

Kandidatuppsats i Offentlig förvaltning HT 2012
Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet
Armin Mecinovic
Catalina Calin
Handledare: Pierre Donatella
Examinator: Björn Rombach

***Lean* inom offentliga myndigheter**

– En studie av asylprövning hos Migrationsverket

Sammanfattning

Syfte: Syftet med studien är att ta reda på hur *lean* passar inom Migrationsverkets asylprocess utifrån olika framgångsfaktorer. Samtidigt ska en kartläggning kring *lean* arbetets för- och nackdelar föras fram.

Metod: För att vårt syfte skall uppnås utför vi en kvalitativ undersökning bestående av intervjuer med olika respondenter inom Migrationsverket. För att få en bred uppfattning om implementeringen av *lean* och hur verksamheten arbetar med *lean*, har vi intervjuat personer från både Migrationsverkets *lean*- center och respondenter som arbetar med *lean* praktiskt i verksamheten.

Slutsats: Utifrån denna studie påvisas det tydligt att *lean* kan implementeras inom den offentliga sektorn trots att det ursprungligen är uppbyggt för japansk bilindustri. Under införandet av *lean* inom verksamheten hade Migrationsverket olika mål att uppfylla. En av dessa mål var projektet *Kortare väntan*, vilket uppvisade positiva resultat med *lean* som arbetsätt.

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
1.1 Bakgrund till lean.....	4
1.2 Lean i offentlig sektor	4
1.3 Problemdiskussion	5
1.4 Syfte.....	6
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Beskrivning av lean.....	7
2.2 Lean som idealmodell.....	9
2.3 Lean Produktion.....	11
2.4 Värdeflödesanalys	12
2.5 Slöseri.....	13
2.6 Lean i praktiken	14
2.7 Kritik mot lean.....	14
3. Metod	15
3.1 Val av metod.....	15
3.2 Intervjuerna	16
3.3 Anonymitet och sekretess	16
4. Empiri	17
4.1 Beskrivning av Migrationsverket.....	17
4.2 Implementering av lean	18
4.2.1 Syfte med implementeringen av lean.....	18
4.2.2 Migrationsverkets arbetssätt	18
4.2.3 Värdeflödeanalys.....	20
4.2.4 Slöserier	20
4.2.5 Teamledare och coachning.....	21
4.2.6 Skall vi bygga bilar på Migrationsverket?	22
4.3 Vad säger medarbetarna på Migrationsverket om lean?	22
5. Analys	26
5.1 Migrationsverkets införande av lean.....	26
5.2 Lean produktion i koppling med Migrationsverket	27
5.3 Arbete med lean inom Migrationsverket.....	27
5.4 Migrationsverkets koppling mellan värdeflödesanalys och slöseri.....	28
6. Slutsats	30
6.1 Vår slutsats	30
6.3 Vidare forskning.....	31
Kurslitteratur	32
Övrig litteratur.....	32
Hemsidor.....	32
Bilaga 1	34
Bilaga 2.....	34
Bilaga 3.....	35
Bilaga 4.....	35
Bilaga 5.....	36

1 Inledning

Inledningsvis skall vi presentera bakgrundsinformation som gör det lättare att förstå uppsatsen. Inledningen ska ge läsaren underlag för att förstå lean, och varför den införs inom den offentliga sektorn. Kapitlet behandlar senare en problemdiskussion, följt av forskningsfråga och syfte.

1.1 Bakgrund till lean

Lean modellen utvecklades i tillverkande företag i början 1990-talet inom japansk bilindustrin och har blivit känt som *The Toyota Production System* (TPS). Syftet med TPS var att reducera onödiga processer och därmed effektivisera produktionen genom att sammansmälta alla beståndsdelar av ett företag till att samverka med varandra¹.

Modellens utgångspunkt är att den erbjuder en möjlighet till utveckling inom tjänsteproduktion och förvaltningsverksamhet. Modellen blev en succé bland företagen vilket gjorde att det på senare tid även implementerats i offentliga verksamheter². De förväntningar på effektivisering och allt högre kvalitet som finns inom industrin, är idag lika viktigt inom en offentlig verksamhet. Med det menas det att lean ger möjligheten till att skapa en ny kultur inom verksamheten där det byggs nya förbättringar i sättet att arbeta, vilket vidare leder till att nya arbetssätt prövas och utvärderas³.

1.2 Lean i offentlig sektor

Den offentliga sektorn möts av ständiga utmaningar med att möta dem förväntningarna som uppdragsgivare, företag och framförallt medborgare har på verksamheten. Medborgare förväntar sig bra utbildning, omsorg och vård. När de vänder sig till myndigheter i det offentliga, så vill de att deras ärenden skall gå snabbt, smidigt och rättsäkert. Detta innebär att medborgare vill bemötas av en effektiv förvaltning som agerar utan krångel och osmidig byråkrati. Erfarenheter med tillämpningen av lean i verksamheten har skapat goda skäl till att allt fler myndigheter inom det offentliga inför det, däribland Migrationsverket.⁴

¹ Liker Jeffrey, *The Toyota way* (2009) S. 35

² Modig Niklas, *Vad är lean* (2011) S. 76-78

³ Eriksen M. Fischer T. *Att leda med lean* (2010) S. 8

⁴ Lean ständigt lite bättre- antologi om Migrationsverket lean resa, S. 11

Några fördelar med att använda lean som metod är att utvecklingen av verksamheten till en naturlig del av arbete för alla inom organisationen görs. Även när lean fungerar stegvis bra inom verksamheten sätts alltid kundens behov i fokus. Att införa lean inom den offentliga sektorn erbjuder de anställda bl.a. ett kreativt förhållningssätt, vilket anses vara en viktig del för att kunna konkurrera om arbetskraft och kompetensförsörjningen på lång sikt⁵. Inom de offentliga myndigheter som infört lean har det skapat en stor förbättringspotential just när det gäller dem interna rutinerna. Fokus kring lean innebär en fokus på medborgare och medarbetare. Dessutom får medarbetare mer inflytande i utformningen av sitt arbete och därmed en ökad möjlighet till att utföra ett bra arbete⁶.

Johanssons menar att tillsyn och effektivitet kan relateras till aspekter som de offentliga myndigheterna vill uppnå i sin verksamhet. Johansson säger mer specifikt att tillsyn och effektivitet medför ”*Goda arbetsvillkor och möjligheter till utveckling i arbetet för både män och kvinnor. En arbetsmiljö som förebygger ohälsa och olycksfall, är anpassad till människors fysiska och psykiska förutsättningar samt är utvecklande för individer*”⁷.

Migrationsverket har alltid haft stor betydelse eftersom det är en sådan myndighet som prövar ansökningar om att få besöka, bosätta sig eller söka skydd i Sverige. Vårt intresse kring att utföra en studie om lean- modellen började inom en av Migrationsverkets enhet i Göteborg, nämligen asylprocessen eftersom de har varit en av de första som inför lean- modellen i sin verksamhet. Migrationsverket strävar efter att uppnå ett säkert och rätt beslut inom prövningar för de som ansöker att vara en del av det svenska samhället. Migrationsverket har under åren försökt att utveckla sina tjänster där de kan skapa tillgänglighet och utveckling för ett snabbt, felfritt och rättsäkert beslut för de som ansöker om asyl⁸.

1.3 Problemdiskussion

Lean studier har utförts kring hälso- och sjukvården samt olika kommuner såsom Södertälje kommun. Att kunna få en fullständig förståelse för lean och vad lean går ut på är svårt inom ramen för denna uppsats, men vi kommer försöka ge en så korrekt bild som möjligt av lean inom den offentliga myndigheten, med fokus på Migrationsverket.

⁵ Ibid. S. 12f

⁶ <http://www.esv.se/2/Press/Nyheter-och-pessmeddelanden/2011/Lean-i-den-offentliga-verksamheten/>

⁷ Johansson, Vichi, *Tillsyn och effektivitet* (2006) S. 92

⁸ <http://www.migrationsverket.se/info/200.html>

Det stora antalet asylsökandet under år 2007 har påverkat hela asylenheten vad avser administration av de stora volymerna. Detta gjorde att Migrationsverket har lagt sina ansträngningar att nå en asylprocess i balans⁹. En prioritering Migrationsverket hade var att öka effektiviteten och kvaliteten i asylprocessen. Deras inriktning innebar en omfördelning av ärenden och resurserna i organisationen istället för modernisera av den¹⁰. Kritik mot asylprocessens väntetider kom också på tal vilket skapade drivkraft för att hitta nya oprövade lösningar.

Migrationsverket har tidigare försökt sig på en ändring inom asylprövningen där försöken i grunden byggde på goda idéer men misslyckades när det gällde implementeringen av de tänkbara förändringarna. Problemet var då att personalen inte hade tänkt ut ett bra plan på hur förändringen skulle genomföras¹¹. Efter detta sökte Migrationsverket kunskap och inspiration hos olika aktörer. En av de aktörer som ledningsgruppen tog kontakt med var konsultföretaget McKinsey, som presenterade lean som ett arbetssätt för att lösa problemen inom myndigheten¹².

Under implementeringen av lean- modellen, använde Migrationsverket projektet *kortare väntan* som grundplan, vilket skulle innebära att implementeringen skulle genomföras genom att lägga huvuddelen av resurser och tiden på genomförandet av förändringen och inte på förarbetet. En viktig del i detta projekt var att lyssna på medarbetarna vad gällde processen för att sedan lägga fram och satsa på en klar idé¹³.

Eftersom en grundtanke med lean är att söka efter ständig förbättring, kan det medför ett problem vid användning som arbetssätt, då medarbetarna kan bli negativt ställda till att ständigt vara beredda på nya förändringar. Det är enklare att arbetet sköts så som det alltid gjorts och inte tänka på något nytt¹⁴.

1.4 Syfte

Med utgångspunkt från ovanstående problemdiskussion har vi formulerat följande frågeställning:

⁹ http://www.migrationsverket.se/download/18.56e4f4801246221d25680001007/arr_2008.pdf S. 10

¹⁰ <http://www.migrationsverket.se/download/18.78fc371269cd4cda980001324/arr2009.pdf> S. 14

¹¹ *Utveckling utan slut – förändringsarbete i praktiken. En antologi om Lean inom Migrationsverket.* S. 5

¹² <http://www.expressen.se/nyheter/konsultforetag-ska-hjalpa-migrationsverket/>

¹³ *Utveckling utan slut – förändringsarbete i praktiken. En antologi om Lean inom Migrationsverket.* S. 5

¹⁴ *Ibid.* S. 6

- **Vilka för- och nackdelar uppkommer vid implementeringen av lean inom Migrationsverkets verksamhet?**

Syftet med studien är att ta reda på hur lean passar inom Migrationsverkets asylprocess för att sedan kartlägga för- och nackdelar med arbetssättet.

2. Teoretisk referensram

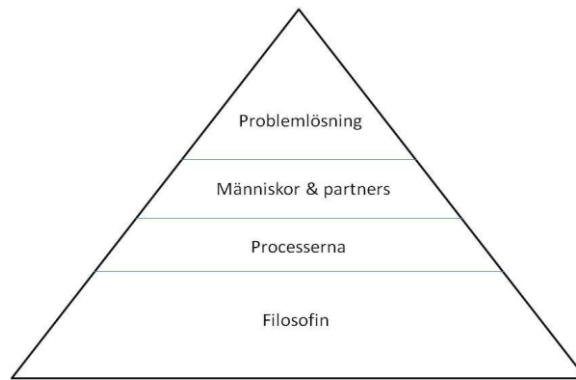
Detta kapitel handlar om lean- modellen utifrån privatsektor till offentlig sektor. Vidare skall det handla om hur lean fungerar i praktiken och vilken kritik den har.

2.1 Beskrivning av lean

Som tidigare nämnt kommer lean ursprungligen från den japanska bilindustrin. Liker för fram att lean- produktionen anses vara mer som en kultur än ett verktyg inom företagen, dvs. lean skall sättas in i företagen och vara en del av det. Detta skall ske genom att personalen engagerar sig i problemen, ge lösningsförslag och åtgärda problemen. Modellen skall vara ett verktyg som ska medföra ständiga förbättringar i arbetet¹⁵. Liker förklarar lean utifrån fyra grupper, 4P, som han visar tydligt genom en pyramid. Toppen av pyramiden kallas för Problemlösning där det skall finnas ständiga förbättringar samt ständig lärande bland anställda. Delen under är Människor & partner där företagen skall respektera, utmana och låta de anställda att växa. Inom Processerna är det viktigt för företagen att eliminera onödigt slöseri och under filosofin gäller det att alla inom företagen har en långsiktig tänkande¹⁶. (se figur2).

¹⁵ Liker Jeffrey, *The Toyota way* (2009) S. 60

¹⁶ Ibid. S. 24ff.



Figur 2. ”P4”- modell för The Toyota Way¹⁷

Liker har även tagit fram 14 principer som visar hur arbetet med lean bör gå till. Det är dessa 14 principer som delas in i det han ovan kallas 4P.

Under Problemlösning ingår följande principer:

1. En organisation som har ett ständigt lärande med Kaizen.
2. Gå och se med egna ögon för att verkligen förstå situationen (genchi genbutsu).
3. Fatta beslut långsamt och i konsensus, överväg noga samtliga alternativ, verkställ snabbt.

Människa & partner:

4. Utveckla ledare som lever efter filosofin
5. Respektera, utveckla och utmana anställda individer och team
6. Respektera, utmana och hjälp era leverantörer

Processer:

7. Skapa flöde i alla processer för att få upp problem till ytan
8. Låt efterfrågan styra för att undvika överproduktion
9. Jämna ut arbetsbelastningen (heijunka)
10. Stoppa när det föreligger kvalitetsproblem (jidoka)
11. Standardisera arbetssätten för att möjliggöra ständigt förbättring
12. Använd visuell styrning så att inga problem förblir dolda
13. Använda endast pålitlig och väl utprovad teknik

Filosofin:

14. Basera ledningsbeslut på långsiktig tänkande, även om det sker på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål¹⁸.

¹⁷ Ibid. S. 24

¹⁸ Ibid. S. 24

Liker menar även att ”För att bli en Lean tillverkare krävs ett sätt att tänka som fokuserar på att få produktionen att oavbrutet ”flöda” genom värdeökande processer”¹⁹. Med detta syftar han till att företagen skall ha ett system som förbättrar ledtiden för produkten och reflekterar kundbehovet samt att systemet medför en företagskultur som alltid stävar mot en ständig förbättring²⁰.

2.2 Lean som idealmodell

Lean- modellen kan tolkas på flera olika sätt beroende på verksamheten. För vissa är lean en kultur, för andra ett förbättringssätt, metod eller verksamhetsstrategi men i alla verksamheter tas lean upp när det kommer till ständig förbättring, processoptimering, förnyelse och ledning²¹. Lean är, som tidigare nämnt, ett arbetssätt som handlar om att eliminera slöseri. Att arbeta med lean i offentlig verksamhet handlar dock mer om att införa ett hållbart arbetssätt där lean leder till ständig förbättring inom verksamheten²².

Eriksen och Fischer nämner åtta olika lean- principer som tillsammans skapar ett effektivare arbetssätt²³.

Princip 1. Förstå kunderna och organisera arbetet

Principen medför att det är viktigt att förstå det värde som genereras i processen, t.ex. det värde som skall levereras till kunden. Det är viktigt att förstå kundens önskemål och ha en organisering där det ges möjlighet till att finna ett mönster och samband bland arbetsuppgifterna för att lätt identifiera slöseri, justeringar i arbetet och förbättringsområden²⁴.

Princip 2. Ta över styrningen

Det viktiga är att ledningen vågar ta över styrningen och ha målstyrning som grund. För att åtgärda negativa konsekvenser är det viktigt för verksamheten att ha tydliga mål och ständig följa upp dem. När verksamheten har tydliga kort och långsiktiga mål underlättar det för medarbetarna att sträva åt samma mål samt att det medför att de kan påverka sin egen situation²⁵.

Princip 3. Skapa synlighet

¹⁹ Ibid. S.25

²⁰ Ibid. S. 25

²¹ Eriksen M. Fisher T. *Att leda med lean* (2010) S. 6

²² Ibid. S. 7

²³ Ibid. S. 11

²⁴ Ibid. S. 13-14

²⁵ Ibid. S. 15

Visualisering i en verksamhet är viktigt när lean används. Genom att skapa synlighet i verksamheten görs det lättare för både chefer och medarbetare att fokusera på rätt saker samt att det medför att verksamheten når sina mål. Vidare skapar synlighet en gemenskap och bygger upp förståelse för kvalitet. Det blir ett helhetssynsätt inom organisationen²⁶.

Princip 4. Lita på standarder

Inom lean är arbetet med standarder en del av vardagen. Att arbeta med standarder medför en ständig beskrivning kring hur en process eller aktivitet skall utföras. Eriksen och Fischer säger att ”målet med standars är att skapa robusta, driftsäkra och repeterbara processer baserade på erfarenhet och bästa praxis”²⁷.

Princip 5. Tydliggöra ansvaret

Att arbeta med lean leder till att ansvar kan delegeras neråt i organisationskedjan men det yttersta ansvaret i lean- arbetet ligger dock hos ledningen. Cheferna fungerar som drivkrafter och förebilder som fattar de formella besluten i organisationen. Genom att sprida delaktighet och ansvar inom organisationen skapas en lean- kultur där alla är delaktiga och bidrar till verksamhetens löpande utveckling²⁸.

Princip 6. Skapa flöde

Eriksen och Fischer menar även att verksamhetens processer blir smidigare genom att det skapas flöden, dvs. det handlar om att skapa en rytm i arbetsprocessen som överensstämmer med det kunderna efterfrågar. Vidare skriver författarna att flöde inte handlar om att arbeta snabbare utan att det istället handlar om att ärendet skall snabbare flyta genom processerna²⁹.

Princip 7. Förebygga fel

Vid arbete med lean är det viktigt att förstå att det handlar om att förebygga fel istället för att korrigera dem. Det viktiga är att skapa en organisationskultur där alla lär sig an sina misstag och således finner nya tillvägagångssätt till att förebygga dem samt att medarbetarna finner nya sätt i sina arbetsuppgifter³⁰.

Princip 8. Ständig förbättring

²⁶ Eriksen M. Fischer T. *Att leda med lean* (2010) S. 16-17

²⁷ Ibid. S. 19

²⁸ Ibid. S. 22

²⁹ Ibid. S. 24

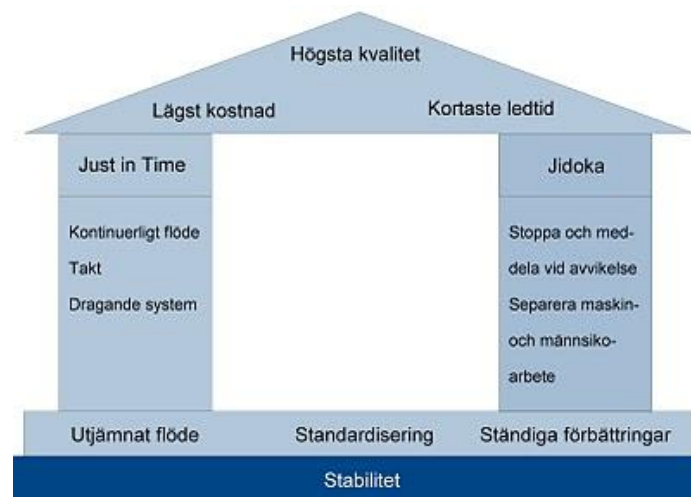
³⁰ Ibid. S. 26 f.

Inom flera organisationer förekommer det problem kring att skapa en förbättringskultur men i en organisation med lean byggs en struktur där det ges möjlighet för alla att synliggöra sina idéer. Inom lean talas det om ordet *kaizen* vilket betyder *godväg* dvs. en väg mot ständig förbättring vilket medför att medarbetarna har lätt att skapa en förbättringskultur³¹.

2.3 Lean Produktion

Att eliminera slöseri sker genom att synliggöra och lösa de avvikelser som förekommer inom verksamheten. För att lyckas med detta är lean-principerna viktiga. Principerna är som ett hjälpmedel för organisationen att kunna bedriva verksamheten. Peterson et al. menar att ”*en princip är ett sätt att tänka*”³². Vidare för författarna fram ”*att principerna inte förklarar hur ett problem skall lösas utan det anger kriterier hur en bra lösning skall vara*”. Med andra ord vägleder det medarbetarna mot lösningar utifrån ett lean- perspektiv³³.

Lean- principerna är kopplade till TPS–templet, där principerna visualiserades som ett tempel.



Figur 2. Tolkning av TPS – templet med dess vision, huvudprinciper och principer³⁴.

Genom att visualisera principerna i en struktur ges det stöd till medarbetarna för lättare kommunikation inom verksamheten. Templet är byggt så att *taket* av templet visar visionen kring vad som skall uppnås *Pelarna* representerar de principer som skall leda verksamheten inom visionen, vilket vidare ska skapa stabilitet.³⁵

³¹ Eriksen M. Fischer T. *Att leda med lean* (2010) S. 29-30.

³² Peterson Per, m.fl. *Lean gör avvikelser till framgång* (2009) S. 34

³³ Ibid. S. 34

³⁴ Ibid. S. 34

³⁵ Ibid s. 35

2.4 Värdeflödesanalys

Lean används vanligtvis inom produktionsföretag som Toyota, men i dagsläge är det uppenbart att det tillämpas även i icke-tillverkande och administrativa organisationer. Tillämpningen av lean innebär att det skall vara tillräckligt kreativt för att förstå hur man bäst kan använda modellen inom vissa områden inom organisationen, för att sedan åstadkomma med ett meningsfullt utbyte av lean. Inom lean används värdeflödesanalys som är en metod att identifiera slöserier och tillsammans kartlägga hur verksamheten ser ut³⁶.

Beau et al. menar att värdeflöde definieras utifrån tre kritiska chefsuppgifter som varje företag ställs inför, nämligen *problemlösning*, *informationsstyrning* och *fysisk transformation*.

Som icke-tillverkande branscher har man stött på svårigheter i arbete med problemlösning och informationsstyrning. Det kan vara att de icke-tillverkande område har för lite erfarenhet av att tillämpa lean tänkandet inom dessa områden. För att förstå koncepten kring lean, och för att kunna lämpa dem inom organisationen används ett visst värdeflödes kartläggning som gör att de flyter fram genom verksamheten, där det ger ledningen möjligheten att visualisera processen, peka på problem och fokusera på hur man styr upp dess omvandling till en lean verksamhet³⁷.

På de icke-tillverkande områdens kontor utgörs materialflödet av den faktiska ström av uppgifter, där dessa uppgifter kommer genom antingen papper eller elektroniskt. Dessa uppgifter behövs för att tjänsten skall bli komplett. Informationsflödet, dvs. den mekanism som avgör när i tiden och i vilken ordningsföljd nästa arbetsuppgift skall inträffa, används inom kontorsområde för att lösa strukturera och forma informell ordningsföljder. De administrativa avdelningar använder å andra sidan flera värdeflöden, vilket gör det svårare att dokumentera arbetsgången inom varje enskilt värdeflöde³⁸.

Värdeflöde inom verksamheten används för att företaget skall kunna komma fram till en lean-verksamhet. Inom verksamheten används olika kopplingar med värdeflöden, för att företaget skall kunna stödja affärsmodellen, och samtidigt kunna genomföra sina affärsstrategier. För att medarbetare skall kunna förstå koncepten med värdeflöde, måste de kunna skilja det som är värdefullt från det som är slöseri. För att kunna göra denna åtskillnad måste de känna igen organisationens dagliga aktiviteter som inte tillför någon nytta utan som endast bidrar till

³⁶ Keyte Beau m.fl. *Lean handboken- Värdeflödeskartläggning inom administration, service och tjänster* (2008) S. 12ff

³⁷ Ibid. S.19

³⁸ Ibid. S.19f

verksamhetens kostnader utan att tillföra värde för kunder³⁹. Inom värdeflödesanalys använder man värdeskapande aktiviteter för att kunna utföra tjänster innan det når slutkunderna. De slutkunder som nås av dessa tjänster, deras efterfråga ger tjänster dess värde. Den nytta som kan förknippas med värde är t.ex. kundnytta, kvalitet eller den ekonomiska värde⁴⁰.

2.5 Slöseri

Förbättringsarbete är ett centralt begrepp inom lean. *TPS-taket*, symboliserar strävan mot en perfekt verksamhet. En felfri verksamhet är när den är fri från ojämnheter, överbeläggning och slöseri. För att eliminera eller åtminstone minska slöseri inom verksamheten talas det om sju olika delar av slöseri inom lean. Dessa punkter är överproduktion, väntan, transport, överarbete, lager, rörelse och produktion av defekta produkter⁴¹. Det har även lagts till en åttonde punkt: outnyttjade medarbetare. Den åttonde punkten har lagts till eftersom en persons fulla, mentala, kreativa och fysiska förmågor inom verksamheten förekommer. Tillsammans hjälper verksamheten till att bli mer effektiv och samtidigt blir slöseriet lättare att upptäckas⁴².

Förbättringsarbetet har sin utgångspunkt i värdeflödet. Ett förbättringsarbete betyder just att förbättra värdeflöden. Ordet kaizen som kommer från japanska betyder ständig förbättring och används flitigt inom lean. Flödeskaizen fokuserar på att förbättra flödet mellan processerna. Att arbeta med kaizen medför därför att verksamheter arbetar med små detaljer där det finns både problemen och lösningen⁴³. Med att förbättra flödet mellan processerna påverkar den leverans av produkten där det skall levereras på kortast tid och lägsta kostnad. Ledtiden är den tid som det tar för en produkt att ta sig genom värdeflödet dvs. rörelsen. Rörelsen har med produkten att göra, t.ex. hur lång tid det tar för ärenden att hanteras. Det är en del av det slöseri som skall elimineras under processens gång. Alla ”onödiga” stopp i ett ärende skall elimineras genom att t.ex. begränsa processen och att ha rätt funktion till rätt ärende. Detta leder till att ledtiden i processerna påverkas och förkortas⁴⁴.

³⁹ Ibid. S 30f

⁴⁰ *Värde för alla – mitt ansvar i migrantprocessen* (2012) S. 136

⁴¹ Peterson Per, m.fl. *Lean gör avvikelser till framgång* (2009) S. 89 f.

⁴² Keyte Beau m.fl. *Lean handboken- Värdeflödeskartläggning inom administration, service och tjänster* (2008) S. 30f

⁴³ Peterson Per, m.fl. *Lean gör avvikelser till framgång* (2009) S. 99

⁴⁴ Ibid. S. 116 f.

2.6 Lean i praktiken

Hälso- och sjukvård (HSO) en av de offentliga verksamheterna som också introducerade lean-modellen som arbetssätt. Inom HSO pågick det ett ständigt försök att processorientera verksamheter. De fick då inspiration från industrins värld, vilket i sin tur inspirerades av Toyota med det de kallade ”The Toyota Way”. Styrningen handlade om att minimera muta dvs. minimera slöseri som innebar bl.a. att personal inte utnyttjar sin tid effektivt, utför dubbelarbete, skapar onödigt lager osv. Inom HSO handlar detta om att skapa mer effektivare scheman, undvika onödig provtagning, extra besök och även optimera användandet av operationssalar⁴⁵. Genom att processorientera verksamheten underlättar det för verksamheten att identifiera vad som orsakar förlängda väntetider, brister i kommunikationen och lång genomströmningstid. Riken för att arbetet hamnar ”mellan stolarna” minskar med en processorientering styrning samt hjälper det till att få en helhetssyn för de som arbetar, dock förekommer det nackdelar med processorganisation. Dubbelarbete är en nackdel då likartade processer utförs på flera ställen i organisationen. En annan nackdel är att inom HSO är inte alla med samma kompetens samlade på samma enhet vilket skapar sämre förutsättningar för lärande och stärkande av den kompetensen⁴⁶.

2.7 Kritik mot lean

Det finns många bra exempel till varför lean-modellen är bra att utgå ifrån när det gäller arbetssättet inom ett företag eller en offentlig organisation. Trots det menar Börnfelt att kritik kan förekomma mot lean. Författarens kritik riktar sig främst mot de anställdas arbetsförhållanden vid lean-modellen som utgångspunkt. Dock inte inom den offentliga sektorn utan kritiken är riktad till den privata sektor där författaren använder Toyota som ett exempel på hur arbetsförhållanden ser ut för de anställda. Börnfelt menar att om man arbetar med lean inom en verksamhet, finns risken att organisationens energi riktas mer mot att följa och utveckla regler istället för att arbeta med praktisk utveckling av organisationen för att uppnå högre kundtillfredsställelse⁴⁷.

Börnfelt menar vidare att lean-modellen kan orsaka höga stressnivåer inom organisationen eftersom modellen innebär en strävan mot att uppnå kortare produktionstid, och att det är de äldre som har arbetat länge som drabbas mest av i jämförelse med den yngre personalen⁴⁸. Författaren för även fram att man, inom företag, strävar mot en ständig förbättring vilket

⁴⁵ Berlin Johan, Kastberg Gustaf. *Styrning av hälso- och sjukvård* (2011) S. 178

⁴⁶ Ibid. S. 173 f.

⁴⁷ Börnfelts, *Arbetsorganisation i praktik* (2011) S. 65

⁴⁸ Ibid. S. 67

medför en vilja att anställa fler medarbetare som är starka både fysiskt och psykiskt då de kan klara av olika arbetsuppgifter. Detta medför att en arbetsbrist skapas för de som har arbetat en lägre tid⁴⁹.

Berlin J. och Kastberg G. nämner också olika kritiker mot lean som arbetssätt inom HSO. Den första kritiken är riktad mot medarbetarna inom vården där det förekommit konflikter kring ansvar. De menar att processorienterade arbetssättet skapat ansvarskonflikter och målkonflikter bland enheterna. En annan typ av kritik är att det har skapats svårigheter mellan de gamla och de nya rutinerna, dvs. det förekommit att nya rutiner ”krockat” med de gamla rutinerna i vissa sammanhang. Ett annat problem som förekommit inom HSO med arbetssättet är att det förekommit otydlighet om vilka som får besluträtt angående vissa dimensioner i processerna där det har lett till att enhetscheferna fått bestämma⁵⁰.

3. Metod

I detta kapitel skall vi kortfattat beskriva hur insamling av data har gått till, dvs. vilken metodstrategi och forskningsdesign som valts samt vilken litteratursökning som gjorts. Vidare kommer detta avsnitt omfatta en förklaring kring tillvägagångssättet för empirin.

3.1 Val av metod

Studien utförs genom en kvalitativ forskningsmetod. Bryman beskriver dessa forskningsmetoder som ett sätt att utföra en mätning, orsak-verkan-samband, generalisering och replikation. Han menar att kvalitativa forskningsmetoder används för induktiv teori eftersom det leder till en kunskapssteoretisk inriktning med ett tolkandet synsätt⁵¹.

Första delen av studien består av insamlad litteratur som berör ämnet lean. Detta medför en bra grundförklaring av lean och hur modellen kan användas på olika sätt inom verksamhetsområden. Denna grund leder till en uppfattning kring hur lean har implementerats inom myndigheten. Samtidigt är det ett relativt nytt sätt att jobba inom offentliga verksamheter finns det begränsad litteratur och information. Vi har använt oss utav bl.a. Migrationsverkets hemsida, och myndighetens årsredovisning eftersom det bidrar med en

⁴⁹ Ibid. S. 68f

⁵⁰ Berlin Johan, Kastberg Gustaf. *Styrning av hälso- och sjukvård* (2011) S. 191 f.

⁵¹ Bryman, *Samhällsvetenskapliga metoder* (2010) S. 39-40

helhetsbild kring hur organisationen är uppdelad och dess organisationsstruktur. Denna typ av metod kallas för kvantitativa datainsamlingsmetod där Bryman skriver, är det en insamling av data där vi har kunnat få tag på olika hemsidor, artiklar och PDF- filer som bidrar till ett bättre resultat i studien⁵².

3.2 Intervjuerna

Studien kommer även att omfatta strukturerade intervjuer som är en del av den kvalitativa forskningsmetoden. Bryman ser denna typ av intervju som en standardiserad intervju där den utgår ifrån att frågor ställs till en respondent utifrån en i förväg fastställd intervju eller frågeschema. Målet med denna typ av intervju är att få svar från respondenter som skall kunna sammanställas på ett jämförbart sätt, något som kan göras genom att ställa likartade frågor till respondenter⁵³. Vår första intervju börjar med en navigatör inom lean som har varit med från början, då lean implementerades inom Migrationsverket. Efter intervjun med navigatör intervjuade vi en kommunikator angående lean inom Migrationsverket. Därefter har vi intervjuat en operativchef som också har varit med från början då lean verkställdes inom Migrationsverket. De sista tre intervjuerna har varit med en teamledare följt av två medarbetare inom asylprövningen, vilket har valt att vara anonyma.

Vårt intervjuschema går ut på att intervju ”uppifrån och ner” dvs. vi började med att intervju personen som ligger bakom implementeringen av lean inom Migrationsverket och avslutar intervjuerna med medarbetare. Vi har valt att intervju sex personer som arbetar inom Migrationsverket och målet med intervjuerna har varit att kunna få klarhet kring lean, samt kunna få en övergripande bild på hur lean fungerar inom just denna verksamhet, hur dessa individer arbetar med lean och vilka uppfattningar de har om lean. Intervjuerna har skett individuellt och omfattningen har varit cirka 15-30 minuter per intervju. . Intervjufrågorna har formulerats olika, dock fortfarande följt samma form av intervjuer, beroende på vilken person som intervjuats då de arbetar inom olika delar av verksamheten. Detta gjordes eftersom det medför en bredare överblick över deras lean arbete. I övrigt har intervjufrågorna varit både slutna och öppna.

3.3 Anonymitet och sekretess

Respondenterna har behandlats med respekt och diskretion där varje respondent tillfrågats om de vill vara anonyma eller godkänner att deras namn och arbetstitel används i denna uppsats.

⁵² Ibid. S. 203

⁵³ Ibid. S. 203

Vissa respondenter gav sitt godkännande till att bli ljudinspelade under intervjutillfälle samt att vi kunde nämna deras namn. Andra respondenter valde att vara anonyma. Det ska även noteras att vår avsikt aldrig har varit att ”hänga ut”, ”sätta dit” eller på något sätt skada respondenterna eller myndigheten vid intervjutillfället.

4. Empiri

I detta kapitel kommer en beskrivning av lean att föras fram samt en kort beskrivning av Migrationsverket. Samtidigt kommer en bearbetning och utformformning av den information som samlats in från intervjuer och litteratursökningen behandlas.

4.1 Beskrivning av Migrationsverket

Migrationsverket utgör en del av den offentliga förvaltningen, där regeringen är den högsta beslutande organ. Detta medför att andra centrala förvaltningsmyndigheter och statliga offentliga utredningar skall rätta sig efter det som kommer från regeringen⁵⁴.

Med tanke på att många människor har behovet av att stanna kvar i Sverige pga. diverse anledningar, blir det viktigt för Migrationsverket att utföra asylärenden snabbt, rättssäkert och effektivt. Detta i sin tur ska göras utifrån Sveriges lagar och regler⁵⁵.

I och med Sveriges samarbete med FN:s organisation UNHCR hjälper Migrationsverket många flyktingar runt om världen att ha få ett bra liv i Sverige. Många som flyttar till Sverige vill med tiden bli svensk medborgare och då ska de vända sig till Migrationsverket för att ansöka om svenskt medborgarskap. För denna process har Migrationsverket olika uppdrag där några av uppdragen består av att erbjuda de asylsökande ett boende och sysselsättning under ansökan prövas. Ytterligare en viktig uppgift Migrationsverket har under denna process är att betala ut statlig ersättning till kommuner och landstingen för de personer som har fått uppehållstillstånd.⁵⁶ Det är dessa ärenden som Migrationsverket strävar efter att bli mer effektiviserade kring. Att kunna effektivisera sig och skapa en ordentlig arbetsmiljö för

⁵⁴ Larsson, Bäck, *Den svenska politiken*, (2008) S. 179

⁵⁵ <http://www.migrationsverket.se/info/200.html>

⁵⁶ Ibid.

medarbetare införs med hjälp av lean- modellen som ett stöd för själva utvecklingen av verksamheten⁵⁷.

4.2 Implementering av lean

4.2.1 Syfte med implementeringen av lean

Migrationsverkets syfte med införandet av lean är att kunna skapa fyra målplaner som de vill uppnå. Det första är *kundnytta* där man strävar efter att ge bättre service inom myndigheten och att alltid ha kunden i centrum. Andra målplanen är att myndigheten vill uppnå *balans* och *harmoni* där Migrationsverket strävar att göra organisation mer flexibel för att underlätta arbetet inom organisationen samt att flöden ska flyta på ett ännu bättre sätt. Det tredje målplanen är att *involvera* och *utveckla* myndigheten på ett bättre sätt som gör att medarbetarna och andra inom myndigheten kan förbättras, vilket leder till att organisationen förbättras. Detta i sin tur medför att ett välutvecklat flöde skapas. Dessa tre målplaner kräver både *uthållighet* och *långsiktigt tänkandet*, vilket även är myndighetens fjärde och sista målplan. Att kunna införa dessa inom Migrationsverket krävs långsiktiga planer och ett långsiktigt tänkande för att det skall fungera. Samtidigt måste myndigheten ha uthållighet för att möta motgångar som eventuellt kan framkomma⁵⁸.

4.2.2 Migrationsverkets arbetssätt

Arbetet med lean inom Migrationsverket började med att en nyutvecklad vision som innebär *"Ett Sverige som med öppenhet tar tillvara den globala migrationens möjligheter"*⁵⁹

Denna vision ledde till att även asylprocessen skulle ses över vilket vidare ledde till att projektet kortare väntan startades som ett nytt arbetssätt. Detta nya arbetssätt implementerades efter att ledningsgruppen beslutade att arbeta utifrån lean. De som representerade implementeringen var konsultföretaget McKinsey. McKinsey utgick från metoderna slöseri, variabilitet och stelbentheten, där dessa metoder skulle vara till fördel för myndigheten eftersom det innebar att myndigheten behövde finna nya sätt att förbättra sin verksamhet⁶⁰.

⁵⁷ <http://www.migrationsverket.se/info/207.html>

⁵⁸ *Värde för alla – mitt ansvar i migrantprocessen*. 2012. Elanders Sverige AB S. 10f

⁵⁹ Ibid. S. 10f

⁶⁰ http://www.bsn.eu/nederland/images/bsn/pdf/23jan_From_Lean_to_Lastig_Mckinsey.pdf

Det finns tre övergripande mål som styr arbetet. Dessa är:

- Kortare tider i migrationsprocessens olika delar
- Flexibel användning av samlade resurser
- Fortsätta utveckla den rättsliga kvaliteten

För att migrationsverket skall lyckas med detta ger generaldirektören ut uppdrag i verksamhetsplanen där Migrationsverket har några fokuspunkter. Vidare skall varje verksamhetsområde precisera uppdragen i en genomförandeplan vilket leder till att visionen bryts ner till varje medarbetare⁶¹.

Arbetet med lean utgår från två viktiga principer i verksamheten, nämligen respekt och ständig förbättring. Respekten för andra människor, kunder, kollegor och andra i omgivningen är en viktig faktor för att lean som arbetssätt skall fungera. Att ha en ständig förbättring innebär att alltid skapa ett jämnare flöde genom att minska slöseri och öka flexibiliteten⁶².

Nedan visas det en processförändring inom verksamheten från införandet av lean. Denna process visar tydligt hur implementeringen av lean utfördes år för år.



Figur 3. Processförändringen med lean⁶³

⁶¹ *Värde för alla – mitt ansvar i migrantprocessen*. 2012. Elanders Sverige AB S. 11ff

⁶² Ibid. S. 11

⁶³ Ibid. S. 10

Efter införandet av projekt *kortare väntan* och uppsättning av målen införde Migrationsverket ännu ett projekt *kortare väntan 2* där de introducerade ett nytt arbetssätt inom mottagningsenheten. Detta ledde till att organisationen bestämde sig för att implementera lean som arbetssätt i hela Migrationsverket⁶⁴.

Organisationen utvecklar ständigt lean som arbetssätt och synsätt. Genom leans som arbetssätt kan verksamheten erbjuda stimulerande och kreativa arbetsförhållanden för Migrationsverkets anställda. För att detta skall fungera och leda till en bättre utveckling i hela organisationen är det viktigt att alla vet sin egen roll och ständig strävan mot målen. Det är därför viktigt för verksamheten att skapa strategier och mål inom ramen för verksamhetsplaneringen eftersom det vidare hjälper migrationsverket med att förtydliga hur vägen skall se ut genom att ange mål och prioriteringar för de kommande åren⁶⁵.

4.2.3 Värdeflödeanalys

Som vi har nämnt tidigare så är värdeflödeanalys en av de huvudmetoderna i lean för att bl.a. identifiera slöserier, och även kartlägga verksamhetens vardag för att hitta förbättringar. Migrationsverket använder värdeflödeanalys i samband med att hitta dessa förbättringar och kunna effektivisera verksamheten genom att minska eventuella slöserier som framkommer i myndigheten⁶⁶.

Migrationsverket analyserar olika aktiviteter såsom handlingsaktiviteter, slöserier, styrningar, organisationen och lokaler. Dessa områden inom myndigheten har blivit allt mer effektivare genom att förbättringar inom dessa områden har hittats och kunnat verkställas till det bättre⁶⁷.

4.2.4 Slöserier

Som tidigare nämnt är slöseri ett centralt begrepp inom lean. Migrationsverket använder slöseri begreppet på så vis att allt som inte är värdeskapande aktiviteter elimineras, dvs. allt som inte tillför värdet för kunder eller underlättandet för medarbetare elimineras. Migrationsverket tolkar traditionella slöserier utifrån 8 typer.

Transport: Slöseri omfattar onödiga förflyttningar av material, kopior, dossierer eller personer. Exempelvis att resa för att delta i möte, att kunna resa i separata bilar till samma möte, in- och utloggningen ur olika IT-system och förflyttningar av blanketter⁶⁸.

⁶⁴ Ibid. S. 10

⁶⁵ Ibid. S. 12

⁶⁶ Ibid. S. 136

⁶⁷ Ibid. S 136f

Lager: Här medför slöseri att mer lagras än vad som är nödvändigt. Exempelvis att fylla på med för mycket material, eller att ha extra pärmar.

Rörelse: Slöseri här innebär att det är för många personer inblandade i samma arbetsuppgift. Exempelvis kan skrivaren som är kopplad till ens kontor vara långt bort från själva arbetsrummet eller att de medarbetare som man arbetar med sitter för långt bort.

Väntan: Slöseri med väntan kommer av att flera uppgifter och ärenden behandlas samtidigt vilket skapar ett sämre tidsutnyttjande eftersom medarbetaren då måste vänta på information, material, människor eller utrustningar. Andra former av exempel på slöseri inom denna kategori är att vänta på personer som är sena till möten, personer som kommer oförberedda inför ett möte och att man väntar på ett ärende som skall dubbelkollas.

Överproduktion: Slöseri här innebär att det utförs eller tillverkas för mycket eller för tidigt så det blir överproduktion, dvs. att man levererar mer än vad nästa led kan ta hand om. Andra exempel är att en powerpoint- presentation utformas trots att befintligt material finns i ett annat format, eller att djupgående samtal förs i en utredning som inte behövs i det skedet⁶⁹.

Omarbete: Här medför slöseri att ärende måste utföras på nytt pga. felbehandling. Andra typer av exempel är om otydlig information finns på nätet eller i blanketter som kunder fyller i kan orsaka felaktiga uppgifter som senare måste kompletteras.

Outnyttjad kreativitet: Denna typ av slöseri anser Migrationsverket som den viktigaste att kunna reducera, förbättra eller ta bort helt. Outnyttjad kreativitet innebär att kunskaper, idéer, förbättringar, kreativitet eller andra medel som kan hjälpa myndigheten utveckla sig inte tas tillvara. Exempelvis när det inte tas med kontinuerliga förbättringar på arbetsplatsen, bortseende från goda exempel som kan vara hjälpsamma för utvecklingen av myndigheten och för medarbetare, eller undanhållande av information för berörda personal⁷⁰.

4.2.5 Teamledare och coachning

Under implementeringen av lean genomförde Migrationsverket teamarbete där de anställde en teamledare. Genom att ha en teamledare underlättar det för asylprocessen då denne ser till att

⁶⁸ *Värde för alla – mitt ansvar i migrantprocessen*. 2012. Elanders Sverige S 86

⁶⁹ Ibid. S. 87

⁷⁰ Ibid S. 88

sin grupp får informationen som behövs och även samlar in idéer och synpunkter från sina gruppmedlemmar för att nå ett bättre resultat⁷¹.

Genom att införa en coach till gruppen medför det att ansvaret ligger hos den enskilde och då måste viljan uppmuntras och underhållas. Det gäller att hålla fast vid goda resultat och samtidigt söka efter den perfekta processen. Således skall coachning vara en förstärkning av det positiva där coachen är framåtblickande, tar tillvara på individens styrkor och hittar drivkraften och motivationen hos individen⁷².

4.2.6 Skall vi bygga bilar på Migrationsverket?

När personalen på Migrationsverket hörde om införandet av lean, var de misstänksamma till om det skulle fungera då de funderade på hur implementeringen av den skulle gå till så att det passade affärsmässiga metoder inom statlig myndighet som tillhandahåller tjänster. Införandet av lean skulle innebära en förändring av beslutfattarrollen. Beslutfattarna var inte helt övertygade om att deras tolkning av lean skulle leda till en förbättring utan istället till en fördjupning av beslutfattarrollen. Migrationsverket började med att ha ett ökat samarbete mellan förvaltningsprocesserna och asylprocesserna, vilket genomfördes genom att ha månadsmöten under hösten 2010 där de fick diskutera frågor relaterade till lean samt utveckla och bevara ett vardagsnära ömsesidighet samarbete mellan asyl och förvaltningsprocess⁷³.

Efter alla möten och information kom personalen på Migrationsverket fram till att lean-modellen är ett bra stöd inför kommande förbättringar samt att det kan leda till effektivitets- och kostnadsvinster vilket vidare medförde att de såg lean som en förbättringsmöjlighet istället för ett misslyckande inom asylprocessen⁷⁴.

4.3 Vad säger medarbetarna på Migrationsverket om lean?

Respondent A⁷⁵

Vi har valt att intervjua först respondent A som har varit med från början av införandet av lean. Vi börja vår intervju med att ställa frågan ”*Vad är det som fick er att införa lean som arbetssätt i Migrationsverket?*”, där svaret på frågan är att Migrationsverket hade ett EU projekt som hade målet att förkorta processen inom asyl vilket också blev en succé. Eftersom

⁷¹ Ständig lite bättre – en antologi om Migrationsverkets leanresa (2011), S. 127

⁷² Ibid. S. 131f

⁷³ Utveckling utan slut – förändringsarbete i praktiken. En antologi om Lean inom Migrationsverket S. 19

⁷⁴ Ibid. S. 20f

⁷⁵ Respondent A, Monica Eriksson som arbetar som navigatör på lean – center på Migrationsverket

detta visade positiva resultat skapade Migrationsverket projektet Kortare väntan och därefter införde lean som arbetssätt för att nå målet, då det krävdes ett antal metoder men också en förhållningsätt med detta. Med införandet av lean har standardiseringen och rutinerna ökat. Det har skapats stora rutiner så som att ha ett ledarskap med coachning. Vidare har Migrationsverket en uppföljning av styrning idag, dvs. de är tydligare med vilka mål de har samt visualiserar det med t.ex. White boards då alla skall ta del av det. Införandet av lean började stegvis inom verksamheten. Först ut var asylprövningen, sedan började asylmottagningen med det. Både enheterna hade rätt att söka pengar från EU:s flyktingfond och uppmanandefonden för att utveckla verksamheten. Detta gjorde att de kunde införa lean snabbare då de fick pengar för att kunna anställa projektledare och förändringsledare. Efter detta började ett område som heter besök och bosättning med införandet av lean. Området fick dock inte söka om några pengar vilket fördröjde implementeringen då de inte hade tillräckliga resurser och fick klara sig på egen hand.

Respondent B⁷⁶

Vi har även intervjuat en kommunikatör inom lean – centret för att få en mer överblick hur de arbetar med lean då man har mer kontakt med resten av verksamheten. Respondent B berättade mer om hur lean fungerar som arbetssätt inom Migrationsverket. Under införandet av lean, införde de även något de kallar teamarbete. Fördelen med teamarbete är att alla får ta del av arbetet genom att allas förslag och idéer är välkomna. Teamarbete innebär att det är en teamledare som har en liten grupp där de har ständiga möten. Under mötena pratar de om vilka förbättringar som skall göras i verksamheten osv. Det kan även vara jobbigt att ständigt sträva efter förbättringar, då man aldrig känner att man är fast vid en sak innan det skall ändras igen. ”*Folket som jobbar här blir lätt vana vid sina rutiner, vilket tar tid att lära sig de nya rutinerna*”. Respondenten menar att det svåra är att anpassa sig efter omgivningen med ständigt förändring och det finns alltid mycket att göra då det gäller att ständigt komma med förslag för förbättring. Att införa lean tar sin tid, därför har verksamheten inte kommit långt med processen, dock är arbetarna positiva till lean och vissa även känner att det är ett naturligt sätt att arbeta med. För att införandet skall gå till väga på ett bra sätt, påpekar respondenten att det är viktigt att informera rätt personerna i verksamheten. Medarbetarna skall veta hur lean fungerar och då har de infört lean – tavlor där de skriver dagens arbete och målen för dagen.

⁷⁶ Respondent B, Marie Lindgren arbetar som kommunikatör inom lean – centret på Migrationsverket

Respondent C⁷⁷

Respondent C har huvudrollen i Migrationsverket där han är operativchef inom Migrationsverkets avdelning asylprocess och asylprövning i Kålleröd. Respondentens arbetssätt påverkas av lean i samband med de övergripande kopplingar som görs för att skapa ett bra förhållande inom verksamheten. Med det menar respondenten att hans roll är mer kopplad att vara som en coachande ledare med vissa befogenheter.

”I mitt arbete har lean påverkat ledarskapet på ett stort sätt. Ledaren har blivit tvungen att gå från det traditionella styrande ledarskap med mycket kontrollbehov till ett mer coachande ledarskap där det handlar mer om att stå vid sida om och se till att metoden finns där”.

När det gäller att arbeta med ständiga förbättringar har det varit svårt. Respondenten menar att den kulturella synvinkeln och organisatoriska strukturen spelar stor roll. Dessa två områden blir mycket påverkade när man inför mycket förändringar inom verksamheten, och man förväntar sig att alla ska anpassa sig inom det. Dock så menar respondenten att den organisatoriska strukturen blir mer påverkad än kulturella.

”Svårigheten hos oss har nog varit strukturen, vi har implementerat något från början men inte hittat rätt struktur att ta hand om det och då har det påverkat kulturen”.

I och med att man gör många förändringar inom organisationen krävs det bra struktur inom verksamheten, och det är något som man kan förbättra i fortsättningen. Just de områden som blir påverkade inom verksamheten behöver bättre ledare, respondenten menar att vissa ledare inom myndigheten utför inte sina jobb på rätt sätt och visar inte vägen till de inom verksamheten.

Deras sätt att mäta effektivitet inom enheten har varit detsamma som respondent A berättade i dennes intervju, då man kollar på handläggningstiden och utgår ifrån det. Respondent C menar att resultaten kring effektivitet har varit positivt under åren, mycket tack vare införandet av nyckeltal som McKinsey presenterade för Migrationsverket. Men han säger även att det kan bli bättre effektivitet, och det är något som de strävar efter i framtiden.

En av de metoder som har hjälpt Migrationsverket att utveckla sig och även skapa bättre effektivitet har varit värdeflödesanalys. Den metoden har varit till god användning inom verksamheten då respondenten berättar att de använder det som *”service på bilen”*, med det

⁷⁷ Respondent C, Martin Norén arbetar som operativchef inom asylprocessen på Migrationsverket

menar han att de använder analysen som en problemlösare och tar hand om de ärenden som kunder kommer med, och utför det på bästa möjliga sätt. Med värdeflödesanalysen under åren har varit visualiserande och fått de att öppna ögonen för de problemen som man har inom verksamheten. Ett av de problemen som de har haft, är att kunna förbättra vissa slöserier inom verksamheten. Respondenten menar att *väntan* och *omarbeta* har skapat i stor del mycket problem för de, och de fortsätter att jobba på med det. *Väntan* blir problem då man har brist på flöden och *omarbeta* blir för rörigt när man ska utföra vissa omvändningar inom organisationen. Slutligen berättar respondenten att deras fortsättning med lean kommer att utöka, han menar att de kommer försöka utföra mer konkreta mål, utveckla, samt rekrytera bättre ledare, och förbättra deras förbättringssätt att arbeta på.

Respondent D⁷⁸

För att få en bredare överblick hur lean fungerar som arbetssätt, har vi även intervjuat en teamledare. Dessvärre har teamledaren valt att vara anonym. För att vi skall få en ännu bredare synvinkel om hur det är att arbeta med lean, har vi valt att fokusera på att fråga just hur det går till med arbetssättet. För teamledaren är det inte svårt att arbeta med lean. Det gäller att man känner till lean väl för att sedan kunna lära sina medarbetare rätt. Varje morgon har teamledaren möte med sina medarbetare där de kollar på lean – tavlorna och tillsammans diskutera nya idéer och mål för dagen. De diskuterar även hur dagen innan har gått och vilka förbättringar som skall göras.

Att ha teamarbete är positivt då de är en small grupp i varje team där man lär sig hur alla arbetar, vad som är svårt för vem, då varje individ har sina egna förmågor, fallenheter och förutsättningar. Det leder till att de kompletterar varandra i teamet för att nå ett gott resultat. Det finns även negativitet med arbetssättet då arbetsbördan eller en arbetsuppgift kan bli svår men då gäller det att hjälpa, stödja och uppmuntra varandra i gruppen. Det gäller att lösa problemet tillsammans för att nå målen. Det kan även bli jobbigt då en medarbetare saknas i gruppen, då får någon annan ta och utföra uppgiften som måste göras.

Respondenter E och F⁷⁹

Slutligen har vi intervjuat två medarbetare inom enheten asylprocessen i Källered, där vi valt att fokusera på en som arbetat under en längre tid inom verksamheten och en som är nyanställd. Detta gjorde att vi fick två olika uppfattningar på hur det var att lära sig om lean.

⁷⁸ Respondent D, Anonym teamledare inom asylprocessen på Migrationsverket

⁷⁹ Respondent E och F, Anonyma medarbetare inom asylprocessen på Migrationsverket

Även medarbetarna valde att vara anonyma i vår uppsats, därför valde vi att nämna de medarbetare E och F. Medarbetare E har jobbat inom verksamheten även under den tiden lean inte hade införts som arbetssätt, därför tyckte medarbetare E att lean var lite komplicerad då man får anpassa sig till ett helt nytt arbetssätt med ändrade rutiner. *”Det var mycket information som man fick lära sig snabbt”*. De hade flera olika möten om lean så som morgonmöte och veckomöten där de såg till att medarbetarna lär sig rätt. Det tog tid att lära sig allt och att bli van vid det nya arbetssättet vilket var tidskrävande. Vidare berättar medarbetare E att efter införandet av lean och decentraliseringen av verksamheten, fick individen vara med mer i beslutfattandet av sitt arbete vilket ledde till att medarbetaren känner mer delaktighet.

”Jag känner sig mer viktig i arbetet då vi är med och fattar de beslut som skall tas”.

Medarbetare F berättar att lean inte var nytt, då individen har erfarenhet från sitt tidigare arbete. Där fick medarbetare F lära sig grunderna om lean, vilket ledde till att det var lättare att arbeta med det inom asyprocessen. *”Det kom naturligt att arbeta med lean”*. Båda tyckte att det positiva med arbetssättet är att de infört teamarbete där man träffas och diskuterar arbetsuppgifterna och svårigheterna. Alla teammedlemmar har en gemensam överblick över teamets arbetsbelastning och hur den är fördelad. Är det någon som inte förstår eller har svårt för en arbetsuppgift hjälps det åt i gruppen.

5. Analys

I detta kapitel skall vi diskutera, reflektera och analysera vår empiri som vi beskrev i föregående kapitel utifrån teorin.

5.1 Migrationsverkets införande av lean

Som tidigare nämnts är Migrationsverkets syfte med att införa lean främst att minska väntetiden. Samtidigt vill de kunna, genom lean, förbättra, effektivisera och skapa god arbetsmiljön inom verksamheten. Samarbete med konsultföretaget McKinseys hjälpte Migrationsverket att utveckla lean- modellen och förbättra sin verksamhet. Utifrån vår teoretiska referensram kan vi koppla vår empiriska del där det visar hur lean infördes och

varför. De förbättringar som ständigt pågår inom verksamheten påverkar många inom myndigheten, vilket har både positiva och negativa effekter på medarbetarna. De negativa respons kan kopplas till det Börnfelt säger, nämligen att det kan skapa mycket stress för medarbetare, eftersom de ständigt måste lära sig nya sätt att arbeta på⁸⁰.

Respondent A berättar att bidraget de fick av EU för att kunna starta lean inom asylheterna har varit mycket hjälpsamt. Eftersom det har inneburit att de har kunnat rekrytera projektledaren och förändringsledaren samtidigt som de kunnat standardisera och öka rutiner inom verksamheten.

5.2 Lean produktion i koppling med Migrationsverket

Inom vår teoretiska referensram har vi pratat om TPS-templet, vilket beskriver vilka förutsättningar lean- produktion har i koppling med produktionen inom de industriella företagen. Migrationsverket utgår från TPS-templets delar, där vissa delar används mer än andra, då det är mer relevant i implementeringen av lean. Den allra främsta lean-produktionen som vi kan relatera med Migrationsverket är *just in time*, som kan omformuleras på svenska som rätt detalj, rätt antal vid rätt tidpunkt, vilket kopplas till myndighetens projekt *kortare väntan* i samband med att utföra ärenden på rätt, snabbt och punktligt sätt⁸¹. De respondenter som vi har intervjuat, bl.a. respondent A och C, anser att denna modell av TPS-templet är en bra uppbyggnad av deras organisation där man börjar underifrån och skapar struktur tillsammans med lean för att slutligen nå högsta kvalitet. Båda respondenterna säger att det ska bilda en mer visualiserad bild för strukturen, som ger en underlättande stöd för medarbetare, då det skall vara lätt att bygga kommunikation bland enheterna. Även McKinseys plan för att bygga en effektivare verksamhet passar in i lean- produktionen. McKinseys förslag, där man sätter upp struktur och även införa en del nyckeltal för att hjälpa Migrationsverket utveckla sig⁸². Några av nyckeltal som infördes och tillförde till förbättringar var: Antal ärende, Språkanalyser, Utredningar, Kundtillfredsställelse m.fl. Det kan även konstateras att respondent C instämmer med att dessa nyckeltal som McKinsey föreslår har varit hjälpsamma.

5.3 Arbete med lean inom Migrationsverket

Migrationsverket arbetssätt bygger på två viktiga principer: Respekt för människan och Ständiga förbättringar. Efter införandet av lean har arbetssättet blivit mer standardiserat där

⁸⁰ Börnfelts P-O, *Arbetsorganisation i praktik*, (2011) S. 65ff

⁸¹ Peterson Per, m.fl. *Lean gör avvikelser till framgång* (2009) S. 41

⁸² http://www.bsn.eu/nederland/images/bsn/pdf/23jan_From_Lean_to_Lastig_Mckinsey.pdf

rutinerna har ökat. Ett coachande ledarskap har skapats vilket betyder att ledaren samarbetar med sina anställda då denne har släppt den styrande rollen till en ”coachande roll”. Således ska ledaren vara där som stöd och uppmuntran för sin anställd. Respondent C menar att detta har varit den stora förändringen i arbetet med lean. Att decentralisera sitt ansvar inom ledarrollen till sina teamledare och medarbetare inom verksamheten har varit viktigt. Samtidigt konstateras det att det har varit viktigt att dessa ledare har medarbetare runt sig som förstår vad leans utgångspunkt är, eftersom det är grunden för att verksamheten skall lyckas.

Med hjälp av vision skapas ett bättre samarbete inom verksamheten mellan ledarna, teamledare och medarbetare. Det påvisades i intervjun att teamledare anser att det är viktigt att kunna hjälpas åt, dvs. lära och stödja sina medarbetare kring lean. Detta kan kopplas till teorin där lean- principer fastställer att det är viktigt att kunna göra detsamma eftersom organisationer, genom att skapa synlighet bygger upp förståelse för kvalitet och en helhetssyn inom organisationer.

I teorin förs det fram att det är ytterst viktigt att chefer tar sin ledarroll på allvar och agerar som en förebild som fattar de formella besluten inom organisationen. Dock ser det inte ut så för Migrationsverket där många chefer inte tar sin roll på fullt allvar. På så vis läggs ansvaret på teamledare istället, och medarbetarnas ansvar blir bredare då de fick större ansvarsroller i själva arbetet.

Ytterligare en viktig roll med lean arbetet är att skapa ständig förbättring. Strukturen på hur fel ska förebyggas inom organisationen är en av de utgångspunkterna att skapa en utveckling kring arbete för medarbetare och organisationen. Respondent C för fram att deras utvecklingsidéer kring förbättringar inom verksamheten kommer från bl.a. deras studiebesök som gjort i början av lean implementeringen. Han menade att inspirationen är det som fick de att göra de enkla små sakerna som kommer förbättra myndigheten. Ett exempel som respondent C nämner är att de använder post- it lappar istället för PM-förberedning, som enligt honom var tidskrävande och bristande. Dessa post- it lapparna diskuteras under deras veckomöten, där förbättringar fastställs.

5.4 Migrationsverkets koppling mellan värdeflödesanalys och slöseri

Utifrån teorin fick vi fram att värdeflödesanalys och slöseri anses som viktigt utgångspunkt för Migrationsverkets utveckling med lean. Att kunna analysera värden och hitta problem inom myndigheten och sedan förbättra det är något de strävar efter, vilket görs utifrån leans 8 slöserityper. Dock har dessa slöserier sina nackdelar och svårigheter inom myndigheten. Att

kunna eliminera eller förbättra vissa slöserier krävs mer förståelse och kunskap än för de andra medarbetare inom organisationen. Respondent A berättar att de 8 slöserityper är en utgångspunkt för Migrationsverkets framgång eftersom det leder till ett tvunget samarbete inom myndigheten för att kunna identifiera dessa slöserier, och sedan kunna förbättra eller avlägsna de. Respondent A för även fram att värdeflödesanalys har varit till god hjälp vad gäller verksamhetens förbättringsprocess. Utifrån det som respondent C berättade i intervjun, har det varit svårt att förbättra slöserier. De svåraste har varit *väntan* och *omarbeta*, eftersom det har varit brist på flöden och kritik kring omvändningen av arbete bland medarbetarna. Även medarbetarna instämmer med honom. En av medarbetarna som intervjuades har jobbat inom verksamheten under en längre period och menar att det har varit svårt att utveckla sig och att ständigt arbeta med förändringar.

Respondent C menar att han har fått höra en stor del negativa reaktioner kring implementeringen av lean inom Migrationsverket. Han menar att de gör deras bästa att kunna omvända medarbetarnas reaktioner till positiva. När man anställer individer inom verksamheten kan det numera kräva att personen måste kunna utföra flera arbetsuppgifter samtidigt. Man måste se till att rätt slöseri tas bort och att de nya arbetssätten verkställs på rätt plats och vid rätt tillfälle. Vid utförande av en värdeflödesanalys vill man alltid försöka utföra tjänster på bästa möjliga sätt innan de når slutkunden.

Bland de respondenter som vi har intervjuat har det påpekats att ett arbete utifrån lean har visat goda resultat. Det har även konstaterats att det utifrån Migrationsverkets årsrapport. Hittills, med hjälp av lean, har Migrationsverket minskat handlägningsprocessens väntetid. Detta styrks av deras årsredovisningar från 2009 jämfört med årsredovisningen för 2010 där väntetiden minskat från 203 dagar år 2009 till 130 dagar år 2010⁸³.

83

http://www.migrationsverket.se/download/18.46b604a812cbcdd7dba800023153/%C3%85rsredovisning_2010.pdf

6. Slutsats

Här kommer en sammanfattning av de slutsatser vi har kommit fram i arbete att presenteras samt en diskussion av de slutsatser vi har dragit.

6.1 Vår slutsats

Syftet med denna undersökning har varit att bl.a. öka förståelse för hur Migrationsverket i Göteborgsområdet arbetar och hur de påverkats av lean samt lyfta fram vilka för- och nackdelar lean har fört med sig.

Migrationsverket var i stort behov av ett förändringsarbete för att effektivisera sin verksamhet. Då såg de till olika metoder som kunde förbättra verksamheten till det bättre. Efter att ha testat olika metoder kom Migrationsverket fram till att införa lean som ett nytt arbetssätt, vilket de ansåg skulle standardisera och utveckla verksamheten. De började det nya arbetet med ett stort mål, Kortare väntan, vilket ledde till den största fördelen med implementeringen av lean, nämligen att ledtiden förkortades. Under införandet av lean, visades det positiva resultatet för verksamheten där processen började flyta på smidigare mellan enheterna och samarbetet och kommunikationen förbättrades. Detta visar att de lyckades med projektet Kortare väntan, vilket fick verksamheten att införa ännu ett projekt, Kortare väntan 2, där de införde lean som arbetssätt i flera delar av myndigheten.

Med ett arbetssätt som lean söker myndigheten efter ständiga förbättringar vilket är positivt då verksamheten ändras till bättre, men det skapar även negativitet då ett arbete med ständiga förbättringar har varit och är än idag svårt och tidskrävande för de anställda. Medarbetarna ser detta som något negativt då de ständigt måste sträva efter förbättringar vilket leder till framstående förändringar inom verksamheten.

Med införandet av lean kom även en omorganisering av verksamheten. Migrationsverket införde teamarbete där de anställda delades in i små grupper med en ledare. Detta genomfördes för att underlätta för medarbetarna att ta del av arbetet på ett lättare sätt. Som tidigare nämnts skall medarbetarna få en bredare och viktigare roll i verksamheten. De får vara delaktiga och bestämma en stor del av arbetet idag i jämförelse med delaktigheten innan införandet av lean. Medarbetarna var positivt ställda mot teamarbetet då de fick lättare tillgång till det stöd och hjälp som de behövde för att utföra sitt arbete. Med teamarbete

infördes även flera möten mellan gruppen och teamledaren. Fler av mötena tyckte medarbetarna var nödvändiga då de innebar att man fick ta del av varandras synpunkter och att problem löstes gemensamt. Dock tyckte de morgonmötena att mötena var onödiga eftersom de blev flummiga och ingen tog dem på allvar.

Migrationsverket har kommit en bra bit på vägen med införandet av lean och undersökningen har vi gett mer positiva än negativa svar vad gäller nya arbetssättet. De personer vi intervjuat har gett oss en bild av att lean som arbetssätt medför förbättringar i verksamheten, dock finns det mindre negativa delar som förekommit men även dessa är på förbättringsvägar. Trots det positiva resultatet av lean har Migrationsverket fortfarande en lång väg framför sig. Verksamheten är fortfarande i utvecklingsfasen av lean med en horisont som ser ljus ut. I och med att vi har hittat de flesta fördelar, har det inte funnits mycket nackdelar. Detta beror på att de har ständiga förbättringar med att bygga upp de felen som förekommer i verksamheten, har de stegvis åstadkommit det. Avslutningsvis kan vi konstatera att det är en metod som kräver långtidstänkande och kräver att bygga en stark gemenskap mellan verksamheterna för att lean skall fungera som ett positivt arbetssätt.

6.3 Vidare forskning

Vårt förslag till vidare forskning är att fortsätta undersökningen med en bredare blick av införandet av lean. Vår undersökning var avgränsad till asylprövningen där vi undersökte hur lean fungerar som arbetssätt. För att få en bredare blick över verksamhetens införande av lean kan vidare forskning vara att utöka forskningsområdet till fler enheter. En annan förlängning kan vara att undersöka hur ekonomin påverkats när lean införs. Detta erbjuder en avgränsning ekonomiavdelningen, vilket vi anser hade varit intressant att undersöka. En vidare forskning kan också vara att göra en enkätundersökning bland medarbetarna för att få en jämförelse hur lean fungerar samt få en bredare överblick vad flera respondenter tycker om lean som arbetssätt för att slutligen dra en slutsats.

Källförteckning

Kurslitteratur

Berlin Johan, Kastberg Gustaf. *Styrning av hälso- och sjukvård* (2011) Upplaga 1.1. Malmö Liber

Bryman, *Samhällsvetenskapliga metoder* (2010) Malmö Liber

Börnfelt P-O *Arbetsorganisation i praktiken – en kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori* (2011) ScandBook AB Falund

Eriksen M. Fischer T. *Att leda med lean* (2010) Kommunlitteratur

Johansson, Vichi, *Tillsyn och effektivitet* (2006) Umeå: Boréa

Keyte Beau m.fl. *Lean handboken- Värdeflödeskartläggning inom administration, service och tjänster* (2008)

Larsson, Bäck, *Den svenska politiken*, (2008) Upplaga 2. Malmö Liber

Liker Jeffrey K, *The Toyota way* (2009) Upplaga 1. Malmö Liber

Modig Niklas, *Vad är lean* (2011) Stockholm: SSE Institute for Research

Peterson Per, m.fl. *Lean gör avvikelser till framgång* (2009) Upplaga 2. Bromma: Part Development

Övrig litteratur

Lean ständigt lite bättre- antologi om Migrationsverket lean resa (2011) Linkin AB

Utveckling utan slut – förändringsarbete i praktiken. En antologi om Lean inom Migrationsverket (2011) Rydheims Tryckeri

Värde för alla – mitt ansvar i migrantprocessen (2012) Elanders Sverige AB

Hemsidor

<http://www.migrationsverket.se/info/200.html>

http://www.migrationsverket.se/download/18.56e4f4801246221d25680001007/arr_2008.pdf

<http://www.migrationsverket.se/download/18.78fcf371269cd4cda980001324/arr2009.pdf>

http://www.migrationsverket.se/download/18.46b604a812cbcd7dba800023153/%C3%85rsredovisning_2010.pdf

<http://www.expressen.se/nyheter/konsultforetag-ska-hjalpa-migrationsverket/>

<http://www.migrationsverket.se/info/207.html>

<http://www.migrationsverket.se/info/200.html>

http://www.bsn.eu/nederland/images/bsn/pdf/23jan_From_Lean_to_Lastig_Mckinsey.pdf

<http://www.esv.se/2/Press/Nyheter-och-pessmeddelanden/2011/Lean-i-den-offentliga-verksamheten/>

Bilaga 1

Intervjufrågor till Monica Erikson

Namn? Vad arbetar respondenten med?

Vad är det som fick er att införa just lean som arbetssätt inom Migrationsverket?

Hur går det till att arbeta med Lean- modellen inom verksamheten?

Vilka svårigheter har ni stöt på med lean i arbete?

Vilken skillnad är det från förr, innan ni implementera lean, och nu när det gäller asylprocessen?

Hur mäter ni effektivitet och vad för typ av resultat har det visats?

Hur ser personalen på implementeringen av modellen?

Hur går det att arbeta med lean modellen som utgångspunkt inom verksamheten?
(användningen av whitebord m.m.)

Vilka typer av slöserier har ni kunnat förbättra/eliminera inom verksamheten?

Har det varit svårare att ta bort/förbättra vissa slöserier än dem andra?

Hur arbetar ni med värdeflödeanalys?

Hur effektivt har det varit?

Hur ser teamledarna på lean som arbetssätt?

Hur ser medarbetarna på lean som arbetssätt?

Bilaga 2

Intervjufrågor till Marie Lindgren

Namn? Vad arbetar respondenten med?

Hur arbetar ni med lean?

Hur påverkar lean ert arbetssätt som kommunikatör?

Vilka svårigheter har ni stöt på med lean i arbete?

Är det svårt att utöka arbetet med ständiga förbättringar?

Hur ser medarbetarna inom din enhet på lean som arbetssätt?

Hur går det att arbeta med lean modellen som utgångspunkt inom verksamheten?
(användningen av whitebord m.m.)

Bilaga 3

Intervjufrågor till Martin Norén

Namn? Vad arbetar respondenten med?

Vad är det som fick er att införa just lean som arbetssätt inom Migrationsverket?

Hur arbetar ni med lean inom chefpositionen?

Hur påverkar lean ert arbetssätt?

Hur går det att arbeta med lean modellen som utgångspunkt inom verksamheten?
(användningen av whitebord m.m.)

Är det svårt att utöka arbetet med ständiga förbättringar?

Hur mäter ni effektiviteten och vad för typ av resultat har det visats?

Hur arbetar ni med värdeflödeanalys?

Hur effektivt har det varit med värdeflödeanalysen?

Vilka typer av slöserier har ni kunnat förbättra/eliminera inom verksamheten?

Har det varit svårare att ta bort/eliminera vissa slöserier än andra?

Hur tror ni teamledaren ser på lean som arbetssätt?

Hur tror ni medarbetarna ser på lean som arbetssätt?

Hur ser planerna ut i framtiden med lean som arbetssätt?

Bilaga 4

Intervjufrågor till teamledare (anonym)

Hur går det till att arbeta med lean?

Vad tycker ni om de dagliga möten ni har?

Är det svårt att utöka arbetet med ständiga förbättringar?

Hur fungerar teamarbetet?

Vilka svårigheter har det förekommit att arbeta som teamarbete?

Hur fungerar lean-tavlorna för er?

Bilaga 5

Intervjufrågor till medarbetarna (anonyma)

Vad tycker ni om lean som arbetssätt?

Tycker ni att det var bättre förr, innan lean implementerades, än nu?

Hur var det att ta till sig ett nytt arbetssätt på så pass kort tid?

Vad tycker ni om att det införts teamarbete?

Vad tycker ni om de dagliga mötena?

Hur ser ni på er insats i arbetet nu efter lean än förut?

Ser ni förbättringar inom verksamheten? I så fall vilka?