



MALMÖ HÖGSKOLA
FAKULTETEN FÖR
HÄLSA OCH SAMHÄLLE

UTVÄRDERING AV LEAN I EN MÄNNISKOBEHANDLANDE ORGANISATION

MEDARBETARNAS PERSPEKTIV PÅ STRESS,
STÖD OCH EFFEKTIVITET

**RASMUS FOGELBERG
JÖRGEN JOHANSSON**

Examensarbete i Socialt arbete
91-120 hp
Socionomprogrammet
Januari 2013

Malmö högskola
Hälsa och samhälle
205 06 Malmö

UTVÄRDERING AV LEAN I EN MÄNNISKOBEHANDLANDE ORGANISATION

MEDARBETARNAS PERSPEKTIV PÅ STRESS,
STÖD OCH EFFEKTIVITET

**RASMUS FOGELBERG
JÖRGEN JOHANSSON**

Författare 1/ Fogelberg, R & Författare 2/ Johansson, J. Utvärdering av Lean i en människobehandlande organisation. Medarbetarnas perspektiv på stress, stöd och effektivitet. *Examensarbete i Socialt arbete 30 högskolepoäng*. Malmö högskola: Fakulteten för hälsa och samhälle, institutionen för Socialt arbete, 2013.

Denna utvärdering ämnar svara på om arbetssättet Lean har minskat stressen, ökat stödet och ökat effektiviteten hos medarbetarna i en enhet hos Försäkringskassan. En webenkät har använts för att samla in den empiri som har analyserats. Slutsatserna visar på att medarbetarna anser att Lean i begränsad utsträckning har minskat stressen, delvis ökat stödet i deras arbete och i mindre utsträckning ökat deras effektivitet.

Nyckelord: Effektivitet, Lean, Medarbetare, Människobehandlande organisation, Stress, Stöd.

EVALUATION OF LEAN IN A SOCIAL SERVICE ORGANISATION

**COWORKERS PERSPECTIVE ON STRESS,
SUPPORT AND EFFICIENCY**

***RASMUS FOGELBERG
JÖRGEN JOHANSSON***

Author 1/Fogelberg, R & Author 2/ Johansson, J. Evaluation of Lean in a social service organisation. Coworkers perspective on stress, support and efficiency. *Degree project in Social work 30 högskolepoäng*. Malmö University: Faculty of health and society, Department of Social work, 2013.

This evaluation aims to answer if the work method Lean has reduced stress, increased support and increased efficiency of the coworkers in a unit of the Swedish state insurance company. A websurvey has been used to collect the data that later have been analyzed. The findings show that employees think that Lean to a limited extent reduced the stress, partially increased support in their work and to a lesser extent increased their efficiency.

Keywords: Coworkers, Efficiency, Lean, Stress, Social service organisation, Support.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	5
Syfte och frågeställningar	6
Disposition	6
1. BAKGRUND OCH TIDIGARE FORSKNING.....	8
1.1 Leans historik.....	8
1.2 Lean, New Public Management och Mytperspektivet.....	8
1.3 Studier om Lean i människobehandlande organisationer	10
1.3.1 Lean i utlandet	10
1.3.2 Lean i Sverige – äldrevården	11
1.3.3 Lean i Sverige – kommunstyrda verksamheter och sjukhus.....	13
1.3.4 Lean i Sverige – Försäkringskassan.....	16
1.4 Kritik mot Lean.....	17
2. TEORETISKA PERSPEKTIV	20
2.1 Stress.....	20
2.1.1 Positiv och Negativ stress	20
2.1.2 Positiv stress	21
2.1.3 Negativ stress	21
2.1.4 Krav och kontrollmodellen	22
2.1.5 Sammanfattning av stress	22
2.2 Stöd i arbetet	22
2.2.1 Dialog.....	23
2.2.2 Delaktighet.....	25
2.2.3 Kompetens och kompetensutveckling	27
2.2.4 Sammanfattning av stöd i arbete.....	29
2.3 Effektivitet i relation till medarbetares upplevda stress och stöd i arbetet ..30	
Sammanfattning av effektivitet.....	31
2.4 Sammanfattning av effektivitet, stress och stöd i arbetet	31
3. METOD	32
3.1 Tillvägagångssätt	32
3.2 Kvantitativ ansats.....	32
3.3 Framtagande av värderingskriterier	33
3.3.1 Måluppfyllelsemodellen	34
3.4 Enkätstudien.....	35
3.4.1 Urval på 262 medarbetare och 52 % svarsfrekvens.....	37
3.4.2 Bortfall	37
3.4.3 Reliabilitet.....	38
3.4.4 Validitet	38

3.5 Etiskt förhållningssätt	39
3.5.1 Forskningsetiska principer av Vetenskapsrådet.....	39
4. RESULTAT	41
4.1 Presentation av svarsgruppen.....	41
4.2 Medarbetarnas kännedom och inställning till Lean	42
4.3 Värderingskriterier i relation till Lean	43
4.3.1 Minskad stress.....	43
4.3.2 Ökat stöd i arbetet	47
4.3.3 Ökad effektivitet	53
4.3.4 Arbetsplatsen som helhet	56
5. ANALYS	57
5.1 Har Lean minskat stressen?	57
5.2 Har Lean ökat stödet i arbetet?	58
5.3 Har Lean ökat effektiviteten?	60
5.4 Sammanfattning av analys	61
6. SLUTSATS, DISKUSSION OCH FRAMTIDA FORSKNING.....	63
6.1 Slutsats	63
6.2 Metoddiskussion	63
6.3 Resultatdiskussion	64
6.4 Framtida forskning.....	66
REFERENSER	67
BILAGA 1	70
Enkätformulär	70

INLEDNING

Vi har valt att göra en utvärdering där vi undersöker hur medarbetare, vilka bedriver socialt arbete i en människobehandlande organisation, upplever att arbeta med utgångspunkt i Lean Production. Lean Production är en effektiviseringsfilosofi med ursprung i Japansk bilindustri. Tanken med Lean Production som arbetssätt är att skapa mervärde för kunden. Detta ska uppnås genom att icke-värdeskapande moment för kunden utesluts, vilken i sin tur ska leda till en effektivare användning av resurser. Emellertid är Lean Production inget helt och hållet färdigt koncept vilket direkt kan införas i alla organisationer. Därav använder organisationer delar av konceptet vilka införs efter organisationernas behov, struktur och mål med verksamheten.

På senare tid har Lean Production överförs till en rad andra verksamhetsområden vilket bidragit till att filosofin ändrat namn och numer lyder under namnet Lean. Inte minst har Lean implementerats inom människobehandlande organisationer. Detta gäller bland annat Migrationsverket, Skatteverket, kommunala verksamheter, sjukvård och Försäkringskassan.

Att Lean implementerats i Försäkringskassan var en följd av ett förändringsarbete vilket genomfördes 2007-2008. Förändringsarbetet skapade behov av att hitta ett koncept som var mer strukturerat än det dåvarande. Kravet på konceptet var att det skulle vara ett stöd i Försäkringskassans ambition med ständiga förbättringar. Detta framkommer i en slutrapport genomförd av Försäkringskassan sommaren 2011:

Efter Försäkringskassans stora förändringsarbete 2007-2008 har behov uppstått av att hitta ett strukturerat sätt att arbeta med ständiga förbättringar i verksamheten med stor delaktighet från medarbetarna (Försäkringskassans slutrapport av Lean-pilot 2010-2011 (2011-07-07) sid 3).

Konceptet som valdes var Lean. Detta då Försäkringskassan ansåg att Lean bland annat kunde bidra med ökad effektivitet, kvalitet samt mer engagemang och delaktighet bland medarbetarna:

Lean-konceptet/.../är ett intressant alternativ. Detta eftersom Lean – om det används på rätt sätt – ger ökad kvalitet och effektivitet i verksamheten samt ett ökat engagemang och ökad delaktighet bland medarbetarna (Försäkringskassans slutrapport av Lean-pilot 2010-2011 (2011-07-07) sid 3).

Lean har nu använts inom en enhet hos Försäkringskassan under ett års tid. Vår utvärdering fokuserar på hur Lean, med bakgrund i bilproduktionsindustrin, fungerar inom en människobehandlande organisation, vilken bedriver socialt arbete. I tidigare studier om hälsa och arbetsliv, framkommer att Lean kan vara en faktor som påverkar medarbetare inom vårdsektorn och tjänstesektorn negativt. Theorell m fl (1999), har i sin text *Krav och kontroll i magra organisationer* gjort fynd som visar detta. Det har även framkommit i andra studier att organisationsrecept som sprids av privata företag till den offentliga sektorn, kan betraktas som myter vilka egentligen inte förändrar viktiga kärnaktiviteter i organisationerna (Christensen m fl, 2005).

Mot denna bakgrund uppstår flera frågor. Fungerar Lean på avsett sätt i en människobehandlande organisation? Kan effektivitetsstrategier från bilproduktionen översättas till socialt arbete? Är Lean i enlighet med ett mytperspektiv mer att betrakta som fennissa än något som har betydelse för utformandet av det praktiska arbetet i Försäkringskassan? Dessa frågor utgör vår utvärderings tankemässiga utgångspunkt.

Vår studie är utformad som en utvärdering i enlighet med mål/resultat modell (Vedung, 2009). Detta innebär att vi relaterar målen för Lean, i förhållande hur Lean fungerar i praktiken. Här har vi emellertid gjort en avgränsning. Vi har valt att fokusera på medarbetarnas perspektiv på Lean, vilket inte minst handlar om att vi noterat att medarbetarna sällan är i fokus i forskning som berör Lean. Detta innebär att vi fokuserar på de mål med Lean som berör medarbetarna. Försäkringskassan har 14 grundläggande principer med Lean och utifrån dessa har vi utkristalliserat tre faktorer vilka direkt rör vad Lean förväntas bidra med, för medarbetarna. Dessa handlar om stress, effektivitet och stöd i arbetet.

Vi har valt en kvantitativ ansats, med en Web-enkät som mätinstrument. Detta för att så många medarbetare som möjligt ska kunna ge sitt perspektiv på Lean. Som framgått har vi valt att fokusera på medarbetarnas uppfattning om Lean, vilka tillhör en enhet omfattande 262 medarbetare på Försäkringskassan. Denna enhet har nu arbetat med Lean under ett års tid.

Syfte och frågeställningar

Mot denna bakgrund är vårt syfte med studien, att utvärdera Lean i en människobehandlande organisation. Då vårt fokus är på Lean i relation till medarbetarna blir våra frågeställningar följande:

- Minskar Lean stressen i medarbetarnas arbetssituation?
- Ökar Lean medarbetarnas stöd i arbetet?
- Bidrar Lean till att medarbetarna känner sig mer effektiva?

Vår förhoppning är att resultatet av utvärderingen kan vara till nytta för andra människobehandlande organisationer och beslutsfattare. Dessa kan härav få indikationer om hur medarbetarna uppfattar att arbeta med Lean.

Disposition

I resten av arbetet kommer dispositionen se ut på följande sätt: I kapitel 1 kommer *Bakgrund och tidigare forskning* behandlas. Här presenteras Leans historik följt av Lean i relation till New Public Management och ett organisationsteoretiskt perspektiv vilket heter mytperspektivet. Kapitlet avslutas med olika studier om Lean inom olika människobehandlande organisationer. Kapitel 2 presenterar de *Teoretiska perspektiv* som används i denna utvärdering. Dessa behandlar stress, effektivitet och stöd i arbete vilket kommer att användas för att analysera de resultat som framkommer av enkäten. Därefter kommer kapitel 3 behandla *Metod*, d v s hur vi gått tillväga och de etiska förhållningssätt vi använt.

Kapitel 4 är en presentation av enkätens *Resultat* där det framkommer hur medarbetarna uppfattar att de blivit påverkade av Lean. I kapitel 5 *Analyseras* den insamlade empirin i relation till de teoretiska perspektiv vi valt. Därefter kommer kapitel 6 behandla de *Slutsatser* som framkommit följt av en *Diskussion och*

Framtida forskning. I *Diskussionen* diskuteras den metod vi använt och de *Resultat* utvärdering kommit fram till. I *Framtida forskning* diskuteras vad vi anser kan vara relevant för vidare forskning inom området Lean, att undersöka.

1. BAKGRUND OCH TIDIGARE FORSKNING

Detta kapitel börjar med en kort redogörelse för Leans uppkomst i bilindustrin. Därefter behandlas Lean i relation till New Public Management och mytperspektivet. Efter detta belyses olika studier av Lean inom olika verksamhetsområden. Kapitlet avslutas med att ta upp den kritik som har riktats mot Lean som arbetssätt.

1.1 Leans historik

Lean är ett arbetssätt eller filosofi som växt fram inom det japanska bilföretaget Toyota. År 1937 grundades officiellt en bilavdelning i Toyota. Efterkrigstidens ekonomiska svårigheter i Japan ledde till att Toyota inte sålde många bilar. Därav besökte en representant från Toyota, olika bilfabriker i USA för att studera amerikanernas metoder och tekniker i deras bilproduktion. När Toyotas representant kom tillbaka till Japan gjordes försök att implementera massproduktion i Toyota. Liten erfarenhet av bilproduktion och svag ekonomi var en viktig orsak till att en metod som kallas för Just-In-Time uppkom. Just-In-Time innebär ett arbetssätt där delar som behövs på produktionsbandet, levereras precis i tid när de ska användas. Med detta arbetssätt behövs inga stora lager för att förvara det material som senare skulle användas i produktionen. På så sätt reducerades kostnader för lagerlokaler (Holweg, 2007).

Toyota hade fokus på att reducera slöseriet för att därigenom minska kostnaderna i företaget. Tanken till detta uppstod av att Toyota tidigare arbetat med textiltillverkning och använt vävstolar vilka automatiskt stannade när tråden gick av. Med detta arbetssätt rättades fel i produktionen till så fort felet uppstod. Därigenom minskade företaget sitt slöseri med resurser när de producerade färre produkter med fel i. Detta arbetssätt användes senare i Toyotas bildproduktion. En annan aspekt av bilproduktionen var att kunders olika önskemål kunde tillgodoses då de tillverkningsmaskiner som fanns, var väldigt enkla och lätt kunde modifieras för andra uppgifter. Resultatet av detta var att Toyota kunde producera en stor variation av bilar i låga volymer och i en prisklass med vilken de kunde konkurrera med andra bilproducenter på marknaden (Holweg, 2007).

Detta arbetssätt utvecklades under en längre tidsperiod vilket kom att resultera i Lean Production. Benämningen Lean Production, vilket beskriver Toyotas arbetssätt, kom först när Womack m fl (1990) gav ut sin bok *The Machine that changed the world* (Holweg, 2007).

1.2 Lean, New Public Management och Mytperspektivet

Sedan 1990-talet har det skett stora förändringar inom människobehandlande organisationer där New Public Management som reformrörelse har minskat skillnaderna mellan offentliga och privata organisationer (Christensen m fl 2005). En förklaring till detta är att liberala idéer fick större inflytande över hur den offentliga sektorn skulle utvecklas (Bäck & Larsson, 2008). Privata styrformer kom därav att prövas, då det fanns ett antagande om att dessa effektiviserar den offentliga sektorn. Dessa tankar hade målsättningen att en:

större marknadsorientering ökar kostnadseffektiviteten utan att försämra måluppfyllelse och kvalitet/.../Det ökade trycket på prestationer och resultat motsvaras av en praktik som bl a innebär decentralisering,

avgränsade resursenheter, ökad konkurrens både inom den offentliga sektorn och mellan den och den privata sektorn, större löneskillnader, tydliga och mätbara prestationsmått, starkare kontroll, avreglering, kontraktstyrning och medborgare som förvandlats till kunder (Thylefors, 2007, sid 16)

Marknadsorienterad New Public Management har bidragit till att det numer är ett vanligt inslag i den offentliga sektorn att kommuner köper en tjänst av ett privat företag vilken utför produktionen. Däremot är det så att:

det allmänna fortfarande ansvarar för både finansieringen och specificeringen av serviceproduktionen, men där den faktiska produktionen lagts ut på privata aktörer, företrädesvis efter upphandling under konkurrens (Bäck & Larsson, 2008, sid 251).

Mot bakgrund av denna historiska förändring har New Public Management öppnat en väg för ett antal privata styrformer att implementeras i den offentliga sektorn (Christensen m fl 2005). En av de mer frekvent tillämpade styrformerna som implementerats där är Lean. Konceptets grundtankar används med ambitionen att effektivisera genom att minska kötider och frigöra tid, vilket då istället kan läggas på patienterna (Brännmark, 2011). Organisationsteorier som växt fram i takt med New Public Management och liknande reformprocesser är bland annat mytperspektivet:

Mytperspektivet har sedan 1980-talet i ökande grad använts som teoretisk referens i studier av reformprocesser i offentlig sektor (Christensen m fl 2005, sid 78).

Mytperspektivet är en organisationsteori som beskriver:

att organisationer befinner sig i institutionella omgivningar, där de konfronteras med socialt skapade normer för hur de bör vara utformade (Christensen m fl, 2005 sid 76).

Christensen m fl (2005) menar att mytperspektivet, i ökande grad, används som ett sätt att förklara den omvandling som sker i offentlig sektor, där Lean som recept, är ett av många vilka nämns i detta sammanhang. Myterna kan vara *breda* som superstandarder, eller *smala* som institutionaliserade standarder eller organisations recept. De sprids ofta snabbt då de imiteras av andra offentliga organisationer. Imiteringen underlättas om organisationerna upplever att de på något plan är relativt lika andra organisationer vilka infört receptet/myten. Utbredningen av myter har visat sig underlättas av om de kopplats samman med andra lyckosamma organisationer. Recepten/myterna behöver inte vara en totallösning som ska forma en hel komplex organisation. Istället kan de beskrivas vara en byggsten inom organisationen, vilken hittar egna lösningar på hur receptet/myten ska tolkas och införas (a a).

Rationaliserade myter, är recept som är institutionaliserade. Med det menas att de är utbredda och ses allmänt som ett slags självklart botemedel mot organisationernas ineffektivitet. Recepten förs fram med argument som är vetenskaplika, utan att vara det och förmedlar därav på ett övertygande sätt att de är effektiva medel, vilka kan hjälpa organisationen att nå sina effektivitetsmål.

Ofta blir recepten emellertid något som den offentliga organisationen bara vill visa upp utåt, något som är populärt i en viss tidsperiod, ett mode, för att bli accepterade av en omgivning. Rationaliserade myter är därav ett slags legitimerat recept på hur en organisations struktur, process, teknologi, men även hur dess ideologi bör se ut, för att den ska bli accepterad i den tidsperiod organisationen befinner sig. I praktiken inför dessa recept emellertid inte nödvändigtvis några större förändringar inom organisationerna (Christensen m fl 2005).

Vad som händer när organisationer adopterar recepten kan förklaras genom tre termer, nämligen *snabb tillkoppling*, *frånstötning* och *särkoppling*. *Snabb tillkoppling* är när organisationerna har en tro på att recepten snabbt kan implementeras med positiva effekter till följd. Tillkopplingen tros även gå snabbt när recepten framställs som redan beprövade verktyg, vilka kan användas direkt inom organisationen. Den snabba tillkopplingen kan även beskrivas fungera som en epidemi. En epidemi vilken sprids fort och brett inom organisationer, men som lika fort kan komma att försvinna. *Frånstötning* av recept kan ske om recepten blivit alldeles för vaga och förenklade i relation till sitt egentliga ursprung. När förenklade recept implementeras framkommer att de egentligen inte passar in i organisationen. Det kan även vara så att recepten inte passar in i de värderingar som organisationen står för. Effekten kan bli att recepten därav blir frånstöta, detta då de i relation till en komplex människobehandlande organisation ibland kan anses vara för enkla. *Särkoppling* kan ske då organisationer, av institutionella omgivningar, upplever krav på att modernisera sig och införa de för tiden mest legitima recepten. Detta har ställt till bekymmer för organisationer där de upplevt sig tvingade att ersätta egna effektiva inkörda metoder med recepten. Genom att ändå implementera recepten har detta gett organisationer en högre extern legitimitet. Om recepten fullt ut införts i organisationerna, hade förmodligen deras effektivitet försämrats. För att lösa detta dilemma, har därav de legitima recepten frikopplats från viktiga aktiviteter i organisationerna. Detta så att recepten istället kan fungera som en fasad utåt. Fasaden ger sken av en modern och effektiv organisation. Utfallet härav blir *särkoppling* då organisationerna externt uppvisar legitima recept, som internt inte förändrar dess kärnverksamheter i praktiken (Christensen m fl 2005).

1.3 Studier om Lean i människobehandlande organisationer

Det har genomförts flera studier om Lean i människobehandlande organisationer. Bland annat finns studier i utlandet om hur Lean har implementerats i kommunala verksamheter vilka bedriver administrativt arbete. Även vårdinrättningar har undersökts, men fokus har då där varit på den administrativa delen av vårdinrättningen. I Sverige har det på liknande sätt genomförts forskning om hur Lean implementerats inom kommunala verksamheter där administrativt arbete utförts. I äldrevården och på sjukhus i Sverige har det även undersökts hur implementeringen av Lean påverkat det vårdande och direkta arbetet med patienterna.

1.3.1 Lean i utlandet

Brännmark har i artikeln *Lean administration, en litteraturgenomgång av lean när konceptet implementeras i kommuner* (2011), fokuserat på hur Lean implementerats i kommunala verksamheter och de effekter som uppstått. De studerade verksamheterna är belägna utanför Sverige och är administrativa enheter. De verksamheter som arbetar med det direkta arbetet inom vården, har med andra ord inte varit i fokus. Däremot kan det emellertid vara så att en

administrativ enhet på ett sjukhus studerats (Brännmark, 2011). I flera av de undersökta verksamheterna har man arbetat utifrån en metod som kallas Kaizen Workshops. Detta är en slags implementeringsmetod av Lean. Metoden beskrivs i ovan nämnd artikel, genomgå fem faser vilka är: 1) diskutera och definiera kundvärde (vad är det kunden vill ha?), 2) kartlägg det nuvarande värdeflödet, 3) definiera ett idealtillstånd, 4) implementera idealståndet, 5) förbättra kontinuerligt verksamheten (a a).

Brännmark (2011) redovisar även en lista över de vanligaste förekommande resultaten i de studerade kommunala verksamheterna. Dessa är enligt Brännmark:

- 1) Sänkta "ledder", t.ex. totaltid som det tar att genomföra ett ärende,
- 2) Bättre användning av utrymmen, t.ex. genom minskad oordning och enklare att städa,
- 3) Ökad produktivitet och bättre arbetsflöde,
- 4) Utjämnad arbetsbörda,
- 5) Kostnadsbesparingar,
- 6) Högre kundnöjdhet, både hos interna och externa kunder,
- 7) Minskade fel och omarbete,
- 8) Sämre arbetsmiljö och klimat, p g a dålig stämning och omotiverade medarbetare, orsakat av hårda krav på måluppfyllelse, där de anställdas och kundernas perspektiv emellanåt kom i skymundan (Brännmark, 2011, sid 6).

De svårigheter som uppstod i relation till implementeringen av Lean kunde delas in i två kategorier, nämligen implementeringsansatsen och problem orsakade av den kontext där implementeringen genomfördes. Problem i implementeringen uppstod när medarbetarna saknade utbildning och träning i Lean. Ett annat problem var att medarbetarna ansåg att arbetet med Lean var avslutat efter att en insats där exempelvis kartläggning om värdeflödet gjorts (Brännmark, 2011).

1.3.2 Lean i Sverige – äldrevården

I artikeln *Lean i äldrevården - en översikt av dagsläget vid Sveriges geriatriska kliniker*, redovisar Larsson & Rognes (2012), en studie framtagen av Regeringens Äldresamordnare. Syftet med studien var att skapa ett kunskapsunderlag vid utveckling av de befintliga system som finns inom vård och omsorg om äldre. Studien omfattar verksamheter vilka arbetat efter Lean-filosofin i cirka 1-3 år. Verksamheterna i denna studie är förlagda i Halmstad, Ängelholm, vid Handens geriatriska klinik och Capio geriatrik Dalens sjukhus (a a). Studien i artikeln har fokus på geriatrik, d v s vetenskapen om ålderssjukdomar (Svenska Akademin, 2009).

De insatser som beskrivs genomförts p g a Lean är bland annat, 1) Utbildning för chef och medarbetare, 2) Konsultstöd vid implementering, 3) Lean-spel, Lean-tavla, 4) Strukturerat arbetssätt, 5) Rutiner, 6) Processkartläggning och flödesanalys, 7) Förändring i ledarskapet, 8) Från chef till coach, 9) Synliggjort slöserier, t.ex. dubbelarbete (Larsson & Rognes, 2012).

På Halmstad sjukhus finns det ingen utpräglad geriatrisk klinik, istället läggs de äldre på andra avdelningar i sjukhuset. Syftet till att Lean implementerats i verksamheten beskrivs som: "skapa ett bättre flöde, vinna mer patientnära tid och minska flaskhalsar i verksamheten" (Larsson & Rognes, 2012, sid 129). Det framkommer att under de år som Lean-projektet pågått, har engagemanget skiftat och intresset för Lean anses ha minskat bland medarbetarna. Detta resultat tros uppstått av att det redan inom sjukvården är ett för högt tempo. Ytterligare arbete

med Lean-filosofin kan ha blivit för mycket för att engagemang ska kunna upprätthållas. Emellertid bör det noteras att de avdelningar som använt ett Lean-spel och Lean-tavla har sitt engagemang kvar för Lean. Hur Lean-spel brukas framkommer ej av artikeln. Lean-tavlan däremot användes till att visa resultat av genomförda mätningar, som enkätundersökningar olika patientgrupper fått svara på (Larsson & Rognes, 2012).

På Ängelholms sjukhus existerar inte heller någon renodlad geriatrisk avdelning och därav blir patienterna inlagda på den så kallade rehabavdelningen. Vid implementeringen av Lean hölls utbildningar av en extern konsult. Lean-spelet användes och i det dagliga arbetet med Lean var fokus på styrning och processkartläggning. En flödesanalys genomfördes för att få en översikt av hur verksamheten såg ut. Det gjordes även en kartläggning där det uppmärksammades hur processen såg ut, från kallelse och behandling till utskrivning av patienterna. Standardisering har även genomförts i varje arbetsmoment, vilket betyder att medarbetarna numer har ett gemensamt sätt att arbeta efter (Larsson & Rognes, 2012).

Syftet med implementeringen var att utveckla verksamheten och få ett högre engagemang från medarbetarna. Resultat av implementeringen beskrivs på följande sätt:

Produktionen har ökat utan att man har ökat personalstyrkan. Man har även sett att sättet att behandla patienterna har blivit bättre och att medarbetarna har stimulerats att presentera förslag till förbättring (Larsson & Rognes, 2012, sid 129).

Ytterligare resultat som beskrivs var att besöken till kliniken blev 300 fler än året innan, vid samma tidpunkt och att det blivit mindre köer.

Teamarbete var centralt vid implementeringen. Teamen träffades en gång i veckan för att resonera om vad som fungerar bra i verksamheten och vad som kan fungera bättre. I verksamheten omfördelades även arbetsuppgifter mellan de olika professionerna och på avdelningen användes en Lean-tavla där medarbetarna kunde se bland annat vilka mål, idéer och tidsplan som eftersträvades. Vid arbetet med Lean arbetades det dagligen med förbättringar i det dagliga arbetet. Viktigt var att medarbetarna gavs möjligheten att prova nya metoder för att hitta det bästa arbetssättet. Det arbetades även med kundfokus där kundens intresse för hur förbättringsarbetet skall fortskrida, togs tillvara (Larsson & Rognes, 2012).

Handgeriatriken är en modern geriatrisk klinik där det finns slutenvårdsavdelningar och öppenvård med bland annat äldreteam, trygg hem, rehabilitering och vårdcentral. I Lean-projektet har medarbetarna på kliniken fått utbildning i Lean. Viktig ledstjärna i projektet har varit att skapa ett öppet klimat där alla hjälper varandra, istället för att peka ut varandra. Ett resultat av implementeringen beskrivs som att medarbetarna pratar mer med varandra och utvecklat sin förmåga till att använda de system som finns. Teamkänsla har införts och medarbetarna inom olika professioner delar mer på arbetsansvaret än tidigare. Därav har implementeringen handlat om att förändra kulturen på kliniken (Larsson & Rognes, 2012).

Syftet med implementeringen var ett resultat av krav på ökad effektivitet, med kortare vårdtider som sparar pengar samtidigt som tillgängligheten för patienten ökar. För att uppnå detta, har processer i verksamheten kartlagts. I denna artikel framkom att det fanns en kunskapsbrist om hur arbetet fördelade sig. Dubbelarbete och dubbeldokumentering identifierades som exempel på områden som kunde effektiviseras. En Lean-tavla användes på mottagningen för att medarbetarna skulle kunna visualisera målen. Det var svårt att få reda på patienternas åsikt angående det förbättringsarbete som eftersträvades hos kliniken. Detta då deras diagnoser försvårade kommunikationen med dem. Under implementeringen av Lean har det emellanåt varit en del personalomsättning på kliniken. Detta har bidragit till att det på kliniken stundtals varit mer fokus på personalomsättning, än arbete med Lean (Larsson & Rognes, 2012).

På Capio geriatrik Dalens sjukhus är kliniken fokus behandling, men även rehabilitering av äldre människor. Patienterna som behandlas på denna klinik har många sjukdomar och funktionsnedsättningar på samma gång. Kliniken som är Sveriges största geriatriska klinik tillhandahåller därav multiprofessionella team, för bästa vård till patienterna (Larsson & Rognes, 2012).

I arbetet med Lean användes konsultstöd. Även satsningar på att förändra ledarskapet till ett mer situationsanpassat ledarskap genomfördes, detta för att säkerställa att arbetet med Lean blev så framgångsrikt som möjligt. Till en början genomfördes en pilot i verksamheten, dvs ett test. Piloten bidrog till att alla avdelningar fick beskriva nuläge, hur det kommer att se ut framöver och patientflödet med inskrivning och utskrivning. Även här användes Lean-spel och Lean-tavla vid implementeringen (Larsson & Rognes, 2012).

Resultat av implementeringen beskrivs som att löptiden från utredning till behandling kortades ned med hälften. Genom arbetet med team halverades även vårdplaneringstiden. Därav frigjordes mer tid för patienterna. Det framkom även att högre effektivitet nås med hjälp utav att ett bättre samarbete med Södersjukhuset. Detta då det är främst från Södersjukhuset kliniken patienter kommer ifrån (Larsson & Rognes, 2012).

Det uppstod en diskrepans mellan patienternas vilja att ligga kvar längre på kliniken och medarbetares åsikt om vad som är bäst för patienterna. Detta då det ständigt görs en avvägning mellan inlagda patienters behov och patienter som väntar på att få plats hos kliniken. Medelvårdtiden har sjunkit och flera patienter överförs till kommunal vård. Genom en årlig enkät ges patienterna möjlighet att uttrycka sina synpunkter om det arbete som utförs av kliniken (Larsson & Rognes, 2012).

Syftet med implementeringen av Lean kom av ett framväxande behov av att effektivisera verksamheten. Kliniken fick mindre pengar och var därav tvungen att skära ned på antal vårdplatser. Neddragningar drabbade alla geriatriska kliniker i landet, inte enbart Capio geriatrik Dalens sjukhus (Larsson & Rognes, 2012).

1.3.3 Lean i Sverige – kommunstyrda verksamheter och sjukhus.

I artikeln *Implementing Lean in Swedish Municipalities and Hospitals* redovisar Brännmark m fl (2011) hur det sker en implementering av Lean i tre olika kommunala verksamheter och ett sjukhus i Sverige. Verksamheterna är

avidentifierade i artikeln och benämns där Municipalities 1-3. Dessa är fritt översatt av oss till kommunal verksamhet 1-3.

I kommunal verksamhet 1 har implementeringen av Lean inneburit att en hel dag avsattes till att lära medarbetarna Lean-konceptet. Även Lean-koordinatorer användes vid inläringen av Lean-konceptet. Huvudfokus i verksamheten var momentet kartläggningen av värdeflödet. I denna kartläggning ingår följande steg, 1) Kartlägga själva processerna (arbetsmomenten), 2) Beskriva den önskade framtida visionen av arbetsmomenten där problem och onödiga arbetsmoment (slöseri) eliminerats, 3) Skapa en arbetsplan för att uppnå de mål som identifieras, 4) Uppföljning av mål som är satta (Brännmark m fl 2011).

De som deltog vid denna kartläggningsprocess är en utvald grupp av medarbetare. De får själva avgöra vilken del av processerna de vill förändra. Vidare innebar implementeringen standardisering av rutiner som dokumentation, checklistor etc. Vidare hölls möten varje vecka där det genomfördes mätning av arbetsmiljö och alla medarbetare medverkade. Emellertid var medarbetarna engagerade i varierande grad i det ständiga förbättringsarbetet (Brännmark m fl 2011).

Resultatet av implementeringen av Lean beskrivs som att organiseringen av arbetet förändrades. Exempelvis bidrog förändringarna till tydligare arbetsfördelning, hur arbetsuppgifter delas ut, och i vilken ordning arbetsmomenten utförs. En annan förändring av implementeringen beskrivs att det arbetades med ständiga förbättringar (Brännmark m fl 2011).

Medarbetarnas reaktion på implementeringen beskrivs som varierande. Många var positiva då det upplevde en högre effektivitet och produktivitet i arbetsgruppen. Den ökade struktureringen har även bidragit till att medarbetarna blev positiva till implementering. Vidare framkom i artikeln att den ökade uppdelningen och standardiseringen av arbetsuppgifterna upplevdes negativt då detta minskade medarbetarnas eget handlingsutrymme vid arbetsmomenten. Att det även förekom mätning och statistikförande över medarbetarna beskrivs i artikeln vara något som medarbetarna upplevde som negativt (Brännmark m fl 2011).

I kommunal verksamhet 2 fanns det inte något formellt utbildnings eller träningsprogram i början av implementeringen av Lean. Dock var en medarbetare mer entusiastisk angående Lean och denna blev en informell koordinator. Under det fortskridande arbetet med Lean fick medarbetarna efter hand mer stöd och utbildning av externa Lean-koordinatorer (Brännmark m fl 2011).

På liknande sätt som i kommunal verksamhet 1 var kartläggningen av värdeflödesprocessen central i arbete med Lean. Två skillnader vid kartläggningen har emellertid identifierats. Den ena är att *alla* medarbetare i kommunal verksamhet 2 deltar i värdeflödesprocessen. Den andra är att uppföljning av mål som är satta sker vid tidsintervall 30, 60 och 90 dagar efter förändringen. Vidare hölls möten varje vecka där det arbetades med ständiga förbättringar. Vid dessa möten var delaktigheten varierande (Brännmark m fl 2011).

Resultaten i kommunal verksamhet 2 beskrivs ha lett till förändring i hur arbetsuppgifter delas ut, utformning på arbetsprocessen och tydligare arbetsfördelning. Det framkommer vidare i implementeringen att detta lett till

högre effektivitet och mer frigjord tid, vilken medarbetarna kunnat lägga på klienterna (Brännmark m fl 2011).

Medarbetarnas reaktioner på implementeringen av Lean har visat sig av artikeln, varit antingen positiv eller neutral. De medarbetare som var positiva hävdade att implementeringen inneburit mer struktur i arbetet, kontinuerligt förändringsarbete och att det skapats mer tid för klienterna (Brännmark m fl 2011).

I kommunal verksamhet 3, framkommer att det vid implementeringen av Lean, fanns åtta koordinatörer. Dessa hade olika uppgifter men sammanfattningsvis innebar deras funktion att vara ett stöd till enbart cheferna. Cheferna fick med andra ord först hjälp av Lean-koordinatorerna för att därefter handleda medarbetarna vid implementeringen av Lean (Brännmark m fl 2011).

På liknande sätt som i kommunal verksamhet 1 och kommunal verksamhet 2 värderas arbetet med kartläggningen av värdeflödesprocessen högt. Emellertid bör här enligt Brännmark (2011) uppmärksammas tre skillnader. Den första skillnaden är att alla medarbetare ”brainstormar” fram den process som ska arbetas med i värdeflödesprocessen. Det är sedan en mindre utvald grupp av medarbetare som fortsätter arbetet med själva värdeflödesprocessen. Den andra skillnaden är att när kartläggning, framtagande av mål och tillvägagångssätt för att nå mål är satta, delger den utvalda gruppen detta för övriga medarbetare. Därefter arbetar alla medarbetare med målen på samma sätt. Den sista skillnaden är att uppföljning av mål som är satta, sker vid tidsintervall 180 dagar (a a).

Resultaten vid kommunal verksamhet 3 beskrivs ha lett till förändring i hur arbetsuppgifter delas ut, utformning på arbetsprocessen och tydligare arbetsfördelning. Det framkommer att det även blivit en bättre dokumentering över vilka moment som ingår i en arbetsuppgift och den ordning dessa ska utföras. Vidare har det visat sig, enligt Brännmark, att personal har fått tydligare arbetsuppgifter (Brännmark m fl 2011).

Medarbetarnas reaktion på implementeringen beskrivs som positiv då tydliga arbetsuppgifter bidragit till mindre konflikter. Detta har inneburit att medarbetare och klienter upplever mindre stress och ett bättre arbetsklimat. Den positiva reaktionen bygger även på att medarbetarna har en uppfattning om att det fortsatta arbetet med Lean bidrar till en bättre arbetsstruktur och kommunikation med klienterna (Brännmark m fl 2011).

Vid implementeringen av Lean i sjukhuset framkom att det där användes Lean-koordinatorer, men för kartläggningen av värdeflödesprocessen fick medarbetarna stöd av en Lean-grupp eller högre chefer (Brännmark m fl 2011).

Istället för att sätta fokus på värdeflödesprocessen fokuserar sjukhuset på daglig styrning av arbetsuppgifterna. Varje morgon hölls möten där avdelningschefen och medarbetarna diskuterade fram förslag till dagens arbetsmoment. När mindre behov av förändringar i arbetsmomenten uppstod diskuterades dessa direkt på morgonmötena. Om större behov av förändringar uppstod hanterades dessa genom att medarbetarna i mindre grupper utförde en kartläggning av värdeflödesprocessen, på liknande sätt som i kommunal verksamhet 1-3 (Brännmark m fl 2011).

Resultaten av implementeringen i sjukhuset beskrivs som att organisering av arbetet har förändrats, såsom utdelning av arbetsuppgifter och utformning av arbetsprocessen. Även nya arbetsuppgifter tillkom för medarbetarna och en ökad dokumentation inträffade (Brännmark m fl 2011).

Vidare framkom i artikeln att medarbetarnas reaktioner av implementeringen med Lean överlag var positiva, på grund av den förbättrade arbetsstrukturen och de förändrade arbetsprocesserna. Emellertid framkoma att en del av medarbetarna var oroliga över att Lean skulle ge dem en ökad arbetsbelastning (Brännmark m fl 2011).

1.3.4 Lean i Sverige – Försäkringskassan

En annan organisation som infört Lean är Försäkringskassan, vilket är den organisation denna utvärdering har fokus på. Ur samtal med vår kontaktperson på Försäkringskassan framkom hur Lean tillämpas hos dem. Bland annat hålls ett obligatoriskt Lean-möte varje vecka med medarbetarna. Vid Lean-mötet kan medarbetarna lägga fram förslag på vad de vill förbättra i organisationen. En del förslag är möjliga att införa i deras arbete omgående medan andra förslag skickas vidare till högre beslutsnivå inom organisationen, innan ett beslut fattas. Av de förslag som ledningen anser vara möjliga att arbeta med får medarbetarna själva resonera och besluta om vilka de ska prioritera. Därutöver uppmuntras medarbetarna att uppmärksamma var det finns fler möjligheter till förbättringar i deras arbete.

Innan Lean implementerades i Försäkringskassan genomfördes en pilotstudie under hösten 2010 vilken varade till början av 2011. Syftet med denna pilotstudie var:

Genomföra en pilot och utvärdera om arbete med ständiga förbättringar med hjälp av Lean är ett bra koncept (arbetsmetod) för Försäkringskassan

Utifrån erfarenheterna från piloten ta fram ett förslag på modell för hur man kan arbeta med ständiga förbättringar inom Försäkringskassan samt ta fram ett förslag på hur detta kan införas på Försäkringskassan (Försäkringskassans slutrapport av Lean-pilot 2010-2011, (2011-07-07), sid 3).

Studien omfattade 80 personer på fyra enheter hos vilka hade sin verksamhet på ett Nationellt Försäkrings Center och ett Kund Center. Försäkringskassan själva ansåg att pilotstudien var lyckad och slutsatsen blev att Lean-konceptet var värt att satsa på. I pilotstudien presenterade Försäkringskassan centrala principer för hur de ansåg att Lean-filosofin skulle användas inom nämnda delar av organisationen (Försäkringskassan, 2011-07-07).

Försäkringskassans version av Lean bygger på 14 grundläggande principer vilka redovisas i pilotstudien. Dessa principer är identiska till de som Liker (2004) presenterar i sin bok: *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. Principerna är riktlinjer för vad Lean ska åstadkomma i Försäkringskassan. En presentation av principerna finns i en tabell i kapitel 3.3

Vid implementeringen ingick utbildningar i Lean. Utbildningarnas syfte var att lära ut Lean-konceptet. För att väcka medvetenhet om Lean användes den interna kommunikationen i form av mail och informationsblad. Det hölls även möten där Lean-konceptet presenterades och vilka områden som Lean kunde användas inom. Vid ett introduktionsmöte byggdes lastbilar av lego i grupper för att på en pedagogisk nivå visa hur Lean kan användas. Varje individ i övningen tilldelades en specifik uppgift där exempelvis en individ monterade hjul och en annan individ monterade chassi etc. Detta gjordes för att medarbetarna skulle kunna lära sig att identifiera stopp i produktionen och tillsammans få ett mer effektivt samarbete. Detta skulle bidra till att medarbetarna lättare skulle kunna ta till sig Lean-konceptet.

I slutrapporten av pilotstudien framkom resultat där det visade sig att stressnivån blev påverkad av införandet av Lean:

4 % tycker att Lean som arbetssätt minskat stressnivån, 65 % tycker att stressnivån är oförändrad och 16 % tycker att Lean har ökat stressnivån (Försäkringskassans slutrapport av Lean-pilot 2010-2011 (2011-07-07) sid 22).

Vidare framkom i resultaten att effektiviteten även påverkades av Lean:

Här har vi frågat hur Lean som arbetssätt påverkar /.../ effektiviteten på arbetsplatsen, kvaliteten i leveranser, onödig efterfrågan och kvaliteten i framförda förbättringsförslag. /.../ Enheten "Egen sjukdom" på KC är de som i störst utsträckning tycker att Lean påverkar effektiviteten positivt, medan enheter "Föräldraförmåner" på NFC har en lägre andel medarbetare som tycker att Lean ökar effektiviteten (Försäkringskassans slutrapport av Lean-pilot 2010-2011 (2011-07-07) sid 22).

Resultaten visar att vid införande av Lean var även stöd i arbetet viktigt:

Under pilotprojekten har medarbetarna upplevt ett starkt stöd av de lokala cheferna, vilket är av största vikt för att Lean-konceptet ska vara möjligt att införa och behålla i Försäkringskassan. Det som däremot har saknats är den högsta ledningens odelat positiva stöd (Försäkringskassans slutrapport av Lean-pilot 2010-2011 (2011-07-07) sid 20).

1.4 Kritik mot Lean

I olika studier av Kollberg m fl (2006), Young och McClean (2007), Pettersen (2008) och Theorell m fl (1999) framkommer kritiska perspektiv av Lean. Dessa aspekter återfinns bland annat inom tjänste/vårdsektorn. Studierna visar att delar av Lean-konceptet, som Just-In-Time, och olika värde och kvalitetsdefinitioner är svåra att applicera inom människobehandlande organisationer. Lean som arbetssätt har även visat sig ha en inverkan på de krav medarbetaren upplever sig fått av Lean. Även medarbetarnas inflytande/kontroll över deras arbete har delvis blivit negativt påverkade av att Lean införts på deras arbetsplats.

Kollberg m fl (2006) menar att Just-In-Time är svårt att överföra till sjukvården. Just-In-Time utgår ifrån standardiserade arbetsmoment vilka ska upprepas på exakt samma sätt och ta lika lång tid i anspråk. Kollberg m fl (2006) menar att

samma symptom hos patienterna kan ge dem olika diagnoser. Det kan med andra ord vara så att två personer söker för smärta i armen. Smärtan i armen kan bero på flera orsaker, som hjärtinfarkt eller ledvärk. Detta gör att sjukhuset inte exakt kan veta vilka åtgärder som ska sättas in för att hjälpa patienterna. Det går därför inte för sjukhuset att förutse vilka behov som kommer att uppstå av samma symptom, vilket är en förutsättning för att Just-In-Time med standardiserade arbetsmoment ska fungera.

Young och McClean (2007) menar att kvalitet med Lean kan definieras på olika sätt beroende på patienten och medarbetare. I deras fallstudie ansåg en del av medarbetarna att kvalitet var när genomströmning av patienter gick fort, medan andra ville ha mer tid för patienterna så att mer kompletta undersökningar tar rum. Ett exempel på detta är en person som undersöks för cancer. Om det då i patientens undersökning framkommit att denna inte har cancer, ansåg den ena sidan av medarbetarna, att en snabb undersökning med korta väntetider definierar kvalitet. Den andra sidan av medarbetarna ansåg att kvalitet är att få sitta ner med patienten, diskutera provresultaten och presentera vidare konsultation (a a).

För att kunna implementera Lean i sjukvården måste det först därav bestämmas vad som är kvalitet och hur detta ska mätas. Young och McClean (2007) redogör för en modell, vilken innehåller tre kärndimensioner för att mäta kvalitet. De tre kärndimensionerna är, 1) Kliniska (att få det bästa patientresultatet), 2) Operationella (effektiviteten av servicen främst mätt i pengar), 3) Upplevelsen (hur patienten upplever behandlingen vilket påverkar dennes återhämtning och tillfrisknad).

Emellertid så behöver inte alltid patientens syn på värde/kvalitet överensstämja med denna modell, vilket kan skapa problem. Detta då Lean som arbetssätt handlar om att skapa mer värde för patienten. Exempelvis vid en ultraljudsundersökning för två blivande föräldrar låg den största delen av värdet/kvalitén i att se sitt barn på bild för första gången. Medarbetarna på sjukhuset ansåg istället att värdet/kvalitén fanns i att undersökningen gått snabbt och barnet mådde bra (Young & McClean, 2007).

Pettersen (2008) tar i sin artikel upp kritik mot Lean Production (LP). Pettersen menar att Lean-konceptet bidrar till att medarbetare ses mer som ett redskap för organisationens mål, än som människor:

konceptet innebär en utarmning av arbetsuppgifter och ett hänsynslöst utnyttjande av personalen, vilket gav LP nicknamnet ”Mean Production”. Genom noggrann granskning av litteraturen om LP kan man skönja ett mycket instrumentellt synsätt, där personalen ses mer som en resursbank än som enskilda individer (Pettersen, 2008, sid 29).

I en studie av Theorell m fl (1999) användes Karasek och Theorells krav och kontrollmodell till att undersöka hur medarbetare påverkats av Lean både internationellt och i Sverige. Den internationella delen av undersökningen avsåg både fabriksarbete och tjänstemän. Den svenska delen grundade sig i insamlat material av WOLF- studien, en studie vars syfte är att undersöka hälsa i relation till arbetsliv och livsstil (WOLF Study Group, 2012).

Krav och kontrollmodellen går ut på att väga de upplevda kraven och den upplevda kontrollen (inflytande på arbetsuppgifter) mot varandra i en arbetssituation. Upplevs höga krav och låg kontroll finns det en betydande risk för hjärt-kärlsjukdomar och annan ohälsa. Är istället kraven och kontrollen hög blir medarbetaren mer aktiv och upplever arbetet som stimulerande (Theorell m fl 1999).

Theorell m fl (1999) menar att när effektiviseringsarbetssätt som Lean införts i fabriker har kraven höjts, då färre personer ska göra mer. Kontrollen har upplevts som mer restriktiv av medarbetarna. Det har även påvisats att Lean inte bidrar till ökade påverkansmöjligheter och empowerment. Även om medarbetare fått högre stimulans i arbetet, beror detta på att de fått fler arbetsuppgifter, vilket medfört att stressnivåerna höjts.

Många fabriksarbetare på amerikanska/japanska fabriker har en effektiv arbetstid på 57 av 60 sekunder. Detta betyder att de inte har mycket tid över för att slappna av och återhämta sig mellan deras arbetsmoment. I Japan har även vissa fall av plötslig död i hjärt-kärlsjukdomar kopplats samman med arbetssättet Lean. Detta har inträffat av att medarbetarna har arbetat för mycket och dött av överarbete: ”i Japan har JPM även kopplats samman med plötslig död i hjärt-kärlsjukdomar, s.k. Karoshi eller ”död av överarbete”” (Theorell m fl (1999), sid 4). JPM betyder Japanese Production Management, vilket i väst kallas Lean Production. Orsaken till den plötsliga döden anses vara att Lean ställer för höga krav och samtidigt ger medarbetaren en för låg kontroll i deras arbetssituation (a a).

Emellertid ser Theorell m fl (1999) en skillnad i den upplevda kontrollen medarbetare känner i en fabrik i jämförelse med medarbetare vilka arbetar som tjänstemän. Kraven är i stort sett detsamma för båda, d v s ett mindre antal personer ska utföra mer arbete. Skillnaden ligger i att tjänstemän inte är styrda av maskiner på samma sätt som fabriksarbetare är. Ofta kan tjänstemännen kontrollera hur, när och vad som ska göras i deras arbetsuppgifter. Den kontroll som tjänstemän upplever kan anses vara falsk. Detta då de ramarna för arbetsuppgifterna är detsamma som för fabriksarbetare, d v s att mer skall göras snabbare, bättre och billigare. Det finns även risker med att stressen i arbetet ökar om ett för stort inflytande på arbetsuppgifterna finns, i relation till otydliga arbetskrav (a a).

Theorell m fl (1999) menar även att Lean är en arbetsfilosofi som används till att spara på resurser. Där Lean använts har det ofta medfört stora personalnedskärningar. En effekt av nedskärningarna blev att kvarblivande personal fick en högre arbetsbelastning, med ökade risker för hjärt-kärlsjukdomar till följd. Personalnedskärningarna bidrog även till att kvarvarande medarbetares hälsa försämrades, då de blev oroliga för att också bli varslade (a a).

2. TEORETISKA PERSPEKTIV

I vårt teoretiska avsnitt har vi tagit utgångspunkt i de begrepp som vi kopplar till studiens frågeställningar. I avsnittet fokuserar vi därför på stress, stöd i arbetet och effektivitet. Hur kan dessa termer förstås och definieras? Vad innebär stress? Hur kan delaktighet och stöd i arbetet förstås? De teoretiska perspektiven på begreppen kommer sedan ligga till grund för studiens analys av resultaten. Först diskuteras stress och underfaktorer vilka kan bidra med perspektiv till stressen. Därefter presenteras stöd i arbete och de olika underfaktorer som kan bidra med perspektiv till stöd i arbetet. Avslutningsvis diskuteras effektivitet och dess relation till stress och stöd i arbetet. Med underfaktorer menar vi att stressen är påverkad av underliggande faktorer som krav och kontroll. Stöd i arbetet är i sin tur påverkade av de underliggande faktorerna dialog, delaktighet och kompetensutveckling. Effektiviteten hos medarbetarna påverkas av den stress och stöd de upplever i deras arbete.

2.1 Stress

Ordet stress är ett värdeladdat ord och har olika betydelser inom olika områden. Till exempel skiljer sig forskarnas och allmänhetens uppfattning åt om vad stress innefattar:

Moderna stressforskare använder i allmänhet ordet stress utan värdeladdning. Men det vanligaste sättet som stress används i ”lekmannasvenska” är för att beteckna situationer där vi upplever tuffa krav och obehagliga påfrestningar (Malmöström & Nihlén, 2002, sid 52).

Stress kan med andra ord påverkas med olika faktorer i arbetslivet. Dessa kan vara grad av inflytande på egna arbetsuppgifter i samband med höga förväntningar och krav. Vidare är stödet från chefer och kollegor ytterligare en faktor av betydelse. Graden av hur allvarlig stressen är beror på hur mycket stress man är utsatt för och under hur lång tid. Finns det inte möjlighet till återhämtning vid arbetsbelastning är risken högre för att man blir drabbad av stress. Stress kan påverka människor olika mycket beroende på en persons tidigare erfarenheter, samt det sociala stöd som erhålls av dennes omgivning (Arbetsmiljöverket och SCB, 2001).

2.1.1 Positiv och Negativ stress

Inom stressforskningen urskiljs negativ och positiv stress. Arbetsmiljöverket och Statistiska Centralbyrån har definierat positiv och negativ stress så här:

I det moderna samhället kan det dock vara svårt att bedöma om stress i en viss situation är bra eller dålig. Vi talar om positiv respektive negativ stress. Den stress, som är måttlig, stimulerande och hjälper oss att nå ett mål, d.v.s. att situationen är under kontroll, kan ses som positiv. Den stress, som däremot uppstår i situationer som vi inte kan hantera eller påverka, d.v.s. när vi inte har kontroll eller inflytande över situationen, ses som negativ. I det långa loppet är den skadlig (Arbetsmiljöverket & SCB, 2001, sid 10).

Kinderberg och Wallin (2000) skriver också om positiv och negativ stress. De menar att i måttliga mängder är stress bra och ger inget upphov till ohälsa. Däremot kan över eller understimulering bidra till negativ stress vilket gör att människan blir tappad sin initiativförmåga (a a). Det är viktigt att skilja på positiv och negativ stress inom en organisation. Positiv stress medför friskare och mer högpresterande medarbetare vilket bidrar till en effektivare organisation. Negativ stress medför risk för ohälsa och lågpresterande medarbetare. Således skapas härigenom en risk för ineffektivitet inom organisationer där negativ stress förekommer (Malmström & Nihlén, 2002).

2.1.2 Positiv stress

Positiv stress skapas av relationen mellan tillfredsställande prestationer och ett stort välbefinnande. Detta sker när människor kan använda sin fulla kapacitet åt de ändamål de anser vara viktiga, både privat och i arbetslivet. Detta består till en hög livskvalitet. Med andra ord uppstår positiv stress som ett samspel mellan yttre och inre faktorer/processer. Människan upplever härigenom att de arbetsuppgifter och krav som ställs överensstämmer med dennes förmåga att hantera dessa, samt att de tillfällen för återhämtning som ges är goda (Malmström & Nihlén, 2002).

I en verksamhet där medarbetare och ledning har valmöjligheten att både påverka och ansvara för deras respektive arbetsområde, skapas positiv stress. Inom arbetsområdet är det viktigt att utveckla en god hälsokompetens, vilket betyder att individer utvecklar god stresstålighet, stor arbetsglöd och hög motivation både i och utanför arbetet. Därmed är en god utvecklingskultur inom organisationen, där medarbetarna kan ta initiativ och känna tillfredsställelse i sin arbetssituation, viktig (Malmström & Nihlén, 2002).

2.1.3 Negativ stress

Faktorerna höga krav och låg kontroll kan medföra att individer i en viss miljö upplever negativ stress. En risk individerna utsätter sig för vid negativ stress är att drabbas av ohälsa:

Den som är utsatt för olika belastningar i jobbet riskerar att drabbas av ohälsa. Personer, som är utsatta för dålig psykosocial arbetsmiljö med inslag av kraftig stress rapporterar ofta sjukdomar som besvär och värk i musklerna, magen, huvudet, hjärtat m.m. De uppger också att de har sömnsvårigheter, minnesproblem, känner olust, är lättirriterade m.m. (Arbetsmiljöverket & SCB, 2001, sid 11).

Währborg (2002) styrker Arbetsmiljöverkets och SCB:s resonemang om att arbetsmiljön har en stor inverkan på medarbetares hälsa: "Bristande arbetstillfredsställelse /.../ innebär ökad oberoende risk för att t.ex. drabbas av kärlekskramp eller hjärtinfarkt." (Währborg, 2002, sid 70)

Negativ stress är egentligen en naturlig fysisk reaktion som uppstår vid situationer, där valet ställs mellan kamp eller flykt. Om stressreaktionen blir långvarig kan resultatet bli nedslitning och utmatning hos individen (Agervold, 2001)

Malmström och Nihlén (2002) menar att risk för negativ stress ökar när medarbetaren inte blir sedd av kollegor eller arbetsledare. Detta inträffar även när medarbetaren inte får riktlinjer i sitt arbete av ledningen, när ständiga

organisationsförändringar genomförs eller att medarbetarens förslag och idéer ignoreras av kollegor eller ledning. Med negativ stress ökar risken för att medarbetare blir lågpresterande (Malmström & Nihlén 2002).

2.1.4 Krav och kontrollmodellen

En vedertagen modell (figur 1) skapad av Karasek och Theorell används ofta inom stressforskningen. Modellen utgörs av två variabler och deras relation till varandra. Den första variabeln är upplevda krav och den andra variabeln är upplevd kontroll/inflytande i olika arbetssituationer (Währborg, 2002, sid 71).

Figur 1

Krav	Hög	Spänd Höga krav och litet beslutsutrymme: Spänd arbetssituation	Aktiv Höga krav och stort beslutsutrymme: Aktiv arbetssituation
	Låg	Passiv Låga krav och litet beslutsutrymme: Passiv arbetssituation	Avspänd Låga krav och stort beslutsutrymme: Avspänd arbetssituation
		Låg	Hög
		Kontroll	

Ur denna modell kan det avläsas att låga krav och låg kontroll medför att medarbetarna blir passiva i sin arbetsroll. Däremot blir medarbetaren mer aktiv om kraven är höga samtidigt som den upplevda kontrollen på arbetssituationen är hög. Ur perspektivet positiv och negativ stress, uppstår den positiva stressen när kraven är höga *och* kontrollen är hög. Den negativa stressen uppstår när kraven är höga och kontrollen är låg. Emellertid kan påpekas att understimulans, som låga krav men hög kontroll, också kan leda till negativ stress.

2.1.5 Sammanfattning av stress

Som den presenterade vetenskapen visar går stress att indela i två olika kategorier, nämligen positiv och negativ stress. Ett genomgående tema här är att dessa två kategorier är subjektiva. Med andra ord påverkas stressen av situationen och vilka tidigare erfarenheter en individ besitter. Ur positiv och negativ stress kan variablerna *krav* och *kontroll/inflytande* i ens arbetssituation påstås vara avgörande. Dock bör påpekas att det då är individens subjektiva *upplevelse* av krav och kontroll/inflytande som här redovisas.

2.2 Stöd i arbetet

I en studie av Eva Thelander (2003) undersöktes fyra organisationer. Dessa var Hyresgästföreningen i Stockholm, Sydvästra sjukvårdsområdets beställningsförvaltning inom Stockholmläns landsting, Norrtälje sjukhus och fem icke namngivna apotek i södra Stockholmsområdet. Organisationerna genomförde olika former av organisationsutveckling vilket medförde svårigheter för medarbetarna såsom:

Arbetsintensitet, det vill säga högt arbetstempo och utmanande arbetsuppgifter utan tillräckligt organisatoriskt stöd (Thelander, 2003, sid 4).

Organisationsutveckling i kombination med uteblivet stöd till medarbetare skapade effekten att medarbetarnas mänskliga resurser förbrukades. Om

organisationens system istället varit tydligt, överskådligt och försett medarbetarna med det stöd de behövde i sin arbetssituation hade medarbetarnas mänskliga resurser tagits tillvara och återskapats. Med rätt stöd i arbetet minskar medarbetarnas sjukfrånvaro och arbetsrelationerna i organisationer förbättras (Thelander, 2003).

I relation till stöd i arbetet, har vi valt att fokusera på tre stycken faktorer, nämligen *dialog*, *delaktighet* samt *kompetensutveckling*.

2.2.1 Dialog

Dialogen skapar förutsättningar för samhörighet:

Dialog samtal – en särskild sorts samtal – som bekräftar det personliga förhållandet mellan dem som deltar i samtalet och är ett erkännande av deras gemsama rätt och intellektuella förmåga att förstå världen. Därför är det inget ”envägssamtal”, som försäljarjargong, en order eller en föreläsning, utan det innebär ömsesidighet och ”samsamhörighet” (Dixon, 2000, sid 65).

Gustafson (2010) resonerar på liknande sätt. Dialog är inte en form av informationsöverföring från en person till en annan. Det är en process där olika infallsvinklar och perspektiv belyses för att kunna skapa en förståelse som en person på egenhand inte kan uppnå. En bra dialog har inte för avsikt att få alla medarbetare att tänka på samma sätt eller ha samma åsikt. Det handlar om att respektera varandras åsikter och försöka förstå de olika meningsskiljaktigheter medarbetare har, för att på så sätt kunna driva fram ett utvecklingsarbete där medarbetarna gynnas.

Gustafson (2010) beskriver dialogen som:

Dialogen innebär att alla lyssnar på alla och delar med sig av sina erfarenheter och vad man ser från sitt särskilda perspektiv. Målet är ny förståelse med goda förutsättningar till lösningar som resultat. Summan blir mer än delarna tillsammans: $1 + 1 = 3$ (Gustafson, 2010, sid 18).

I relation till dialogen menar Gustafson att *diskussionen* skiljer sig då den har mer fokus på detaljer. Detaljerna ska redovisas och en kompromiss blir ofta en lösning. *Debatt*, å andra sidan, handlar om att vinna över den andre. I en debatt är således den egna eller gruppens intresse i fokus (Gustafson, 2010).

En förutsättning för dialog handlar om att frigöra individen från redan invanda tankemodeller. Detta då invanda tankemodeller medför att individens arbetssätt och problemlösning hela tiden utgår från de invanda tankesätt/modeller denna besitter. I relation till de invanda modellerna tenderar individer att bli mindre intresserade av förändring. Samma sak gäller organisationer. Organisationer utvecklas inte om de använder samma modeller som de alltid gjort. När så sker, blir en effekt av detta att nya tankar och idéer hindras från att växa fram (Dixon, 2000)

För att identifiera de invanda modellerna och möjliggöra utveckling, bör det skapas en miljö där dialogen ges utrymme. Där kan utvecklande samtal äga rum i form av att medarbetarna öppet berättar om sina behov/svårigheter och ger olika

förslag till förbättringar i deras arbetssituation. Därefter ska det ges möjlighet för kollegorna att ha synpunkter på förslagen:

Att vara sig själv på arbetet betyder att man talar uppriktigt, d v s instämmer eller inte instämmer samt uttrycker sina förhoppningar och bekymmer. Man utvecklas som individ när man tillägnar sig ett alltmer öppet, differentierat och integrerande perspektiv (Dixon, 2000, sid 24).

En dialog uppstår då samtal förs där alla medverkande lyssnar och tar in vad de andra säger, utan att de för den skull direkt tar ställning: ”när man lyssnar på någon annan, blir det han eller hon säger en del av en själv, vare sig man vill eller inte” (Dixon, 2000, sid 41).

För att samspel ska inträffa behövs en vilja att förstå den andre. Det handlar då om att sätta sig in i hur den andre tänker. Att som lyssnare återberätta hur det som sagts har uppfattas, är också ett förhållningssätt som bidrar till att samspel och dialog kan uppnås. I förhållande till samspel och dialog är det även viktigt att säga sin åsikt, då detta ger andra en möjlighet att ha en åsikt om den. Åsikten kan bidra till att talaren får hjälp med att rätta sig själv (Dixon, 2000).

Då egna tankar och reflektioner framkommer, utsätter sig lyssnaren och talaren för en risk att ha fel. Därav är det viktigt att det inom en organisation finns ett uppmuntrande och förlåtande klimat. Detta så att medarbetarna upplever att de kan ge uttryck för deras innersta tankar och åsikter (Dixon, 2000).

Thelander (2003) styrker detta resonemang då det framkommer att en god dialog är en process där samtalsparterna uppnår en förståelse för varandra synsätt, i mindre eller större skala. Detta hjälper den enskilde individen att utveckla en vidare förståelse och ett annat perspektiv än vad individen ensam kunnat uppnå. För att denna dialog ska kunna möjliggöras måste samtalsparterna se varandra med lika värde och vara öppna för att ändra sin uppfattning om det dialogen handlar om.

Vidare menar Thelander (2003) att dialogen även kan bidra till effektivitet i en verksamhet:

Dialogen /.../ är en förutsättning för att skapa ett arbetsklimat där medarbetarna blir mer delaktiga och arbetet kan bedrivas på ett resursbesparande sätt (Thelander, 2003, sid 27).

Därav är det viktigt att skapa ett arbetsklimat som tillåter en dialog. Som tidigare beskrivits har dialogen effekten att underlätta för medarbetarna att uttrycka sina åsikter. Detta ger resultatet att medarbetarna får en känsla av högre delaktighet, vilket i sin tur leder till effektivare medarbetare och organisation.

Ett bra tillfälle och forum för dialogen att utvecklas, är på arbetsmöten. Ofta följer dessa möten en viss inarbetad struktur/mönster vilken används på den specifika arbetsplatsen. Huvudmålet där är ofta att förmedla information till medarbetare, och ge dem en möjlighet att ställa frågor. Istället för att använda dessa arbetsmöten på de sätt som de ofta görs, kan det istället föras en dialog där. Information som vanligtvis delgivits på arbetsmöten kan istället distribueras via elektroniskt post (Thelander, 2003).

Norrtälje sjukhus genomförde en förändring i deras mötesmetodik vilken utvecklades från att vara en information och frågestund, till ett tillfälle för personalen att ägna sig åt dialogarbete. En effekt av förändringen var att oenigheter mellan personalen löstes, vilket bidrog till ett bättre samarbete (Thelander, 2003).

Viktig för att dialogen ska vara produktiv, är att alla kan delta i den på lika villkor. I hierarkiska organisationer kan de olika positionerna försvåra detta. Det finns färdiga föreställningar om vem som ska prata och vem som ska lyssna. Lösningen på detta är att chefer måste våga ge utrymme till sina medarbetare att tycka fritt (Gustafson, 2010).

Dialogen kan även äga rum i mindre och stora grupper på arbetsplatsen. Dessa forum kan då fungera som en form av ”behållare”, då det där finns en trygghet i detta begränsade utrymme. Organisationerna kan behöva dessa begränsade utrymmen för att medarbetarna ska ges möjlighet att uppleva att nya typer av relationer kan skapas mellan dem. Dessa upplevelser kan därefter tränga in i organisationernas dagliga verksamheter som exempelvis planeringsmöten eller liknande (Dixon, 2000).

Sammanfattningsvis kan påstås att dialogen på arbetsplatsen skapar möjligheter för individen att utvecklas. I och med att individen utvecklas ger även organisationen sig själv en möjlighet till utveckling. Dialogen kan således påstås leda till utveckling av både individen och organisationen (Dixon, 2000).

2.2.2 Delaktighet

Thelander (2003) definierar delaktighet på följande sätt:

Delaktighet betyder inte att alla ska bestämma, utan att alla ska få information och kunna uttala sig i frågan och därmed få möjlighet att påverka (Thelander, 2003, sid 17).

Delaktighet är således inte demokrati. Emellertid ska alla kunna ha möjlighet att förstå varför något händer eller ändras i verksamheten och ges möjlighet att kunna uttala sig om detta. Finns det låg grad av delaktighet i organisationen blir det svårare för medarbetare att förstå (ha kontroll) varför vissa beslut fattas (Thelander, 2003).

Enligt Dilschmann m fl (2000) har resultat visat att projekt där hög delaktighet uppnåtts kännetecknats av:

Ledarskapet var tillåtande och stödjande. De berörda blev tidigt involverade i att skapa förändringens visioner och hur dessa skulle förverkligas. De arbetade aktivt med själva genomförandet av de gemensamma målen (Dilschmann m fl 2000, sid 48).

I de projekt där hög delaktighet uppvisats, var grupperna mindre med få deltagare inblandade. Dessa grupper kännetecknades av att vara utan konflikter, personalkategorierna emellan. I de projekt som uppvisar låg grad av delaktighet kännetecknas dessa av att deltagarna var mer av informationsmottagare istället för medskapare/medgivare i själva förändringsprocessen (Dilschmann m fl 2000).

Förutsättningar för delaktighet, är att medarbetarna ges möjlighet att medverka vid frågor rörande sin arbetsplats och då även frågor som berör hela verksamhetens utveckling. Det är även viktigt att medarbetarna har en känsla av att själva kunna vara med och påverka vilken väg som ska tas, för att verksamhetsmålen ska uppnås. Då är det även viktigt att förstå hur verksamhetens mål ser ut i relation till den egna arbetssituationen (Dilschmann m fl 2000).

Hur eventuella förändringsbehov ser ut, och varför de ska genomföras, ska den enskilde medarbetaren själv ha kunskap om för att delaktighet ska uppstå. Det behövs även att den enskilde uppfattar sig ha ett handlingsutrymme där flera alternativ till handling ges. Detta bör ske i ett sammanhang där individen har en aktiv relation med den omgivning som berörs av handlingsutrymmet. Viktigt är även att arbetsmiljön tillåter individen att lära sig av sina eventuella misstag, istället för att misstag medför bestraffningar (Dilschmann m fl 2000).

En högre delaktighet uppnås även av att medarbetarna ges möjlighet att lära sig om varandras arbetsuppgifter. Då ökar gruppkompetensen och organisationen får medarbetargrupper vilka ökar sin möjlighet till delaktighet. Dessutom fungerar den ökade insynen i andras arbetsuppgifter som en form av kompetensutveckling. De mer varierade arbetsuppgifterna höjer även känslan av personlig frihet hos medarbetaren. Organisationen kommer på så sätt erhålla ökad gruppkompetens och därmed även ge sig möjligheten att på ett mer effektivt sätt, använda sig av de resurser som finns (Dilschmann m fl 2000).

Delaktighet uppstår inte under endast en arbetsdag. Det är istället något som måste tränas och gemensamt, på arbetsplatsen, arbetas fram (Thelander, 2003). Därav blir här tidsaspekten en viktig faktor. Det behövs att det i verksamheten skapas så kallad delaktighetstid, så att samtal, information och möten kan innefatta att deltagarna ges tillräckligt med tid för att komma överens. Tiden behövs även till att förstå andras idéer, förmedla sina egna åsikter och anpassa sina tankar i relation till andras (Dilschmann m fl 2000). Mot bakgrund av detta blir tryggheten en viktig aspekt för att delaktighet ska kunna uppstå. När alla vågar uttrycka sina åsikter och idéer, uppstår det mer delaktighet i verksamheten (Nyström & Wallén, 2004).

Ett forum för samverkan och ökad delaktighet på arbetsplatsen, är utvecklingssamtalet. Där möts ledaren och medarbetaren för att prata om medarbetarens roll, lönesättning och behov av utveckling. Andra forum är arbetsplatsträffar. Dessa har en funktion av att vara gemensam mötesplats för ledare och medarbetare där det förs samtal om hur mål ska nås och hur resurser ska användas. Dessa samverkansarenor kan ses som en potential till ökad delaktighet och lärande för medarbetarna (Dilschmann m fl 2000).

Sammanfattningsvis kan påstås att delaktighet kan motverka negativ attityd hos medarbetarna då de förstår hur och varför det fattats ett beslut (Thelander, 2003). Delaktighet motverkar också att missförstånd eller konflikter uppstår. Har medarbetare fått god förståelse om varför de utför en uppgift eller vad resultatet ska användas till, reduceras risken för olika tolkningar om syftet med en arbetsuppgift/moment, beslut eller förändring. Tolkas uppgifters ändamål olika kan de utföras på olika sätt vilket kan avvika från verksamhetens mål (Nyström & Wallén, 2004)

Om medarbetaren har en helhetssyn på verksamheten bidrar det till en större förståelse för hur den egna arbetsrollens uppgifter behövs i relation till andra medarbetares. En större delaktighet uppnås härav och medarbetaren får mer ut av sitt arbete. Med en större kunskap om hur andra yrkesgrupper i verksamheten utför sina arbetsuppgifter förstår medarbetare även bättre de problem som uppstår och varför. Med en lägre grad av delaktighet och minskad helhetssyn på verksamheten, finns en risk för att medarbetaren istället skapar egna mål. Därmed missar medarbetaren de gemensamma målen (Thelander, 2003).

2.2.3 *Kompetens och kompetensutveckling*

Ellström (1992) beskriver begreppet kompetens med definitionen:

En individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt andras eller egna kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmåga att identifiera, utnyttja och, om möjligt, bredda det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder (Rönnqvist, 2001, sid 14).

Kompetens i en arbetssituation kan således vara medarbetares förmåga att utföra en arbetsuppgift i ett givet sammanhang. Arbetsuppgifterna kan röra sig om såväl yrkestekniska kunskaper eller mer funktionella kompetenser som hur tillämpningen av det yrkestekniska kunnandet bör göras. Att identifiera mål som är satta och hitta lösningar för att nå dem, är andra exempel på vad kompetens kan vara. Då organisationens kompetens avspeglar deras konkurrensförmåga, vilken även påverkar dess framgång, behöver därav medarbetare ständigt vara beredd på att utveckla sin kompetens (Flach, 2006).

Vidare menar Granberg (2004) att ett kompetent handlande uppstår när tre faktorer sammanfaller. Den första av dessa tre faktorer som krävs, är att kunskaperna om ett område måste vara relevanta. Den andra faktorn är att det måste finnas en vilja att använda dessa kunskaper. Den tredje och sista faktorn är att ett tillfälle för att använda dessa kunskaper måste närvara (a).

Behoven av ny kompetens kan upptäckas genom att det systematiskt görs en behovsinventering inom verksamheten. Därefter utformas program vilka genomförs. Efter genomförandet undersöks sedan vilka effekter programmen haft i verksamheten (Flach, 2006).

Kompetensen inom en verksamhet kan avgöra huruvida konkurrenskraften blir hög eller låg inom en organisation. När marknaden kräver nya produkter eller tjänster behövs rätt kompetens för att möta behoven. Nya behov hos marknaden kan skapa behov av bättre och nyare teknik. Detta fodrar då ny kompetens hos medarbetarna för att klara de nya arbetsmomenten. Därav blir kompetensen en del av verksamhetens utvecklingsstrategi, där verksamhetens mål/verksamhetsplanen drar upp färdriktningen för vilken kompetens som därinom bör utvecklas (Flach, 2006).

Ofta vill verksamheter matcha redan klargjorda kompetensbehov med medarbetares individuella önsningar om utveckling:

Kompetensutvecklingen har en känd bas i verksamheten som gäller en ”matchning” mellan organisationens tydliggjorda kompetensbehov och medarbetarnas behov och ambitioner, en matchning som i huvudsak sker genom chef-medarbetare dialogen (Flach, 2006, sid 133).

Som det tidigare nämndes skapar dialogen möjligheter för att kompetensen i organisationen kan öka. Dialogen och kompetensen kan därav bidra till en mer konkurrenskraftig organisation. Samtidigt har även dialogen och kompetensen effekten att skapa medarbetare som trivs på sitt arbete. Medarbetare som trivs på sitt arbete blir dessutom effektivare:

En av de äldsta idéerna inom psykologin är antagandet att en persons tillfredsställelse och effektivitet i arbetet är direkt beroende av: en anpassning mellan personens intressen och begåvningsprofil och arbetskraven. Ju bättre matchning, desto större är potentialen för prestation och tillfredsställelse (Flach, 2006, sid 139).

Rönnqvist (2001) anser att *kompetensutveckling* är:

Kompetensutveckling de åtgärder vars syfte är att öka individers potentiella handlingsförmåga i relation till en specifik uppgift, situation eller kontext (Rönnqvist, 2001, sid 17).

Granberg (2004) medger att kompetensutveckling kan vara engelskans översättning från Human Resources Management emellertid kan det också betyda personalutbildning. Personalutbildning definierar Granberg på följande sätt:

- Alla de planerade och organiserade utbildningsaktiviteter som avser anställda och som innehållsmässigt anknyter till arbete i vid mening.
 - Utbildning som i huvudsak anordnas och finansieras av arbetsgivaren.
 - Utbildning som i huvudsak sker under arbetstid
- (Granberg, 2004, sid 99).

Granberg (2004) vill emellertid även göra oss uppmärksam på att det numera inte längre enbart är arbetsgivare som tillhandahåller utbildningar.

Kompetensen kan utvecklas på flera sätt, bland annat genom att rekrytering av personer med nödvändig kompetens görs till verksamheten. Då kan det här röra sig om tillfälliga anställningar men även anställningar över längre tid. Formella utbildningssatsningar internt eller externt i form av föreläsningar och kurser skapar också högre kompetens. Även icke – formella utbildningssatsningar som anordnande av konferenser, medarbetares självstudier och olika föredrag, utvecklar kompetensen inom organisationen. Förändrade arbetsuppgifter för medarbetarna, skapandet av nya arbetsformer och åtgärder som ökar rörligheten hos medarbetarna kan även det höja kompetensen inom verksamheten (Rönnqvist, 2001).

Implementeringen av ny kompetens sker på olika nivåer och med hjälp utav olika metoder. Exempelvis kan de som deltog vid en utbildning, bli intervjuade. Detta kan göras för att ta reda på hur relevant utbildningens innehåll varit för deltagarna (de anställda). Även någon form av test som bedömer vad deltagarna lärt sig av utbildningen kan göras. Den effekt den kompetenshöjande utbildningen haft mäts

sedan i arbetsproduktionen och genom de kundreaktioner som därefter inkommer angående kvaliteten på produkterna. Den nyvunna kompetensen inbjuder deltagarna till nya problemlösningar i deras arbete. Dessa kan efterhand leda till nya regler och riktlinjer och med tiden skapas nya arbetsrutiner. När det blir för stora inslag av rutin i arbetet kan det återigen vara tillfälle att finna nya problemlösningar i verksamheten, och inlärningsprocessen upprepas ännu en gång (Flach, 2006).

Enligt Granberg (2004) framkommer att verksamheter ofta gör fel i förhållande till kompetensutveckling. Verksamheterna ser till att medarbetaren får en höjd kompetens för att medarbetarna ska kunna klara av fler arbetsuppgifter än tidigare. Tyvärr ger inte alltid kompetensutvecklingen den effekten. Detta då verksamheterna inte klargjort vad kompetens är eller vilka behov som finns inom verksamheten, med resultat att medarbetare får en kompetens som inte efterfrågas i verksamheten. Dessutom har verksamheterna även svårt att förstå under vilka former medarbetarna lättast kan ta till sig ny kunskap (Granberg 2004).

Därav menar Granberg (2004) att medarbetarens arbetsuppgifter istället bör utökas innan denne får ta del av kompetensutvecklande åtgärder. Då kommer medarbetaren att försöka att skaffa den kunskap som krävs för de nya arbetsuppgifterna, dvs den kompetens som eftersträvas i verksamheten. Granberg (2004) förklarar denna åsikt med att individer alltid eftersträvar en viss kontroll i den situation de befinner sig i. Därav innebär nya arbetskrav för medarbetaren följande tankekedja:

1. Vad innebär de nya uppgifterna? Hur förstår jag dem?
 2. Vilka krav på kunnande ställer de?
 3. Hur ser mina nuvarande kunskaper ut i förhållande till dessa krav?
 4. Vilka kunskaper behöver jag skaffa mig för att kunna lösa de nya uppgifterna?
 5. Hur gör jag det?
- (Granberg, 2004, sid 101).

Genom att använda denna tankekedja får medarbetaren bättre möjligheter att klara av sin arbetsuppgift. Detta då det genom tankekedjan sker en identifiering av de behov av ny kunskap som krävs för uppgiften. För att lösa den nya arbetsuppgiften kan kunskap till detta fås, antingen genom råd av andra medarbetare, chefen, genom att läsa böcker eller genom att medarbetaren tar del av nya kompetenshöjande utbildningar (Granberg, 2004).

Istället för att det satsas på kompetens som inte behövs av verksamheten, kan tankekedjan resultera till att medarbetare utvecklar sin kompetens efter den nya arbetsuppgift som åsätts henne, och de behov av kompetenshöjande åtgärder verksamheten verkligen behöver (Granberg, 2004).

2.2.4 Sammanfattning av stöd i arbete

Av ovanstående forskning framkommer att dialog, delaktighet och kompetensutveckling är nära besläktade med varandra och har sinsemellan en stor inverkan i varandras områden. Med detta menar vi att en god dialog skapar förutsättningar för både kompetensutveckling och delaktighet. Till exempel kan dialogen i relation till kompetensutvecklingen hjälpa till att identifiera den kompetens som finns och de behov av ny kompetens som behövs, inom en

verksamhet. Dialogen kan även bidra till att medarbetare upplever att deras åsikter blir tillvaratagna, vilket då bidrar till en högre känsla av delaktighet. Med en hög grad av delaktighet hos medarbetarna, i termer av ökad förståelse av, och insikt i de andra medarbetarnas/varandras arbetsuppgifter, ökar möjligheterna för att kompetensen inom arbetsgruppen höjs. Detta sker då arbetsgruppen härav tar del av varandras kompetenser.

2.3 Effektivitet i relation till medarbetares upplevda stress och stöd i arbetet

Borg definierar effektivitet som:

Effektivitet handlar om att få fram rätt resultat till lägsta möjliga kostnad. Vad som är rätt resultat härleds utifrån vad som är mest önskvärt, vilka behov som det är mest angeläget att tillgodose eller vilket resultat som medför störst nytta eller leder till att mest önskade effekt uppstår. Ett sådant resultat ska tas fram till så låg kostnad som möjligt (Borg, 1996, sid 12).

Mot bakgrund av ovanstående citat framkommer att effektivitet uppnås om det går att få fram rätt resultat till lägsta möjliga kostnad. För att detta ska vara möjligt behövs att flera faktorer sammanfaller inom organisationen. Med fokus på medarbetarnas effektivitet i arbetet, blir viktiga faktorer att lyfta fram deras upplevda *stress* och *stöd*. Rätt stress och stöd i arbetet skapar därmed effektivare medarbetare (Flach 2006; Malmström & Nihlén 2002; Thelander 2003).

I denna kontext blir stressfaktorn positiv stress av intresse, då denna bidrar till att medarbetarna blir effektivare i sitt arbete. När medarbetarna upplever att de klarar av de krav som ställs på dem i relation till stort upplevt handlingsutrymme, uppstår en positiv stress hos dem. Denna positiva stress bidrar till att medarbetarna blir mer högpresterande (Malmström & Nihlén 2002).

Andra påverkansfaktorer vilka bidrar till effektivare medarbetare är dialogen och delaktigheten. Om medarbetare upplever att det finns utrymme för dialog/delaktighet/kompetensutveckling på arbetsplatsen blir medarbetare mer effektiva. När medarbetarna upplever att det finns en god dialog och hög delaktighet i deras arbetssituation, bidrar detta till att de förstår de mål som är satta. Dialogen och delaktigheten bidrar därav till att medarbetarna kan arbeta mot dessa satta mål arbeta på ett mer resursbesparande sätt (Dilschmann m fl 2000; Thelander 2003).

Vi har i tidigare kapitel visat hur Borg och Flack diskuterar medarbetares effektivitet och stöd i arbetet (dialog, delaktighet och kompetensutveckling) (Borg 1996; Flack 2006). Nedan kommer en kort tillbakablick på tre citat vilka Borg och Flack använt i denna kontext:

En av de äldsta idéerna inom psykologin är antagandet att en persons tillfredsställelse och effektivitet i arbetet är direkt beroende av: en anpassning mellan personens intressen och begåvningsprofil och arbetskraven. Ju bättre matchning, desto större är potentialen för prestation och tillfredsställelse (Flach, 2006, sid 139).

I samma anda diskuterar Borg om hur kompetenta engagerade medarbetare bidrar till en mer konkurrenskraftig organisation:

I en organisation skall förutsättningar skapas för att de som kollektiv åstadkommer resultat, vilket kräver att varje individ är kompetent och engagerad (Borg, 1996, sid 111).

Flach diskuterar även att medarbetarens effektivitet påverkar organisationens effektivitet:

Organisationens kompetens är en nyckelfaktor för dess framgång och konkurrensförmåga och det är av stor vikt att medarbetarna fortlöpande utvecklas med de nya krav som uppstår i verksamheten” (Flach, 2006, sid 131)

För att varje medarbetare ska ha den kompetens som krävs för arbetsuppgiften, behöver organisationen vara uppmärksam på den kompetens medarbetarna och verksamheten behöver utveckla. När medarbetarna har rätt kompetens bidrar den till att medarbetarna (och organisationen) når sina mål.

Sammanfattning av effektivitet

Den vetenskap som presenterats av flera författare i detta kapitel, visar på betydelsen av att effektivitet hos medarbetare (och i organisationer) är beroende av hur medarbetare upplever stress och stöd i arbetet.

2.4 Sammanfattning av effektivitet, stress och stöd i arbetet

I detta kapitel har det förts vetenskapliga diskussioner om hur effektivitet, stress och stöd i arbetet är relaterade till varandra. Mot bakgrund av de tidigare nämnda teoretiska perspektiven har vi dragit slutsatsen att, stöd i arbetet (dialogen, delaktigheten och kompetensutveckling) påverkar den stress medarbetarna upplever på sin arbetsplats. När medarbetarna får rätt stöd i arbetet upplever de att krav som ställs i arbetet blir mer stimulerande. Detta då de har kontroll i sina arbetsmoment. Resultatet blir mer effektiva medarbetare (och organisationer).

3. METOD

I denna del kommer vi presentera hur vi gått tillväga i vår utvärdering. Tillvägagångssätt, kvantitativ ansats, måluppfyllelsemodellen, arbetsprocess med enkäten, urval, bortfall, reliabilitet, validitet och etiskt förhållningssätt kommer i detta avsnitt tas upp och diskuteras.

Vidare kommer vi redovisa en tabell på Försäkringskassans 14 principer med Lean. Ur dessa 14 principer har vi tagit fram våra värderingskriterier för denna utvärdering. Värderingskriterier används för att utvärdera om programmet, i vårt fall Lean, nått sitt mål. Värderingskriterierna är i sin tur hämtade från interventionens mål. Med intervention menas vad: ”innehållet, substansen i det som ett formellt, auktoritativt, legitimerande beslut handlar om” (Vedung, 2009, sid 39). I denna utvärdering blir Lean interventionen. Försäkringskassans mål med Lean, i relation till medarbetarna, är att minska stressen, öka stödet och öka effektiviteten.

3.1 Tillvägagångssätt

Under termin 5 och 6 i vår socionomutbildning tilldelades en av författarna en mentor. Mentorn är verksam i en enhet hos Försäkringskassan, där Lean implementerats. Genom denna kontakt har vi kunnat ta del av slutrapporter av hur implementeringen av Lean genomförts. I slutrapporterna fanns ej redovisat i någon högre grad vilka reaktioner medarbetarna haft vid implementeringen. Därav väcktes ett intresse hos oss att undersöka vilken uppfattning medarbetarna hos Försäkringskassan har om Lean som arbetssätt.

Enligt Jacobsen (2007) är det viktigt att den undersökningsdesign som används utformas på ett sätt som möjliggör att undersökningen ger svar till den frågeställning/det syfte som valts. Väljs frågeställning/syfte vars fokus är att beskriva omfattningen av ett fenomen är en kvantitativ undersökningsmetod, vilken kan samla in data från en större mängd enheter, lämplig att använda. (a a). Vi vill i vår undersökning/utvärdering ge en beskrivande bild av omfattningen hur medarbetarna uppfattar att arbeta med Lean. Därav anser vi att en kvantitativ undersökning är lämpligast.

Vår utvärderings frågeställningar och syfte ämnar ta reda på hur Försäkringskassans medarbetare hos en av deras enheter uppfattar att arbeta med Lean. Det kan då anses att vi har beskrivande syfte och frågeställningar. Undersökningsmetoden vi valt är av kvantitativ ansats i form av en webbenkät vilken vi distribuerat till vårt urval, medarbetarna hos Försäkringskassan.

3.2 Kvantitativ ansats

En kvantitativ ansats innebär att en större omfattning av individer undersöks. Att tänka på vid användning av kvantitativ ansats är att undersökaren behöver i förväg kategorisera och strukturera både frågor och svar som är relevanta för det område som är avsett att undersöka (Jacobsen, 2007).

Att använda en kvantitativ ansats har både fördelar och nackdelar. En fördel för oss var att vi hade möjlighet att nå 262 personer med en webbenkät. Nackdelar med kvantitativ ansats kan vara att det blir svårare att urskilja nyanser i standardiserade svar. Därför tyckte vi det var viktigt att ge respondenterna möjlighet att svara på två öppna frågor angående Lean. Enkätfrågor med

standardiserade svarsalternativ minskar även möjligheten för oss som utvärderare att ställa följdfrågor. Respondenten har vid detta förfarande en begränsad möjlighet att ställa frågor till oss angående enkäten. För att minimera risken för eventuella missförstånd hade respondenterna möjlighet att kontakta oss via mail under den perioden webenkäten var tillgänglig att svara på. Vi fick en svarsfrekvens på 52 % vilket kan anses tillfredsställande. Detta innebär att vi med större säkerhet kan genomföra generaliseringar och antaganden av den insamlade empirin.

3.3 Framtagande av värderingskriterier

För att kunna kategorisera och strukturera både frågor och svar till vår utvärdering och enkät, började vi med att genomföra en typ av förarbete i form av en utvärderingsdesign. Denna utvärderingsdesign grundade sig på en slutrapport av en pilotstudie om Lean vilken genomfördes i Försäkringskassan. I slutrapporten presenterades tanken bakom hur Försäkringskassan vill använda Lean, hur implementering gått till och resultat av piloten.

Vi konstaterade att Försäkringskassan har 14 principer med Lean istället för tydliga mål. Vi kunde inte direkt identifiera värderingskriterier ur dessa principer. Emellertid kunde vi utkristallisera tre gemensamma faktorer ur 12 av principerna i form av *stress*, *stöd i arbete* och *effektivitet*. Ur dessa faktorer har vi destillerat fram värderingskriterierna för denna utvärdering. Dessa är minskad stress, ökat stöd i arbetet och ökad effektivitet.

Principerna och hur de relateras till våra värderingskriterier är följande:

Tabell 1: Principerna med Lean

Princip	Stress	Stöd	Effektivitet
<i>Kontinuerlig processflöden</i> - Identifiera och förhindra flaskhalsar, fördröjningar och stopp i processen			Med kontinuerliga processflöden uppnås högre effektivitet
<i>Jämna ut arbetsbelastningen</i> - arbetsbelastning balanseras mellan medarbetare och tid	Fördelning av arbetsuppgifter mellan medarbetare minskar stressen	En jämn arbetsbelastning ser till att ingen arbetar för mycket	
<i>Rätt från mig</i> - Genom riktlinjer, handledning, checklistor, att rätta till fel från början etc. ska korrekt utförande av arbete ske	Minskar dubbelarbete medför detta minskad stress för medarbetarna	Riktlinjer, handledning och checklistor blir ett stöd i arbetet	Gör medarbetaren rätt från början uppnås en högre effektivitet hos dem
<i>Standardisering</i> – Tillför trygghet och underlättar vid nya arbetsuppgifter. Förenklar även mätning i förbättringsarbete	Underlättar för medarbetare i nya arbetsuppgifter vilket minskar stress	Skapar ett stöd i arbetet då standardisering av arbetsuppgifter bidrar till trygghet	Har bra metoder standardiserats minskas slöseri och effektivitet ökar hos medarbetarna
<i>Visualisering</i> - Hjälpverktyg för att synliggöra dolda fel och resultat. Medarbetarna blir mer delaktiga		Visualiserat resultat blir medarbetarna delaktiga vilket hjälper dem nå mål	Identifieras dolda fel och dessa avhjälps, ökar effektiviteten hos medarbetarna
<i>Använd bara pålitlig, väl utprövad teknik</i>		Bra tekniker är ett stöd i arbetet	Pålitlig teknik ökar effektiviteten hos medarbetarna
<i>Odling ledarskap</i> - Stödja arbetet med ständiga förbättringar samt utveckla coachande ledare	Ledarskap som tillhandahåller bra information och vägledning till	Ledarskap som tillhandahåller stöd från ledning till medarbetare när det	Rätt stöd ger medarbetarna möjlighet att utvecklas och bli mer

	medarbetare, vilket minskar stressen	behövs	effektiva i sitt arbete
<i>Sätt medarbetaren i centrum</i> - Chefer ska finnas för sina medarbetare och stödja dem samt ge medarbetare de befogenheter som krävs.		Ett stöd i arbetet är att medarbetare får de befogenheter som krävs för att kunna utföra sina arbetsuppgifter	Rätt stöd i arbetet ger medarbetare rätt kompetens och bidrar till effektiva medarbetare
<i>Gå och se med egna ögon</i> - Det ska ständigt finnas en nära kommunikation mellan chefer och medarbetare		Regelbunden kommunikation är ett stöd i arbetet. Blir ledare varse om medarbetares uppgifter kan de lättare ge sitt stöd	Dialog mellan ledare och medarbetare skapar effektivare medarbetare
<i>Fatta beslut långsamt och genomföra snabbt</i> - Arbeta systematiskt			Genomtänka långsiktiga beslut ökar effektiviteten hos medarbetarna
<i>Bli en lärande organisation</i> - Medarbetarna ges möjlighet att lära av varandra		Lär medarbetarna av varandra, blir det ett stöd för dem	Höjd kompetens skapar effektivare medarbetarna
<i>Långsiktighet</i> – Ekonomisk förlust i närtid har mindre betydelse i relation till långsiktigt uppnådda mål			När medarbetarna når uppsatta delmål upplever de sig mer effektiva
<i>Kundens behov i centrum</i> – Kundfokus			
<i>Respektera partner och leverantörer</i> – Ett gott samarbete med partners och leverantörer			

Värderingskriterierna vi destillerat fram används till att utvärdera huruvida medarbetarna hos Försäkringskassan anser att organisationen har påverkats i den riktning som Lean förespråkar. Det vill säga, anser medarbetarna att Lean medfört en minskad stress, ett ökat stöd och en högre effektivitet i deras arbete?

Syftet Försäkringskassan har med Leans principer är att förbättra organisationen och arbetssituationen för medarbetare så de kan erbjuda bättre service och kvalitet åt sina kunder. En av grundtankarna Försäkringskassan har med Lean, är att detta ska hjälpa dem att sätta kunden i centrum. Vi skulle kunna använda detta som ett värderingskriterie i utvärderingen. Emellertid valde vi istället att fokusera på medarbetarna och hur Lean påverkar dem i deras arbetssituation, utifrån tidigare nämnda värderingskriterier.

3.3.1 Måluppfyllelsemodellen

I arbetet med vår utvärdering har vi använt en måluppfyllelsemodell då denna ämnar beskriva om Försäkringskassans principer med Lean i relation till medarbetare gett den effekt avsikten var. En måluppfyllelsemodell kan definieras enligt följande:

Måluppfyllelsemodellen, den klassiska mål-resultatmodellen, bedömer om en interventions direkta och indirekta effekter i utfallsledet motsvarar de utfalls- eller effektmål som satts upp och därmed institutionaliserats i interventionen själv. Mål betyder både mål som

värderingskriterier och som standarder på dessa värderingskriterier (Vedung, 2009, sid 91).

Denna utvärdering utgår från en beskrivande måluppfyllelseanalys vilken ger svar på om uppnådda resultat stämmer överens med målen. En styrka med denna modell är att den är enkel att använda då den bygger på en kausalitetsfråga. En svaghet med måluppfyllelsemodellen är det så kallade luftighetsargumentet vilket härrör ifrån att en del offentliga organisationers mål/värderingskriterier är så abstrakta att de inte går att använda som bedömningsinstrument (Vedung, 2009). Målen med Lean i Försäkringskassan är otydliga. Emellertid kunde vi urskilja tidigare nämnda värderingskriterier. Dessa är då den måttstock som avgör om Lean fått den avsedda effekten hos Försäkringskassan eller inte.

Ännu en svaghet med modellen är bieffektsargumentet. Med detta menar Vedung att det blir ett intensivt fokus på om interventionens mål har införlivats och därav förbises oförutsedda bieffekter som kan ha uppstått. Då dessa oförutsedda bieffekter inte varit målsatta i utvärderingen kan de därav inte utvärderas. (Vedung 2009). I webenkäten valde vi att ge medarbetarna möjligheten att svara på två öppna frågor i syfte att kunna fånga in oförutsedda bieffekter av Lean.

I motsats till måluppfyllelsemodell skulle en processutvärdering kunna vara ett intressant val till denna utvärdering. Processutvärdering skulle kunna utformas enligt modellen *kvalificerad uppföljning*. Denna modell går ut på att utvärdera hur implementeringen av en intervention gått. Fokus ligger därav på att exempelvis identifiera vilka avvikelser från interventionens mål som uppstått under implementeringen. När avvikelserna väl identifierats, kan de positiva avvikelserna accepteras som en förbättring i implementeringen, medan de negativa avvikelserna därav kan förebyggas för att implementeringen ska underlättas. Emellertid är inte resultaten av implementeringen inte i fokus i en processutvärdering enligt modellen *kvalificerad uppföljning* (Vedung, 2009). Då vi är intresserade av vilka effekter och resultat Lean har för medarbetarna valde vi istället att utforma vår utvärdering enligt en måluppfyllelse modell.

3.4 Enkätstudien

Genom Malmö Högskolas helpdesk fick vi tillgång till ett program som används till att skapa webenkäter. Detta program heter Artologik – Query&Report. Helpdesk gav oss inloggningsuppgifter och vi läste Artologiks manual för att bilda oss en uppfattning om hur programmet fungerade. Därefter gjorde vi en testenkät vilken vi skickade till oss själva för att skapa oss en uppfattning om programmets funktionalitet.

För att komplettera slutrapporten från Försäkringskassan genomförde vi också en förundersökning hos Försäkringskassan. Detta för att därigenom få ett bättre underlag till enkätfrågorna. Vår kontaktperson (den tidigare nämnda mentorn) på Försäkringskassan gav oss grundläggande information om våra respondenter och Försäkringskassan. Information som kom oss tillkänna var aktuella befattningar, omfattning av medarbetare, arbetsmiljö e t c. Mot bakgrund av denna information och våra värderingskriterier började vi att konstruera våra enkätfrågor till utvärderingen.

Därefter försökte vi finna teoretiska perspektiv kring värderingskriterierna. Studierna gav oss fördjupade kunskaper om stress, stöd i arbetet och effektivitet.

Härigenom upptäckte vi att det fanns flera betydande underfaktorer till varje värderingskriterie. Värderingskriteriet stress kan påverkas av den upplevda känslan av krav och kontroll. För att ta reda på vilka krav medarbetarna upplever i sitt arbete konstruerades frågan *i vilken omfattning har Lean som arbetssätt hjälpt dig att hinna med dina arbetsuppgifter?* Genom frågan *i vilken omfattning har Lean som arbetssätt hjälpt dig att planera dina arbetsuppgifter?* fick vi reda på vilken kontroll medarbetarna upplevde i sitt arbete. Värderingskriteriet stöd i arbetet kan påverkas av den upplevda dialogen, delaktigheten och möjligheten till kompetensutveckling. I relation till dialog och delaktighet konstruerades frågan *i vilken utsträckning anser du att Lean som arbetssätt bidragit till en utveckling av följande aspekter i ditt arbete; framföra din åsikt (dialog), att bli lyssnad på (dialog), påverka din arbetsituation (delaktighet), få översikt om verksamhetens mål (delaktighet)*. I relation till kompetensutveckling konstruerades frågan *i vilken omfattning har Lean som arbetssätt bidragit till att du utvecklats i ditt arbete?* Värderingskriteriet effektivitet upptäckte vi kan vara påverkad av stress (krav och kontroll) och stöd i arbetet (dialog, delaktighet och kompetensutveckling). Genom att undersöka vilken stress och stöd i arbetet medarbetarna upplever sig ha, fick vi reda på om medarbetarna upplevde sig mer effektiva av arbetssättet Lean.

Vi konstruerade enkätfrågorna som neutrala utan värdeladdade ord, dvs så att de inte var ledande i vare sig positiv/negativ riktning. Vi har även försökt att konstruera svarsalternativen konsekvent så att det positiva svarsalternativet alltid hamnade till vänster. Genom detta förfarande underlättade vi för respondent att svara och minskade samtidigt risken för att respondent skulle begå misstag vid ifyllning av enkätsvar. Det gjorde även att vi ökade våra möjligheter att få reda på vad respondent verkligen anser i frågan. Vi tog även hänsyn till subjektiv och objektiv standardisering. Med subjektiv standardisering avses att frågorna ska utformas på ett sätt så att de uppfattas av alla respondenter på liknande sätt. Objektiv standardisering betyder att det ska vara konsekventa frågeformuleringar, se bilaga (Rosengren & Arvidsson, 2002).

Vidare tog vi kontakt med Försäkringskassan för att undersöka om deras brandväggar kunde släppa igenom vår webenkät och vi bestämde ett möte med vår kontakt. Vid mötet diskuterades webenkäten och det togs där ett fotografi av oss. Fotografiet tillsammans med information om oss och vår enkäts syfte, presenterades sedan som en annons på Försäkringskassans interna nätverk. Annonserna hade till avsikt att bistå oss med en högre svarsfrekvens.

När vi gjorde ett provutskick med en testenkät till vår kontakt hos Försäkringskassan uppstod det tekniska problem. Detta gjorde att enkätutskicket blev försenat med två veckor. När de tekniska problemen var lösta fick vi tillgång till medarbetarnas e-postadresser av vår kontakt på Försäkringskassan. Vi distribuerade därefter enkäten till medarbetarna via e-post. Enkäten fanns tillgänglig för medarbetarna att svara på under en veckas tid. Två påminnelser skickades ut. Den första påminnelsen skickades efter tre dagar och den andra påminnelsen skickades den sista dagen enkäten var tillgänglig att svara på.

Den empiri vi samlat in med enkäten importerades sedan till statistikprogrammet SPSS. Empirin kodades vilket underlättade arbetet med analysen. Kodning innebär att vi fick information i siffror såsom procentenheter och antal medarbetare och deras uppfattningar hur Lean påverkat dem i deras arbetsituation. Vi använde Excel för att i diagram presentera delar av våra

resultat i utvärderingen. I resultatredovisningen har vi avrundat procenttalen och därav kan det förekomma det totala antalet procent i svaren blir något mer eller mindre än 100 %. Resultatet av de öppna frågorna framkom efter att svaren först tematiserades efter medarbetarnas åsikter om Lean. Därefter räknades för hand hur många medarbetare som svarat i varje tema. Med denna behandling av empirin fick vi ett resultat som vi kunde analysera utifrån våra teoretiska perspektiv. Detta gav oss sedan ett slutresultat till utvärderingen.

3.4.1 Urval på 262 medarbetare och 52 % svarsfrekvens

Syftet med att använda en kvantitativ ansats är att resultatet från ett urval ska kunna ge en representativ bild och generaliseras till populationen. Hur urvalet sker är kopplat till den externa validiteten som undersökningen har (Jacobsen, 2007). I vår utvärdering valde vi att inte genomföra en totalundersökning på hela Försäkringskassan. Eftersom organisationen är omfattande skulle en totalundersökning av samtliga enheter bli svår att genomföra under den tidsperiod på 4 månader vi hade till vårt förfogande för utvärderingen. Dessutom har inte hela organisationen ännu haft möjlighet att implementera Lean i alla enheter. Ett systematisk eller slumpmässigt urval var inte heller aktuellt. De två sistnämnda urvalen hade kunnat utföras ur praktiskt synsätt men emellertid skulle ingen av dem representera hela Försäkringskassan på ett korrekt sätt. Detta då enbart den enhet vi undersöker, använder sig av Lean fullt ut.

För att inte få en systematisk snedfördelning och för att minimera risken för slumpmässigt urvalsfel genomfördes istället en totalundersökning av en enhet hos Försäkringskassan, där Lean hade använts under ett års tid. Populationen blev då 262 medarbetare varav 136 av dem (52 %) svarade på enkäten. Detta gjorde vi för att kunna ge en representativ bild av hur populationen i denna enhet uppfattat Lean som arbetssätt i relation våra värderingskriterier.

Eftersom medarbetarna hos vald enhet till största del hade befattningen handläggare och utredare gjorde vi en specificering av populationen. Vi valde att undersöka handläggarna, utredarna och övriga i den utvalda enheten hos Försäkringskassan. Kategorin övriga, avser de medarbetare som inte är handläggare eller utredare men som ändå utför ett socialt arbete. Dessa kan vara specialister eller medarbetare med arbetsledande befattningar. Därav valde vi bort Vaktmästare, Lokaltekniker, Controllers etc. från att ingå i vår population i utvärderingen, då de ej utför ett direkt socialt arbete.

3.4.2 Bortfall

Efter att vi fått tillgång till respondenternas e-postadress tog vi kontakt med vår kontaktperson på Försäkringskassan igen. Detta gjorde vi för att ta reda på om det fanns ett externt bortfall. Hade externt bortfall kunnat identifieras skulle dessa kunnat exkluderas ur populationen för att få en mer rättvisande svarsfrekvens. Emellertid kunde inget externt bortfall identifieras vid denna fråga.

Enkätfrågorna är medvetet formulerade på ett neutralt sätt. Svartalternativen är standardiserade i olika grader där respondenten som känner sig osäkra även ges möjlighet att svara vet ej.

Genom enkätfrågorna och svartalternativens utformning har vi försökt minska risken för internt bortfall. Detta gjorde vi även genom att vi skickade ut två påminnelser till respondenterna. För att ytterligare minska bortfall och öka vår

svarsfrekvens, har tidigare nämnd annons om oss och utvärderingen publicerats i enhetens interna nätverk. Vår kontakt hos Försäkringskassan informerade enhetscheferna, vilka påminde medarbetarna om vår webenkät. Detta gjordes i syfte att öka vår svarsfrekvens.

Enkätfrågornas omfattning utformades med tanke på att öka svarsfrekvensen. Enkäten omfattade enbart 25 frågor där lättare frågor ställdes i början och i slutet, medan de svårare frågorna ställdes i mitten av enkäten.

3.4.3 Reliabilitet

Hög reliabilitet innebär att slumpmässiga faktorer i hög grad reducerats (Jacobsen, 2007). Vårt forskningsintresse är beskrivande då fokus i utvärderingen var att beskriva i vilken omfattning vår valda population anser att Lean påverkat dem i deras arbetsituation.

I ett försök att öka reliabiliteten använde vi ett mätinstrument i form av en webenkät vilken skickades till urvalets e-post på deras arbetsplats. Enkäten utformades till största del med bundna svarsalternativ för att både frågor och svar i enkätsvaren skulle bli mer standardiserade.

Respondenterna gavs möjligheten att svara på enkäten i en standardiserad miljö, dvs deras arbetsplats. Vår uppfattning är att respondenternas arbetsmiljö är bullerfri då vi tidigare genomfört en förundersökning hos Försäkringskassan. Däremot kan även reliabiliteten påverkats av att respondenterna besvarade enkäten på deras arbetsplats. Vid missnöje kan vissa respondenter ha svårt att uttrycka detta på sin arbetsplats.

När vår empiri skulle införas i statistikprogrammet SPSS gjordes detta med hjälp av en exportfil från webenkätprogrammet Artologik. Detta innebar att risken för att slumpmässiga fel vid inmatning av data, minimerades. När vi sedan analyserade den data vi insamlat, hade vi stor nytta av vi i tidigare kurser arbetat med statistikanalys.

Vi genomförde inte en reliabilitetsmätning. Detta kunde ha gjorts med ett test-retest vilket betyder att två mätningar med samma mätinstrument genomförs vid två olika tillfällen. Då vi behövde fördjupa oss i tidigare forskning och teoretiska perspektiv ansåg vi av tidsskäl att det inte fanns en möjlighet att genomföra en representativ test-retest med vår enkät.

3.4.4 Validitet

Med validitet menas att en undersökning faktiskt mäter det som den avser att mäta (Jacobsen 2007). Vårt syfte med denna utvärdering är att få reda på hur medarbetarna uppfattar att arbeta med Lean i relation till våra värderingskriterier. För att få svar på detta, ställde vi bl a direkta frågor i vår enkät angående värderingskriterierna. Emellertid kan dessa tre värderingskriterier tolkas och uppfattas olika. För att kunna mäta det vi avser att mäta med större säkerhet, delades därav värderingskriterierna in i underfaktorer. Underfaktorerna har tidigare nämnts, som krav, kontroll, dialog, delaktighet och kompetensutveckling. Genom att vi utkristalliserat underfaktorerna avser vi att öka vår validitet i enkäten. Detta då vi får fler infallsvinklar som belyser hur medarbetarna uppfattar att arbeta med Lean i relation till värderingskriterierna. Vi har även valt att ha en kontrollfråga i relation till den direkta frågan hur Lean påverkar i relation till varje

värderingskriterie. Med andra ord så frågade vi i vilken omfattning Lean har minskat stressen på arbetsplatsen som helhet och jämförde detta resultat med i vilken omfattning Lean har minskar stressen i deras arbetsituation. När svaren gav liknande resultat kan det anses att vår validitet har ökat.

De resultat vi fick fram i vår utvärdering ger perspektiv på hur medarbetarna i den del av Försäkringskassan vi undersökte, uppfattar arbetet med Lean, utifrån våra värderingskriterier. Vi har inte genomfört en totalundersökning på *hela* Försäkringskassan. Därav kan enkätens resultat inte ses som ett bevis för hur medarbetarna i *hela* organisationen kan komma att uppfatta arbetssättet Lean. Emellertid kan enkätens resultat ses som en indikation på hur medarbetarna kan komma uppfatta arbetet med Lean, om det införs i hela Försäkringskassan. Vi skulle kunna sträcka oss till att påstå att enkätens resultat är en indikation på hur medarbetare i andra organisationer, vilka bedriver socialt arbete, kan uppfatta arbetet med Lean. Det bör därav beaktas att enkätresultatets validitet blir högre desto närmare det undersökta urvalet resultatet används. Med andra ord ökar validiteten av vårt utvärderingsresultat om resultatet används i en kontext vilken liknar vårt urval.

3.5 Etiskt förhållningssätt

I vår utvärdering har vi i samråd med representant valt att namnge den organisation vi har utvärderat. Däremot har vi valt att inte preciserat vilken enhet som har undersökts. Vidare har vi även valt att hålla varje enskild respondent anonym och i webenkätprogrammet använt inställningen så att svar ej kan spåras till respondenterna. Innan vi skickade ut enkäten fick vi tillstånd av sektionschefen att skicka ut enkäten på vald enhet hos Försäkringskassan. Det är viktigt att respondenterna känner sig säkra i att de förblir anonyma. Känner de sig inte säkra på det finns det risk att svaren blir påverkade, då respondenten kanske inte svarar vad de verkligen tycker.

3.5.1 Forskningsetiska principer av Vetenskapsrådet

Vetenskapsrådet är en myndighet med uppdrag av regering och riksdag att utveckla svensk forskning. Därav har vetenskapsrådet tagit fram fyra etiska principer.

En av de fyra principerna är *informationskravet*. Detta innebär att: ”Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte” (Vetenskapsrådet, 2006, sid 7). I det följebrev vi skickade med vår webenkät beskrev vi tydligt vårt syfte med utvärderingen.

Den andra av de fyra principerna är *samtyckeskravet* vilket innebär att ”Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan” (Vetenskapsrådet, 2006, sid 9). Detta har vi tagit hänsyn till i vår webenkät då respondenterna fått information om att medverkan är frivillig.

Den tredje av de fyra principerna är *konfidentialitetskravet* som betyder att: ”Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem”(Vetenskapsrådet, 2006, sid 12). För att kunna nå våra respondenter fick vi ta del av deras arbetsmail och namn via ett dokument. Dessa uppgifter har förvarats i våra personliga datorer och dokumentet har därefter raderats när utvärderingen var slutförd.

Den fjärde och sista av de fyra principerna är *nyttjandekravet* som betyder att: ”Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål” (Vetenskapsrådet, 2006, sid 14). I utvärderingen kommer de svar som insamlats endast användas för forskningsändamål.

4. RESULTAT

Av de 262 som tillfrågades svarade 136 vilket motsvarar 52 %. I följande kapitel presenteras svarsgruppen och dess inställning och kännedom om Lean. Vidare presenteras resultaten av enkäten i relation till utvärderingens värderingskriterier.

De öppna frågorna och svaren belyste några oförutsedda bieffekter av Lean. Detta då de öppna svaren visade att Lean i vissa fall haft motsatt avsedd effekt hos medarbetarna.

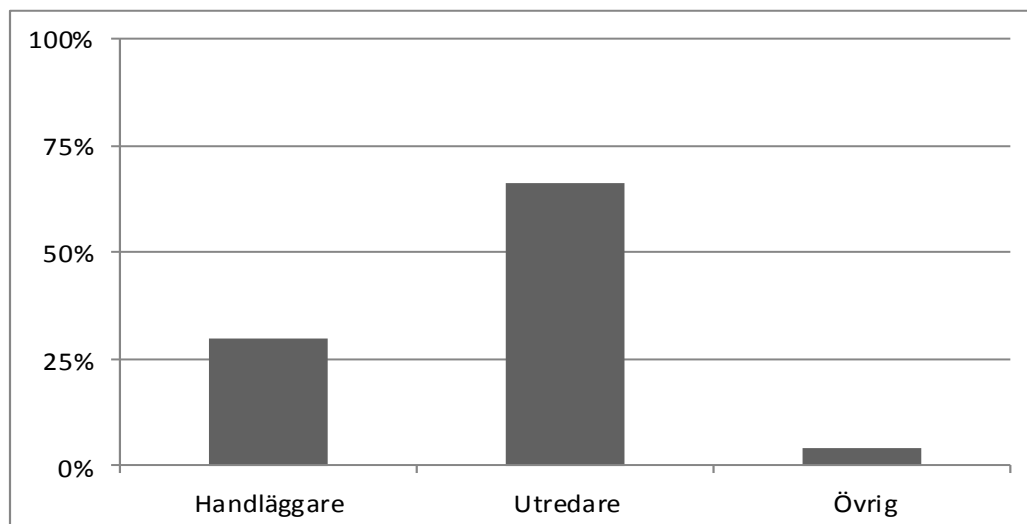
4.1 Presentation av svarsgruppen

Nedan följer en presentation på bakgrundsuppgifter på de som har svarat. Här har vi genom enkätfrågorna fått allmän information om medarbetarna.

Det är flest medarbetare i ålder 56 år eller äldre (38 %). Det är minst medarbetare i ålder 25 år eller yngre (7 %)¹. Resterande medarbetare är i ålder 26-35 (21 %), 36-45 (16 %) och 46-55 (17 %). Av de medarbetare som svarat är en majoritet kvinnor (82 %). Hälften av medarbetarna har en högskole/universitetsutbildning (50 %) och nästan lika många har Gymnasieutbildning eller motsvarande (45 %).

Den vanligast förekommande befattningen är utredare (66 %). Handläggare förekommer i mindre utsträckning (30 %) och få uppger att de har övriga befattningarna (4 %). Dessa övriga befattningar är beslutsfattare, enhetschef och specialist.

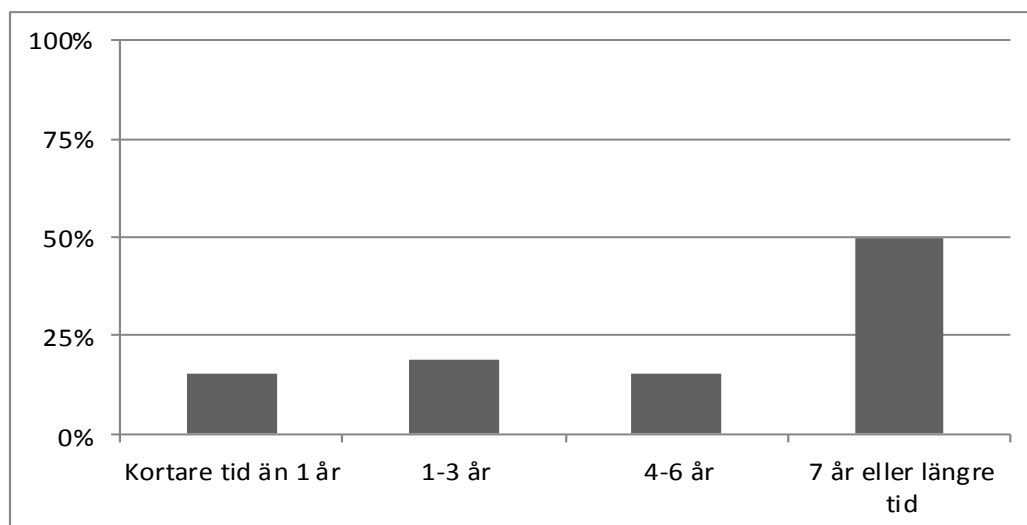
Diagram 1: Vilken befattning har du i Försäkringskassan?



¹ Gällande ett svarsalternativ till variabel ålder begicks en felformulering. En respondent kunde ej ange sin ålder men svarade ändå inom avsedd åldersintervall. Felet har rättats till i presentationen av resultatet.

En stor del av medarbetarna har arbetat 7 år eller längre på Försäkringskassan (50 %). En mindre del har arbetat på Försäkringskassan i mindre än 1 år (15 %) och en lika liten del har arbetat i 4-6 år (15 %). En något större del av medarbetarna har arbetat i 1-3 år (19 %)

Diagram 2: Hur länge har du arbetat inom Försäkringskassan?



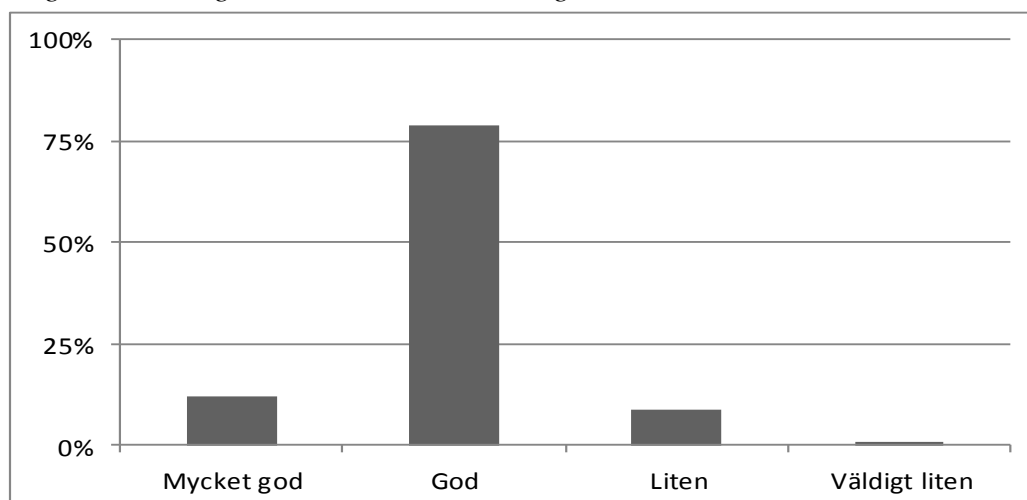
De flesta (84 %) av de svarande hade arbetat inom Försäkringskassan innan Lean infördes.

En stor del av medarbetarna anser sig inte ha arbetsledande uppgifter (88 %). En betydande del av medarbetarna (82 %) anser att deras arbetsbelastning är hög (54 %) eller mycket hög (28 %). De som anser att arbetsbelastning däremot är lagom är en mindre del (17 %).

4.2 Medarbetarnas kännedom och inställning till Lean

I enkäten efterfrågades respondenternas kännedom och inställning till Lean. Ur svaren gick att urskilja att en majoritet av medarbetarna (91 %) anser sig ha god (79 %) eller mycket god (12 %) kännedom om Lean. Endast en mindre del av medarbetarna anser sig ha liten kännedom om Lean (9 %).

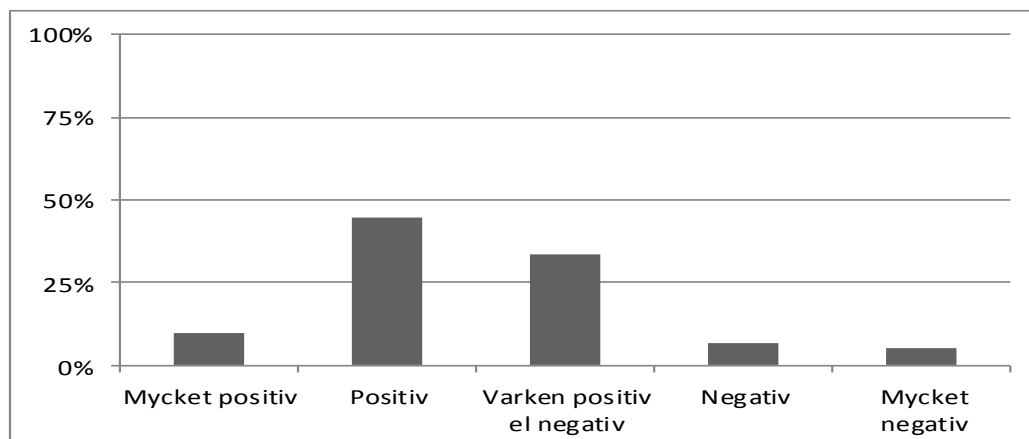
Diagram 3: Hur god kännedom anser du dig ha om Lean?



Lite över hälften av medarbetarna (55 %) har en positiv (45 %) eller mycket positiv (10 %) inställning till Lean. En mindre del (12 %) har en negativ (7 %)

eller mycket negativ (5 %) inställning till Lean. Emellertid verkar många ha svårt att ta ställning i denna fråga (34 %).

Diagram 4: Vad är din allmänna inställning till Lean?



4.3 Värderingskriterier i relation till Lean

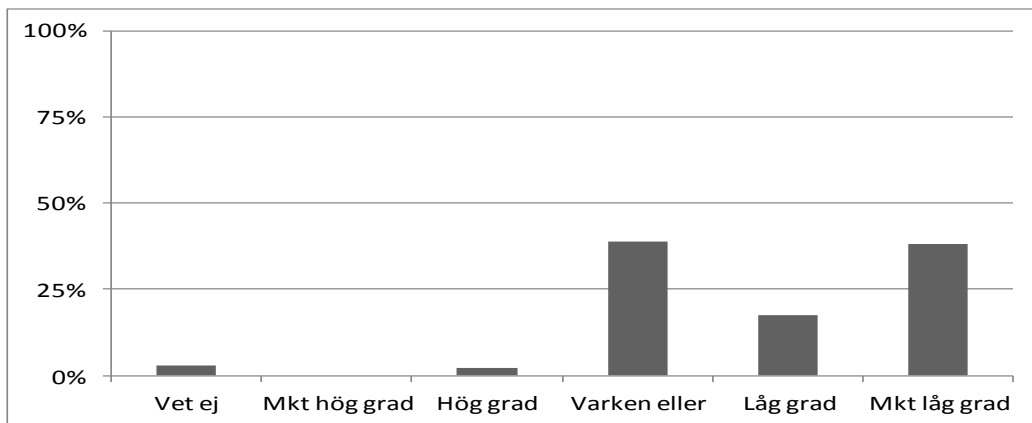
I enkäten frågar vi respondenterna om Leans påverkan i relation till våra värderingskriterier. Till värderingskriterierna har följande svarsalternativ kunnat anges: *I mycket hög grad, Hög grad, Varken eller, Låg grad, I mycket låg grad eller vet ej*. Vi har valt att undersöka om aspekterna ålder, tid på Försäkringskassan, befattning, utbildning och kännedom om Lean påverkar medarbetarnas uppfattning i relation till Lean och värderingskriterierna. Oavsett aspekt eller värderingskriterier har många medarbetare svarat *varken eller*, d v s många medarbetare verkar ha svårt att ta ställning i dessa frågor.

4.3.1 Minskad stress

Nedan presenteras resultaten av vad medarbetarna svarat i relation till minskad stress. Först presenteras hur medarbetarna anser att Lean minskat stressen i deras arbete. Sedan presenteras resultaten av ålder, tid på Försäkringskassan, befattning, utbildning och kännedom om Lean. Därefter presenteras resultat av frågorna relaterade till underfaktorerna av stress vilka är *krav* och *kontroll*. Resultatet av medarbetarnas upplevda krav framkommer av frågan om att *hinna*. Resultatet av medarbetarnas upplevda kontroll framkommer av frågan om att kunna *planera* sitt arbete. Därefter presenteras resultat av de öppna frågorna vilka relateras till stress.

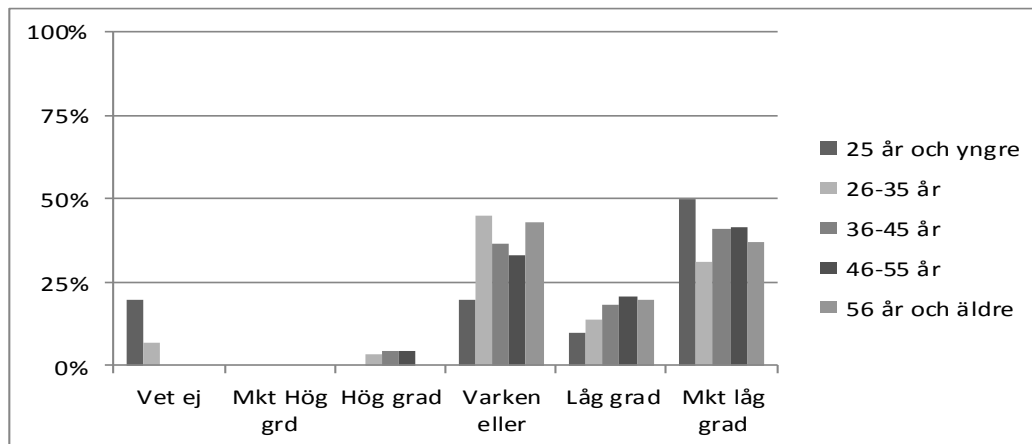
Många verkar ha svårt att ta ställning i frågan om Lean minskar stressen i arbetssituationen (39 %). Lite över hälften av medarbetarna (56 %) anser att Lean i *låg grad* (18 %) och *i mycket låg grad* (38 %) har minskat stressen i deras arbetssituation. Enbart en mindre del (2 %) anser att Lean i *hög grad* (2 %) och *i mycket hög grad* (0 %) har minskat stressen i deras arbete.

Diagram 5: Anser du att Lean som arbetssätt har minskat stressen i din arbetssituation?



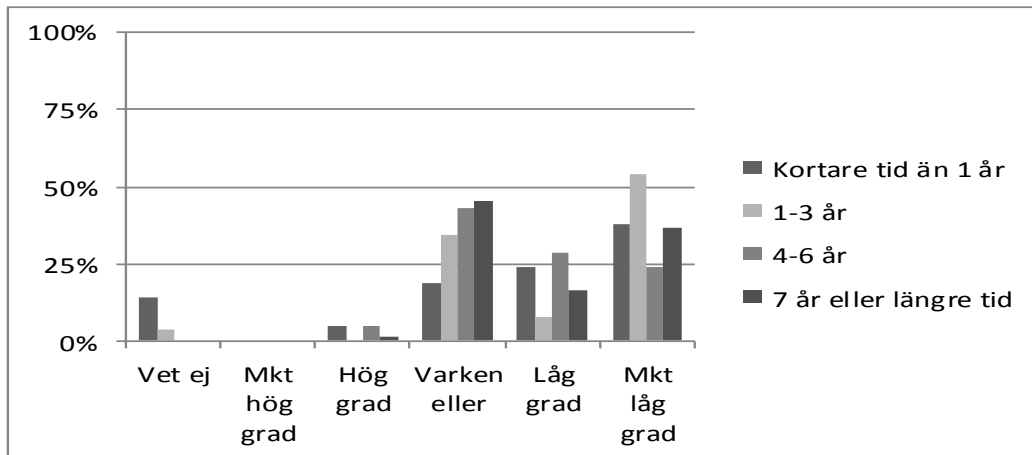
Oavsett ålder framkommer att lite över hälften av medarbetarna anser att Lean i *låg grad* eller *i mycket låg grad* har minskat stressen i deras arbetssituation.

Diagram 6: Ålder i relation till minskad stress



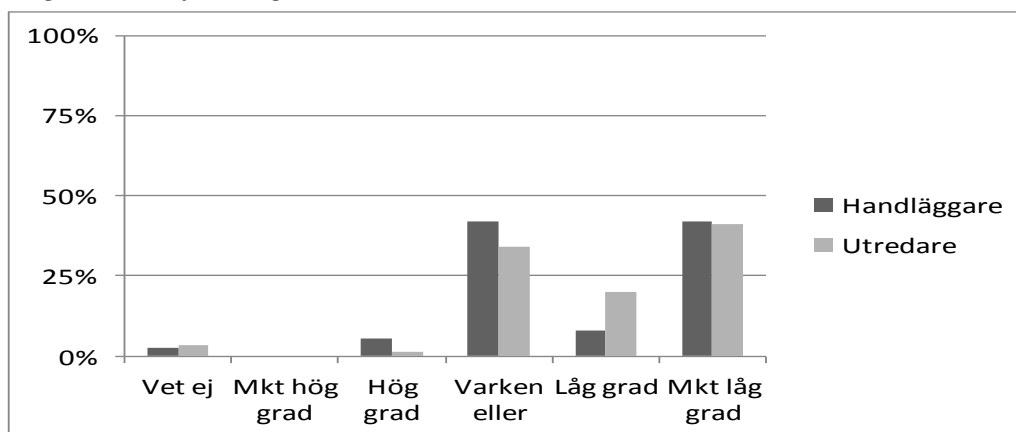
Oavsett tid på Försäkringskassan framkommer att lite över hälften av medarbetarna anser att Lean i *låg grad* eller *i mycket låg grad* har minskat stressen i deras arbetssituation.

Diagram 7: Anställningstid på Försäkringskassan i relation till minskad stress.



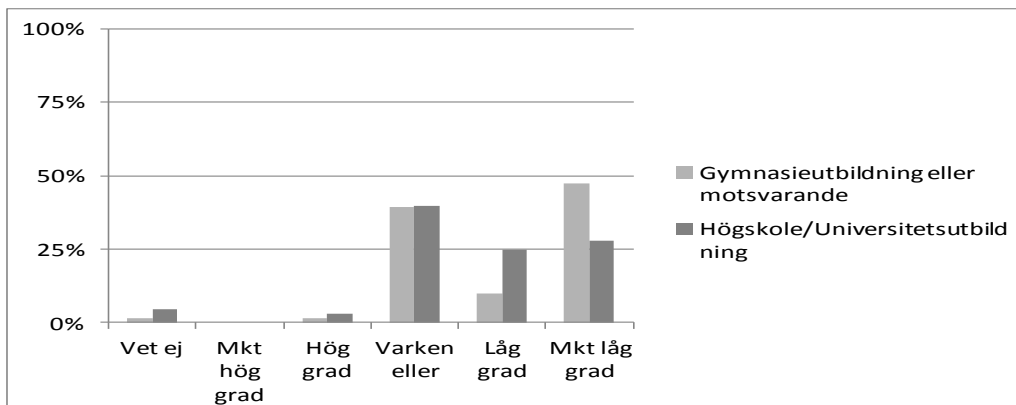
Oavsett befattning framkommer att lite över hälften av medarbetarna anser att Lean i *låg grad* eller *i mycket låg grad* har minskat stressen i deras arbetssituation.

Diagram 8: Befattning i relation till minskad stress



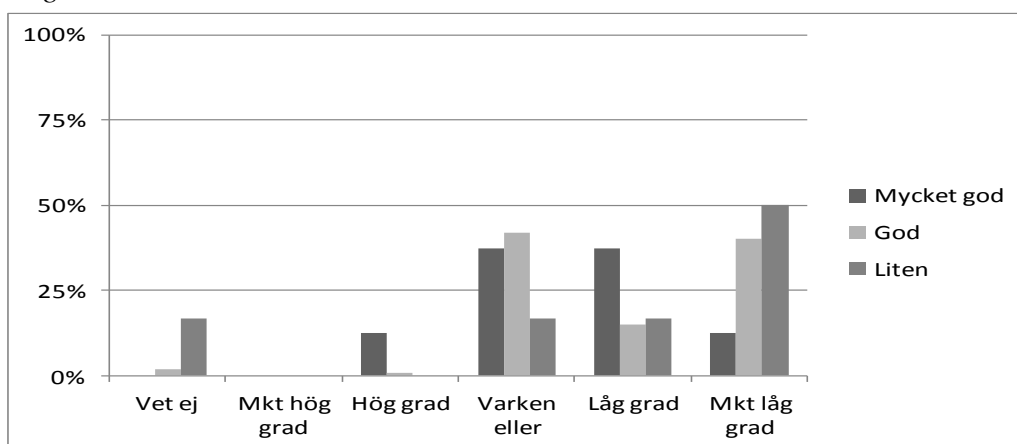
Oavsett utbildning framkommer att lite över hälften av medarbetarna anser att Lean i *låg grad* eller *i mycket låg grad* har minskat stressen i deras arbetssituation.

Diagram 9: Utbildning i relation till minskad stress



Oavsett kännedom om Lean framkommer att lite över hälften av medarbetarna anser att Lean i *låg grad* eller i *mycket låg grad* har minskat stressen i deras arbetssituation.

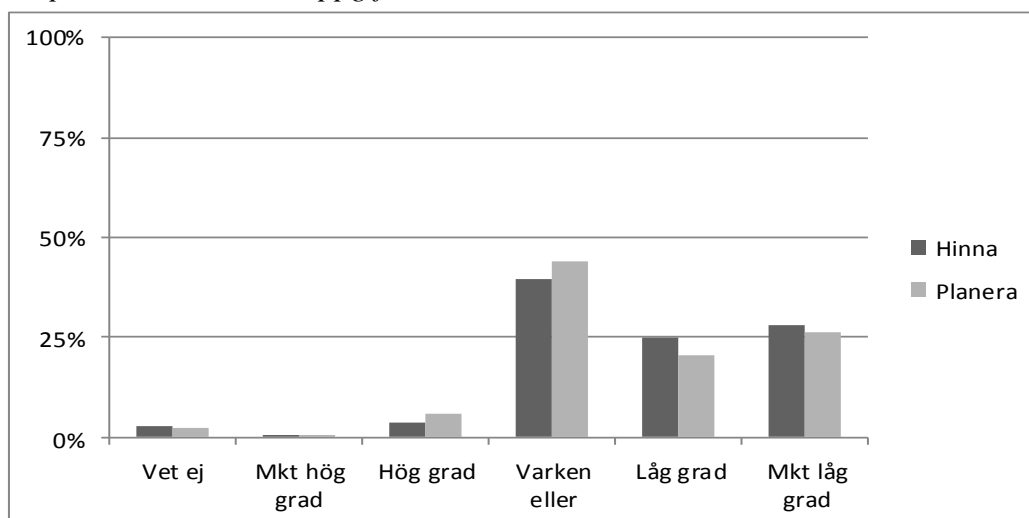
Diagram 10: Kännedom i relation till minskad stress



Många verkar ha svårt att ta ställning i frågan om Lean hjälper medarbetarna att hinna med sina arbetsuppgifter (40 %). Lite över hälften av medarbetarna (53 %) anser att Lean i *låg grad* (25 %) och i *mycket låg grad* (28 %) hjälper medarbetarna att hinna med sina arbetsuppgifter. Enbart en mindre del (5 %) tycker att Lean i *hög grad* (4 %) och i *mycket hög grad* (1 %) hjälper medarbetarna att hinna med sina arbetsuppgifter.

Många verkar ha svårt att ta ställning i frågan om Lean hjälper medarbetarna att planera sina arbetsuppgifter (44 %). Den största delen av medarbetarna (46 %) anser att Lean i *låg grad* (21 %) och i *mycket låg grad* (25 %) hjälper medarbetarna att planera sina arbetsuppgifter. Enbart en mindre del (7 %) tycker att Lean i *hög grad* (1 %) och i *mycket hög grad* (6 %) hjälper medarbetarna att planera sina arbetsuppgifter.

Diagram 11: I vilken omfattning har Lean som arbetssätt hjälpt dig att hinna med och planera dina arbetsuppgifter?



I en av de två öppna frågor vi ställde, efterfrågade vi vad medarbetarna anser vara *mindre positivt* med Lean. Där framkom att 20 (15 %) av medarbetarna ansåg att Lean ökar stressen i deras arbete:

Det är inte en naturlig del av arbetet utan ett ovälkommet avbrott i verksamheten som bidrar till ökad stress för att man inte hinner med sitt dagliga arbete (Medarbetare Försäkringskassan).

Eftersom vi har ett stort inflöde av ärende, ökar stressnivån därför att vi måste avsätta tid till Lean. Vi måste avverka inflödet av ärendet trots att vi får mindre tid (Medarbetare Försäkringskassan).

Vi måste lägga den tiden på det [Lean] men det tas inte hänsyn till det i vårt arbete utan vi ska ändå hinna samma mängd arbete (Medarbetare Försäkringskassan).

Man blir inte "kompenserad" för den tid man arbetar med Lean. Dina arbetsuppgifter ska utföras ändå vilket innebär ökad stress (Medarbetare Försäkringskassan).

Ur den öppna frågan där vi efterfrågade vad medarbetarna anser vara *mindre positivt* med Lean framkom även att 15 (11 %) av medarbetarna ansåg att Lean upplevs som ett tvång:

Vi är inte tillfrågade utan förväntas/påtvingas delta (Medarbetare Försäkringskassan).

Att det ska framtvingas fram förbättringsförslag som sedan inte leder till någon förbättring (Medarbetare Försäkringskassan).

I dessa svar framkom även att de Lean-möte som hålls varje vecka upplevs som tvång:

Å andra sidan är vi påtvingade vare sig vi vill eller inte, att delta 2 timmar 30 minuter i veckan på LEAN (Medarbetare Försäkringskassan).

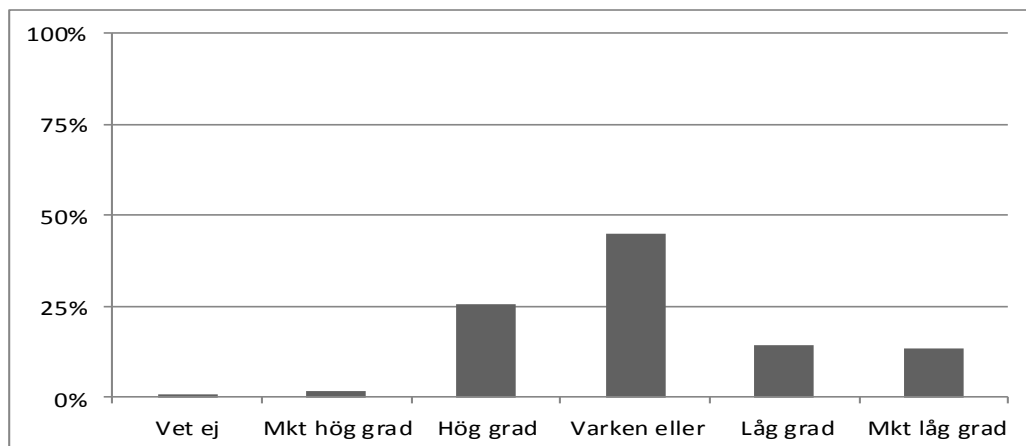
Vi har Lean varje vecka vilket är alldeles för ofta. Det är dessutom obligatoriskt (Medarbetare Försäkringskassan).

4.3.2 Ökat stöd i arbetet

Nedan presenteras resultaten av vad medarbetarna svarat i relation till stöd i arbetet. Som tidigare nämnts är underfaktorerna till stöd i arbetet dialog, delaktighet samt kompetensutveckling. Resultatet av medarbetarnas upplevda dialog framkommer av svaren i frågorna om att *framföra din åsikt* och *bli lyssnad på*. Resultatet av medarbetarnas upplevda delaktighet framkommer av svaren i frågorna om *påverka din arbetssituation* och *få översikt om verksamhetens mål*. Resultatet av kompetensutveckling framkommer av svaren i frågan *i vilken omfattning har Lean som arbetssätt bidragit till att du utvecklas i ditt arbete?* Därefter presenteras resultat av de öppna frågorna vilka relateras till stöd i arbetet.

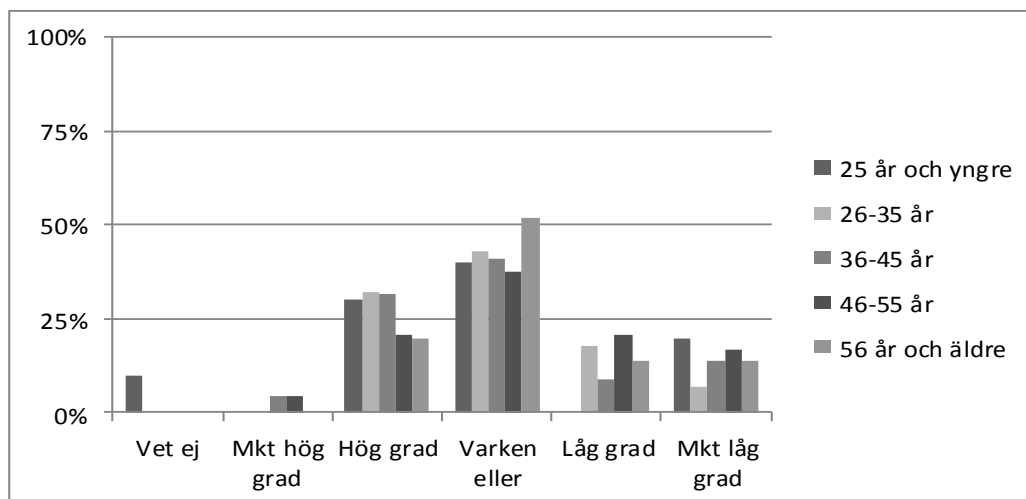
Många verkar ha svårt att ta ställning i frågan om Lean är ett stöd i deras arbete (39 %). En stor del av medarbetarna (27 %) anser att Lean i *låg grad* (13 %) och i *mycket låg grad* (14 %) varit ett stöd i deras arbete. En lika stor del (27 %) anser att Lean i *hög grad* (25 %) och i *mycket hög grad* (2 %) varit ett stöd i deras arbete.

Diagram 12: Anser du att Lean är ett stöd i ditt arbete?



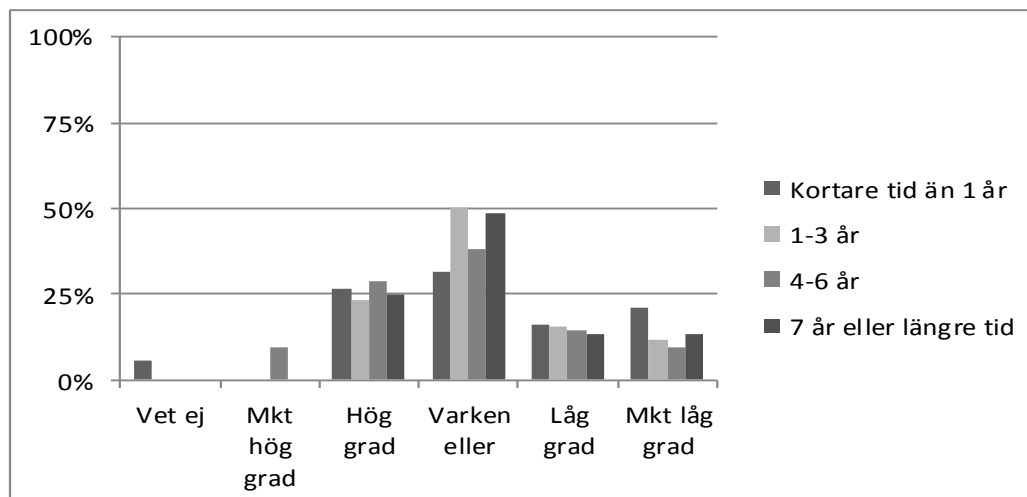
De medarbetare som är 45 år eller yngre anser i större utsträckning att Lean i *hög grad* och i *mycket hög grad* än i *låg grad* och i *mycket låg grad* är ett stöd i deras arbete. Tvärtom anser de medarbetare som är 46 år eller äldre i större utsträckning att Lean i *låg grad* och i *mycket låg grad* än *hög grad* och i *mycket hög grad* är ett stöd i deras arbete.

Diagram 13: Ålder i relation till stöd i arbetet



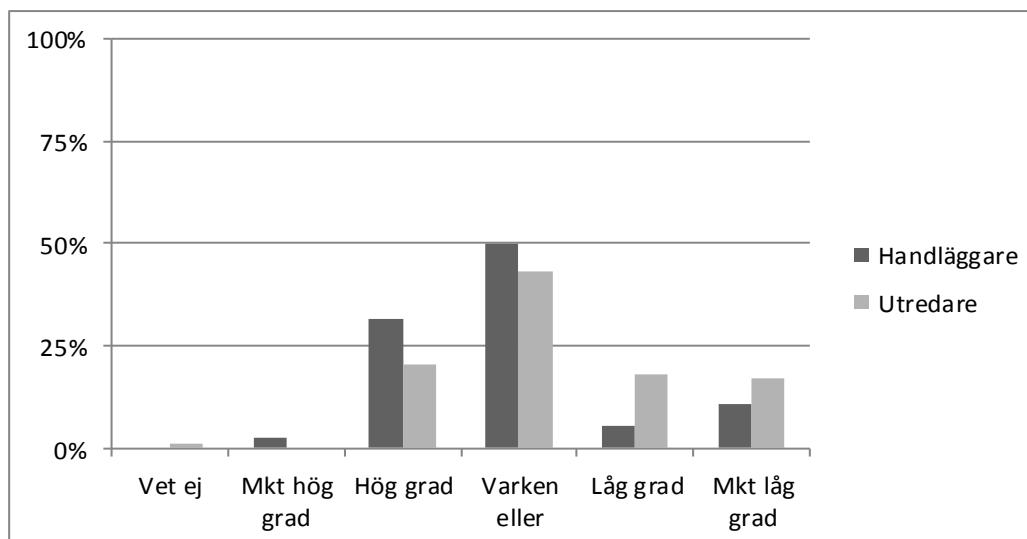
De medarbetare som arbetat på Försäkringskassan under 1 år, 1-3 år eller 7 år eller längre anser i större utsträckning att Lean i *låg grad* och *i mycket låg grad* än i *hög grad* och *i mycket hög grad* är ett stöd i deras arbete. De medarbetare som arbetat på Försäkringskassan i 4-6 år anser i större utsträckning att Lean i *hög grad* och *i mycket hög grad* än i *låg grad* och *i mycket låg grad* är ett stöd i deras arbete.

Diagram 14: Anställningstid på Försäkringskassan i relation till stöd i arbetet.



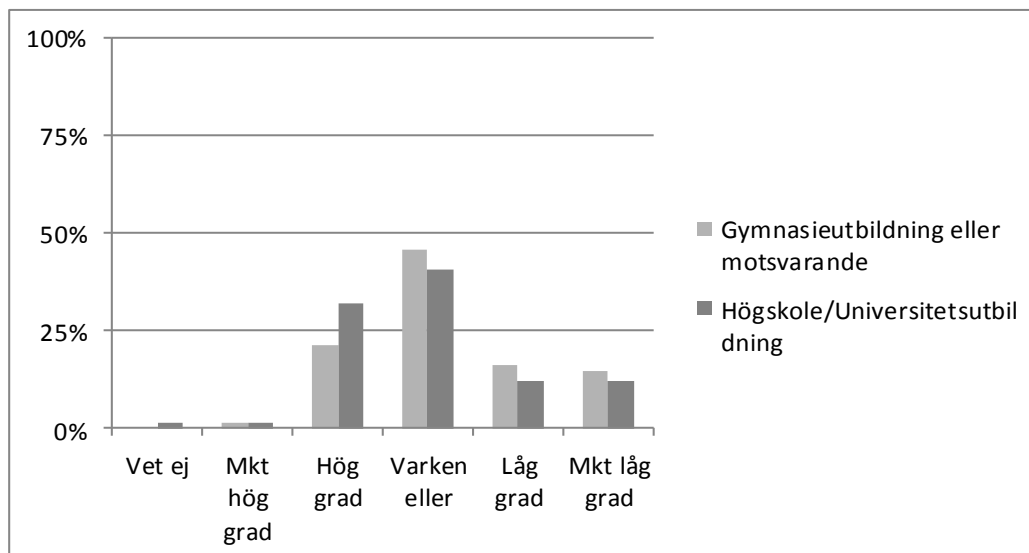
Handläggare anser i större utsträckning att Lean är i *hög grad* och *i mycket hög grad* än i *låg grad* och *i mycket låg grad* är ett stöd i deras arbete. Utredare anser däremot i större utsträckning att Lean i *låg grad* och *i mycket låg grad* än i *hög grad* och *i mycket hög grad* är ett stöd i deras arbete.

Diagram 15: Befattning i relation till Stöd i arbetet



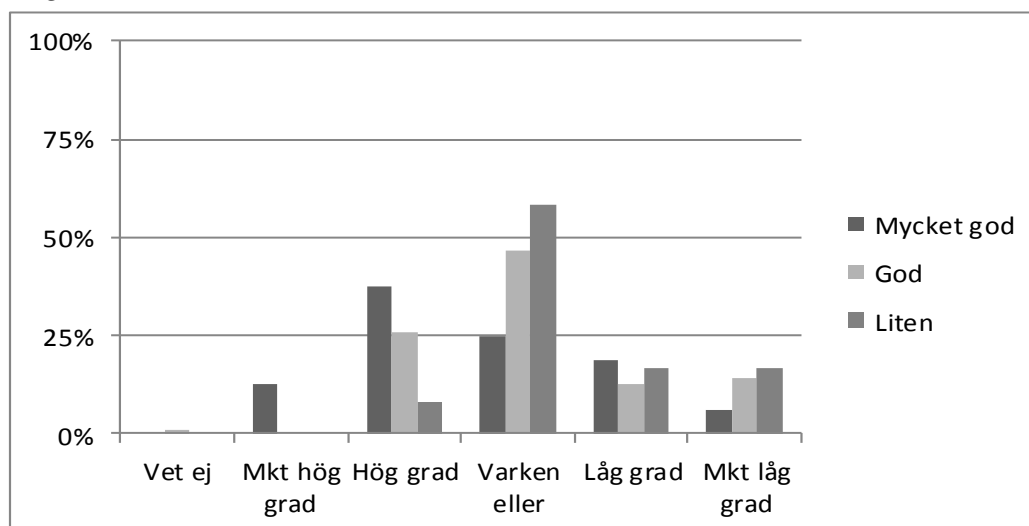
Medarbetare med gymnasieutbildning eller motsvarande anser i större utsträckning att Lean i *låg grad* och *i mycket låg grad* än i *hög grad* och *i mycket hög grad* är ett stöd i deras arbete. Tvärtom anser de medarbetare med högskole/universitetsutbildning i större utsträckning att Lean i *hög grad* och *i mycket hög grad* än *låg grad* och *i mycket låg grad* är ett stöd i deras arbete.

Diagram 16: Utbildning i relation till Stöd i arbetet



De medarbetare som har mycket god kännedom om Lean anser i större utsträckning att Lean i *hög grad* och *i mycket hög grad* än i *låg grad* och *i mycket låg grad* är ett stöd i deras arbete. Däremot, de medarbetare som har liten kännedom om Lean anser i större utsträckning att Lean i *låg grad* eller *i mycket låg grad* än i *hög grad* och *i mycket hög grad* är ett stöd i deras arbete.

Diagram 17: Kännedom om Lean i relation till Stöd i arbetet



Många medarbetare verkar ha svårt att ta ställning i frågan, om Lean är ett stöd i arbetet för dem att; framföra sina åsikter (41 %), bli lyssnad på (46 %), påverka sin arbetssituation (38 %), få bättre översikt om verksamhetens mål (46 %) och utvecklas i sitt arbete (46 %).

En liten del av medarbetarna (15 %) anser att Lean i *låg grad* (11 %) och *i mycket låg grad* (4 %) hjälper dem att framföra sina åsikter. Nära hälften av medarbetarna (48 %) anser att Lean i *hög grad* (35 %) och *i mycket hög grad* (7 %) hjälper dem att framföra sina åsikter.

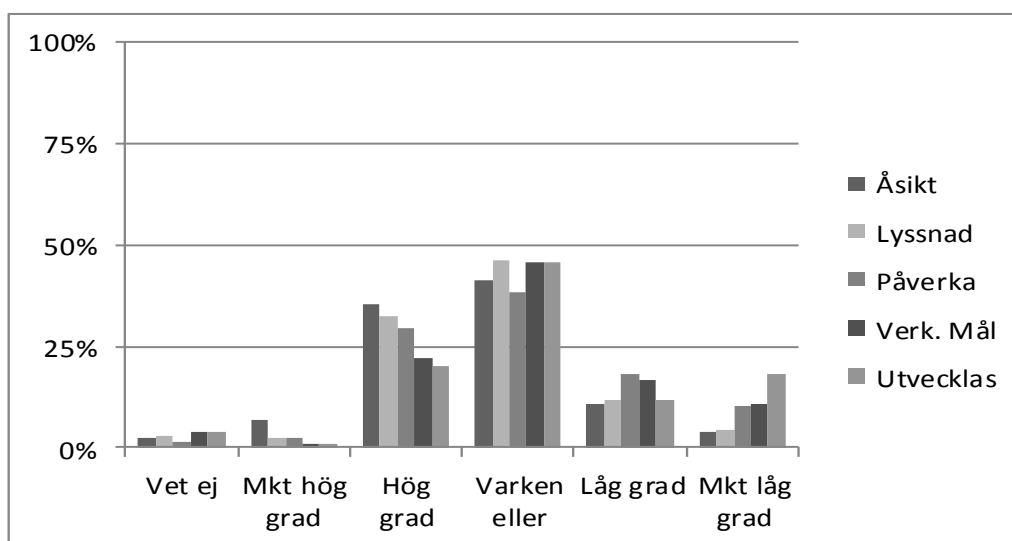
En liten del av medarbetarna (17 %) anser att Lean i *låg grad* (13 %) och *i mycket låg grad* (4 %) bidrar till att de blir lyssnad på. En större del av medarbetarna (34 %) anser att Lean i *hög grad* (32 %) och *i mycket hög grad* (2 %) bidrar till att medarbetarna blir lyssnad på.

En del av medarbetarna (28 %) anser att Lean i *låg grad* (18 %) och *i mycket låg grad* (10 %) bidrar till att de kan påverka sin arbetssituation. En något större del av medarbetarna (31 %) anser att Lean i *hög grad* (29 %) och *i mycket hög grad* (2 %) bidrar till att de kan påverka sin arbetssituation.

En del av medarbetarna (28 %) anser att Lean i *låg grad* (17 %) och *i mycket låg grad* (11 %) bidrar till att de får bättre översikt om verksamhetens mål. En något mindre del av medarbetarna (23 %) anser att Lean i *hög grad* (22 %) och *i mycket hög grad* (1 %) bidrar till att de får bättre översikt om verksamhetens mål.

En del av medarbetarna (31 %) anser att Lean i *låg grad* (12 %) och *i mycket låg grad* (19 %) bidrar till att de utvecklas i sitt arbete. En något mindre del av medarbetarna (21 %) anser att Lean i *hög grad* (20 %) och *i mycket hög grad* (1 %) bidrar till att de utvecklas i sitt arbete.

Diagram 18: I vilken omfattning anser du att Lean som arbetsätt bidragit till en utveckling av följande aspekter i ditt arbete; Att framföra din åsikt, Att bli lyssnad på, Påverka din arbetssituation, Få översikt om verksamhetens mål och utvecklas i ditt arbete



I en av de två öppna frågor vi ställde, efterfrågade vi vad medarbetarna anser vara det *mest positiva* med Lean. Där framkom att 49 (36 %) av medarbetarna anser att Lean är ett stöd i deras arbete:

Att själv vara med och påverka i större utsträckning (Medarbetare Försäkringskassan).

Det mest positiva med lean är att det är en metod som går att anpassa till olika företag/myndigheter och att det ger utrymme för själva medarbetarna att själva komma med förslag på ändringar och förbättringar inom organisationen, då de är de som faktiskt är med i "produktionen" (Medarbetare Försäkringskassan).

Att det finns vägar för att föra fram förbättringsförslag (Medarbetare Försäkringskassan).

Att det är en tydlig metod för att driva och utveckla förbättringar. Även om vi är en statlig myndighet kan vi påverka vår arbetsituation och främst arbets sätt. Allt bestäms inte uppifrån. (Medarbetare Försäkringskassan).

Att man har möjlighet att förändra arbetet på sin arbetsplats till det bättre (Medarbetare Försäkringskassan).

Vidare framkom av frågan att 17 (13 %) av medarbetarna även ansåg att Lean ökar gemenskap och samarbete:

Lean är positivt för att det gör alla delaktiga och alla kan framföra sin åsikt gällande förbättringsarbete (Medarbetare Försäkringskassan).

Ökad samarbetsgrad i arbetsgrupperna (Medarbetare Försäkringskassan).

Vår arbetsgrupp har kommit varandra närmare (Medarbetare Försäkringskassan).

Att de som inte vanligtvis "syns/hörs" kommer fram o kan lämna förslag. Att vissa saker som man kanske inte annars tänker på kommer i blickfång. Att alla ska vara med och att ledningen är med på noterna (Medarbetare Försäkringskassan).

I den andra av de öppna frågor vi ställde, efterfrågade vi vad medarbetarna anser vara *mindre positivt* med Lean. Där framkom att 38 (38 %) av medarbetarna anser att Lean är ett hinder i deras arbete då det bland annat tar tid från deras arbetsuppgifter:

Tidstjuv, man hinner inte med sina ordinarie arbetsuppgifter (Medarbetare Försäkringskassan).

Arbets tid slösas bort. Alla de timmar som läggs på Lean borde läggas på att arbeta med ärenden istället (Medarbetare Försäkringskassan).

Det tar tid från handläggningen, vilket särskilt märks när man arbetar deltid (Medarbetare Försäkringskassan).

Det tar mycket tid från ordinarie handläggningstid (Medarbetare Försäkringskassan).

Vidare framkom även att 15 (11 %) av medarbetarna ansåg att Lean minskar delaktigheten:

Att man får avslag på majoriteten av förbättringsförslagen, tyvärr. Oftast saknas det också en motivering till avslaget fastän man har utfört en mätning och sammanställt varför det hade varit positivt både för oss som arbetande på FK samt för den försäkrade om förslaget hade gått igenom (Medarbetare Försäkringskassan).

Men hur mycket inflytande har vi medarbetare egentligen? Det är skitsamma om inflytandet endast handlar om småsaker som utformning på blanketter och liknande. Vi som personal har blivit överkörda av högre ledning flera gånger då de kommit med spontana beslut om förändringar i handläggningen (som inte har med ensa att göra) som samtlig personal tycker är helt tokig. Var fanns lean då? Varför blev inte vi tillfrågade innan och kunde komma med synpunkter på en förändring innan den infördes? (Medarbetare Försäkringskassan).

Även om det sägs att vi ska kunna påverka så är det en stor och trög organisation och det är inte så lätt att få gehör. Det som kan förändras är mest småsaker i arbetssättet. Vi är fortfarande väldigt styrda av processer som i väldigt liten utsträckning är påverkbara (Medarbetare Försäkringskassan).

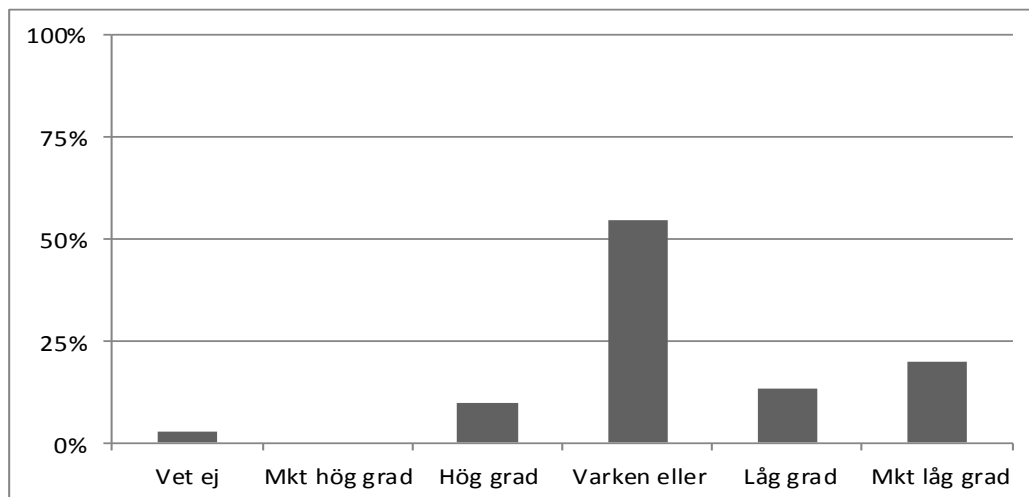
Det tar lång tid att se om det faktiskt blir en förbättring. Ibland kan det kännas som om det är en typ av falsk delaktighet (Medarbetare Försäkringskassan).

4.3.3 Ökad effektivitet

Nedan presenteras först resultatet av hur medarbetarna anser Lean påverkar deras effektivitet i arbetet. Sedan presenteras resultatet av *ålder, tid på Försäkringskassan, befattning, utbildning och kännedom om Lean* i relation till effektivitet. Därefter presenteras resultat av de öppna frågorna vilka relateras till effektivitet.

Lite över hälften av medarbetarna verkar ha svårt att ta ställning i frågan om Lean gjort dem mer effektiv i deras arbete (54 %). En stor del av medarbetarna (33 %) anser att Lean i *låg grad* (13 %) och *i mycket låg grad* (20 %) gjort dem mer effektiv i deras arbete. En mindre del (10 %) anser att Lean i *hög grad* (10 %) och *i mycket hög grad* (0 %) gjort dem mer effektiv i deras arbete.

Diagram 19: I vilken omfattning har Lean som arbetsätt gjort dig mer effektiv i din arbetssituation?



Det flesta medarbetare oavsett *ålder, tid på Försäkringskassan, befattning, utbildning och kännedom om Lean*, har svårt att ta ställning till om Lean ökat deras effektivitet i deras arbete. I resultatet går att urskilja att medarbetarna i en större utsträckning anser att Lean i *låg grad* och *i mycket låg grad* än i *hög grad* och *i mycket hög grad* ökar deras effektivitet i deras arbete. Emellertid förekommer ett undantag. De medarbetare som har *mycket god* kännedom om Lean anser att Lean i *hög grad* har ökat deras effektivitet i deras arbete i större utsträckning. Då resultaten är så lika i dessa frågor om *ålder, tid på Försäkringskassan, befattning, utbildning och kännedom om Lean* väljer vi att enbart presentera diagram på tid på Försäkringskassan och kännedom om Lean.

Diagram 20: Anställningstid på Försäkringskassan i relation till effektivitet i medarbetarnas arbete

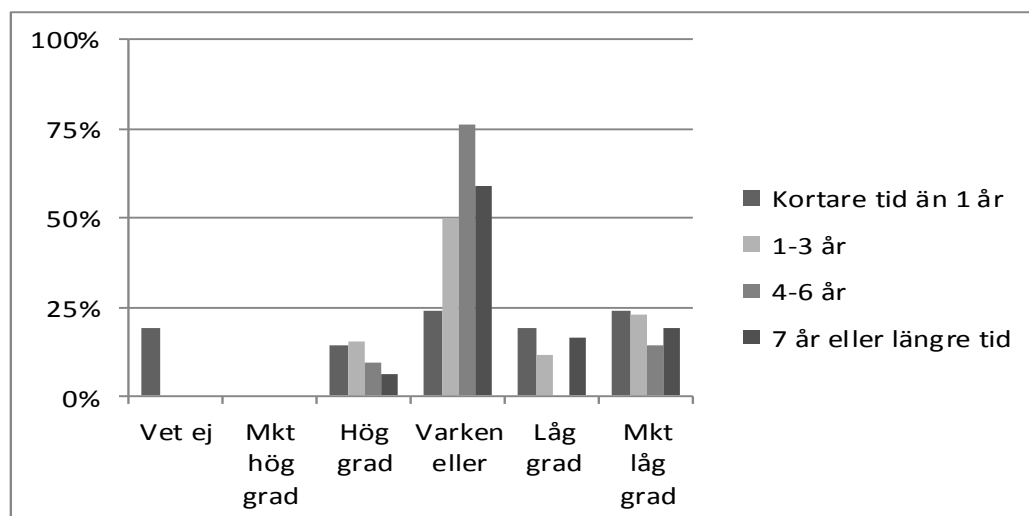
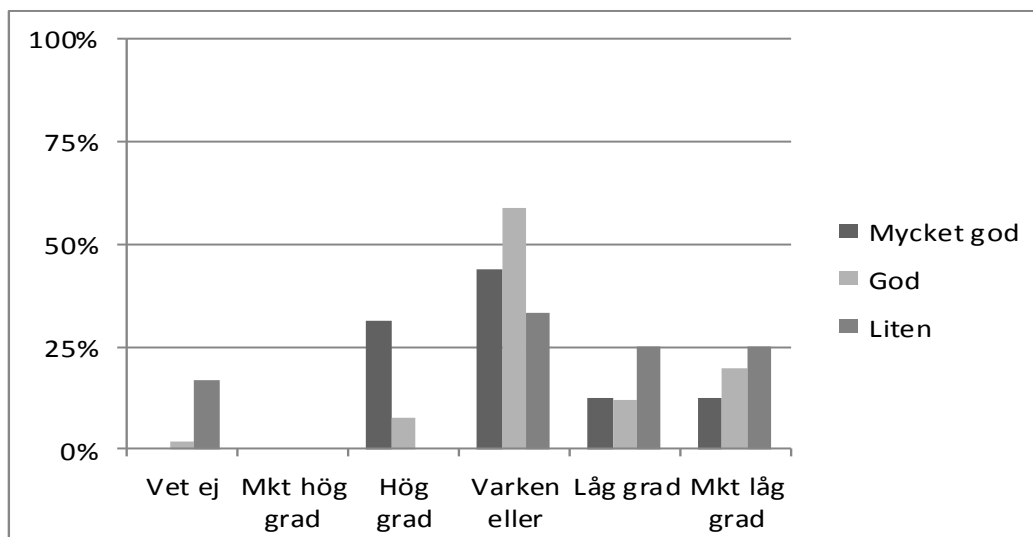


Diagram 21: Kännedom om Lean i relation till effektivitet i medarbetarnas arbete



I en av de två öppna frågor vi ställde, efterfrågade vi vad medarbetarna anser vara det *mest positiva* med Lean. Där framkom att 9 (7 %) av medarbetarna anser att Lean ökar deras effektivitet i arbetet:

Att vi har ett forum och möjlighet där man kan framföra och driva igenom förslag i verksamheten om t.ex. förbättringar, annat arbets sätt, minskad handläggningstid etc. (Medarbetare Försäkringskassan).

Ett sätt att föra fram idéer om förbättringar för att arbeta effektivare (Medarbetare Försäkringskassan).

I den andra av de två öppna frågor vi ställde, efterfrågade vi vad medarbetarna anser vara *mindre positivt* med Lean. Där framkom att 52 (38 %) av medarbetarna anser att Lean minskar effektiviteten i deras arbete:

Resultaten är förmodligen väldigt kostsamma om man räknar på antalet timmar/personer som läggs ner "Leanas" varje månad/år (Medarbetare Försäkringskassan).

Jag ifrågasätter kostnaden för Lean jämfört med vad vi eventuellt kan spara. Vi har nu hållit på med Lean i drygt ett år och hittills har det inte medfört några förändringar eller förbättringar som har kortat handläggningstiderna. Det som hittills har åstadkommit hade lika gärna kunnat åstadkommas med annan förslagsverksamhet, som vi hade för några år sedan (Medarbetare Försäkringskassan).

Det tar alltför mycket arbetstid i anspråk i förhållande till den förändring som skett. Någon borde titta på hur mycket detta har kostat i förhållande till vad man åstadkommit. Mycket tid går åt till ingenting (Medarbetare Försäkringskassan).

LEAN har definitivt inte fått den avsikt som var avsedd och bidrar som det är nu mest med slöserier (Medarbetare Försäkringskassan).

4.3.4 Arbetsplatsen som helhet

Här presenteras de resultat från enkäten vilka gäller medarbetarnas svar angående arbetsplatsen som helhet. Frågorna berörde minskad stress, ökad effektivitet och ökat stöd i arbetet på arbetsplatsen som helhet.

Många av medarbetarna verkar ha svårt att ta ställning i frågan om Lean minskat stressen på arbetsplatsen som helhet (43 %). Nära hälften av medarbetarna (48 %) anser att Lean i *låg grad* (24 %) och *i mycket låg grad* (24 %) minskat stressen på arbetsplatsen som helhet. Få medarbetare (4 %) anser att Lean i *hög grad* (4 %) och *i mycket hög grad* (0 %) minskat stressen på arbetsplatsen som helhet.

Många av medarbetarna verkar ha svårt att ta ställning i frågan om Lean ökat stödet på arbetsplatsen som helhet (43 %). En del av medarbetarna (33 %) anser att Lean i *låg grad* (17 %) och *i mycket låg grad* (16 %) ökat stödet på arbetsplatsen som helhet. En mindre del (18 %) anser att Lean i *hög grad* (17 %) och *i mycket hög grad* (1 %) ökat stödet på arbetsplatsen som helhet.

Många av medarbetarna verkar ha svårt att ta ställning i frågan om Lean ökat effektiviteten på arbetsplatsen som helhet (44 %). En del av medarbetarna (34 %) anser att Lean i *låg grad* (21 %) och *i mycket låg grad* (13 %) ökat effektiviteten på arbetsplatsen som helhet. En mindre del (16 %) anser att Lean i *hög grad* (16 %) och *i mycket hög grad* (0 %) ökat effektiviteten på arbetsplatsen som helhet.

5. ANALYS

I detta kapitel kommer vi analysera de presenterade resultaten. Då många medarbetare valt att svara *varken eller* på flera frågor och därmed verkar ha svårt att ta ställning till frågorna har vi funderat på om detta resultat betyder att medarbetarna anser att Lean inte påverkar dem i deras arbetssituation. De tankar som väckts hos oss är att detta resultat påminner om det som Christensen m fl (2005) i relation till mytperspektivet benämner som särkoppling. Som framkommer av Christensens diskussion betyder särkoppling att offentliga organisationer implementerar privata recept i sin verksamhet. Implementeringen innebär däremot inga betydande praktiska förändringar inom organisationen (Christensen m fl 2005). Då många medarbetare svarat *varken eller* i frågorna kan det diskuteras om detta kan betyda att Lean generellt sett ännu inte satt några konkreta och tydliga avtryck i verksamheten och att Lean på så vis i viss mån kan ses som särkopplad från verksamheten. Detta är däremot inget vi i vår utvärdering säkert kan påstå.

Även om det faktum att flera inte valt att ta ställning är ett intressant resultat i sig har vi i den vidare analysen valt att särskilt fokusera på de medarbetarna som tagit ställning. Därav analyserar vi företrädesvis svarsalternativen i *hög grad*, *i mycket hög grad*, *i låg grad* och *i mycket låg grad*.

5.1 Har Lean minskat stressen?

I vår analys av stressen har vi valt att diskutera utifrån Theorell och Karaseks krav och kontrollmodell. Denna modell förmedlar att medarbetarens upplevelse av stress beror på hur de upplever krav och kontroll i sin arbetssituation (Währborg, 2002).

Med frågan *I vilken omfattning har Lean som arbetsätt hjälpt dig att hinna med dina arbetsuppgifter?* avsåg vi att få perspektiv på huruvida medarbetarna anser att Lean bidragit till en ökad förmåga att hantera kraven i arbetet? Med andra ord menar vi att hinner medarbetarna inte med sina arbetsuppgifter kan kraven upplevas som höga. Med frågan *I vilken omfattning har Lean som arbetsätt hjälpt dig att planera dina arbetsuppgifter?* avsåg vi att få perspektiv på huruvida medarbetarna upplever att Lean bidragit till ökad kontroll i arbetet. Med andra ord menar vi att om medarbetarna inte kan planera sina arbetsuppgifter kan kontrollen upplevas som låg.

Ur *diagram 11: I vilken omfattning har Lean som arbetsätt hjälpt dig att hinna med och planera dina arbetsuppgifter?* framkommer att 5 % av medarbetarna anser att Lean bidragit med ytterligare stöd för att hinna med sina arbetsuppgifter. Detta tolkar vi som att en mindre del av medarbetarna anser att Lean bidragit till att öka deras förmåga att hantera kraven i deras arbetssituation. På liknande sätt anser 7 % av medarbetarna att Lean hjälpt dem att planera sina arbetsuppgifter. Detta tolkar vi som att en mindre del av medarbetarna anser att Lean bidragit till att öka den upplevda kontrollen i deras arbetssituation. Enligt krav och kontrollmodellen uppnår medarbetarna ett *aktivt* tillstånd när de upplever att de har höga krav vilka de kan hantera med hög kontroll. I detta aktiva tillstånd upplever medarbetarna en positiv stress. Utifrån denna modell tolkar vi svaren så att Lean bidragit i begränsad utsträckning till att medarbetarna fått en ökad förmåga att hantera kraven eller att medarbetarna fått en större kontroll i sina arbetsuppgifter.

Detta kan relateras till Arbetsmiljöverket och SCB (2001) diskussion om positiv och negativ stress. De menar att positiv stress uppstår när den upplevda stressen är måttlig, bidrar till att medarbetarna når sina mål och att medarbetarna har kontroll i deras arbetsmoment. I de öppna svaren framkommer att 20 (15 %) av medarbetare anser att Lean ökar stressnivån i deras arbete. De menar att de måste avbryta sina arbetsuppgifter för att arbeta med Lean. Då dessa medarbetare upplever att Lean avbryter dem i sitt arbete bidrar inte arbetssättet till att medarbetarna når sina mål. Detta tolkar vi som att Lean inte bidrar till positiv stress hos en del av medarbetarna.

Den negativa stressen uppstår när medarbetaren inte har kontroll i sin arbetssituation (Arbetsmiljöverket & SCB, 2001). Det framkommer i de öppna svaren att 15 (11 %) av medarbetarna upplever Lean som ett tvång. De menar att Lean är en obligatorisk del av deras arbetsmoment vilka de inte kan kontrollera. Detta innebär att en del av medarbetarna, utöver sina ordinarie arbetsmoment, anser sig tvingade att arbeta med Lean. Detta kan tolkas som att Lean i vissa fall bidrar till att en oförutsedd bieffekt uppstår, nämligen att en del av medarbetarna upplever negativ stress.

Diagram 5: Anser du att Lean som arbetssätt har minskat stressen i din arbetssituation? och resultatet ur frågan om *Lean minskar stressen på arbetsplatsen som helhet* kan anses styrka ovanstående analys. Detta då det i resultaten går att urskilja att 2 % av medarbetarna anser att Lean har bidragit till minskad stress i deras arbetssituation och 4 % anser att Lean bidragit till minskad stress på deras arbetsplats som helhet.

Vidare avsåg vi att försöka urskilja om en viss kategori av medarbetare hade en utstickande uppfattning om Lean i relation till minskad stress. Det framkom emellertid att oavsett *ålder, tid på Försäkringskassan, befattning, utbildning och kännedom om Lean* anser oftast lite över hälften av medarbetarna att Lean inte har minskat stressen i deras arbetssituation. I *diagram 6* till och med *10* tolkar vi att det inte går att urskilja någon kategori av medarbetare som har en utstickande uppfattning om Lean i relation till minskad stress.

5.2 Har Lean ökat stödet i arbetet?

I vår analys av stöd i arbetet har vi valt att diskutera utifrån faktorerna dialog, delaktighet och kompetensutveckling. Dixon (2000) och Gustafson (2010) menar att dialog hjälper till att skapa samhörighet för medarbetarna. Detta kan bidra till att medarbetarna lättare respekterar och tar del av varandras åsikter. Att både kunna uttrycka och ta del av varandras åsikter bidrar till ett ökat stöd i deras arbete.

Med frågorna *i vilken utsträckning anser du att Lean som arbetssätt bidragit till en utveckling av följande aspekter i ditt arbete: Att framföra din åsikt* och *Att bli lyssnad på* avsåg vi att få perspektiv på om Lean bidragit till bättre dialog hos medarbetarna. Med andra ord vill vi undersöka om Lean bidragit till att medarbetarna lättare kan uttrycka sin åsikt och få den lyssnad på. Ur resultatet i *Diagram 18: I vilken omfattning anser du att Lean som arbetsätt bidragit till en utveckling av följande aspekter i ditt arbete; Att framföra din åsikt, Att bli lyssnad på, Påverka din arbetssituation, Få översikt om verksamhetens mål och utvecklas i ditt arbete* framkommer att nära hälften (48 %) av medarbetarna anser att Lean

bidragit till att de får möjlighet att uttrycka sin åsikt och att en större del (34 %) av medarbetarna blir lyssnad på. Detta tolkar vi som att en stor del medarbetarna anser att Lean har bidragit till bättre dialog på arbetsplatsen.

Ur de öppna svaren framkommer att 49 (36 %) av medarbetare anser att Lean bidragit till att de lättare kan framföra förbättringsförslag till deras arbetsmoment och därigenom kunna uttrycka sin åsikt. Emellertid framkommer en oförutsedd bieffekt ur de öppna svaren då 15 (11 %) av medarbetarna anser att de inte blir lyssnad på då deras förslag inte tas tillvara i den utsträckning medarbetarna önskar. Detta tolkar vi som att Lean bidragit till en bättre dialog för en del av medarbetarna.

Thelander (2003) menar att delaktighet innebär att medarbetarna bör uppleva att de har möjlighet att påverka mål som sätts. Med delaktighet kan medarbetarna även få en bättre förståelse om varför vissa beslut fattas och att de på så sätt upplever en högre kontroll i sitt arbete. Dilschmann m fl (2000) diskuterar om att medarbetarna upplever sig delaktiga när de tar del av och förstår verksamhetens mål. Därav kan det tolkas att delaktighet kan bli ett stöd för medarbetarna i sina arbetsmoment och hjälpa dem nå verksamhetens mål.

Med frågorna *i vilken utsträckning anser du att Lean som arbetsätt bidragit till en utveckling av följande aspekter i ditt arbete: Påverka din arbetssituation och Få översikt om verksamhetens mål* avsåg vi att få perspektiv på om Lean har ökat delaktigheten hos medarbetarna. Ur *diagram 18: I vilken omfattning anser du att Lean som arbetsätt bidragit till en utveckling av följande aspekter i ditt arbete; Att framföra din åsikt, Att bli lyssnad på, Påverka din arbetssituation, Få översikt om verksamhetens mål och utvecklas i ditt arbete* kan urskiljas att nära en tredjedel (31 %) av medarbetarna uppfattar att Lean ökat deras möjlighet att påverka sin arbetssituation och att en del (23 %) av medarbetarna anser att Lean bidragit till att de fått bättre översikt om verksamhetens mål. Detta tolkar vi som att Lean bidragit till en högre delaktighet för en del av medarbetarna.

I de öppna svaren går att utläsa att 49 (36 %) av medarbetarna tycker att Lean ökat deras delaktighet. Medarbetarna menar att Lean hjälper dem att påverka sin arbetssituation då de kan lägga förslag till förbättringar. Då några av förslagen genomförts anser en del medarbetare att de har fått vara med och påverka. Däremot framkommer en oförutsedd bieffekt ur de öppna svaren då 15 (11 %) av medarbetarna anser att Lean inte bidragit till att öka delaktigheten. Det går att urskilja av svaren att en mindre del av medarbetarna upplever att många av förslagen inte tas tillvara. Medarbetarna menar att större förändringar sker från ledningsperspektiv utan att ta hänsyn till medarbetarnas åsikter. Av denna analys kan urskiljas att en del av medarbetarna anser att Lean bidragit till ökad delaktighet.

Rönqvist (2001) menar att kompetensutveckling handlar om att vidta åtgärder för att öka medarbetarnas kompetens i relation till deras arbetsuppgifter. Flach (2006) diskuterar att när medarbetarna får hjälp att utveckla den kompetens som behövs i relation till deras arbete blir kompetensutvecklingen ett stöd i deras arbete.

Med frågan *I vilken omfattning har Lean som arbetsätt bidragit till att du utvecklas i ditt arbete?* avsåg vi att få perspektiv på om Lean bidragit till bättre kompetensutveckling hos medarbetarna. Med andra ord, upplever medarbetarna

att Lean bidragit till att de kan ta del av de kompetenshöjande åtgärder vilka då kan bli ett stöd i deras arbetssituation? Ur *diagram 18: I vilken omfattning anser du att Lean som arbetsätt bidragit till en utveckling av följande aspekter i ditt arbete; Att framföra din åsikt, Att bli lyssnad på, Påverka din arbetssituation, Få översikt om verksamhetens mål och utvecklas i ditt arbete* går att urskilja att en del (21 %) av medarbetare anser att Lean bidragit till att höja deras kompetens i deras arbete. Det kan påpekas att det ur de öppna svaren inte framkommit någon åsikt från medarbetarna om Lean haft någon påverkan angående deras kompetensutveckling.

Sammanfattningsvis kan urskiljas att en del medarbetarna anser att Lean bidrar till att förbättra förutsättningarna för dialog, delaktighet och kompetensutveckling i deras arbetssituation. *Diagram 12: Anser du att Lean är ett stöd i ditt arbete?* och resultaten ur frågan om *Lean ökat stödet på arbetsplatsen som helhet*, kan anses styrka dessa analyser. De två sistnämnda resultaten visar på att en del (27 %) av medarbetarna anser att Lean har ökat stödet i deras arbetssituation och en något mindre del (18 %) anser att Lean har ökat stöder på deras arbetsplats som helhet. Dessa resultat är snarlika de resultat som återfinns i *diagram 18: I vilken omfattning anser du att Lean som arbetsätt bidragit till en utveckling av följande aspekter i ditt arbete; Att framföra din åsikt, Att bli lyssnad på, Påverka din arbetssituation, Få översikt om verksamhetens mål och utvecklas i ditt arbete*. Därav ser vi detta som en indikation på att en del av medarbetarna anser att Lean bidragit till ökat stöd i deras arbete.

Vidare avsåg vi att försökta urskilja om en viss kategori av medarbetare hade en utstickande uppfattning om Lean i relation till ökat stöd i arbetet. I *diagram 13: Ålder i relation till stöd i arbetet* framkommer att medarbetare som är 45 år eller yngre anser i större utsträckning att Lean bidrar till ett ökat stöd i deras arbete. Emellertid är procentskillnader så små att några säkra antagande eller generaliseringar inte kan göras.

Liknande framkommer i *diagram 14: Anställningstid på Försäkringskassan i relation till stöd i arbetet*. Enbart medarbetare som arbetat på Försäkringskassan i 4-6 år anser att Lean i större utsträckning bidrar till ett ökat stöd i deras arbete. Det framkommer inte här heller några tydliga mönster att analysera och göra antaganden utifrån.

I resterande kategorier *befattning, utbildning och kännedom om Lean* går inte att urskilja någon kategori av medarbetare med en utstickande uppfattning om Lean. Detta tolkar vi som att oavsett *ålder, tid på Försäkringskassan, befattning, utbildning och kännedom om Lean* urskiljs inte någon sorts kategori av medarbetare med en utstickande uppfattning om Lean i relation till ökat stöd i arbetet.

5.3 Har Lean ökat effektiviteten?

Borg (1996) diskuterar effektivitet och hur det uppnås. Uppnås det eftersträvade resultat med minsta möjliga resursförbrukning kan detta anses vara effektivt. Därav ska slöseri undvikas för att uppnå effektivitet. Vidare diskuterar Malmström och Nihlén (2002) om att medarbetarnas upplevelse av stress påverkar effektiviteten i deras arbete. Upplever medarbetarna en positiv stress bidrar detta till att de blir mer högpresterande i sin arbetssituation.

Medarbetarnas upplevelse av att vara effektiva, påverkas av den möjlighet till dialog, delaktighet och kompetensutveckling som ges i deras arbetssituation. En god dialog och delaktighet bidrar till att medarbetarna lättare förstår organisationens mål och kan arbeta mer resursbesparande efter dessa (Dilschmann m fl 2000; Thelander 2003). Flach (2006) och Borg (1996) menar att kompetensutveckling hos medarbetarna bidrar till ökad effektivitet hos dem. När medarbetarna upplever att de får den kompetens de anser sig behöva, blir de mer engagerade och därav mer effektiva i sitt arbete.

Ur de öppna svaren går att urskilja att 9 (7 %) av medarbetarna anser att Lean bidragit till att effektiviteten i deras arbete blivit högre. Detta framkommer då medarbetarna menar att Lean bidragit till att det skapats ett forum där de kan ge förbättringsförslag så att exempelvis handläggningstiderna blir kortare. Med andra ord tolkar vi att Lean, för en mindre del av medarbetarna, hjälpt till att skapa ett forum för dialog och delaktighet, vilket bidragit till att en dessa medarbetare upplever sig mer effektiva i sitt arbete.

Ur de öppna svaren framkommer att 52 (38 %) av medarbetarna anser att Lean inte bidragit till ökad effektivitet i deras arbete. En del medarbetare menar rentutav att Lean är ett slöseri med deras tid. De ger uttryck för att resurserna inom organisationen kunde användas till bättre ändamål än arbetet med Lean. Detta tolkar vi som en oförutsedd bieffekt uppstått, då medarbetarna upplever att Lean inte ökat effektiviteten hos en stor del av dem.

Resultaten ur *diagram 19: I vilken omfattning har Lean som arbetsätt gjort dig mer effektiv i din arbetssituation?* och frågan om *Lean ökat effektiviteten på arbetsplatsen som helhet* kan anses styrka vår diskussion om medarbetarnas upplevelse av effektivitet. En tiondel (10 %) av medarbetarna anser att Lean bidragit till att öka effektiviteten hos dem i deras arbetssituation och en något större del (16 %) av medarbetarna anser att Lean har ökat effektiviteten på arbetsplatsen som helhet. Detta tolkar vi som att en mindre del av medarbetarna anser att Lean har ökat effektiviteten i deras arbete.

Vidare avsåg vi att försöka urskilja om en viss kategori av medarbetare hade en utstickande uppfattning om Lean i relation till ökad effektivitet i deras arbete. I *Diagram 21: Kännedom om Lean i relation till effektivitet i medarbetarnas arbete* framkommer att de medarbetare som har mycket god kännedom om Lean anser i större utsträckning att Lean bidrar till ökad effektivitet hos dem.

Ur *diagram 20: Anställningstid på Försäkringskassan i relation till effektivitet i medarbetarnas arbete* kan urskiljas att oavsett anställningstid hos Försäkringskassan har inte medarbetare en utstickande uppfattning om Lean i relation till ökad effektivitet i deras arbete. Det framkommer inte heller någon utstickande uppfattning om Lean i relation till ökad effektivitet hos medarbetarna bland kategorierna *ålder, befattning och utbildning*.

5.4 Sammanfattning av analys

Ur värderingskriteriet minskad stress går att urskilja av vår analys att Lean enbart minskat stressen för en begränsad del av medarbetarna. Analysen av värderingskriteriet ökat stöd i arbetet pekar på att en del av medarbetarna anser att Lean bidragit till ökat stöd i deras arbete. I relation till värderingskriteriet ökad

effektivitet hos medarbetarna anser en mindre del av medarbetarna att Lean bidragit till att öka effektiviteten i deras arbete.

Att döma av resultaten av vår studie har implementeringen av Lean hos Försäkringskassan i begränsad utsträckning uppnått den avsedda effekten.

6. SLUTSATS, DISKUSSION OCH FRAMTIDA FORSKNING

I detta kapitel redovisas slutsatsen av analysen. Därefter diskuterar vi alternativa metoder vilka kunde hjälpt oss få tydligare resultat i relation till vårt syfte. De resultat som framkommit av utvärderingen diskuteras i relation till Försäkringskassans avsedda effekt med Lean och de svar som framkom i utvärderingen. Avslutningsvis diskuterar vi frågor som uppstått under arbetet med utvärdering vilka kan besvaras av framtida forskning.

6.1 Slutsats

Vårt syfte med studien var att utvärdera Lean i en människobehandlande organisation. Vi hade fokus på Lean i relation till medarbetarna och därav blev frågeställningarna följande:

- Minskar Lean stressen i medarbetarnas arbetsituation?
- Ökar Lean medarbetarnas stöd i arbetet?
- Bidrar Lean till att medarbetarna känner sig mer effektiva?

Utvärderingen visar att Lean generellt inte tycks ha minskat stressen i medarbetarnas arbetsituation. De analyser som gjorts på stress visar att endast en begränsad del av medarbetarna anser att Lean bidragit till att minska stressen i deras arbete.

Utvärderingen visar däremot att Lean delvis har ökat stödet i medarbetarnas arbetsituation. De analyser som gjorts på stöd i arbetet visar att en del av medarbetarna anser att Lean bidragit till att öka stödet i deras arbete.

Av utvärderingen framkommer även att Lean i begränsad utsträckning har bidragit till att medarbetarna uppfattar sig som mer effektiva i sitt arbete. De analyser som gjorts med avseende på att ta reda på hur medarbetarna uppfattar sin effektivitet i deras arbete, visar att en mindre del av medarbetarna anser att Lean bidragit till att öka deras effektivitet.

6.2 Metoddiskussion

Genom att använda en kvantitativ ansats med en webenkät som undersökningsverktyg nådde vi 262 medarbetare hos en enhet på Försäkringskassan. Detta gjorde att vi kunde beskriva det valda fenomenet Lean i relation till medarbetare, vilka bedriver socialt arbete inom offentlig sektor. Genom att använda webenkät har vi kunnat ställa samma frågor på samma sätt med bundna svar, vilket inneburit att medarbetarna har fått samma förutsättningar att ge uttryck för sin åsikt. Med detta förfarande får vi svar på det vi efterfrågar vilket ökar vår reliabilitet. Samtidigt kunde vi inte följa upp intressanta svar med följdfrågor. Ej heller kunde medarbetarna fråga oss direkt om de var osäkra på vad som efterfrågades i enkäten. Emellertid lämnade vi våra mejladresser i syfte att bistå dem vid eventuella frågor. Det bör uppmärksammas att det finns en möjlighet att resultatet i utvärderingen kan vara missvisande av olika anledningar, som att medarbetare t ex inte anförtrott information som skulle kunnat bli till en nackdel för medarbetaren, men som kunde gjort skillnad i utvärderingen. För att motverka denna effekt så gott det går har sekretess och anonymitet av svar och

identitet, utlovats och fullföljts i utvärderingen. Felformuleringen till ett svarsalternativ i frågan ålder, bidrog till att personer som är 25 år inte kunde besvara frågan. Emellertid anser vi att denna felformulering inte påverkar resultat eller analys i utvärderingen då endast en person var 25 år. Dessutom placerade sig 25-åringen i rätt ålderskategori, vilket bidrog till att resultatet inte blev påverkat av felformuleringen.

Vidare i arbetet med denna utvärdering har vi breddat våra kunskaper om enkätkonstruktion. I detta sammanhang bör nämnas att vi reflekterat över valet att använda svarsalternativet *varken eller* i enkäten. Avsikten med detta svarsalternativ var att ge de medarbetare som inte kan ta ställning, en möjlighet att uttrycka detta. I efterhand kan vi konstatera att det var många fler medarbetare än vad vi från början hoppats på som använt detta svarsalternativ.

Ett alternativ till de frågor vi använt i denna utvärdering kunde vara; *i vilken grad anser du att Lean som arbetssätt bidragit till minskad stress i ditt arbete?*

Svarsalternativ till frågan kan då vara inspirerad av en ordinalskala med absolut nollpunkt med följande ordningsföljd; *inte alls, mycket låg grad, låg grad, delvis, hög grad, mycket hög grad* och *vet ej*. Genom att använda denna alternativa utformning på frågor och svar kunde vi kanske fått ett resultat som varit ännu tydligare i relation till syftet med utvärderingen. Emellertid kan detta alternativ också innebära att många medarbetare ändå väljer att inte ta ställning och svarar, *vet ej*.

Vi valde en beskrivande ansats då vi ville beskriva fenomenet Lean, i relation till medarbetare inom en människobehandlande organisation, vilka bedriver socialt arbete. Detta gjorde vi då vi anser att medarbetarnas åsikt om hur Lean påverkar dem i deras arbete, är underrepresenterat annan forskning om Lean. Vår ambition med utvärderingen har varit att medarbetarna, vilka bedriver socialt arbete inom en människobehandlande organisation, i något högre grad, ska finnas representerade i relation till forskning om Lean och dess effekter. Vår förhoppning är att resultatet av denna utvärdering i någon del bidragit till att belysa hur medarbetarna anser Lean som arbetssätt påverkar dem i deras arbete.

Vi har även funderat på om vad som framkommit om vi istället för en utvärdering enligt måluppfyllelsemodell valt en processutvärdering av typen *kvalificerad uppföljning*. Denna modell hade kanske hjälpt oss att kartlägga om det vid implementeringsprocessen av Lean funnits tillräckligt med stöd för medarbetarna i form av utbildning, information, Lean-konsulter e t c, för att målen med interventionen, i de avseenden de berör medarbetarna, kunde uppnås?

Om vi valt att använda samma värderingskriterier i kvalificerad uppföljning som vi gjort med måluppfyllelsemodellen, kunde vi av kartläggningen kanske fått veta vilka insatser som varit bra och vilka som kunde korrigeras, i relation till målen med medarbetarna? Hade detta kunnat bidra till att medarbetarna, nu efter ett års arbete med Lean, i högre grad upplevt minskad stress, ökat stöd och högre effektivitet i sitt arbete, än vad vår studie visat?

6.3 Resultatdiskussion

Avsikten med vår utvärdering var att undersöka om en enhet hos Försäkringskassan, med sin implementering av Lean bidragit till att medarbetarna där anser att stressen minskat, stödet ökat och om de anser sig mer effektiva i sitt

arbete. Då slutsatsen i utvärderingen är att implementeringen med Lean i begränsad utsträckning nått de avsedda effekterna i relation till medarbetarna vill vi ändå påpeka att detta inte behöver betyda att implementeringen av Lean *ökat* medarbetarnas upplevda stress, *minskat* stödet eller att medarbetarna upplever sig *mindre* effektiva i sin arbetssituation. Då arbetet med Lean hos Försäkringskassan pågått i ca endast ett år kan våra resultat och analyser i utvärderingen vara påverkad av detta. Kanske hade andra resultat och analyser framkommit om vi valt att göra liknande utvärdering om några år, då arbetssättet Lean fått en större chans att bli etablerad inom Försäkringskassan.

Då detta är en utvärdering av Lean ska det heller inte antas av slutsatserna i vår utvärdering, att Försäkringskassan inte i andra avseenden minskar stressen, ökar stödet eller effektiviteten hos medarbetarna. Med andra ord betyder slutsatserna av vår utvärdering inte att Försäkringskassan är en organisation där stressen är hög, att de inte kan erbjuda stöd till sina medarbetare eller att Försäkringskassan är en ineffektiv organisation.

Emellertid funderar vi på om resultatet som visar att Lean inte nått de avsedda effekterna i medarbetarnas arbetssituation, skulle kunna diskuteras utifrån ett mytperspektiv? Mot bakgrund av de tidigare presenterade mytperspektivets egenskaper finns bland dem flera aspekter som i relation till Lean blir intressanta att diskutera. Detta för att om möjligt bättre förstå det resultat som framkommit i utvärderingen och därigenom få fram andra perspektiv av implementeringen av Lean i relation till medarbetarna, än de som redan framkommit.

Det har i kapitlet *tidigare forskning* redan konstaterats att privata recept som Lean införts inom offentliga organisationer. Mytperspektivet som teori menar att organisationsrecept sprungna från privat sektor vilka implementeras i den offentliga sektorn, kan vara en myt (Christensen m fl 2005). I denna tidsperiod har New Public Management bidragit till en utveckling av offentliga organisationer där Lean med bakgrund inom den privata bilindustrin, sprids och implementeras där (Brännmark 2011; Bäck & Larsson 2008; Christensen m fl 2005; Holweg 2007; Larsson & Rognes 2012).

Mytperspektivet beskriver att utbredning och imitation av myter inom de offentliga organisationerna, underlättas om organisationerna vilka använder myterna är framgångsrika och om de kan uppleva sig ha likheter med varandra. Om myterna även är allmänt kända som botemedel mot organisationers ineffektivitet går utbredningen lättare (Christensen m fl 2005). Försäkringskassan, Skatteverket och Migrationsverket kan anses vara väl etablerade offentliga organisationer, vilka kan uppfattas ha gemensamma nämnare, t ex att de är offentliga människobehandlande organisationer vilka bidrar med sin service till allmänheten. Lean vilken är en känd effektiviseringsfilosofi, implementerades hos en enhet hos Försäkringskassan efter att Skatteverket och Migrationsverket gjort detsamma (Migrationsverkets årsredovisning 2010; Quist 2007). Det har även tidigare i kapitlet om *tidigare forskning* konstaterats att Lean implementeras inom offentliga sektorn i flertalet andra kommunala verksamheter och sjukhus, både i Sverige och i utlandet (Brännmark, 2011). Intressant blir bland annat i denna kontext mytperspektivet och dess tankar om att myter som recept ger organisationer extern legitimitet. Det privata receptet Lean som effektiviseringsfilosofi, införs inom offentliga organisationer i en tidsperiod där denna har krav på sig att bli mer kostnadseffektiv (Christensen m fl 2005). Detta,

tänker vi sänder ett budskap om att offentliga organisationer vill göra deras verksamheter mer effektiva. Med hänsyn till tidsandan skulle implementeringen av Lean hos Försäkringskassan, vilken är en offentlig organisation, kunna höja Försäkringskassans legitimitet externt.

Vidare funderar vi på om det kan vara så att vi av resultatet i utvärderingen bevittnar det som Christensen benämner som särkoppling? Denna tanke kommer inte bara av att många medarbetare svarat *varken eller* på många frågor, utan för att resultaten av vår studie visar att implementeringen av Lean i begränsad utsträckning haft den avsedda effekten.

Särkoppling är som framkom i kapitlet om *tidigare forskning* något som sker när organisationer av omgivning upplever krav att modernisera sig och på grund av detta implementerar de organisationsrecept som är moderna i den tidsperiod organisationen befinner sig i (Christensen m fl 2005). Implementeringen av recepten leder emellertid inte till några praktiska förändringar i verksamheterna, men skapar extern legitimitet (a a). Då utvärderingen visar att medarbetarna menar att implementeringen av Lean inte nått de avsedda effekterna, funderar vi på om en förklaring till resultatet kan vara särkoppling?

6.4 Framtida forskning

Vidare forskning om Lean bör försöka hitta svar på vilken roll Lean har inom människobehandlande organisationer och vilka effekter som därinom skapas i relation till medarbetarna. Effekterna bör även diskuteras i relation till det uppdrag den människobehandlande organisationen har d v s vilka effekter har Lean i medarbetarnas arbetssituation och på den service kunderna erhåller?

Andra perspektiv som kan vara intressant att undersöka är vilka skillnader i resultaten som uppkommit om enkäten utformats enligt exemplet i metoddiskussionen ovan, eller på annat sätt. Hade andra nyanser av medarbetarnas upplevelse av Lean med andra frågor och svarsalternativ, framkommit?

Vi har även funderat på om resultaten i vår utvärdering bidrar till en orättvis vinkling av Lean som arbetssätt hos Försäkringskassan? Om andra aspekter av Lean varit i fokus, kunde dessa eventuellt bidragit till en annan bild av hur Lean påverkar medarbetarna, i dessa avseenden. Ett användande av en kvalitativ ansats där ett antal medarbetare intervjuats, hade kunnat ge en djupare förståelse till medarbetarnas åsikt om Lean. Detta kunde även förklara deras uppfattning om Lean på ett sätt som vår utvärdering inte haft för avsikt att göra.

Ovanstående reflektioner av metod-och resultatdiskussion och förslag till framtida forskning, kan vara lämpliga som inspiration till att bringa ytterligare kunskap om Lean och dess effekter i relation till medarbetarna, men även kunskap om vilken roll Lean har i samtiden.

REFERENSER

Agervold M, (2001) *Arbete och stress - en introduktion till arbetsmiljöpsykologi*. Lund, Studentlitteratur.

Arbetsmiljöverket, Statistiska Centralbyrån, (2001) *Negativ stress och ohälsa: inverkan av höga krav, låg egenkontroll och bristande socialt stöd i arbetet*. SCB-Tryck, Örebro.

Borg P, (1996) *Effektivitet i offentlig sektor: ökad effektivitet i offentlig sektor - en fråga om vilja*. Uppsala, Konsultförlaget.

Brännmark M, (2011) *Lean administration: En litteraturgenomgång av lean när konceptet implementeras i kommuner*. Paper presenterat vid FALF, Forum för arbetslivsforsknings årliga konferens.

Brännmark M, Halvarsson A, Lindskog P, (2011) *Implementing Lean in Swedish Municipalities and Hospitals: Initial effects on the work system*. Paper presenterat vid FALF, Forum för arbetslivsforsknings årliga konferens.

Bäck H, Larsson T, (2008) *Den svenska politiken: Struktur processer och resultat*. Malmö, Liber.

Christensen T, Laegreid P, Roness P G, Røvik K A, (2005) *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö, Liber

Dixon N, (2000) *Dialog på arbetet*. Stockholm, Fakta info direkt.

Dilschmann A, Flack E, Krafft C, (2000) *Delaktighet, lärande och förändringsarbete*. Stockholm, Liber.

Ekman R, Arnetz B, (2002) *Stress molekyler, individen, organisationen samhället*. Stockholm, Liber

Ellström P-E, (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm, Publica

Flach B, (2006) *Personalledning: human resource management i forskning och praktik*. Lund, Studentlitteratur.

Granberg O, (2004) *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund, Studentlitteratur.

Gustafson R, (2010) *Dialog för ökad känsla av sammanhang: om personaldialog för Kasam, hälsa och effektivitet med alla som vinnare*. Stockholm: SKL Kommentus.

Holweg M, (2007) The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, 25, 420-437

- Jacobsen, D-I (2007) *Förståelse, beskrivning och förklaring. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. Lund, Studentlitteratur
- Joosten T, Bongers I, Janssen R, (2009) Application of lean thinking to health care: issues and observations.
International Journal for Quality in Health Care, 21, 341–347
- Karlöf B, (2009) *Effektivitet bättre – billigare – snabbare*. Stockholm, Sis Förlag
- Kinderberg U, Wallin B (2000) *Den lönsamma balansen: om alternativ till arbetets förtärande stress*. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Kollberg B, Dahlgaard J J, Brehmer P-O, (2006) Measuring lean initiatives in health care services: issues and findings
International Journal of Productivity and Performance Management, 56.1, 7-24
- Liker J, (2004) *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York
- Larsson I, Rognes J, (2012) *Lean i äldreården: en översikt över dagsläget vid Sveriges geriatriska klinker*. Rapport
- Malmström C, Nihlén C, (2002) *Positiv stress – leda och utveckla med hälsokompetens*. Malmö, Liber ekonomi.
- Mazzocato P, Savage C, Brommels M, Aronsson H, Thor J, (2010) Lean thinking in healthcare: a realist review of the literature
Quality & safety in health care, 19, 376-382.
- Migrationsverket årsredovisning, 2010
>http://www.migrationsverket.se/download/18.46b604a812cbcd7dba800023153/%C3%85rsredovisning_2010.pdf<
- Nyström J, Wallén U, (2004) *Bättre möten på jobbet: om delaktighet och samverkan på arbetsplatsen*. Lund, Studentlitteratur.
- Olsson H, Sörensen S, (2011) *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm, Liber.
- Pettersen J, (2008) *Lean Production – Universallösning eller modefluga ? En kritisk granskning av Lean-konceptets innehåll*. Linköpings universitet.
- Quist J, (2007) *Tjänsteproducerande system i offentlig sektor*. Forskningsrapport. Karlstad University Studies 2007:37.
- Rönqvist D, (2001) *Kompetensutveckling i praktiken: ett samspel mellan ledning, yrkesgrupper och omvärld: en studie av strategier för kompetensutveckling inom hälso- och sjukvård*. Linköping, Universitet.
- Svenska Akademien, (2009) *Svenska Akademiens Ordlista (SAOL)*. Stockholm, Nordstedts.

Thelander E, (2003) *Delaktighet och dialog: på väg mot hållbara arbetsplatser*. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.

Theorell T, Westerlund H, Ahlberg-Hultén G, Hertting A, (1999) *Krav och kontroll i magra organisationer*. Paper presenterat vid RALF:s konferens om magra organisationer. Stockholm 7 oktober 1999

Thylefors I, (2007) *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm, Natur och kultur.

Vedung E, (2009) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund, Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet, (2006) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

><http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf><

WOLF Study, (2012) *WOLF*.

>www.wolfstudy.se/Om-WOLF.asp< (2012-11-22).

Währborg P (2002) *Stress och den nya ohälsan*. Stockholm, Natur och Kultur.

Young T P, McClean S I, (2007) A critical look at Lean Thinking in healthcare. *Quality & safety in health care*, 17, 382-386.

BILAGA 1

Enkätformulär

Hej!

Vi är två studenter som heter Rasmus Fogelberg och Jörgen Johansson. Vi studerar till Socionomer med inriktning verksamhetsutveckling på Malmö Högskola. Nu under vår sjunde termin, hösten 2012, skriver vi vårt examensarbete. Examensarbetet är en D-uppsats med ambitionen att fokusera på arbetsfilosofin Lean i relation till medarbetarna.

Vårt syfte är att undersöka hur medarbetare i en människobehandlande organisation uppfattar att arbeta med Lean. Därav ber vi om 10 minuter av er tid till att fylla i denna enkät.

Svaren ni ger är naturligtvis anonyma och er medverkan är frivillig. Enkäten har tagits fram i samråd med representanter för Försäkringskassan dock kommer enkätsvaren enbart att behandlas utav oss två studenter. Svara så fort du har möjlighet, men senast måndagen den 3 december.

Har ni några frågor eller funderingar angående enkäten är ni välkomna att skriva till oss på någon av följande mailadresser:

m09p0186@student.mah.se

m09p2545@student.mah.se

Tack på förhand för er medverkan. Vi ser fram emot era svar!

/Rasmus och Jörgen

1 Ålder:

- Under 25 år
- 26-35 år
- 36-45 år
- 46-55 år
- 56 år och äldre

2 Kön:

- Man
- Kvinna

3 Vilken befattning har du i Försäkringskassan?

- Handläggare
- Utredare
- Övriga, om du vill kan du skriva din befattning här

4 Vilken är din högsta avslutade utbildning?

- Grundskoleutbildning eller motsvarande
- Gymnasieutbildning eller motsvarande
- Högskole/Universitetsutbildning

-
- Vet ej

5 Arbetade du inom Försäkringskassan innan Lean infördes?

- Ja
- Nej

Vet ej

6 Hur länge har du arbetat inom Försäkringskassan?

- Kortare tid än 1 år
- 1-3 år
- 4-6 år
- 7 år eller längre tid

7 Har du arbetsledande uppgifter?

- Ja
- Nej

Vet ej

8 Hur är din arbetsbelastning?

	Mycket hög	Hög	Lagom	Låg	Mycket låg	Vet ej
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Hur god kännedom anser du dig ha om Lean?

	Mycket god	God	Liten	Väldigt liten	Vet ej
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Vad är din allmänna inställning till Lean?

	Mycket positiv	Positiv	Varken positiv el negativ	Negativ	Mycket negativ	Vet ej
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 I vilken utsträckning anser du att Lean som arbetssätt bidragit till en utveckling av följande aspekter i ditt arbete

	I mycket hög grad	Hög grad	Varken eller	Låg grad	I mycket låg grad	Vet ej
Att framföra din åsikt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att bli lyssnad på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Påverka din arbetssituation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Få översikt om verksamhetens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 Anser du att Lean är ett stöd i ditt arbete?

	I mycket hög grad	Hög grad	Varken eller	Låg grad	I mycket låg grad	Vet ej
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 I vilken omfattning har Lean som arbetssätt hjälpt dig att hinna med dina arbetsuppgifter?

	I mycket hög grad	Hög grad	Varken eller	Låg grad	I mycket låg grad	Vet ej
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 I vilken omfattning har Lean som arbetssätt hjälpt dig att planera dina arbetsuppgifter?

	I mycket hög grad	Hög grad	Varken eller	Låg grad	I mycket låg grad	Vet ej
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 Anser du att Lean som arbetssätt har minskat stressen i din arbetssituation?

	I mycket hög grad	Hög grad	Varken eller	Låg grad	I mycket låg grad	Vet ej
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 I vilken omfattning har Lean som arbetssätt bidragit till att du utvecklas i ditt arbete?

	I mycket hög grad	Hög grad	Varken eller	Låg grad	I mycket låg grad	Vet ej
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 I vilken omfattning har Lean som arbetssätt gjort dig mer effektiv i din arbetssituation?

	I mycket hög grad	Hög grad	Varken eller	Låg grad	I mycket låg grad	Vet ej
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 Anser du att din arbetsplats som helhet har utvecklats i följande aspekter, som ett resultat av Lean?

	I mycket hög grad	Hög grad	Varken eller	Låg grad	I mycket låg grad	Vet ej
Minskad stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ökad effektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ökat stöd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 Vad anser du vara det mest positiva med Lean?



20 Vad anser du vara mindre positivt med Lean?

