeta processororienterat. Att Lean också genom sina verktyg och arbetssätt leder till ett strukturerat och rutinmässigt arbete för att möta kundens behov, uppfylla organisationens vision och mål visar att organisationer som väljer Lean vet vilken riktning de önskar ta men att förändringar kommer med utmaningar.

Författarnas förhoppning är att denna studie bidrar med förståelse om vilka framgångsfaktorer och fallgropar en organisation ska ta till sig av, eller se upp med vid arbetet före, under och efter en förändringsresa från nuläge till önskat läge. Slutligen behöver organisationer som bestämmer sig för att ställa om till Lean säkerställa att de har huvudkategorierna på plats för att öka möjligheterna för att lyckas med sin Lean-omställning. Hänsyn skall också tas till att studieorganisationen inte har arbetat så länge med Lean och har möjlighet att lyckas med omställning utifrån det resultat som framkommer i rapporten.

7. Referenser

- Andreasson, J., & Johansson, T. (2024). Vetenskapsteori: Grunder och tillämpning. Studentlitteratur.
- Arbetsmiljöverket. (2016). Konsekvens av Lean produktion för arbetsmiljö och hälsa (Rapport 2016:5) Linköping: Arbetsmiljöverket.
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/konsekvenser-av-leanproduktion-for-arbetsmiljo-och-halsa-kunskapssammanstallning-rap-2016-5.pdf>.
- Assen, M. F. (2018). "The Moderating Effect of Management Behavior for Lean and Process Improvement." *Operations Management Research*. 11(1-13). doi:101007/s12063-018-0129-8.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2020). Kvalitet: från behov till användning. (6 uppl.). Studentlitteratur.
- Bhasin, S., & Burcher, P. (2004). Lean viewed as a philosophy.
<https://doi.org/10.1108/17410380610639506>.
- Bortolotti, T., Boscari, S & Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of production Economics*, (160) 182–201.
- Boyne G. A. (2002) *Public and private management: what's the difference?* *Journal of Management Studies*, 39 (1) (2002). 97-122. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1111/1467-6486.00284>
- Braf, E. (februari 2018). Management och ledarskap går hand i hand. Motivation.se.
<https://www.motivation.se/innehall/management-ledarskap/>
- Bryman, A. (2018). Samhällsvetenskapliga metoder. (3 uppl.). Stockholm.
- Carnerud, D. (2016). Exploring trends, patterns and characteristics of quality management through text mining. (Doktorsavhandling, Mid Sweden University). Department of Quality Technology and Management Mid Sweden University Licentiate Thesis 126; ISBN 978-91-88025-75-3. DiVA. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A930715&dswid=9511>
- Clark, D.M., Silver, K. & Knowles, S. (2013). Lean management systems: Creating a culture of continuous quality improvement, *Journal of Clinical Pathology*, 66(8), 38–643.
- Dahlgaard-Park, S.M., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., & Dahlgaard, J.J. (2013). "Diagnosing and prognosticating the quality movement – a review on the 25 years quality literature (1987–2011)". *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(½) (1–18). <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1080/14783363.2012.756749>
- Drotz, E. (2014). *Lean in the Public Sector: Possibilities and Limitations*. [Licentiat-uppsats, Linköping University, Sweden]. Linköping Studies in Science and Technology.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:748037/FULLTEXT01.pdf>

Egnell, E. (13 februari 2024). Psykologisk Trygghet-Nyckeln till framgångsrika, kreativa och tillitsfulla team. HRsvepet. <https://www.hrsvepet.se/artikel/psykologisk-trygghet--nyckeln-till-framgangsrika-kreativa-och-tillitsfulla-team>

Elg, M. (2022). Förstå, förutse & förbättra: om mätningar och dataanalys för verksamhetsutveckling. Studentlitteratur.

Gupta, S., Sharma, M & Vijaya, S, M. (2016). Lean services: a systematic review International Journal of Productivity and Performance Management, 65(8), 1025–1056. 10.1108/IJPPM-02-2015-0032.

Hallin, A., Olsson, A. & Widström, M. (2022). Förändringsledning. Studentlitteratur.

Halling, B. (2020). Human Lean Combining Sense and Coherens and Lean to achieve productivity and health. Doktorsavhandling, Kungliga tekniska högskolan, Stockholm. <https://hig.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1476821&dswid=-8436>.

Hellsten, U., & Klefsjö. (18 september 2002). Offensiv kvalitetsutveckling – ett ledningssystem. Kvalitetsmagasinet. <https://kvalitetsmagasinet.se/offensiv-kvalitetsutveckling-ett-ledningssystem/>

Henricson, M, (Red). (2017). Vetenskaplig teori och metod - från idé till examination inom omvårdnad. (2 uppl.). Studentlitteratur.

Hines, P. (2022). Human centred lean – introducing the people value stream. International Journal of Lean Six Sigma, 13(5) 961–988. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1108/IJLSS-03-2021-0061>

Januszek, S., Netland, T.H., & Furlan, A. (2024). "The role of managerial perceptions and behaviors across hierarchical levels during lean implementation", *International Journal of Operations & Production Management*, 44(1), 54–74. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1108/IJOPM-07-2022-0417>

Johnsson, G. & Östling, L. (25 juni 2023). *Vi måste börja säga nej till dåliga chefer*. Kommissionen för skattenytta. <https://www.skattenytta.se/debattartiklar/vi-maste-borja-saga-nej-till-daliga-chefer>

Johnsson, G. & Östling, L. (17 oktober 2023). *Regeringen förstår inte ledarskapets betydelse*. Kommissionen för skattenytta. <https://www.skattenytta.se/debattartiklar/regeringen-forstar-inte-ledarskapets-betydelse>

Karolinska institutet (4 oktober 2022) Är artikeln peer reviewed?. Universitetsbiblioteket. <https://kib.ki.se/soka-vardera/vardera-information/ar-artikeln-peer-reviewed>

Karolinska institutet (5 december 2023). Värdera information. Universitetsbiblioteket. <https://kib.ki.se/soka-vardera/vardera-information>

- Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, (March-April), 59–67.
- Landsbergis, P., Cahill, J. & Schnall, P. (1999). The impact of lean production and related new systems of work organization to worker health. *Journal of occupational health psychology*, 4(2), 108–130.
- Ledarna. (u.å). Att leda i förändring. Ledarna Sveriges chefsorganisation. <https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/leda-medarbetare/forandringsprocesser>
- Liker, J. K. (2022). *The Toyota Way: 14 ledningsprinciper för Lean i världsklass* (2 uppl.). Liber.
- McLean, R., & Antony, J. (2014). Why continuous improvement initiatives fail in manufacturing environments? A systematic review of the evidence. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 370–376. 10.1108/IJPPM-07-2013-0124.
- Radnor, Z.J., Holweg, M & Waring, J. (2012). Lean in healthcare: The unfilled promise?. *Social Science and Medicine*, 74(3), 364–371. Doi:10.1016/j.socscimed.2011.02.011
- Rother, M. (2013). *Toyota Kata: Lärande ledarskap, varje dag*. Liber.
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Studentlitteratur.
- Sörqvist, L. (16 januari 2024). Fokusera på flöden för att skapa värde och effektivitet. Lars Sörqvist. <https://www.larssorqvist.com/2024/01/16/fokusera-p%C3%A5-fl%C3%B6den-f%C3%B6r-att-skapa-v%C3%A4rde-och-effektivitet-46645859>
- Taylor, M.J., McNicholas, C., Nicolay, C., Darzi, A., Bell, D., & Reed, J.E. (2014). Systematic review of the application of the plan-do-study-act method to improve quality in healthcare: *BMJ Quality and Safety*, 23(4), 290–298. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjqs2013-001862>
- Weimarsson, H. (27 september 2011). *Nio av tio sjukhus har gått över till "lean"*. Läkartidningen. <https://lakartidningen.se/debatt-och-brev/2011/09/nio-av-tio-sjukhus-har-gatt-over-till-lean/>
- Wigert, T. (11 augusti 2023). Lean - så mycket mer än bara verktyg. *Kvalitetsmagasinet*. <https://kvalitetsmagasinet.se/lean-sa-mycket-mer-an-bara-verktyg/>
- Worley, J.M., & Doolen, T.L. (2006), "The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation", *Management Decision*, 44(2), 228–245. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1108/00251740610650210>
- Åhlström, P., Danese, P., Hines, P., Netland, T.H., Powell, D., Shah, R., Thürer, M. & Van Dun, D.H. (2021), "Is lean a theory? Viewpoints and outlook", *International Journal of Operations & Production Management*, 41(12), 1852–1878. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1108/IJOPM-06-2021-0408>

Bilagor

Bilaga A. Enkätfrågor inklusive följbrev

Till Dig som tar emot denna webbenkät,
Tack för att Du tar dig tid att svara.

Bakgrunden till denna enkät är det pågående förändringsarbetet som utförs i en kommunal verksamhet. Syftet med enkäten är att undersöka hur arbetet med införandet av arbetssättet Lean kan lyftas fram och visualiseras för alla berörda inom aktuell avdelning.

Vi som gör studien utför vår magisterstudie i programmet Kvalitet- och ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet i Östersund. All insamlad information kommer att behandlas konfidentiellt och kommer endast att användas i forskningsändamål och kommer att raderas efter det att studien är genomförd och publicerad. Då deltagandet är frivilligt kan du avbryta när du vill.

Enkäten består av 14 frågor och tar mellan ca 10 minuter att besvara och svaren behandlas anonymt. Frågorna besvaras genom att välja det påstående som stämmer bäst in på hur din verksamhet arbetar på en skala 1–6.

Ditt deltagande är frivilligt, men vi hoppas såklart att du vill delta. Sista dagen att besvara enkäten är 22 mars 2024.

Vid frågor och funderingar om enkäten eller studien går det bra att kontakta oss enligt uppgifterna nedan.

För att komma till enkäten använd länken nedan:

<https://forms.office.com/e/ekTxMiyWWs>

Tack på förhand för din medverkan. Det uppskattas.

Med vänliga hälsningar,
Fiona och Helena

filu2022@student.miun.se
helena.nyman69@gmail.com

Bilaga B. Intervjuguide inklusive följebrev

Information till dig som skall delta i en intervju om pågående förbättringsarbete inom Lean.

Undersökningen handlar om var ni befinner er i organisationen mot att bli en Lean-organisation och på vilket sätt ni ska jobba med omställningen. Undersökningen genomförs som en del i vårt magisterprogram inom programmet Kvalitet- och ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet i Östersund.

Intervjun består av frågor som är relaterade till er upplevelse och erfarenhet i den pågående förändringen kopplat till Lean-omställning. Intervjufrågor bifogas i detta mail för att ni i förväg ska ha möjlighet att fundera kring dem. Syftet med intervjun är att genom era tankar, åsikter och funderingar kartlägga och förverkliga en framgångsrik Lean-omställning.

Intervjuerna genomförs på Teams. Ditt deltagande i undersökningen är helt frivilligt och du kan närsomhelst under intervjun avbryta ditt deltagande utan närmare förklaring.

Introduktion

- Presentation av oss, intervjun och samtycke.
- Hur länge har ni arbetat i förbundet (verksamheten)?
- Vilken avdelning tillhör ni?
- Hur länge har ni arbetat som chef eller processledare?

Intervjufrågor

1) Vad är Lean för er som verksamhet?

2) Kan du beskriva hur du som ledare kommunicerar företagets vision och mål till medarbetarna?

3) Hur omställningsbar är företagskulturen hos er?

4) Hur kan du som ledare engagera och involvera medarbetarna i företagets förändringsprocess mot att ställa om till Lean?

5) Kan du beskriva hur processerna i företaget kartlagts?

För mer information lämnas kontaktuppgifter nedan.

Vänliga hälsningar, Fiona & Helena

filu2202@student.miun.se

helena.nyman69@gmail.com

Bilaga C. Enkätfrågeställningar med kriterier fråga 4 till 14.

Kategori	Huvudfråga	1	2	3	4	5	6
Vetenskapligt tänkande	Fråga 4: I vilken grad känner du till företags visionen?	Jag känner inte alls till företags vision.	Jag känner till visionen men vet inte vad den innebär.	Jag känner till visionen och förstår vad den innebär.	Jag känner till visionen och förstår innehållet och vad den innebär.	Jag är väl insatt i visionen och förstår varför den finns.	Jag är väl insatt och förstår varför den är viktig.
Filosofi	Fråga 5: I vilken grad upplever du att ditt arbete är viktigt för dig, för samhället och organisationen?	Inte viktigt alls.	Det viktiga är att det kommer en lön.	Jag upplever att mitt jobb har viss betydelse.	Jag upplever att mitt arbete gör skillnad.	Jag upplever att mitt jobb gör skillnad och har betydelse för andra.	Jag upplever att mitt arbete gör stor skillnad för andra och för företaget.
Vetenskapligt tänkande	Fråga 6: I vilken grad upplever du att dina tankar och idéer om förbättringar tas tillvara av din processägare eller processledare?	Jag har inga tankar eller idéer om förbättringar.	Jag har idéer och tankar men framför dem inte.	Jag har möjlighet att framföra mina idéer.	Jag vet vart jag ska vända mig med mina idéer.	Mina idéer tas emot och diskuteras med mig.	Mina idéer förverkligas och skapar värde för kunden och verksamheten.

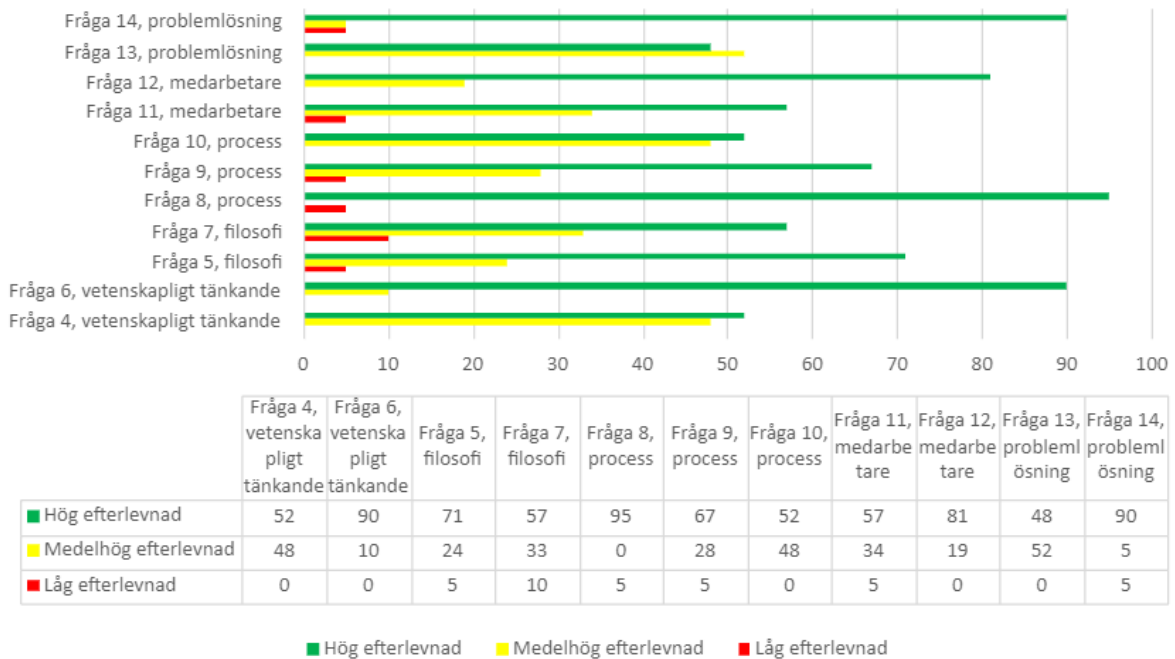
Filosofi	Fråga 7: Hur stor tillit har du till ditt företag och de beslut som tas vid förändringar?	Ingen tillit alls.	Jag känner viss tillit.	Jag känner viss tillit men är inte bekväm med alla beslut som tas.	Jag känner tillit för företaget och de beslut som tas.	Jag känner tillit för företaget och förstår varför beslut tas.	Jag känner tillit till företaget och förstår varför beslut tas och känner mig motiverad.
Process	Fråga 8: I vilken grad känner du till begreppet Lean?	Inte alls.	Har hört begreppet Lean, men förstår inte innebörden.	Jag känner till begreppet Lean.	Jag förstår innebörden av begreppet Lean.	Jag är förstår begreppet och nyttan med Lean.	Jag förstår begreppet och nyttan med Lean idag.
Process	Fråga 9: I vilken grad känner du till begreppet ständiga förbättringar?	Inte alls.	Har hört det men förstår inte innebörden.	Jag känner till begreppet.	Jag förstår innebörden av begreppet.	Jag är förstår begreppet och nyttan med ständiga förbättringar.	Jag förstår begreppet, nyttan och varför vi arbetar med ständiga förbättringar idag.
Process	Fråga 10: I vilken grad upplever du att ledningen informerar?	Vej ej.	Inte alls.	Jag har sett informationen på Ingångsplanen.	Hela företaget har fått en presentation från ledningen.	Processledaren har informerat om omställningen till Lean.	Omställningen till Lean kommuniceras vid veckomöten och avstämningar.

	omställning till Lean för ständiga förbättringar?						
Medarbetare	Fråga 11: I vilken grad upplever du att du har möjlighet att utvecklas?	Inte alls.	Har inget behov av att utvecklas.	Vill utvecklas men vet inte hur.	Vill utvecklas och kommunicerar det med min närmaste chef.	Min närmaste chef och jag har en plan för min utveckling.	Jag erbjuds olika utbildningar och känner stöd för min utveckling.
Medarbetare	Fråga 12: I vilken grad upplever du att motiveras av förändringar och nya arbetssätt?	Motiveras inte alls.	Jag blir inte motiverad och gillar inte förändringar.	Jag har inget emot förändringar.	Jag blir motiverad av förändringar och nya arbetssätt.	Jag blir motiverad och vill vara med och påverka i det nya arbetssättet.	Jag blir motiverad och involveras när beslut om förändringar och nya arbetssätt ska införas.
Problemlösning	Fråga 13: I vilken grad får du vara med i planeringsprocesser för att identifiera och lösa problem?	Jag får inte vara med alls.	Jag får vara med men är inte intresserad.	Jag får vara med men upplever inte att jag blir inbjuden.	Jag får vara med och påverka i vissa frågor.	Planering sker så att alla i gruppen får vara med och påverka.	Problemen tas upp och det avsätts tid för problemlösning och hela arbetsgruppen involveras.

Problemlösning	Fråga 14: I vilken utsträckning upplever du att du har fått utbildning i omställningen till Lean?	Inte fått någon utbildning i omställningen till Lean alls.	Har erbjudits utbildning i omställning till Lean, men tackat nej.	Vet att utbildning i omställning till Lean erbjuds och är intresserad.	Är bokad för utbildning i omställningen till Lean, men har inte påbörjat den.	Har fått utbildning till vissa delar i omställningen till Lean.	Har fått den utbildning som krävs för att genomföra omställning till Lean.
----------------	--	--	---	--	---	---	--

Bilaga D. Enkätresultat med gradering i procent.

Enkätresultat visar på efterlevnadsgraden i procent.



Bilaga E. Graderad resultatredovisning av intervjuer

Huvudkategorier		Frågor och följdfrågor	R1	R2	R3	R4	R5
Vetenskaplig tänkande							
		Fråga 1					
		Följdfrågor					
Filosofi		Kan du beskriva hur du som ledare kommunicerar organisationens vision och mål med medarbetare?					
		Följdfråga					
		Är medarbetarna med och tar fram målen?					
Process		Hur omställningsbar är organisationens kultur hos er?					

	Följdfrågor	Hur behöver företagskulturen förändras i omställningen till Lean?					
		Kommer problemen upp till ytan?					
		Hur går överlämningar till?					
Medarbetare							
	Fråga	Hur kan du som ledare engagera och involvera medarbetarna i organisationens och förändringsprocess mot att ställa om till Lean?					
	Följdfråga	Hur upplever ni att medarbetarna är nöjda med omställningen till Lean?					
		Hur mäter ni och hur uppskattar ni medarbetarnas förståelse för Lean?					
		Har ni samma syn på vad Lean är?					
Problemlösning	Fråga 5	Kan du beskriva hur processerna i organisationen är kartlagd?					
	Följdfråga	Hur organisationens processer kartlagds?					
		På vilken nivå ligger processmognaden ni idag?					
		Har ni identifierat kunderna?					
		Har kunderna varit involverade i skapandet av tjänsten?					

		Anser ni att implementeringen har lyckat?					
		Kan ni ge exempel på positiva resultat på outputs?					