

**Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, VT13**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Carin Månsson

Josefin Wallo

Handledare: Julia Carlsson

Examinator: Rolf Solli

# **”Sprider sig som ringar på vattnet”**

En fallstudie om lean på bygglovavdelningen  
i Kungsbacka kommun

# Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Julia Carlsson på Förvaltningshögskolan vid Göteborgs Universitet då hon har hjälpt oss i vårt arbete genom att komma med värdefulla tips och råd under studiens gång. Julia har guidat oss genom skrivandet då vägen till vårt färdiga resultat har innehållit både uppgångar och nedgångar. Vi är mycket tacksamma för hennes hjälp och tålamod. Vidare vill vi även tacka personalen på bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun som tagit sig tid till att delta i studien och på så vis möjliggjort denna kandidatuppsats. Personalen har varit väldigt tillmötesgående och svarat på många mail under tiden som gått. Ett extra tack till konsulten på Ramböll som gav oss möjlighet till en utomstående åsikt. Stort tack till er alla!

Göteborg, 2013

Carin Månsson

Josefin Wallo

# Sammanfattning

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, Förvaltningshögskolan vid Göteborgs Universitet.  
Ledning och styrning i offentliga organisationer, Vårterminen 2013

**Författare:** Carin Månsson och Josefin Wallo

**Handledare:** Julia Carlsson

**Titel:** ”Sprider sig som ringar på vattnet” – en fallstudie om lean på bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun

**Bakgrund och problem:** Lean är idag en mycket populär organisationsmodell som har sitt ursprung från den privata sfären. Samhällets utveckling och New public management har bidragit till att den offentliga sektorn idag står inför ändrade krav. Lean har på senare år spridit sig in i den offentliga sektorn och då den härstammar från privat verksamhet finns det bland forskarna på området en osäkerhet kring om lean som modell verkligen är lämplig i offentlig verksamhet. En annan viktig aspekt är att organisationer också påverkas av sin omvärld och att det där finns normer om ständig förändring som organisationerna måste följa för att uppnå legitimitet. En kommunal verksamhet som har infört lean är bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun och med detta som bakgrund är det intressant att analysera vilka motiven är till införandet av lean och i vilken utsträckning omvärlden har påverkat avdelningen.

**Syfte:** Studien syftar till att undersöka ett fall där lean har implementerats på en förvaltningsenhet och genom detta bidra till ökad förståelse kring lean i kommunal verksamhet samt huruvida lean är en lämplig modell för den offentliga sektorn.

**Metod:** Vi har valt att genomföra en kvalitativ fallstudie med fokus på bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun där vi har genomfört intervjuer med de anställda på avdelningen samt en utomstående konsult. Vi har utifrån vår teoretiska referensram även skapat en egen analysmodell.

**Slutsats:** Bygglovavdelning i Kungsbacka kommun är omvärldskänslig öppen organisation som söker legitimitet i sin omgivning genom att anta trender. En förutsättning för att applicera en privat modell i det här fallet har varit att en översättning och anpassning av modellen kunde göras.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemformulering och studiens syfte.....	2
1.2 Avgränsning .....	3
<b>2. Referensram.....</b>	<b>4</b>
2.1 Vad är lean?.....	4
2.2 Framväxten inom offentlig förvaltning .....	5
2.3 Teoretisk referensram.....	8
2.3.1 Nyinstitutionell teori .....	8
2.3.2 Vad består omvärlden av? .....	9
2.3.3 Vad förklarar motiven bakom införandet?.....	9
2.3.4 Från idé till praktisk form.....	10
2.3.5 Sammanfattning teoretisk referensram .....	11
<b>3. Metod.....</b>	<b>12</b>
3.1 Studiens genomförande .....	12
3.2 Datainsamling.....	12
3.3 Val av intervjupersoner .....	14
3.4 Analys av empiriska data .....	15
<b>4. Empiri.....</b>	<b>16</b>
4.1 Kungsbacka kommun .....	16
4.2 Ramböll .....	17
4.3 Motivet till införandet av lean .....	17
4.4 Implementering av lean .....	19
4.4.1 Anpassning till bygglovavdelningen .....	20
4.4.2 Hur lean bemöttes .....	20
4.5 Hur enheten arbetar med lean.....	21
4.6 Resultatet av lean.....	23
4.6.1 Marknadsföringen av lean .....	24
<b>5. Analys .....</b>	<b>26</b>
5.1 Motiven till införandet.....	26
5.1.1 Isomorfism.....	26

5.1.2 Idéspredning .....	27
5.1.3 Ständigförnyelse och legitimitet.....	27
5.2 Från idé till praktisk form.....	29
5.3 Sammanfattning av analys.....	31
<b>6. Diskussion och slutsats.....</b>	<b>32</b>
6.1 Förslag till vidare studier.....	34
<b>7. Referenslista.....</b>	<b>35</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>37</b>
Bilaga 1. Intervjuguide - Förvaltningschefen .....	37
Bilaga 2. Intervjuguide - Konsulten .....	38
Bilaga 3. Intervjuguide - Projektledaren .....	39
Bilaga 4. Intervjuguide - Handläggarna .....	40

## 1. Inledning

Bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun är en offentlig verksamhet vilket medför att det ställs stora krav från omvärlden gällande bland annat legitimitet och rättssäkerhet (Røvik 2008:20). Det är stor skillnad på offentliga och privata organisationer och det största argumentet som bekräftar detta är att offentliga intressen skiljer sig från de privata. Offentliga intressen handlar om att hänsyn måste tas till en annan typ av uppsättning av värderingar och mål. Hänsyn behöver även tas gentemot det gemensamma och ledarna inom den offentliga sektorn är ansvariga inför väljarna och framför allt medborgarna. I och med det krävs det en större insyn, likabehandling och öppenhet i offentliga organisationer. En reformrörelse som tonar ned skillnaderna mellan offentliga och privata organisationer är New public management, eller som den också kallas NPM. NPM framhäver att styrformer och organisationsmodeller från den privata sfären skall överföras till den offentliga sektorn. Här utmanas således argumenten om att offentliga organisationer är speciella och måste arbeta utifrån egna lagar och regler. En följd av detta blir att privata och offentliga organisationer organiseras utifrån samma normer och principer (Christensen et al. 2005:14).

För att konstant upprätthålla förtroendet hos medborgarna måste organisationer inom den offentliga sektorn följa de normer som råder och samtidigt ständigt förnya samt förändra sig (Røvik 2008:20). Offentliga organisationer kan med hjälp av att använda sig av framgångsrika organisationsrecept som av allmänheten anses som moderna också uppnå legitimitet (Christensen et al. 2005:154). Ett organisationsrecept som idag används både inom privata och offentliga organisationer är lean. Lean production är ett begrepp som har kommit att förknippas med det japanska bilmärket Toyota och det produktionssystem som det japanska företaget stod för. Lean beskrivs som en filosofi där en samling verktyg strävar efter att arbeta med ständiga förbättringar, ordning och reda och hantering av resurser (Modig & Åhlström 2012). Det finns ett påstående om att lean är ett universellt produktionssystem som fungerar oavsett vilket sammanhang det är, någonting som ständigt diskuteras och ifrågasätts av forskare (SOU Brännmark 2012:11f). Trots dessa diskussioner har intresset för lean växt vidare från industrin och det privata och har under de senaste åren tagit sig in till landsting, kommuner, och statliga myndigheter (Larsson 2010:14). Lean är således en modell som har sitt ursprung i den privata sektorn och vi ställer oss här frågan,

såsom tidigare forskare gjort, är lean en modell som fungerar oavsett vilket sammanhang den sätts in i?

Kungsbacka kommun tillhör Hallands län och är en av Sveriges mest expansiva kommuner. Plan och bygg är en av Kungsbacka kommuns förvaltningar och bygglovavdelningen är i sin tur en del av denna förvaltning. Huvudsysslan på bygglovavdelningen är att handlägga bygglovsärenden genom att granska och sedan bevilja bygglov (Kungsbacka 2013-04-11). Kungsbacka kommun införde lean på sin bygglovavdelning under 2008 och vid införandet anlätades Ramböll. Ramböll är ett konsultföretag som erbjuder sina kunder analyser, utvärderingar och undersökningar av offentliga verksamheter. Vid organisationsutveckling erbjuder Ramböll stöd i genomförandet av förändringar i organisationer (Ramböll 2013-04-12). Kungsbacka är sålunda en av kommunerna som har infört lean i sin verksamhet men vilket var motivet till införandet och vilket resultat har lean gett?

## 1.2 Problemformulering och studiens syfte

Det specifika problem som vi har valt att studera är införandet av lean på bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun med fokus på implementering, det praktiska arbetet och resultatet av lean. I en rapport skriven av Sveriges kommuner och landsting (SKL) betonas problematiken med att organisationer som infört lean har haft en problematik med att synliggöra vad som har åstadkommit i praktiken (SKL 2012:5). Då lean är en modell som härstammar från den privata sektorn finns det bland forskarna inom området en osäkerhet angående huruvida lean verkligen är lämplig för offentlig verksamhet. I och med detta efterfrågas ytterligare empirisk forskning inom ämnet lean i offentlig verksamhet (SOU Brännmark 2012).

Vårt syfte är att empiriskt undersöka ett fall inom den kommunala verksamheten där lean har implementerats, detta med fokus på bakgrunden till införandet samt resultatet av lean. Vi önskar därmed att bidra med ökad förståelse kring ämnet lean i kommunal verksamhet. För att uppnå vårt syfte kommer vi genom en kvalitativ studie redogöra för samt undersöka hur bygglovavdelningen har arbetat med lean i sina organisationsprocesser och vi hoppas kunna bidra med förståelse kring huruvida lean fungerar i kommunal verksamhet samt vad som sker när modellen implementeras.

Forskningsfrågorna som skall besvaras är:

- Vilka är motiven bakom införandet av lean på bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun och vad var målsättningen enligt de anställda?

- Hur upplever de anställda implementeringen och arbetet med lean och vilket resultat anser de att lean har haft inom verksamheten?

### **1.3 Avgränsning**

Med hänsyn till uppsatsen omfattning väljer vi att avgränsa vår studie till att endast beröra bygglovavdelningen på förvaltningsenheten Plan och bygg i Kungsbacka kommun samt den administrativa avdelningen. I studien kommer vi dock endast benämna de två enheterna som bygglovavdelningen då det var där lean huvudsakligen infördes. Den administrativa avdelningen arbetar endast med lean tillsammans med bygglovavdelningen och därför nämner vi inte den avdelningen mer ingående. Vi väljer även att avgränsa oss till vad de anställda på enheten tycker samt den utomstående konsulten. Således är vi bara intresserade av de anställdas uppfattningar om hur lean har förändrat verksamheten.



## 2. Referensram

Nedan presenterar vi till att börja med tidigare forskning om lean som filosofi, dess bakgrund och framväxt inom den privata sfären, för att sedan övergå till tidigare forskning om lean inom kommunal verksamhet. Vi kommer därefter att presentera de teorier vi anser vara mest relevanta att använda som analysverktyg för vår insamling av empiriska data.

### 2.1 Vad är lean?

Toyota Motor Corporation grundades av Kiichiro Toyoda 1937 för att producera bilar till den lokala marknaden i Japan, men följderna av andra världskriget förde med sig stora förändringar i och med återuppbyggandet av den japanska industrin. Efter andra världskrigets slut fanns det en påtaglig brist på resurser i landet vilket kom att påverka hur företaget utvecklades. Det blev således nödvändigt för Toyota att utveckla sitt tänkande och skapa ett arbetssätt som var resurseffektivt. Toyota fann svaret i flödeseffektivitet som utgår ifrån två viktiga komponenter; att *göra rätt saker* och att *göra saker rätt*. Med detta menas att Toyota fokuserade på kundens behov samt som de såg alla processteg inom företaget och därmed skaffade sig en större förståelse för helheten. Toyotas interna produktionsfilosofi kom att kallas för *Toyota Production System* (TPS) och har utvecklats under nästa hundra år (Modig & Åhlström 2012). Grundtanken inom TPS är att produktivitet skapas genom flöde:

*“Allt vi gör är att titta på tidslinjen, från det att kunden ger oss en order till dess att vi tar emot betalningen. Genom att ta bort icke värdeskapande aktiviteter arbetar vi kontinuerligt med att göra tidslinjen kortare”* (ibid 78).

Intresset för Toyota växte hos västerländska forskare först under 1980-talet och följderna av deras observationer kom att kallas lean. Det är alltså viktigt att urskilja TPS och lean som två olika koncept. Begreppet *lean production* nämndes för första gången i artikeln *“Triumph of the Lean Production System”* av John Krafcik 1988, som senare utvecklades i forskningsprogrammet *International Motor Vehicle* (IMVP) där Krafcik deltog. IMVP forskning resulterades i den internationella bästsäljaren *“The machine that Changed the world”* av författarna James P. Womack, Daniel T. Jones och Daniel Roos. Boken ger en omfattande bild av begreppet lean och tar upp de centrala principer som lean består av och dessa är: teamarbete, kommunikation,

effektivt användande av resurser, avskaffande av slöseri och till sist ständig förbättring (ibid).

Sammanfattningsvis kan sägas att lean är en filosofi som har sin utgångspunkt i kundernas behov och i arbetet med lean strävas det hela tiden efter att uppfylla dessa på ett resurseffektivt sätt. Lean handlar om att på ett systematiskt sätt arbeta med ständiga förbättringar av sina processer (Larsson 2010:19). Lean är i dag en filosofi som har spridit sig vidare till andra funktioner och miljöer och intresset bara fortsätter att växa. Under åren har tusentals böcker och artiklar publicerats om lean och resultatet kan benämnas som en "leanexplosion" (Modig & Åhlström 2012:84f).

## **2.2 Framväxten inom offentlig förvaltning**

Samhällets utveckling de senaste tjugofem åren har visat på en stor ökning av nya organisationsidéer och modeller. Varför framväxten av utbud av idéer och efterfrågan på dessa har ökat kan förklaras utifrån två faktorer: utmärkande drag hos producenterna och utmärkande drag i det politiskt- ideologiska klimatet. Den första faktorn, som betonar producenterna, handlar om att i dagens samhälle finns det många aktörer som dagligen arbetar med att framställa och förbättra nya organisationsidéer, som sedan förmedlar denna kunskap ut till organisationerna. Den andra faktorn menar på att dessa aktörer ofta utgår ifrån den offentliga sektorn, där syftet är att efterlikna den privata sektorn utifrån hur dessa ser ut och fungerar (Røvik 2008:53f). Begreppet som används för att beteckna den förändring som skett inom den offentliga sektorn de senaste decennierna är New public management, NPM. Rörelsen är en sammanslagning av idéer och metoder lånade från den privata sektorn gällande styrning av organisationer. Grundidéerna i NPM är att konkurrensutsätta och marknadisera den offentliga sektorn för att på så vis göra den mer effektiv, detta sett utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Ett begrepp som fått stor genomslagskraft är bland annat ordet kund och många offentliga organisationer har numera valt att se på sina användare som kunder. En annan viktig del inom NPM rörelsen är målstyrning som ofta prisas som det goda styrningsverktyget. Målstyrning går ut på att politikerna sätter målen för att förvaltningen sedan skall utföra dem, alltså sker en separation mellan politik och handling (Almqvist 2006:9ff). NPM har, som vi tidigare nämnt, fokus på ökad effektivitet men historiskt sett har den offentliga sektorn fokuserat på professionsbestämda effektivitetskriterier då den offentliga sektorn traditionellt har varit utmärkande för sin höga grad av professionalisering.

Dock menar forskare som är kritiska till NPM att detta kriterium tappat i värde och nu utmanas av mer finansiellt lagda effektivitetskriterier (SOU Brandt & Stigendal 2012:95).

Den djupt rotade synen på styrning som kommit med idéerna kring ett ökat finansiellt fokus i form av NPM gör att paralleller kan dras till lean och dess tankar kring bland annat minskat resursslöseri och effektivt användande av resurser. Som en del i NPM:s utbredning ligger det med andra ord nära till hands att tolka lean som en del i denna utveckling (ibid 96). Många kommuner och landsting genomför idag olika typer av utvecklingsarbeten under den gemensamma beteckningen lean (Larsson 2010:13). För att effektivisera och förhoppningsvis förbättra de olika verksamheterna inom den offentliga sektorn kan ett bidrag från idéerna om lean alltså vara användbara. Dock krävs det att metoderna och verktygen helt anpassas till den offentliga sektorn för att lean skall fungera som tänkt. Detta måste ske då denna sektor är unik och skiljer sig från den privata i form av att den har andra krav på sig samt som att verksamheten inte är marknadsstyrd (Brandt & Stigendal 2012:9). Den offentliga sektorn är även unik med hänsyn till demokrati och värderingar om rättssäkerhet. Vidare krävs det av offentlig sektor en större tyngdpunkt på öppenhet och insyn (Christensen et al 2005:14). I en SOU-rapport genomförd av Innovationsrådet, där tidigare forskning om lean i offentlig verksamhet har utvärderats av andra forskare och sedan sammanställts i denna rapport, redovisas några av de resultat som Lean-arbetet i de offentliga organisationerna medfört. Resultaten är bland annat minskade störningar och problem för de anställda samt ökad produktivitet, men det går också att läsa att det finns flera negativa effekter av lean. Vissa studier visar på att ökad kundkontakt och ökad transparens kan upplevas som negativt av vissa anställda och detta i sin tur leder till ökad stress samt försämrat arbetsinnehåll (SOU Brännmark 2012:17f).

Lean har blivit ett sätt för den offentliga sektorn att möta konkurrensen. Argumenteringen för lean inom offentlig verksamhet har varit att det blir allt viktigare att kunna möta kundernas krav och behov. För att konkurrera måste den offentliga sektorn både kunna leverera tjänster med hög kvalitet samt även kunna anpassa sig till kundernas önskemål (Nilsson 2011:1ff). Andra bakomliggande faktorer till införandet av lean i offentlig sektor menar SKL, kan ha att göra med att samhället står inför den största demografiska förändringen på länge. Med demografisk förändring menas i det här fallet att samhället måste hantera det faktum att det i dag finns färre

unga än vad det finns äldre och detta är problem gällande försörjningen. Kommuner och landsting måste därmed hantera sina resurser mer effektivt och en följd av detta blir att verksamhetsutveckling skall prioriteras (SKL 2012:2). Det framgår tydligt att under perioden 2007 och framåt har även införandet av lean i kommuner och landsting ökat. Deras undersökning som genomfördes under 2011 visar att fyra av fem landsting och en av fem kommuner arbetar med lean på ett eller annat sätt inom organisationen. Lean-program som omfattar hela kommuner eller landsting är dock förhållandevis ovanliga (SKL 2011).

## 2.3 Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenterar vi valda teorier som tillsammans utgör det analysverktyg som vi skall använda för att studera och tolka införandet av lean på bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun.

### 2.3.1 Nyinstitutionell teori

Den nyinstitutionella teorin menar på att alla organisationer påverkas av sin omvärld vilket för med sig att det blir viktigt för varje enskild organisation att också anpassa sig efter denna. Begreppet institutionell omvärld inriktar sig på interaktionen mellan organisationer och deras omvärld genom att fokusera på hur de socialt skapade normerna hos omvärlden påverkar organisationerna (Jacobsen & Thorsvik 2007:248). Organisationerna måste hela tiden söka legitimitet från sin omvärld och för att bli fullt accepterade måste de också visa att de lever upp till normerna om ständig förändring samt förnyelse (Røvik 2008:20).

I sitt sökande efter legitimitet försöker organisationer att skapa en tydlig roll i sin handlingsmiljö. Samtidigt är organisationerna präglade av de normer och värderingar skapade av omvärlden och som anses relevanta för den specifika verksamheten. De organisationer som väljer att skapa sin verksamhet utifrån en modell eller en idé som inte har legitimitet i omvärlden kan lätt få ta emot kritik för att vara oförnuftiga och vårdslösa (Jacobsen & Thorsvik 2007:248ff). När organisationen uppnått en ökad legitimitet förstärker den bilden av sig själv och detta medför att den anses som viktig av även politiker och den övriga omvärlden. Den ökade legitimiteten möjliggör då en högre status och detta för med sig att även de anställda på organisationen känner en ökad motivation och ett allt större engagemang (Rowan & Meyer 1977:349).

När det gäller offentliga organisationer är legitimitet viktigt. Organisationer inom den offentliga sfären har till skillnad från den privata sektorn ett större krav från omvärlden att bedriva en legitim verksamhet. Den offentliga sektorn behöver ta hänsyn till andra värden än de ekonomiska och dessa är bland annat, som vi tidigare nämnt, demokrati och rättssäkerhet (Røvik 2008:28). Vidare skiljer sig den offentliga sektorn även från den privata då den är avskild från marknadskonkurrens, men trots detta kan den offentliga sektorn inte sluta arbeta med sin effektivitet. Om den offentliga verksamheten uppfattas som ineffektiv av samhället tappar den sitt

stöd och till följd av detta också sin legitimitet. Det är med andra ord viktigt att kunderna godtar sättet som verksamheten drivs på (Jacobsen & Thorsvik 2007:250).

### **2.3.2 Vad består omvärlden av?**

Den institutionella omvärlden består av produkter och aktörer. Aktörerna är producenter av produkter och dessa bär de sedan med sig när de färdas mellan organisationerna. Aktörer är till exempel konsulter som ger rådgivning och detta sker ofta med utgångspunkt i dagens populära lednings- och organisationsmodeller. Produkterna är med andra ord materialiseringar av idéer och ideologier som konsulterna sedan erbjuder andra att ta del av. Konsulterna bidrar således till att de aktuella modellerna sprids i samhället (Furusten 2007:27ff). Konsultation kan ske externt och detta innebär att en organisation anlitar utomstående rådgivare för att denne skall kunna bidra med andra perspektiv än vad de anställda kan (ibid 39). Den institutionella omvärlden består också av rörelser. Rörelser är per definition när många organisationer ungefär vid samma tidpunkt börjar använda liknande organisationsformer och åtgärder. Det handlar alltså om att organisationerna möts utav aktörer som erbjuder samma typer av tjänster. Det kan med andra ord vara svårt för en organisation att gå mot strömmen och använda sig utav andra idéer än de som förmedlas av aktörerna. Ett exempel på en rörelse är NPM som vi tidigare skrivit om (ibid 55ff).

### **2.3.3 Vad förklarar motiven bakom införandet?**

Teorin om idéspredning menar på att idéer flyttas både mellan tid och rum samt även mellan organisationer (Czarniawska & Joerges 1996). Spridning av idéer kallas också för dekontextualisering och det kan ske genom böcker och artiklar, men även i form av kommunikation mellan till exempel två organisationer som har ingått ett samarbete. Information strömmar inte bara genom en kanal utan det finns en rad olika aktörer som har som huvudsyssla att producera och sedan sprida information. Som vi tidigare tagit upp är konsulter en typ av aktör och de kan få i uppdrag att utreda arbetsförhållanden inom en viss organisation för att sedan föreslå lösningar för förbättring (Furusten 2007:81ff).

På frågan om varför organisationer motiveras att välja just vissa idéer kan det finnas flera förklaringar. En av dessa bemöter svårigheten som finns för organisationer att gå mot strömmen och ett begrepp som förklarar detta är isomorfism. Isomorfism är konceptet som bäst fångar

processen där organisationer blir mer homogena, också kallat homogenisering. Kortfattat kan sägas att isomorfism tvingar en enhet i en population att likna andra enheter som befinner sig inom samma miljö, med andra ord försöker organisationerna implementera samma idéer och i och med det blir de mer lika varandra (Di Maggio & Powell 1983). Det finns flera olika typer av isomorfism och dessa är tvingande-, normativ- och mimetisk isomorfism. Tvingande isomorfism berör den politiska påverkan och dess regelverk som organisationer ställs inför. Således påverkar de lagar och föreskrifter som organisationen måste följa vilka idéer som sedan införs. Mimetisk isomorfism uppstår vid osäkerhet rörande organisationen tillvaro, till exempel vid entydiga mål och vid saknad förståelse för den teknik som används. När organisationen känner sig osäker på dessa faktorer väljer den då att imitera andra framstående organisationer i dess närhet. Anledningen till detta beteende är att organisationen skall slippa finna egna lösningar och svar på sina problem. Mimetisk isomorfism stärker således ytterligare homogeniseringen. Den normativa isomorfismen uppstår vid professionalisering och innebär att när en organisation har många anställda med en professionell utbildning bildar dessa ett slags nätverk. Detta i sin tur leder till att organisationer sedan nätverkar med varandra och återigen skapas likartade organisationer (ibid 150ff).

#### **2.3.4 Från idé till praktisk form**

Översättningsteorin förklarar vilken praktisk form mottagna idéer får i verksamheten (Christensen et al. 2005:95f). Teorin förklarar hur en organisation tar emot idéer från omvärlden och sedan gör dessa till en egen komponent i verksamheten (Furusten 2007:80). Denna huvudsakliga aktivitet kallas re-kontextualisering och det, förklarat i andra ord, innebär att idéer packas upp och tolkas efter den egna organisationens krav och behov (ibid 100). När en organisation re-kontextualiserar en idé behöver detta inte ske till punkt och pricka, utan organisationen anpassar idén eller modellen till sin egen verksamhet och dess förutsättningar (ibid 90f).

Vad som sker från idé till praktik, re-kontextualisering, kan te sig i olika former och dessa är kopiering och imitation. Kopiering innebär i korthet att organisationer försöker återskapa ett ideal, så likt originalet som möjligt. Försök till kopiering kan dock ske på olika sätt inom organisationer. Det kan till exempel vara så att vissa organisationer väljer att kopiera hela idén

utan att det fullt uppnås och i och med det har det skapats en ny variation (ibid 93). Imitation däremot innebär ett försök till att efterlika något som till exempel vissa drag i en organisationsmodell. Imitation handlar alltså inte om kopiering, utan poängen är att organisationen gör sin egen variant av den ursprungliga organisationsmodellen. Imitation kan komma i flera former och en av dessa är särkoppling (ibid 94f). Särkoppling innebär att även om idéer kan anses som vaga och för enkla för den komplexa organisationen finns det krav från den institutionella omvärlden om att ta in dessa legitima organisationsidéer och införliva dem. Lösningen för att hantera detta dilemma blir att organisationer mottar de moderna koncepten, men dock inte fullt ut. Organisationen visar således utåt att de arbetar med modellen men inåt sker knappt något arbete alls (Christensen et al. 2005:94). Särkoppling kan även ske omvänt och då är fallet att organisationen anammat en modell som den följer till punkt och pricka men att detta inte visas utåt till omvärlden (Furusten 2007:99).

### **2.3.5 Sammanfattning teoretisk referensram**

Den institutionella omvärlden kan beskrivas som olika uppsättningar av regler som beslutar vad som är socialt, legalt och mentalt acceptabelt för organisationer att göra (ibid 20ff). Vi har inledningsvis i vår teoretiska referensram presenterat de teorier som vi tror kan hjälpa oss i förklarandet kring hur bygglovavdelningen känt en påverkan från omvärlden i sitt införande av lean. Vi menar på att det kan finnas en relation mellan omvärldspåverkan och införandet av lean på avdelningen. Utifrån detta påstående anser vi att den nyinstitutionella teorin är mycket relevant och därmed viktig att applicera på vår insamlade empiriska data. En annan vald teori är översättningsteorin och den tror vi kan hjälpa oss att förklara vilken praktisk form lean har fått i verksamheten. Utifrån denna argumentering vill vi dels undersöka omvärldens påverkan, dels motivet till införandet, huruvida avdelningen verkligen arbetar med lean i praktiken eller inte samt resultatet av lean. Vår förhoppning är att ovan nämnda teorier kan hjälpa oss att besvara våra valda frågeställningar.



### 3. Metod

I följande avsnitt redogör vi för genomförandet av studien, insamling av material, val av intervjupersoner samt hur vi kommer att knyta an den insamlade empirin till vår teoretiska referensram.

#### 3.1 Studiens genomförande

I vår studie har vi använt oss utav en kvalitativ fallstudie med fokus på bygglovavdelningen som är en del av förvaltningsenheten Plan och bygg i Kungsbacka kommun. En kvalitativ fallstudie lämpade sig bäst då vi avsåg att studera processer och förändringar i en organisation, i vårt fall införandet av lean på bygglovavdelningen. För att kunna besvara våra frågeställningar på bästa sätt samlade vi in relevant data via semistrukturerade intervjuer samt att vi genomförde en dokumentstudie av relevant information från hemsidor. Varför vi samlade in information av olika karaktär, dels genom intervjuerna samt genom en insamling av dokument från de båda aktörernas hemsidor, Kungsbacka och Ramböll berodde på att vi ansåg det som tidsslöseri att ställa frågor om sådant material som återfanns på hemsidorna. Vi ville även inledningsvis skaffa oss en bild av Kungsbacka kommun och Ramböll och detta gjorde vi lättast genom att gå igenom deras hemsidor. Valet att ha ett kvalitativt angreppssätt med utgångspunkt i intervjuer, motiverades av att vi ansåg det som mest relevant samt tidseffektivt. Att använda oss utav intervjuer istället för enkäter bedömde vi var, som tidigare nämnts tidsbesparande, men även ett bättre val i det avseende att vi fick en mer relevant information samt djupare förståelse för införandet av lean i verksamheten. Ett annat argument för en kvalitativ studie är att den metoden är mest lämpad då ambitionen med studien var att beskriva uppfattningar hos intervjuobjektet (Davidsson & Patel 2003:102).

#### 3.2 Datainsamling

Primärdata har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att följdfrågor kan ställas, kopplat till det som respondenterna sagt. Detta gjordes i vårt fall då vi ville utveckla intervjuobjektets svar. I en semistrukturerad intervju har även intervjupersonen stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Således skapade denna metod möjlighet för våra intervjuer att röra sig i olika riktningar inom ämnet beroende på hur pass insatt respondenten var (Bryman 2012:415). För att skapa en tydlig struktur i intervjuerna använde vi

oss även av en intervjuguide. I intervjuguiden tog vi fram de specifika ämnen med tillhörande frågor som vi ämnade ha svar på för att sedan med hjälp utav dessa besvara våra forskningsfrågor. Nästintill varje intervjuguide vi skapade var unik utifrån respondenten som skulle intervjuas (se bilaga 1-4). Argumentet till att vi skapade intervjuguiderna utifrån de olika respondenternas perspektiv var att vi ville uppnå en större flexibilitet. Detta i sin tur ledde till att varje intervju också blev unik (ibid 419).

Alla genomförda intervjuer var cirka 20-40 minuter långa och efter varje intervju genomfördes transkriberingar av det inspelade materialet för att sedan sammanställas i en löpande text. Transkriberingen av intervjuerna var tidskrävande men vi bedömde detta som mycket viktigt då vi ville få ned intervjuerna i textform för att på detta vis avstå från att tolka materialet själva. Ett annat argument för transkriberingen var också att vi ville undvika felcitering. Vi har i vår empiri med ett antal citat från de olika genomförda intervjuerna. Detta för att tydligare visa för läsarna vad som framkom i intervjuerna. I hanteringen av citaten har vi varit mycket noggranna med att inte ändra innebörden av citatet, men vi har i vissa avseenden ändrat från tal- till skriftspråk för att förmedla en mer korrekt akademisk text. För att säkerhetsställa oss om att citaten har blivit korrekta valde vi att skicka ut ett utkast på empiriavsnittet till respondenterna på bygglovavdelningen för att förstärka autenticiteten.

Vid varje intervju har vi informerat om studiens syfte samt att medverkan är frivillig. Vi har även meddelat respondenterna att vår avsikt har varit att spela in intervjuerna samt att vi vid varje intervju frågat om respondenterna ville vara anonyma eller inte. Då alla våra respondenter inte hade något problem med att gå ut med sitt namn anser vi att vår studie uppnår en hög grad av reliabilitet. Detta innebär en hög grad av sanningsenlighet i intervjuerna. Reliabiliteten i studien går även att koppla till vår inspelning, transkribering samt kontrollering av citat hos respondenterna. Under studiens gång har vi dock tagit beslut om att endast benämna våra respondenter vid titel och inte vid namn, detta då vi anser att namnen inte har någon betydelse för vår uppsats.

Tänkbara problem som vi har stött på under datainsamlingen har till största del varit angående intervjuerna. Då vi valt att intervjuas både chef och anställda är vi medvetna om att det kan

förekomma en spänningsrelation dessa parter emellan. Under intervjuernas gång förde vi ett resonemang kring att detta kunde påverka studiens riktning. Resonemanget handlade till stor del om att vi var rädda för att de anställda inte skulle våga säga negativa åsikter om lean. Dock insåg vi efter intervjuernas genomförande att detta inte varit ett problem.

### 3.3 Val av enhet

Varför val av enhet föll på bygglovavdelningen i Kungsbacka kan vi motivera med att vi sökte efter en enhet som har arbetat med lean under en längre tid, i detta fall har bygglovavdelningen arbetat med lean i fem år vilket gjorde att avdelningen passade utmärkt. Varför vi ansåg att tidsperioden var viktig var då avdelningen kunde leverera en helhetsbild till oss, alltså inte bara hur implementeringen gått till utan även hur resultatet blivit.

### 3.4 Val av intervjupersoner

Vid valet av intervjupersoner var ett första steg att ta ut nyckelpersoner som vi ansåg mest relevanta för studien. Här låg fokus på att välja respondenter med hänsyn till strategi och praktik. Med det menar vi personer som kan svara på hur lean ser ut i praktiken samt personer som kan svara på frågor om varför och på vilket sätt lean infördes. Vi ville således få med både förvaltningschefen, några av handläggarna på avdelningen samt någon utav de utomstående konsulterna från Ramböll. Tre av de sex genomförda intervjuerna kom att ske öga mot öga och de andra tre genomfördes via telefon. Skälet till telefonintervjuerna var att det var svårt att få till ett personligt möte med alla personer vi ville intervjua och därför genomfördes istället telefonintervjuer. Vi anser dock inte att detta har påverkat vår studie negativt då även dessa intervjuer var väldigt informativa.

De personer som vi har intervjuat är följande:

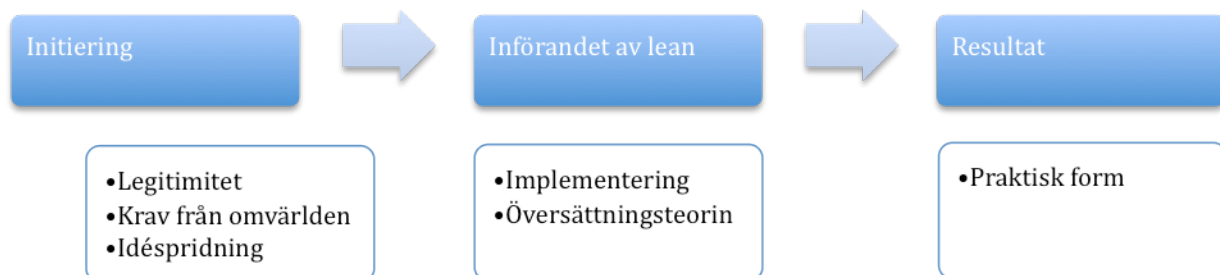
- Förvaltningschefen för bygglovavdelningen
- Projektledaren för lean arbetet på administrationssidan (f.d. anställd som numera arbetar i Varberg kommun)
- Konsult från Ramböll

- Handläggare 1, var med i projektgruppen och arbetade på avdelningen både innan och efter införandet av lean
- Handläggare 2, var inte med i projektgruppen men arbetade på avdelningen både innan och efter införandet av lean
- Handläggare 3, började arbeta på avdelningen efter implementeringen av lean

### 3.4 Analys av empiriska data

För att hantera det omfattande material som vi har samlat in vid intervjuerna och hemsidorna har vi använt oss utav en tematisk analys och detta har vi genomfört löpande i empiri avsnittet. Tillvägagångssättet vi har haft kan i stora drag beskrivas med att vi först sökte efter teman som vi ansåg ha betydelse för vår undersökning och dessa har varit; motivet till implementeringen, arbetet med lean och sedan resultatet av lean. Utifrån dessa teman kunde vi enklare identifiera nyckelord, repetitioner, likheter och skillnader i våra intervjuer. Vi har även arbetat på samma sätt angående de data som är insamlade utöver intervjuerna, således data insamlad från Kungsbackas och Rambölls respektive hemsidor (Bryman 2012:528f).

Vi har utifrån vår teoretiska referensram skapat en egen analysmodell. Denna modell har sin utgångspunkt i våra valda teorier och de centrala begrepp vi kommer att använda till vår empiriska analys och dessa är; legitimitet, omvärld, idéspredning, isomorfism, översättningsteorin samt särkoppling.



Figur 1: Analysmodell

## 4. Empiri

Detta avsnitt inleds med en kort presentation av Kungsbacka kommun och går sedan över till bygglovavdelningen som är en del av förvaltningsenheten Plan och bygg. Vi kommer sedan att presentera Ramböll och hur de inledde sitt samarbete med bygglovavdelningen i Kungsbacka. Därefter har vi sammanställt våra intervjuer med utgångspunkt i de teman vi har skapat i intervjuguiden. Vi börjar med att presentera vad respondenterna anser om motivet bakom införandet av lean, implementeringen av lean och arbetet med lean. Vi avslutar med de anställdas uppfattningar om resultatet av lean och huruvida avdelningen marknadsför sitt arbete med lean eller inte.

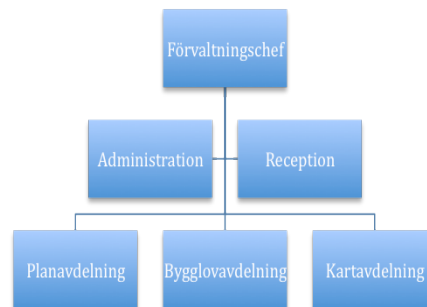
### 4.1 Kungsbacka kommun

Kungsbacka kommun tillhör Hallands län och gränsar till Göteborg, Mölndal, Varberg samt Marks kommun. Kungsbacka är idag en av de mest expansiva kommunerna i Sverige och invånarantalet ökar med cirka 1000 personer varje år. Den största tätorten i kommunen är Kungsbacka och det totala invånarantalet i hela kommunen är 76 786 (med siffror från december

2012). Plan och bygg är en av kommunens 12 förvaltningar och inom förvaltningen finns fyra separata enheter; planavdelning, bygglovavdelning, kartavdelning samt administration. Bygglovavdelningen, som är uppsatsens valda studieobjekt, arbetar i huvudsak med att granska och bevilja bygglov.

På enheten arbetar totalt 13 handläggare samt

en förvaltningschef. Ärendena som kommer in till enheten rör förhandsbesked och strandskyddsdispens och handläggarna hanterar också brandfarliga varor, ventilationskontroller, tekniska samråd samt utfärdar start- och slutbesked (Kungsbacka 2013-04-11). Det framkommer av intervjun med förvaltningschefen att bygglovavdelningen arbetar efter lagstiftningen; plan och bygglagen, miljöbalken samt kommunal- och förvaltningslagen.



Figur 2. Organisation Plan och bygg  
(Kungsbacka 2013-04-11)

## 4.2 Ramböll

Ramböll grundades i Danmark 1945 och en av sektorerna som de arbetar inom är Management consulting. Bland deras kunder finns främst bolag och myndigheter inom den offentliga sektorn men de arbetar även med privata företag. Ramböll bidrar med expertis inom organisation, ledarskap samt förändring. De hjälper sina uppdragsgivare i deras behov av utveckling och förändring genom att skapa en gemensam förståelse för den förändring som skall genomföras i verksamheten (Ramböll 2013-04-12).

Under 2008 vann Ramböll en upphandling gällande management konsultation på bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun. Bygglovavdelningen hade lagt ut anbud i två omgångar innan det blev klart att Ramböll vann upphandlingen. Ramböll hjälpte sedan avdelningen under perioden maj 2008 till januari 2009 att utifrån leans principer;

- Korta ner sina handläggningstider
- Skapa en ökad trygghet för medarbetarna i sin handläggning
- Öka kvaliteten i processen
- Tillvarata medarbetarnas kompetens och resurser på bästa möjliga sätt

(Ramböll ”*Snabbare bygglov med lean*” 2013-04-25)

## 4.3. Motivet till införandet av lean

Kungsbacka är, som vi tidigare nämnt, en snabbt växande kommun och invånarantalet ökar för varje år. Detta har lett till merarbete för bygglovavdelningen då det idag är fler som söker bygglov än förut. En annan bidragande faktor till behovet av en effektivisering som framkommer i intervjun med förvaltningschefen kan även ha varit att Kungsbacka är en höginkomsttagarkommun och detta medför att många vill bo i villa eller ha sommarhus. Årligen hanterar bygglovavdelningen cirka 2000 bygglov och detta genererar tusentals papper som avdelningen behöver hålla reda på. I och med ett ökat tryck för bygglovavdelningen bestämde byggnadsnämnden år 2008 efter, enligt förvaltningschefen, en hint från ledningsgruppen på avdelningen om att processerna för handläggningen av ärenden behövdes ses över.

I intervjuerna med de anställda på avdelningen berättar de att det finns ständiga önskemål från kommuninvånarna att handläggningen skall vara så effektiv och snabb som möjligt. Då verksamheten är offentlig innebär det också att en viss typ av insyn krävs. Bygglovavdelningen ville, i och med införandet av lean, tydliggöra och synliggöra sin verksamhet för allmänheten och politiken. Detta för att ge dem en djupare förståelse för deras arbete kring handläggningen. Förvaltningschefen berättar att då handläggningen sker genom en formell process går det inte att hantera ärendena hur snabbt som helst, detta trots ständiga önskemål från bygglovssökande.

Flera av de anställda menar på att förändringar i organisationer över lag är positivt då verksamheten ses över och förbättras. Detta leder till att verksamheten kan vitaliseras med jämna mellanrum samt som de anställda till följd av det kan känna en stolthet och glädje i sitt arbete. Det framkommer också av intervjuerna att de anställda varit positivt inställda till förändringar då de inte velat jobba vidare med mindre lyckade arbetsätt. I intervjun med förvaltningschefen framförde han att det inte är första gången som avdelningen genomgår en processförändring. De tidigare arbetsätten som avdelningen har haft har bland annat varit en granskningsgrupp som granskade de inkomna ärendena innan de gick ut till handläggarna. Detta medförde dock att det skapades en flaskhals då granskarna inte hann med och arbetsmetoden las ned. Avdelningen har även tidigare arbetat utifrån principen om att förvaltningschefen delat ut ärendena, men här menar många av de anställda att högarna av ärenden bara växte på deras rum. Detta skedde trots frånvaro i form av sjukdom eller semester och därför blev inte heller detta arbetsätt hållbart då varje anställd *“bar på en ryggsäck”* och kände stor stress. Införandet av just lean som förändring i verksamheten förklarar både förvaltningschefen och projektledaren delvis hade att göra med att de inspirerades av grannkommunen Ale. Ale kommun presenterade sitt arbete med lean under en konferens där förvaltningschefen i Kungsbacka deltog och det var efter denna konferens som ledningsgruppen i Kungsbacka blev intresserade av att införa lean i sin verksamhet. Detta förmedlades sedan till byggnadsnämnden. I intervjun med förvaltningschefen berättar han att Ale kommuns förvaltningschef för bygglovavdelningen sedan kom på besök och presenterade då mer konkret vad lean innebar. Ett mindre samarbete mellan Ale och Kungsbacka kommun inleddes kring lean. Det kom även fram i intervjuerna att två medarbetare på avdelningen tidigare varit anställda i just Ale kommun och att dessa börjat i Kungsbacka innan införandet av lean skedde där. Projektledaren avfärdar inte att detta kan ha varit en del av motiven till införandet. Det

framkommer dock att Ale kommun kört fast i sitt lean arbete och till följd av det blev Kungälv först att lyckats med införandet inom bygglovhanteringen. Projektledaren berättade i sin intervju att *“det var ingen som hade lyckats på bygglovssidan tidigare, så vi var ju hyfsat först med att införa lean fullt ut och det var ganska spännande”*

#### 4.4 Implementering av lean

De anställda på avdelningen menar att den huvudsakliga målsättningen med lean varit att minska handläggningstiden för ärendehanteringens samt att överlag effektivisera verksamheten. Förvaltningschefen berättar dock i sin intervju att den ursprungliga målsättningen kom att utvecklas allt eftersom tiden gick. Då med bakgrund i att lean spred sig till fler processer inom enheten. På Rambölls hemsida står att läsa att arbetet med lean i stora drag handlade om att utforma, testa och sedan implementera den nya processen. Förändringarna som lean enligt Ramböll skulle bära med sig var principer kring fördelning, planering samt prioritering av ärenden. Ramböll menar också att lean skulle hjälpa avdelningen i sin utformning av rutiner och mallar samt i sin användning av styrningsinformation (Ramböll *”Snabbare bygglov med lean”* 2013-04-25).

Implementeringen av lean startades enligt projektledaren med att två konsulter från Ramböll Management besökte avdelningen. Den ena konsulten hade tidigare arbetat mycket inom stat och landsting i Sverige och den andra konsulten var från Danmark och hade tidigare arbetat med liknande projekt. Projektgruppen som deltog vid införandet bestod av cirka fem personer från bygglovavdelningen samt två personer från administrationen. Konsulterna besökte enheten regelbundet under cirka ett halvårs tid. I intervjun med konsulten beskrivs förfarandet som att konsulterna först inledde arbetet med att stämna av vad syftet var och vad det egentligen var som enheten ville åstadkomma. Det gjordes sedan en inledande analys av vilka volymer och resurser avdelningen hade samt vart utmaningarna låg någonstans. Arbetet gick sedan vidare med att ett antal workshops genomfördes där deltagarna gjorde en flödesanalys över verksamheten. De anställda beskriver förfarandet med att konsulterna inledningsvis presenterade vad lean innebar och sedan övergick till att kartlägga verksamheten. I intervjun med konsulten framkommer det sedan att de efter kartläggningen och flödesanalysen tog fram ett antal förbättringsförslag. Utifrån



analysen designades en ny arbetsprocess där en identifiering av vilka förändringar som skulle göras skedde.

#### 4.4.1 Anpassning till bygglovavdelningen

Konsulten menar på att det inte finns någon skillnad på hur lean appliceras i privat eller offentlig verksamhet, utan skillnaden ligger i vad för typ av verksamhet lean ska appliceras på. Enligt honom ligger olikheten snarare i om det rör sig om en produktionsverksamhet eller en tjänsteverksamhet. Det uppdagades i intervjun med konsulten att lean inte hade anpassats efter bygglovsverksamheten utan snarare skedde anpassningen efter verksamheten, med andra ord; service, administration och det aktuella regelverket. De anställda upplevde det som att deras verksamhet under implementeringen ständigt var i fokus, med andra ord att konsulterna ständigt utgick ifrån deras verksamhet i introduktionen. De menade också på att konsulterna inte kom med något färdigt koncept, vilket inte heller är leans intention, utan att det ständigt skedde anpassningar till bygglovavdelningen och deras sätt att arbeta på.

#### 4.4.2 Hur lean bemöttes

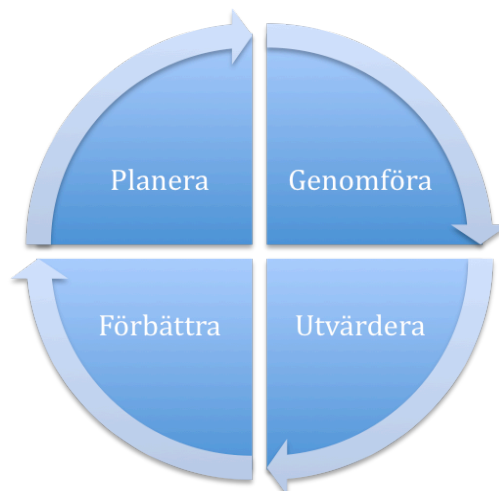
Hur införandet av lean bemöttes av de anställda framkom under samtliga intervjuer som väldigt positivt. En bakomliggande faktor till den positiva förankringen som skedde på avdelningen kan till stor del förklaras av att alla anställda var involverade i processen. Förvaltningschefen nämnde även under sin intervju att innan införandet startade hade personalen i stort sätt ingen uppfattning om vad lean hade för praktiskt form, men många kände till leans ursprung och Toyota. I intervjun med en av handläggarna kom det fram att det fanns en nyfikenhet kring lean på enheten och en undran kring huruvida lean, som faktiskt är en modell från den privata sfären, går att applicera i offentlig verksamhet. Det blev tydligt under intervjuerna att tankar uppkommit kring hur införandet av lean skulle komma att påverka individen och det arbetssätt som var djupt inrotad på arbetsplatsen. De anställda såg lean som ett sätt att utveckla enheten där målen var att förtydliga ansvarsrollen och skapa en smidig process. Det ansågs som viktigt hos de anställda att avdelningen *”ständigt utvecklar och förändrar och inte står kvar i samma hjulspår”*. I intervjun med en av handläggarna berättades det att *“det ger en stolthet i arbetet att vi jobbar enligt det bästa systemet just nu, vad vi har kommit fram till. Det ger en stolthet över sin verksamhet.”*

## 4.5 Hur enheten arbetar med lean

I intervjuerna var de flesta på avdelningen eniga om att lean styr hela arbetet kring bygglovhandläggningen, från det att ett ärende kommer in till dess att ett bygglov ges ut. I samtalet med förvaltningschefen framkom det även att enheten idag inte jobbar på samma sätt med lean som de ursprungligen gjorde. Han menade på att lean har spridit sig inom verksamheten och att de har fört in lean i flera moment. I dagsläget arbetar enheten med lean inom processen för bygglov, administration, den tekniska delen samt även i viss utsträckning i tillsynsdelen. Grunden i arbetet med lean på avdelningen menar de anställda handlar om att alla ärenden skall flyttas snabbt och även att färre personer skall arbeta med ärendet. Detta för att effektivisera handläggningen och minska stressen för personalen i det avseende att personalen slipper involveras i flera ärenden samtidigt.

Den största förändringen som lean fört med sig till avdelningen är lean-hyllan. Förslaget angående hyllan introducerades ursprungligen av konsulterna men utvecklades och anpassades sedan till avdelningens behov. I lean-hyllan sorteras alla ärenden som kommer in till avdelningen från vänster till höger, där de till vänster är de mest nyinkomna. När ett ärende sedan förflyttat sig längst till höger är det klart att skriva bygglov. I intervjuerna framkommer det att alla anställda är nöjda med detta system och allt det har fört med sig. Samtliga menar att ärendena har blivit mer synliggjorda och att de nu tydligare ser var en insats måste göras. Lean-hyllan har också bidragit till ett kösystem och systemet visar tydligt för handläggarna i vilken ordning ärendena skall handläggas. En annan stor fördel med lean-hyllan är att alla anställda numera hittar ärendena mycket bättre, de är inte längre utspridda i lokalerna utan ligger alltid i hyllan. I samtalet med förvaltningschefen framkommer det angående lean-hyllan att *“vi ser ju väldigt snabbt om vi ligger i fas eller inte, om det är lite grus i maskineriet så visar det sig väldigt snabbt”*.

Bredvid lean-hyllan hänger också förbättringshjulet. Där sätter de anställda upp sina förbättringsförslag och under en viss period går avdelningen igenom de olika förslagen. Således går alla förslagen runt hela förbättringshjulet och när förslaget testats bestämmer sig sedan avdelningen för om det skall implementeras eller inte. Detta är ett sätt att jobba med ständiga förbättringar och det framkommer i intervjuerna att förbättringshjulet är ett mycket omtyckt moment hos de anställda.



Figur 3: Förbättringshjulet  
(Larsson 2010:31)

Arbetet med lean-hyllan och förbättringshjulet sker med utgångspunkt på onsdagar då avdelningen har sitt lean-möte under cirka 10-15 minuter. Vid mötet samlas de anställda framför lean-hyllan och förbättringshjulet och tar då upp hur arbetet fortskrider, samtidigt som de tydligt ser hur många ärenden som finns inne. Handläggaren som håller i lean-mötet berättar att de även kollar lite på de olika datumen och ser om det finns några *“dåliga datum”* i lean-hyllan. Hon menar på att avdelningen har som ambition att tömma hyllan varje vecka, men att de inte alltid lyckas med det då de under vissa perioder har otroligt mycket att göra. Det framkom även i intervjun med projektledaren att leans ambition är att ha ett kort morgonmöte varje dag, men här skedde en anpassning till bygglovavdelningen och endast ett möte genomförs varje vecka. Detta kan återkopplas till stycket om leans anpassning till bygglovavdelningen.

Det framkom i intervjun med projektledaren att avdelningen även arbetade med att utforma rutiner och mallar, detta med ursprung ur lean filosofin. Uppföljningarna av lean arbetet arbetar däremot förvaltningschefen med. Det är således han som undersöker om enheten ligger i fas vad gäller ärendehantering och han berättade i vårt samtal att *“någonstans vill man ju ha en optimal tidslinje i ärendehantering”*, och utifrån detta tittar han på hur många ärenden enheten har fått in och hur många de faktiskt har tagit beslut om.

## 4.6 Resultatet av lean

Den ursprungliga målsättningen med införandet av lean, som vi tidigare nämnt, var att minska handläggningstiderna. Förvaltningschefen betonade att tidsaspekten var viktigt, tidigare låg handläggningarna någonstans mellan 12 - 16 veckor år 2008, men har efter införandet av lean minskat till att ligga någonstans mellan 4 - 6 veckor år 2012. Genom att få ordning och reda under processens gång var det möjligt för avdelningen att få en tydlig bild över inflödet och utflödet menar de anställda. Vidare tar de upp att arbeta utifrån lean-hyllan synliggjorde hela processen och gjorde det visuellt möjligt för avdelningen att se vart i processen som flöden stoppades och vart det krävdes att resurser sattes in. Projektledaren menade i sin intervju att synliggörandet av processen också gjorde att politiken fick en bättre insyn och förståelse för arbetet på avdelningen. Politikerna fick således en bättre förståelse för att det fanns ärenden som väntade på komplettering av de sökande, en faktor som bygglovavdelningen inte kan styra över. Samtliga respondenter tog dock upp problemet med att det var omöjligt för avdelningen att veta hur många som skulle söka bygglov. Inflödet är enligt de anställda alltid stort under våren, men det går aldrig att förutse exakt hur stort och detta har varit ett problem för avdelningen. En av handläggarna menar på att arbetet med lean-hyllan har lett till att *“vi blev mer oberoende av varandra samtidigt som vi började samarbeta mer”*.

Som vi tidigare har tagit upp var lean inte den första förändringen som avdelningen genomgått. Resultatet utav dessa förändringar blev att det skapades stora högar av ärenden på varje kontor, halkade en anställd efter var det omöjligt att ta ikapp. Resultatet av lean har istället lett till ett kollektivt ansvar snarare än ett personligt ansvar som tidigare var fallet, menar de anställda. Detta har fört med sig att sårbarheten hos den enskilda individen har minskat, men att stressen i stället har ökat hos hela gruppen. Det framkommer dock att det fortfarande läggs ett stort ansvar hos varje anställd att bidra. Har den anställda avklarat ett ärende och det finns kapacitet att påbörja ett nytt skall detta göras, om inte, faller hela systemet. Det är därmed viktigt att alla tar sitt ansvar menar en av handläggarna, då detta arbetssätt innebär mycket självständigt arbete samtidigt som de arbetar efter gemensamma mål i gruppen. Vidare menar de anställda att lean arbetet har resulterat i en bättre rättsäkerhet och kvalitet under processen. De menar att utifrån medborgarnas perspektiv har det blivit mer rättvist då processen har tydliggjorts och en ansökan bearbetas efter turordning samtidigt som kompetens hos de anställda tillvaratas på ett bättre sätt.

Varför avdelningen har haft en sådan positivt framgång med lean betonar alla respondenter hade att göra med att avdelningen tog in utomstående konsulter. De menar på att det var avgörande för huruvida implementeringen skulle lyckas eller inte. Konsulten lyckades enligt projektledaren *“skala bort titlar och allt som finns runt omkring i en arbetsplats”*. En annan anställd ansåg att konsulten hela tiden hjälpte de anställda att ta processen vidare genom att inte låta dem *“låsa in sig i sitt tänk om hur avdelningen alltid har jobbat”*. I ett av samtalen med en handläggare berättades att andra kommuner försökt genomföra liknande projekt men då på egen hand utan konsulter. Där har arbetet inte varit lika genomarbetat och väl slutfört och därmed har resultatet inte blivit lika bra. Avslutningsvis har det i samtliga av våra intervjuer framkommit att respondenterna anser att lean är en lämplig modell för deras typ av verksamhet. I samtalet med konsulten kommer det fram att han anser att lean är ett behjälpligt verktyg i många offentliga organisationer, men han anser att lean inte är det enda sättet som finns. Konsulten menar på att lean är ett sätt att utveckla en organisation med fokus på kund, kvalitet och medarbetar involvering som hänger ihop med de ökade kraven som på senare år har uppkommit för den offentliga sektorn.

#### **4.6.1 Marknadsföringen av lean**

Till följd av att lean arbetet varit framgångsrikt på bygglovavdelningen i Kungsbacka avsåg vi i våra intervjuer få fram om avdelningen marknadsfört att de arbetat med lean för att sålunda sprida lean till fler kommunala verksamheter. När vi frågade respondenterna vad de ansåg om detta gav de oss alla någorlunda liknande svar, att de inte aktivt marknadsfört sitt lean arbete men att de heller inte undanhållit att de arbetat med det. Det framkom även i intervjuerna med de andra anställda att enheten haft många studiebesök hos sig, både från andra kommuner men även från SKL. Intervjuerna berättade också att förvaltningschefen varit ute och föreläst om deras arbete vid ett flertal tillfällen samt som de under en viss period informerat på deras hemsida att de aktivt arbetar med lean i sina processer. Detta är dock inte fallet i dagsläget, då vi inte funnit på hemsidan att de arbetar med lean. Förvaltningschefen och projektledare menar på att ett resultat utav att de föreläste och hade studiebesök blev att *“lean spred sig som ringar på vattnet”*. En av handläggarna beskriver *“den så kallade marknadsföringen”* av lean som *“de som är intresserade hjälper vi gärna och bidrar med våra erfarenheter till”*. Det framkom när vi talade med projektledaren att de faktiskt aktivt bjudit in bland annat lokalpress och andra verksamheter inom

Kungsbacka kommun. En annan aspekt vad gäller spridningen av lean till andra kommunala verksamheter framkom också i intervjun med projektledaren. Hon berättade att hon numera är anställd hos Varbergs kommun, som idag är en mycket framstående kommun inom lean-arbete och att Varberg även fått mycket hjälp av Kungsbacka till en början. Vidare berättar hon att Varberg kommun haft en kortare process än Kungsbacka men att det förklaras av att Varberg fått mycket hjälp utav Kungsbacka. Avslutningsvis säger projektledaren om Varbergs införande och framgång att *“det är ju lättare att se någonting, hur det fungerar i verkligheten än att bara få föredrag. Det hjälper ju att man faktiskt ser att det fungerar också”*.

## 5. Analys

I detta avsnitt kommer vi att analysera och föra en diskussion utifrån vår insamlade empiriska data för att sedan koppla detta till vår teoretiska referensram.

### 5.1 Motiven till införandet

I referensramen nämns att den offentliga sektorn i dag står inför ändrade krav och detta gäller även Kungsbacka kommun som är en del i den offentliga verksamheten. Kundernas krav och behov har ökat i och med NPM och det blir allt viktigare för den offentliga sektorn att kunna möta konkurrensen (Nilsson 2011:1ff). NPM handlar om att konkurrensutsätta den offentliga sektorn och därmed göra den mer effektiv (Almqvist 2006:9ff). Offentliga organisationer kan försöka möta konkurrensen genom att införa framgångsrika organisationsrecept hämtade hos den privata sektorn (Christensen et al 2005:154). Bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun kan ha känt av kraven som uppkommit i och med NPM och därmed känt ett behov av en effektivisering. Detta i kombination med att Kungsbacka är en snabbt växande kommun och att bygglovavdelningen fått fler ärenden att hantera. Nedan för vi en diskussion om andra potentiella motiv till införandet.

#### 5.1.1 Isomorfism

I vår teoretiska referensram beskrivs isomorfism som den svårighet som finns för organisationer att gå mot strömmen. Isomorfism tvingar en enhet i en population att efterlikna andra som befinner sig i samma miljö. Med detta menas också att organisationerna implementerar samma idéer och därmed blir de mer lika varandra (Di Maggio & Powell 1983). Det finns, som vi tidigare nämnt tre olika former av isomorfism och dessa är tvingande-, mimetisk- och normativ isomorfism. Vår insamlade empiri pekar på att en mimetisk isomorfism ägt rum, snarare än de två andra formerna. Mimetisk isomorfism handlar om att organisationer känner sig osäkra på sin tillvaro och till följd av detta väljer att imitera andra framstående organisationer i dess närhet. Detta stärker homogeniseringen bland organisationer (ibid 150ff). Det framkommer av våra intervjuer att det inte är första gången som bygglovavdelningen genomfört en förändring. De anställda menar dock på att ingen av dessa förändringar har varit särskilt lyckade. Detta skulle kunna tolkas som att en osäkerhet har skapats på avdelningen, således att organisationen känt sig osäkra på sin tillvaro. I våra intervjuer framkom det också att Kungsbacka inspirerats av Ale vid

införandet av lean. Förvaltningschefen berättade att Ale kommun presenterat sitt arbete med lean under en konferens och att detta sedan ledde till att ett intresse för lean hos Kungsbacka växte. Empirin berättar också att Ale kommun inte varit särskilt framstående i sitt lean arbete, men det kan vara så att detta inte framkommit till en början. Således kan vi konstatera att en mimetisk isomorfism ägt rum då bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun inledningsvis känt sig osäkra och sedan delvis härmat Ale kommun vid införandet av lean.

### 5.1.2 Idéspridning

Motivet till införandet av lean vill vi också analysera utifrån teorin om idéspridning. Denna teori menar på att idéer flyttas både mellan tid och rum samt även mellan organisationer. Det är även så att idéer väljs ut undermedvetet då personliga värderingar vägs in i beslutet (Czarniawska & Joerges 1996). Våra genomförda intervjuer indikerar att lean som idé har förflyttas mellan organisationer. Dessa organisationer är Ale kommun samt Kungsbacka kommun. Detta har, som vi tidigare nämnt, dels att göra med att förvaltningschefen på bygglovavdelningen i Kungsbacka befunnit sig på en konferens där Ale kommun berättat om sitt lean arbete. Dels genom att två medarbetare på avdelningen tidigare varit anställda i Ale kommun. Intervjuerna pekar således på att idéspridning också kan vara en del av motivet till införandet. Spridning av idéer kan också ske genom kommunikation mellan organisationer som ingått ett samarbete (Furusten 2007:81ff). Intervjuerna indikerar att det inledningsvis skett en kommunikation mellan Ale kommun och Kungsbacka kommun då dessa efter konferensen inlett ett mindre samarbete kring arbetet med lean.

### 5.1.3 Ständig förnyelse och legitimitet

Som en organisation måste bygglovavdelningen ständigt söka och upprätthålla sin legitimitet gentemot sin omvärld. För att bli fullt accepterade måste avdelningen även visa att de lever upp till normerna om ständig förändring (Røvik 2008:20). Den nyinstitutionella teorin berättar att alla organisationer påverkas av sin omvärld vilket för med sig att de också måste anpassa sig efter den (Jacobsen & Thorsvik 2007:248). Utifrån detta är det intressant att analysera hur pass lyhörd bygglovavdelningen är gentemot sin omvärld.



Det framkom av intervjuerna att det inte var första gången som en förändring införts i organisationen. Vilket delvis kan kopplas till att Kungsbacka är en snabbt växande kommun och har som vi tidigare nämnt medfört att fler medborgare i dag ansöker om bygglov än tidigare. Kungsbacka är en höginkomsttagarkommun vilket har till följd att många invånare vill bo i villa eller ha sommarhus. Detta gör att fler ansöker om bygglov och att köerna för handläggningen blir längre. Således har ett större behov uppkommit från medborgarna att ansöka om bygglov, i och med det ett större tryck i att hantera dessa ärenden. Här går det att dra paralleller till att bygglovavdelningen har varit lyhörda gentemot sin omvärld och även påverkats av denna i och med införandet av lean. Genom att genomgå förändringar har också avdelningen försökt att leva upp till normen om ständig förändring.

Som vi tidigare nämnt måste organisationer ständigt söka legitimitet av sin omvärld och detta är om än viktigare för offentliga organisationer. Om den offentliga verksamheten uppfattas som ineffektiv av samhället tappar den sitt stöd och till följd av detta också sin legitimitet. Det är med andra ord viktigt att offentliga verksamheter ständigt arbetar med sin effektivitet och således viktigt att kunderna accepterar och godtar det sätt som verksamheten drivs på (Jacobsen & Thorsvik 2007:250). De anställda på avdelningen har under intervjuerna berättat att det viktigaste önskemålet från kunderna har varit gällande effektiv handläggning av bygglovsärenden. Att önskemålet ursprungligen fanns kan vara ett tecken på att medborgarna bedömde att de tidigare arbetssätten var ineffektiva. Införandet av lean visar på att avdelningen ville arbeta med sin effektivitet med hjälp av lean. Implementeringen visar också att avdelningen är legitimitetssökande samt lyhörda gentemot sin omvärld.

Vår teoretiska referensram säger att en effekt som kan ske utav att ökad legitimitet uppnås är att organisationen når en högre status, vilket medför att de anställda på avdelningen känner ett större engagemang och en ökad motivation i sitt arbete (Rowan & Meyer 1977:349). Intervjuerna indikerar att konsulterna från Ramböll, enligt de anställda, var den stora anledningen till varför införandet blev så framgångsrikt. Detta kan vara ett tecken på att de anställda anser att valet att ta in utomstående konsulter skapade legitimitet. De externa konsulterna har bidragit med ett utomstående perspektiv och avdelningen har tillsammans med Ramböll anpassat lean efter verksamheten. Intervjuerna berättar att *“det ger en stolthet i arbetet att vi jobbar enligt det bästa*

*systemet just nu*". Åsikten om lean som återfinns hos de anställda kan det vara ett tecken på att de anser att en högre legitimitet är uppnådd och till följd av detta känner de en ökad motivation.

## 5.2 Från idé till praktisk form

I tidigare forskning står att läsa att idéerna om lean kan vara användbara vid effektivisering inom offentlig sektor, detta till följd av NPM. Lean är som vi tidigare nämnt en modell som har sitt ursprung i den privata sektorn och därmed finns det också en osäkerhet kring huruvida lean är lämplig för offentlig verksamhet. När en offentlig organisation skall implementera en modell ifrån det privata säger forskarna på området att det först krävs att metoderna och verktygen helt anpassas till offentlig sektor (SOU:2012 Brännmark). Utifrån detta är det relevant att analysera huruvida en anpassning till verksamheten har skett.

Översättningsteorin förklarar hur organisationer tar emot idéer och hur dessa sedan blir en del av deras verksamhet (Furusten 2007:80). Vår teoretiska referensram beskriver översättningsteorin som en huvudsaklig aktivitet som kallas re-kontextualisering och innebär i korta drag att idéer packas upp, tolkas och anpassas av den egna organisationen efter dess krav och behov (ibid 100). En organisation som re-kontextualiserar en idé behöver inte göra detta till punkt och pricka utan organisationen kan anpassa idén eller modellen till sin egen verksamhet (ibid 90f). Våra intervjuer antyder att bygglovavdelningen packade upp idén om lean tillsammans med konsulterna från Ramböll. Efter att lean packats upp av konsulterna tolkades och anpassades sedan lean till bygglovavdelningen. Vår empiri indikerar således att en direkt applicering av lean inte har skett. Intervjun med konsulten pekar på att anpassningen av lean skedde utifrån att det rörde sig om en tjänsteverksamhet. Tolkningen och anpassningen av lean menar således konsulten hade sin grund i de aktuella regelverk som avdelningen arbetar efter. Intervjuerna med de anställda visar också att konsulterna utgick ifrån deras verksamhet och att Ramböll inte kom med ett färdigt koncept, utan det skedde ständiga anpassningar till bygglovavdelningen. Detta pekar på att lean tolkats efter bygglovavdelningens egna krav och behov. Andra faktorer som visar på att en anpassning har skett är bland annat morgonmötet och lean-hyllan. Det framkom av intervjuerna att avdelningen endast har ett lean möte varje vecka men att leans intention är att det skall ske varje dag. Lean-hyllan i sin tur var ett förslag från konsulterna på Ramböll men hyllan

utvecklades och anpassades allt eftersom till bygglovavdelningens arbete och behov. Båda dessa faktorer är tecken på att en anpassning har skett.

Vilken praktisk form lean har fått i verksamheten har att göra med hur re-kontextualiseringen har gått till. I vår teoretiska referensram beskrivs en re-kontextualisering som något som kan te sig i olika former och dessa är kopiering eller imitation. Kopiering innebär i korta drag att en organisation försöker återskapa ett ideal, så likt originalet som möjligt. Imitation handlar däremot om att en organisation försöker efterlikna vissa drag i en organisationsmodell eller en idé. Således innebär imitation inte kopiering utan hela poängen är att organisationen skapar sin egen variant av den ursprungliga idén (Furusten 2007:93f). Vår insamlade empiri i form av intervjuerna som genomförts med respondenterna pekar att en imitation snarare än en kopiering har skett. Detta stöds av den tidigare argumentationen om att avdelningen anpassat lean till sin verksamhet och i och med också skapat sin egen variant av lean.

En annan del i den praktiska form som lean kan ta i en verksamhet handlar om aspekten kring särkoppling. Särkoppling beskrivs i teorin som en typ av imitation. Detta handlar om att en organisation re-kontextualiserar en idé eller en organisationsmodell i sin presentation av verksamheten men att handlingar sker på ett annat sätt (Christensen et al. 2005:94). I vår teoretiska referensram står också att läsa att särkoppling kan ske omvänt. Här säger teorin att en organisation re-kontextualiserat en idé men att detta sedan inte visas utåt (Furusten 2007:99). Vår insamlade empiri visar på att enhetens handlingar och presentation stämmer väl överens med varandra och därför har ingen särkoppling skett. Vår empiri visar även att en omvänd särkoppling inte har skett. Dock är detta inte lika tydligt då personalen visat sig vara oense angående huruvida avdelningen visat utåt att de arbetar med lean eller inte. Vissa menade på att en aktiv marknadsföring av lean inte ägt rum men att de heller inte hemliggjort sitt lean arbete. Medan andra menade på att marknadsföring visst hade skett, men i liten utsträckning. Vår empiri berättar att ett praktiskt arbete med lean sker i handlingarna, en re-kontextualisering har därmed ägt rum.

### 5.3 Sammanfattning av analys

Vår analys visar att lean har fått en praktisk form på bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun. Anledningen till att detta kunnat ske kan bero på att avdelningen lyckats göra en översättning. Enheten har anpassat lean efter sina egna krav och behov och en särkoppling har således inte skett. En annan bidragande faktor kan ha att göra med vilken typ av verksamhet översättningen görs på. Vi har tidigare presenterat att anpassningen av lean skedde utifrån att det rörde sig om en tjänsteverksamhet samt de aktuella regelverk som avdelningen arbetar efter. Att handläggarna på bygglovavdelningen har ett stort handlingsutrymme kan vara en bidragande faktor till att översättningar av lean blev lyckad. Således sker arbetet med handläggningen efter strikt lagstiftning och detta gör att handlingsutrymmet tydligt minskas. Hade implementeringen av lean skett i en verksamhet med större handlingsutrymme och mer tolkningsbara möjligheter hade kanske en översättning inte kunnat ske. Ett exempel på en sådan verksamhet inom den offentliga sektorn skulle kunna vara någon typ av "mjuk" verksamhet. Exempel på en mjuk verksamhet skulle kunna vara skolväsendet eller vården. När en översättning inte kan ske finns det risk att en särkoppling uppstår och organisationsmodellen får således ingen praktisk förankring i verksamheten. Det kan vara så att det är oproblematiskt att införa en modell från det privata om en översättning och en anpassning kan ske, men detta beror på, som vi tidigare sagt, vilken typ av verksamhet det är som modellen ska appliceras i.

Sammanfattningsvis kan sägas att bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun inte har isolerat sig från omvärlden utan avdelningen är snarare en omvärldskänslig organisation som söker legitimitet i sin omgivning. Bygglovavdelningen har antagit filosofin om lean för att utveckla sin verksamhet men som tidigare framkommit är det inte första gången som en förändring genomförts. Det framkommer av vår analys att ett av motiven till införandet är att Kungsbacka inspirerats av Ale i och med en konferens där de båda närvarade. Att Kungsbacka och Ale befann sig på denna konferens kan ses som en slump, likväl som det faktum att Kungsbacka just då var i behov av att införa en ny förändring.

## 6. Diskussion och slutsats

I detta avsnitt presenterar vi studiens slutsatser, vilka har som avsikt att besvara våra forskningsfrågor. Därefter kommer vi även att presentera förslag till vidare studier.

När vi genomförde vår studie om införandet av lean på bygglovavdelning i Kungsbacka kommun upptäckte vi att vår referensram kunde appliceras i vår analys. Vi fann också att viss tidigare forskning var användbar och att vår referensram samt vårt analysverktyg har varit till stor nytta. Syftet med vår studie har varit att empiriskt undersöka ett fall inom den kommunala verksamheten där lean har implementerats. Detta med fokus på motivet till införandet, arbetet med lean samt resultatet av lean. Vår förhoppning med studien har varit att kunna bidra med förståelse kring huruvida lean fungerar i kommunal verksamhet samt vad som sker när modellen implementeras. Vår avsikt har varit att uppnå syftet genom att besvara våra forskningsfrågor:

- Vilka är motiven bakom införandet av lean på Bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun och vad var målsättningen enligt de anställda?

- Hur upplever de anställda implementeringen och arbetet med lean och vilket resultat anser de att lean har haft?

Genom vår analys i föregående avsnitt har vi kunnat fastställa vilka motiven till införandet av lean på bygglovavdelningen i Kungsbacka kommun har varit. En av anledningarna är det faktum att Kungsbacka har en stor befolkningsökning varje år samt som att många i kommunen är höginkomsttagare och således vill bo i villa eller ha sommarhus. Detta ger ett större tryck på bygglovavdelningen och kan således ha varit en bidragande faktor till varför de känt ett behov av en effektivisering. En annan bidragande faktor kan ha varit NPM och de ändrade krav som idag ställs på offentliga verksamheter. Ett annat motiv till införandet är således idéspridning i kombination med den svårighet som finns för organisationer att gå mot strömmen, alltså att gå emot trender. Det framkom att bygglovavdelningen först fått nys om lean på en konferens där Ale kommun berättat om sitt arbete med lean. Då lean har blivit väldigt vanligt inom offentlig verksamhet anser vi att det kan tolkas som en trend. När Kungsbacka fick information om att Ale kommun använder sig av lean i sin verksamhet är det mycket troligt att de också ville ”haka på”

trenden, således framställa sig som en hipp och trendig kommun. Vår analys visar också att ett annat tänkbart motiv kan ha varit legitimitetssökande vilket framkommer av att bygglovavdelningen varit lyhörda och därmed påverkats av sin omvärld. Den första forskningsfrågan handlar också om vad målsättningen med lean varit enligt de anställda. Svaret på denna fråga är att målsättningen med lean har varit att minska handläggningstiden och att även effektivisera verksamheten.

Forskningsfråga nummer två handlar om hur de anställda upplevde implementeringen och arbetet kring lean på avdelningen, vilket förklaras av översättningsteorin då avdelningen tagit emot lean samt anpassat det efter deras egna förutsättningar och behov. Alla anställda på enheten upplevde implementeringen som mycket positiv och de bidragande faktorerna till detta kan ha varit att de utomstående konsulterna lyckades involvera samt skapa en nyfikenhet hos de anställda. Alla anställda var delaktiga i processen och det framkommer i intervjuerna att det också kan ha varit en bidragande faktor. Alla anställda upplever arbetet kring lean som mycket positivt då lean bland annat har hjälpt avdelningen att tydliggöra processflödet samt som en effektivisering av arbetet i det stora hela har skett. Det framkommer också tydligt i intervjuerna att lean har fått en praktisk form i verksamheten och att den sidan som visas utåt angående lean arbetet är också densamma som visas inåt. Resultatet som de anställda anser att lean har haft på verksamheten är mycket framgångsrikt. Detta då lean, enligt de anställda, medfört en effektivare handläggning och en ökad produktivitet på avdelningen. Lean har också resulterat i att det blivit mer ordning och reda på avdelningen samt som att processen kring ärendehantering har tydliggjorts. Det kan vara så att tydligheten har skapat en större insyn och öppenhet, både för kommuninvånarna och för politikerna.

En annan intressant aspekt som uppkommit under studiens gång är spridningen av lean via kommunala nätverk. Vi har genom intervjuerna kunnat identifiera ett nätverk mellan kommunerna Ale, Kungsbacka och Varberg. I nätverket har kommunerna utbytt både information och erfarenheter om lean men också personal. Det framkommer tydligt att kommunerna i nätverket har varit mycket hjälpsamma gentemot varandra och detta tror vi även spelar in i spridningen av lean. Avslutningsvis kan sägas att dessa organisationer i och med lean antagligen blivit mer lika varandra.

För att återkoppla till vårt ursprungliga syfte med studien kan vi konstatera att vi med hjälp av denna studie har bidragit med förståelse kring hur lean fungerar i kommunal verksamhet. De olika motiven till införandet av lean och hur implementeringen av lean gick till stämmer väl överens med och kan förklaras av teorierna i vår referensram. Vår slutsats är att eftersom en översättning av lean har kunnat ske har också en oproblematiserad applicering av en modell från det privata ägt rum. Således är lean i detta fall en lämplig modell för denna typ av verksamhet och detta argument stöds av resultatet av denna studie.

## 6.2 Förslag till vidare studier

Då vår slutsats i denna uppsats har varit att lean i det här fallet är lämplig för den typ av verksamhet som undersöks i studien kan det vara intressant att genomföra en jämförande studie med en annan typ av verksamhet. Till exempel undersöka huruvida lean är lämplig för en "mjukare" verksamhet. Med mjukare verksamhet tänker vi oss inom vård och socialt arbete. En jämförande studie kan identifiera tänkbara skillnader var i den offentliga sektorn som lean är en lämplig organisationsmodell. Således, är det någon skillnad mellan så kallade hårda och mjuka verksamheter? En annan intressant aspekt hade kunnat vara att genomföra en liknande studie men denna gång med fokus på bygglovavdelningens kunder. Således olika kunder som har sökt både innan och efter lean. Vilka effekter anser de att lean har haft utifrån faktorerna förtroende, effektivitet och öppenhet?

## 7. Referenser

Almqvist, R (2006). *New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber

Bryman, A (2012). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Malmö: Liber

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

Czarniawska, B; Joerges, B (1996). *Travels of ideas*, in Czarniawska & Sevón (eds) *Translating Organizational Change*. Berlin: de Greuter

Davidsson, B; Patel, R. (2003). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur

DiMaggio, P.G; Powell, W, W. (1983). The Iron cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. *American Sociological Review*. Vol. 48, Nr 2, s: 147-160.

Furusten, S (2007). *Den institutionella omvärlden*. Första upplagan. Malmö: Liber

Jacobsen, D.I; Thorsvik, J. (2007). *Hur moderna organisationer fungerar*. Andra upplagan. Studentlitteratur: Lund.

Kungsbacka, information. <http://www.kungsbacka.se> Avläst: 2013-04-11

Larsson, L (2010). *Lean administration - konsten att införa och praktisera Lean i administrativa stödprocesser*. Malmö: Liber

Meyer, J.W; Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, Nr 2, pp. 340-363.

Modig, N; Åhlström, P. (2012). *Detta är Lean – lösningen på effektivitetsparadoxen*. Andra upplagan. Stockholm: Stockholm School of Economics

Nilsson, G. (2011). Lean Management och processorientering: Ökat fokus på styrning med regler eller värderingar? *Bonnier Ledarskapshandböcker: Ekonomistyrning*. Nr 1 mars, 2011.

[http://ledarskap.nyl.se/files/2011/09/Lean\\_Management\\_Ekonomistyrning.pdf](http://ledarskap.nyl.se/files/2011/09/Lean_Management_Ekonomistyrning.pdf) Avläst: 2013-03-11

Ramböll, information. <http://www.ramboll.se/management-consulting> Avläst: 2013-04-12



Ramböll, "Snabbare bygglov med lean" 2008-10-06 <http://www.ramboll-management.se/news/viewnews?newsid=9D90A621-00B9-4291-B153-BA9BB73452B2>  
Avläst: 2013-04-25

Røvik, K.A. (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. Första upplagan. Malmö: Liber

SOU (2012). Brandt, J; Stigendal, L. Lean och systemsyn i stat och kommun – förutsättningar, hinder och möjligheter. Stockholm: Innovationsrådet.  
<http://www.innovationsradet.se/wp/wp-content/uploads/2012/02/Lean-och-systemsyn-i-stat-och-kommun1.pdf> Avläst: 2013-03-09

SOU (2012). Brännmark, M. Lean i kommuner och myndigheter: En översikt över existerande empirisk forskningslitteratur. Stockholm: Innovationsrådet.  
<http://www.innovationsradet.se/wp/wp-content/uploads/2012/02/Forskningsoversikt-lean.pdf>  
Avläst: 2013-03-09

Sveriges kommuner och landsting, SKL (2011). Lean i kommuner, landsting och regioner 2011 – Sammanställning av enkät ställd till samtliga kommunchefer, landsting – och regionaldirektörer.  
[http://www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/ledning-och-styrning/mal\\_och\\_uppdrag/lean](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/ledning-och-styrning/mal_och_uppdrag/lean) Avläst: 2013-03-07. Tillgänglig under rubriken Kartläggning.

Sveriges kommuner och landsting, SKL. (2012). Lean – Motiv, initiativ, implementering och resultat. <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-783-2.pdf?issuusl=ignore> Avläst: 2013-03-07

# Bilaga 1

## INTERVJUGUIDE 1 - FÖRVALTNINGSCHEFEN

1. Vilken arbetsroll har du och hur länge har du jobbat här?
2. Hur kom ni fram till att er verksamhet behövdes effektiviseras?
  - Vem tog beslutet?
  - Vilka anser du var bakgrundsfaktorerna till införandet av lean?
3. Kände ni ett krav gentemot er omvärld/kunder/samhället/regelverk att effektivisera er verksamhet?
  - Varför, varför inte?
4. Hur kom ni först i kontakt med lean?
  - Hade ni hört talas om det innan? Om ja, vart?
  - Hade ni hört positiva eller negativa åsikter om lean i kommunalverksamhet?
5. Hur gick det till när konsulten introducerade lean?
  - Anpassades lean efter just er verksamhet? Gjorde ni några ändringar?
  - Hur bemöttes lean här på avdelningen? Positivt eller var folk tveksamma?
6. Hur arbetar ni med lean i er verksamhet
  - Hur arbetar du med lean i dina arbetsuppgifter?
  - Arbetar ni fullt ut med lean i alla era processer eller händer det att ni bortser från lean i vissa avseenden?
7. Vilken var den ursprungliga målsättningen med införandet av lean?
  - Anser du att den målsättning som ni ursprungligen satte upp är uppnådda?
8. Vilka effekter anser du att lean har haft på er verksamhet?
9. På vilket sätt marknadsför ni att ni arbetar med lean?
10. Tycker du att lean är en passande modell för er typ av verksamhet?
  - Vilka fördelar och nackdelar ser du med lean?
11. Om du ser tillbaka på hur lean såg ut när det kom till er 2008, ser du någon skillnad på hur det ser ut idag, alltså om ni under tiden anpassat lean ännu mer till just er verksamhet?
  - Anser du att det har skett en praktisk förändring i er verksamhet?
12. Är det något mer du vill tillägga som du kanske kommer på så här i efterhand?

## Bilaga 2

### INTERVJUGUIDE 2 – KONSULTEN

1. Vilken arbetsroll har du och hur länge har du jobbat där?
  - Vilken arbetsroll hade du 2008?
  
2. Vilken bakgrundsinformation kan du berätta om dig själv?
  - Vart har du jobbat med lean tidigare?
  - Hur kom du i kontakt med lean?
  
3. Vilka tror du är bakgrundsfaktorerna till att bygglovavdelningen ville införa lean?
  - Vem på avdelningen kontaktade er?
  - Tror du att avdelningen kan ha känt ett krav gentemot deras kunder och/eller samhället att effektivisera sin verksamhet? Varför, varför inte?
  
4. Kan du berätta lite hur införandet gick till?
  - När skedde införandet och hur länge arbetade du med enheten?
  - Hur bemöttes lean på enheten? Bemöttes det positivt eller negativt?
  
5. Hur anpassades lean efter just bygglovavdelningens verksamhet?
  - Märkte du någon skillnad från ditt första besök till det sista besöket, hur enheten tog till sig och arbetade med lean?
  
6. Vad tycker du är positivt kontra negativt med lean?
  - Tycker du att lean är passande för denna typ av verksamhet?
  - Varför tror du att lean har fått en så stor genomslagskraft i offentlig verksamhet?
  
7. Är det något mer du vill tillägga som du kanske kommer på så här i efterhand?

## Bilaga 3

### INTERVJUGUIDE 3 – PROJEKTLEDAREN

1. Vilken var din arbetsroll under din tid i Kungsbacka och hur länge arbetade du där?
2. Hur kom ni fram till att verksamheten behövde effektiviseras?  
- Vem tog beslutet?
3. Vilka anser du var bakgrundsfaktorerna till införandet av lean?
4. Kände ni ett krav gentemot er omvärld/kunder/samhället/regelverk att effektivisera er verksamhet.  
- Varför, varför inte?
5. Hur kom ni först i kontakt med lean?  
- Hade ni hört talas om det innan? Om ja, vart?  
- Hade ni hört positiva eller negativa åsikter om lean i kommunalverksamhet?
6. Hur gick det till när konsulten introducerade lean?  
- Anpassades lean efter er verksamhet?  
- Hur bemöttes lean på avdelningen?
7. Hur arbetade ni med lean i er verksamhet under din tid?  
- Hur arbetade du med lean i dina arbetsuppgifter?  
- Arbetade ni fullt ut med lean i alla era processer eller hände det att ni bortsåg från lean i vissa avseenden?
8. Vilken var den ursprungliga målsättningen med införandet av lean?  
- Anser du att den målsättning som ni ursprungligen satte upp är uppnåddes?
9. Marknadsförde ni er, under tiden du arbetade på avdelningen, att ni arbetade med lean?  
- Hade ni som mål att sprida lean till fler kommunala verksamheter anser du?
10. Tycker du att lean är en passande modell för denna typ av verksamhet?  
- Vilka fördelar och nackdelar ser du med lean?
11. Om du ser tillbaka på hur lean såg ut när det kom till er 2008, ser du någon skillnad på hur det såg ut när du slutade? Alltså om ni under tiden anpassade lean ännu mer till just er verksamhet?  
- Anser du att det skedde en praktisk förändring i er verksamhet och på vilket sätt?
12. Är det något mer du vill tillägga som du kanske kommer på så här i efterhand?

## Bilaga 4

### INTERVJUGUIDE 4 – HANDLÄGGARNA

*Frågorna 1 till 8 ställdes till alla respondenter men frågorna 9 till 14 ställdes endast till handläggaren som var med i projektgruppen.*

1. Vilken arbetsroll har du och hur länge har du jobbat här?
2. Hur arbetar ni med lean i er verksamhet?
  - Har du arbetat med lean tidigare?
  - Hur arbetar du med lean i dina arbetsuppgifter?
  - Arbetar ni fullt ut med lean i alla era processer eller händer det att ni bortser från lean i vissa avseenden?
3. Hur tycker du att lean bemöts här på avdelningen?
4. Tycker du att lean är en passande modell för er typ av verksamhet?
  - Vilka fördelar och nackdelar ser du med lean?
5. Vilka effekter anser du att lean har haft på er verksamhet?
6. Anser du att ni uppnått er målsättning med lean?
7. På vilket sätt marknadsför ni att ni arbetar med lean?
  - Har ni som mål att sprida lean till fler kommunala verksamheter?
8. Är det något mer du vill tillägga som du kanske kommer på så här i efterhand?
9. Hur kom ni fram till att er verksamhet behövdes effektiviseras?
  - Vilka anser du var bakgrundsfaktorerna till införandet av lean?
10. Kände ni ett krav gentemot era kunder/samhället att effektivisera er verksamhet?
  - Varför, varför inte?
11. Hur kom ni först i kontakt med lean?
  - Hade du hört talas om det innan? Om ja, vart?
  - Visste ni om några andra kommuner arbetade med det?
  - Hade ni hört positiva eller negativa åsikter om lean i kommunalverksamhet?
12. Hur gick det till när konsulten introducerade lean?
  - Anpassades lean efter just er verksamhet? Om ja, hur?
  - Hur bemöttes lean här på avdelningen?
13. Vilken var den ursprungliga målsättningen med införandet av lean?
  - Anser du att den målsättning som ni ursprungligen satte upp är uppnådda?

14. Om du ser tillbaka på hur lean såg ut när det kom till er 2008, ser du någon skillnad på hur det ser ut idag? Alltså om ni under tiden anpassat lean ännu mer till just er verksamhet?  
- Anser du att det har skett en praktisk förändring i er verksamhet och på vilket sätt?