



Karlstad Business School
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Maria Granrud

Implementeringen av lean productions

- En kvalitativ studie hos Försäkringskassan

The implementation of lean productions

- A Qualitative Study of Social Insurance

Arbetsvetenskap

C-Uppsats

Termin: Vårterminen -14

Handledare: Maiwor Grundh

Förord

Jag har under denna undersökning lärt mig en massa nya saker och fått ta del av många inspirerande tankar och idéer.

Jag vill tacka min handledare Maiwor Grundh för stöd och inspiration under skrivandet.

Även ett stort tack till Försäkringskassan och till de sju medarbetarna som valde att ställa upp på intervju, utan Er hade denna uppsats inte gått att genomföra, Tack!

Karlstad, Juni 2014

Maria Granrud

Sammanfattning

Allt fler företag väljer att strukturera om sina organisationer på grund av den ständiga utvecklingen i samhället. Detta kan bero på låg- eller högkonjunktur eller politiska åsikter (Jacobsen 2005, s. 59 ff). En vanlig organisationsförändring är att införa lean productions som är ett sätt att effektivisera arbetet. Lean productions har sina grunder från den japanska bilindustrin, då man vid Toyota ville effektivisera arbetet och minska på slöseri av material. Detta bidrog till ökad bilförsäljning samtidigt som fler företag fick upp ögonen för arbetssättet. Så småningom spred det sig detta arbetssätt till de administrativa kontoren, i syfte att dra ner på väntetider och effektivisera det administrativa arbetet (Liker 2009, s. 49). Syftet med lean productions är att arbeta med hjälp av olika verktyg som ska hjälpa till att lösa problem på ett effektivt sätt. Att arbeta utifrån dessa verktyg görs i olika team för att kunna diskutera och komma fram till en lämplig lösning.

När en organisationsförändring ska genomföras är det viktigt att tänka på varför den genomförs och hur den ska genomföras detta för att få en så passande förändring som möjligt utifrån företagets behov. Det finns tre olika förändringsstrategier som kan användas vilket är toppstyrd-, representativa- och delaktighets förändringsstrategi. Valet av strategi kan komma ha betydelse för hur medarbetarna reagerar på förändringen, framförallt med hänsyn till medarbetarnas motivation (Angelöw 2010, s. 132). Är medarbetarna med på förändringen kommer ledningen mötas av ett mindre motstånd och ökat engagemanget.

Ett företag som valt att genomföra en organisationsförändring och införa lean productions i deras arbetssätt är Försäkringskassan. I denna undersökning har därmed sju medarbetare som arbetar på Försäkringskassan i Värmland intervjuats för att få fram deras reaktion till implementeringen av lean productions och även en insyn i hur det fungerar i deras dagliga arbete. Av resultatet framkom det att medarbetarna ser lean productions som något positivt på lång sikt, men att det nu i början är svårt att få det att fungera i deras arbetssätt.

Nyckelord: Lean productions, organisationsförändring, effektivisera

Innehållsförteckning

FÖRORD	
SAMMANFATTNING	
1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 SYFTE	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.4 DISPOSITION	2
2. TEORETISK REFERENSRAM	3
2.1 VARFÖR ORGANISATIONSFÖRÄNDRING?	3
2.2 LEAN PRODUCTIONS	4
2.2.1 Historisk tillbakablick	4
2.2.2 VAD ÄR LEAN PRODUCTIONS?.....	5
2.2.3 Kulturen bakom Lean productions – De 14 grundprinciperna	6
2.2.4 Kunden i centrum	7
2.2.5 Teamarbete	7
2.2.6 Verktyg inom lean productions	8
2.2.6 Kritik mot lean productions	9
2.3 HUR ORGANISATIONER GENOMFÖR EN ORGANISATIONSFÖRÄNDRING	10
2.4 FÖRÄNDRINGSMODELLER	11
2.4.1 Grundmodellen.....	11
2.4.2 Struktur- processmodellen.....	12
2.4.3 Förändringsstrategier	12
2.5 DE FEM DISCIPLINERNA	13
2.6 REAKTIONER VID FÖRÄNDRING	15
3. METOD	17
3.1 VAL AV METOD	17
3.2 URVAL	17
3.3 KONTAKT	18
3.4 INTERVJUGUIDE	18
3.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	19
3.6 DATABEARBETNING OCH ANALYS	20
3.7 ETIK	20
3.8 RELIABILITET OCH VALIDITET	21
4. ANALYS OCH RESULTAT	23
4.1 IMPLEMENTERINGEN 2013 – TOPPSTYRDFÖRÄNDRINGSSTRATEGI	23
4.1.1 Teamarbete	23
4.1.2 Utbildningen.....	25
4.2 DELAKTIGHETSSTYRNING – ETT SÄTT FÖR MEDARBETARNA ATT HÖRAS	26
4.3 HUR MEDARBETARNA SER PÅ LEAN PRODUCTIONS	29
4.3.1 Vad medarbetarna har lärt sig av lean productions	32
5. SLUTSATS OCH DISKUSSION	35
5.1 SLUTSATS.....	35
5.2 DISKUSSION	36
KÄLLFÖRTECKNING	38
BILAGA 1	41

1. INLEDNING

I detta kapitel kommer det ges en beskrivning om varför organisationsförändring och lean productions är studieobjektet. Efter det kommer bakgrunden, syfte och undersökningens frågeställningar presenteras. Kapitlet avslutas med disposition av uppsatsens delar.

Denna studie handlar om lean productions och organisationsförändringar som sker inom olika organisationer. Genom en kvalitativ undersökning har sju medarbetarna vid försäkringskassan intervjuats, med fokus på hur medarbetarna har reagerat på implementeringen av lean productions.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle får man ofta höra att företag ska effektivisera arbetet och minimera kostnader. Detta leder i sin tur till att det tas ledningsbeslut för att göra om i organisationen, en organisationsförändring. En organisationsförändring är något som vissa företag kan se som en nytändning för att få igång affärerna, medan andra företag gör detta för att bygga upp sitt förtroende gentemot kunderna. Samhället befinner sig i ständig förändring (Angelöw, 2010, s. 11) vilken företagen vill utvecklas i takt med. Detta innebär att företagen befinner sig på ett "är" läge, men vill befinna sig på ett önskat läge, "bör" läge (Granberg 2011, s. 744). För att nå detta "bör" läge är det viktigt att skapa delmål och ha en tydlig struktur och vision (Granberg 2011, s. 744). Försäkringskassan är ett av många företag som beslöt att de behövde vidta åtgärder för att få tillbaka medborgarnas förtroende mot dem och deras tjänster. Valet av organisationsförändring blev att implementera arbetssättet lean productions. Kontoret i Karlstad påbörjade detta arbete hösten 2013.

Lean productions är en allt mer populär organisationsförändring som implementeras inom företag då huvudsyftet är att effektivisera, vilket är lean productions centrala begrepp. Allt fler offentliga verksamheter tar del av lean productions som styrsystem för att öka inspirationen, samtidigt som stressen ska minimeras (Runebjörk & Wendleby 2013, kap. 1). Lean productions effektiviserar inte bara arbetet utan ökar även kommunikationen och ledarskapet i organisationen, det är detta som leder till att arbetet effektiviseras (Runebjörk & Wendleby 2013, kap. 1). Dan Eliasson är generaldirektör på Försäkringskassan sedan hösten 2011. Dessförinnan arbetade han på migrationsverket där han även införde lean productions. Att ta klivet in i Försäkringskassan och bygga upp förtroendet till kunderna såg han som en utmaning han inte kunde tacka nej till (Tidningen chef 2013). Det var här resan för lean productions startade inom Försäkringskassan och har nu etablerat sig runt om på kontoren i Sverige.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att utifrån undersökningen på Försäkringskassan bidra med en förståelse för hur implementeringen av lean productions har setts av de anställda. Studien syftar även till att identifiera och beskriva vad det positiva och negativa med lean productions är.

1.3 Problemformulering

Det är vanligt att företagen omorganiserar för att kunderna till företaget ska få snabbare hjälp och det ska bli ett effektivare arbete, men frågan är om dem anställda ser effektiviseringen som krävs. Viss forskning visar att lean productions är ett bra arbetssätt, medan andra endast ser det som en ”modefluga”. För att ta reda på hur medarbetarna ser på implementeringen har jag valt att använda mig av två frågeställningar som kommer belysa detta.

1. Hur upplever medarbetarna på försäkringskassan implementeringen av lean productions
2. Har införandet av lean productions förbättrat det dagliga arbetet för de anställda?

1.4 Disposition

Kapitel 1 – Inledande beskrivning av ämnet för uppsatsen och redogör studiens syfte och frågeställning.

Kapitel 2 – Här presenteras den teoretiska referensramen som tagits fram genom en litteraturstudie. Kapitlet syftar till att ge dig som läsare ingående kunskap om uppsatsens huvudämnen som är organisationsförändring och lean productions.

Kapitel 3 – Här behandlas den metod och tillvägagångssätt jag har använt mig av för att besvara mina problemfrågor och uppnå syftet med studien. Samt hur intervjuguiden har konstruerats och hur data har samlats in. Avslutningsvis diskuteras kvaliteten genom reliabilitet och validitet.

Kapitel 4 – I analys och resultat kapitlet kopplar jag ihop teorier med data jag samlat in för att sedan kunna presentera ett resultat.

Kapitel 5 – Här besvarar jag frågeställningarna som undersökningen bygger på, samt diskuterar om vidare forskning inom området.

2. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel kommer jag att beskriva de teorier jag har valt att ha med i undersökningen. Det är uppdelat så att först kommer information om varför företag bestämmer sig för att genomföra en organisationsförändring för att sedan gå in och förklara lean productions. Därefter kommer förslag på hur en organisationsförändring kan ske genom olika modeller och strategier.

2.1 Varför organisationsförändring?

Att många företag väljer att göra olika organisationsförändringar är idag vanligt förekommande. Det är inte bara viktigt att veta hur förändringar ska genomföras utan även orsak till varför detta görs (Jacobsen 2005, s. 59). För att företag ska lyckas har det visat sig att de som befinner sig i ständig förändring till ny kunskap och erfarenhet klarar sig bättre än organisationer som arbetar med små och partiella förändringar inom det de redan är bra på (Jacobsen 2005, s. 59). Vad är då förklaringen till att organisationer strävar efter förändring och utveckling?

En vanlig anledning är att omvärlden hela tiden utvecklas, organisationer vill följa med i den senaste teknologin eller det senaste arbetssättet för att vara så produktiva som möjligt (Jacobsen 2005, s. 60). Det gäller för organisationen att hela tiden kunna balansera de olika intressenterna för att hålla en jämvikt (Granberg 2011, s. 744). De olika intressenterna som organisationen tar hänsyn till vid en förändring är; anställda, kunder, facken, myndigheter, leverantörer och ägare (Granberg 2011, s. 744). Granberg (2011, s. 744) skriver också att det är när jämvikt inte längre kan hållas som ledningen bestämmer sig för att inleda en organisationsförändring för att kunna återfå denna jämvikt så fort som möjligt.

Det är därför viktigt att ledningen i en organisation ser till att veta varför organisationen genomför förändringen, så de inte bara gör det för att det *kan* vara bra (Granberg 2011, s. 745). Ledningen tar fram de aspekter som de vill vinna genom förändringen, vilket kan handla om alltifrån att förtroendet till kunderna ska öka till att uppnå en snävare organisation. Det finns även yttre- och inre drivkrafter som har betydelse. De inre drivkrafterna i organisationen kan tyda på att det är obalans mellan de interna elementen och då mellan struktur och kultur eller mellan struktur och maktförhållandena, men även stora pensionsavgångar kan skapa obalans. Ett exempel till detta kan vara på grund av att de äldre arbetstagarna inom organisationen går i pension, medan nya yngre arbetstagare kommer in och ska ta efter de äldres arbetsuppgifter. Detta kan komma att resultera i obalans mellan de formella maktförhållandena och reella maktförhållandena där de yngre arbetstagarna har andra intressen och åsikter än de äldre arbetstagarna. Ledningen behöver då skapa en balans och då kan en organisationsförändring vara den enda utvägen (Jacobsen 2005, s. 60). De yttre drivkrafterna är det vi kan hitta runt omkring organisationen exempelvis konkurrensen, politiska åsikter, men även ekonomisk påverkan som låg- eller högkonjunktur (Jacobsen 2005, s. 59 ff). När yttre drivkrafter påverkar organisationer leder detta ofta till en påverkan

på de andra drivkrafterna. Jacobsen (2005, s. 59ff) tar upp ett exempel om att det är idag fler antal kvinnor som arbetar heltid än vad det var förr, då kvinnor arbetade mer med hushållet. Detta leder även till att värderingar och normer inom ett företag ändras, vilket i sin tur leder till att ett nytt system tar form inom organisationen. ”En yttre faktor (attitydförändringar i samhället) yttrar sig som inre press (kulturförändring)” (Jacobsen 2005, s. 60). Granberg (2011, s. 747) menar att för att en organisationsförändring ska inträffa krävs det att både yttre och inre drivkrafter ska finnas. Om det bara finns inre drivkraft är risken stor att processen blir utdragen, medan om det bara skulle finnas yttre drivkraft är risken stor att individerna i organisationen betar sig på ett passivt sätt och då motverkar förändringar. När ledningen vet varför förändringen ska genomföras är det även viktigt att planera hur det ska genomföras. En organisationsförändring kan implementeras på olika sätt, exempelvis genom toppstyrda-, representativa- eller delaktiga förändringsstrategin, men också ta hänsyn till de fem olika discipliner. Detta kommer att redogöras senare i kapitel 2.

En organisationsförändring som idag är vanlig bland större företag är att införa lean productions som arbetssätt. Vilket startade i Toyotas fabriker i Japan och denna metod har sedan växt över hela världen och spridit sig till de administrativa kontoren.

2.2 Lean Productions

2.2.1 Historisk tillbakablick

Var och en bör ta sig an ett stort projekt åtminstone en gång i livet. Jag ägnade större delen av mitt liv åt att uppfinna nya slags vävstolar. Nu är det din tur. Du bör anstränga dig för att fullgöra något som gagnar samhället”, (Sakichi Toyoda till sin son Kiichiro, Ur The Toyota Way.)

Lean Productions växte fram från den japanska bilindustrin och utvecklades på Toyota Motor Company av Taiichi Ohno under 1950-talet. (Larsson 2008, kap 2).

Innan idén växte upp i Japan gick grundtankarna först igenom Henry Ford och hans fabrik i Detroit. Med inspiration av Taylors idéer ansåg Ford att de anställda inte behövde veta varför de gjorde en viss sak utan bara att de gjorde det inom en viss tidsram. Genom detta tankesätt lyckades fabriken fördubbla antalet tillverkade bilar under ett år, vilket spred sig snabbt runt om i världen. I detta skede fick Japan och Toyota Motor Corporation upp sina ögon för detta effektiva arbetssätt. Det hela började med Sakichi Toyoda som växte upp i en japansk by där han lärde sig tillverka vävstolar. När han växt upp grundade han en vävstolsfabrik med mekaniska vävstolar (Liker 2009, s. 36). Sakichi sålde sin fabrik och för pengarna startade hans son, Kiichiro Toyoda, Toyota Motor Corporation 1930. (Liker 2009, s. 36). För att bygga upp ett företag använde han sin fars tankar som grund, men lade även till sina egna, vilket resulterade i *just-in-time*, att allt ska levereras och komma fram i tid. Taiichi Ohno som var fabrikschef fick i uppdrag att åka över till Amerika och studera hur Ford arbetade i sina fabriker (Larsson 2008, s. 26). Toyotas arbetssätt uppstod genom ett missförstånd mellan Taiichi Ohno, som var Toyodas kollega och Henry Ford (Larsson 2005, s. 26). Ford hade som

tanke att producera så många bilar som möjligt, medan Ohno uppfattade det som att det är trycket från kunderna som bestämmer produktionen. Denna feluppfattning kan vara grunden till lean productions. Toyota tog efter Ford i deras arbetssätt, men utvecklade det ett steg längre till att införa variation i tillverkningsprocessen så att organisationen kan producera flera olika bilmodeller på samma gång. För att lyckas insåg Ohno att det är viktigt att lyssna på medarbetarna och att de får vara med i hur processen förändras. Om medarbetarna innan utfört arbetsuppgifter utan att tänka, lämnande man nu denna filosofi och Ohno ansåg att medarbetarna måste använda sin hjärna under hela arbetet för att lean productions ska fungera, (Larsson 2005, s. 27). ”Varje anställd är en kunskapsarbetare som hela tiden utvecklar sin kompetens genom sina egna och kollegornas erfarenhet”. (Larsson 2005, s. 27).

Till en början var inte västvärlden speciellt nyfikna på Toyotas nya arbetssätt utan intresset kom inte förrän runt 1970-talet då den Japanska ekonomin blomstrade starkt, (Sederblad 2013, s. 11). Detta berodde dels på att oljepriserna ökade kraftigt i samband med att västerländska bilarna hade stor bränsleförbrukning vilket Toyotas bilar inte hade, (Larsson 2005, s. 27). Detta blev ett test för Toyotas produktionssystem (TPS), vilket företaget klarade och affärerna blomstrade. Intresset för TPS ökade i väst och många företag tog efter Toyota som nu var på väg att gå förbi USA när det gäller biltillverkning (Sederblad 2013, s 11). Detta arbetssätt är grunden till lean productions och hur organisationer inom kontorsmiljö idag arbetar med det.

2.2.2 Vad är Lean Productions?

Idag är lean productions en förändringsmetod som vilar på tre grundpelare som är: *Respekt för människan, ständig förbättring* och *den lärande organisationen* (Runebjörk & Wendleby 2013, s. 25) och är utspridd över hela världen och då inte bara inom bilproduktion utan även inom kontorsmiljön. Lean productions grundtanke är att skapa värde, att få bort allt slöseri som finns runt omkring och få en så effektiv verksamhet som möjligt (Liker 2009, s. 49), därav ordet lean som betyder mager (Angelöw 2010, s. 181). Tanken är att lean productions ska bidra till att verksamheten blir bättre på att leverera kvalité och mer innehåll för en mindre summa pengar (Eriksen et al. 2010, s. 8). Det som är viktigt att tänka på i arbetet med lean productions är att skilja på vad som är värdefullt och vad som är slöseri (Angelöw 2010, s. 181). För att skapa en effektivare verksamhet arbetas det mycket med att standardisera arbetet, så att effektiva och stabila processer skapas (Eriksen et al. 2010 s. 45). I införandet av lean productions är det därför viktigt att identifiera det slöseri som höjer verksamhetens kostnader utan att tillföra något värde för kunden. Inom lean productions finns det olika arbetsmodeller som hjälper till att få ett effektivt arbete och den första frågan som alltid ska ställas inom TPS är; Vad är det kunden vill få ut av processen? (Liker 2009, s. 49). Vet den anställde vad kunden vill ha kan de sedan definiera värdet av tjänsten utan en massa slöseri som kan delas upp i sex olika huvudtyper och används inom lean administration (Runebjörk & Wendleby 2013, s. 39)

Överproduktion – Medarbetarna skriver texter som ingen sedan kommer läsa.

Väntan – För att komma vidare i ärendet krävs det underlag från en annan instans, som medarbetaren måste vänta på.

Onödiga transporter – Medarbetarna måste träffa en annan medarbetare som arbetar någon annanstans, vilket tar tid för transport.

Ombearbetning – Medarbetare behöver skriva om en text flera gånger innan den är läsbar.

Onödiga arbetsmoment – Medarbetarna har fastnat i gamla rutiner som inte längre behövs, vilket leder till att vissa uppgifter som utförs är helt meningslösa.

Outnyttjad kreativitet hos medarbetarna – Medarbetarna kommer inte med egna förslag på lösningar och problem eftersom de inte blir uppmuntrade till det och får inte den bekräftelsen de behöver.

2.2.3 Kulturen bakom Lean productions – De 14 grundprinciperna

Den grundläggande kulturen bakom lean productions och vad det är idag baseras på 14 stycken grundprinciper som är uppdelade i fyra olika kategorier. För att arbetet med lean productions ska fungera på en organisation är det viktigt att känna till kulturen bakom för att kunna bidra med ständig förbättring och minskat slöseri (Liker 2009, s. 59). Dessa principer är:

Filosofi – Långsiktigt tänkande

1. *"Basera besluten på ett långsiktigt tänkande, även då det sker på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål"*.

Processerna

2. *"Skapa kontinuerliga processflöden som för upp problem till ytan"*.
3. *"Låt efterfrågan styra, undvik överproduktion"*.
4. *"Jämna ut arbetsbelastningen"*.
5. *"Stoppa processen om så behövs för att lösa problem, så att det blir rätt från början"*.
6. *"Standardiserade uppgifter är en bas för ständiga förbättringar och personalens delaktighet"*.
7. *"Kontrollera visuellt, så att inga problem förblir dolda"*.
8. *"Använd bara pålitliga, väl utprovad teknik som tjänar personal och processerna"*.

Anställda och partners

9. *"Odlade ledare som verkligen förstår arbetet, lever efter Toyotas filosofi och lär andra göra det"*.
10. *"Utveckla enastående människor och grupper som följer företagets filosofi"*.
11. *"Respektera partners och leverantörer genom att utmana dem och hjälpa dem bli bättre"*.

Problemlösning

12. *"Gå och se med egna ögon för att förstå situationen ordentligt"*.
13. *"Fatta beslut långsamt och i samförstånd, genomför de snabbt"*.
14. *"Bli en lärande organisation genom att oförtröttligt reflektera och ständigt förbättra"*.

Det är dessa 14 principer som ligger bakom arbetet med lean productions och hur tankeprocessen i arbetet fungerar för att skapa ett effektivt flöde. För att det effektiva flödet ska fungera krävs det även att du som arbetare vet vem du arbetar mot, alltså vem som är kunden.

2.2.4 Kunden i centrum

För att kunna sätta kunden i centrum måste kunden identifieras. Många ser kunder som de som köper en tjänst eller beställer en produkt, men inom vissa verksamheter finns det inga kunder som köper något. Dan Lotsander, som var tidigare chef på Toyota i Sverige gav kunden definitionen ”Kunden är mottagaren av det värde funktionen tillför i sina processer och att värde innebär att tillföra kunden det kunden vill ha vid den tidpunkten kunden vill ha det” (Runebjörk & Wendleby 2013, s. 43). Kunden behöver alltså inte vara en extern person utan kan vara intern som en kollega som väntar på information. Att börja fundera över vem vi gör vissa saker åt, gör att vi får upp ögonen för vem som är vår kund och kanske något av det viktigaste varför en viss arbetsuppgift utförs.

2.2.5 Teamarbete

Lean productions handlar om att se individen och lyfta fram de möjligheter och de egenskaper som finns hos denne. Att arbeta i team är en av nycklarna inom lean productions, team är ett sätt att dela med sig av sin kompetens och sina idéer till andra (Runebjörk & Wendleby 2013, s. 70). Att organisera verksamheten i olika team skapar flera fördelar i det dagliga arbetet. Teamen kan stämna av med varandra så att arbetsbelastningen fungerar och att det inte är någon som har hög arbetsbelastning, medan någon annan inte har det. Teamen ska vara små så att det är lätt för alla att uttrycka sig och göra sig förstådd samt att det är ett effektivare sätt att delta i förbättringsarbetet (Runebjörk & Wendleby 2013, s. 70). Det viktiga för cheferna i en lean organisation är att ta ett steg tillbaka och låta de anställda tänka och diskutera fram svaren. Samtidigt ska cheferna finnas där och ge stöttning för sina medarbetare, men också hela tiden själva utvecklas i sitt arbete och se till att förändringen går framåt (Runebjörk & Wendleby 2013, s. 71). Ett team ska inte bestå av fler än 15-17 personer, men heller inte vara mindre än fem personer, då det finns risk för att det antingen blir för stort eller för litet (Granberg 2011, s. 614). Danielsson (2013, s. 173) sammanfattar det teambaserade leankontoret genom sex karaktärsdrag:

1. Inga personliga material får finnas vid arbetsplatsen om det inte uppmuntrar teamets arbete.
2. Stationerna där arbetet utformas är utformade för den specifika uppgiften.
3. Det ska finnas tillgång till rum för arbete som inte passar i öppen yta.
4. Varje team ska ha ett teamrum.
5. Möjlighet till projektrum inom organisationen.
6. Strävar efter standardisering för att minska problem om man tvingas ändra i arbetsteamet.

Dessa punkter ska se till att arbetet med lean productions flyter på bra och att det inte finns eventuella störningsmoment under arbetets gång. Att medarbetarna vet vart mötena hålls och hur ordningen ser ut hjälper dem att ha ett strukturerat arbetssätt. När organisationen vet vad lean productions handlar om och vad grundtanken är finns det vissa verktyg som ska underlätta i det dagliga arbetet.

2.2.6 Verktyg inom lean productions

Inom lean-konceptet och arbetet med ständiga förbättringar finns det ett antal hjälpverktyg för att stabilisera och standardisera processer, upptäcka och analysera problem samt utveckla förbättringar. Dessa verktyg ska finnas till hjälp för att fastställa lean productions filosofin och för att finna områden för förbättring där det krävs åtgärder, (Larsson 2008, s. 124). I början kan det vara svårt att hitta rätt verktyg till problemet och det gäller att hela tiden arbeta med små förändringar kombinerat med några få stora förbättringar, (Larsson 2008, s. 124). Verktygen ska underlätta det vardagliga arbetet, men också skapa en gemenskap på arbetsplatsen genom att problemlösning sker tillsammans. Nedanför kommer fyra av de vanligaste verktygen som används i början av lean arbetet beskrivas, dessa är 5 S, PDCA-hjulet, A3-rapport, och fiskbensdiagram.

5 S är den sjunde principen av de 14 i den grundläggande kulturen bakom lean productions och går ut på en steg-för-steg metod för att skapa ordning och reda på arbetsplatsen. Är det ordning och reda på arbetsplatsen kommer även det att eliminera slöseri som orsakar misstag, personskador eller fel (Liker, 2008, s. 60). För att detta 5 S verktyget ska fungera krävs det att alla på arbetsplatsen är medvetna om det och känner sig motiverade att använda det. 5 S beskriver Larsson (2009, s126 f.) följande:

1. *Seiri* (Sortering) - Gör dig av med det du inte behöver som finns i anslutning till din arbetsplats. Det gäller att inventera sådant som inte kommer användas inom det närmaste året och sedan slänga det eller arkivera om det krävs.

2. *Seiton* (Systematisera) - Det ska finnas plats till allt och allt ska vara på rätt plats så att det är lätt att hitta nästa gång det ska användas.

3. *Seiso* (Städa) - Renlighet är ett tecken på hur företaget sköts och minskar risken för kvalitetsbrister eller haveri.

4. *Seiketsu* (Standardisera) – För att hålla det städat och snyggt är det viktigt att upprätta ett städschema så att det inte glöms bort.

5. *Shitsuke* (Skapa vana) - Arbetsplatsen ska alltid vara i ordning för att ständig förbättring ska kunna vara en löpande process. Alla ska vara delaktiga i arbetet vilket skapar ett engagemang att minska slöseri, spill och förluster och hela tiden sträva efter ständiga förbättringar.

När det görs förändringar inom organisationen ska det inte vara stora investeringar utan förändringen ska ske i små steg för att de anställda ska se och förstå så mycket som möjligt för att utvecklas och se saker med nya ögon (Meland & Meland 2006, s. 7). Att arbeta genom detta är ett sätt för medarbetarna att vara delaktiga och få arbeta i en behaglig arbetsmiljö med mindre stress, tydligare struktur, mer energi och bättre lönsamhet (Meland & Meland 2006, s. 9). För att organisationen ska få kontroll över problem som uppstår används PDCA-hjulet som står för *Plan-do-check-act*. Så fort ett problem uppstår skrivs det upp för att vid nästa möte med gruppen diskutera hur det kan lösas (Meland & Meland 2006, s. 25). Ett effektivt sätt att ta reda på om det återfinns problem är att använda sig av de ”fem varför”. Detta används för att se problemet på en djupare nivå och kunna lösa det från grunden (Liker 2008, s. 301). Sedan prövas lösningsförslagen där en person utses som ansvarig och vilket datum det ska vara undersökt så att det sedan kan genomföras. Genom detta arbetssätt genomgår det hela tiden ständiga förbättringar i små steg.

En A3-rapport skapades eftersom det är tidskrävande och svårt att tyda en rapport som innehåller flera sidor med olika lösningsförslag istället för att punkta upp det som är relevant och ha med all information på ett A3-ark (Liker 2009, s. 291). Det är A3-rapporten som står för problemlösningen med PDCA-hjulet som grund, eftersom alla problemlösningsprocesser borde bestå av planering, genomförande och uppföljning samt standardisering och förbättring vilket PDCA-hjulet gör. Innan planeringen börjar genomföras är det viktigt att skapa en förståelse över situationen genom att underrätta vilka för- och nackdelar det kan medföra (Liker 2009, s. 293). A3-rapporten ska innehålla; rubrik, bakgrund, aktuell situation, rekommendationer, implementering och en uppföljning som är tidsatt.

Fiskbensdiagram används för att få struktur på vilka huvud- och delorsaker det finns till det problemet som ska analyseras, (Larsson 2010, s. 136). Genom att ställa upp de olika orsakerna ses en tydlig struktur över vad som kan ha inverkan på problemet och genom det bildas en uppfattning om vilka orsaker som är beroende av varandra. För att komma med en så bra lösning som möjligt gäller det att alla som kommit i kontakt med problemet också är med och bidrar med sina erfarenheter.

De flesta verktygen arbetar medarbetarna med tillsammans i teamen för att kunna diskutera och analysera kring problemen. Att lean productions sprider sig snabbt över världen som ett av de bästa arbetssätten behöver inte bara betyda att allt det medför är positivt och bra för en organisation. Organisationer som arbetat med lean productions under en längre tid har sett vissa tendenser som kan uppstå om arbetet inte tas på allvar.

2.2.6 Kritik mot lean productions

Det japanska arbetssättet blomstrar runt om i världen och företag blir fascinerade över vad det åstadkommer, men det finns även en baksida som vissa forskare har valt att ta fram. Mehri (2006) är en av forskarna som valt att lyfta fram baksidan då han själv har arbetat med lean productions. Mehri (2006, s. 22) menar att arbetet kan leda till hälsoproblem eftersom det ofta

är stressiga miljöer och övertid är vanligt för att medarbetarna ska hinna med allt arbete. Detta styrks även av forskarna Anderson-Connolly et al. (2002) som studerat hur lean productions påverkar anställda och deras välmående. De har i sin undersökning sett att omstruktureringen till lean productions har påverkat arbetstagarna stressande och fysiskt. Detta har påverkats av många faktorer, men en av de största är hur arbetstagarna har blivit presenterade till omstruktureringen och om ledningen har lyssnat på deras åsikter. Att reaktionerna blir negativa bland de anställda kan i de flesta fall kopplas ihop med den toppstyrda förändringsstrategin. Om de anställda istället får känna sig delaktiga i det som händer, kommer troligtvis stressen minska och förändringen går igenom mer smärtfritt (Anderson-Connolly et al. 2002).

De svenska forskarna (Björkman & Lundqvist 2013, kap. 1) har studerat hur lean productions påverkar arbetstagarna och sett att de flesta rapporter visar att stress, försämrat psykiskt välbefinnande eller utmattning hos arbetstagarna är vanligt. De nämner även det som Mehri (2006) lade märke till, att övertid blir allt vanligare då om en kollega exempelvis blir sjukskriven är den snabbaste lösningen att låta någon annan ta dennes arbetsuppgifter. Desto mer övertid de anställda tar ut desto mer lön blir det och tillslut känner de att det är värt det och intresset för övertid ökar (Björkman & Lundqvist 2013, kap.1). Att de anställda hjälper varandra är positivt, ledningen ser ett engagemang, men det de inte ser är att familjerna där hemma blir lidande. I längden drabbar detta även de anställda själva genom exempelvis utbrändhet och förslitningsskador (Björkman & Lundqvist 2013, kap.1).

Angelöw (2010, s. 192f) skriver i sin bok att problem som är vanliga vid införandet av lean productions är att ledningarna inte visar det engagemanget som krävs för att få sina medarbetare engagerade. Detta leder bland annat till att den toppstyrda arbetsorganisationen kvarstår, idéer tar de inte hand om eller att medarbetarna får bristande rörlighet i sitt arbete. Angelöw (2010, s. 192f) påpekar dock att detta inte är negativa effekter utan dåligt utnyttjande av lean productions möjligheter.

När ledningen har bestämt sig för att lean productions är ett passande arbetssätt på företaget är det också viktigt att tänka på hur det införs på bästa sätt så även personalen tar till sig det och tycker att det är ett bra arbetssätt som kommer leda till förbättringar.

2.3 Hur organisationer genomför en organisationsförändring

Det som är viktigt att tänka på är vad i organisationen som behöver förändras och hur mycket resurser det finns att lägga på det (Granberg 2011, s. 748). Det är här ledningen planerar vilken strategi som de ska ta hjälp av där grundinriktningen är den viktiga. Under en förändring är det viktigt att se till personalen och deras behov. I en större förändring kan det innebära att organisationen antingen behöver dra ner eller rekrytera mer personal, men det kan även krävas utbildning och utveckling för personalen för att förändringen ska ge något resultat (Lindmark & Önnévik 2006, s. 235). Att bestämma en strategi har också att göra med vilja och makt att förändra (Granberg 2011, s. 749). Granberg (2011, s. 749) menar också att

det är utifrån makt och vilja som ledningen bestämmer vilken strategi som ska användas vid förändringen. Problem som kan uppstå är att ledningen har makten att förändra medan viljan hos de anställda för förändring inte finns där, eller om de anställda har viljan att förändra något medan ledningen säger nej. Det bästa är om både ledningen och de anställda arbetar mot samma mål och förändringen sker på alla villkor (Granberg 2011, s. 750). Detta kan dels bero på att man glömmet bort de anställda och deras sätt att se på en förändring (Shin et al. 2013, s. 727). De anställda är ofta medvetna om att nya förändringar kräver mer arbete och det förstör de rutiner man redan har. Shin et al. (2013, s. 727f) menar också att om medarbetarna får vara med i planeringen av en organisationsförändring ökar även engagemanget under själva arbetet vilket bidrar till en bättre start på förändringen.

Det finns två olika effekter som en organisation ska tänka på när de ska förmedla hur en förändringen kommer att ske, det ena är kugghjulseffekten och det andra är Z-effekten. Med kugghjulseffekten menar Granberg (2011, s. 750) att ledningen tar reda på hur mycket arbete som kommer krävas av förändringen. Det som exempelvis tar ett halvt varv på hjulet hos ledningen, kan kräva fyra eller fler varv hos personalen beroende på vart de befinner sig, (Lindmark & Önnevik 2006, 286). Om ledningen vid något tillfälle tar tillbaka det som sagts och gjorts är risken stor för att motivationsklyftor mellan personal och ledning uppstår. Vilket betyder att ledningens mål och engagemang inte når fram till medarbetarna så då uppstår en motivationsklyfta. Z-effekten betyder att ledningen eller en projektgrupp för förändringen planerar allt i minsta detalj medan övrig personal inte får ta del av all information och därmed får de svårt att följa med informationsmässigt. Det är då viktigt att projektgruppen hjälper de övriga anställda att få en chans att ställa frågor och vara med i delar av planeringen. (Granberg 2011, s. 751). När ledningen vet hur de ska tänka och vad de ska fokusera på under förändringen är det också till sin fördel om det har en modell att följa så de vet hur de ska göra inom de olika stegen. Därför kommer olika förändringsmodeller presenteras i nästa avsnitt.

2.4 Förändringsmodeller

Det finns många olika modeller organisationer kan välja att gå efter när de ska genomföra en förändring generellt. Här kommer tre stycken modeller som är vanligt förekommande tas upp och det är; grundmodellen, struktur- och processmodellen och förändringsstrategier.

2.4.1 Grundmodellen

Denna modell visar de olika stegen organisationen går igenom i en förändring och ger en helhetsbild av det arbetet som kommer behövas gå igenom. Organisationer kan med hjälp av denna måla upp en tidslinje och fylla i där det krävs mer resurser (Granberg 2011, s. 764). Stegen i denna modell är enligt Granberg (2011, s.764):

Diagnos vilket är starten till allt. Här analyseras och kartläggs problemen som kräver en förändring för att organisationen ska vara effektivare. Sedan kommer *Återföring* där samlas åsikter ihop från de som berörs av förändringen. *Planering av åtgärder* är steg tre och betyder

att åsikterna och idéerna som kommit in sorteras och struktureras upp så en helhetsbild av vad som behöver åtgärdas när. Sedan ska detta leda till *Genomförande* som går ut på att vidta planerade åtgärder. Det sista steget i modellen är *Uppföljning* vilket innebär att kolla tillbaka och se vad som har gjorts och vilken förändring det har lett till gentemot omvärlden.

Det som är viktigt genom alla dessa stegen är att lärandet ska finnas med i varje steg så att det löper med under hela förändringen (Granberg 2011, s. 764). Granberg (2011, s. 764) menar att denna modell inte ska användas under längre perioder utan det ska finnas en utsatt tid då problemet ska vara löst. Detta ställer krav på dem runt omkring vilket betyder att det måste finnas en tydlig struktur och förståelse hos medarbetarna så det går att genomföra så smidigt som möjligt.

2.4.2 Struktur- processmodellen

Denna modell kan användas av såväl stora som små förändringar inom en organisation. Det som är det viktiga i denna modell är att struktur och process är beroende av varandra och en jämvikt av de båda krävs (Granberg 2011, s. 762). För att en sådan modell ska fungera krävs det att förändringsarbetet utövas i organisationen, alltså struktur, med hjälp av de som tar del av förändringen vanligtvis de anställda vilket blir process delen. Med struktur menar Granberg (2011, s. 762) även att de mindre sakerna i en förändring ska vara medräknade. Delmålen är viktiga att följa upp och att organisationen ska planera arbetet på ett sätt så det går att utföra. Det är viktigt att tänka på alla kostnader som kommer uppstå med eventuellt extrapersonal, lokaler och så vidare. Granberg (2011, s. 763) skriver att struktur är den delen som står för det "hårda" i ett förändringsarbete. Med process menar Granberg (2011, s. 763) att det är viktigt för företagsledningen att vara lyhörd mot personalen eftersom de vet hur jobbet utförs och hur det kan bli bättre, vilket gör det viktigt att låta personalen delta i planering. Detta är något som tas upp i de olika förändringsstrategierna, om personalen ska vara delaktiga eller om de ska hållas utanför planeringen.

2.4.3 Förändringsstrategier

Att låta personalen vara delaktig i förändringsarbetet är det allra bästa för att lyckas och det är även något Angelöw (2010, s. 132) förklarar. Han tar upp de tre olika förändringsstrategierna: den toppstyrda-, den representativa- och den delaktiga förändringsstrategin.

Den toppstyrda förändringsstrategin bygger på att det är ledningen i organisationen som tar tag i problemet och tar fram en lösning, ibland med hjälp av konsulter. Lösningar med hjälp av denna strategi leder ofta till bra lösningar på kort sikt. För att det ska gå så fort som möjligt ser ledningen till att så få som möjligt ska vara delaktiga (Angelöw 2010, s133). Detta är en av anledningarna till varför de anställda ofta gör motstånd i en förändring, för att de inte får vara delaktiga och vara med och diskutera förändringen (Angelöw 2010, s133). Olsson (1985) har gjort en forskning som visar hur organisationen kan påverkas av toppstyrd förändringsstrategi och det kan vara långvariga konflikter som leder till försämrade samarbetsförhållanden mellan de anställda. Motivationsklyftan mellan olika nivåer inom

organisationen växer då personalen anser att ledningen inte tar till vara deras kompetens och erfarenhet vilket gör att engagemanget till förändringen minskar.

Den representativa förändringsstrategin bygger på att de berörda parterna, organisationsledning och personalorganisationer tillsammans bildar en projektgrupp för att vara med och utveckla och lösa problemet (Angelöw 2010, s. 134). Gruppmedlemmarna ska i sin tur ge information till de anställda om hur planerna går. Problemet med denna strategi är att det till en början är starkt intresse för arbetet, men att det sedan rinner ut i sanden då de anställda inte blir berörda av förändringsarbetet eller att det vanliga arbetet inte hinner utföras av projektgruppens deltagare (Angelöw 2010, s. 134).

Den delaktiga förändringsstrategin bygger på att alla anställda får vara delaktiga i planering, genomförande och arbetet med att följa upp (Angelöw 2010, s. 135). Detta skapar ett engagemang och motivation hos de anställda som visserligen drar ut på tiden, men i slutändan är de flesta positiva till förändringen. Jagoda et al (2012) har i deras forskning kommit fram till att delaktighet på arbetsplatsen ökar produktiviteten mer än om det är en toppstyrd förändringsstrategi. Detta leder till att det kommer bli ett bättre resultat inom företaget än om man skulle använda sig av den toppstyrda förändringsstrategin.

Dessa tre förändringsstrategier leder oss in i att det är viktigt att se till helheten och till de fem disciplinerna när en organisationsförändring genomförs. Detta för att alla inom organisation ska sträva åt samma mål.

2.5 De fem disciplinerna

Innan ledningen bestämmer sig för att genomföra en organisationsförändring är det mycket organisationen behöver tänka på. Det är allt från hur det kommer hjälpa organisationen att bli mer effektiv och framgångsrik, vilka konsekvenser kan det ge och så vidare. Att skriva en för- och nackdellista kan underlätta för företaget för att veta om det är rätt sak att göra vid rätt tidpunkt. Det finns företag som har märkt av att det inte är tillräckligt med en bra vision utan det måste också finnas ett helhetstänkande, så kallat systemtänkande (Senge 1995 s. 24). Systemtänkande betyder att under en förändring är det inte bara strukturen som ska ändras utan även tankemönstret och verklighetsbeskrivningen behöver förändras (Ahrenfelt 2001, s. 18). Detta skapar ett nytt synsätt att se på saker och nya problem kan komma upp och organisationen kan se nya lösningar till gamla problem. Detta hjälper organisationen att sortera helheten vilket gör att möjligheten till att identifiera och förstå samband som vi tidigare inte har sett (Ahrenfelt 2001, s. 139). Systemtänkande är en av de fem disciplinerna och utan den blir visionerna bara drömmar, (Senge 1995, s. 24). Men utan de andra disciplinerna som är: gemensamma visioner, tankemodeller, teamlärande och personligt mästerskap kommer inte heller systemtänkandet att fungera, (Senge 1995, s.25). Utan individen, gruppen och organisationen kommer organisationsförändringen inte bli som planerat. Det gäller att hitta en dynamisk jämvikt till systemet. (Granberg & Ohlsson 2009, s. 51).

Systemtänkande. Senge (1995, s. 72) menar att det är systemtänkandet som hjälper oss att uppfatta oss själva och hur de runt omkring oss fungerar. Detta är något som krävs för att en organisationsförändring ska bli så effektiv som möjligt. Systemtänkande är något som gör att vi kan se helheten istället för de olika delarna var för sig. Detta eftersom organisationen består av olika delsystem som är beroende av varandra och påverkas ett delsystem så påverkas även andra delsystem. Detta kan beskrivas som om man balanserar på en bräda och det blir mer tyngd på ena sidan, då faller man. Detta gör att helheten försvinner, har man däremot jämn tyngd så får man ett annat perspektiv. Företagen får en bättre bild av vad som kommer hända och vad som kan tänkas ske med det nya upplägget. (Senge 1995 s. 72). Grunden för en förändring är att ledningen ser på saker på ett nytt sätt, se sambanden snarare än raka förlopp av orsak och verkan samt att se förändringsprocesser snarare än bara begränsade delar (Senge 1995 s.76).

Gemensamma visioner. Senge (1995, s. 22) påpekar att det är viktigt med målens betydelse för alla inom organisationen. För att företaget ska lyckas är det viktigt att alla delar gemensamma mål och visioner. Detta gör att människor kommer att utvecklas. Mål är något som går att mäta för att veta om det är uppfyllt eller ej, medan vision är något som organisationen vill uppnå i framtiden utan att ha några krav på realism, mätbarhet eller tidsbundenhet. ”För att behärska disciplinen gemensamma visioner gäller det att gräva fram de ”bilder av framtiden” som engagerar och som delas av de flesta. Mål som är diktat från ledningen stimulerar inte till produktivitet” (Senge 1995, s. 22).

Tankemodeller. Hur vi ser på omvärlden eller hur vi tänker är något som vi ofta inte är medvetna om (Senge 1995, s. 21). ”Tankemodeller är grova generaliseringar eller till och med bilder eller symboler som påverkar vår förmåga att förstå världen runt omkring oss och hur vi ska bete oss i denna värld” (Senge 1995, s. 21). Senge (1995, s. 21)menar att vi lätt bildar oss en första tanke om personen vi möter bara genom att titta på dem. Detta är något som antingen är omedvetet, men kan även vara medvetet. Ett vanligt exempel är att personer lätt dömer någon bara genom att titta på klädstilen, redan där bildar vi oss en uppfattning om personen kommer från ett finare område eller inte. För att lyckas förändra sin tankemodell måste personen börja hos sig själv och ifrågasätta det man själv tar i försvar. (Senge 1995, s. 22).

Teamlärande. Med denna disciplin menar Senge (1995, s. 23) att hela teamlärandet börjar med en dialog mellan medlemmarna för att de ska kunna öppna sig och kunna arbeta tillsammans. Det är här medarbetarna lär känna igen de försvars liknande reaktioner som försvagar samarbetet. Lär de sig inte att känna igen dessa reaktioner kan samarbetet förstöras, men vet de hur det ser ut kan de istället vara till stor användning under arbetet. I dagens organisationer sker utbildningar ofta i grupp och det är här de stora problemen ligger i utvecklingen. Kan inte utvecklingen ske inom grupperna kommer inte heller utvecklingen inom organisationen ske. ”När grupper lär sig och utvecklas når de inte bara bra resultat, medlemmarna utvecklas också och det fortare än de hade gjort var för sig”. (Senge 1995, s. 23). Att ha ett fungerande team underlättar i arbetsfrågor som rör utveckling och

problemlösning. Detta för att organisationen ska kunna växa genom dialog mellan olika individer och skapa medvetenhet om utveckling och lärande (Senge 1995, s. 221).

Personligt mästerskap. Med detta menar Senge (1995, s. 20f) att bredda och utveckla sin kompetens. Vi ska hela tiden vara medveten om vad som händer och ta in och lära oss nya saker. För att en organisation ska kunna lära och utvecklas ska motivationen i varje individ finnas. Det Senge (1995, s. 21) vill visa är att det ska ske ett samspel mellan individer och organisation, medarbetarna behöver ha utrymme för reflektioner och att genomföra sina mål. Det handlar om att personligen nå sina mål och kunna sätta upp mål att sträva efter. När detta är gjort kan vi se våra problem tydligare vilket underlättar för att nå vårt mål (Senge, 1995, s. 137).

Dessa fem discipliner leder oss in på hur medarbetare kan komma att reagera vid en organisationsförändring. Om de anställda får vara delaktiga är reaktionerna på ett visst sätt än om de skulle hamna utanför och få ta del av all information senare än ledningen.

2.6 Reaktionen vid förändring

När ett företag inleder en organisationsförändring kommer det möta olika sorters reaktioner bland de anställda. Även om det är en och samma förändring upplevs den olika beroende på individen och tidigare erfarenheter hos personen. Alla har olika kompetens att hantera en förändring och det kommer även visa sig under förändringens gång dels genom negativa reaktioner och positiva reaktioner. Visar vissa anställda positiva reaktioner beror det troligtvis på att de ser förändringen som något bra och gynnsamt, medan de med negativ reaktion känner sig hotad och lägger då sin energi på att försvara sig (Angelöw 2010, s. 17). Går den anställde in med en negativ energi kommer möjligheten till förändring bli svårare att ta in. Det hela handlar om hur den anställde tolkar och definierar förändringssituationen (Angelöw 1991, s. 20). Varför de anställda känner sig hotade kan dels bero på att de inte vet vart förändringen kommer leda och hur framtiden kommer se ut, det bär med sig en viss ovisshet och oro. Det är svårt att koppla bort vad som kan hända och hur det i så fall kommer att ske (Angelöw 1991, s. 21). Detta kan kopplas ihop med en modell som handlar om reaktioner vid förändring.

Claes Janssen har utvecklat en teori som används för att förstå hur människor och organisationer reagerar i samband med en förändring (Janssen 1996, sid. 31). Modellen är i fyra delar som visar hur personen eller en grupp går igenom olika faser under förändringsprocessen. De fyra delarna i modellen är; *nöjdhet*, *censur*, *inspiration* och *förvirring*. Hind (2005, s. 240) är en forskare som förklarar denna modell genom olika rum i en lägenhet. I varje rum upplever man olika känslor, men det är viktigt att förändring inte bara kräver att individer ska utforska nya upplevelser utan också gå vidare och hela tiden förändras i de olika rummen. Vart individer bestämmer att spendera sin tid i de olika rummen beror på vad som berör den enskilde. Hind (2005, 270) menar också att det är viktigt att vi riktar strategier till var och en av rummen för att få en helhet av det som händer runt omkring oss.

<p>Nöjdhet</p> <p>Anpassning. Allt är bra som det är. Vill inte förändra något. Har kontroll över situationen. Känner sig som vem som helst.</p>	<p>Inspiration</p> <p>Skapande, utvecklande förändring. Är i nuet. Känner gemenskap och starkt självförtroende. Vill påverka.</p>
<p>Censur</p> <p>Sträng självbehärskning för att genomföra en uppgift. Oklara känslor. Nuet är ansträngande. Upptagen av att hålla masken, känner irritation.</p>	<p>Förvirring</p> <p>Något känns fel – är det mig eller andra det är fel på? Självupptagen och ensam. Tillbakahållna känslor och känsla av mindervärde.</p>

Janssen (1996)

Denna modell används för att öka kunskapen om vilka reaktioner som kan uppstå vid förändring och hur de kan placeras in i dem olika rummen (Janssen 1996, sid. 31). Utifrån denna modell kan chefer se vart individer ligger och därefter se om det är någon som eventuellt behöver extra stöttning eller stöd i förändringsarbetet. Hamnar individen i exempelvis förvirring stadiet kan det komma att påverka dennes fritid. Individens familj kommer känna av stressen och förvirringen vilket gör att förändringsarbetet har börjat påverka individerna privat genom att kraven har ökat och individen känner sig stressad över situationen (Granberg 2011, s. 662). Detta kan kopplas ihop med de olika förändringsstrategierna eftersom vi reagerar olika beroende på vilken strategi det är. Om det är en toppstyrdförändringsstrategi är det troligtvis att man befinner sig i rummen censur eller förvirring då man inte är med på det som sker. Medan om man istället skulle använda sig av en delaktig förändringsstrategi ser man hur det kan vara utvecklande och inspirerande, då befinner man sig troligtvis i rummet nöjdhet.

En av de viktigaste faktorerna för att lyckas i ett förändringsarbete är motivation hos alla delaktiga. Motivationen är inte bara viktig för egen trivsel, det arbetet som utförs och den stress som upplevs, utan det är också ledarens viktigaste roll att se till att medarbetarna är motiverade (Larsen 2003, s. 129). Angelöw (2010, s. 121) kallar motivationen för motorn i förändringsarbetet eftersom viljan förknippas med stimulans och engagemang. För att personalen ska vara med på förändringen är det viktigt att ledningen tillsammans med personalen utformar organisationens mål och vision (Angelöw 2010, s. 121). Om ledningen tar egna beslut utan personalens tankar finns risk för att det blir en motivationsklyfta (Lindmark & Önnevik 2006, s. 246). Lindmark och Önnevik (2006) menar att när personalen får informationen i ett senare skede minskar deras motivation på grund av att de ser förändringen som något skeptiskt och de måste lämna det trygga och inarbetade arbetet de idag har. Om personalen istället får vara med och utveckla idéer så ökar deras förståelse och motivationen för förändringen (Lindmark & Önnevik 2006, s. 248).

3. METOD

I detta kapitel kommer en redogörelse för vilket tillvägagångssätt som använts för att besvara uppsatsens problemformulering. Vidare kommer en beskrivning över vilka metoder som använts vid datainsamlingen och analys av materialet. Kapitlet avslutas med en diskussion kring de etiska aspekterna och hur kvalitén på undersökningen kan säkerställas.

3.1 Val av metod

I denna undersökning har en kvalitativ metod använts där intervjuer har genomförts för att samla in data. Alvehus (2013, s. 80) beskriver att intervjuer används för att ta reda på hur människor känner, tänker och handlar i olika situationer. Genom intervju bildar intervjuaren en uppfattning om hur intervjupersonen ser på olika saker bara genom kroppsspråket (Alvehus 2013, s. 81). Genom kvalitativ ansats ökar förståelsen till nya fenomen vilket bidrar till att sammansatta situationer går att analysera och förstå genom enskilda fall (Lantz 2007, s. 34). Detta bidrar till att materialet som samlas in ger mer detaljerad och djup kunskap om ett visst fenomen (Lantz 2007, s. 34). Använde jag mig istället av kvantitativ metod skulle inte den detaljrika kunskapen att ges utan fenomenet skulle istället presenteras i siffror och antal vilket inte passar i denna undersökning (Lantz 2007, s. 34).

För att kunna besvara min frågeställning och syfte i undersökningen krävs det djupa och detaljerade svar. För att få reda på hur medarbetarna har påverkats av implementeringen av lean productions krävs det enskilda åsikter och värderingar från alla respondenter, vilket stärker mitt val av den kvalitativa ansatsmetoden. Att inte behöva låsa fast sig vid några specifika frågor, utan även kunna ställa eventuella följdfrågor för att öka förståelsen över något påverkade också mitt val av metod. Då kvantitativ metod inte göra.

3.2 Urval

För att kunna undersöka hur medarbetarna har sett på implementeringen av lean productions på Försäkringskassan kändes medarbetare inom Försäkringskassan som ett bra urval. Då alla medarbetare inte skulle intervjuas skedde ett urval genom att en av enhetscheferna på Försäkringskassan gör en förfrågan på kontoret där sju stycken anmälde sitt intresse till intervjun. Det kravet jag hade på mina respondenter var att de skulle ha arbetat inom Försäkringskassan i minst två år. Detta för att kunna få en för- och efterbild av hur arbetet ändrats av lean productions. Detta gör att det blev ett strategiskt urval då det används när man behöver personer som kan stå i relation till de frågor som ska besvaras under intervjun (Alvehus 2013, s. 67). Alvehus (2013, s. 67) menar också att det är viktigt vid strategiskt urval att inte låsa sig fast vid en specifik målgrupp utan även intervju folk runt om kring eftersom även de kan vara berörda av ämnet. Detta gjorde att jag intervjuade fem medarbetare

och två chefer. Varför det blev två chefer är för att se hur deras syn på implementeringen har sett ut och se om det stämmer överens med medarbetarnas syn. Intervjupersonerna har olika lång erfarenhet av försäkringskassa där den som arbetet längst har varit där i över 30 år, medan medarbetaren som varit där kortast tid har varit där i två år. Genom detta urval anser jag att överskådliga åsikter och tankar kring lean productions kommer fram genom intervjuerna.

3.3 Kontakt

När listan på de sju medarbetarna mailades av enhetschefen tog jag kontakt med dessa genom telefon. Alla respondenter visste att de skulle kontaktas och när de blev uppringda presenterades arbetet och vad syftet med intervjun var. Respondenterna blev frågade igen om de var intresserade av intervjun vilket alla fortfarande var. Samtalet avslutades med att boka in tid och plats för ett senare möte.

3.4 Intervjuguide

I denna undersökning har en halvstrukturerad intervju använts då jag visste hur frågorna behövde ställas, men kunde ändra på dem om så behövdes. Patel och Davidson (2011 s. 75) menar att det är viktigt att se till två aspekter, standardisering och strukturering. Standardisering står för hur mycket ansvar det läggs på intervjuaren när det gäller intervjuns uppbyggnad, medan strukturering står för hur intervjupersonen tolkar frågorna utifrån sina egna erfarenheter. I denna undersökning är det helt standardiserade intervjuer eftersom alla intervjupersoner har fått samma frågor i samma ordning för att svaren ska kunna jämföras med varandra. För att intervjupersonerna ska kunna svara utifrån deras egna erfarenheter och känslor är graden av strukturering relativt öppen, därav den halvstrukturerade intervjuformen. Detta valdes för att jag visste vilka frågor som behövde ställas för att kunna få frågeställningen besvarad på bästa sätt, men även att följdfrågor kunde ställas om det behövdes för att förtydliga något som sagts.

Intervjufrågorna (Se bilaga 1) bygger på den teoretiska referensramen angående organisationsförändringar och lean productions. Intervjun börjar med två bakgrundsfrågor för att få reda på ålder och anställningstid på Försäkringskassan. Efter bakgrundsfrågorna kommer 18 frågor som är uppdelade i tre olika områden, *organisationsförändring*, *personliga fyrrarummaren och lean productions* beroende på vilken teori de tillhör, detta för att få en struktur på intervjun. Till varje fråga skrev jag upp exempel på följdfrågor som hjälp om jag skulle behöva djupare förståelse till svaret. Under varje fråga skrevs en förklaring till varför frågan finns med, för att lättare kunna koppla just den frågan till en viss teori.

3.5 Tillvägagångssätt

Innan jag började med de riktiga intervjuerna genomfördes en testintervju, vilket underlättar de kommande intervjuerna (Lantz 2007, s. 60). Det jag ville se var om frågorna flöt på bra, att inspelningen fungerade och för att jag kände mig säker i min position som intervjuare. Testintervjun utfördes på en person som arbetar inom ett företag med lean productions så hon visste vad det handlade om, detta för att få intervjun så verklig som möjligt. Efter intervjun gick vi igenom vad som skulle kunna ändras, vilket även Lantz (2007, s. 60) menar är viktigt. Detta gav mig som intervjuare möjlighet att förbättra intervjun så att all nödvändig information kom till användning.

De intervjuerna som används i analysen hölls sedan på försäkringskassan i lämpliga rum där respondenterna kände sig bekväma. De flesta intervjuerna hölls på respondenternas kontor eller i närliggande rum. Ett undantag var en intervju som skedde över telefon då det var svårt att få ihop en tid som passade. Innan intervjuerna startade presenterade jag mig, mitt syfte med intervjun, de olika etikprinciperna och hur intervjun skulle gå till ännu en gång för att förtydliga detta. Detta ger en ökad förståelse under hela intervjun både för respondenten och intervjuaren (Lantz 2007, s. 72). Lantz (2007, s. 72) menar att börja med småprat gör att intervjupersonen känner sig bekväm i situationen och att intervjun sedan flyter på bättre. Jag gick även igenom hur intervjuupplägget såg ut och hur lång tid intervjun kan tänkas ta och antalet frågor som respondenten skulle besvara. Innan frågorna började ställas kopplade alla intervju personer bort sig från både dator och telefon för att förhindra eventuella störningsmoment under intervjuns gång. Även jag var noga att ställa min mobil på flygplansläge för att förhindra eventuella störningar. Jag frågade även om det var okej att inspelning skedde under intervjuns gång, vilket alla intervju personer tyckte var okej. Att spela in intervjun är en fördel då allt som sägs registreras och jag som intervjuare missar inget viktigt (Patel & Davidson 2011, s. 87). Detta är även en trygghet för intervjupersonen då det som sägs kommer att uppfattas ord för ord. Intervjun startades med neutrala frågor genom de bakgrundsfrågor som hörde till intervjun.

Sedan påbörjades intervjun med frågorna och intervjupersonen hade alltid god tid på sig att tänka efter och få svara i sin egen takt för att jag skulle få så ärliga svar som möjligt. Jag var noga med att låta respondenten prata till punkt innan jag ställde eventuella följdfrågor. Under intervjun tänkte jag hela tiden på att inte göra något störningsmoment med eventuellt en penna eller något liknande för att störa intervjun. Att hela tiden sitta och visa mitt intresse till intervjupersonen och vara förstående i dennes svar bidrar även till att de känner sig avslappnade och bekväma i mitt sällskap. Intervjun avslutades med att gå igenom om det var något de eventuellt ville tillägga eller ändra något som sagts. Efter intervjun tackade jag så mycket för deras deltagande och berättade att de kommer få ta del av resultatet när det är klart. Inspelningen skedde med hjälp av min mobiltelefon. Filen från inspelningen sparades så fort intervjun var klar och skickades över till datorn på en gång för att vara säker på att den inte skulle försvinna. Under intervjun fördes även anteckningar för att förtydliga det som jag

ansåg var viktigt så att det sedan skulle underlätta när intervjuerna senare transkriberades. De sju intervjuerna varade mellan 15 och 50 minuter.

3.6 Databearbetning och analys

När alla intervjuer var klara påbörjades transkriptionen genom att alla intervjuerna spelades upp på datorn för att transkribera allt som sades. Där har allt som sagt under intervjun skrivits ner även skratt, uppehåll, följdfrågor samt om det varit någon störning under genomförandet. När alla intervjuer fanns nedskrivna på datorn skrevs de ut en och en för att gå igenom dem mer noggrant.

När analysen av materialet skulle ske använde jag mig av metod som heter fenomenografin. Patel & Davidson (2011, s. 33) beskriver metoden genom att koncentrera sig på upplevelser från människor. Detta sker genom att läsa och bekanta sig med data genom att reflektera för att tillslut kategorisera in det insamlade materialet i olika kategorier där likheter och skillnader kan ses (Patel & Davidson 2011, s.33). Detta gjorde jag genom att börja med att markera över det intressanta och mest relevanta för min undersökning, men samtidigt vara noga med att se till allt som sades för att inte missa småord som kan ha betydelse. Jag klippte sedan ut citat från de olika intervjuerna för att placera in i olika kategorier med teorier.

Utifrån detta började jag att koda det som jag markerat, detta för att försäkra mig om att jag inte går miste om något relevant som sagts. När jag hade kodat använde jag mig av en Grounded theory inspirerad metod, där jag tagit ut koncept, egenskaper och dimensioner. Exempel på detta:

”För det kan lätt bli en massa spekulationer om man hört något säga si eller så”.

Koncept – Bilda en egen uppfattning

Egenskaper – Nytt, utvecklande, spännande

Dimensioner – Intressant - ointressant

Detta har gjorts både meningsvis och styckevis då jag ansett att det har varit betydelsefull på grund av innehållet. Corbin & Strauss (2008, s. 159) förklarar Grounded theory genom att man utgår från empiri och att sedan utforma en teori för det specifika fallet. Denna kodning är öppen och orelaterad, men när man läser dem så går det att relatera till olika teorier (Corbin & Strauss 2008, s. 159). Denna analys gav mig en klar bild över vad som har sagt och hur jag ska tolka det till de olika teorier jag använt mig av.

3.7 Etik

Under en intervju är det viktigt att inte gå för nära individernas livsförhållanden utan att man håller sig till det ämnet man ska (Patel & Davidson 2011, s. 62). Detta för att inte utsätta individerna för någon psykisk påfrestning eller kränkning av något slag. Det är därför viktigt att hålla sig till de etiska aspekterna för att undvika att något sådant kan hända. Det finns olika

etiska aspekterna som beskrivs genom fyra olika punkter dessa är; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2007, s. 6). Dessa fyra punkter har jag följt under mina intervjuer genom:

Informationskravet – Informationen om undersökningen var tydlig och korrekt för att minska risken för missförstånd. Respondenterna mottog muntlig information vid första telefonkontakten där jag gick igenom undersökningens syfte. Om de hade några frågor fram till intervjutillfället kunde de kontakta mig. Vid intervjutillfället gick jag igenom informationen ytterligare en gång och pointerade att det var en frivilligintervju som kan avbrytas när som helst under tiden eller om respondenterna ville hoppa över en specifik fråga.

Samtyckeskravet – Respondenterna gav sitt samtycke första gången när intervjutiden bokades in, men också vid straten av intervjutillfället. Vid intervjutillfället fick respondenterna även ge samtycke för att intervjun spelades in.

Konfidentialitetskravet – Respondenterna ska känna sig trygga i det de säger så deras identiteter är endast kända av mig som intervjuare. Patel & Davidson (2011 s. 62) menar att de uppgifter som kommer in under intervjun inte får lämnas ut till utomstående då intervjupersonen inte ska kunna identifieras. Efter att intervjuerna har transkriberats har inspelningarna raderats och det finns endast utskrifter kvar. Att jag inte lade någon vikt på vilket kön respondenterna hade är för att det är ett kvinnodominerande yrke, vilket då kan göra det lätt att identifiera eventuella män som ställde upp på intervju.

Nyttjandekravet – Allt material som samlats in under undersökningen kommer endast användas i denna undersökning och inte till någon annan forskning. Alla respondenter fick även uppgifter om att de kommer få ta del av arbetet när det färdigställts.

3.8 Reliabilitet och Validitet

När allt material har kommit in från intervjuerna vill man också att kvaliteten på det som kommit fram är trovärdigt och tillförlitligt. Detta är lättast att diskutera sig fram genom validitet och reliabilitet. Alvehus (2013, s. 122) menar att reliabilitet står för om resultatet är mätbart, om vi gör om undersökningen kommer vi då få samma resultat en gång till? Validitet står för om vi mäter det vi verkligen ska mäta. En undersökning kan ha hög reliabilitet, men låg validitet därför är det viktigt att man som intervjuperson kontrollerar att de frågor som ställs under intervjun verkligen belyser de problem man vill undersöka (Alvehus 2013, s. 122). Inom den kvalitativa metoden är validiteten det som hamnar i centrum då reliabiliteten till stor del sätts samman med validiteten (Patel & Davidson 2011, s. 106). Därför kommer jag till största del fokusera min diskussion på validitet. Patel & Davidson (2011, s. 106) menar att det är svårt att visa vad god validitet är, men för att läsaren ska kunna bilda en uppfattning är det viktigt att beskriva alla delar ur undersökningen noggrant. Detta har jag beskrivit tydligt i mina tidigare stycken.

Mitt val av kvalitativ metod valdes för att kunna belysa mitt syfte och frågeställning i denna undersökning vilket jag anser som rätt val för att få en så hög validitet som möjligt. För att få de djupa och detaljrika svaren jag behöver för undersökningen valdes därför kvalitativ metod framför den kvantitativa för att uppnå hög validitet. För att uppnå en hög validitet är det också enligt Patel & Davidson (2011, s. 86) viktigt att tänka på vissa aspekter under intervjutillfället. Vilket är att vara förberedd och inläst på ämnet, är frågorna rätt formulerade? Får jag ut rätt information av frågorna? Hur är jag som intervjuare? (Patel & Davidson 2011, s. 86f). Detta är något jag tänkte på under hela intervjun och genom att en testintervju genomförts på en lugn plats stärker validiteten. Att det finns en förklaring under varje fråga så jag vet varför jag har den stärker validiteten om att rätt företeelse studeras (Patel & Davidson 2011, s. 105). Trots att jag noga gått igenom varje fråga i intervjuguiden, är det vissa frågor som kan ifrågasättas till varför den är med då jag under analysen sett att olika svar kommit på en viss fråga. Detta tror jag har berott på att frågan har varit för otydlig, men jag har ändå ansett att relevant information kommit fram som har kunnat användas i analysen.

För att få en så hög reliabilitet som möjligt används en trygg och lugn miljö för respondenten. Jag har sett till hela intervjusituationen och att använda mig av lämplig plats och tid. Under hela intervjuerna har ingen tidspress funnits utan jag har sett till att intervjupersonen ska känna sig avslappnad och kunna prata till punkt med viss eftertanke, vilket Lantz (2007, s. 73) även pointerar. För att skapa en lugn miljö är det viktigt att rummet är fritt från störningar som mobil, dator eller andra störande moment (Lantz 2007, s. 73). Detta var jag noga med då jag såg till att intervjupersonen både kopplade bort sig från mobil och datorn samt att vi stängde dörren innan intervjun började. Eftersom jag var tvungen att ha på min telefon då inspelningen skedde på den var jag noga med att sätta den på flygplansläge. Att jag tagit till dessa åtgärder anser jag att reliabiliteten på undersökningen är hög. Det jag dock lade märke till att även om alla godkänt inspelning kändes det som vissa höll tillbaka lite för att prata på mer när intervjun avslutats. Detta kan ha gjorts att helt ärliga svar inte framgick i intervjun, vilket kan ha dragit ner den annars relativa höga reliabiliteten. Att en intervju var via telefon kan ha påverkat reliabiliteten något negativt då jag inte fick samma kontakt med respondenten som jag fick med dem andra. Jag anser dock att jag fick ut bra och intressant information för min undersökning även under denna intervju.

4. ANALYS OCH RESULTAT

I detta kapitel kommer jag att analysera och presentera de resultat som framkommit från de kvantitativa intervjuerna. Detta kommer göras genom att ställa materialet från intervjuerna mot materialet i den teoretiska referensramen.

Försäkringskassan introducerade lean productions för sina medarbetare under hösten 2013. I början på året kom beskedet att medarbetarna skulle börja arbeta i team för att på hösten börja lean träningen som bestod av åtta utbildningstillfällen. Dessa var utspridda med en till två veckors mellanrum. Mellan tillfällena fick de anställda uppgifter att arbeta med för att hålla igång utbildningen. De intervjuer jag gjort genomfördes i mitten av mars 2014. Kapitlet är uppdelat i tre delar, implementeringen, delaktighetsstyrning och sista kommer respondenternas syn på lean productions att beskrivas.

4.1 Implementeringen 2013 – Toppstyrdförändringsstrategi

På Försäkringskassan kom beslutet om förändringen från ledningen i samband med den nya generaldirektören Dan Eliasson. Cheferna fick ta del av detta under hösten 2012 vilket visar att de fick informationen innan medarbetarna. Att medarbetarna får ta del av en förändring senare än ledningen kan enligt Angelöw (2010, s. 132) skapa motstånd hos de anställda. Medarbetarna menar att det är viktigt att ledningen får ta del av informationen innan så att de kan instruera medarbetarna till förändringen. Samtidigt som ett visst motstånd visats bland vissa medarbetare.

Ledningen kanske fick information först med de kanske behöver ha det också för att kunna motivera oss medarbetare. Fick vi det senare så var det okej för min del.

Cheferna upplevde även de motstånd hos vissa medarbetare samtidigt som vissa medarbetare tog beskedet om förändring mer positivt vilket stärker Angelöw (2010, s. 132) teori om att motstånd kan uppstå vid toppstyrdförändringsstrategi.

Det var nog blandat, det är ju så att några är på direkt och vet lite om det innan och några inte alls ur förståendeperspektivet och några kanske inte ens vill. Alltså alla förändringar får ett motstånd från början. Så där gäller det att presentera bakgrund och förståelsedelen och det var inte säkert att vi lyckades med för alla medarbetare.

4.1.1 Teamarbete

Implementeringen av lean productions smygstartades redan våren 2013 med att de anställda skulle börja arbeta i team. Detta för att hitta lösningar på problem genom ett effektivare sätt och på så sätt korta ner väntetider (Emiliani 2008 refererat i Danielsson 2013, s. 162).

Medarbetarna på Försäkringskassan anser att teamen har ökat gemenskapen mellan individerna i teamen och underlättat arbetet med problemlösning.

I flera grupper finns det ett engagemang att jobba med de här utvecklingsfrågorna och det har ju lean hjälpt till med. Och i vissa frågor tycker man att det är en belastning att köra de här verktygen som A3, det blir lite stort på en gång sådär. Så det är nog lite olika reaktioner. Men sammantaget, här i alla fall är det en bättre arbetsituation än för ett år sedan.

Detta tyder på att arbeta i team hjälper till att förstå och lösa problem som uppstår i det dagliga arbetet. Att få olika infallsvinklar från olika individer skapar större möjligheter att lösa problem (Runebjörk & Wendleby 2013, s. 70). Att känna dem i teamen är viktigt då det öppnar upp för alla att våga säga vad de tycker och tänker om en viss sak. Möjlighet till diskussion blir större och problem kan komma att lösas snabbare.

Det blev ju mycket diskussioner och reflektioner och sådant att man kom att lära känna varandra snabbare och fick tack vare detta även lära känna varandra bättre.

Man jobbar ju väldigt mycket själv och mitt jobb är ju också ganska ensamt så, så visst är ju det bra. Man jobbar ihop i smågrupper och ibland i lite större grupp. Så det tror jag säkert har bidragit till bättre gemenskap.

Team har även bidragit till att gemenskapen på Försäkringskassan har förändrats vilket stärker Senges (1995, s. 23) teori om att det är viktigt att kunna ha en öppen dialog för att kunna arbeta tillsammans. Vissa ser det som det bättre då man lär känna dem i sitt egna team, medan några menar att det uppstår en klyfta mellan teamen vilket visar en negativ effekt som de vill bli av med.

Det kan ju finnas risk om man bara jobbar i team med förändringsarbetet. Att gemenskapen minskar vilket blir till farhågor om alla bara jobbar i sina egna team. Därför kommer vi jobba med att alla team bjuder in andra team för att säkerhetsställa att gemenskapen inte minskar.

Team är något som medarbetarna ser positivt på och de ser som en bra del i arbetet med förändring. De får möjlighet att utvecklas ihop och det finns tid och rum för diskussioner och problemlösning vilket har hjälpt dem att öppna upp dörrar för nya idéer. Än då länge har de inte kunnat se något resultat i hur teamarbetet har hjälpt dem att korta ner väntetiderna, men detta beror på att de inte har kommit så långt i arbetet med lean productions. Detta kommer jag ta upp längre ner i kapitlet. När medarbetarna jobbat i team i några månader påbörjades utbildningen för det kommande lean arbetet. Att de redan arbetat i team under våren skulle bidra till att underlätta arbetet med lean productions.

4.1.2 Utbildningen

Som jag tidigare nämnt så genomgick medarbetarna en utbildning på åtta tillfällen under hösten 2013 som styrdes uppifrån. Under dessa tillfällen fick de inte ta ledigt utan det var väldigt viktigt att alla befann sig på plats och gick på alla utbildningstillfällen. Detta för att introduktionen till lean productions inte fick gå förlorad av någon av de anställda.

Det var ju inbokade möten här i höstas. Hela hösten. Så vi fick inte vara lediga då så det var väldigt noga.

Något som talar för att det är toppstyrdförändringsstrategi är hur implementeringen av utbildningen för de anställda gick till. Toppstyrningen innebär att det är någon annan som planerat utbildningens innehåll och form. Tillskillnad om utbildningen belyste ett behov hos de anställda, om förändringen exempelvis varit processororienterad. Det har framkommit från respondenterna att utbildningen i sig varit inspirerande och givande, men att det har varit tungt att fortsätta efter utbildningens gång.

Det var ju ett ledningsbeslut att denna strategi skulle utföras och denna grundutbildning togs fram, men nu när grundträningen är över om man säger så, så är det ju jag som är ansvarig för enheten här och ska se till att utvecklingsarbetet fortsätter. Och då, då är det ju mer delaktighet. Vi har ju leancoacher i varje team som har ett ansvar att ha koll på de här metoderna i lean och driva. Där ser vi att vi har kommit in i en liten dipp. Så det är lite tungt och man tar sig inte riktigt tid till det här.

Tendenser som kommit upp är även om utbildningen var inspirerande så tycker man att den gick för fort och att det var ett sätt att lära sig allt teoretiskt, men att sedan tillämpa det i praktiken var svårare. Just nu befinner de sig i en svacka då de tycker att teorin är svår att tillämpa i praktiken. De vet inte hur de ska tillämpa metoderna i det dagliga arbetet vilket leder till att arbetet med lean productions flyttas åt sidan. Vilket ses som en brist med den toppstyrda förändringsstrategin då strategin inte baserades på medarbetarnas behov utan ledningens.

Upp och ner, alltså upp och ner inte uppochner. Alltså det blir ju lätt gjort att man blir mer engagerad och entusiastisk under tiden man sitter med i en utbildningsaktivitet och man får uppgifter att det här ska ni göra i grupparbetet och det här ska ni göra till nästa gång osv.. Så är det lätt gjort att man blir ivrig, det kommer igång många aktiviteter och många frågor och grejer. Sen när kursen är slut och man släpps från den styrningen och nu ska vi rulla på själva. Då kan man märka att det dalar själva frekvensen med nya uppgifter och nya förslag som kommer, det dalar ju.

När de märkte att engagemanget började dala lade medarbetarna fram förslaget om att få träffas mer för att repetition på utbildningen. Även träffa personen som lärde ut lean productions för att få höra om metoderna igen och få repetition. Detta för att komma igång och arbeta utifrån lean productions igen.

Då har de flesta av oss känt ett litet dipp om man säger så. Det är svårt att omsätta teorin till praktik, lite grann. Man står och stampar, man vet inte riktigt hur man ska använda metoderna och så där som vi har fått lära oss. Det har vi väl lyft till ledningen så vi ska träffas mer och lära oss metoderna mer och få lite mer stöd.

Citatet är intressant och belyser verkligen den expertorienterade utbildnings strategins problem. Man får kunskap men det finns ingen garanti på att man faktiskt kan tillämpa sina kunskaper. Ledningen har lyssnat på medarbetarna i denna fråga och de ska få träffas för att diskutera, ställa frågor och se till att de får upp engagemanget och kunskapen för att kunna fortsätta arbeta med lean productions. Att ledningen lyssnade och tog tag i saken visar att medarbetarna får chansen att ta tag i saker och kunna lägga upp arbetet efter deras förmågor och planering leder oss in i den nu delaktighetsstyrda organisationen.

4.2 Delaktighetsstyrning – Ett sätt för medarbetarna att höras

Efter utbildningens kom medarbetarna igång att arbeta med lean productions. Alla respondenter är överens om att förändringen har bidragit till att de får vara med i planeringen och vara mer delaktiga i arbetet vilket de tidigare inte har varit på samma sätt. Detta förklaras av att de får bestämma hur deras arbete med lean productions ska läggas upp samt att närmaste chef har fått släppa på detaljstyrningen.

Ja det är väl det här att vi ändå börjar jobba med saker som vi tycker är viktiga som vi kanske kände att det stannade hos närmaste chef för han/hon kanske inte tyckte att det var så viktigt eller visste hur man ska gå vidare. Då kan vi ändå driva saker som vi tycker är viktiga.

På detta sätt beskriver respondenterna att förändringen har påverkat dem i sitt arbete. Från att det från en början var en toppstyrdstrategi så kom implementeringen även att kännetecknas av en förändringsstrategi baserad på delaktighet då medarbetarna får vara delaktiga i det fortsatta arbetet med lean productions. Angelöw (2011, s. 135) menar att den delaktiga förändringsstrategin är när de anställda får ta sitt ansvar i förändringen och tillsammans med varandra planera och genomföra arbetet. Detta stärks även genom en av cheferna:

Alla medarbetare har egna leangrupper/team där de jobbar med förbättringstavlan och egna problem. Alla har ansvar för sitt förändringsarbete.

Målet med införandet av lean productions är att Försäkringskassan ska bli delaktighetsstyrt. Idéer och förslag ska nu komma underifrån för att stärka medarbetarnas delaktighet i utvecklingen av Försäkringskassan. Vilket stärker en av de tre grundpelarna som (Runebjörk & Wendleby 2013, s. 25) beskriver; *Respekt för människan*. Detta är medarbetarna medvetna om och man har nu ett nytt sett att se på varandra för att klara av den fortsatta förändringen.

[...]Just att det är medarbetarstyrt kan alla använda det (lean productions). Idéer ska komma underifrån vilket skapar stor respekt för individer.

Många av de anställda ser att de kan ta tillvara på deras idéer och utvecklingsförslag på ett helt annat sätt nu än vad de tidigare hade. Detta leder till att de ser en annan utvecklingsmöjlighet och att motivationen i deras arbete stärks. Men när beskedet om att förändringen skulle genomföras var det blandade reaktioner bland medarbetarna. En av cheferna upplevde reaktionerna så här:

Blandade reaktioner. Många av dem som inte hade hört om lean innan hade svårt att ta till sig det. Medan de som hört om lean innan var mer positiva och såg nyttan med införandet. Så det beroende helt på tidigare erfarenheter.

Att alla medarbetare inte har samma kunskap om organisationsförändringen påverkar även motivationen till att arbeta med det. Angelöw (2010, s. 121) menar att det är viktigt att ledningen går igenom noga hur förändringen kommer se ut och vad de stora skillnaderna i arbetet kommer vara så fort som möjligt. Detta innan medarbetarna själva bildar sig en uppfattning som kanske inte alls stämmer överens med det kommande arbetet. För att företaget ska få motiverad personal är det också viktigt att de känner till helheten och att alla driver åt samma mål. De fem disciplinerna *gemensamma visioner, tankemodeller, teamlära, personligt mästerskap och systemtänkande* Senge (1995, s. 20ff) beskriver handlar om hur organisationer behöver se på saker för att få ut så mycket som möjligt av förändringen. Detta har framkommit under intervjuerna.

Gemensamma visionen är att kunden ska vara i fokus och det är deras mål att få upp förtroendet för medborgarna igen vilket framkom i varje intervju jag genomförde.

Vi har ju mer gått över till det här med kundfokus, vad är det som är bra för kund så är det[...]Man får ta hänsyn till det, vilket är individuellt. Förut kanske man tog dem i tur och ordning, men det kanske är någon som behöver gå före så då får man titta på kundens behov och att alla sätt är bra om de är bra för kunden. Det tänket, det är motiverande.

Tankemodeller har de arbetat med genom att alla medarbetare har fått gå utbildningen för att lära sig grunderna om lean productions så att de kan bilda sig en egen uppfattning för att sedan tillsammans skapa en gemensam vision. Även hur de kan arbeta på bästa sätt individuellt för att kunna göra ett bra arbete.

[...]man kanske inte ska ha för mycket detaljkunskap innan. Utan jag tycker det är ganska bra att hon som skulle utbilda oss fick göra den presentationen för det kan lätt bli massa spekulationer om det och man har hört någon säga si eller så. Jag tycker ändå det var tillräckligt bra för att hålla uppe förväntningarna. För det är klart, förväntningar finns det ju.

Teamlära började de med redan ett halvår innan lean productions startade för att komma igång med teamen och lära känna varandra. Detta så att man skulle fokusera på arbetet med lean productions och redan vara introducerade i varsitt team så att samarbetet ska fungera.

Det är ju så att vi jobbar i team sen ett år tillbaka och det teamet är ju detsamma som diskuterar lean. Så vi har ju haft våra träffar och det har blivit lite fler träffar och jag kan tänka mig att det redan har fått positiva effekter eftersom vi pratar mer om vissa saker nu än våra vanliga möten där vi kanske bara pratat om några ärenden om vi säger så.

Citatet kan belysa Senges (1995, s. 23) teori om teamlärande, att det är viktigt att kunna ha en öppen dialog för att kunna arbeta tillsammans. Som medarbetaren beskriver här diskuterar de olika saker på dem olika mötena vilket tyder på att de känner sig bekväma i sitt team. Känner de sig bekväma kommer även förståelsen för varandras tankar och idéer vilket leder till att utvecklingsmöjligheterna ökar (Senge 1995, s. 221).

Personligt mästerskap har jag fått olika perspektiv på. Vissa ser inte att det finns möjlighet till någon större utveckling kunskapsmässigt eller kompetensmässigt genom lean productions. Detta beror dels på att de inte har kommit så långt i arbetet än, men också att det inte har hittat dem möjligheterna än. Vissa har redan sett denna möjlighet och är motiverade för att utvecklas både kunskapsmässigt och kompetensmässigt.

Ja, jag försöker vara ganska motiverad även om jag var det innan också, men utvecklingsperspektivet som jag tycker är intressant har nog fått extra engagemang, det tror jag. I och med att det finns kanaler för det eller ett sätt att arbeta för det och att det också finns kanaler att ta emot dem idéer som kommer ur organisationen.

Gemensamma visioner, tankemodeller, teamlära, personligt mästerskap bildar i slutändan den femte disciplinen som är systemtänkande. Senge (1995, s. 20) menar att det gäller för medarbetarna att se helheten och se slutresultatet för att kunna arbeta motiverande mot förändringen vilken alla troligtvis inte gör. Medarbetarna har olika föreställningar kring förändringen vilket dels kan bero på vilka tidigare erfarenheter man haft. Att det till en början varit toppstyrt till att det blivit delaktighetsstyrt bidrar till hur de personliga upplevelserna har varit kring förändringen. Detta leder i sin tur till att det kan skapa störningar i delsystemen vilket gör att obalans inom organisationen bildas då inte alla delsystem hänger samman. Detta i sin tur leder till att man strävar åt olika mål för stunden.

Ett sätt att undersöka reaktioner på förändring hos medarbetarna har modellen, den personliga fyrarummaren kommit till bra användning. Modellen har fyra olika rum där varje rum beskriver reaktionerna som kan uppstå vid en förändring (Janssen 1996, s. 31). Dessa rum är *nöjdhet*, *censur*, *inspiration* och *förvirring*.

Det är ju en form av och lära sig att tänka lean och jobba med dem verktygen så tanken är ju god, men det är inte lätt. Det är ett stort skepp det här med lagar och regler vi ska följa, men det kan nog bli förenklingar och förbättringar och jag tror grundidén/syftet det tror jag på. Anställd i under 5 år

Alltså det är rätt så stor omställningen i tänket tycker jag, vi la väldigt mycket tid på detta i höstas och ville att det skulle få ta tid ur förståelseperspektivet. Det är ett helt annat sätt att tänka på än vad vi är vana vid att man tittar på. Kund har vi alltid haft i fokus, men kanske inte riktigt ur det perspektivet att det är kundens fokus. Anställd i över 10 år.

Detta visar att även om de har arbetat olika länge och har olika erfarenheter kring lean productions så ser de ändå att det är en stor omställning och att det är något som tar tid. Det som alla har varit överens om är att man ser positivt på förändringen på långsikt, men att det nu till en början är olika uppfattningar om hur man ser på det. I rummet nöjdhet Janssen (1996, s. 31) beskriver skulle jag inte kunna placera in någon av mina respondenter då ingen konstaterat att de skulle vilja arbeta som de tidigare gjort. Alla ser förändringen som något positivt och att med tiden kommer det att blir bra därav placeras de in i rummet som beskriver inspiration. Utifrån vissa svar finns det tecken på att förändringen inte kommer som något nytt utan att det har varit många olika förändringar inom Försäkringskassan, vilket har gjort att man istället inte orkar ta tag i det och man lutar sig tillbaka och ser vart förändringen tar vägen denna gång.

2006,07,08 någon gång då försvann allt det där för då skulle ingenting lokalt initiativ komma. Utan allt skulle vara centralstyrt då man skulle likrikta bedömningarna i försäkringsärendena och man skulle likrikta handläggning så att allt skulle bli lika och då försvann allt sådant där som hade med lokalt initiativ och lokalpåverkan sopades helt enkelt. Då tänkte jag jaha då är det inte intressant längre att vi får ha några synpunkter längre. Nu är det bara det här centralstyrda programmet så när det här sen kom tänkte jag ”jaja, hjulet har liksom snurrat ett varv, nu ska vi vara med och tycka till igen”, fast på ett annat strukturerat sätt.

Citatet belyser att Försäkringskassan gått från att vara toppstyrt till delaktighetsstyrt tidigare, men att det nu sker på ett annat sätt. Att man nu menar mer allvar med förändringen visas mer på satsningen och att det är viktigt att alla medarbetare är med på idé och man vill att de ska förstå att delaktigheten är viktigt.

4.3 Hur medarbetarna ser på lean productions

Huvudsyftet med min undersökning handlar om lean productions och det har varit intressant att få höra medarbetarnas åsikter om detta arbetssätt. Lean productions är som jag tidigare nämnt en förändringsmetod som vilar på tre grundpelare *respekt för människan, ständiga förbättringar* och *den lärande organisationen* (Runebjörk & Wendleby 2013, s. 25). Under intervjuerna har jag försökt att se hur man på Försäkringskassan arbetar med dessa och hur man gör det. Det har kommit fram olika åsikter, men min studie pekar på att delaktigheten har ökat för de anställda. De får vara med och lösa och ta tag i problem på ett annat sätt nu än vad de tidigare hade möjlighet till. Detta tyder på att individerna inom Försäkringskassan lyfts fram och bidrar till att få fram den kompetens och kunskap som finns inom alla. Respondenterna beskriver lean productions som något positivt dels i att man nu utgår från de kunder man har och att det är där fokusen ska ligga till att medarbetarna själva kan ta tag i problem.

Ja, det är väl också själva tänkesättet, ständiga förbättringar att man har det med sig och att man utreder lite mer än vad man gjorde tidigare. Man gick på lösning direkt förut nu tänker man ett steg till först.

Genom att få alla respondenters åsikt om lean productions i helhet har gjort att jag kan se vad de anser vara det viktigaste i deras sätt att arbeta. Som respondenterna belyser har delaktigheten och ständiga förbättringar ökat. Detta stärker den sjätte grundprincipen till lean productions som lyder "*Standardiserade uppgifter är en bas för ständiga förbättringar och personalens delaktighet*" (Liker 2009, s. 59). Vilket även är den positivaste delen i arbetet. Medarbetarna känner att de syns och hörs och får ta del av utvecklingsarbetet. Något som framkommer är att vissa medarbetare kopplar ihop det med industriarbetet, vilket gör att fel uppfattning bildas kring lean administration. Inom administration ses inte slöseriet på samma sätt som inom industrin. Där handlar det mer om slöseri med tid som Runebjörk & Wendleby (2013, s. 39) menar med de sex olika huvudtyperna *överproduktion, väntan, onödiga transporter, ombearbetning* och *onödiga arbetsmoment*. Inom industrin ser man slöseriet genom material och resurser. Trots att min studie visar att lean productions upplevs positivt finns vissa delar som kan tolkas negativa eller allmänt svåra att ta till sig. Detta är framförallt hur noga man ska gå in på varje problem som uppstår utan att det blir en för utdragen process. Många av de anställda känner att om ett problem uppstår orkar de inte ta upp det inför andra då det kan bli en förstoring av ett egentligen litet problem.

Alltså nackdel kan väl vara att man kanske ibland överarbetar problemet. Problemet kanske inte är så stort, man kanske inte ska lägga ner så mycket tid för att lösa det. Men det är ingen kritik mot att man har ett förändringsarbete, utan snarare hur djupt man går in på varje fråga.

Alltså jag kan inte se några nackdelar om det fungerar som det ska göra, det tycker jag inte. Med det är det att man får skilja på om det verkligen är ett problem. Man måste verkligen se om det är ett problem så det inte är kompetensbrist eller något sådant där, för det är ju en annan sak.

Citaten visar att problem behöver nödvändigtvis inte vara ett problem utan handlar till en början om kompetensbrist hos de nyanställda. Det är något som kommer upp lean mötena, men i slutändan så är det en fråga utanför lean productions. De påpekar att detta är något som är viktigt att se skillnad på då det kan ta på krafterna att diskutera problem som egentligen inte är problem för alla. Något som de däremot ser positivt på är om nyanställda inom organisationen ifrågasätter varför de arbetar på ett visst sätt. Detta skapar diskussion och kan komma att leda till effektivare problemlösning och smidigare lösningar.

Min studie visar att arbetet mot kund har kommit i fokus. Arbetet idag ska ske för kundens räkning vilket dels har varit motiverande, men också funnits svårigheter med.

Jag tycker det är positivt att man ska utgå från de kunderna som man har. Oavsett vem som är kunden. Och att det är där som man lägger sitt fokus, upplevelsen. Det är

betraktaren som har tolkningsföreträdare. Det är de som berättar för mig om jag har gjort ett bra jobb eller inte, det har jag väldigt svårt att göra själv.

Att kunden har blivit en motivationskälla visas tydligt då respondenterna nämner kunden som den man utför arbetet för. Detta är positivt då medarbetarna är villiga att utföra arbetet för kundens räkning och vill att arbetet ska bli så bra utfört som möjligt. Det som har varit problematiskt speciellt för cheferna i denna fråga är att veta vem som är kunden. Då man tidigare sett kunden som medborgaren, men nu har man även fått upp förståelsen för att kunden även kan vara intern. Det är alltså viktigt att veta vem man utför en viss uppgift åt för att undvika överproduktion som är en viktig aspekt inom lean productions (Runebjörk & Wendleby 2013, s. 43). Detta kan kopplas till tredje punkten av de 14 grundprinciperna ”*Låt efterfrågan styra, undvik överproduktion*” (Liker 2009, s. 59).

Vi hade väl också lite diskussioner om vem som är vår främsta kund. Alltså vem är det som jag ska planera mot, Vem är kunden? Det är ju också en viktig del i lean. Medarbetarna har ju medborgarna som kund, men jag som chef har medarbetarna som min främsta kund och så har vi inte riktigt tänkt förut. Utan har vi pratat om kund har vi pratat om medborgarna även ur ledningsperspektiv och då.. tanken är ju att vi ska ge förutsättningar för våra medarbetare så att de ska kunna serva kunden på bästa sätt. Då ska jag serva medarbetarna på det sättet och skapa de förutsättningarna.

Det har det dykt upp negativa infallsvinklar till lean productions och hur man arbetar med det. Detta genom att vissa medarbetare ser det som ett sätt att skapa genvägar i arbetsprocesserna för att slippa göra vissa uppgifter. Man ser helt enkelt inte processen i dess helhet utan vill få arbetet gjort så fort som möjligt för att få fram det effektiva med lean productions.

Vi har försäkringen och våra lagar, vi har ganska mycket som styr. Och då tycker jag att det var väldigt mycket i början att så här vill inte jag göra, det här vill inte jag dokumentera nu måste vi tänka lean. Att det krockar lite. Att man kan inte bara plocka bort allt man inte vill göra och säga att det är lean och att vi inte ska dubbelarbete. Men allt kan man inte plocka bort, det finns så många saker som man måste göra. Då tyckte jag att man använda lean väldigt mycket för att slippa göra saker.

Ibland kan det kännas ”Aa ska jag dra igång med en A3 vad jobbigt” jag vill göra det lite snabbare ibland och kan då känna att det är lite motigt.

Detta visar att de anställda inte har den informationen som krävs för att kunna tillämpa lean productions på bästa sätt, vilket kan ha med den toppstyrda förändringsstrategin att göra som jag nämnde tidigare. Hade det fått vara med i planeringen av utbildningen från början kanske det hade blivit tydligare varför de använder sig av verktygen och det blir då lättare att koppla teorin till verklighet. Därav minskar missförstånden och verktygen ses inte som en belastning i arbetet.

4.3.1 Vad medarbetarna har lärt sig av lean productions

Så har vi ju olika redskap när vi ska göra, jobba med ett problem. Att vi använder oss av det. De fem varför och fiskbensanalys så det är ju en arbetsmetod i lean arbetet.

Citatet belyser de olika verktygen som ska hjälpa medarbetarna att kunna ta tag i problemen och veta hur hela processen fungerar för att arbetet ska flyta på så bra som möjligt (Larsson 2008, s. 124). Det har både dykt upp positiva och negativa synpunkter på detta. Överlag så är de svaren jag fått in om lean productions positiva och då främst genom verktygen som de arbetar efter.

Det är väl också själva tankesättet, ständiga förbättringar att man det med sig och att man utreder lite mer än vad man gjort tidigare. Man gick på lösning direkt förut, nu tänker man ett steg till först. Vad är det vi/jag kan göra innan man ber någon annan göra något. Så mer att man utreder och får reda på mer fakta så man kommer fram till någon lösning som man sen får utreda på något vis, det har jag tagit med mig.

Genom detta svar på frågan om hur lean productions är som arbetssätt kopplar jag ihop det med PDCA-hjulet som står för plan-do-check-act. Med hjälp av detta verktyg befinner sig organisationen hela tiden i ständig förbättring. Just att de anställda vill förändra i små steg och att de ska se förändringen ske är viktigt för att förstå varför det görs (Meland & Meland 2006, s. 7). Genom att använda sig av PDCA-hjulet är det även viktigt att gå till botten med problemet och inte se den snabbaste och bästa lösningen.

Man vill ha en hållbar lösning då kan man ju inte bara sopa det åt sidan och lösa det för stunden. Då har man tillbaka frågan längre fram. Så på så sätt håller jag med om att det är bra att kanske sätta sig ner och tänka igenom vad är egentligen problemet och försöka påverka det.

Därför är det viktigt att även se till dem ”fem varför” för att veta vad det bakomliggande orsaken är. Att ställa fråga varför fem gånger för att komma till botten med problemet och genom det få fram en hållbar lösning (Liker 2008, s. 301). Vilket citatet ovan beskriver väldigt bra. Finns inte tiden för stunden att sätta sig och analysera problemet är det viktigt att skriva ner det så att det kan komma upp till diskussion vid ett senare tillfälle. Detta för att hela tiden hålla igång verksamheten för ständig förbättring och utveckling. Detta kan kopplas till den första principen av de 14 grundprinciperna som lyder ”*Basera besluten på ett långsiktigt tänkande, även då det sker på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål*” (Liker 2009, s. 59).

Ett annat verktyg som kommit till tals omedvetet under intervjuerna är S5, som handlar om att ha ordning och reda. Att ha ordning och reda på arbetsplatsen minimerar slöseri som kan orsaka misstag, personskador eller fel (Liker 2009, s. 60). Det som framkommit under intervjuerna är att de anställda inte tänker på att det ständigt sker förändringar även om de är små.

Vi kanske inte har hittat dem riktiga revolutionerande frågorna än då de som skulle förändra mycket. Men ändå i smått, vi har ju haft en fråga som rörde att det var dålig ordning i arkivet, akt arkivet. För då kom man på att vi som jobbat länge vet ju hur våra arkiv fungerar och ser ut, men det var inte lika självklart för de som var nyanställda.

Att skapa ett effektivt arbete är en del av dessa ständiga förändringar som sker. Att de anställda inte ser det på det sättet utan mer ser det som tidskrävande när det kommer upp ”onödiga” frågor leder i slutändan till lägre engagemang hos de anställda. Respondenterna poängterar att de fortfarande är i början av förändringen och att vissa saker kommer ta längre tid att lära sig.

Vi jobbar ju bland annat med det här att det fattas kontorsmaterial. Det finns liksom inte pärmar och pennor när det behövs och det kan ju vara nog så störande om det inte fungerar, men det är ju sådana frågor vi har jobbat en del med och visst det är väl skönt att slippa störa sig på sådana saker som att man inte hittar soppåsar å så där. Men det är ganska mycket jobb för att få det att fungera. Fast det har väl mer varit träning så jag hoppas väl att vi kommer ta itu med större frågor som vi kanske kan komma att ha lite nytta av, vi har ju inte kommit så långt.

Som S5 handlar om är att allt ska finnas på sin plats och att det ska vara ordning och reda för att öka effektiviteten (Liker, 2008, s. 60). Finns inte material att skriva på eller pennor att skriva med kommer de vanliga arbetsuppgifterna att bli svårare att jobba med och framför allt tar det längre tid om de behöver leta efter saker. Så alla dessa små saker som de arbetar med kommer i slutändan att göra arbetet effektivare något en av de anställda påpekar.

Så i slutändan tror jag att även sådan förändring kan innebära att mindre tid går åt att informera i efterhand. Så att.. på något sätt tror jag att alla förändringar man upplever till det bättre har positiv påverkan i slutändan till kunden. Även om det kanske bara är en trivsselfråga tror jag det att trivs vi bättre om det är bättre ordning i matsalen till exempel. Tycker vi det är trivsammare för den skullen tror jag det återspeglar hur man sköter jobbet också.

De har redan nu kunnat underlätta arbetet genom att förenkla vissa blanketter som skickas ut till kunderna och hur man kan underlätta vissa små uppgifter så dubbelarbete inte behövs.

Visst har vi ju fått igenom saker, bland annat hur man registrerar bankgiro som inte fanns i vårt datasystem och det är ju ändå tack vare att vi gjorde den här A3 och tog upp det på lean. Så har det ju gått till någon sådan här grupp så nu ska de väl åtgärda det.

Även om man ser hjälp i det dagliga arbetet med verktygen så finns det även negativa reaktioner på arbetssättet med lean productions. Det som dyker upp flest gånger är A3 modellen där de ska skriva upp ett lösningsförslag på en A3-sida, som de flesta anser som en belastning i arbetet då det blir en lång och utdragen process.

Nu så är det ju man ska samla in fakta för att göra den här A3 och man ska analysera och följa upp. Ibland så känns det som små problem blir ganska stora. Och likadant ibland så

känner man orkar jag ta upp det här för det blir större än vad man tänker på i början och då så kanske man känner att nej det är nog inte ett problem. Det kanske också är ett fel.

Någon som också framkommit är att metoderna som man arbetar med inom lean productions inte passar in i det arbetssättet man har på försäkringskassan. Det är svårt att ta till sig hur det ska användas vilket också stärker det som tidigare nämnts om utbildningen kring lean productions.

Det är väl det här med metoderna, lean metoderna. De fem varför och fiskbensanalys har jag inte riktigt tagit till mig. Då jag inte tycker att det fungerar i mitt sätt att jobba. Det är svårt att få metoderna att fungera i praktiken.

Jag vill avsluta med att respondenter har påpekat att de fortfarande är ett väldigt nytt arbetssätt och att det kommer ta tid att lära sig. Detta har gjort att man inte kan se dem förbättringar som till exempel kortare väntetider för kund än. Det gäller att komma in i arbetet ordentligt och lära sig metoderna så att det börjar flyta på i det dagliga arbetet utan att de ser det som något hinder.

5. SLUTSATS OCH DISKUSSION

I detta kapitel kommer jag att koppla ihop resultaten med de frågeställningar som presenterades i inledningskapitlet. Avslutningsvis kommer jag diskutera kring min undersökningen och vidare forskning.

5.1 Slutsats

Utifrån min studie har jag kunnat svara på frågeställningarna som undersökningen bygger på.

Hur upplever medarbetarna på försäkringskassan implementeringen av lean productions?

Utifrån de resultat jag fått in under undersökningen har de anställda olika åsikter om lean productions. Vissa har sett utbildningen som en belastning i deras arbete då den varit påfrestande och obligatorisk. Implementeringen har även uppfattats som en belastning i det dagliga arbetet då det tar extra tid att utföra det, medan andra ser fördelarna och hur det kommer underlätta arbetet längre fram. Då det finns olika motivationsnivåer hos de anställda som påverkat engagemanget med att arbeta med lean productions, vilket har lett till att de idag befinner sig i en svacka som kan bero på den toppstyrda implementeringen.

Det jag har reagerat på som de ansett varit mindre bra i samband med implementeringen är utbildningen. Själva utbildningen i sig med de åtta tillfällena har varit bra, men att de sedan har känt att de blivit lämnade och ska klara sig på egen hand. Här har respondenterna velat att det funnits snabbare uppföljningsmöten för att inte tappa kunskapen om lean productions samt för att hålla motivationen uppe kring arbetet. Det är viktigt att man inte efter utbildningstillfällena låter medarbetarna sköta sig själva i hopp om att de kommer ihåg allt. Utan att ha regelbundna repetitionsmöten samt att hålla diskussionen kring lean productions levande så det inte glöms bort. Detta är något som Försäkringskassan bör utveckla vidare för att få så motiverade och engagerade medarbetare som möjligt.

Har införandet av lean productions förbättrat det dagliga arbetet för de anställda?

Eftersom lean productions fortfarande är så pass nytt har det varit svårt att se hur arbetet förändrats i det stora hela. Det jag har märkt är att medarbetarnas tankeprocess har förändrats och de har börjat se problem på ett helt annat sätt. Nu när de får vara delaktiga i utvecklingen så ser de även att deras frågor och lösningar på problem fångas upp på ett helt annat sätt än tidigare. Vilket bara är positivt dels ur utvecklingsperspektivet, men också att de har tagit till sig lean productions arbetssätt. Att använda sig av medarbetarnas kompetens bidrar till ständiga förbättringar och därav minskar man på onödigt slöseri som i detta fall blir extra arbete med vissa uppgifter. Detta är även den största skillnaden som de ser efter att lean productions har införts. Deras delaktighet i arbetsprocessen är helt annorlunda nu än vad den var innan.

Det respondenterna än så länge har upplevt som ansträngande är att lära sig de verktyg de arbetar efter och få in dem i praktiken. Så svaret på frågan om arbetet har förbättrats är svårt att svara på då de fortfarande inte kommit in i arbetssättet fullt ut än.

5.2 Diskussion

Under arbetets gång har det dykt upp tankar om hur man skulle kunna göra saker annorlunda eller hur det hade sett ut om man gjorde på ett annat sätt. Att få ta del av denna information har varit inspirerande och givande men har också gjort att man börjat fundera kring lean productions och hur det påverkar arbetsplatser. Eftersom Försäkringskassan är så pass nya i arbetssättet har inte de vanligaste konsekvenserna som stress och överarbete visats än. Det som dock kan finnas bland medarbetare är inre stress just för att de inte får verktygen att fungera som de ska eller att de inte känner sig bekväma med lean productions. Det hade varit intressant att även intervjua sådana som arbetat med lean productions under längre tid för att höra om deras implementering var på ett likartat sätt. Detta för att se om det skiljer sig från organisation till organisation och om spelar någon roll hur införandet sker.

Det som skulle vara intressant att se är hur medarbetarna skulle se på lean productions om de hade fått vara delaktiga i planeringen och få ta del av informationen samtidigt som cheferna fick det. Som forskarna Anderson-Connolly et al. (2002) menar att medarbetarna blir motiverade och delaktiga i förändringen kommer på sikt minska stressen. Hade detta spelat någon roll eller hade det fortfarande dykt upp motstånd då på grund av lean productions eller bara för att det sker en förändring? Det som respondenterna säger om att förändringar alltid är bra, men sen spelar det stor roll vilken typ förändring det är.

Hur min studie kan ifrågasättas är dels genom de frågor jag valt att använda i intervjuerna. Eventuellt skulle vissa frågor vara formulerade på ett annat sätt för att undvika ledande frågor som ”hur har arbetstempot ändrats av lean productions?”. Här tar jag för givet att det har ändrats då det inte är säkert att det har det än.

5.2.1 Vidare forskning på området

Det jag framförallt har funderat kring är att det skulle vara intressant att göra en större undersökning och få med sig alla medarbetare inom Försäkringskassan på ett och samma kontor för att få en klarare bild över situationen. Det man skulle kunna göra om inte tid finns till att intervjua alla medarbetare är att alla får svara på en enkätundersökning, men att man intervjua vissa medarbetare. Då för att stärka det som enkäten visar, men också få djupare förståelse inom vissa frågor.

Eftersom lean productions är så pass nytt på Försäkringskassan i Värmland hade det varit intressant att göra en uppföljning om cirka tre år då arbetet ska vara i gång och de anställda har lärt sig att jobba med verktygen samt att de har tankesättet med sig. Jag tror att de negativa effekter som tidigare forskning visar som till exempel ökad stress inte visar sig förens

arbetet har vuxit in i organisationen. Så därför tror jag att det skulle bli mer åsikter om en liknande undersökning skedde om några år.

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker:

Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd: Att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativa metod: En handbok*. Stockholm: Liber

Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & Kultur.

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Björkman, T. & Lundqvist, K. (2013). Lean ur historiskt perspektiv. Sederblad, P. (red.) *Lean i arbetslivet*. Stockholm: Liber.

Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, Californien: Sage,

Danielsson, C-B. (2013). Lean inom kontorsdesign. Sederblad, P. (red.) *Lean i arbetslivet*. Stockholm: Liber.

Eriksen, M., Fischer, T., & Mönsted, L. (2010): *Att leda med lean*. Höganäs: Kommunlitteratur AB

Granér, R. (1994): *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, O., & Ohlsson, J. (2009): *Från lärandes loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, O. (2011): *PAOU, personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.

Jacobsen, D-I. (2005): *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Janssen, C. (1996): *Förändringens fyra rum, en praktisk vardagspsykologi*. Borås: Centraltryckeriet.

Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Larsen, R-P. (2003). *Teamutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Larsson, L. (2008): *Lean administration*. Malmö: Liber.

Lindmark, A., & Önnevik, T. (2006): *Human resource management, organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.

Meland, G., & Meland, Å. (2006): *Kaizen – sakta gör mer*. Stockholm: 08-tryck.

Olsson, E. (1985): *Mellanmänskliga förändringsprocesser*. Lund: Studentlitteratur

Patel, R., & Davidson, B. (2011): *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Runebjörk, I., & Wendleby, M. (2013): *Lean med hjärta och kreativitet – om autentiskt ledarskap och kommunikation*. Falun: ScandBook.

Sederblad, P. (2013). *Lean i arbetslivet*. Stockholm: Liber.

Senge, P M. (1995): *Den femte disciplinen, den lärande organisationens konst*. Falun: ScandBook.

Vetenskapliga artiklar

Anderson-Connolly R., Grundberg L., Greenberg E., Moore. (2002). Is Lean Mean? Workplace transformation and employee well-being. *Work, employment and society*, 16(3), 389-413.

Hind P. (2005). Making room for career change. *Career Development International*, 10 (4), 268-274.

Karlsson O (1999): Utvärdering- mer än metod tankar och synsätt i utvärderingsforskning. *Ajour en serie kunskapsöversikter från svenska kommunförbundet*, 3. Stockholm: Svenska kommunförbundet

Jagoda K., Lonseth R., Lonseth A. (2012). A bottom-up approach for productivity measurement and improvement. *International journal of productivity and performance management*, 62 (4), 387-406

Mehri D. (2006). The dark side of lean: An insider's perspective on the realities of the Toyota production system. *Cornell University press*, 21-42.

Shin S., Taylor S., Seo M-G. (2012): Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of management journal*, 55 (3), 727-748

Internet

Vetenskaps rådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Elanders Gotab.

Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2014-04-23]

Rosell, A. (2013). *Chef testar Dan Eliasson, generaldirektör Försäkringskassan*. Tidningen chef.

Tillgänglig: <http://chef.se/chef-testar-forsakringskassans-generaldirektor-dan-eliasson/> [2014-05-08]

BILAGA 1

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Ålder:

Hur länge har du arbetat på Försäkringskassan:

Organisationsförändring

1. Vad fick du för information om förändringen?
2. Fick ni ta del av förändringen senare än ledningen?
Hur tog medarbetarna beskedet om förändringen? – Endast till cheferna

Personlig fyrarummare

3. Hur upplever du förändringen? (Positivt, negativt, utvecklande osv.)
4. Hur anser du att arbetsbelastningen påverkats av förändringen?

Lean productions

5. Hur ser du på lean productions som arbetssätt?
6. Vad har fördelarna varit med lean productions?
7. Vad har nackdelarna varit med lean productions?
8. Anser du att arbetet blivit mer effektivt?
9. Vad är den största skillnaden mellan arbetet idag och innan lean productions införts?
10. Hur har motivationen i ditt arbete påverkats efter att lean productions infördes?
11. Hur har lean productions påverkat din kontroll över arbetet?
12. Hur har arbetstempot ändrats av lean productions?
13. Hur upplever du att stödet från cheferna är?
14. På vilket sätt tycker du att kraven i dit arbete har ändrats?
15. På vilket sätt får ni vara delaktig i arbetsprocessen och utvecklingen av lean productions?
16. Hur har gemenskapen på arbetsplatsen ändrats?
17. Vilka möjligheter har du att påverka arbetets utförande?
18. Hur genomfördes utbildningen?