



Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Nahed Abdul Hamid

Lean-koncept i praktiken

En studie om implementeringen av Lean- koncept i en statlig organisation

Lean- concepts in practice

A study on the implementation of the Lean concept in a government organization

Arbetsvetenskap
D-uppsats

Termin: VT 2015
Handledare:
Jonas Axelsson

Förord

Jag vill tacka mina intervjupersoner som har ställt upp i undersökningen för att utan er har jag inte kunnat göra denna studie. Ett varmt och stort tack till min handledare Jonas Axelsson och examinator Birgitta Eriksson fil. dr. vid Karlstads universitet som har bidragit med all hjälp under uppsatsens arbete. Tack till Kristina Lovén Seldén fil. dr. vid Göteborgs universitet, för levande diskussioner kring uppsatsens ämne.

Tack till enhetscheferna på Mottagningsenheten vid Migrationsverket som har tillåtet mig att genomföra denna undersökning.

Sist men inte minst tack till min familj som har accepterat min frånvaro under studietiden och hjälpte mig hemma. Ett stort tack även till en vän som har läst och kommenterat kring studien.

Nahed Abdul Hamid

Sammanfattning

Denna uppsats handlar om implementering av Lean-konceptet i praktiken. Syftet är att utreda vilka faktorer som kan påverka personal inom en organisation, att trots vetskap, inte implementera ett koncept i praktiken. Här har studien valt att se närmare på Migrationsverket, som är en statlig organisation som har infört ett Lean-koncept.

En kvalitativ undersökning har gjorts i form av intervjuer med handläggare vid en mottagningsenhet inom Migrationsverket. Sammanfattningsvis, trots införandet av Lean koncept i receptionen på den svenska Migrationsverket, är det svårt för tjänstemän att använda det på grund av olika faktorer såsom: stress, utmaningen att arbeta smidigare, hög arbetsbelastning, hög grad av administrativt arbete.

Nyckelord: Lean-koncept, Migrationsverket, handläggare och mottagning.

Abstract

The purpose of this study is to find out why the officers at the reception in the Swedish Immigration Agency do not use a lean concept in their daily work. The result shows that the officers are aware of the lean concept but they are not taking it into consideration when working. Officers experience a hard time working with the lean concept due to the fact that they feel a lot of pressure and stress and lack of time to do so.

A qualitative study has been made in the form of interviews with officers at a reception in the Migration Board . In conclusion, despite the introduction of lean concept at reception on the Swedish Immigration Agency, it is hard for officers to use it due to various factors such as: stress, the challenge of working more smoothly, high workload, high administrative work.

Keywords: Lean-concept, Swedish Migrations board, officers and reception.

Innehåll

1. INLEDNING	6
1.2 SYFTE, PROBLEMFÖRMULERING OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	7
1.3 BAKGRUND	8
1.3.1 MIGRATIONSVERKET'S ORGANISATION	8
1.4 AVGRÄNSNINGAR	9
1.5 DISPOSITION	9
1.6 DEFINITION AV LEAN-KONCEPT.....	10
2. TIDIGARE FORSKNING	12
2.1 IMPLEMENTERING	12
2.2 ARBETSMILJÖ INOM LEAN	13
2.3 LEAN.....	12
2.4 KRITIK AV ARBETSVILLKOR.....	14
2.5 EFFEKTERNA AV ENGAGEMANG	14
2.8 TILLÄMPA LEAN PRODUKTION TILL DEN OFFENTLIGA SEKTORN	17
2.9 LEAN ADMINISTRATION	18
OFFENTLIG SEKTOR	19
3. TEORI	22
3.1 ORGANISATION	22
3.2 SPRIDA LEAN-KONCEPT	23
3.3 STRESS	24
3.4 VÄRDEFLÖDE	25
3.5 TOP-DOWN.....	25
3.6 BYRÅKRATISK ORGANISATION.....	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
3.7 SAMMANFATTNING	26
4. METOD	27
4.1 VAL AV METOD	27
4.2 STRATEGISKT URVAL.....	27
4.3 DATAINSAMLING.....	28
4.4 VALIDITET OCH RELIABILITET	28
4.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	28
4.6 <i>Val av teorin</i>	29
4.7 ANALYSMETOD	29
4.8 METODDISKUSSION	30
4.9 KÄLLKRITIK.....	30
5. VAL AV MIGRATIONSVERKET	31
5.1 ETIK.....	31
5. RESULTAT	33
5.2 ORGANISATIONEN.....	33
5.3 MEDVETENHET OM LEAN-KONCEPT	33
5.4 HÄLSOEFFEKTER.....	35
5.5 VÄRDEFLÖDE	36
5.6 STYRNING	36

6. ANALYS	38
6.1 ORGANISATION.....	38
6.2 MEDVETENHET OM LEAN.....	38
6.3 HÄLSOEFFEKTER.....	40
6.4 VÄRDEFLÖDE	41
6.5 STYRNING	42
7. SLUTSATSER	46
8. LITTERATURLISTAN.....	48

1. Inledning

Den statliga sektorn har de senaste åren haft ett allt högre tryck vilket har inneburit att man har behövt skapa fler sätt att effektivisera sitt arbete. Det är inte endast det faktum att statliga organisationer skall producera, de skall även bibehålla, kvalitet. En av de statliga organisationer som har haft ett högt tryck är Migrationsverket, som på grund av den ökade inströmningen från länder som Syrien, fått revidera sin produktionsmodell och effektivisera sin process från ansökan till beslut.

Barbara Czarniawska anser att ledningen spelar stor roll vad gäller att sätta upp en bra struktur för utveckling av en organisation, men om en ledning inte sätter upp en bra struktur kan det i sin tur leda till att anställda tappar motivation och därmed saknar utmaning till att göra ständiga förbättringsarbeten i organisationen.¹

Mats Alvesson har lyft fram att en chef/medarbetare i en modern organisation skall samarbeta och ha en positiv inställning till aktivt förbättringsarbete. Det gör att en kunnig och kompetent chef/medarbetare kan driva en gemensam utveckling i organisationen. Ett sätt att lyckas med det är att arbeta fram enhetliga tankesätt, attityder och känslor. Organisationen handlar därför inte om individer och grupper, utan om arbetsuppgifter, funktioner och mål. Enligt Alvesson är det klart att en organisation är byggd på ett antal individer, men personal som jobbar i organisationen är även viktiga aktörer för ledningen av organisationen. Det innebär att om personal i en organisation inte använder sig av de verktyg, som denne erhållit från ledningen, kan det också komma att påverka hur organisationen utvecklas.²

Annette Bäcklund anser att istället för att förbättra sätt att handskas med ärenden inom en organisation, möts man ofta av långa, krångliga regler som kan förklaras på ett ännu krångligare sätt. Det kan också innebära enligt Bäcklund att man får olika besked beroende av vem man möter inom organisationen. Det kan också innebära att frågor hamnar mellan stolarna och att helhetsperspektiv försvinner, samt att varje enhet i organisationen gör det som man uppfattar som rätt sätt att arbeta med, men som skapar svårigheter för andra anställda och funktioner. Det innebär att det i ett förbättringsarbete är viktigt att enhetliga ramar finns för att en organisation skall få det resultatet som man eftersträvar.³

Alvesson anser vidare att: ”hur nationella kulturer eller affärssystem sätter ramar för och påverkar olika organisationer.”⁴ Det innebär att hur man strukturerar upp vilka ramar man vill ha för verksamheten, påverkar även organisationen. Vidare menar Alvesson att när man lyfter en organisationsteori handlar det om mål, strategi, organisationers relationer, företagskultur, organisationsstruktur, arbetsorganisation och organisationsförändring samt lednings- och kontrollsystem. Det innebär att varje organisation bygger sin egen kultur, och ledning samt medarbetare sätter principer för att utveckla organisationen både internt och externt. Det gör att hur man inom organisationen tillämpar ett visst arbetssätt även påverkar hur arbetet fungerar gentemot andra utanför kärnverksamheten. Det innebär att Migrationsverkets arbete med förbättringar internt även påverkar hur arbetet blir externt gentemot den asylsökande och gentemot allmänheten.⁵

¹ Czarniawska 2005 s. 25

² Alvesson 2013 s.14ff

³ Bäcklund 2011 s. 33

⁴ Alvesson 2013 s. 17

⁵ Alvesson 2013 s. 14 och 19.

Alvesson anser även att personalen och den interna processen är viktig för organisationen samt för kunder, allmänheten och partner i nätverk som man har gemensamma projekt med, för leverantörer och distributörer, men även för vilka mål, som man bör ha inom organisationen. Alvesson menar att organisationssamhällen kräver en typ av aktörer och att de formar sig på sitt eget sätt, men han anser även att organisationer idag är annorlunda än gammaldags organisationer, vilket innebär att det krävs att man som anställd idag aktivt arbetar med förbättringsarbete. Det är därför som behov finns av att tänka utifrån vissa koncept samt att också använda dem i praktiken.⁶

Enligt Dan Eliasson har Migrationsverket valt att implementera ett Lean-koncept i sin verksamhet för att korta ned sina handläggningstider och för att skapa flexibilitet i arbetet. Då de beslut som Migrationsverket fattar kan ha en livsavgörande påverkan på den asylsökande innebär det krav på att de koncept man vill införa, också följs av dem som arbetar i organisationen.⁷ Men frågan man kan ställa sig är hur en stor statlig organisation skall kunna se till att detta arbetssätt fullföljs i hela organisationen. Och vad händer egentligen om anställd till exempel inte tillämpar modellen. Samt vad kan påverka en anställd i dennes dagliga arbete som gör att man, trots vetskap, medvetet väljer att inte tillämpa ett koncept? Vilka krav bör man ställa på ledningen och den enskilde anställde?

1.2 Syfte, problemformulering och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur ett koncept som införts i en organisation implementeras av anställda i praktiken, och vilka faktorer som kan påverka en anställd inom en organisation att, trots vetskap, inte implementera ett sådant koncept.

Problematiken ligger i att ett koncept kan vid en implementering leda till att det inte används av en anställd i dennes dagliga arbete. Enligt tidigare forskning kan detta bero på en brist av god ledning vid införande, strukturer, samt avsaknad av verktyg som motiverar till ett implementerande. Bäcklund anser bland annat att tanken med att genomföra en ständig förbättring inom Migrationsverket är att enkla frågor kan lösas inom den egna arbetsgruppen medan svåra frågor kan lösas på enheten. Om förbättringsförslaget blir mer omfattande eller berör hela området kan frågan lyftas till verksamhetsområdet. Frågor behöver inte vara isolerade i det området utan det ska spridas till alla delar av organisationen. Det kan behövas en rättslig styrning för att få genom effektivitet för förbättringsförslaget. Bäcklund menar att en värdeflödsanalys är en utgångspunkt i arbetet som skapar ett standardiserat arbetssätt och ger en förutsättning att höja en förmåga hos medarbetare att arbeta med ständiga förbättringar inom Migrationsverket. Förändringsledare och teamledare anser att det skapade en plattform där alla kan ha möjlighet att komma med sina frågor. Bäcklund poängterar att det inte handlar om att lyfta problem utan det är viktigt att ta hänsyn till vad medarbetare har för lösning till ett problem eller att ta hänsyn till medarbetarnas erfarenheter och kreativitet.⁸

Bäcklund anser vidare att Migrationsverket arbetar med teamindelad arbete. I varje team finns en temaledare som ger betydelse genom att lyckas att arbeta med ständiga förbättringar. Teamledarens roll är viktig för att hålla processen vid liv och att säkerställa de ständiga förbättringarna. Teamledaren ska driva utvecklingsfrågor för att uppmuntra medarbetare att komma med ett förbättringsförslag. Hon anser att om man arbetade med ständiga förbättringar

⁶ Ibid. s. 12ff.

⁷ Eliasson 2011.s.12.

⁸ Bäcklund 2011 s.40 & 41

inom team, så ökade rättssäkerheten genom att alla medarbetare kan ha möjlighet att delta i problemlösningen.⁹

Följande frågeställningar har valts i denna studie:

* Implementerar handläggare på Migrationsverket Lean-koncept i praktiken?

I så fall på vilket sätt?

* Vilka faktorer påverkar handläggarna i implementeringen, eller i frånvaron av implementering, av Lean-koncept?

1.3 Bakgrund

1.3.1 Migrationsverkets organisation och mål

Migrationsverket består av operativa verksamheter inom sex geografiska regioner samt av två nationella avdelningar. Högt upp i organisation finns en generaldirektör och en operativ chef, kvalitetschef samt huvudkontorets avdelningschefer. Det finns även en stabschef samt chefer för attesterande myndigheter, internrevision, tillsyn, Lifos, Migrationsverkets fondförvaltning och nationell samordning av samverkan med externa aktörer.¹⁰

I regionerna finns olika former av verksamheter kopplade till asyl- och tillståndprocessen. De olika verksamheterna består i ansöknings-, mottagnings-, asylprövning- och tillståndsenheter. Den operativa verksamheten leds av den operativa chefen. På regionnivå fattas beslut som berör den dagliga operativa verksamheten i respektive regioner. I varje region finns en s.k. regionchef.¹¹ Det finns även en särskild kvalitetsavdelning på verket som arbetar med att utveckla och kvalitetssäkra processer. Det senare i syfte att öka rättssäkerheten i möten med myndigheten och skall sedan vara styrande i verkets operativa arbete.¹²

Migrationsverkets mål innebär att fokusera på ett ständigt arbete för att möta kunden, som står i centrum, och Migrationsverket arbetar för att skapa värde till kunden. Migrationsverket ska vara flexibelt för att skapa en balans och harmoni till medarbetare. Migrationsverket vill erbjuda ett bättre arbete genom att vara mer innovativt och försöka hitta en lösning på lång sikt. Lean-konceptet underlättar uppdraget med hjälp av övning och träning varje dag och motsvarar även de krav som ställs på myndigheten kopplat till förvaltningsrätten. Migrationsverkets uppdrag från Regeringen är att utföra arbetet på ett rättssäkert och effektivt sätt. Migrationsverket har övergripande mål med bland annat kortare tider i processer, och att vara mer flexibel vid användning av resurser för att fortsätta utveckla den rättsliga kvaliteten.¹³

Eliasson uppger att under år 2007 började Migrationsverkets ledning diskutera kring att hitta en lösning till ett problem om hur de ökar ärendebalanserna och de längre handläggningstiderna ska hanteras. Arbetet med handläggningen förstärks med personal från olika delar av organisationen. Inriktningen är snarare att fördela ärenden och resurser inom organisationen än att modernisera arbetssättet. Ledningen funderar på att hitta en långsiktig lösning för att öka verkets förmåga att korta tider och bemöta snabb växling av ärendemängd

⁹ Ibid. s.43

¹⁰ Migrationsverket, vår organisation <http://www.migrationsverket.se/Om-Migrationsverket/Var-organisation.html> (hämtad, 2015-04-06)

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

¹³ Ibid s. 11

inom verket. Migrationsverket får kritik gällande långa handläggningstider. Nu dyker frågan upp igen om långa handläggningstider. ”Nu står vi åter i en situation som gör frågan aktuell och med ett uppdrag från regeringen att ta krafttag i frågan. Det skapar en drivkraft att söka nya och hittills oprövade lösningar.”¹⁴

Eliasson hävdar vidare att i slutet av år 2008 började Migrationsverket med hjälp av ett internationellt konsultbolag att utarbeta en ny metod där man utifrån medarbetarens erfarenhet effektiviserar asylprocessen. Det började med en pilotverksamhet där man prövade och utvecklade det nya arbetssättet. Detta byggde på ett Lean-koncept. Projektet kallades för *Kortare väntan*, och gav ett lysande resultat.¹⁵ Efter det att de goda resultaten var givande, valde man att sprida Lean-konceptet till hela myndigheten år 2010. Under arbetet med Lean-konceptet, minskar inte bara handläggningstid i asylärenden, utan arbetet blir också mer strukturerat. Det senare påverkar såväl mottagande och återvändande av asylsökande. För att arbetet med Lean ska fortsätta öka och ge bra resultat skapade Migrationsverket ett centralt kontor för att hjälpa och ge stöd i utvecklingsarbete.¹⁶

1.4 Avgränsningar

Avgränsningar har i denna uppsats gjorts till att se över den statliga förvaltningen såsom Migrationsverket. Anledningen till det är att det skulle vara allt för långtgående att se över samtliga organisationer som tillämpar Lean koncept och då denna studie kommer att gå in på Migrationsverkets implementering av Lean koncept kommer uppsatsen ha avgränsning till organisationer inom statlig förvaltning.

Studien är också avgränsad till fem områden i form av: organisation, utmaningen i Lean, hälsoeffekter, värdeflöde, och styrning. Vilket innebär att begränsa uppsatsen inom dessa fem områden. Anledningen att denna avgränsning var att det inte finns inom ramen av denna uppsats möjlighet att gå djupare in på fler områden. Dessa områden lyfts även fram i litteraturen¹⁷ Lean i arbetslivet, utmaning i Lean som områden som kan påverka en personals implementering av Lean-konceptet i sitt dagliga arbete.

1.5 Disposition

Avsnitt två handlar om tidigare forskning och detta avsnitt är en bas till vad uppsatsens undersökning kommit fram till vad gäller Lean-konceptet inom organisationer och belyser *Lean-konceptet* i sig och kopplar till frågeställningarna; Implementerar handläggare på Migrationsverket Lean-koncept i praktiken? I så fall på vilket sätt? Vilka faktorer påverkar handläggarna i implementeringen, eller i frånvaron av implementering, av Lean-koncept? Tidigare forskning visar att det finns implementeringen av Lean-koncept kan leda till en förbättring i organisationer men det finns andra faktorer som kan leda till brist på implementeringen såsom stress. Avsnitt tre handlar om de teoretiska fenomen som finns och beskriver Lean-konceptet samt faktorerna: Sprida Lean-koncept, stress, värdeflöde, top-down och byråkratisk organisation. Avsnitt fyra handlar om metod och beskriver undersökningen som gjorts i uppsatsen. Avsnitt fem bygger på empirin. Avsnitt sex är en analysdel som

¹⁴ Eliasson 2011 s. 13

¹⁵ Ibid. 15

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Barbara 2005, Alvesson 2013, Sederblad 2013, Berglund 2010, Pery och Wisa 1999, Renström & Halling, 2013 Brännmark 2010, Borg & Johansson 2008, Bhatia & Drew 2006, Weber 1983, Åhlström 2010, Womack & Jones 2008, Røvik 2008.

bygger på teoretiska begrepp och kopplingen mellan teorin och empirin. I detta avsnitt ger läsaren en bild av insamlad empiri. Den empiriska kunskapen är uppdelad i teman vilket underlättar för läsaren att förstå kopplingen mellan empirin och teorin. Studien består av intervjupersonernas svar på de frågorna som bygger på teoretiska referenserna såsom organisationsteori, utmaningen i Lean, hälsoeffekter, värdeflöde, styrning.

Avsnitt sju är vilka slutsatser som kan dras av studien och innehåller en diskussion om hur de valda intervjupersonerna tänker samt hur de arbetar med Lean-konceptet i praktiken och vilka slutsatser som kan dras av detta. Avslutningsvis tas en framtida forskning upp.

1.6 Definition av Lean-koncept

Under år 1991-talet är Lean produktion som intresserade sig av världens billindustri, och i mindre utsträckning i annan tillverkningsindustri. Men under 1990-talet har Lean produktion en mängd tillämpningsområden förutom produktion och montering. Det sker en mängd förändringar, till exempel, Lean Management, Lean supply och Lean Design. Denna spridning av Lean-ideér kommer att gälla alla verksamheter som är helt utanför bilproduktion och tillverkning. Lean-koncept hävdar att kundvärde och effektivitet av en process står i centrum. Med andra ord: lean-koncept syftar till att fokusera på kundvärde och att eliminera slöseri i produktionsprocesser.¹⁸

Womack och Jones definierar Lean-tänkandet som en process i fem steg. Det handlar om kundvärdet, värdeflödet, flyta jämnt, kundbehov, hög kvalitet. Och för att få en produkt skapar man flödesökande processer i form av enstycksflöde. The Toyota production system grundare, Ohno, menar att: ”Den enda vi gör är att titta på hur lång tid som går från det ögonblick då kunden ger oss en order till den punkt då vi får in pengarna. Den tiden förkortar vi genom att ta bort det som inte tillför något värde”.¹⁹ Det innebär att lean-konceptet bygger på en tanke om att minska de händer som en produkt går igenom utan att kvalitén påverkas.²⁰

Varje organisation definierar Lean utifrån organisationens sysselsättning. Migrationsverket menar att Lean är ett koncept som kan hjälpa verksamheten att förebygga brister och att uppnå målet. Nedanstående definition förklarar Migrationsverkets mål utifrån Lean-konceptet.

Migrationsverket lyfter fram en policy om Lean-koncept och hur Migrationsverket vill arbeta efter Lean-konceptet. Migrationsverket implementerar Lean-konceptet i sin verksamhet för att uppnå ett mål med andra ord att uppnå kundnytta, balans och harmoni, innovation och utveckling och uthållighet.²¹

Eliasson anser att Migrationsverket vill skapa bättre balans och harmoni. Migrationsverket vill åstadkomma jämnare arbetsflöden i organisationen för både medarbetare och kund. Tanken är att skapa mindre stress och en bättre arbetsmiljö. Innovation och utveckling innebär att alla medarbetare ska kunna vara delaktiga i utveckling av verksamhet. Lean-konceptet bygger på ett långsiktigt tänkande. Migrationsverket använder åtta verktyg för att

¹⁸ Sederblad 2013 s. 24 & 25

¹⁹ Womack & Jones 2009, s. 25

²⁰ Ibid.

²¹ Migrationsverket, 2011

Pery & Wisa 2012 s.10 & 11

uppnå syftet med Lean-tänkandet. Det innebär att de åtta punkterna kan leda till en förbättring inom organisationen. Migrationsverket arbetar med nedanstående verktyg i praktiken.

- Standardiserade processer
- System för ständiga förbättringar
- Värdeflödesanalys
- Teambaserat arbetssätt
- Visualiserat arbetssätt
- Taktid/handläggningstid
- Ökad närvaro i verksamheten
- Coachande ledarskap²²

²² Ibid. s. 17

2. Tidigare forskning

2.1 Lean

Torsten Björkman och Karin Lundqvist anser att när Lean-konceptet nämns, uppfattar man det som en positiv metod. Björkman och Lundqvist menar att ledningen får allt mer effektivitet i verksamheten, Lean-konceptet bidrar till att kunden är nöjd med bland annat billigare varor eller tjänster och anställdas ambition i arbetet samt ett stimulerande lagarbete. ”Lean är ett renodlat produktionstekniskt rationaliseringskoncept”.²³

Lean-konceptet handlar om flödeseffektivitet och ett ständigt arbete. En löpande band av förändringar och förbättringar, men det finns en social sida som inte är utvecklad, vilket innebär att individer behöver visa respekt för varandra, öka förståelsen, förtroendet och vara ansvarstagande. Det innebär att ett lagarbete växer fram för både individen och gruppen genom att respekt och kunskap sprids inom gruppen.²⁴

Det kan förekomma faktorer såsom stress och hög arbetsbelastning. För att hantera dessa faktorer på ett smidigare sätt handlar det om att minska stressen samt förbättra kvalitet och tillgänglighet. Det innebär att det ska finnas utrymme för reflektion och problemlösning. ”Det krävs betydligt djupare arbetsvetenskapliga insikter än vad som tycks vara fallet inom Toyota för att skapa ett produktionssystem som ger optimal utdelning”²⁵ Lean-konceptet fokuserar på att eliminera kostnader, med andra ord att producera kvalitet med lägre kostnader.

Björkman och Lundqvist anser att när personalstyrkan minskar fungerar arbetet under normala omständigheter, men när det händer något oväntat såsom en hög sjukfrånvaro i personalstyrkan, uteblivna beslutsfattare eller fel på utrustningen som personalen brukar använda i sitt vardagliga arbete, kan flexibilitet vara begränsad.²⁶

Om man producerar till lägsta priser kan man sälja sina produkter med lägsta priser vilket innebär en ökning av intäkter och volymer. Om man håller hög kvalitet blir kunden nöjd, vilket skapar ett förtroende. Kunder är ofta intresserade av hög kvalitet. Ett exempel på det är det högteknologiska företaget Apple. Företaget har vunnit över alla konkurrenter på grund av att de hela tiden skapar nya trender genom produkter som iPhone och iPad vilka håller en hög kvalitet. Det handlar inte om lägsta priser, utan det handlar om eftersökta tjänster och kvalitet som kunder efterfrågar.²⁷

2.2 Implementering

Jonas Renström och Bengt Halling anser att Lean-konceptet syftar till att eliminera onödigt slöseri av resurser och förbättra arbetsuppgifter. Lean-konceptet är en modell som kommer från Toyota och sprider sig över världen. Författarna anser att implementering av Lean-koncept inte är så enkelt, för chefer får ofta hjälp från utomstående konsulter för att ändra på de operativa delarna inom organisationen. Många organisationer över hela världen försöker

²³ Björkman och Lundqvist 2013 s.42.

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid. s.42.

²⁶ Ibid s. 40.

²⁷ Ibid.

att använda sig av Toyotas produktionssystem.²⁸ Vidare hävdar Renström och Halling att fallstudien bygger på ett globalt etablerat svenskt tillverkningsföretag. Företaget är uppdelat i flera oberoende strategiska produktområden som i sin tur innehåller flera produktioner. Forskarna använder sig av semistrukturerad metod i studien för att täcka bolagets fem hierarkiska ledningsnivåer. Fokus ligger på två av sex produktområden, den initiala produktionsstegen levererar råvaror till de övriga produktionsområdena.²⁹

Renström och Halling menar att Lean-konceptet handlar om en förbättring av resurser, kompetens och kvalitet inom en organisation. När konsultföretaget slutar jobbet inom organisationen tar intern personal kontroll över Lean-konceptet. Personalen visar att de inte kan implementera Lean-konceptet. Det innebär att det visar en brist på engagemang och en brist på dialog mellan aktörer inom organisationen. Författarna anser att det inte är lämpligt att anlita bara konsulter. Chefer är också ansvariga för att fortsätta att arbeta med Lean-konceptet inom organisationen. ”The bypassing resulted in a lack of involvement and perceived ownership amongst managers and supervisors within the line organization. Lack of involvement and ownership impacted the dialogue and support between management levels in the organization negatively. The lack of dialogue resulted in an unclear definition of Lean within the organization, with managers at different levels not knowing each other’s perspective on the topic”³⁰

2.3 Arbetsmiljö inom Lean

Christina Bodin Danielsson anser att Lean betraktas som en viktig trend i den offentliga sektorn i Sverige. Samhällsutvecklingen lägger även ett stort krav på offentlig sektor³¹.

En dansk forskare visar i en studie³² att 70 % av kommunerna i Danmark använder sig av Lean och är engagerade i Lean-projekt³³. Det innebär att Lean-konceptet lyckas att höja en ökning på produktion i de engagerade kommunerna. Med tillämpning av Lean inom tjänstesektorn, uppstår en naturlig strävan efter mer effektivitet inom kontorsmiljö. Tjänstesektorn kan frigöra tid och öka effektivitet i arbetsprocessen med hjälp av Lean-konceptet.³⁴

Danielsson anser att den stora utmaningen inom Lean arbetet är att all personal, på individ-, team- och chefsnivå, ska engagera sig för att skapa en plattform i organisationen, och en mer attraktiv arbetsplats. Edward³⁵ anser att man bryter hierarkin inom organisationen genom att: ”1. En horisontell kontroll tillämpas istället för hierarkisk kontroll. 2. skräddarsydda kundlösningar prioriteras framför standardiserade aktiviteter. 3. bidrag för att uppnå ett

²⁸ TPS: delar 14 principer i fyra delar och han menar att de principerna ligger till grund till lean-arbete. 1. Ett långsiktigt tänkande innebär att Toyota tänker långsiktigt. Ledningen vill skapa ett högre värde för kunden och samhället. 2. En rätt process ger rätt resultat som handlar om att Toyota är en processinriktad och det lärt av erfarenheter att veta vilka processer som fungerar och att det börjar med ett flöde. Flödet är nyckeln för att uppnå högsta kvalitet och lägsta kostnad. Arbetsmoral och hög säkerhet är med i det flödet. Ledningen inom Toyota är medveten om att en rätt process ger rätt resultat. 3. Att utveckla personal och samarbete genom att skaffa en organisations värde. Tanken är att hjälpa anställda att utvecklas och att göra ständiga förbättringar. Det ger en positiv känsla för personal att utveckla sig, och att lätt lösa problem i verksamheten. 4. Det är viktigt att söka kontinuerligt grundorsak till problem för att driva ett lärande inom organisationen. ”Den högsta nivån av The Toyota Way är den lärande organisationen” Liker, 2009 s. 16 & 17

²⁹ Renström & Halling, 2013 s. 368-378

³⁰ Renström & Halling 2013 s. 372.

³¹ Danielsson 2013s. 162 ff.

³² 2007.

³³ Ibid. (Edward et al, 2010).

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid. et al. 2010

kollektivt mål väger tyngre än lojalitet och pålitlighet. 4. stor acceptans för konflikter och diskussioner då dessa ses som en metod för utveckling. Det innebär att man kan klara roller och fasta mål.”³⁶

Danielsson menar att kontorskoncepten kan kännetecknas av att man utgår från kundens behov i arbetsprocessen och försöker eftersträva ett effektivt arbete. I Lean-konceptet utgår man från kundens behov såsom: betalningsvilja eller en styrprocess och det kan leda till att man kortar handläggningstiden utifrån kundbehoven.³⁷

2.4 Kritik av arbetsvillkor

Richard Berglund anser att det finns en mycket omfattande kritik av arbetsvillkor som Lean anses kan leda till. Det finns en kritik av arbetsvillkor i organisationer där Lean-konceptet införs i form av arbetsmiljö. Detta har man sett genom att företag undersöks i olika fallstudier, till exempel i intervjuer och enkäter. Undersökningen av arbetsvillkor genomförs på 27 arbetsplatser inom industri och elva från offentlig sektor i USA och Storbritannien. Resultatet visar att det finns en negativ utveckling i processen, det vill säga att operatörerna är mer fastbundna i arbetssituationen genom kortare cykler och standardisering av att arbeta i högt tempo. I de undersökningar som har genomförts visas även på en ökad förekomst av belastningsskador. Berglund anser att det finns flera studier som beskriver en bristande överensstämmelse eller harmoni mellan företagets utsagor och deras värderingar. Förhållanden gällande förbättringsgrupper, lagarbete, kompetensutveckling, ledarutveckling och lärande kan vara element inom Lean-konceptet som forskarna ser positivt på. Men inom Lean-konceptet används det på ett orättvist sätt, med andra ord på ett sätt som lurar medarbetare. Medarbetare får arbeta hårdare, släppa ifrån sig sin yrkeskunskap, och vidare så elimineras fackföreningarnas roll.³⁸

Berglund anser att öppenhet kan innebära förtroende och är en indikation på en positiv människosyn i organisationen. Ledningen förväntar sig att medarbetare kan använda sig av information på ett ansvarsfullt sätt och för att kunna dra egna slutsatser. Alla de tre undersökta företagen har lagt mycket tid och energi på att visualisera hur det går för företaget och för respektive grupp. Det handlar om bland annat produktionsutfall, kvalitet, förbättringsverksamhet, personsäkerhet, närvaro och maskinstatus. Den bakomliggande tanken om en visuell information är att det ska vara lätt att förstå och snabbt att bedöma, det vill säga detta är ett försök att hantera en stor mängd av information. De tre företagen har hängt grupptavlor i alla enheter och gruppen själv ska hantera och uppdatera informationen på grupptavlan. Tavlorna ska ses som ett element för öppenhet, ett sätt att bygga en miljö där varje arbetslag ska engagera sig och öka samarbetet med hela företaget. Tanken är grupptavlor ses som ett verktyg för att följa upp och ha kontroll, vilket kan betyda en ökad press.³⁹

2.5 Effekterna av engagemang

Berglund anser att det finns en omfattande forskning om effekterna av engagemang för organisationen. Det flesta undersökningar visar på en positiv effekt för produktivitet, kvalitet och framgång i förändringsarbete, men sambanden är olika. Den forskningen tillhör

³⁶ Ibid. s. 163

³⁷ Ibid.

³⁸ Berglund, 2010 s. 63.

³⁹ Ibid.

sammanhang av skild natur och den speglar mycket varierande bilder av de samband som undersökts, med andra ord att vad som kan menas med delaktighet och engagemang och hur stor omfattning det fått är högst olika. Han anser att det är svårt att hitta viktiga jämförelser i organisationer med och utan delaktighet. Han menar att osäkerheten är stor. Därmed menar han att det finns många studier som visar på positiva effekter och för att kunna slå fast att det går att skapa situationer där högt engagemang ger lönsamhet. Berglund⁴⁰ anser att: ”Det finns sannolikt ett beroende av hur delaktighet utformas och ett antal påverkansfaktorer inom och utom den organisation det gäller. Vilka av dessa faktorer är kan inte utläsas särskilt tydligt ur forskningen. Det kan också slås fast att medarbetarnas engagemang i sig inte är tillräckligt för att ge fördelar för organisationen. Organisationen måste också ha något sätt att ta tillvara engagemanget.”⁴¹

2.6 Coachningens betydelse i ett företag

Mikael Brännmark genomför en studie i elva företag. Studien är uppdelad i två delar, dvs, del 1 är en kvalitativ metod och del 2 är en kvantitativ metod. Tio av de elva företagen i delstudie 1 är pilotföretagen i Produktionslyftet, medan sex av de sju företagen i delstudie 2 är pilotföretag. Företagen verksamheter är inriktade på tillverkning av olika former av olika produkter. Delstudie 1 genomför en intervju med produktionslyftets tio pilotföretag. Företaget arbetar med produktionslyftet i ca 1 år. När intervjun sker genomgår företagen c:a 2/3 delar av programmet.⁴²

Semistrukturerade intervjuer genomförs med de tio pilotföretagen i produktionslyftet. Antal intervjupersoner varierande mellan ett företag till ett annat, dvs. att ett företag där deltar sju deltagande medan i ett annat företag deltar fyra deltagande. Målsättningen för denna studie är att skapa en så bred bild som möjligt om Lean-implementation på företagen. Målet är också att intervjua personer på olika befattningar, t.ex. ledningen och operatörer inom företagen. En intervjuguide som intervjuerna använder i undersökningen. Anteckningar görs och samtal spelas in under intervjun. Totalt 44 intervjuer spelas in.⁴³

En enkätstudie genomförs i sju företag. Det är coacher, utbildare och programledning som svarar på enkäten. Enkätfrågorna diskuterar utifrån olika intressenters perspektiv och vissa funderingar kring förbättringar finns som formuleringar i enkäten. Enkäten skickas till företagen, som distribuerar den till ett urval av anställda och hur man tolkar frågorna och svårigheter man ser, när man fyller i enkäten. Utifrån validitet uppdateras enkäten. Varje deltagande får enkäten via e-postadress. Enkäten skickas till forskargruppen som matar in enkäten manuellt.⁴⁴

Resultatet i delstudie ett visar att de flesta företag tycker att Lean-kursen är bra. Tre företag tycker att Lean-kursen karaktäriseras av bilindustri. Tre av företagen anser att man fördjupar på vissa delar, t.ex. underhåll samt försöksplanering. Nio av företagen anser att de har åsikter om coacherna att samarbetet ska fungera bra och att sju av företagen tycker att coacherna intar rollen som vägledare och stöd samt att de har förståelse för verksamheten. Fem av företagen anser att coacherna kan vara mer drivande. Tre av företagen anser att det kan bli utdraget mellan coachingstillfällena. Två av företagen menade att lyftets coacher stödjer och

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid. s. 58 och 59

⁴² Brännmark, 2010

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.

driver på arbetet genom sin närvaro på företagen. Resultatet visar att efter produktionslyftet tror alla företag att man kommer att fortsätta, och att alla företagen är övertygande om att arbetet med Lean kommer att bli framgångsrikt. Men tre av företagen anser att en hög arbetsbelastning är ett hot mot fortsättningen på företagets arbete. Flera av företagen anser att coacherna driver arbetet i företaget framåt. Och arbetet blir mer smidigt för att många företag går långsamt. De delarna av empiri hänger ihop – så det är företag som anser att coacherna som driver arbetet mer, som anser att det går långsamt. En annan tolkning visar undersökningen att många företag anser att coacherna kan arbeta utifrån ett ”5S projekt”. En tredje tolkning kan vara att intervjun sker under högkonjunktur för att fokus ligger på att man levererar till kunden. Resultatet i delstudie 2 utgörs av att presentera statistik vad gäller Produktionslyftet. Enkätundersökningen visar att några av företagen tror att coacherna ska agera konsulter, men sedan förstår de att de ska göra arbetet själva. En del av företagen känner sig besvikna att de ska göra arbetet själva, men det är det rätta sättet när arbetet går framåt. Studien visar att coacherna ska anpassa sig efter företagets ledning och verksamheten. Om ett företags ledning fungerar bra är det lättare och man kan rikta sig mot att lära dem Lean. En viktig coachingsuppgift är att anställda känner sig trygga och mogna. En erfarenhet som görs i några fall, är att när coacherna inte befinner sig i företaget sätter företagets ledning igång olika aktiviteter. Det innebär att företaget kan våga göra saker på egen hand och att Lean är bra för dem.⁴⁵

2.7 Vara kommun

En fallstudie i Vara kommun genomförs för att Vara kommun implementerar Lean inom kommunens verksamheter. Vara kommun arbetar aktivt för att få alla medarbetare delaktiga i att utveckla sitt arbete. 2004 börjar kommunen att arbeta med Lean-konceptet med ett försök att ändra arbetstider inom ett äldreboende i kommunen. 2007 börjar kommunen arbeta med Lean för fullt inom äldreomsorgen. Resultatet i studien visar att chefer och medarbetare anser att Lean är ett tanke- och arbetssätt för att försöka finna ständiga förbättringar inom verksamheten i Vara kommun.⁴⁶

Intervjupersonerna menar att det handlar om att frigöra tid som kan användas på brukarna och inte om att skära ner på personal. Lean handlar om att hitta värdeskapande tid för brukaren.

Det finns dålig ordning, bristande kommunikation, bristande information och för mycket information eller logistiska problem. För att minska slöseriet kan man skapa nya rutiner i arbetet. Vara kommun satsar långsiktigt eftersom kommunen idag har en låg personaltäthet inom äldreomsorgen, samtidigt som antalet kunder beräknas öka i framtiden.

Vara kommun använder två verktyg – värdeflödeskartläggningar och 5S. Tanken är att medarbetare ska kunna påverka och utveckla sitt dagliga arbete, medan ledarens roll ska fungera som stöttande i processen. Slutligen kan man säga att Lean innebär en minskad arbetsbörda för cheferna och en stärkning av medarbetarna i sitt dagliga arbete. Det upplevs inte att Lean-implementeringen gör en stor förändring. Detta är något som kan underlätta införandet av Lean-tankesätt. Det behövs mer forskning inom området för att öka förståelsen kring införandet av Lean-koncept inom offentlig sektor. Undersökningen visar att det krävs ett mer kostnadseffektivt sätt att arbeta med Lean-koncept. Det innebär att Vara kommun

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Borg & Johansson 2008.

behöver arbeta med denna problematik annars kvarstår svårigheter för Vara kommun att arbeta med Lean på långsiktigt sätt.⁴⁷

2.8 Att tillämpa Lean produktion i den offentliga sektorn

Nina Bhatia och Johan Drew anser att den offentliga sektorn ser med ett stort intresse på Lean-tekniker som används inom det privata näringslivet. Från reparation av militärfordon till behandling av självdeklarationer, från läkarmottagning till stadsplanering – lean visar att det inte bara kan förbättra de offentliga tjänsterna, men också i grunden omvandla dem till det bättre. Det ska hålla en balans mellan kostnaden och kvaliteten på den offentliga sektorn.⁴⁸

Bhatia och Drew menar att Lean utformas för att eliminera slöseri, variation, och stelhet, men med tanke på mångfalden och komplexiteten i många processer kan det finnas några problem på vägen. Behoven hos kunder och organisationens mål och värderingar är stora, men några viktiga teman och principer för Lean-tänkande innebär särskilda utmaningar för den offentliga sektorn. Bhatia och Drew menar att all verksamhet måste testas av Lean för att säkerställa att de tillför ett mervärde för kunden. Dubbelkontroll behövs för att bli säker på att processerna är effektiva. En biltillverkare eller en återförsäljare som inte tillföra värde finner att dess kunder går någon annanstans. På den offentliga sektorn kund fokus kommer i första hand. En orsak är brist på konkurrens. Kunder hos offentlig sektor, till exempel arbetssökande eller patienter, har oftast inget val av leverantör.⁴⁹

Bhatia och Drew anser att kraven från kunden, som kanske inte ens visas på kontoret, sällan kommit i fokus. I Storbritannien, till exempel, vill regeringen införa reformer som ska göra det möjligt för människor att välja var de går för medicinsk behandling, eller hur finansieringen ska följa patienten. De flesta offentliga organisationer är inte i frontlinjen så att de har egenmakt att svara på förändrade krav från sina kunder. System åtar sig att erbjuda allmän tillgång, till exempel Storbritanniens National Health Service⁵⁰ och har inte möjligheten att vägra att tjäna vissa.

Bhatia och Drew anser att detta att definiera värde för kunder inom den offentliga sektorn kan vara svårt. Kostnader, kvalitet och ledtider är viktiga faktorer i Lean-systemet, men socialt värde och rättvis tillhandahållande av tjänster är mer svåra att mäta. Inom hälso- och sjukvården, till exempel, arbetar regeringen för att minska väntetid hos patienter och ge dessa patienter den bästa möjliga behandlingen, men väntetiden kvarstår som ett stort problem inom vården. Bhatia och Drew anser att detta att fokusera på kunden innebär att diskutera dessa frågor med personalen, och att se till att någon förbättring sker och att kundfokus ständigt finns i åtanke. Även i processer som det straffrättsliga systemet – där den anklagade personen räknas som kunden – är det nödvändigt att omformulera och utmana traditionella idéer och metoder. Lean ska identifieras från kundens perspektiv och sedan utformas och hanteras systemet för att information och material flyter smidigt genom dessa processer. Men chefer inom den offentliga sektorn saknar ibland den kompetensen, och erfarenhet för att ta till sig detta synsätt. Vidare menar Bhatia och Drew att en viktig egenskap hos en organisation är denna förmåga att förbättra sig ständigt, genom att problem lyfts upp till ytan och att lösa

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Bhatia & Drew 2006 s.1,2,3,4 & 5.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ NHS

dem. Här befinner sig den offentliga sektorn ofta i ett sämre utgångsläge, med brist på kompetens.⁵¹

Bhatia och Drew anser att många organisationer håller sina "vattennivåer" höga och vill ta itu med problem bara om de bryter ytan. I stället för att ta bort aspekter i system tenderar chefer inom den offentliga sektorn ofta att lägga till något till existerande system. Departementen runt om i världen, exempelvis, försöker att förbättra sina processer genom att installera dyra IT-system. Många system ger fördelar, till exempel ärendehanteringssystem. Men IT-system är dyra och blir misslyckanden. McKinsey-analys visar att de flesta fördelar från IT-investeringar går till organisationer som använder IT-system för att förbättra redan välskötta processer. Bhatia och Drew menar att organisationens kultur måste förändras. Några av dessa förändringar kommer att skära i en liten process, till exempel, kräver uppföljning av system som bryter ner mål på högsta nivå i tydliga och mätbara mål som anställda på alla nivåer måste förstå, acceptera och träffa. Det innebär att lösa snabbt problem och att kollegor ska vara ansvariga för att förbättra arbetsförmåga effektivitet. En lean-process tenderar också att ta itu med problemet med krångliga resurser, vilket får organisationer att fördela dem till skiftande prioriteringar mer flexibelt. För att minska den top-down-karaktär hos målformuleringar, måste chefer göra förändringar själva. Cheferna tar itu med de långvariga besvären i frontlinjen, problem med personal samt klagomål som vanligtvis inkluderar ledningens brist på engagemang.⁵²

Bhatia och Drew menar att tillämpa Lean är svårt i den privata sektorn, och än mer så i den offentliga sektorn. En framgångsrik liten förändring kan vara till hjälp att stänga resursbristen tidigt i processen, så chefer och medarbetare kan göra övergången till ett nytt sätt att arbeta. Att stänga gapet innebär vanligtvis att anställa ett fåtal personer med Lean expertis och erfarenhet utanför den offentliga sektorn för att bygga nya interna resurser. Bhatia och Drew anser att Lean kräver mer än mod att avslöja djupt sittande organisatoriska problem. Det kan kräva förmågan att hantera förluster av arbetstillfällen också. Politiker och ledare inom den offentliga sektorn måste redogöra för behovet av förändring och förklara dessa fördelar och logiken i den planerade strategin. Den offentliga sektorn måste berätta för alla berörda parter, inklusive tjänstemän och allmänheten, en fängslade historia om konsekvenserna, och de långsiktiga fördelarna med förändring.⁵³

Bhatia och Drew anser att det övergripande syftet med ett system är att konfigurera tillgångar, materiella resurser, och arbeta på ett sätt som förbättrar processflödet till kundens fördel och samtidigt minimera förluster orsakade av variabilitet, och brist på flexibilitet. Dessa former av förlust är uppenbara inom den offentliga sektorn, där konsumenten ofta måste vänta i köer, om att få vård, få ett visum, eller passera säkerhetskontroller till ombord på ett flygplan.⁵⁴

2.9 Lean administration

Mikael Brännmark anser att det spelar stor roll om hur man implementerar Lean, eftersom detta är i hög grad kan påverka dels vilka resultat som kommer att uppnås, och dels om implementeringen blir framgångsrik eller inte. Värdeflödeskartläggningarna innebär att arbeta med att eliminera "slöseri" såsom i form av aktiviteter som inte kan tillföra något värde till

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

kunden. Den japanska termen är ”muda” som är en omfattande term för olika former av slöseri. Till exempel kan det vara onödiga överlämningar som kan leda till väntan och förseningar eller olika former av organisatoriska hinder mellan avdelningar. Problem kan motverkas genom att organisera arbete på ett nytt sätt, till exempel grupperade arbetsplatser eller virtuella produktionslinor. Radnors⁵⁵ anser att det krävs en bredare Lean-satsning, och att inkludera flera olika verktyg vilket sammankopplas med Lean. Exempelvis om organisationen arbetar med att införa standardisering: arbetar med system och redskap för att skapa ordning (via verktyget 5S) eller metoder för visuell styrning såsom förbättringstavlor och effektivitetsmätning genom nyckeltal.⁵⁶

Brännmark anser att effektivitetsmätningar tar fram som en del av Lean implementeringen vilket innebär att det inte framgår tydligt. Effektivitetsmåtten tas upp för att kunna påvisa skillnader av exempelvis Kaizen-workshopen. Effektivitetsmätning kan göras genom att etablera ”standards” för hur lång tid ett ärende får ta, och följa upp ärenden som uppfyller standarden. Svårigheter i Lean-arbetet kan komma om standardisering är svårt att genomföra när personalen inte involveras i utformandet av standarderna. Det kan finnas hinder när organisationen får motstånd från extern organisation, till exempel fackförbundens ovilja till förändring. Och vidare: Avsaknad stabilitet och dålig kartläggning av utgångspunkterna. Det saknas utbildning och kompetens. I resultatet framgår att det gäller att sänka ledtider, det vill säga de totala tider som det tar att genomföra ett ärende. Att utnyttja utrymmen som finns genom att minska oordning. Ökad produktivitet och bättre arbetsflöde vilket kan leda till att en hög arbetsbörda som kan hanteras med resurserna som finns, och att det kan resultera i en nöjd kund.⁵⁷

3. Offentlig sektor

Katherine C. Naff och Johan Crum konstaterar att offentlig tjänstemotivation påverkar till exempel jobbval, arbetsförmåga, och organisatorisk effektivitet. Naff och Crum försöker att identifiera konstruktionen genom att utveckla ett giltigt och tillförlitligt mått på motivationen i den offentliga sektorn. Det är viktigt att undersöka om det finns en konstruktion av motivation i den offentliga sektorn och om motivationen bidrar till anställdas prestationer, och attityder till arbetet. I detta paper bidrar Naff och Crum till att svara på denna fråga genom att analysera svaren från nästan 10 000 statligt anställda i en ny undersökning. Det finns en rädsla för att offentlig sektor håller på att förlora sin attraktionskraft som en potentiell arbetsgivare och på så sätt inte kan behålla sin andel av landets bästa. Analytiker anser att detta är en förlust av konkurrenskraft vilket innebär otillräcklig lön, en brist på effektiv rekrytering och en dålig bild av offentlig sektorn. Det leder till en uppfattning om att statens arbeten inte är utmanande och kreativa⁵⁸. Insatser görs som leder till att höja lönenivåer, särskilt i högkostnadsområden.⁵⁹

Naff och Crum anser att motivationen inom den offentliga sektorn av arbetskraften studeras från en mängd olika vinklar. Detta är ett viktigt steg i att bedöma i vilken utsträckning den offentliga sektorn rekryteringsinsatser bör riktas till dem som sannolikt kommer att ha en hög motivation, och om den offentliga sektorn bör vara proaktiv, som i sin tur främjar

⁵⁵ Radom 2011.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ (GAO, 1990b, nationella kommissionen, 1989; Levine, 1986).

⁵⁹ Naff & Crum: 1999 s.5, 6,7,8,9,10,11,13 &14.

utvecklingen av en sådan etik. Naff och Crum anser att detta att identifiera faktorer som kommer att förbättra attityder och utförandet av tjänstemän också är önskvärt eftersom enkätdata fortsätter att visa att det civila anställdas attityder och presentationsförmåga har en viktig effekt. Naff och Crum⁶⁰ menar att man ska titta på om personer med höga nivåer av offentlig tjänstemotivation är mer benägna att stödja sådana reformansträngningar än de med låg grad av motivation.⁶¹

Naff och Crum anser att hög motivationen hos anställda kan styrka arbetet på den offentliga sektorn. Deltagande i denna undersökning är slumpmässigt utvalda från cirka 1,8 miljoner anställda, och de jobbar heltid och är permanent anställda i den verkställande delen av den federala regeringen. Undersökningen innebär att företrädares resultat ska kunna erhålla för var och en av de 23 största federala myndigheter. Enkäter delas ut till 18 163 anställda. Undersökningar genomförs av 9710 anställda, och svarsfrekvensen är cirka 53 procent. För att kontrollera för eventuella bortfall, görs bortfallsanalys för att se om svarsfrekvensen varierar som en funktion av de demografiska variablerna. Resultaten av denna analys visar att det inte finns signifikanta skillnader i svarsfrekvens hos anställda på grund av kön, ras eller klass. Den totala poängen av motivation, i den offentliga tjänsten för varje svarande, kan vara i intervallet från 6 till 30. Om en svarande inte kan fylla i alla sex objekt, så slopas den personen från efterföljande analyser.⁶²

Perry och Wise⁶³ anser att anställda som har hög motivation i den offentliga sektorn kan vara mer positiva till att arbeta för regeringen än anställda som har lägre på denna skala. De föreslår att hög motivation i den offentliga sektorn innebär att anställda visar engagemang för sitt jobb, en positiv inställning till regeringens aktiviteter, och mindre behov av incitament-instrument såsom lön. Den höga motivationen hos anställda leder till att de kan bli bättre på jobb, och mer benägna att stanna kvar i en offentlig organisation. Eftersom anställda erbjuder sina tjänster till den offentliga sektorn vill Regeringen gå vidare för att säkerställa denna långsiktiga lönsamhet. Anställda med hög motivation har en större tillfredsställelse med sina jobb. Motivationen är mer än bara engagemang till den offentliga sektorn. Den mäter också sådana konstruktioner som attraktionen till politiken, beslutsfattandet, medkänslan och självupoffringen. Anställda med hög motivation visar också deras positiva attityder till regeringen. Detta leder till större sannolikhet hos dem, att rekommendera regeringen som en plats att arbeta, och en större tro att skattebetalarna får en rimlig avkastning på sina skattedollar, jämfört med föreställningarna hos lågt motiverade tjänstemän. Naff och Crum anser att forskningen ger en betydelse för skapandet av giltighet för begreppet motivation i den offentliga sektorn. Vidare anser Naff och Crum att beteenden, särskilt arbetsinsats, inte perfekt och det skulle vara önskvärt för framtida forskning att övervinna dessa svårigheter. Naff och Crum anser att deras resultat grundar sig på en skala som är konstruerad från bara sex objekt. Naff och Crum tror att motivationen är potentiellt mycket givande område för en framtid forskning. Framtida forskning bör också kopplas mer noga till demografiska och arbetsrelaterade faktorer, som i sin tur kan påverka attityder och beteende. Kanske ännu viktigare: den framtida forskningen bör inriktas på de områden som forskarna inte kan ta itu med tillräckligt i denna studie.⁶⁴

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid.

⁶² Ibid.

⁶³ (1990)

⁶⁴ Ibid.

3.1 Sammanfattning

Den tidigare forskningen lyfter fram att om man arbetar med Lean-koncept i sitt arbete så kan det finnas faktorer som kan förhindra personal att använda Lean-koncept i arbetet. Renström och Halling hävdar att Lean-konceptet kommer från bilindustrin och företaget Toyota, och att det inte räcker att anlita en konsultfirma utan det handlar om att kunna förstå Lean-konceptet och arbeta med konceptet i praktiken. När anställda visar brist på engagemang är det ett problem som visar på ett misslyckande av att använda Lean-konceptet på rätt sätt. Det kan i sin tur leda till andra faktorer. Det gör att om man implementerar Lean-koncept innebär det inte att organisationen är fri från andra faktorer såsom stress. Ett annat problem som tidigare forskningen kommer fram till, är att man är fastbunden i rutiner som kan öka press hos personal på arbetsplatsen. Det innebär att, enligt Berglund, att man kan säga att delaktigheten och engagemanget är viktiga faktorer för att förstå Lean-konceptet och att underlätta de anställda i deras arbetsdag. Coachingen är viktigt instrument för att lyckas i ett företag att implementera Lean. Företagen behöver bra underlag för att underlätta arbetet med Lean och att ledningen kan fortsätta lägga upp olika aktiviteter för att få fram Lean-koncept i företagen. Tidigare undersökningar inom den offentliga sektorn, såsom i Vara kommun, visar att det fortfarande finns brister vad gäller slöseri av resurser. Införande av Lean-konceptet kommer att ta tid tills en organisation lär känna den nya implementeringen av Lean-konceptet. Bhtia och Drew menar att det är populärt att implementera Lean-konceptet i den offentliga sektorn vilket kan leda till att eliminera slöseri och att erbjuda kunden en bra service. Naff och Crum anser att lönenivåer höjs när det uppstår en hög motivation i offentliga sektorn hos tjänstemän.

3. Teori

Organisationsteori handlar om aktörer som strävar efter ett mål för att utöka vinsten eller förbättringen i verksamheten. Sprida Lean-koncept innebär att man ska vara förbered att ta emot problem som uppstår vid införandet av Lean-koncept i organisationen. Det betyder att alla aktörer ska vara delaktiga i processen för att förbättra verksamheten. Stress är ett faktum som en anställd kan drabbas av vid implementering av Lean-koncept i verksamheten. Med andra ord: hälsoeffekten försämrar anställdas hälsa på en arbetsplats. Värdeflödeanalys underlättar att lösa problem som kan vara krångel på en arbetsplats. Top-down betyder att ledningen styr över arbetsuppgifter vilket kan leda till att det blir svårt för anställda att arbeta med Lean-konceptet. Byråkratisk organisation handlar om en hierarkisk organisation. Den byråkratiska organisationen består av olika nivåer inom organisationen, det vill säga varje individ har en befogenhet att bestämma över den andre.

3.1 Organisation

Mats Alvesson anser att ”En organisation består av en mängd individer.”⁶⁵ Aktörer bildar en grupp av en mängd relationer. Som ofta tillhör olika arbetsgrupper. Organisationer består av olika avdelningar och enheter som kan relatera till varandra på olika sätt, det vill säga att de är beroende av varandra där varje avdelning har en ledare som tar hand om personal och arbetet inom en grupp. Det kan vara så att individer kan gå över till andra grupper om det finns ett behov i form av arbetsuppgifter.⁶⁶

Alvesson menar vidare att organisationer strävar efter förbättringar genom att sätta ett mål för att uppnå ett bättre resultat inom verksamheten, till exempel sjukvården har ett mål att förbättra hälsa, medan ett företag ska skapa mer vinst och produktion. Varje organisation har sina egna mål. Ledningen är central för att kunna verkställa huvudmannens intressen. Ledningen, tillsammans med styrelse, kan ställa krav på verksamhetens övergripande inriktning. Det innebär att de agerar i förhållande till mål, direktiv, och krav uppifrån, men det kan ske mycket på vägen mellan policynivån, övergripande anvisningar och produktion, vilka i regel är verksamhetskärnan.⁶⁷

En hierarkisk organisation handlar om att ledningen spelar stor roll i organisationen som i sin tur bestämmer över sina medarbetare. Max Weber skriver att en byråkratisk organisation är hierarkisk, politisk och ekonomisk. Det handlar om ledare, och att en medarbetare är tvungen att följa reglerna i en organisation. Weber skriver också att den byråkratiska administrationen innebär ett utövande av makt, det vill säga att en överordnad bestämmer hur organisationen fungerar. Webers byråkratiska teori innebär att aktörer håller sig inom givna regler, vilket minskar konflikter mellan aktörer i den byråkratiska organisationen. Weber anser att den hierarkiska organisationen handlar om makt och ordning. Den rationella auktoriteten i den byråkratiska organisationen innebär att utöva fortlöpande ämbetsutövning i enlighet med regler och befogenhetsområden. Det blir också viktigt att ge de mest lämpliga ordena och att vara tydlig när det gäller villkoren i organisationen. Weber anser att byråkratin finns i alla organisationer, till exempel: armén, kyrkan, staten och i de politiska partierna. Vidare skriver Weber att den hierarkiska organisationen kan ses som om en spiraltrappa, där en ledare kontrollerar och övervakar sin medarbetare. Weber skriver att regler som organiserar handlingssätt är både normer och tekniska regler. Utbildning behövs för att individen ska

⁶⁵ Alvesson, 2013 s.19

⁶⁶Ibid.

⁶⁷ Ibid. s. 49 & 50

använda reglerna på ett rationellt sätt. Weber skriver att det administrativa arbetet utförs av tjänstemän. Tjänstemän har vidare befogenhet att använda sig av vissa medel för att utföra sitt uppdrag i en organisation. Samtidigt behöver tjänstemän redovisa hur de använder medel inom verksamheten.⁶⁸

3.2 Sprida Lean-koncept

Pär Åhlström anser att sedan 1980-talet sprider Lean-konceptet sig över hela världen, då bilindustrin arbetar för att förbättra produktionen och idag är det inte endast bilindustrin som arbetar med Lean-konceptet, utan även andra verksamheter inom den offentliga och kommunala sektorn. Till exempel inom svensk sjukvård, banker och försäkringskassan. Åhlström menar att när man genomför Lean-koncept i sin verksamhet och misslyckas med implementeringen innebär det att man missförstår vad Lean innebär. Lean-konceptet kan inte lösa företagets problem på samma sätt som en konsultfirma⁶⁹

Åhlström ser ingen utveckling av metoden, dvs. att metoden avstannar och inte kommer vidare i att utvecklas. Lean handlar om att skapa en flödeprocess. Toyota ser själva sitt produktionssystem som bestående av två pelare: Just-in-time⁷⁰ och Jidoka⁷¹. Det är inte alltid lyckat på andra företag eller annan verksamhet. För att lyckas med att införa Lean-konceptet i sin verksamhet ska individen förstå själva konceptet. Det innebär ett ständigt arbete och en uppföljning av verksamhet. Det skapar problem om man har svårt att genomföra metoden. Toyota har byggt upp eget produktionssystem för att det underlättar för att söka förbättringar, vilket görs av personer som jobbar operativt i produktionsflödet. Det finns alltid en skillnad mellan ett tjänsteföretag och tillverkningsföretag, dvs. det är två olika kulturer som arbetar med Lean-koncept.⁷²

Åhlström anser att det är viktigt att förstå vikten av flöde och ständig förbättring. ”En anledning till att företag misslyckas med att införa Lean i sin verksamhet är att man missförstår vad Lean egentligen handlar om. Lean är inte alla de verktyg och metoder som vanligen florerar bland alla de företag och konsulter som anser sig hålla på med Lean.”⁷³

Åhlström lyfter fram att det finns tre processer som kan föra fram aktiviteter. De är material, information och kunder. Alla typer av företag använder sig av dessa processer. Det skiljer sig dock åt beroende på vad företaget sysslar med. Exempelvis: i tillverkningsföretag ligger fokus på material, medan i ett tjänsteföretag ligger fokus främst på en kombination av material, information och kunder. En kombination av ett effektivt flöde och ett högt resursutnyttjande behövs för att man ska kunna reducera variationen. Det innebär att ett verktyg inom Lean-konceptet är den viktigaste funktionen. Det centrala begreppet inom Lean produktion är ”värde”. När man rensar bort allt som inte har med produktionen att göra kan man säga att verksamheten blir bättre. Inom tillverkningen är det lätt att definiera vad som är värde eller inte. Inom tjänster är det inte alltid så enkelt för att det är svårt att veta vad som uppfattas som ett värde hos en kund.⁷⁴

⁶⁸ Weber 1983 s.144 ff.

⁶⁹ Åhlström 2010 s. 3,4, & 5

⁷⁰ Ibid. s. 3 ”att skapa flödet”

⁷¹ Ibid, ”Att ta bort allt som stör flödet”.

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid. s. 3

⁷⁴ Ibid.

Åhlström påpekar att en standardisering inom tjänster är svårt eftersom standardisering är en grund för en ständig förbättring. Vikten av standardiseringen kan belysa flödet i Lean-konceptet. Standardiseringen kan behålla resurserna och minska variationen, men standardisering inom tjänster och verksamheter är inte vanligt. En viktig anledning till detta är att kunden behöver olika saker och en annan anledning är att personal har svårt att låta sina arbetsuppgifter standardiseras.⁷⁵

För att lyckas att införa Lean-konceptet inom tjänsteproducerande organisationer bör en utveckling i Lean-konceptet bli nästa steg både i forskningen och i praktiken. Det är inte lätt för alla organisationer att införa detta koncept i sin verksamhet. Man vet inte vilka problem som kommer att uppstå vid införandet av Lean-konceptet. Men man kan säga att Lean-konceptet kräver att man förstår och tar konsekvenser genom att fokusera på flöde för att alla kan bidra till att förbättra verksamheten.⁷⁶

3.3 Stress

Susana Toivanen och Paul Landsbergis anser att tidigare studier visar hälsoeffekter av Lean-konceptet på olika arbetsplatser. Till exempel stress, som är den mest dominerande faktorn på en arbetsplats och att när man mår dåligt försämrar motivation hos anställda. I Storbritannien visar tidigare forskning att det finns ett samband mellan fysisk och psykisk stress på olika nivåer hos anställda på tjugo arbetsplatser. Lean-tillämpning spelar stor roll, dvs. resultatet visar att de högsta stressnivåerna rapporteras på arbetsplatser med medelhög tillämpning av Lean-produktion medan de lägsta stressnivåerna verkar finnas på arbetsplatser som arbetar med låg tillämpning av Lean.⁷⁷

Toivanen och Landsbergis anser att Lean-produktion ska anpassa efter den lokala miljön. Författarna poängterar att Lean-inspiration leder till både positiva och negativa effekter hos anställda. Ett exempel är om det finns ett starkt band mellan anställda så kan det ge positiva effekter och välbefinnande. Det kan även finnas negativa effekter, exempelvis att gruppträck kan leda till mobbning och ökad sjukfrånvaro. När det handlar om korta produktionscykler innebär det en hög arbetsbelastning. Det gör att anställda upplever stress som leder till negativa hälsokonsekvenser. Toivanen och Landsbergis menar att de är viktigt att ta reda på vilken typ av arbetsplats som ska undersökas för att ta reda på anställdas hälsa.⁷⁸

Toivanen och Landsbergis anser att anställdas hälsa också kan påverkas av sociala förhållanden och tillgång till sjukvård, medan en god hälsa är en bra förutsättning som kan leda till ekonomisk tillväxt. Den psykosociala arbetsmiljön omfattar alla perspektiv som har med arbetsledning och fördelning att göra samt arbetssociala sammanhang. Det kan leda till fysiska och psykiska arbetsskador hos anställda. Toivanen och Landsbergis menar att det handlar om psykosociala arbetsmiljöforskningen: ”Inflytande och deltagande på arbetsplatsen, arbetsinnehåll, arbetsmängd, arbetstakt samt arbetstid och schemaläggning” och ”Kravkontroll-stöd-modellen”⁷⁹ och anställnings-belönings-modellen”⁸⁰ Författarna hävdar att den psykosociala arbetsmiljön och anställdas hälsa är inbäddade i den organisatoriska miljön, där arbetet äger rum.⁸¹

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Toivanen & Landsbergis 2013 s. 90 (Conti et al., 2006)

⁷⁸ Ibid. s. 85.

⁷⁹ Ibid. (DCSM)

⁸⁰ Ibid. (ERI) s.85

⁸¹ Ibid. (Hasle, 2011; Härenstam et al., (2006)

3.4 Värdeflöde

James Womack och Daniel Jones definierar värdeflöde genom att lägga upp specifika aktiviteter som krävs för att leda inom vissa områden för att åstadkomma ett meningsfullt utbyte. Womack och Jones menar att det finns tre viktiga områden, det är problemlösning, informationsstyrning och fysisk transformation⁸²

Womack och Jones anser att värdeflöde kräver mätning, förståelse, och förbättring. Det innebär att om de tre nämnda punkterna ingår i ett arbetsmoment för att hålla organisationens kostnad, service och kvalitet i balans, innebär en värdeflödeskartläggning ett bidrag till att eliminera slöseri, öka värde och förbättra flödet. Det innebär att det är en början på en Lean-resa. Womack och Jones anser att det finns sex steg för att lyckas med värdeflödesledning nämligen:

1. Att identifiera organisationens behov av förändring från ledningen till det lägsta nivå på organisationen.
2. Det som är mest viktigt i processen är att förstå Lean-strategi på alla nivåer,
3. Det ska finansieras en värdeflödeledare för att leda arbetet.
4. En mätning är viktigt under processen för att följa upp de finansiella och operationella resultaten för att uppnå en strategisk framgång.
5. Att planera en önskad design av framtida värdeflöde
6. Att fokusera på en kontinuerlig uppföljning och strävan för att uppnå organisationens mål⁸³

Womack och Jones anser att syftet med värdeflödeskartläggningen är för att stötta ledningen genom att kommunicera, inte bara hur organisationen fungerar idag, utan hur man skall agera med tanke på framtida kostnader, service och kvalitet. Man kan säga att värdeflöde är ett viktigt verktyg som underlättar ledningens arbete och det bidrar till att fortsätta med att leda ett nytt värdeflöde. Womack och Jones⁸⁴ anser att Lean-koncept handlar om att vara marknadsdriven och kundorienterad, med andra ord betyder det att organisationen måste möta de framtida behoven på marknaden. Lean-resan börjar när man kartlägger värdeflödeanalys för att mäta, dokumentera och analysera en förändring genom att göra ett angreppssätt på arbete. Det handlar inte bara om att eliminera slöseri utan att man riskerar förmågan att möta kundbehoven. Organisationen leder värdeflödet genom att ompröva kostnadsnivå, kvalitet och service.⁸⁵

3.5 Top-down

Kejll Rövik anser att det finns en ny organisationsidé som appliceras i organisationer. Det kan bero på att en aktör försöker skapa en egen version av en ny idé, med andra ord aktören vill skapa sin egen miljö i organisationen, vilket innebär att man kan komma fram till ett bra verktyg och i sin tur kan det leda till bättre resultat i organisationen. För att idén skall appliceras i organisationen, krävs en konsult för att kunna översätta en idé på rätt sätt. En bra översättare innebär en individ som sätter struktur och reproducerar en idé, utan att sätta sin egen karaktär på den. Det viktigaste är att en idé kommer från ledningen i organisationen. Rövik menar att ledningen sprider idén till andra delar inom organisationen och det betyder att ett koncept ska genomföras i organisationen. Ledningen är medveten om hur den nya idén

⁸² Womack & Jones 2008 s. 15 & 16.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

ska implementeras i organisationen. Ledningen delar arbetsuppgifter vid implementering av idén till aktörer som ska utföra det arbetet. Men detta blir det svårt för aktörer att bestämma över, för att de får en begränsad befogenhet att tillämpa konceptet i sin verksamhet. Rövik menar att det finns tre huvudtyper av översättningar: ”För det första översättning kan vara en medveten, rationell handling där man försöker skapa en lokal version av en idé för att få bästa tänkbara verktyg när det gäller att öka effektiviteten och uppnå bättre resultat. För det andra översättning kan ske i en kontext av motstridiga intressen, konflikter och förhandlingar som utlöser och driver översättningen i en viss riktning. För det tredje översättningar kan ibland vara motiverade av outtalade hänsyn till att uppnå symboliska och/eller prestigefyllda verkningar.”⁸⁶

Brännmark och Eklund anser att: ”Det fanns signifikanta skillnader mellan personalens och chefernas syn på problemen i Lean arbetet.”⁸⁷ Det betyder att personalen upplever att det är jobbigt i Lean-arbetet medan chefer inte gör det. Men när det gäller tidsbrist är både chefer och anställda överens om att tidsbristen är det största problemet. Anställda anser att lean-arbetet är toppstyrt och att det skapar brister i personalens engagemang och i kommunikationen som utgör problem.⁸⁸

3.6 Sammanfattning

Organisationer består av olika delar, där varje del är beroende av den andra. Alla organisationer sätter ett mål och strategi för att göra ständiga förbättringar i organisationen, hävdar Alvesson. Lean-konceptet har blivit populärt bland många organisationer över hela världen och det är en utmaning att försöka implementera Lean-koncept i organisationen. Trenden kan vara antingen positiv eller negativ, det vill säga att det beror på vilken verksamhet en organisation sysslar med, för att metoden inte kan passa alla organisationer. Det är också ett problem vid implementering av Lean i praktiken. En hög arbetsbelastning leder till stress hos personal eller att man mår dåligt på grund av gruppsyck, medan de sociala relationer som ökar mellan anställda kan vara en positiv effekt. Organisationer är beroende av kundbehov, därför krävs ständiga förbättringar. För att underlätta arbetet kan man använda en del av Lean-konceptet, såsom en värdeflödesanalys. När man specificerar ett problem blir det därmed lättare att följa processen och också förebygga brister som uppstår under processen. Detta kallas värdeflödesanalys. I avsnitt om tidigare forskning nämndes att delaktighet för anställda är viktig. Att tolka metoden i praktiken är ett första steg som man börja med vid implementeringen av en ny metod. Den byråkratiska organisationen arbetar utifrån regler som skapas av överordnad för att andra aktörer ska följa dessa regler.

⁸⁶ Rövik 2008 s. 218 & 219

⁸⁷ Brännmark & Eklund 2013 s.113

⁸⁸ Ibid.

4. Metod

Den kvalitativa intervjustudien innebär att författaren har möjlighet att vara på fältet och undersöka problematiken i uppsatsen. En kvalitativ metod kunde ge mig en fördjupad förståelse om arbetet med Lean-konceptet vid mottagningsenheten på Migrationsverket.

4.1 Val av metod

Den kvalitativa metoden innebär här att jag framförallt har byggt min undersökning på intervjuer. Den kvalitativa intervjun strävade efter meningsfull förståelse. Intervjupersonerna gav chans att få mer information. Jag och intervjupersonerna hade en växelverkan av frågor och svar. Intervjun blev mer levande när jag diskuterade Lean-konceptet med dem. Intervjun blev också meningsfull när jag och intervjupersonen samtalade om gemensamma intressen. Jag kände att jag var med och skapade en bra miljö för intervjupersonerna och för mig själv.

Jag har haft bestämda frågor som jag har tagit med mig in i intervjun. Det innebar att jag lätt kunde tolka och analysera data. Jag har försökt uppfatta medarbetarnas uppfattning kring Lean-konceptet i den miljö de befann sig i. Jag har mött mina intervju personer på deras arbetsplats. Jag valde rätt metod för att den kvalitativa metoden gav en chans att bemöta intervjupersonerna; ”Kvalitativ forskning var en kontextbunden verksamhet som placerade betraktaren i världen. Den består av en uppsättning tolkande, materiella praktiker som gjorde världen synlig”.⁸⁹

Tim May menar att den semistrukturerade intervju använder öppna frågor. Semi-strukturerade intervjuer var ett sätt att förstå intervjupersonen, och hur denne uppfattade till exempel mening och innehåll. Kärnan i den semistrukturerade intervjumetoden var att den som utför intervjun har möjlighet att ställa nya frågor, som uppkom under samtalet. Det senare för att skapa en bild av ett fenomen och förståelse detsamma.” Semi-structured interviews were deployed in one study as part of a range of methods to evaluate community health projects designed to meet the needs of remote and rural populations.”⁹⁰

Den kvalitativa metoden kunde möjliggöra en helhetsbild för en ökad förståelse för studien. Den gav möjlighet att förstå den enskilda aktören. Det som var viktigt i den kvalitativa metoden var, att en stor del av undersökningen som baserade sig på metoden, blev att skapa en grund för teorikonstruktionen. Den kvalitativa metoden präglades av flexibilitet, med andra ord att jag hade möjlighet att rätta till fel i frågor, ordföljd samt vilka frågor som skulle tas upp.⁹¹

4.2 Strategiskt urval

För att skapa ett underlag för uppsatsens forskningsfråga har jag genomfört sex kvalitativa intervjuer. Intervjuer har skett på mottagningen på Migrationsverket. Att mitt urval fokuserade på en målgrupp⁹² hade en stor betydelse, för att handläggare hade varierande arbetsuppgifter, och det gällde att kunna veta om de *faktiskt* arbetade med Lean-konceptet trots att Lean-konceptet på papperet redan implementerats i organisationen. Handläggare var den mest berörda gruppen av anställda, som kunde säkerställa att få rätt svar till mitt syfte.

⁸⁹ Alvesson & Sköldberg 2009 s.17

⁹⁰ May 2011 s. 135

⁹¹ Holme & Solvang 1991.

⁹² handläggare

Mina intervjupersoner representerar båda könen, det för att studien inte ensidigt skulle fokusera på ett specifikt kön.⁹³

4.3 Datainsamling

Det innebar att i undersökningen användes teorin som var tillämpad i studien som i sin tur lyckades att komma till rätt resultat vad gällde Lean-konceptet inom mottagningen på Migrationsverket. Det handlade om att fånga just det begreppet. När jag studerade Lean-konceptet lyfte fram teorin som kunde tillämpa det jag ville fråga om Lean-konceptet. Den deduktiva ansatsen grundade undersökningen på teorin som redan var etablerad. Medan den induktiva ansatsen utgick från att forskaren inte grundade i sin studie på teori utan den induktive forskaren utgick istället från sin undersökning på fältet. I denna studie utgick jag från den deduktiva ansatsen och hade utgångspunkter som grundades på teorin, till exempel: organisation (Migrationsverket), stress, sprida Lean-koncept, värdeflöde och top-down.⁹⁴

4.4 Validitet och reliabilitet

Alan Bryman anser att trovärdigheten kunde stärkas genom att se till att det fanns en relation mellan forskarens undersökning och teorierna. Trovärdigheten innebar att frågeställningarna och syfte hade ett samband mellan resultat, analysen och diskussion. För att uppnå trovärdigheten i denna studie har jag använt mig av semi-strukturerade frågor för att få fram bra resultat. Att skapa en trovärdighet i resultaten inbegriper att man säkerställt att forskningen utförts i enlighet med principer som fanns, och att man rapporterade resultatet till intervjupersonerna som var en del av den verkligheten som studerats, för att dessa skulle kunna bekräfta att forskaren har uppfattat den verkligheten på rätt sätt. Det innebar att jag har gått genom empirin med intervjupersonerna för att jag skulle säkerställa att resultatet i denna studie var rätt. Under intervjun visade intervjupersonen att han/hon var stressig vilket betydde att om jag gjorde intervju vid ett annat tillfälle hade jag fått bättre resultat.⁹⁵

Vissa frågor var svaga, som till exempel, ”På vilket sätt använder du dig av Lean – koncept i ditt dagliga arbete? Vad kan du tänka dig att det har förändrats mest sedan innan Lean infördes? På vilket sätt tycker du att Lean-koncept är toppstyrd?” För att få rätt och tydligt svar från intervjupersonerna försökte jag att förstärka dessa ”svaga” frågor genom att använda mig av semi-strukturerade frågor. Det innebar att frågorna har fått en lyft genom att tänka på ett bättre sätt kring samma syfte under intervjun. Med andra ord, det semi-strukturerade upplägget gav ett bättre resultat vad gällde de svaga frågorna.⁹⁶

4.5 Tillvägagångssätt

Intervjuguiden var uppdelad i tre olika avsnitt. Det första avsnittet inleds med bakgrund för att lära känna intervjupersonerna och skapa en bra miljö under intervjun. Det andra avsnittet handlade om beskrivning om organisationen, och det tredje avsnittet handlade om införandet av Lean-konceptet i deras arbete. Vid bokning av intervjuerna informerades de om intervjuens syfte för att underlätta upplägget. Detta underlättade för att få svar på frågorna som kunde ge givande svar för vidare analys. En intervjuguide medföljer uppsatsen och visar relevanta frågor som tagits fram.

⁹³ Befring 1994 s. 36

⁹⁴ Bryman 2013 s. 162 & 163

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Ibid. s.354

Intervjun ägde rum i en stad i västra Sverige. Det var lätt för mig att nå mina intervjupersoner för att jag befann mig på samma arbetsplats. På grund av tidsbrist valde jag just min arbetsplats att undersöka. Att jobba på samma arbetsplats underlättar att få tag på intervjupersoner. Jag frågade mina chefer om jag kunde genomföra intervjuer på arbetsplatsen samt jag skrev en kort beskrivning om vad studien handlade om. Jag fick positiv respons från cheferna och intervjupersonerna. Jag valde att djupintervjua sex handläggare på samma arbetsplats, för att dels ville jag begränsa mig och dels på grund av tidsbrist.

Transkriberingen av intervjuerna tog lång tid. Det innebar att jag har suttit en hel dag med varje intervju för att transkribera intervjun. Sedan valde jag ut den mest relevanta informationen om Lean-konceptet inom organisationen. Intervjupersonerna var handläggare från mottagningen på Migrationsverket. Intervjuerna tog mellan 50 till 60 minuter. Jag fick mer förståelse för hur arbetet som en handläggare med Lean-konceptet kunde vara, och hur Lean-konceptet hade olika betydelser för att föra fram ett bra resultat i organisationen. Jag ställde öppna frågor till mina intervjupersoner, vilket innebar att jag förväntade mig att mina intervjupersoner också utvecklade sina synpunkter på ett utförligt sätt.

4.6 Val av teorin

Litteratururvalet började med ett brett urval under arbetsvetenskapliga magisterprogrammets period. Urvalet tog en smalare form i slutet av terminen. Jag började söka i databaser med hjälp av nyckelord som är relaterade till ämnet *Lean-koncept*.

När jag började formulera problemområdet om Lean-konceptet inom mottagningen på Migrationsverket började jag läsa om Lean-konceptet – både om de negativa respektive positiva konsekvenserna. Jag bestämde mig att leta efter tidigare undersökningar som kunde vägleda till hur forskarna gick tillväga för att komma fram till ett resultat om Lean-konceptet vad gällde temana: Organisationsteorin, sprida Lean-konceptet, stressen, värdeflödeanalysen och top-down. För att relatera till teorin valde jag att skriva också om de positiva och negativa konsekvenserna om Lean-konceptet, med andra ord lyfte jag upp relevanta teorier som kunde vara utgångspunkten till den empiriska undersökningen. Jag ville koppla tidigare forskning och teori för att de hörde ihop med varandra, för att påvisa vad hälsoeffekten och arbetsmiljön och implementationen av Lean-konceptet kan leda till. Med anledning av detta kunde jag koppla valda teorier till empirin och med hjälp av intervjufrågorna kunde empirin ses i ljuset av teorin och tydliggöra konsistensen i undersökningen.⁹⁷

4.7 Analysmetod

I studien hade deduktionen en funktion som kunde möjliggöra att pendla mellan teorin och empirikapitlet. Det var syftet att vara deduktiv. Den var uppfattningen om relationen mellan teori och praktik. Studien skulle kunna reducera en hypotes och sedan kunde den översätta den till operationella termer. Det innebar att jag skulle kunna specificera information som kunde samlas från data vilket kunde utgöra en del av hypotesen. Jag ville ta upp teorin som valt för att jag såg en koppling mellan teorin och empirin. Anledningen att jag valde flera termer i teorin var för att det fanns olika faktorer som kunde påverka en aktör på sin

⁹⁷ Ibid.

arbetsplats när man implementerade en ny metod i sin verksamhet. Det innebar att det kunde vara arbetsmiljöfaktorer eller att metoden inte passade den här typen av verksamhet. Aspers menar att teorin var en viktig del i studien som skulle baseras på empirin. Det som var viktigt var att teorin var lämplig för att den hade fått bemöta empirin genom att täcka området som forskaren ville täcka. Jag var intresserad av att se på faktorerna hos en handläggare under implementering av Lean-konceptet på sin arbetsplats. Och jag kom fram till ett resultat där det fanns både negativa och positiva effekter, som en handläggare på mottagningen upplevde i sin arbetsdag. Det vill säga att studien kom fram till att det fanns en hög arbetsbelastning hos en handläggare och att det skapade stress och dålig kvalitet gällande biståndsbeslut. Eller också var handläggare nya och de kunde därför inte utföra arbetet på rätt sätt.⁹⁸

4.8 Metoddiskussion

Valet av den kvalitativa metoden i denna uppsats gav undersökningen trovärdighet om hur intervjupersonerna tänkte kring Lean-konceptet, och att de ville tala om de verkligen använde Lean-koncept i praktiken genom att nämna olika faktorer såsom stress, styrning, hög arbetsbelastning och att allt skulle ske under rättssäkerhetsprinciper. I intervjuguiden kunde finnas vissa brister på frågorna som gav ja- eller nej-svar till exempel, men intervjuaren försökte att använda sig av semistrukturerade frågor för att få rätt svar från sina intervjupersoner. Det innebar att intervjuguiden är det mest lämpade material som man kunde använda sig av för att få fram empirin. Jag fick ändra på intervjuguiden flera gånger i början av uppsatsens arbete för att fokusera på relevanta aspekter som jag tänkte utföra i undersökningen. De flesta av intervjupersonerna svarade samma på frågorna, men det fanns några som hade andra åsikter och mer kritiska kring införandet av Lean-konceptet. Jag var försiktig när jag ställde frågorna till mina intervjupersoner för att få svar på mina frågor. Den kvalitativa metoden gav mig möjligheten att förklara frågan, om min intervjuperson inte förstod vad jag menade med densamma. Jag kände att den kvalitativa metoden satte en struktur under intervjun för att vägleda intervjuare.

4.9 Källkritik

Edvard Befring anser att källkritik handlade om att kunna ta reda på om hur en forskare kunde lyckas att hämta trovärdiga dokument i sin undersökning. Befring menar att jag skulle utvärdera min källa om hur den var användbar och viktig i min undersökning. När jag letade efter tidigare forskning kring Lean-konceptet hittade jag massor med artiklar som lyfte upp Lean-konceptet i olika verksamheter och i offentlig sektor. För att inte riskera att välja en osäker källa har jag valt att ta upp primärdata, främst böcker som skrivits om Lean-konceptet. Jag hittade en avhandling och artiklar som kanske var sekundärdata. Denna studie hade både primära och sekundära källor av den anledningen att jag ville erhålla trovärdiga och pålitliga källor i min undersökning. Den primära källan innebar att den insamlade empirin medan den sekundära källan innebar teorierna som användes i denna studie. Jag försökte att lyfta fram förmedlade källor som kunde ge betydelse till studien idag. Jag har använt mig av Migrationsverkets bok som en levande perspektiv vad gällde Lean-konceptet. Studien har utgått från relevanta källor som berörde ämnesval och problemformuleringen. När jag valde att söka via internet har jag valt trovärdiga uppgifter genom att sökningen gjordes i tre omgångar i tre olika databaser: Högskolan i Halmstad, Google Scholar och SwePub och jag använde mig av en uppsats som genomförde en studie om implementeringen av Lean-

⁹⁸ Aspers 2011 s.81 & 82

konceptet i den offentliga sektorn (i Vara kommun) som kunde ge en betydelsefull aspekt till min undersökning. Jag tyckte att det var en trovärdig källa som kunde förklara problematiken i studien.⁹⁹

5. Val av Migrationsverket

Jag valde att skriva om Migrationsverket för att organisationen har implementerat Lean-konceptet i sin verksamhet sedan år 2010 och i Migrationsverket strävande efter kortare handläggningstider och flexiblare arbete skedde ständiga förändringar inom organisationen. Det var intressant att se hur Migrationsverket tänkte arbeta utifrån Lean-konceptet och om medarbetare verkligen använde sig av Lean-konceptet i sitt vardagliga arbete? Trots att jag jobbar som handläggare på Migrationsverket visste jag inte hur intervjupersonerna tänkte kring Lean-konceptet eller om de arbetade med Lean-konceptet. Jag har fått bra resultat från intervjupersonerna. Jag valde att genomföra undersökningen på mottagningen på Migrationsverket för att organisationen har stor betydelse i samhället.¹⁰⁰

5.1 Etik

Mina intervjupersoner har gett mig ett förtroende och deras identitet bör skyddas. Därför gav jag mina intervjupersoner *fingrade namn*. Intervjupersoner bjöd gärna in mig med förhoppningen att jag kom att lösa ett problem när han/hon var på fältet. På fältet gav aktörerna av sin tid för att jag skulle ta reda på problemet eller hjälpa dem på ett eller annat sätt. Jag respekterade konfidentialiteten när jag fick intervjupersoners förtroende. Jag gjorde inga presentationer av mina intervjupersoner på grund av konfidentialitet. Därför valde jag alltså att inte beskriva intervjupersonernas bakgrund.

Johan Barnes anser att när forskare inträder i fältet skulle han/hon gå tillväga med hänsyn till vad som var lämpligt med hänvisning till etiska principer. ”Arise when we try to decide between one course of action and another not in terms of expediency or efficiency but by reference to standard of what is morally right or wrong”¹⁰¹ Jag informerade intervjupersonerna om etiska principer innan intervjuerna inleddes. Deltagandet var konfidentiellt.¹⁰²

Detta med hänvisningen till Vetenskapsrådets riktlinjer som poängterade att man skulle vara ansvarig när man ville driva en forskning. Etik krävdes när man involverade människor eller behandlade andras personuppgifter i sin forskning.¹⁰³ Vetenskapsrådet har fyra huvudkrav på forskningen. Det handlade om att skydda individen och att forskningen skulle behandlas på ett etiskt sätt. De fyra huvudkraven är: Informationskrav, Samtyckeskrav, Konfidentialitetskravet och Nyttjande-kravet.

Enligt informativkrav ges information mer eller mindre detaljerad. Projektansvariges namn eller institutionsanknytning angavs för att underlätta kontakten med ansvarig forskare. Undersökningens syfte skulle förklaras på ett tydligt sätt gällande hur undersökningen skulle genomföras. Forskarens ansvar var att betona de vinster i fråga om ny kunskap, till exempel för att forskningen i fråga kunde bidra till att motivera till deltagande. Det var viktigt att lyfta upp risker med redovisning. Det skulle framgå att deltagandet var frivilligt och att

⁹⁹ Befering 1994 s. 175

¹⁰⁰ Migrationsverket 2011

Pery & Wisa 2012 s. 10 & 11.

¹⁰¹ Barnes 2011 s.61.

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ <http://www.vr.se/forskningsfinansiering/sokabidrag/vetenskapsradetsallmannavillkor/etikriktlinjer.4.29b9c5ae1268d01cd5c8000955.html>

undersökningen inte kom att användas för något annat syfte än för forskning. Önskvärt var att uppgift skulle lämnas om hur och var forskningsresultaten kom att offentliggöras och vem som finansierade projektet. Informations skulle ges muntligt och skriftligt.

Samtyckeskravet handlade om att forskaren skulle ha deltagarens samtycke i undersökningen, med andra ord i undersökningen skulle samtycke av deltagarna inhämtas. Det innebar att informationen inte skulle lämnas ut eller lämnas, det ville säga så långt kravet på samtycke kunde tillämpas.

Konfidentialitets-kravet innebär att uppgifterna om individen skulle behandlas på ett säkert sätt för att ingen kunde ta del av deras uppgifter. Forskare skulle meddela deltagarna att deras svar kom att behandlas på ett konfidentiellt sätt. Projektansvarig skulle underteckna en förbindelse om tystnadsplikt. Det innebar att all personal som omfattades av användning av etiska uppgifter om individer, identifierbara personer skulle täcka ett avtal emellan. Alla uppgifter skulle lagras så att individens uppgifter inte kunde identifieras av utomstående.

Nyttjande-kravet innebär att uppgifter som insamlades om individer fick användas för forskningens ändamål. Det innebar att uppgifterna inte fick användas eller utlånas för kommersiellt bruk eller andra vetenskapliga syften.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Vetenskapsrådet <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (hämtad 2015-09-05)

5. Resultat

5.2 Organisationen

Mottagningsenheten består av olika team och varje team har sina arbetsuppgifter. Det finns ett utredningsteam som bland annat har hand om mottagningens utredningssamtal och underrättelse av dem som fått uppehållstillstånd. Det finns även ett återvändandeteam som arbetar med verkställighet-, utvisning- och avvisningsbeslut och ett förvaltningsteam som ansvarar för posthantering, personaladministration och annan administration kring ekonomin på enheten. Sedan finns även ett kundserviceteam som hjälper asylsökande under asylprocessen med att bland annat ta emot ansökningar om särskilt bidrag, byter s.k. LMA-kort¹⁰⁵ om mottagande av asylsökande och får bistånd från Migrationsverket, samt tar emot övriga frågor som kan uppkomma i samband med asylprocessen. Det finns utöver detta även ett boendeteam som ansvarar för att verkställa bistånd i form av logi. Det innebär att man ansvarar för frågor som rör inflyttning och utflyttning från anläggningsboende samt även handläggare insatser för asylsökande som har särskilda behov.

5.3 Medvetenhet om Lean-koncept

I materialet menar intervjupersonerna att Lean-konceptet handlar om att underlätta arbete, men man känner sig styrd på så sätt att man är tvungen att följa ett schema som i sin tur begränsar möjligheten att styra sitt eget arbete. Det finns fortfarande brister på att fatta biståndsbeslut, det vill säga att kvalitet i beslut saknas fortfarande trots Leans genomförande på mottagningen. Sedan är enheten beroende av andra enheter om det händer ett stopp i processen. Till exempel om asylprövningen inte kan producera beslut så drabbas mottagningen av det. Med andra ord, enheten kan inte verkställa ärenden om det inte finns ett beslut. De flesta av oss tar sina semestrar och under semestertiden börjar alla beslut att trilla ner, och det är inte Lean. Däremot tänker intervjupersonerna inte på Lean-konceptet när de utför sina arbetsuppgifter. Empirin visar att Lean-konceptet ska användas mer i praktiken och att mottagningen tappar lite av Lean-konceptet jämfört när Lean infördes. Det finns vissa saker som är lätt att ändra på till exempel: information ska vara mer tydlig och rak. När vi pratar om Lean-konceptet som ett koncept handlar det om ständiga förbättringar vilket man inte gör. Att lära andra kollegor tar tid för att man inte hinner göra sina egna ärenden klara. Eller om man lämnar ett ärende till sin kollega ska man informera kollegan om ärendet och det är också spilltid. Det är viktigt att man ska ansvara för sitt eget ärende från början till slut. Intervjupersonerna anser att de inte kan boka i sina kalendrar utan de följer bara dem. Intervjupersonerna anser också att synen på att göra snabba beslut trumfar över kvalitén. De säger även att Lean-konceptet handlar om att hitta nya lösningar.

Eva hävdar att Lean handlar om kvalitet i arbete vilket betyder att det inte finns idag. Man är beroende av andra enheter för att utföra arbetet i praktiken. ”Om det är några som ska förbättras, t.ex. att få bort tidssvinn, att jobba smartare i team i praktiken. När det gäller biståndsbeslut ska finnas ett redskap än att jobba övertid för det. Och kvalitet är inte Lean att jobba smartare och fortare. Vi är beroende av asylprövningen att jobba med Lean. Vi ska vänta på beslut från asylprövningen och nu när alla är på semestern kommer att trilla massa beslut.”

¹⁰⁵ Kort som visar på att man innefattas av lag (1994:137)

Medan Peter menar att det inte är lätt att tvinga en medarbetare att jobba med ett nytt koncept. Att implementera ett nytt koncept såsom Lean är bra men Migrationsverket ska använda det på ett bra sätt. Peter menar att det går att införa Lean-konceptet men man ska se över vilka delar av konceptet som ska tillämpas i arbetet. Peter vågar inte säga till ledningen att han inte tycker om att arbeta med Lean-konceptet. Peter menar att det finns fel på användningen av konceptet och att Toyota inte heller är fritt från problem trots Lean-införandet. ”Migrationsverket anlitar en konsultfirma som får massa pengar som slängt in ett Lean-koncept och sedan påtvingar medarbetare att jobba med Lean-konceptet”. Peter tror inte att Migrationsverket använder Lean-konceptet på rätt sätt. Och att det inte går att överföra Lean-konceptet på Migrationsverket. Peter tycker att Lean-konceptet är påtvingat. Peter anser att man kan använda delar av Lean-konceptet. Det är svårt att meddela detta till ledningen, att man inte gillar att jobba med lean-konceptet. Migrationsverket säger att Lean-konceptet handlar om att förbättra arbetet och när man pratar om förbättringsarbete finns i Kaizen¹⁰⁶ som man aldrig arbetar med på arbetsplatsen.”

Vad Adam menar är att det är positivt att veta mer om Lean-konceptet. ”Det är bra när vi får lite information om Lean-koncept. Om hur man arbetar för att minska ledtider för att få bättre flöde”.

Eva poängterar att man hör ofta om att mottagningen ska arbeta med implementeringen av Lean-konceptet, men det är viktigt att använda det på rätt sätt i praktiken. ”Det är mycket snack om Lean-konceptet men det är lite gjort. Jag var med när Migrationsverket införde Lean-konceptet. När jag hör om Lean-konceptet att inte slösa om tid för mig är det inte ska göra. Det finns tidspill. Man jobbar inte med Lean-konceptet för att det inte passar i ärende”

Intervjupersonerna uppger att Lean-konceptet är bra att använda för att undvika långa handläggningstider och att Lean-konceptet består av en teori och att effektivisera kvaliteten i arbetet. Det handlar om att verkställa teorin i praktiken. Intervjupersonerna anser att det är viktigt att ge kunskap och vara tydlig med information för att erbjuda hjälp och uppfylla kundbehovet. Det känns bra att vi får positiv feedback när vi jobbar för att hjälpa asylsökande. Intervjupersonerna tycker att människor i utsatta situationer behöver stöd och att se deras behov och att kundfokus är viktigt.

Enligt Julia är det svårt i början att uppfatta hur ett koncept som kommer från bilindustri kommer att användas på sitt arbete. ”När jag hör om Lean-konceptet och att det kommer från bilindustrin känner jag mig att hur vi ska jobba med människor med ett koncept som kommer från bilindustrin. Lean-konceptet handlar ju om att minska ledtider. Om jag arbetar med Lean-konceptet behöver jag inte använda omvägar för att göra ett visst arbete.”

Eva menar att hon är medveten om Lean-konceptet att man inte ska slösa med tiden och att man ska arbeta dagligen med Lean-konceptet. ”Lean-konceptet innebär att man inte ska slösa med tid. Eva tycker att hon arbetar med Lean-konceptet fast man inte tänker på det. Hon gör det som ska göras så hon behöver inte följa Lean-konceptet.”

¹⁰⁶ Det innebär att man gör mindre dagligt arbete för förbättringsåtgärder. Kai betyder att bryta ner arbetet i mindre delar och Zen betyder att kunna göra något bra. Kaizen innebär att minska spill eller slöseri av olika slag i arbetsprocessen. Kaizen passar både individ och team. Det handlar om att bygga en snabb implementering av förbättring i teamet och arbetsprocessen. Sederblad 2013 s. 167

5.4 Hälsoeffekter

Undersökningen visar att intervjupersonerna hävdar att när det är hög arbetsbelastning ökar stress och man mår inte bra. Man känner sig stressad på grund av att det administrativa arbetet ökar, ofta trots Lean-konceptet. Intervjupersonerna menar att det är stressande och att man inte orkar arbeta för att man inte kan styra arbetet. Tavlan hjälper inte att utföra arbetsuppgifter utan det ökar pressen på medarbetare. De menar att man inte hinner göra klart arbetet när man följer tavlan. Intervjupersonerna anser att dålig arbetsmiljö skapar stressfaktorer och det är arbetsgivarens ansvar att se till att det finns en bra arbetsmiljö.

Julia arbetar idag med mindre arbetsuppgifter det vill säga att genomföra utredningar och hon berättar om hennes upplevelse när det var få medarbetare och hög arbetsbelastningen. Då kände Julia att det är omöjligt att fortsätta jobba på det sättet. Julia anser att när det är hög arbetsbelastning ökar stress och man hinner inte arbeta med Lean eller tänka på Lean-konceptet. Hon anser att det är mycket arbete som ligger efter och det påverkar det psykosociala. Det finns inte tydlighet, men istället hög arbetsbelastning och ökning av administration. Stressen ökar och man mår inte bra.

Adam menar att man inte hinner göra klart arbetet i tid på grund av det dyker upp oväntade arbetsuppgifter. Ledningen ska se över det faktum att människor jobbar övertid på grund av att man inte hinner göra sina arbetsuppgifter. Idag har man flex-timmar som ska räknas som övertid. Adam menar att det är svårt att göra klart arbetet om man är fullbokad i kalendern. Ibland man ska hjälpa andra team och det innebär att jag inte hinner göra klart mina arbetsuppgifter. ”Jag behöver inte tänka på lean-konceptet under dagen”.

Peter berättar att det inte rätt att kunna utföra arbetsuppgifter med mindre resurser och Lean-konceptet är styrt uppifrån. ”Det blir tidsbrist att utföra arbetsuppgifter inom en viss tid vilket innebär mer arbete med mindre resurser. Det är styrt uppifrån än vad själva Lean-konceptet gör.”

Eva hänvisar till att hon upplever stress och att hon mår dåligt. Hon försöker att berätta för sina kollegor för att inte ta med sig stressen hem. ”Det känns på stress och man mår inte bra när man går hem. Man försöker att slippa det när man tar det med kollegor. Mycket arbetet ligger efter och då känner man inte att man har tid. Det påverkar mina psykosociala effekter för att det inte finns en tydlighet, hög arbetsbelastning ökning av administration. Det ökar stress och man mår inte bra.”

Julia säger att när det är många som söker asyl på en gång blir det mycket arbetsuppgifter att göra. Ett problem som uppstår på vägen mot verkställigheten är att det finns färre beslutsfattare för att fatta beslut i ärenden, och det leder till en lång handläggningstid. Julia menar att man försöker att hitta korta vägar till personer som får bosättningsbeslut genom kommuner, men de möter problem hos andra myndigheter i kommuner där de inte kan diskutera Lean. Man berättar om en process som hänger ihop med andra aktörer, så om det händer ett stopp under processen kan det innebära att man inte kan fortsätta arbeta. Julia menar att man behöver mer sammankoppling med andra myndigheter, team för att flödet går vidare. ”Hög inströmning är lång handläggningstid ligger utan vårt område. Det är få beslutsfattare som i sin tur kan producera mer beslut på asylprövningen. Vi startar uppföljning efter bosättningen att hitta vägar för att underlätta för asylsökande. Det blir korta tider. Kommunplatser är ett problem och man diskuterar inte Lean. Om en process inte stämmer så

stoppas andra delar av processer. Och det leder till hög arbetsbelastning. Om det inte sker ett samarbete med andra team eller enheter stoppas processen”.

5.5 Värdeflöde

Undersökningen visar att det finns vissa positiva faktorer där arbetsgivaren har anställt fler personal men de behöver mer utbildning. Mona anser att ”det gäller att jobba smartare med värdeflödesanalys då blir det mindre stress. Ju mer man planerar arbetsuppgifter desto mindre stress. Intervjupersonerna anser att IT-utvecklingen blir bättre inom organisationen. Alla medarbetare följer samma system ”Skapa”. Assistenterna kontrollerar listor och fördelar ärenden och bokar samtal.

Intervjupersonerna menar att förändringsledaren (personer som jobbar inom verket hjälper intervjupersonerna att använda värdeflödesanalys) informerar medarbetarna om Lean-konceptet och värdeflödesanalys. Intervjupersonerna anser att i början av Lean-införandet börjar de använda sig av tavlan och följa upp sina ärenden. De flesta intervjupersonerna anser att de inte använder sig av Lean-konceptet vad gäller värdeflödesanalys och tavlan idag. Medan Mona och Eva anser att det är bra att använda sig ibland av värdeflödesanalys för att underlätta arbetet.

Eva anser att hon brukar använda sig av värdeflödesanalys och det fungerar bra i arbetet. ”Det brukar jag använda och det är jättebra.”

Det är roligt att skissa en värdeflödesanalys på papper men det blir svårt att förverkliga detta i praktiken. Peter menar att det inte handlar om att rita värdeflödesanalysen på pappret utan det ska användas i praktiken. ”Jag skissar en värdeflödesanalys och jag får det fint på papper men det är svårt att verkställa. Värdeflödesanalys handlar om kundfokus. Bra utredning och fatta rätt beslut där känner jag på flöde kan hjälpa om man använder flödet på rätt sätt och förstår det.” enligt Peter.

5.6 Styrning

Intervjupersonerna tycker att medarbetare inte får återkoppling från ledningen till exempel när det gäller att få en ny information från ledningen, eller när man lämnar förbättringsförslag. Intervjupersonerna anser att det är svårt att veta vad teamledarnas funktion egentligen är. De sitter ofta på möten och de återkopplar inte med medarbetaren. De menar att teamledaren ska bli mer coachande. Det funkar inte alltid med ledningen för att de styr våra arbetsuppgifter och de inte vet vad som händer på golvet.

Adam anser att ledningen i stort sett styr arbetet och det begränsar möjligheten hos en handläggare att utveckla sig och vara kreativ. Adam menar att det är bra att ledningen följer upp arbetet men handläggare behöver känna sig delaktiga i arbetet. Adam anser att ledningen har rätt att följa arbetet men inte att styra över medarbetarens sätt att arbeta. Ledningen ska förebygga brister som uppstår i arbetet. ”Ledningen kan styra vad som händer inom teamen och följa upp och jag tycker att det är både positivt och negativt. Det individuella arbetet blir styrt och då blir det en begränsad frihet till handläggare. När man skriver en kallelse. Ledningen ska följa upp för att kolla vad som är bra eller inte. Ledningen kan bearbeta rutiner (både ja och nej vad gäller rutiner). Man känner sig delaktig och det är viktigt. Ledningen kan styra vad som händer inom teamen och följa upp arbetsuppgifter och kollar vad som händer för att förebygga brister och medarbetare ska känna sig delaktig. Jag tycker

att ledningen är toppstyrd det kan vara både positivt och negativt. Det individuella arbetet blir styrt och då blir en begränsad frihet till handläggare. Ibland kan man fråga vad leder alla möten till jag kan inte förstå detta?”

Ledningen ska vara tillgänglig för att höja kvalitet. Lean-konceptet handlar om att följa upp hela processen kontinuerligt. Att återkoppla med medarbetare är viktigt för att processen ska gå vidare. Peter menar att ledningen vet att det finns brister på kvalitet men de inte vill tala om det. Ledningens möten kan inte ge betydelse för att de inte ger återkoppling om vad som sker i verksamheten. Trots att Migrationsverket anställer mellanchefer så är det fortfarande ett problem att nå dem vid behov. Peter påpekar att ”Ledningen ska vara mer operativa och att man får arbetsuppgifter men synen av gamla arbetsuppgifter tas bort. Det blir brist på kvalitet. Det är tvärtom vad Lean säger. Ledningen vill inte erkänna att det finns brist på kvalitet. Det har blivit mer folk som gör olika delar och massa möten. Migrationsverket har anställt mycket mellanchefer, men det är svårt att få tag på mellanchefer ibland pga. att de har för mycket möten och det är dåligt återkoppling på dem.”

Enligt Mona kan ledningen vara bra stöd för medarbetare men om ledningen ska lägga sig i expertens arbete kan det bli svårt att processen fortsätter att fungera på rätt sätt. ”Det är viktigt att det finns bra klimat från ledningen en positiv stöttning. Om ledningen inte vågar stötta kräver en hel del att göra. Experter som ska vägleda medarbetare om att göra jobbet och kommer ledningen att lägga sig i blir det stopp. Det blir stopp i processen. Flexibilitet försvinner när man blir styrd från ledningen.”

Eva anser att teamledarens arbete ska blir mer tydligt än vad han/hon gör idag. Ibland är det svårt att vända sig till honom/henne för att fråga om saker och ting. ”När jag börjar jobba så jag vet inte vad deras roll är. De fastställer beslut, handledning, möte, och tar hand om personal. Det är lite flummigt för att man inte vet vad ska fråga teamledaren om. ”

Julia berättar att det är toppstyrt och att Lean-konceptet ska komma från medarbetare till ledning, vilket inte är fallet med Lean-implementering på jobbet. ”Jag tycker att det är mycket saker och ting som kommer från toppen. Det ska komma från golvet som Lean säger. Man får med arbetsuppgifter men synen av gamla arbetsuppgifter tas bort. Det blir brist på kvalitet. Det är tvärtom vad Lean säger. Ledningen vill inte erkänna att det finns brist på kvalitet. De tänker snabbt på ärenden”.

6. Analys

6.1 Organisation

Alvesson anser att ”En organisation består av en mängd individer.”¹⁰⁷ Mottagningsenheten är en enhet som består av olika team och varje team har sina arbetsuppgifter. Varje team består av handläggare och assistenter samt har en teamledare. Ledningen är ett team som består av två enhetschefer, samt teamledare för fem team i form av utrednings-, återvändande-förvaltnings-, kundservice-, och boendeteam.¹⁰⁸

Utredningsteamet på enheten har som uppgift att genomföra mottagningens utredningssamtal samt underrätta beslut om uppehållstillstånd som fattats vid asylprövningsenheten. Det senare innefattar även att förbereda en asylsökande för vidare etablering på arbetsmarknaden via Arbetsförmedlingen. Återvändandeteamet arbetar med verkställighet av utvisnings- och avvisningsbeslut. Förvaltningsteamet ansvarar för posthantering, personaladministration och ekonomi. Kundserviceteamet svarar på frågor och hjälper asylsökanden med bank-kort, LMA¹⁰⁹- kort och biståndsbeslut. Boendeteamet ansvarar för inflyttning och utflyttning för asylsökande, det vill säga att erbjuda plats och att ta hand om asylsökandes flytt. Mottagningsenheten är målinriktad genom att erbjuda tjänster och dela upp arbetsuppgifter. Ledningen styr mottagningen för att arbeta med förbättringar och dela upp arbetsuppgifter.¹¹⁰ Weber anser att den byråkratiska organisationen handlar om att följa en överordnad, det betyder att teamen ska följa regler inom mottagningen. Att ledningen utövar makten innebär att lösa upp problem som uppstår i teamen. Varje team har sin egen befogenhet att utföra teamets arbete men det finns också en ledning som kontrollerar arbetet över hela mottagningen.¹¹¹

Organisationen innebär att handläggare på mottagningsenheten arbetar med samtal både tidigt och sent i asylprocessen, samt att man även har hand om andra frågor som gör att man arbetar nära den asylsökande. Det innebär att handläggare på mottagningsenheten berör många olika områden inom Migrationsverkets organisation. Man har även kontakt med allmänheten och med andra myndigheter närmast de asylsökande i dennes vardag. Detta påverkar handläggaren genom att man har olika former av arbetsuppgifter, och att man hamnar i en mittposition i asylprocessen. Detta gör att man måste anpassa sig till olika enheter för att skapa effektivitet i arbetet och för att inte påverka ledtiderna i processen.

6.2 Medvetenhet om Lean

Åhlström påpekar att det finns brister på uppdelningen i arbetsuppgifter och brist på kvalitet är ledningens ansvar. Vidare: om ledningen missuppfattar hur man implementerar Lean-konceptet på mottagningsenheten är det ett misslyckande för förbättringsarbetet. När intervjupersonerna känner sig så styrda att de inte kan arbeta i en bra arbetsmiljö innebär det att intervjupersonerna har svårt att utföra sina arbetsuppgifter i tid. Intervjupersonerna lägger märke till att det finns brister på kvalitén, vad det gäller biståndsbeslut. Intervjupersonerna hänvisar till att processen stoppas för att andra enheter, till exempel asylprövningen, inte kan producera mer beslut. Det innebär att det blir stopp i processen och att två pelare – Just-in-

¹⁰⁷ Alvesson, 2013 s.19

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Lagen om mottagandet av asylsökande

¹¹⁰ Alvesson, 2013 s. 49 & 50

¹¹¹ Weber, 1989 s.144 ff.

time¹¹² och Jidoka –¹¹³ inte är användbara på mottagningen. Detta för att Lean-konceptet inte passar på verksamheten eller för att man har svårt att implementera metoden i verksamheten. Lean-konceptet behöver följas upp för att lösa problem som dyker upp, med andra ord gäller det att hitta en lösning för att höja kvalitet på beslut, och att öka samarbete med asylprövningen för att producera mer beslut för verkställighet i god tid.¹¹⁴

Intervjupersonerna upplever ett annat negativt faktum. När de flesta personal går på semester börjar asylprövningen att producera mer beslut vilket innebär en hög arbetsbelastning som läggs på andras axlar, det vill säga på andra handläggare. Intervjupersonerna säger tydligt att detta inte är Lean-konceptet. Enheten tappar kvalitet tvärtemot vad själva begreppet Lean-konceptet innebär. Med anledning av att enheten tappar kvalitet och att ostrukturerade arbetsuppgifter uppstår, är det lätt för intervjupersonerna att inte följa Lean-konceptet; ”En anledning till att företag misslyckas med att införa Lean-konceptet i sin verksamhet är att man missförstår vad Lean-konceptet egentligen handlar om. Lean-konceptet är inte de verktyg och metoder som vanligen influerar bland alla företag och konsulter som anser sig hålla på med Lean-konceptet.”¹¹⁵

Den tredje negativa konsekvensen som intervjupersonerna pekar på är att informationen ska vara mer tydlig och rak. Intervjupersonerna visar tydligt att det tar tid att skola in nya kollegor i en inlärningsprocess, för att de inte hinner med sina egna arbetsuppgifter. Här kan man lägga märke till att intervjupersonerna anser hur viktigt det är att arbeta med Lean-konceptet, snarare än att bara prata om det. Intervjupersonerna betonar vikten av att förstå Lean-konceptet och att förverkliga det i praktiken.¹¹⁶

Peter menar att Lean-konceptet är bra men det passar inte på mottagningen och han känner sig påtvingad att arbeta efter Lean-konceptet. Detta innebär att Peter påverkas av negativa känslor och att han är medveten om att det kan finnas andra metoder som kan appliceras i verksamheten, såsom Kaizen anført.¹¹⁷

Intervjupersonerna berättar att handläggningstid blir bättre idag, men det kan förekomma andra faktorer som gör att många asylsökande söker asyl under samma period, vilket innebär en lång väntetid. Denna uppmärksamhet som intervjupersonerna tänker på när de hävdar att barnfamiljer ska tas särskild hänsyn till när man utreder deras ärende. Detta för att asylsökande barn inte ska behöva vänta lång tid för att få ett besked. Det är ett problem när barnen inte kan fortsätta skolgången och det upplevs som obehagligt för barnen när föräldrar får ett utvisningsbeslut. Intervjupersonerna anser att det blir lång väntetid, när processen hamnar hos andra myndigheter. Det vill säga att flödeprocessen går snabbare på mottagningen. Det händer att exempelvis arbetsförmedlingen inte kan följa upp flödeprocessen och då innebär det att asylsökande drabbas mest av det. På mottagningen kan det bli en lång väntetid vid verkställighet av ett utvisnings- och avvisningsbeslut, för att ärenden hamnar hos domstolar eller hos förvaltningsprocessenheten inom verket.

¹¹² Åhlström, 2010 s. 3 ”Att skapa flöde”

¹¹³ Ibid. ”att ta bort allt som stör flödet”

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Det innebär att man gör mindre dagligt arbete för förbättringsåtgärder. Kai betyder att bryta ner arbetet i mindre delar och Zen betyder att kunna göra något bra. Kaizen innebär att minska spill eller slöseri av olika slags av arbetsprocessen. Kaizen passar både individ och team. Det handlar om att bygga en snabb implementering av förbättring i teamet och arbetsprocessen.¹¹⁷

Handläggare kallar även till s.k. uppföljningssamtal, för att följa upp ärende och erbjuda extra informationsmöte med de asylsökande. Dock träffar handläggare ofta motstånd från kunden d.v.s. från den asylsökande. Det betyder att intervjupersonerna ställer sig passiva inför detta problem för att de inte är ansvariga för långa väntetider. Standardisering här är svårt för att handläggare bemöter negativa konsekvenser från asylsökanden. Dessutom är det en skillnad mellan olika myndigheter, och det försvårar samarbete och standardisering. Till exempel mottagningen arbetar efter Lean-konceptet, vilket leder till svårigheter i samarbete med andra myndigheter som inte arbetar med Lean-konceptet.¹¹⁸

6.3 Hälsoeffekter

Intervjupersonerna tror på att Lean-konceptet är bra att använda för att det handlar om att tänka utifrån Lean, däremot arbetar inte intervjupersonerna direkt med Lean-konceptet, utan de tänker på att utföra sina arbetsuppgifter. Det man ser tydligt är hur intervjupersonerna påpekar att kvaliteten på arbetet ska komma i första hand, vilket innebär att intervjupersonerna är medvetna om vikten av att använda Lean-koncept på arbetet.

För att se vilka effekter som kan påverka handläggare på sin arbetsplats hävdar intervjupersonerna att en hög arbetsbelastning skapar stress och psykisk ohälsa. Även en del av Lean-konceptet kan skapa stress hos intervjupersonerna, med andra ord det faktum att intervjupersonerna inte kan använda konceptet i sitt dagliga arbete. Det är till exempel svårt att följa vad som står på tavlan för att de inte hinner följa den. Intervjupersonerna anser att dålig arbetsmiljö förhindrar intervjupersonerna att tänka på Lean-konceptet och det är en annan aspekt där intervjupersonerna mår dåligt av att använda konceptet. Det gör att man ser tydligt hur en handläggare upplever på sin arbetsplats, vad gäller arbetsmiljöpåverkan av negativa konsekvenser och ett krångel i arbetsutveckling. Det betyder en arbetsbelastning som drabbar handläggaren på dennes arbetsplats.¹¹⁹

Julia har erfarenheter om upplevelsen vad gäller arbetsmiljön. Hon betonar vikten av att när det hade varit en tuff period mådde hon dåligt för att hon hade en hög arbetsbelastning med mindre resurser, det vill säga man var få handläggare. Med hjälp av Lean-konceptet kan hon hävda att det blir bättre med arbetsmiljön, för att hon inte har mycket arbetsuppgifter idag. Julia menar att det svårt att förstå Lean-konceptet för att det kommer från en annan verksamhet, men när hon förstår det begriper hon att det underlättar arbetet om hon använder det på rätt sätt.

Medan Adam kan påvisa tydlig frustration om hur han inte kan gör klart sin arbetsuppgift under arbetstid, vilket leder till att Adam försöker göra dem efter arbetstiden. Men detta leder inte till belöning för den sakens skull, utan ökar antalet flex-timmar. Adam har svårt att balansera sina arbetsuppgifter vilket får direkt påverkan på hälsan genom att han upplevde stressen. Medan Peter hänvisar till ett intressant faktum som också kan leda till stress, när han anser att vissa arbetsuppgifter är svåra och det tar tid att utföra dem, vilket skapar stress. Det innebär att det kan leda till fysisk och psykisk arbetsskada i slutändan.¹²⁰

Det finns båda positiva och negativa konsekvenser vid införandet av Lean-konceptet. Intervjupersonerna tycker att ledningen arbetar för att öka fler personal för att arbetsfördelningen blir jämt fördelad och det tycker de att det känns bra. IT-systemet blir

¹¹⁸ Sederblad 2013 s.163

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ Ibid.

bättre och det är bra att alla jobbar med samma system i form av Skapa. Att administratörerna underlättar en viss del av arbetet genom att de kontrollerar namnlistor och fördelar ärenden och bokar samtal är också bra.¹²¹

Den positiva effekten minskar stressen hos handläggare och ökar samarbete med andra personal vilket skapar en god arbetsmiljö. Kvaliteten ökar genom att handläggare utför ett visst arbete som kan kompletteras av en annan kollega. Intervjupersonerna är medvetna om att vara tydliga och ge rätt information till asylsökanden. Intervjupersonerna känner sig nöjda när de erbjuder hjälp och stöd till sökande, och får positiv feedback. Intervjupersonerna är också medvetna om att människor i utsatta situationer behöver extra hjälp.¹²²

Intervjupersonerna är öppna när det säger att det finns delar av arbetsuppgifter som kan öka även om det finns en implementering av en ny metod. Det administrativa arbetet ökar för att alla anställda ska kunna ta del av ärenden. Man lägger märke till att intervjupersonerna tycker att det blir extra arbete som de är tvungna att göra. Däremot kan man se en annan sida, att det administrativa arbetet hjälper att öka tydlighet och effektivitet. Intervjupersonerna menar att det inte bara handlar om att skriva ett protokoll utan de ska journalföras och dokumenteras för att underlätta för andra aktörer att veta var i processen ärendet har hamnat. Trots att handläggaren påverkas av stressen, så kan det vara en fördel för andra aktörer på andra enheter, till exempel asylprövningen, att följa samma ärende.¹²³

Adam anser att det finns onödiga registreringar som inte behöver göras för att det har ingen betydelse. Adam visar upp hur en hög arbetsbelastning han utsätter sig för när det gäller nya arbetsuppgifter såsom nya registreringar. Däremot kan det handla om att öka administrativa ärenden, och det kan skapa ett bättre värde för asylsökanden när han eller hon får rätt svar. Att journalanteckna kan ge bra resultat för att det underlättar för andra handläggare att veta vad som händer i ärendet trots att intervjupersonerna upplever det stressigt och jobbigt. Det handlar om att skapa en god arbetsmiljö för att minska stressen hos handläggaren för att inte uppleva att hög administrationsnivå är stressigt.¹²⁴

6.4 Värdeflöde

Womack och Jones värdeflöde är ett verktyg för att handläggare ska kunna arbeta efter för att underlätta sin vardag, men det handlar om att kunna använda värdsflöde kontinuerligt vilket inte alla av intervjupersonerna är vana vid. Intervjupersonerna, som brukar använda värdeflödeanalys, tycker att det fungerar. Det handlar om att använda verktyget på rätt sätt. Intervjupersonerna känner sig inte riktigt säkra hur man går tillväga för att använda sig av värdeflöde. De kan inte identifiera behovet och de förstår inte Lean-strategi. Därför är det svårt för intervjupersonerna att använda metoden eller det kan bero på tidsbrist hos intervjupersonerna. Medan de som använder värdeflödet förstår hur man använder värdeflödet och känner sig bekväma att använda det.¹²⁵

¹²¹ Ibid. s.42.

¹²² Ibid.

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Ibid.

¹²⁵ Keyte & Locher 2008 s. 15 & 16

6.5 Styrning

Brännmark och Eklund menar att intervjupersonerna hävdar att det är lednings ansvar att bidra med tydlig information och att ge återkoppling om vad som kommer att ske eller vad som sker inom verksamheten. Man kan lägga märke till att intervjupersonerna är eniga om att ledningen inte är generösa med att ge ut information som berör verksamheten. Intervjupersonerna upplever att de inte får återkoppling när de lämnar förbättringsförslag.¹²⁶

Rövik anser att ledningens ansvar är att följa upp och återkoppla med sina medarbetare. Handläggare har rätt att vara delaktiga när det handlar om sina arbetsuppgifter. Ledningen ska förbereda ett underlag till handläggare för att han eller hon lätt ska kunna utföra sina arbetsuppgifter.¹²⁷

Ledningen bestämmer över intervjupersonernas arbetsuppgifter samtidigt som ledningen inte vet vad som sker på verksamheten, vilket innebär att ett annat problem som intervjupersonerna upplever när de försöker att vara delaktiga i ständiga förbättringar, som Lean-konceptet säger. Teamledarens funktion är otydlig för intervjupersonerna. Teamledaren idag arbetar inte med den funktionen som han eller hon är ansvarig för, till exempel att coacha personal; ”För det första översättning kan vara en medveten, rationell handling där man försöker skapa en lokal version av en idé för att få bästa tänkbara verktyg när det gäller att öka effektiviteten och uppnå bättre resultat. För det andra översättning kan ske i en kontext av motstridiga intressen, konflikter och förhandlingar som utlöser och driver översättningen i en viss riktning. För det tredje översättningar kan ibland vara motiverade av outtalade hänsyn till att uppnå symboliska och/eller prestigefyllda verkningar.” Det betyder att ledningen bör tolka Lean-konceptet på rätt sätt för att lyckas med sitt uppdrag.¹²⁸

¹²⁶ Ibid. s. 113

¹²⁷ Rövik 2008 s. 218 & 219

¹²⁸ Ibid.

7. Diskussion

Resultatet visar att handläggarna inte använder Lean-koncept i sina arbetsuppgifter för att de har olika arbetsmoment att göra klart inom en viss tid och att de bland annat upplever stress. Intervjupersonerna har en utmaning att lyckas att utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. Under arbetsprocessen upplever intervjupersonerna press och krångel på vägen mot verkställighet av ett beslut, till exempel asylprövningen som inte producerar fler beslut utan det tar tid innan besluten når mottagningen för verkställighet. Det blir mycket administration vilket intervjupersonerna berättar innebär för dem en extra arbetsbelastning och en hög stressfaktor. Kvalitén på biståndsbeslut är också en anledning till att de inte använder Lean-koncept i praktiken.

Den tidigare forskningen och teorierna förklarar i vilken grad de är relevanta till studien. Tidigare forskning beskriver hur bilindustrin utvecklar med hjälp av implementeringen av Lean-koncept. Teorin talar om effekter som berör personal på sina arbetsplatser och hur de effekterna påverkar personalen på sina arbetsplatser. Det visar hur en tidigare forskning har kommit fram till vid implementering av Lean-konceptet i olika organisationer och att teorierna hjälper till att besvara mina frågeställningar som är kopplade till resultatet och analysen. Det innebär att Lean-konceptet är stort och varje organisation ska se över sin organisation för att använda delar av Lean-konceptet på verksamheten.

Alvesson menar att en medarbetare och en chef i en modern organisation handlar om ett samarbete för att ge ständiga förbättringar. Men för att lyckas med det behövs en hantering av tankesätt, attityder och känslor. Det vill säga att en god kommunikation mellan chefen och medarbetaren kan förstärka miljön i organisationen och att det sker en kontinuerlig förbättring i organisationen.¹²⁹

Weber anser att byråkratin handlar om en hierarki, med andra ord, byråkratin är som en trappa som styrs av andra, vilket kan leda till att man är beroende av andra inom hierarkin. På Mottagningen finns det också olika enheter som inte kan bestämma själva utan man måste kopplas ihop med andra team för att fatta ett visst beslut. Ledningen som är högst upp i denna hierarki styr över alla medarbetare. Den byråkratiska organisationen har olika grenar som bildar en egen hierarki för att kunna utöva makten över andra.¹³⁰

Renström och Halling anser att Lean-konceptet handlar om att eliminera slöseri för att förbättra arbetsuppgifter. Lean-konceptet kommer från bilindustrin¹³¹. Jag hävdar att det inte är lätt att implementera Lean-konceptet för att det är konsulter som implementerar Lean-konceptet, men en chef kan inte implementera Lean-konceptet på organisationen. Det är en viktig punkt att lyfta upp att Lean-konceptet ska studeras och uppfattas innan man börjar implementera det i organisationen.¹³² Mottagningen inom Migrationsverket är en enhet som utför olika funktioner såsom utredningen, återvändandet, servicen, ekonomin och boendet. Det innebär att mottagningsenheten arbetar utifrån olika funktioner som är beroende av varandra. Det är fem grupper av individer som arbetar på mottagningen för att erbjuda en god service för asylsökande. Migrationsverket arbetar för att utföra ett ständigt arbete genom att

¹²⁹ Alvesson 2013 s.19

¹³⁰ Weber 1983 s.144ff

¹³¹ (Toyota)

¹³² Sederblad 2013 s. 33

implementera Lean-konceptet inom alla enheter på Migrationsverket. I denna studie som genomfördes på mottagningen på Migrationsverket, lägger jag märke till att mina intervjupersoner inte använder Lean-konceptet för att de har sina arbetsuppgifter att tänka på. Jag tycker att intervjupersonerna inte känner sig delaktiga att arbeta med Lean-konceptet, för att implementeringen av Lean-konceptet på mottagningen började från fel håll och man missuppfattar hur man använder metoden i praktiken. Trots att Migrationsverket arbetar för att eliminera slöseri kvarstår detta problem på Mottagningen. Jag tycker att det är ett väsentligt problem om intervjupersonerna inte arbetar med Lean-konceptet inom sitt jobb. Det innebär att problematiken bör anses ligga i detta att handläggarna inte har varit delaktiga vid implementering av Lean-konceptet.

Toivanen och Landsbergis anser att hälsoeffekter av Lean-konceptet på olika arbetsplatser, till exempel stress. Det är troligen så att det fortfarande finns en ökad stress hos intervjupersonerna för att de har hög arbetsbelastning, och att det finns brister hos inlärningsprocessen vad gäller utbildad personal. Intervjupersonerna känner sig också stressade utifrån interna arbetsuppgifter. De är även beroende av andra enheter inom verket såsom asylprövningen. Om de inte får beslut kan de inte fortsätta med verkställighetsarbete.

Ledningen bör engagera sig mer i praktiken, för att arbetet blir mer strukturerat genom att använda delar av Lean-konceptet som anpassas efter handläggarens behov i sitt arbete. Att utbilda ny personal är ledningens uppgift, inte handläggarens, som redan kan arbetsfunktionerna.

Stress på en arbetsplats kan leda till att minska utmaningen hos en handläggare så att denne inte tänker på något bättre än att fortsätta med gamla rutiner för att göra klart sitt jobb. Hälsoeffekten ökar hos handläggaren när han eller hon känner sig stressad inför en hög arbetsbelastning. Att handläggaren ska utföra sina arbetsuppgifter är självklart men det ska finnas en god arbetsmiljö för att handläggaren ska orka fortsätta att sköta sitt jobb på ett bra sätt. Om handläggaren känner sig stressad kan det bli brist på kvalitet och brist på kompetens hos en handläggare. Med anledning av detta, kan jag hålla med mina intervjupersoner att Lean-konceptet minskar i praktiken, med andra ord att när en stressfaktor står i centrum kan handläggaren förhindras att tänka på kvalitet. På grund av dessa effekter har man en förklaring till att intervjupersonerna inte använder Lean-koncept i praktiken.¹³³

Det är bra att öka personalstyrkan för att det blir en fördelning på arbetsuppgifter mellan handläggarna, men det ska ge mer effektivitet och kvalitet i arbetet. Jag menar att handläggarna ska ligga på samma nivå vad gäller kvalitén på arbetet då deras arbetsuppgift innebär myndighetsutövning. Det räcker inte att få en kortare utbildning för att sköta ett visst arbete, utan det ska finnas en kontinuerlig uppföljning för alla som jobbar med myndighetsutövningen. Danielsson¹³⁴ anser att den stora utmaningen inom Lean-arbetet är att all personal, till exempel, på individ-, team- och chefsnivå ska engagera sig för att skapa en platt form av organisation och en mer attraktiv arbetsplats. Edward¹³⁵ anser att man bryter hierarkin inom organisationen; ”1. En horisontell kontroll tillämpas istället för hierarkisk kontroll. 2. skraddarsydda kundlösningar prioriteras framför standardiserade aktiviteter. 3. bidrag för att uppnå ett kollektivt mål väger tyngre än lojalitet och pålitlighet. 4. stor acceptans för konflikter och diskussioner då dessa ses som en metod för utveckling. Det innebär att man kan klara roller och fasta mål.” Det innebär att om mina intervjupersoner

¹³³ Sederblad 2013 s. 90 (Conti et al., 2006)

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ Ibid. (et al. 2010)

använder Lean-konceptet i praktiken kan de skapa en kontroll över arbetet och uppnå organisationens mål, det vill säga att arbeta med hög kvalitet.¹³⁶

Intervjupersonerna nämner att det administrativa arbetet ökar, vilket de hävdar är onödigt. Jag tycker att det administrativa arbetet berör de asylsökanden, för att det underlättar arbetet för andra aktörer inom Migrationsverket. Det handlar om att fatta ett livsviktigt beslut i individens liv. Det administrativa underlättar arbetet även om det ökar personer som söker asyl (asylsökande) för att det blir lätt att följa ärendet hos andra handläggare eller beslutsfattare. Det handlar om att bemöta kundbehovet vilket innebär att det handlar om asylsökandens behov.¹³⁷

Ledningen bör vara närmare handläggaren för att tryggheten är viktig under arbetsprocessen och teamledaren är en viktig aktör för att arbetsuppgifterna fungerar inom en grupp av handläggare. Detta är en del av Lean-konceptet, när en teamledare arbetar inom sin grupp underlättar det för en handläggare att kunna arbeta med hög kvalitet. Tillsynen är mycket viktig för att alla handläggare ska kunna arbeta i samma takt och bibehålla samma kvalitet. Intervjupersonerna anser att chefen ska lyfta fram sin medarbetare när han eller hon kommer med ett bra förslag. Jag tycker att återkopplingen är viktig mellan chefen och handläggaren vad gäller förbättringsförslag, även om ett förbättringsförslag, skulle vara negativt. Chefen behöver inte ta lång tid för att ge feedback. Jag tycker att ledningen ska ge chans till medarbetaren för att denne enskilde ska känna sig delaktig i verksamheten. Berglund anser att: ”Det finns sannolikt ett beroende av hur delaktighet utformas och ett antal påverkansfaktorer inom och utom den organisationen det gäller”¹³⁸

Intervjupersonerna har svårt att använda sig av värdeflödet för att de inte är vana vid att göra det. Tiden är avgörande i handläggarnas arbete och om de inte har tid har de svårt att använda sig av värdeflödet. Jag tycker att värdeflödet är en del av en Lean-process och om handläggare inte använder den i sitt vardagliga jobb innebär det att värdeflödet inte passar handläggarens arbetsuppgifter. Handläggarna behöver förstå de sex principerna av värdeflödet för att känna sig trygga när de använder metoden. Det vill säga, att veta om det finns behov att använda metoden kan hjälpa handläggare att veta hur man kan använda sig av värdeflödet. De kan följa upp metoden i praktiken för att lyckas uppnå kvalitet i arbetet. Handläggare planerar arbetsuppgifter för att förbättra strukturen i arbetet.¹³⁹

Jag tycker detta att implementera Lean-konceptet, som kommer från en bilindustri *Toyota*, inte är enkelt, det vill säga att implementera metoden i en annan verksamhet som arbetar med något helt annat. Det finns olika arbetsmoment som behöver delas upp och tolkas på rätt sätt för att kunna se behovet av metoden och vart den passar in i processen. Jag tycker att om Lean-konceptet används på rätt sätt på mottagningen, känner inte intervjupersoner sig stressade, och att man lägger märke till att det finns låg kvalitet på biståndsbeslut. Jag tycker inte att det räcker att få en föreläsning om Lean-konceptet. Lean-konceptet ska passa individens arbetssätt för att medarbetare ska få förståelse för Lean-konceptet och hur det kan implementeras i deras arbetsuppgifter eller i deras arbetsdag. Arbetet kommer inte att underlättas med hjälp av en föreläsning om Lean-konceptet.¹⁴⁰

¹³⁶ Ibid. s. 163

¹³⁷ Ibid.

¹³⁸ Berglund 2010, s. 63

¹³⁹ Keyte & Locher 2008

¹⁴⁰ Sederblad 2013

Faktorer som kan påverka den enskilde handläggare till att inte implementera Lean-konceptet i praktiken är: dålig arbetsmiljö, styrningen, och att handläggarna inte vet vilka delar av Lean-konceptet som kan vara användbara. Med detta sagt kan jag hålla med vad Berglund menar att Lean-konceptet innebär: förbättringsgrupper, lagarbete, kompetensutveckling, ledarutveckling, lärande. Men om Lean-konceptet används på ett fel sätt blir det svårt för handläggare att jobba på ett smidigt och kvalitetssäkert sätt. Berglund hävdar: ”Intrycket som förmedlas av de många negativa skildringarna av Lean-tillämpningar också är att införandet är mycket toppstyrt och att man frångått flera av de principer som beskrivs ovan.”¹⁴¹

7. Slutsatser och avslutande diskussion

Min undersökning visar att personal i en organisation, kan påverkas av olika hindrande faktorer, till exempel, ont om tid, stress, trots vetskap om ett koncept, när det skall tillämpa ett koncept i praktiken.

1. Implementerar handläggare på Migrationsverket Lean-koncept i praktiken? I så fall på vilket sätt?

Införandet av Lean-konceptet vid mottagningsenheten på Migrationsverket har bland annat inneburit svårigheter för en handläggare att använda sig av konceptet på grund av stress, brist på utmaningar av att arbeta smidigare, hög arbetsbelastning samt hög grad av administration. Det gör att undersökningen kan visa på tendenser att en handläggare inom en statlig förvaltning inte implementerar Lean-konceptet i praktiken.

Handläggarna är medvetna om att Lean är ett koncept som ska användas på mottagningen, men det inte är lätt för handläggarna att använda Lean-konceptet i praktiken på grund av en rad olika faktorer som påverkar under arbetsdagen. Till exempel: man hinner inte hantera Lean i olika arbetsuppgifter, eller man behöver mer tid för inlärningsmoment för att man ska kunna välja en del av Lean-konceptet i praktiken. Handläggarna kan inte lära sig något annat nytt, när de har mycket att utföra på arbetet. Det innebär att det behövs mer organisering på arbetet för att det ska finnas möjligheter för handläggarna att lätt kunna använda sig av Lean-konceptet.

2. vilka faktorer påverkar handläggarna i implementeringen av Lean-konceptet, eller i frånvaron av implementering, av Lean?

Jag anser att mottagningen måste jobba med ett koncept som ger möjlighet att diskutera detta med sina medarbetare som i sin tur kan förbättra det resultatet som jag kommer fram till i min undersökning. Det innebär åtgärder mot för hög arbetsbelastning, som orsaker stressen hos handläggarna, och stress är en av de faktorerna som hindrar handläggarna att använda sig av Lean-konceptet i praktiken. Det vill säga att det krävs tid att använda sig av värdeflödeanalys som ska anpassas i deras arbetsuppgifter. Ledningen styr handläggarnas frihet under arbetet, det vill säga att handläggarna behöver bestämma över sina egna arbetsuppgifter för att kunna fördela sina tider på ett bättre sätt. Jag menar att arbetsmiljön försämras hos handläggarna, vilket minskar kvaliteten på arbetsuppgifterna. Kommunikationen mellan myndigheter kan försvåra arbetet, när man inte kan vara tydlig med att till exempel att fatta ett biståndsbeslut eller att skriva rent ett protokoll.

¹⁴¹ Berglund 2010

Jag menar vidare att ledningen och medarbetare ska försöka arbeta med en plattform för organisationen, för att arbetet ska gå smidigare och att implementeringen av Lean-konceptet kan lyckas med att förebygga tröghet och brister som finns inom mottagningen. Trögheten kan komma upp till ytan om man arbetar med samma gamla regler och om inga förändringar sker i praktiken. Att integrera Lean-konceptet i praktiken kan förebygga trögheten. Ledningen ska arbeta med att förnya mottagningens strategi med hjälp av medarbetarna. Det jag vill säga är att ledningen ska vara mer tillgänglig gentemot sina medarbetare, för att alla ska kunna lyssna på varandra och återkoppla med varandra. Detta är vad jag menar med att arbeta med en plattformorganisation. I dagsläget är det svårt att se att anställda vid mottagningsenheten använder Lean-konceptet på det sätt det är ämnat att användas, och det är oroväckande.

Ett förslag för Migrationsverket att tänka på är följande: Kommer Migrationsverket att använda ett annat koncept för att förbättra verksamheten? Hur skall man kunna erhålla mer kvalitet på deras arbete?

7.3. Framtida forskning

Det är spännande att kunna göra en jämförelse med andra myndigheter vad gäller sättet att arbeta med ett nytt koncept. Det är intressant att se effekter efter Lean-konceptet och hur arbetsmiljön i framtiden kan förbättras med ett Lean-koncept inom Migrationsverket. Exempelvis kommer anställda att känna sig engagerade i Lean-konceptet genom deras arbetsuppgifter. Detta skapar strukturerat arbete och tidsbrist förebyggs, när en viss ordning och struktur underlättas att anpassa sig efter tid och rum. Kommer verket att hitta en lösning om inströmningen blir allt högre?

Det vore spännande att kunna se ett hanterbart system, trots högre inströmning. En annan fråga är om kommuner och Migrationsverket kommer att kunna enas vad gäller att arbeta vidare med integration? Då integration är nästa steg vad gäller etableringen i samhället, är det intressant att se ett steg närmare mot ett välfungerande samhälle i samarbete med alla myndigheter. Det kommer i sin tur höja kvaliteten på arbetet inom Migrationsverket. Kvalitet är ett viktigt faktum vad gäller myndighetsutövning. På vilket sätt ska Migrationsverket förbättra sättet att arbeta med andra enheter? Att öka samarbete genom att hitta en väg tillsammans där aktörerna kan mötas för att hitta en lösning? Kommer det att öka förståelsen på alla enheter vad gäller implementeringen av ett nytt koncept? Det är bra om myndigheter öppnar gränser mellan varandra så att alla kan hjälpa varandra vid behov, och detta innebär även kortare handläggningstid? Ska Regeringen satsa mer på utvecklingen inom Migrationsverket än på att delegera ett beslut. Det är bra om det finns ett fungerande system som kan ge möjligheter till Migrationsverket att höja kvalitet och säkerhet.

8. Litteraturlistan

Alvesson, Mats (2013) *Organisation och ledning (ett något skeptiskt perspektiv)*. Lund Studentlitteratur.

Alvesson Mats & Sköldbberg Kaj (2009) *Tolkning och reflektion*. Vetenskapligfilosofi och kvalitativ metod. Andra upplagan, Lund: Studentlitteratur.

Aspers Patrik (2011) *Etnografiska metoder*, Att förstå och förklara samtiden. Andra upplagan Malmö: Liber.

Befering Edvard (1994) *Forsknings metodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.

Berglund, Richard (2010) *engagemang efterfrågas*, Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean. Göteborg .
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/22303/1/gupea_2077_22303_1.pdf (2015-04-06)

Borg Elisabeth & Johansson Jenny (2008) *Tid att Vara Lean?* En fall studie av införandet av Lean i Vara kommun, Linköping: Linköpings universitet.
(hämtad 2015-06-20)

Bryman Alan (2013) *Samhällsvetenskapliga metoder*, andra upplagan. Stockholm: Liber.

Brännmark, Mikael (2010) *Implementering av Lean i medelstora företag*. En lärande utvärdering om hållbar utveckling Kungliga tekniska högskolan, Avdelningen för ergonomi, Skolan för Teknik och Hälsa Stockholm, Sverige HELIX Vinn Excellence Centre, Linköpings universitet Linköping, Sverige Tryck: Linköpings universitet, LiU Tryck .
<http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:460012/FULLTEXT01.pdf>
<http://www.swepub.kb.se/hitlist?d=swepub&q=lean+implementering&f=simp&spell=true&hist=true&p=1> (hämtad 2015-06-20).

Brännmark Mikael (2011) *Lean administration* En litteraturgenomgång av lean när konceptet implementeras i kommuner. Kungliga tekniska högskolan, Avdelningen för ergonomi, Stockholm Linköping Universitet, HELIX Vinn Excellence Centre, Linköping .
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:460018/FULLTEXT01.pdf> (hämtad 2015-08-12)

Bäcklund Annette (2011) *Migrationsverket Ständigt lite bättre*, en antologi om Migrationsverkets leanresa. Norrköping.

Christina, Bodin Danielsson i Sederlad Pär, (red) (2013) *Lean i arbetslivet*, en antologi bok. första upplagan, Liber AB.

Czarniawska Barbara (2005) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Eliasson Dan (2011) *Migrationsverket Ständigt lite bättre*, en antologi om Migrationsverkets leanresa. Norrköping.

Holme, Magne, Idar & Solvang, Krohn, Bernt (1991) *Forskningsmetodik* Lund: Studentlitteratur.

James Womack och Daniel Jones i Keyte Beau & Locker Drew (2008) *Lean* (handboken) värdeflödeskartläggning inom administration, service och tjänster. Malmö: Liber.

Keyte Beau & Locker Drew (2008) *Lean* (handboken) värdeflödeskartläggning inom administration, service och tjänster. Malmö: Liber.

Liker, K. Jeffery (2009) *The Toyota Way*, Lean för världsklass. Första upplagan. Malmö: Liber.

May, Tim (2011) *Social Research - Issues, methods and process*, 4th edition, Berkshire: Open University Press.

Migrationsverket (2011) *Ständigt lite bättre*, en antologi om Migrationsverkets Leanresa. Norrköping.

Migrationsverket (2012) *Värde för alla*, mitt ansvar i Migrantprocessen. Sverige AB.

Renström, Jonas. & Halling, Bengt (2013) *From Fantasy to Reality—Learning From Seven Years of Lean Implementation*, Journal of US-China Public Administration, ISSN 1548-6591 Vol. 10, No. 4, 368-378.

<http://www.davidpublishing.com/davidpublishing/upfile/6/26/2013/2013062683449377.pdf>
(hämtad 2015-04-06)

Rövik, Kjell (2008) *Management samhället* Trender och idéer på 2000-talet. Första upplagan. Malmö: Liber.

Sederblad, Pär, (red) (2013) *Lean i arbetslivet*, en antologi bok. första upplagan, Malmö: Liber.

Susana Toivanen och Paul Landsbergis i Sederblad, Pär (red) (2013) *Lean i arbetslivet*, en antologi bok. första upplagan, Malmö: Liber.

Weber, Max (1983) *Ekonomi och samhälle* Lund: Studentlitteratur.

Elektroniska källor

Bhatia, Nina & Drew Johan (2006) *Applying lean production to the public sector Governments at all levels must deliver more for less*. The principles of lean manufacturing offer surprisingly apt solutions. The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co. Copyright © 1992-2007 McKinsey & Company s. 1,2,3,4 & 5.

http://executivesondemand.net/management sourcing/images/stories/artigos_pdf/produtividade/Applying_lean_production_to_the_public_sector.pdf (hämtad, 2015-08- 23).

Migrationsverket: vår organisation

<http://www.migrationsverket.se/Om-Migrationsverket/Var-organisation.html> (hämtad 2015-04-06).

Naff Katherine och Crum Jonas (1999) *Does public service motivation make difference Working for America*: San Francisco state university & Merit systems protection Board: s. 5,6,7,8,9,10,11,13 & 14.

http://www.researchgate.net/profile/Katherine_Naff2/publication/249671124_Working_for_America_Does_Public_Service_Motivation_Make_a_Difference/links/542c318f0cf27e39fa932a97.pdf (hämtad, 2015-08-14).

Radons i Bhatia, Nina & Drew Johan (2006) *Applying lean production to the public sector Governments at all levels must deliver more for less*. The principles of lean manufacturing offer surprisingly apt solutions. The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co. Copyright © 1992-2007 McKinsey & Company s. 1,2,3,4 & 5.

http://executivesondemand.net/management sourcing/images/stories/artigos_pdf/produtividade/Applying_lean_production_to_the_public_sector.pdf (hämtad, 2015-08- 23).

Vetenskapsrådet:<http://www.vr.se/forskningsfinansiering/sokabidrag/vetenskapsradetsallmannavillkor/etikriktlinjer.4.29b9c5ae1268d01cd5c8000955.html> (hämtad 2015-08-29).

Vetenskapsrådet <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (hämtad 2015-09-05)

Åhlström Pär, (2010) *Utmaningen i lean service Management*. Handelshögskolan i Stockholm, Centre for Innovation and Operations, s. 3 & 4.

<http://www.imit.se/media/75012/2010-2.pdf> (hämtad 2015-04-10).

Bilaga

Intervju guide

1. Bakgrund

Namn/kön

Vad har du för utbildning?

Trivs du med ditt jobb?

2. Organisation

Kan du beskriva olika delar av enheten?

Hur många medarbetare som jobbar på enheten?

Beskriv arbetsfördelningen på mottagningen?

3. Lean-koncept

2010 började Migrationsverket använda sig av en ny filosofi (Lean), Vad tycker du om Lean som ett verktyg?

Hur kan du tänka dig att Lean-koncept anpassas på Mottagningen?

På vilket sätt använder du dig av Lean – koncept i ditt dagliga arbete?

Vad kan du tänka dig att det har förändrats mest sedan innan Lean infördes?

Tycker du att du har stor nytta vid användning av Lean- koncept vad gäller dina arbetsuppgifter?

Finns det andra faktorer som kan ha bidragit till att effektivitet har ökat eller minskat t.ex handläggningstid?

På vilket sätt tycker du att Lean-koncept är toppstyrd?

Brukar du använda dig av värdeflödeanalys i ditt arbete?

Stress och hälsoeffekter

Vilka effekter kan du tänka dig upplever du när det gäller Lena-koncept på arbete?

Tror du att du använder dig av mindre resurser, på grund av tidsbrist eller stress?

Att implementera Lean-koncept behöver aktörer som arbetar med metoden får stöd vid inläring och hur ska användas, vad kan du säga om detta?

Har du träffat ett förhinder inför genomförandet av Lean-koncept, t.ex. hög arbetsbelastning, hinner inte med att utföra alla arbetsuppgifter som planerat?

Har du ångrat dig inför att använda Lean-konceptet?

Gör ni en återkoppling med varandra när ni arbetar med Lean-konceptet?
Kan du utveckla detta, tack?

På vilket sätt det administrativa arbetet ökar eller minskar i och med införandet av lean-koncept?

Hur ser din psykosociala effekt när du arbetar med Lean-konceptet?

Vill du tillägga något?

Tack för din medverkan.