

Masteruppsats i Offentlig Förvaltning, HT13
Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet
Senka Purkovic, senka.purkovic@hotmail.com
Handledare: Emma Ek
Examinator: Patrik Zapata

Lean i Primärvården

*- En fallstudie om en modern idés resa in i
primärvårdsverksamheten med hänsyn till ett
domänteoretiskt perspektiv.*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRAKT	4
<i>Kapitel 1. INLEDNING</i>	5
1.1 Introduktion	5
1.2 Lean denna växande trend	6
1.3 Tidigare Forskning	8
1.3.1 Moden i offentlig verksamhet	8
1.3.2 Lean i offentlig verksamhet	10
1.4 Problemformulering	10
1.5 Syfte & Frågeställning	12
1.6 Disposition	13
<i>Kapitel 2. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT</i>	14
2.1 Institutionell Organisationsteori	14
2.2 Idéspridning & Översättningar	16
2.2.1 Hur går det till då?	17
2.3 Domänteori	19
2.3.1 Avgränsning	21
2.4 Lean	21
<i>Kapitel 3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</i>	26
3.1 Val av metod	26
3.2 Urval	26
3.3.2 Accessproblem	28
3.2 Insamling av material	28
3.3.1 Dokument	28
3.3.2 Intervjuer	29
3.3.3.1 Intervjuöversikt	30
3.3.3 Observationer	30
3.2 Analys	31
3.2 Trovärdighet och Autenticitet	31
<i>Kapitel 4. EMPIRI</i>	32
4.1 Presentation av Lean inom Primärvården	32
4.2 Lednings- och Administrationsdomänen Respondenter	33

4.2.1	<i>Leans introduktion i verksamheten</i>	34
4.2.2	<i>Paketering och Mottagning</i>	35
4.2.3	<i>Genomförda Förändringar</i>	37
4.3	<i>Motstånd</i>	41
4.3.1	<i>Motstånd till Lean-förändring</i>	41
4.3.2	<i>Motstånd till Lean som begrepp</i>	43
4.4	<i>Serviceområden Respondenter</i>	43
4.4.1	<i>Introduktionen av Lean</i>	43
4.4.2	<i>Lean i Praktiken</i>	45
Kapitel 5. ANALYS		52
5.1	<i>Lean Introduceras-Lösryckning</i>	52
5.1	<i>Lean tas emot- Paketering och Mottagning</i>	55
5.2	<i>Lean Sätts i Handling- Handling och Implementering</i>	57
5.3	<i>Sammanfattning Översikt</i>	59
Kapitel 6. SLUTSATSER		62
6.1	<i>Slutsatser</i>	62
6.2	<i>Vidare forskning</i>	64

REFERENSLISTA

”Better to be right about the trend and wrong about the implementation, than the other way around”

-Aaron Levie

ABSTRAKT

Bakgrund

Den svenska offentliga sektorn har under de senaste decennierna genomgått omfattande förändringar. Nya idéer som redogör för hur den offentliga sektorn bör organiseras och styras härstammar allt oftare från den privata sektorn. I många delar av den svenska offentliga förvaltningen har man försökt implementera Lean-konceptet, bland annat inom hälso-och sjukvården.

Tidigare forskning fokuserar på processerna kring den likriktning som förekommer vad gäller ledning och styrning av offentlig verksamhet samt moderna idéers rörelse in i offentliga verksamheter.

Syfte

Denna studie syftar till att lyfta fram hur en modern idé i detta fallet Lean, har tolkats av olika domäner inom en organisation. Studiens frågeställning är främst uppbyggd utifrån ett domänteoretiskt perspektiv med institutionellt teori och översättningar som grund.

Metod

Uppsatsen bygger på en kvalitativ fallstudie av en vårdcentral inom Närhälsan i Göteborg som har implementerat Lean. Det primära materialet är insamlad genom semistrukturerade intervjuer med respondenter från lednings-och administrationsdomänen samt servicedomänen. Närmare bestämt har jag intervjuat personal från olika yrkeskategorier som arbetar på vårdgolvet, samt Utvecklingsstrateg, Verksamhetschef och Biträdande Verksamhetschef från ledningens sida. Vissa dokument har även varit en del av datainsamlingen samt en enkel observation.

Analys och Slutsats

Studiens ansats är av narrativ karaktär, därav har jag i analysen presenterat de delar som respondenterna har återberättat utifrån beståndsdelar i en översättningsprocess. Vidare har framträdande delar kopplats till de teoretiska utgångspunkter som legat till grund för undersökningen.

Nyckelord

Domänteori, Förändringsarbete, Moderniteter, Trender, Lean, Primärvården, Översättning, idéer, Implementering

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel ges en introduktion till studiens ämnesområde samt en presentation av problemet. Vidare framställs studiens syfte och frågeställning. Avslutningsvis ges en översikt av studiens fortsatta disposition.

1.1 Introduktion

”Framgång är omöjlig utan förändring, och de som inte kan ändra sina uppfattningar kan inte förändra någonting”

– George Bernard Shaw

De senaste decennierna har offentliga organisationer genomgått stora förändringar. Något som ligger till grund för det är bland annat den allt ökade konkurrensen som en ständigt växande och komplex globalisering bidragit till (Furusten, 2017). Tidigt under 80-talet började de organisationsformer och ideal som användes inom offentlig sektor att ifrågasättas, främst eftersom de sågs som ineffektiva och byråkratiska. Nya idéer som presenterade hur den offentliga sektorn borde organiseras och styras kom allt oftare från den privata sektorn, och innehöll således marknadsinspirerade lösningar på hur den offentliga sektorn skulle effektiviseras och organiseras (Berlin & Kastberg, 2011). Världen runtomkring oss förändras på det sättet och lika så de organisationer som vi lever i och tar del av. Intresset för vad som sker både på lokal och global nivå ökar därför och för att kunna vara med och konkurrera på den globala marknaden måste således organisationer anpassa sig och utvecklas (Berlin & Kastberg, 2004). Förändring har följaktligen blivit en viktig preferens för många organisationer. För att lyckas med sitt förändringsarbete blir det allt vanligare att stora institutioner inför mål och standarder som andra lyckade organisationer använder sig av. Som ovan nämnt hämtas ledningsmodeller som inspirerar dagens offentliga organisationer ofta från den privata sektorn, och det blir allt enklare att hitta färdiga paketlösningar till organisationsproblem. Idéer cirklar alltså kontinuerligt mellan olika organisationsfält, och just för att de är på modet ses de som legitima lösningar på problem. New Public Management (NPM) är ett samlingsnamn som ofta används när man talar om olika typer av reformer och förändringar inom den offentliga förvaltningen. De idéer som hämtas från näringslivet associeras oftast med positiva egenskaper som marknaden som institution tros ha. Inom organisationer finns dock ett flertal komplexa fält som kräver olika saker i samband med en förändring. Att en modell skall passa alla typer

av organisationer är därför en ambitiös åsikt. Ett lyckat förändringsarbete går hand i hand med hanteringen av påföljderna av förändringen. Tidigare forskning fokuserat på att visa att den likriktning som förekommer inom ledning och styrning av offentliga organisationer samt moderna idéers rörelser inom offentliga organisationer. Syftet med denna studie är att lyfta fram hur en modern idé har mottagits av olika domäner inom en organisation. I detta fall är det Lean som är den moderna idé som studeras.

1.2 *Lean denna trend*

”Välkommen till vilda västern! Plötsligt har allt blivit Lean”.

- Modig och Åhlström(2011)

Det som idag kallas för Lean-modellen introducerades i början på 1990-talet inom den japanska bilindustrin, som *The Toyota Production System* (TPS). Tanken med TPS var att onödiga processer skulle elimineras eller reduceras i syfte att utveckla produktionen. Alla beståndsdelar inom ett företag skulle föras samman för att skapa en bättre samverkan(Liker, 2009). Ganska så snabbt märkte man att TPS principer visade stor framgång vilket ledde till att arbetssättet snabbt spred sig inom bilindustrin och senare även in till andra verksamheter.

Framgången som Lean frambringat näringslivet har lett till att Lean på senare tid även kommit att implementeras i offentliga verksamheter(Modig, 2011). Det kan bero på de allt ökande kraven och förväntningar som offentliga verksamheter möter vad gäller ständig effektivisering och ökad kvalitet. Tanken med Lean är i grund och botten att onödiga arbetssätt och metoder som inte är värdeskapande skall elimineras samtidigt som nya värdeökande metoder skall införas, allt det med ett kundperspektiv i fokus. Idag finns det många olika förgreningar av Lean vilket gör det svårt att hitta och avläsa en entydig forskning, det även kan uttydas från citatet ovan. Det som framgår är emellertid att Lean är en modell som innehåller metoder och verktyg som syftar till att öka kvalitet på ett kostnadseffektivt sätt, inledningsvis inom bilindustrin.

Det var forskarna Womack & Jones som introducerade begreppet ”Lean Production” då de studerade utvecklingar inom bilindustrin för drygt två decennier sedan(Womack et al, 1990). De använde alltså begreppet för att beskriva Toyotas sätt att producera bilar. Lean-koncept har de senaste åren i rask fart kommit att implementeras inom

svenska offentliga verksamheter, med inspiration från den privata sektorn (Tillqvist, 2011). I upplaga 39 av Läkartidningen från år 2011, finner vi statistik som säger att mer än 80% av Svenska sjukhus använder sig av eller har implementerat någon form av Lean. Överläkaren Eric Bertholds från Skövde benämner i Läkartidningen (2010) att det är en "Lean-tsunami" som sveper över Sveriges sjukvård. Han är en av dem som arbetar inom vården som lyfter fram kritik mot Leans utbredning inom den Svenska sjukvården och menar att det är en mycket resurskrävande aktivitet, som endast gynnar "snabbfotade konsultföretag". Bertholds menar att det redan sker naturliga förbättringsarbeten inom sjukvården som är bättre lämpade för sjukvårdsverksamheten och menar vidare att Lean snarare bör brukas för övergripande industriprocesser så som det från början är avsett. Av kommentarerna på Läkartidningens nätupplaga går det att peka på att Bertholds inte står ensam i sin kritik till Lean inom sjukvården. Något som förklarar varför Lean kan mötas av sådan kritik anses emellertid var bristen på kunskap. Lars Sörqvist (2013) menar att Lean är något mycket komplext och att det inte är så många av de som implementerat Lean som har kommit till att riktigt förstå vad Lean står för.

Just för att Lean är så komplext och mångfacetterat finns det alltså en hel del färdiga modeller för Lean. Det anlitas således ofta konsultfirmor, som till handa har egna mallar för vad de anser är Lean, och hur man skall arbeta "Leant". Inom hälso- och sjukvården benämns Lean inspirerade styrmodeller ofta som *Lean Healthcare*. Somliga forskare inom Lean fältet menar dock att man uppnår större genombrott med Lean genom att man inte låser sig fast vid ett Lean-tänkande, utan istället låter sig inspireras av hur andra verksamheter har tolkat Lean (Sörqvist, 2013). Sörqvist argumenterar även för vikten av att anpassa översättningen till den egna verksamheten och dess kultur och menar att det är en stor del av lärandet som kan leda till större genombrott (Sörqvist, 2013). För att Lean riktigt skall slå igenom och fungera inom en verksamhet krävs inte bara det initiala stadiet av planering, diskussion och teoretisering. Man måste testa, utvärdera, och lära sig genom att anpassa Lean inom den egna verksamheten (Sörqvist, 2013). Alltså handlar inte en lyckad Lean implementering bara om att förändra processerna i en verksamhet utan även att förändra kulturen inom den.

1.3 Tidigare Forskning

”A trend is a trend. But the question is, will it bend? Will it alter its course through some unforeseen force and come to a premature end?”

-Alec Cairncross

Tolkas verkligen en modern idé lika av alla, och hur kommer en idé att bli på modet? Hur ser processen ut och vilka beståndsdelar krävs? Nedan redogörs för några av de tidigare studier som finns kring hur idéer tolkas och kommer till att bli på modet. Det ges även en kort överblick över de studier som är gjorda kring Lean inom svensk offentlig sektor.

1.3.1 Forskning kring Moden i Offentliga Verksamheter

I ”Förförande idéer-kvalitetssäkring inom hälso- och sjukvården” från 1999 konstaterar Gudbjörg Erlingsdóttir att de som arbetar i vården hotas av styrmodeller som styr över handlingar från omvårdnad till administration. Vilket innebär att de medicinska och humanistiska värderingar som människovårdande organisationer har haft, är på väg att ersättas med management. Erlingsdóttir rekonstruerar en idéens rörelse i syfte att belysa hur idén har institutionaliserats inom hälso- och sjukvården. Två viktiga aspekter i denna studie är idéers resor i tid och rum. Effekterna från idéer menar Erlingsdóttir följaktligen beror på hur, var och när de översätts. Genom både intervjuer, observationer och dokumentanalyser utför Erlingsdóttir sin studie som följer två kvalitetssäkringsidéers resor inom hälso- och sjukvården. Erlingsdóttir använder sig av översättningsteorin för att analysera hur idén har förpackats och tolkats av den lokala praktiken. Studien kommer fram till att det är de som sprider idén, de så kallade idébärarna som ger en idé energi att röra sig genom tid och rum. På så vis kan underliggande normer och värderingar som organisationer identifierar sig med komma att tolkas in i den nya metoden. Genom att studera en idé med hjälp av översättningsteori gör man det möjligt att upptäcka de aktörer som deltar i en idéns översättningsprocess. Utöver rekonstruktionen av kvalitetssäkringsidéns resa kommer studien fram till att många idéer som är på modet förför organisationer med managementlogik och oemotståndliga löften om effektivitet, produktivitet och rationell styrning. Ofta är de översatta idéerna alltså kopplade till övergripande eller förhärskande idéer i samhället som är kopplade till olika utfästelser. Studien menar dock att sådana idéer har en tendens omvandlas till negativa konsekvenser, eftersom

tas över och används där de inte hör hemma. Erlingsdóttir tydliggör på så vis institutionaliseringsprocessers och översättningarars nyanserade natur.

I boken ”Mångfald eller Likriktning” från år 1996 studerar Karin Fernler avregleringen av den nämndorganisatoriska strukturen inom svenska kommuner som kom att avregleras i början på 1990-talet. Man trodde att avregleringen skulle leda till att olika organisationsstrukturer skulle utvecklas, emellertid hade de flesta kommuner implementerat likadana organisatoriska modeller, endast några få hade utvecklat mer unika och lokalt utvecklade modeller. Fernler menar att likformighet var ett resultat av att kommuner anpassade sig efter allmänt delade normer som föreskrev vilken typ av organisationsmodeller som skulle vara lämpliga för moderna, effektiva och demokratiska kommuner. Hon pekar på tidigare studier bland annat (Powell och DiMaggio, 1991) som har visat att informella allmänna normer kan styra organisatoriska strukturer lika effektivt som formella regler. Syftet med boken är att förklara vilka organisatoriska faktorer på lokal nivå det är som förhindrar eller främjar regleringen av sådana normer. Fernler belyser svårigheten att separera lokal innovation från imitation från omgivningen, då lokala organisationers företrädare genomsvyras av information från omgivningen som i stor utsträckning innehåller modifierade beskrivningar av planer, beslut och aktiviteter som tillämpas av andra kommuner. Det som inte anses vara ett legitimt handlande döms därmed ut av företrädarna för att inte riskera att själv uppfattas som icke-legitim. Vilket leder att det bli omöjligt enligt Fernler att fastställa en strukturs ursprung eller norm.

I boken ”Global Ideas” från år 2005 studerar Barbara Czarniawska och Guje Sevón hur Idéer, Objekt och Praktiker *reser* i den globala ekonomin. Författarna anpassar sin förståelse till översättningar efter det synsätt som Bruno Latour (1986) presenterar. Latours ursprungsidé är att en symbol (token) eller något som sprids genom tid och rum påverkas av personer som den kommer i kontakt med. Tanken är att individer kan agera på många olika sätt när de kommer i kontakt med en *token* (symbol), de kan exempelvis välja att släppa symbolen, att lägga beslag på den, att modifiera den, att avleda den, m.m. (Latour, 1986). I Global Ideas studeras också management idéers översättningar, där idéer skickas till andra platser än där de uppstått. Forskarna menar att idéer även kan spridas och förvandlas till andra objekt så som exempelvis

modeller, böcker och till och med åtgärder. Och om de upprepas ett visst antal gånger kan de stabiliseras inom olika institutioner.

1.3.2 Forskning kring Lean i Offentliga Verksamheter

I Rapporten "Lean i kommun och myndigheter" från år 2012 presenterar innovationsrådet en forskningsöversikt av Lean inom den Svenska offentliga förvaltningen. En viktig aspekt som lyfts fram efter genomgången av befintlig forskning är att de negativa effekterna av Lean överväger de positiva om man ser till ett medarbetarperspektiv. I många av studierna som Rapporten lyfter fram återges att respondenterna har upplevt effekterna av Lean som någonting negativt. Rapporten återberättar att den ökade kontroll och övervakning som Lean har fört med sig har lett till och skapat en ökad stress, samt bidragit till inskränkt arbetsglädje. Rapporten presenterar endast ett fåtal studier där Lean medfört positiva effekter, så som ökad team-work och arbetsrotation. De studier som presenteras i rapporten visar att den största delen av befintlig forskning av Lean inom offentlig sektor, betonar själva implementeringen av Lean inom olika verksamheter. Hur det har gått till och varför man har valt att implementera Lean. I Rapporten "Lean i Vården" från 2012 ges en översikt över Leans spridning inom vården i dagens Sverige, forskningsöversikten presenterar att ungefär hälften av de verksamheter inom hälso- och sjukvården som arbetar med Lean är inom primärvården. Vilket tyder på att det finns mycket outforskad mark.

1.4 Problemdiskussion

Offentliga verksameters utveckling följs av politiker, massmedia och många medborgare. En central verksamhet inom den offentliga sektorn är hälso- och sjukvården, vilket innebär att granskning av människovårdande organisationer och dess utveckling sker frekvent och skapar stort nyhetsvärde. Ända sedan 1960-talet då de första vårdcentralerna öppnades i Sverige har många olika organisationsmodeller prövats inom hälso-och sjukvården(Svartling, 2006; Olofsson, 2012). Det är ofta till följd av reformer som hälso-och sjukvårdsverksamheter har sökt sig till nya arbetssätt och modeller. Den allra senaste och hittills mest omfattande i raden av reformer har varit den så kallade vårdvalsreformen(Olofsson, 2012). Det nya vårdvalet kom från politiskt håll och var ett regeringsbeslut som trädde i kraft i januari år 2010. I stora drag innebar det nya vårdvalssystemet att primärvårdsverksamhetens form skulle

marknadsanpassas. Vårdvalet innebar att alla medborgare fyllda 16 år fick ett fritt val allt välja vårdcentral. Valet skulle vara individuellt och inkluderade både offentliga och privata vårdcentraler. Det uttalade syftet med reformen var bland annat att ”stärka patienternas valfrihet och position”, eftersom finansieringen för vårdcentralerna skulle följa det val av vårdcentral som patienterna väljer(Olofsson, 2012). Det innebar att konkurrensen mellan vårdcentraler fick en helt ny innebörd. För att bli mer konkurrenskraftiga, tvingades vårdcentralerna vidta diverse förbättringsåtgärder som ämnade effektivisera verksamheten(Olofsson, 2012).

Lean är ett begrepp som har introducerats in i svensk hälso- och sjukvårdsverksamhet just i syfte att eliminera slöseri och öka effektiviteten(Tillqvist, 2011). Det är tänkt att Lean bland annat skall medverka till flödesförbättringarna och leda till möjligheten att fler patienter skall kunna tas om hand, behandlingar skall utföras på ett tidseffektivt sätt och att kvalitén i hela vårdprocessen skall öka. Genom att bland annat minska kötiderna var ett syfte med införsln av industriella principer att genomströmningen av patienter skall öka. Det skulle alltså i sin tur få fler patienter att välja den enskilda vårdcentralen. Erlingsdóttir & Lindberg(2005) lyfter dock fram att det inte är enbart i syfte om att effektivisera och öka produktivitet som offentliga organisationer och verksamheter allt oftare använder sig av lösningar med marknadslogik. Det har också att göra med att organisationer vill uppnå en ökad legitimitet i förhållande till andra organisationer menar Erlingsdóttir & Lindberg(2005). Moderna idéer är därför vanligt förekommande vid reformer, just för att de ses som legitima lösningar på problem(Erlingsdóttir & Lindberg, 2005). En kritik som uppkommit kring införandet av likartade principer inom vårdsektorn är att organisering och styrning av sjukvården idag försvårar införandet av nödvändiga organisatoriska förändringar(Rogens & Svarts, 2012). En orsak till det är att styrning av vården innehåller många nationella riktlinjer och rekommendationer som skapar problem för lokal tillämpning. Det kan i sin tur även kopplas till den kritik som riktas mot användningen av Lean i människovårdande organisationer, då den typen av organisationer inte styrs av efterfrågan utan snarare av behov(Innovationsrådet, 2012). Vilket innebär att tolkningen av Lean en viktig aspekt att ta hänsyn till när man studerar sådana idéer i den här typen av verksamheter.

I dagens Sverige tillhandahåller alltså hälso- och sjukvården en omfattande verksamhet. Inte minst om vi ser till statistiken. Enligt SKL ökar antalet läkarbesök i Sverige, framförallt inom primärvården(www.skl.se). I socialstyrelsens senaste lägesrapport går det att utläsa att antalet läkarbesök, antalet apotek, antalet vårdcentraler och antalet receptförskrivna läkemedel har ökat kraftigt(Socialstyrelsen, 2013). I den senaste OECD-rapporten ”Health at A Glance Europé”(2013) utläses att utgifterna för den svenska hälso- och sjukvården stadigt ökar samtidigt som kostnaderna för hälso- och sjukvården i övriga Europa håller på att sjunka(OECD, 2013). Det har även skett en ökning av efterfrågan på specialistläkare och specialistsjuksköterskor, under perioden 1995-2010 visar statistiken att tillgången på dessa yrkesgrupper har ökat med hela 33 respektive 28 procent. Inom den Svenska hälso- och sjukvården arbetar således många människor inom flera olika yrkeskategorier. Läkare, sjuksköterskor, administratörer, undersköterskor, terapeuter, psykologer, är allehanda yrkesgrupper som arbetar inom hälso- och sjukvården. Att effektivitet och produktivitet inom vårdande organisationer är ett hett tema går således inte att undgå. Tidigare forskning om moden med fokus på offentliga verksamheter studerar främst självaste översättningen eller institutionaliseringsprocessen av den. Alltså idéns resa och hur den har kommit till att bli en modernitet. Det tycks dock finnas utrymme för studier vad gäller hänsynen till olika yrkeskategorier, vilket lyfts fram i den här studiens intentioner.

1.5 Syfte & Frågeställning

Den här undersökningens syfte är att få en inblick för hur en modern idé tolkats av skilda domäner inom en människovårdande organisation, det genom att studera hur Lean har kommit till att omsatts i praktiken. Med det som syfte önskar denna studie kunna bidra till förståelsen för Lean inom människovårdande organisationer, samt generera användbar kunskap för de som är intresserade av ledning och styrning inom hälso- och sjukvården. Vidare kan studien även bidra med kunskap för dem med ett intresse att studera implementering, eller de som funderar på att implementera Lean. Nedanstående frågeställning har stått i fokus för studien:

- *Hur har Lean tolkats och omsatts i praktiken av personal inom lednings- och administrationsdomänen?*
- *Hur har Lean tolkats och omsatts i praktiken utav servicedomänen?*

1.6 Disposition

Teoretiska Utgångspunkter

I kapitel 2 framförs de teoretiska utgångspunkter som är framtagna med hänsyn till studiens syfte och frågeställning.

Tillvägagångssätt

I kapitel 3 presenteras studiens metodiska tillvägagångssätt.

Empiri

I kapitel 4 återges en beskrivning av fallet och det empiriska data/resultat som samlats in presenteras.

Analys

I kapitel 5 tolkas det empiriska materialet som har insamlats i relation till studiens teoretiska referensram.

Slutsats

I Kapitel 6 presenteras de slutsatser som studien bringat. Avslutningsvis ges även förslag på eventuell vidare forskning.

2. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT

I detta kapitel återfinns den teoretiska referensram och de begrepp som studien förhåller sig till, vilka behövs för att bemöta studiens frågeställning. Inledningsvis ges en introduktion för den teoribildning som behövs för att förstå forskningsfältet och organisationsförändringar, följt av den teori som behövs för att förstå samspelet mellan domäner. Slutligen ges även en beskrivning av Lean, vilket är nödvändigt för att man bättre skall kunna förstå hur tolkningen och mottagningen av Lean.

I takt med en ökad globalisering har konkurrensen mellan organisationer blivit större, nyheter och idéer sprids lättare och med rask fart. Intresset för vad som sker på både lokal och global nivå ökar därför och för att kunna vara med och konkurrera på den globala marknaden måste således organisationer anpassa sig och utvecklas.

Globaliseringen och den stora konkurrensen har också medfört ett ökat krav på offentliga organisationer, i och med det inför stora offentliga institutioner idag mål och standarder, som andra lyckade organisationer använder sig av. Allt för att kunna effektivisera, konkurrera och överleva. Genom att anpassa sig efter eller efterlikna andra lyckade och bärande idéer i samhället ökar organisationers chanser att uppnå legitimitet, och överlevnad (Almquist 2006; Eriksson & Zetterqvist 2009; Furusten 2007; Jakobsson & Sundström 2006).

Min utgångspunkt för den här studien är att Lean kan betraktas som en modern idé som nu det senaste, har plockats upp av hälso- och sjukvårdsverksamheten.

Ursprungligen kommer idén från biltillverkningsindustrin och på grund av att den har skapat framgångar inte minst inom industrin har idén i sin tur plockats upp och paketerats om vilket har lett till att idén även har kunnat röra sig vidare in i andra verksamheter. Det är utifrån den nyinstitutionella teoribildningen som man söka att förstå hur idéer kan röra sig mellan olika organisationer, och hur organisationer tenderar till att härma varandra i sin strävan att uppnå legitimitet.

2.1 *Institutionell Organisationsteori*

Den moderna organisationsteorins ursprung kan spåras tillbaka till industrialismens genombrott på 1800-talet, inom discipliner så som nationalekonomi, sociologi och statsvetenskap (Zetterqvist, 2009). Det styrande inom denna typ av teoribildning är att det är vi som skapar vår dominerande verklighet. Då vi som människor ständigt har

organiserat oss måste således även intresset för att förstå hur organisationer verkar alltid ha funnits. Berger och Luckmanns utveckling av vissa beståndsdelar av Webers formulering om socialt handlande ligger till grund för mycket inom den moderna institutionella teorin (Berger & Luckmann, 1998). Inom den institutionella teorin finns det många olika varianter, de som tycks lämpa sig bäst för denna forskning är den nyinstitutionella eller skandinaviska förgreningen. Inom denna teoribildning menar man att institutioner växer fram och kan vara ett resultat av människor som i ständig interaktion och samverkan med varandra försöker tillfredsställa sina behov (Zetterquist, 2009). Somliga forskare inom denna teoribildning söker emellertid att beskriva hur homogeniseringen av organisationer går till.

DiMaggio & Powell är några av forskarna som anser att man bäst kan förklara varför organisationer tenderar att bli så lika varandra, genom så kallad *isomorfism* (DiMaggio & Powell, 1983). Enligt författarna finns det tre centrala mekanismer bakom ”institutionell isomorfisk förändring”. De talar om; den tvingande isomorfismen, den mimetiska isomorfismen och normativa isomorfismen (DiMaggio & Powell, 1983:155f). *Tvingande isomorfism*: i huvudsak påtryckningar från organisationer som organisationen i fråga är beroende av eller samarbetar med. Exempelvis statliga mandat eller krav från leverantörer. *Mimetisk isomorfism* som beskriver i vilken grad olika organisationers modeller, härmar andra. Man kan tänka sig att organisationer kanske härmar andra organisationer som de tycker är mer legitima eller framgångsrika. *Normativ Isomorfism*: Denna typ av isomorfism beskriver påtryckningar från professionen. Internt nätverkande eller benägenheten för personer med liknande bakgrund att anställa andra med liknande bakgrund kan vara ett sådant exempel (DiMaggio & Powell 1983:155f). Andra argument till varför organisationer antar vissa former kommer från Meyer & Rowan. Författarna föreslår att organisationer antar former på grund av myter i en miljö, så kallade ”institutionella myter” (Meyer & Rowan, 1977). De menar att organisationer drivs till att anta vissa rutiner för att uppnå en ökad legitimitet. Definitionen av en myt är enligt författarna: ”rationaliserade och opersonliga regler som sammanhåller olika organisationer genom tron på deras legitimitet”. Myterna menar författarna visas upp genom begreppet ceremonier som definieras som formella och upprepade visningar av institutionaliserade regler (Meyer & Rowan, 1977). Grunden i författarnas argument

ligger i att organisationer använder processen av myter och ceremonier för att öka legitimiteten för sin struktur som därmed ökar deras möjlighet att överleva.

2.2 *Idéspredning & Översättningar*

Det är just inom den nyinstitutionella eller skandinaviska organisationsteorin som man alltså koncentrerar sig på varför organisationer tenderar att bli allt mer lika varandra. Genom att tolka olika forskares ståndpunkter inom denna teoribildning anses organisationers strävan efter att uppnå legitimitet, följaktligen leda till att man anammar idéer på modet istället för att ta ställning och utsätta sig för en mängd olika val (Czarniawska & Sevón 2005; DiMaggio & Powell, 1983). Under resans gång faller somliga idéer alltså bort och andra idéer fastnar och blir moderna. Flera olika forskare beskriver olika typer av processer eller handlingar som kan stå till stånd att förklara hur dessa idéer kommer till att spridas mellan olika organisationer. Czarniawska & Joerges (1996) använder ordet idéspredning för att förklara den process som sker när en idé reser i tid och rum. De menar att en idé inte består orörd utan snarare att de påverkas av de som kommer i kontakt med den. Andra forskare talar också om idéers resor i tid och rum som någonting föränderligt och påverkningsbart (Erlingsdóttir, 1999; Erlingsdóttir & Lindberg, 2005). För att studera dessa resor använder sig forskarna emellertid av begrepp så som översättningar, översättningsperspektiv, översättningsmodeller. Tyngdpunkten ligger då i att man studerar idéers implementeringsprocess, där man rationellt tolkar de olika steg som följer idéns resa in i verksamheten till dess att den har implementerats eller satts i handling. De här synsätten har således en bild av idéer som ett objekt och inte som någonting som medverkar i implementeringsprocessen. En forskare vars syn på idéer skiljer sig åt något från ovannämnda tankar är fransmannen Bruno Latur. Latur (1998) benämner idéer som artefakter, och menar att även idén i sig har en betydelse för hur implementeringsprocessen går till. Utifrån detta tankesätt måste man således även ta hänsyn till själva idén som deltagare i processen, gör man inte det så förlorar man en betydelsefull beståndsdel i förståelsen menar Latur. Med hänsyn till den här aspekten har jag därav kommit fram till att även en del Lean teori kommer att behöva benämnas i detta teoriavsnitt.

Den här studiens grund utgår således från översättnings- och idéperspektivet, snarare än självaste implementeringen och vad som har skett. Översättningsperspektivet

används då det syftar att lyfta fram människor som en del i det hela. Då den andra viktiga aspekten i denna studie är just människorna ifrån olika domäner torde denna teori således vara lämpligast att utgå ifrån. Alla de som kommer i kontakt med idén har någon effekt på idén, somliga har en effekt av att sprida idén vidare andra av att bromsa upp spridningen. Forskare använder sig emellertid av ordet energi eller rörelseenergi, där de menar att de som idén kommer i kontakt med, antingen tar energi från idén eller ger den energi(Czarniawska & Joerges, 1996; Erlingsdóttir, 1999). Alla de som är med i olika steg av översättningsprocessen gör så att idén följaktligen förändras i kontakt med dem. Om det finns en välvilja hos aktörerna som kommer i kontakt med idén förändras idén så att den passar i princip vilka problem och svårigheter som helst(Czarniawska & Joerges, 1996). Czarniawska (2005) talar utifrån översättningsperspektivet om att en idé *urbäddas*, när den tas från det initiala sammanhang från vilken idén kommer. När idén vidare tar mark i en ny kontext *återbäddas* den och fylls med ett nytt innehåll och nya meningar(Czarniawska, 2005). Vidare är det påtagligt att vi som individer inte heller kan isolera oss för vad som pågår runt omkring, lika så kan inte organisationer heller göra det. Somliga forskare talar om att det är på grund av den influens som omvärlden har på oss som tendensen till en ökad likhet förekommer(Furusten, 2007).

2.2.1 Hur går det till?

En idéns resa påbörjas med att någon på något sätt får kännedom om en idé. Exempelvis kan detta ske genom att man läser något om en idé eller hör berättelser om den(Czarniawska, 2005; Czarniawska & Joerges, 1996) Idén materialiseras vidare ut som ett nytt objekt som exempelvis, en bild, en modell eller en text. Den som sedan för idén vidare kan som tidigare nämnt låta den passera orörd eller återskapa den utifrån egna erfarenheter och intressen. Översättningar används således bland annat för att visa de lokala tolkningar som görs under processens gång. Exempel på idébärare som sprider idéer kan vara konsulter eller dominerande organisationer. Inom översättningsprocessen kallas de som skall ta emot idén och omsätta den i handling för idé-användare(Erlingsdóttir & Lindberg, 2005). Czarniawska & Joerges (1996) översättningsmodell är utvecklad i syfte att skapa förståelse och synliggöra en institutionaliseringsprocess. Denna modell har senare beskrivits av Erlingsdóttir & Lindberg(2005) som en kedja med parallellt gående moment: *lösryckning, paketering, mottagning, handling och institutionalisering*. Författarna poängterar dock att

samtliga ovannämnda moment inte nödvändigtvis behöver ske för att en idé skall institutionaliseras eller sättas i handling, idén kan likväl ha hoppat över något eller några steg(Erlingsdóttir & Lindberg, 2005). Viktigt vid användning av denna modell är dock att ta hänsyn till att en översättning kan ske från ord till handling till symbol eller vice versa(Erlingsdóttir & Lindberg, 2005). Det är genom den här resan och förflyttningen genom dessa moment som det kan ske olika förändringar av idén. Czarniawska(2009) menar att så länge ett problem är i fokus, kan alla idéer som kan relateras till det få en större chans att bli verklighet. Vad innebär då de olika momenten och vad sker i dem? Utifrån Erlingsdóttir och Lindberg(2005) har jag nedan ställt upp de olika momenten i en mall med korta sammanfattade beskrivningar av vad de innebär.

- Lösryckning Innebär att idén hämtas eller rycks loss från en viss tid eller plats. Den blir genom denna process kontextlös, vilket också är en förutsättning för att man skall kunna göra en omtolkning. Idéer anser inte flyta omkring fritt de är snarare kopplade till andra förhärskande idéer. De idéer som kopplas till dessa förhärskande idéer anses lättare kunna bli på modet.
- Paketering Här sker den översättning av idén, som tillåter idén att resa mellan tid och rum och in i organisationen. Översättningen kan ske till exempelvis en modell eller en text. Här kan man göra idén både unik och igenkännbar. Idén kan erhåll etiketter eller formuleringar som får den att framstå som mer eller mindre attraktiv. Här kommer idébärarna in i bilden då det är de som översätter idén i praktiken.
- Mottagning I detta steg möter idén praktiken och idén packas upp. Mottagandet präglas av tidigare sätt att styra, leda och organisera verksamheten. Det lämnas utrymme för omtolkning och redigering av Både idéns egen karaktär och den kontext som idén möter påverkar mottagandet av idén.
- Handling & Genom att göra idén handlingskraftig kan den översättas i handling, det är Institutionalise ring viktigt att aktörerna upptäcker och mobiliserar idén istället för att de blir påtvingade en lösning. Genom att koppla idén med redan etablerad praxis och materialisera den i form av t.ex. skriftliga beskrivningar kan idén institutionaliseras. När idén har satts i handling och upprepats tillräckligt många gången, blir den tillslut tagen för given.

(Erlingsdóttir & Lindberg, 2005)

2.3 Domänteori

”Everything we hear is an opinion, not a fact. Everything we see is a perspective, not the truth.”

-Marcus Aurelius

I och med att hälso- och sjukvården är en så omfattande verksamhet, arbetar det många olika yrkeskategorier inom verksamheten. Oftast när vi tänker på de som arbetar inom hälso- och sjukvården så tänker vi på de professioner som vi stöter på när vi är i kontakt med vården, så som exempelvis: Läkare, terapeuter, sjukgymnaster och sjuksköterskor. Professioner är de yrken som kräver att man har en legitimation (Berlin & Kastberg, 2011). För att en så stor verksamhet som hälso- och sjukvården skall fungera krävs det dock mer än enbart professionerna. Det krävs personer från andra delar av verksamheten som vi kanske inte tänker på så som chefer, ekonomer, sekreterare, och utvecklare. Följaktligen är det många personer som kan tänkas komma i kontakt med idén under dess översättningsprocess. Som man kan tänka sig är det inte ovanligt att möten mellan olika yrkesgrupper kan leda till olika tolkningar, konflikter och meningsskiljaktigheter.

I syfte att bland annat öka förståelsen för interaktionen mellan olika verksamhetsfält inom en organisation, lanserade Kouzes & Mico (1979) den så kallade domänteorin. Enligt författarna överför man ofta organisationsteorier som är utvecklade för privata organisationer på organisationer inom offentlig sektor, även kallade människovårdande organisationer, vilket kan leda till att de resultat man önskar skall ske inte blir av (Kouzes & Mico, 1979). En förklaring till varför önskade resultat uteblir menar forskarna är att det inte finns enbart ett perspektiv på de svårigheter och problem som en offentlig verksamhet möter. Snarare finns det flera olika perspektiv som kommer från skilda aktörer från olika nivåer inom de människovårdande organisationerna. ”Rushmore-effekten” är den benämning som används av författarna för att förklara att personer från olika domäner har benägenhet att tolka företeelser olika. Synen på saker utifrån skilda perspektiv bidrar till konflikter som kan leda till resultaten man önskar implementera uteblir, vilken emellertid kan tolkas som en viktig aspekt att ta hänsyn i studier om idéspredning och översättningar.

De människovårdande organisationerna delas inom domänteorin in i tre domäner. Den politiska domänen, lednings- och administrationsdomänen och service domänen (Kouzes & Mico, 1979). Ytterligare en domän kan läggas till som står för mottagarna av organisationens tjänster, nämligen domänen *brukare*.

Domänerna går att åtskiljas från varandra eftersom de arbetar efter olika principer, arbetssätt, riktlinjer, resultatmätt, normer och strukturer. Skillnaderna som finns mellan domänerna menar Kouzes & Mico skapar friktion inom organisationen då aktörer inom organisationen främst identifierar sig med sin domän (Kouzes & Mico, 1979). Inom organisationer minskar därför samhörighetskänslan och det bildas rivalitet och oenighet mellan domäner vilket kan leda till att organisationer kan uppfattas som splittrade (Kouzes & Mico, 1979). Domänernas skilda karakteristiska drag kan leda till att det en domän uppfattar som en lösning, kan uppfattas som ett problem av en annan domän. Den politiska domänen kännetecknas av styrande principer så som formulerade mål, riktlinjer, visioner och policys och styrs vanligtvis av en styrelse som består av utvalda eller utnämnda representanter från ett lokalt område (Högberg, 2007). Representativt för domänen är att det sker en legitim styrning neråt mot den administrativa domänen. Utformningen av lednings- och administrationsdomänen är av byråkratisk karaktär och innehåller styrprinciper som innebär styrning och kontroll av hierarkiskt slag (Kouzes & Mico, 1979). I denna domän administreras de beslut och målsättningar som har fattats i den politiska domänen. Här strävar man efter rationalitet inom organisationen och tar fram regler och riktlinjer för organisationens administrativa arbete. Inom denna domän mäts framgång genom kostnadseffektivitet och produktivitet (Kouzes & Mico, 1979). Inom service domänen finner vi de som utför organisationens tjänster. Aktörerna inom denna domän eftersträvar hög autonomi och helst självstyre eftersom de betraktar att det är de som besitter den kunskap som kan tillgodose kundernas krav och behov (Kouzes & Mico, 1979). Servicedomänen anser således att de har rätt att kontrollera sin domän själva, aktörerna inom domänen arbetar individuell och arbetssätten varierar och präglas av kundspecifika problemlösningar. I servicedomänen har man framgångskriterier som mäts i form av kvalitet i utförandet av tjänster och professionella standarder (Kouzes & Mico, 1979). En domän som påverkar samtliga domäner är den fjärde domänen, som består av mottagarna av en offentlig organisations tjänster. Då den politiska domänen är beroende av väljarnas medgivande har denna brukar domän ett inflytande på den politiska domänen.

Brukardomänen har således också inflytande och inverkan på servicedomänen, då det är de som skall leverera de tjänster som brukarna fordrar. Då medborgarna enligt Möller(2009) bli allt mer insatta, ställer de även krav på de styrande. Medborgarna kräver numera mer inflytande och ifrågasätter allt oftare sina ledare. De bli så kallade ”Critical Citizens” menar Möller. Kouzes & Mico(1979) menar att strukturerna inom domänerna skiljer sig åt då de är organiserade utifrån domänernas arbetsuppgifter. Domänens identitet och den inre samhörigheten stärks inom domänen, vilket också ökar avståndet mellan de olika domänerna. Organisationen kan inte behålla en övergripande identitet och därmed försvagas möjligheten för utvecklingen av en gemensam vision. Då aktörerna inom de olika domänerna har olika perspektiv på hur man skall lösa problem, har de också olika konklusioner i hur mål skall uppnås. Problematiken uppstår eftersom aktörerna i en domän väljer att bortse från tillgänglig information från de andra domänerna menar Kouzes & Mico(1979). Uppfattningen är således att en lösning på ett problem i en domän kan leda till att det uppstår ett nytt problem i en annan domän.

2.3.1 Avgränsning

Genom att använda domänteori kan man öka förståelsen för mottagningen av Lean som idé. Den här delen av teorin kan även hjälpa till att tydliggöra om det finns skillnader i tolkningen av Lean och hur det kommer sig att den skillnaden har uppstått. Vidare låter den oss få en möjlighet att lättare kunna identifiera idébärare och idéspredare/idé-användare. I ovanstående teoridel har jag presenterat de domäner som Kouzes & Mico(1979) omnämner i sin domänteori. I min studie är inte samtliga domäner relevanta att ta med, därav är studien avgränsad till domänerna lednings-och administrationsdomänen samt servicedomänen. Vilka täcker de studieobjekt som innefattas av frågeställningen, alltså ledningen inom primärvården respektive personal från vårdgolvet.

2.3 Lean

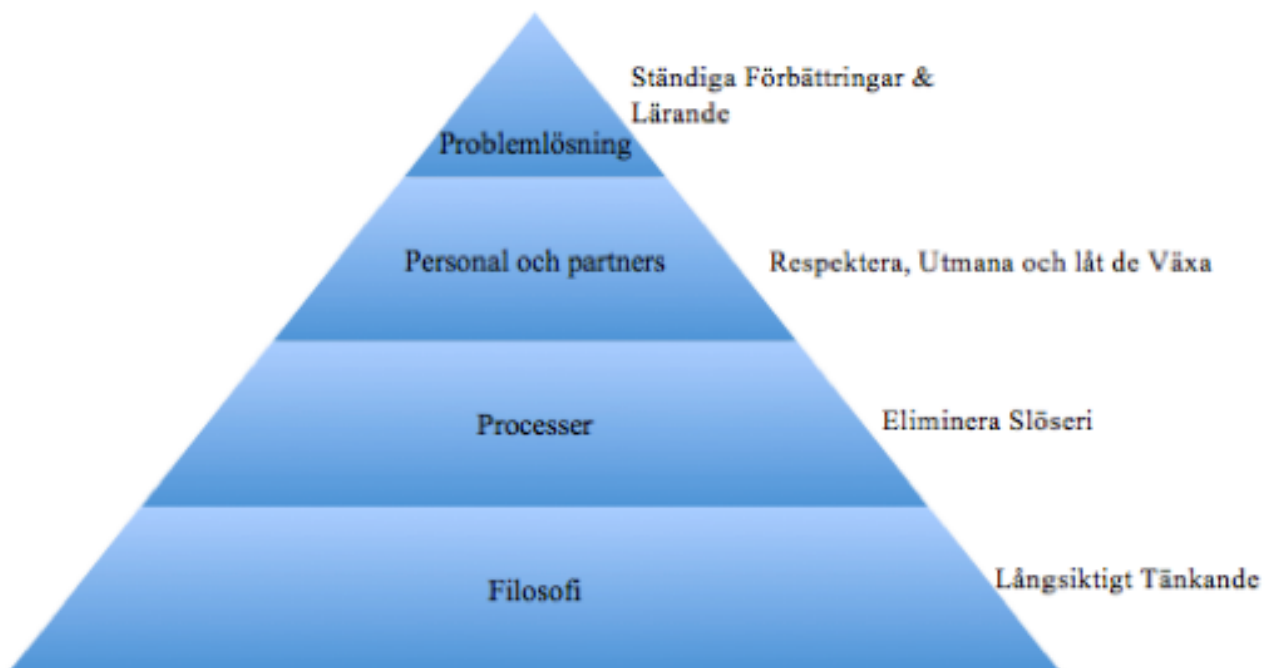
Den här delen av de teoretiska utgångspunkterna kommer nödvändigtvis inte att användas i operativt syfte, men är ett mycket relevant komplement som studien kräver för att man skall förstå hur Lean har mottagits och tolkats av respondenterna i respektive domän. Inte minst eftersom somliga forskare menar att idén i sig är en viktig del i implementeringsprocessen.

”Lean är ett sätt att se på, driva och leda en verksamhet som baseras på resurssnåla, flexibla och snabba processer vilka drivs utifrån kundernas aktuella behov.

-Sörqvist. L 2013:59

Vi har tidigare nämnt bakgrunden till Lean och hur det har kommit till att bli på modet. För att kunna besvara frågeställningen behöver även vi veta lite mer om den teoretiska definitionen kring Lean.

Lars Sörqvist gör i citatet ovan en ganska bra sammanfattning av Lean. Det finns även mer allmängiltiga principer om man brukar använda när man vill förklara Lean. Liker är en av de mest frekventa forskarna som omnämns när man diskuterar Lean, framförallt inom hälso-och sjukvården. Till skillnad från tidigare nämnda forskare så som Womack & Jones som nämndes i kapitel ett, fokuserar Liker till större utsträckning på ”mjuka värden” vilket tycks passa bättre på människovårdande organisationer (Innovationsrådet, 2012). Utifrån fyra grundläggande komponenter kategoriserar Liker in Lean-produktion. Komponenterna kallas på engelska för ”The 4P”. I modellen nedan som efterliknar en pyramid presenteras de 4P.



Figur 1.0 Liker ”4P” modell

Liker framställer även i ”The Toyota Way” 14 grundregler som beskriver hur man arbetar med Lean(Liker, 2009). Dessa placeras in i ovanstående 4P, tillsammans bildar komponenter alltså grunden för att skapa en Lean organisation enligt Liker(2009).

Problemlösning (*Ständiga Förbättringar & Lärande*)

- Ständigt Lärande Genom *Kaizen*.
- Långsamt beslutsfattande i konsensus, Överväg samtliga val noga, Implementera snabbt(*Nemawashi*).
- Se med egna ögon för att förstå situationen till fullo(*Genuci Genbustu*).

Personal och Partners (*Respektera, Utmana och låt de växa*)

- Respektera, utmana och hjälp era leverantörer.
- Respektera, Utveckla och Utmana din personal och dina team.
- Utveckla ledare som lever efter filosofin.

Processer (*Eliminera Slöseri*)

- Använd enbart pålitlig och noga testad teknologi.
- Använd visuell kontroll så att inga problem förblir dolda.
- Standardisera arbetet för att uppnå ständig förbättring.
- Stanna när det uppstår ett kvalitetsproblem(*Jidoka*).
- Jämna ut arbetsfördelningen(*Heijunka*).
- Låt efterfrågan styra för att undvika överproduktion.
- Skapa flöde i alla processer för att undvika att få upp problem till ytan.

Filosofi (*Långsiktigt Tänkande*)

- Basera ledningsbeslut på en långsiktig filosofi, även på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål.

(Liker 2009)

Liker menar att det finns en skillnad mellan Lean-filosofi och Lean-verktyg och att det är av vikt att inte förväxla dessa två. Om en organisation inte kontinuerligt investerar i sin personal och om engagemang saknas från ledningens sida kommer inte en förändring vara hållbar i organisationen(Liker, 2004). En annan viktig förutsättning för att Lean skall fungera är att man inte enbart ser till en av komponenterna. Gör man det finns risken att man förbättrar en sak men försämrar en annan. Därför är det viktigt att ha en övergripande vision(Sörqvist, 2013, Brandt, 2013).

Problemlösning

I syfte att uppnå förbättringar och öka lärandet inom organisationen är det viktigt att man löser de problem som uppstår i ett tidigt skede. Som ett av de 14 kriterierna explicerar bör beslut fattas långsamt i samband med att man har tagit hänsyn till alla andra alternativ. Väl fastställt beslut bör verkställas så snart som möjligt. För att man produktivt skall kunna utföra en lösning krävs att medarbetarna har en vilja att vilja förändra, samtidigt som de skall besitta rätt kunskaper för att genomföra en förändring(Liker, 2004).

Personal och Partners

Människorna spelar den viktigaste rollen i en lyckad implementering menar Liker(2004). Om Lean skall vara framgångsrik är det därför mycket viktigt att det finns ett högt engagemang från medarbetarnas sida. Vilket innebär att det är viktigt att ledningen förstår vad som försiggår ”på golvet”, då det är deras uppgift att motivera och lära andra. Liker menar att det kan vara smartare att man anställer personal till ledningspositioner inifrån organisationen snarare än utifrån. Förstår man sig på organisationen och dess synsätt blir man en starkare mentor(Liker, 2004). Samarbete inom verksamheten är viktigt, då man genom samarbete kan lära sig av varandra samtidigt som man kan motivera varandra. Genom att personer från olika delar av verksamheten samarbetar kan nya effektivare lösningar komma upp. Att hjälpa varandra är en annan viktig aspekt inom denna kategori. Det är viktigt att alla är med på noterna och jobbar mot samma mål(Liker, 2004).

Processer

Ständiga förbättringar är en av grundprinciperna med Lean. Det är viktigt att det finns ett ständigt flöde i arbetet som tillåter att problem som uppstår kommer upp till ytan. Man skall därför gärna arbeta med visualiseringar, flödesscheman eller värdeflödeanalyser inom organisationen. En viktig aspekt inom denna kategori är transparens, det är viktigt att man är ärlig med de problem man har och att man försöker lösa kärnproblemen(Liker, 2004) Processer ställer inte bara krav på människor utan även material och information. För att flöden skall fungera är adekvat tekniskutrustning som inte krånglar också viktig. Två grundbultar inom Lean är eliminering av slöseri och att ingen blir överarbetad. Lean kräver alltså en jämn ansvarsfördelning där schemaläggning är ett sätt att se till att medarbetarna inte

överarbetar sig och tar på sig mer än de klarar av(Liker, 2004, Brandt, 2013). Kort och koncist innebär problemlösningsprocessen inom Lean att man utveckla ett ”lämpligt och fungerande tillvägagångssätt” som ser till att problem löses omedelbart. Standardisering kan vara en viktig del för att kunna uppnå en ständig förbättring utifrån Lean(Liker, 2004; Brandt, 2013; Sörqvist, 2013). Standardiseringar talar om vad den nuvarande bästa sättet att utföra något på är. Genom att införa standardiserat arbetssätt säkerställer man att en viss arbetsuppgift utförs på ett bästa sätt, inom en viss tidsram, för att säkerställa bästa möjliga effekt(Liker, 2004, Sörqvist 2013).

Filosofi

Det är viktigt att det inom Lean förekommer ett långsiktigt beslutsfattande, och att detta långsiktiga tänk ersätter kortsiktiga ekonomiska beslut. För somliga kan denna kategori gå före alla andra kategorier. Exempelvis inom hälso- och sjukvården, de mål man vill uppnå för patienten kan behöva gå före processer man arbetar efter eller medarbetarna inom organisationen osv. För att Lean-filosofin skall vara framgångsrik och verkligen kunna fungera inom organisationen långsiktigt, är det viktigt att alla ledare inom organisationen förstår Lean och driver på(Brandt, 2013). Genom sin kunskap bör ledare guida och få alla medarbetare att förstå och sträva efter att arbeta med Lean. Alltså måste det göras tydligt för samtliga medarbetare inom en organisation varför man implementerar Lean, vad Lean innebär och vad man skall förvänta sig för resultat. Många förespråkare för Lean menar att det är ytterst viktigt att man tror på sig själv och på att förändringen kommer att fungera, för att det skall vara möjligt att ens utföra någon förändring(Liker, 2004; Brandt, 2013, Sörqvist, 2013).

3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

I detta kapitel återfinns en skildring över det tillvägagångssätt som studien har haft. Studiens syfte att studera ledningens och medarbetarnas tolkningar av Lean inom primärvården står främst för studiens utformning. Inledningsvis ges en beskrivning av valet av metod, följt av en presentation av urvalet. Därefter följer en redogörelse för hur det empiriska materialet har samlats in. Slutligen beskrivs hur materialet har analyserats.

3.1 Val av metod

Då studien är av kvalitativ karaktär med ett deskriptivt syfte och frågeställning har undersökningen tagit form av en fallstudie. Jacobsen(2002) anser att formen av en fallstudie passar bra då man syftar till att skapa sig en djupare förståelse för en viss händelse. För att skapa en förståelse för hur Lean har tolkats och omsatts av valda domäner har en narrativ ansats har legat till grund för studien. Enligt Bryman(2011) är en narrativ ansats att föredra när man vill analysera berättelser. Den narrativa ansatsen tar således hänsyn till beskrivningar av olika situationer, vilket är att föredra då den här studien dels baserats på de berättelser som respondenterna återgett. I syfte att skapa förståelse för respondenternas tolkning och omsättning av Lean, har respondenternas beskrivningar av olika skeden i implementeringsprocessen således tolkats. Det finns forskning som talar emot fallstudier där kritiker menar att det är svårt att dra generella slutsatser i denna typ av studier, likaså finns det forskare som menar att kvalitativa undersökningar oavsett metod har svårigheter i att styrka den externa validiteten(Merriam, 1994; Bryman, 2011). Då denna studie inte strävar efter att frambringa ett generellt svar för en mängd forskningsenheter, utan snarare söker efter djupare förståelse för ett specifikt fall tycks fördelarna med val av fallstudie som metod överväga nackdelarna. I studier där syftet just är att öka kunskap eller förståelse för samhällsvetenskapliga företeelser anser andra forskare att fallstudier är en av metoderna att föredra(Flyberg, 2006).

3.2 Urval

Val av forskningsobjekt var en relativt naturlig process. Utgångspunkten var att finna en primärvårdsverksamhet inom den Svenska hälso- och sjukvården, som förhållandevis nyligen hade börjat arbeta efter Leans-principer. Ett annat viktigt kriterium var att det inom en och samma verksamhet skulle finnas intervjupersoner

från de domäner som valts ut i avgränsningen. Ett sista kriterium var att den angivna platsen för forskningsobjektet skulle vara inom Västra Götalandsregionen och rimligtvis i Göteborg. Med ovanstående kriterium påbörjades en undersökning, och relativt snabbt hittades information om att Primärvården i Göteborg nyligen ersatt sitt gamla system för styrning, balanserat styrkort med ett Lean-koncept. Således blev studieobjektet Göteborgs Primärvård *Närhälsan*.

Mina tre kriterier var således:

- *Organisationen skall relativt nyligen ha börjat arbeta med Lean.*
- *Organisationen ska innehålla personal från vederbörliga domäner.*
- *Organisationens geografiska placering: VGR helst Göteborg.*

Nästa steg var att hitta personer som kunde delta i min studie. Den teoretiska avgränsningen krävde personer både från den ledning- och administrationsdomänen samt servicedomänen. Först behövde jag samla in grundläggande information om tankar bakom valet av Lean, vilket krävde att jag utförde ett målinriktat urval. Jag behövde alltså tala med någon ifrån Närhälsans ledningssida som varit med från start som även kunde peka mig i rätt riktning för vidare information. Jag tog kontakt med Närhälsans primärvårdsdirektör, som gav mig kontaktuppgifter till den person som från ledningens sida varit med från början. Personen som jag fick kontakt med tillhörde den utvecklingsenhet som var med från starten, dessvärre hade resterande personal som varit med från start nyligen gått i pension. På ett strategiskt vis togs alltså den inledande kontakten med respondenter.

Jag tog även kontakt med Arthur D. Little, det konsultbolag som anlätades av Närhälsan som stöd för implementeringen den 25 november, 2013. Det beslutet baserades på min teori samt att de angavs besitta kunskaper mer anknutna till Lean och de åtgärder som utfördes på vårdcentralerna. Jag kom i kontakt med den person som var inblandad i Primärvårdens implementering av Lean. Till denne e-postade jag den 26 november de elementära frågor som jag hade kring vårdcentralernas arbete med Lean. Jag har fortfarande inte fått svar på frågor som jag blev lovad, vilket kan ha påverkat mitt resultat, i form av att jag förlorar en del av tolkningen av Lean.

Nästa steg var att leta fram personer som arbetar inom en vårdcentral som kunde ställa upp på intervju. Först tog jag kontakt med personliga kontakter för att se om de var villiga att ställa upp på intervju. Det tog ett tag att få in alla svar, och de flesta var

inte så positiva. Mina personliga kontakter gav mig möjligheten att intervjua en enhetschef och en doktor. För att vidare samla in det material som jag behövde printades en lista ut över Närhälsans samtliga vårdcentraler och telefonnummer till samtliga enhetschefer. Jag ringde runt till enhetscheferna på denna lista, och på så vis hittades en vårdcentral med respondenter som var villiga att ställa upp på intervjuer.

3.2.1 Accessproblem

Av de 30 vårdcentraler som tillhör Närhälsan i Göteborg som min lista innehöll var det inte många som var villiga att delta i undersökningen, även efter att de fått en noggrann beskrivning av studiens syfte och blivit garanterade anonymitet. Till de allra vanligaste svaren hörde abrupta nej eller att de inte hade tid att delta och att de redan hade mottagit tillräckligt med studenter under året. Somliga enhetschefer svarade till och med att de inte visste vad Lean var eller att de inte uttalat arbetar med Lean. Vilket var mycket konstigt för mig i det skedet. Det såg alltså inte så ljust ut för min undersökning då de flesta intervjuer som jag fick kom i ett sent skede av uppsatsskrivandet. Ett annat problem var att jag hade blivit lovad att få komma till en vårdcentral för att utföra min studie där och att de skulle återkomma med tid eftersom det var lite rörigt de närmaste dagarna. Ett misstag från min sida var att jag till viss del förlitade mig på den kontakten, som efter en två-tre veckors period hörde av sig och beklagade att vårdcentralen inte kunde ställa upp på min undersökning. Men allt detta vände som sagt då en enhetschef och personal från en vårdcentral på kort varsel var villiga att ställa upp på intervjuer och låta mig komma in på ett observationstillfälle.

3.3 Insamling av empiriskt material

Det material som har legat till grund för studien har samlats utifrån tre olika källor. Dokument, intervjuer och observationer. En av fördelarna med att använda fallstudie som metod är att jag har kunnat kombinera olika typer av data. Då studiens frågeställning är utformad efter och riktar sig till respondenter från två olika domäner, kommer mesta delen av materialet från intervjuer.

3.3.1 Dokument

För att skapa en djupare förståelse för bakgrunden till implementeringen av Lean inom primärvården var en inledande dokumentanalys nödvändig. Material hämtades främst från årsrapporter och Närhälsans samt Västra Götalandsregionens hemsida.

Vid ett av intervjutillfällena fick jag även ta del av den mapp som verksamheten hade biståtts med för att underlätta arbetet med implementeringen av Lean. Dessutom krävdes dokumenten för att skapa en uppfattning för vilka de inblandade parterna var samt ge en föreställning för hur själva implementeringsprocessen hade gått och vilka eventuella resultat som förändringen frambringat. En fördel att kombinera dokumentanalys med andra datorkällor är att den typen av material inte har några reaktiva effekter, det vill säga att materialet inte påverkats av forskarens värderingar och uppfattningar (Bryman, 2011). Även vissa visuella objekt kan komma att tas med i uppsatsen, då i form av de fotografier som tagits vid observationstillfället. Scott (1990) beskriver bilder som skildrar vardagen som *naturliga* bilder.

3.3.2 Intervjuer

Kvalitativa semistrukturerade intervjuer i person har stått för den primära delen av datainsamlingen, med det förekom även någon enstaka telefonintervju, där frågor hade skickats ut till respondenterna via e-post. De frågor som skickades ut via epost, följdes upp med ytterligare telefonsamtal. Då syftet med intervjuerna var att fånga upp intervjupersonernas berättelser var de kvalitativa intervjuformerna att föredra, främst då de tenderar att vara mer flexibla i sitt angreppssätt (Bryman, 2011). Intervjuerna utgick ifrån en intervjuguide, det vill säga en uppställning med frågor och teman baserade på studiens teoretiska utgångspunkter. Det återfanns skillnader i vilka frågor som ställdes till respondenterna baserade på vilken domän de tillhörde. Tyngd lades på respondenternas egna tolkningar och upplevelser kring Lean. Då det rör sig om respondenternas tolkningar och upplevelser var det avsevärt att lämna rum för intervjuerna att röra sig i naturlig samtalsriktning. Således ställdes inte frågorna alltid i samma ordningsföljd till respondenterna, istället gavs det utrymme att ställa viktiga följdfrågor som dök upp under intervjuens gång. För att få en djupare förståelse för implementeringen av Lean samt bakgrundsinformation, utfördes en inledande intervju med respondent från primärvårdens utvecklingsenhet. Vidare utfördes intervjuer med respondenter ifrån två vårdcentraler. Inom den ena vårdcentralen intervjuades enhetschefen och en doktor, och från den andra vårdcentralen intervjuades nuvarande enhetschef, tidigare enhetschef som nu arbetar som biträdande enhetschef, två medicinska sekreterare samt en doktor och en sjuksköterska. I tabellen nedan görs en visuell framställning av intervjuerna. Värt att nämna innan analys är att det innan intervjuerna även noterades hur länge respondenten hade arbetat inom nuvarande organisation och hur många år de totalt har arbetat i samma bransch. Den

informationen har dock tagits bort från tabellen nedan då det kan avslöja vilken respondent det är som har sagt vad. Men också till följd av att samtliga respondenter hade garanterats anonymitet. Inför den empiriska framställningen, och analysen har jag även gjort ett aktivt val att inte ta med resultatet från den ena verksamheten. Det har gjorts eftersom studien istället hade tagit form av en *flerfallstudie*, vilket inte lämpar sig till just den här undersökningens syfte och frågeställning. Det här är dock något som man kan notera i stycket om framtida forskning, då det vore intressant att se hur olika tolkningar ser ut från verksamheter inom en och samma organisation. Värt att nämna är också att många av intervjuerna utfördes på en och samma dag, vilket var fördelaktigt, eftersom man då direkt kunde notera skillnader i samtalen och svaren. Samtliga intervjuer spelades in via telefon och tog olika lång tid att utföra, intervjuerna varade i allt från 26 minuter till 70 minuter. Det var viktigt att spela in samtalen då det tillät ett mer öppet och bekvämt samtalsituation med respondenterna, tillskillnad från att anteckna svaren. Bryman(2011) menar att inspelning av intervjuer möjliggör en mer detaljerad analys, då man fångar upp respondenternas svar ordagrant. Öppna samtal med respondenterna både före och efter intervjuerna var vanligt förekommande.

3.3.2.1 Samanställning av intervjuer

Yrkeskategori/Befattning	Intervjulängd	Typ
Verksamhetschef	50 min	Intervju
Verksamhetschef	55 min	Intervju
Biträdande Verksamhetschef	70 min	Telefonintervju
Utvecklingsstrateg	35 min	Intervju & Telefonintervju
Medicinsk sekreterare	50 min	Intervju
Medicinsk Sekreterare	26 min	Intervju
Doktor	37 min	Intervju
Doktor	40 min	Telefonintervju
Sjuksköterska	32 min	Intervju

3.3.3 *Observationer*

I samband med intervjuerna fick jag möjligheten till att utföra en enkel observation. Vid den här typen av observation ges observatören inget inflytande på det som studeras (Bryman, 2011:74). Tillfället gavs då samtliga intervjuer utfördes på respondenternas arbetsplats. Syftet med observationen var möjligheten att lägga märke till karakteristiska Lean attribut, så som exempelvis flödetavlor eller andra spår av Lean. Ytterligare en positiv aspekt av att närvara i verksamheten var att jag fick möjligheten att samtala med annan personal som kanske inte ville ställa upp på intervju, men som gärna ville uttrycka sig om verksamheten och arbetet med Lean.

3.4 *Analys*

Genomförda intervjuer transkriberades och sorterades sedan efter LeComptes (2000) modell. Inledningsvis delades materialet in i två kategorier, baserade på de två domäner som deltog i undersökningen. Därefter använde jag mig av färgpennor för att sortera in svaren i intervjuerna i olika ämnesområden baserade på översättningsmodellen. Därefter valdes svar och ämnen ut som var i samförstånd med studiens teoretiska utgångspunkter och frågeställning. I empirin sammanställdes svaren alltså utifrån de färger som jag hade markerat materialet med. Den inledande delen av empirin som baserats på de dokument som jag tagit del av stod för en av färgerna. Här gick jag igenom dokumenten och markerade samtliga delar som hade att göra med Närhälsans Lean-arbete, vare sig det var effekter av Lean, syfte med Lean, målformulering, eller bara allmän information.

3.5 *Trovärdighet och Autenticitet*

Istället för begreppen giltighet eller validitet har jag valt att använda mig av Lars Noréns (1995) begrepp trovärdighet, vad gäller värderingen av forskningens tolkning. Ett sätt att uppnå trovärdighet menar Norén är när man genom empiri kan visa att man har kommit nära en aktörs ”upplevda verklighet” (Norén, 1995). Främst handlar det alltså om att systematiskt kunna göra en tolkning av ett fall, och på ett trovärdigt vis visa upp att man på ett trovärdigt sätt gett en bild av sanningen (Norén, 1995:127). Processen som insamlat material bearbetas på spelar således en viktig roll. Inspelning och transkribering av intervjuer kan ses som en del i att skapa trovärdighet, då man ordagrant skriver av respondenternas svar istället för att återberätta på ett ungefärligt sätt vad de har sagt.

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras det empiriska datamaterial som ligger till grund för analysen. Inledningsvis framställs det material som är hämtat för att skapa en förståelse för bakgrunden till fallet alltså primärvårdens arbete med Lean och införandet av Lean. Därefter presenteras material från intervjuer och observation, utifrån en strategisk uppdelning i syfte att lättare styra materialet.

4.1 Presentation av Lean inom Primärvården

Till följd av den vårdvalsreform som kom att träda i kraft inom Västra Götalandsregionen i oktober år 2009, påbörjade Närhälsan i Göteborg en förändringsresa med fokus på att förbättra organisationen. I stora drag innebar vårdvalsreformen att man skulle ge patienterna större möjligheter att påverka primärvårdsmarknaden, vilket i sin tur ökade konkurrensen mellan privata och offentliga primärvårdsaktörer (VGR, 2011). Tanken var att den ökade konkurrensen som reformen innebar skulle leda till att primärvårdsverksamheter skulle vidta förbättringsåtgärder. Genom att anamma Lean-konceptet tänkte man inom Västra Götalandsregionen att man varaktigt skulle kunna förbättra sin verksamhet. Ledningen tillsammans med utvecklingsenheten i spetsen ville skapa ett system som skulle hjälpa till att snabbare identifiera problem och driva dem till en nivå där de skulle lösas (VGR, 2011). Primärvården hade alltså en stark vilja att få ett bättre grepp om sin verksamhet, därför anställdes konsultfirman Arthur D Little för att hjälpa till att stödja primärvårdsenheterna i arbetet med att se till att rätt saker görs på rätt nivå. En ny Lean-inspirerad affärsplan med långsiktiga mål togs fram i syfte att användas för styrning och uppföljning av verksamheten, den ersatte primärvårdens tidigare användning av balanserat styrkort (VGR, 2011). Kravet att effektivisera primärvårdens interna processer kom således från de stora ekonomiska förändringar som organisationen utsattes för till följd av vårdvalsreformen.



4.2 Presentation av respondenter inom Lednings-administrationsdomänen

Som tidigare redovisats har initialt fyra personer som tillhör denna domän intervjuats. För att besvara studiens forskningsfråga kommer som nämnt i metodkapitlet endast tre av respondenternas svar att användas. De tre respondenter vars intervjuer kommer att presenteras nedan är; en Utvecklingsstrateg från Närhälsans ledningsgrupp, en Verksamhetschef och en Biträdande Verksamhetschef som under implementeringen av Lean varit verksamhetschef. Utvecklingsstrategen har arbetat inom organisationen sedan 1981, tidigare som distriktssköterska med en magister i vårdvetenskap, kvalitets- och verksamhetsutveckling, samt Lean-utbildning. Nuvarande Verksamhetschef har tidigare arbetat som sjuksköterska, därefter som verksamhetsutvecklare, och nu det senaste som verksamhetschef i ett och ett halvt år. Bitr. Verksamhetschef har varit verksamhetschef sedan 1995 men har arbetat inom organisationen sedan 1986.

Nedan följer en översikt av intervjuerna. Svaren från respondenterna har presenteras efter den naturliga ordningsföljd som följer en översättningsprocess, så som lösryckning som förklarar varifrån inspirationen till idén om Lean kommer, Paketering där vi ser hur idén om Lean har färdats in i vald organisationen. Vidare presenteras hur idén har mottagits av organisationen i fråga och hur den har översatts i handling. Även andra märkbara fördelningar kan komma att användas.

4.2.1 *Lean idé introduceras in i verksamheten*

Vad gäller verksamhetens allra första möte med Lean som begrepp och koncept återberättar Bitr. Verksamhetschef att deras absolut första möte med Lean skedde för många år sedan. Det var under en diskussion inom ledningsgruppen, när man samtalade kring vad man kunde göra i framtiden som det framkom det att någon hade hört talas om Lean. Det var på "eget initiativ" framställer respondenten och att diskussionen om Lean senare även ledde till att fyra personer från vårdcentralen åkte på en "Lean-utbildning" i Tranås, året var 1999 eller 2000. Under det mötet återberättar respondenten att det var de enda från Göteborg som var på den här Lean-utbildningen och att resten av deltagarna var från Jönköpingsområdet.

"Jag kommer inte riktigt ihåg var jag fick informationen ifrån om Lean, jag tror att vi diskuterade i vår ledningsgrupp vad vi kunde göra men ingen av oss hade provat på det riktigt, när vi diskuterade det i ledningsgruppen... Det var den första kontakten vi hade med Lean kan man väl säga."

"Vi försökte ju göra det bästa vi kunde, men det var jättesvårt för att vi inte hade folket med oss då, och det var inte enkelt att implementera det här på något vis."

"Vi pratade om det och vi försökte... men sen hamnade ju det lite i bakgrunden."

Eftersom det var svårt att få alla med på tåget lades alltså försöket med att införa Lean ned. Nästa möte med Lean som verksamheten hade var det när Ledningen för Närhälsan, till följd av vårdvalsreformen började ta upp Lean.

"Då hoppade ju vi också på det tåget, men då var vi ju inte de första, vi kanske var någonstans i mitten då... Å det krävde ju väldigt mycket tid, det var ju flera dagar per år som man avsatte hela personalen och gick på utbildning för Lean tillsammans... Och det var ju nödvändigt för att det skulle få någon genomslagskraft."-Bitr. Verksamhetschef

Vad gäller varför Närhälsan valt just Lean och hur den processen gick till kan det utifrån dokument så som årsredovisningen tolkas som ett strategiskt och medvetet val av Närhälsan att välja Lean. Jag tillfrågade även Utvecklingsstrategen om varför man

valt just Lean och hur processen gick till. Utifrån hens perspektiv ser det dock lite annorlunda ut. Utvecklingsenheten kunde inte svara på varför man just valt att arbeta med Lean utan tror snarare att det var av en slump som det blev Lean.

”Att det blev just Lean var mer eller mindre en slump. Inför vårdvalet var vi tvungna att se över hur vi arbetade och hur vi kunde effektivisera. En konsultfirma anlätades och deras koncept var Lean-inspirerat”-Utvecklingsstrateg om valet av Lean och hur den processen gått till.

Lean var ett medel som kopplades till olika mål som verksamheten hade berättat Utvecklingsstrategen. Det var utifrån de mål som organisationen hade i stort som man valde vilka delar av Lean som skulle förknippas med organisationen.

”För att ge exempel på våra mål så står det i vår affärsplan i Kund/patientperspektivet att vi vill att våra kunder blir ambassadörer för vår verksamhet. Våra nyckeltal där är; bemötande, tillgänglighet, delaktighet och rekommendationsgrad. Sedan har vi strategier som hör ihop med varje nyckeltal, exempel ”Integrera serviceandan som en naturlig del i hela vårt arbetssätt” eller ”Utveckla ett tydligt, relevant och attraktivt erbjudande för Närhälsan som omfattar både sjukvård och hälsovård” “-Utvecklingsstrateg om mål kopplade till Lean

”Generellt kan man säga att det handlar mycket om att effektivisera alla flöden och processer med tanke på kundkvalitet. Tillgänglighet är i fokus.” ”Att få effektivare flöden på vårdcentralerna. Syftet var alltså att få vårdcentralerna att arbeta aktivt med sina flöden”. - Utvecklingsstrateg på vad tanken var att man ville förbättra och hur det skulle gå till, varför Lean

”Eftersom vi har gjort om Lean till vårt eget och tagit de delar som är relevanta för oss och anpassat vår verksamhet så har vi haft stor nytta av att jobba Lean-inspirerat med utveckling. Många enheter har lyckats fantastiskt bra och också hållit fast vid den positiva förändringar över tid. T ex ökat sin tillgänglighet med 60% inom del av verksamheten” –Utvecklingsstrategen på måluppfyllelse inom organisationen

”Det svåraste är att få med alla på tåget. Chefen måste vara väldigt tydlig. Och vi på utvecklingsavdelningen som stöttar har anpassat och förändrat konceptet utifrån enheternas behov. Sedan går det upp och ner med resultatet för förbättringarna precis som det gör hos andra. Vi får heltiden göra omtag och ta tag i förbättringsarbetet igenom och igen” -Utvecklingsstrateg om deras roll och arbete, samt svårigheten att få med alla.

Både nuvarande verksamhetschef och Biträdande verksamhetschef håller inte riktigt med denna bild och menar att det finns en press till förändring som kommer uppifrån organisationen snarare än inifrån. De ekonomiska kraven som ställs från ledningens sida är inte alltid utformade så att de stämmer överens med vad som görs på vårdgolvet. Därför måste man längre ner inom organisationen göra om siffrorna till praktiska handlingar.

”Pressen att förändra kommer inte inifrån organisationen utan snarare uppifrån. Regionen säger sköt bara er budget.”

”Vi liksom piskas bara med siffror uppifrån, men vi måste få siffrorna att bli någonting vettigare än bara piska.”

”De vill bara ha resultatet, håll budgeten för sjutton gubbar... Det är bara pengar som gäller för dem.”

4.2.2 Paketering och Mottagning av Lean

Det var alltså uppifrån, närmare bestämt från Västra Götalandsregionen som Lean åter igen presenterades in i verksamheten till följd av vårdvalet. Den här gången introducerades Lean in till alla medarbetare i verksamheten återberättar dåvarande Verksamhetschef, ”vilket var viktigt”. Alla fick gå på ett par heldagar av utbildningar, där hela personalen utbildades i Lean-konceptet.

”Å det krävde ju väldigt mycket tid, det var ju flera dagar per år som man avsatte hela personalen och gick på utbildning för Lean tillsammans. ... Och det var ju nödvändigt för att det skulle få någon genomslagskraft.”-Bitr. Verksamhetschef om utbildningen

”Det som var bra när regionen kom med Lean, var att alla blev involverade samtidigt, alltså det är egentligen en förutsättning, att alla är med från början, vare sig man gillar det eller inte. Det är ju det som vi inte hade första gången, då var vi ju bara fyra personer, det går inte att justera 32 personer på fyra, sån ork och entusiasm har man ju inte.” - Respondent om skillnaden mellan då och nu

Det var som tidigare nämnt ett konsultbolag som stod för undervisningen och utbildningen om Lean andra gången. Det var konsulterna som utifrån sina modeller skickade ut material och spred information om Lean och hur verksamheten skulle arbeta med Lean. Konsultbolaget presenterade alltså modeller utefter vilka verksamheten skulle arbeta, men hade också en dialog med medarbetarna. *”Alla var imponerade av konsulterna, en stor eloge för dem.”* Säger dåvarande verksamhetschef. Biträdande verksamhetschef berättar att konsulterna var med på banan när verksamheten försökte göra någonting. Även när personalen sa att någonting inte fungerade fanns de där som stöd. Utöver introduktionsutbildningarna som gavs kunde man även i ett senare skede själv hämta information om man behövde från en hemsida.

”Ledningens roll var att försöka se till så att alla kunde gå på utbildningen, och att verkligen se till att det fanns folk på plats då ledningen inte kunde närvara, ge den tid som krävdes. Även försöka bibehålla de grupper som hade tillsatts för olika uppdrag.” –Bitr. Verksamhetschef om ledningens och sin roll

Det som drog verksamheten till det här var just att det här var ett sätt att *”Titta på vad man gör och vad är det man kan förändra utifrån det, och man gör det i små steg.”*

Biträdande verksamhetschef berättar att det fanns en vårdcentral i Gränna som de besökte, vars arbete med Lean varit väldigt framgångsrikt. Det som var skillnaden mellan vårdcentralen i Gränna och deras vårdcentral var att mottagningen i Gränna var en väldigt homogen mottagning med en homogen personal och homogena patienter. Tillskillnad från den egna verksamheten där det finns en blandning av många olika nationaliteter, var all personal och alla patienter som kom i kontakt med mottagningen i Gränna helsvenskar. Skillnaden mellan verksamheterna menar

respondenten bidrag till att deras egen implementering av Lean inte kunde gå lika fort framåt, man var tvungen att anpassa. Respondentens teori till varför de var så lyckade var att de var få, och att de var en sammansvetsad grupp, där alla var entusiastiska vad gäller förändring.

”Det är lite annorlunda för oss, men grundprincipen skiljer sig inte... Det var att vi hade lite mer omständligt runt omkring oss, så vi fick ta mindre steg. Man kan inte vara lika kategorisk.”

”De kunde justera om vårdcentralen ganska snabbt på ett enkelt vis, då de hade en renodlad publik, och personal, alla var helsvenskar. Vi hade inte det, vi fick anpassa oss utifrån alla de här premisserna. Då fick vi ta lite mindre steg bara, vi fick hitta egna lösningar.” *”Vi hade en invandrar mottagning, allt går mycket långsammare här”*

”För det andra gör på femton minuter för att få ett flöde, kanske vi måste ha 45 minuter, därför att vi använder tolken.” *”Vi kan inte begära att doktorerna skall ta samma antal besök hos oss, alltså vi kan inte förkorta lika effektivt, därför måste kringpersonalen jobba mer effektivt.”*

För kanske fyra år sedan säger Bitr. Verksamhetschef att hela Ledningsgruppen även besökte verksamheter i Rosengård, där de tittade runt och fick mer idéer som de kunde sprida i den egna verksamheten. De idéer som de fick från den här verksamheten håller de också på med nu. Vidare berättar respondenterna att grundidén finns kvar men att man löser det på lite olika sätt på olika mottagningar.

4.2.3 Genomförda Lean Förändringar- ”Handling och Institutionalisering”

Ledningen menar att man ges ett instrument som säger olika saker man kan förbättra, exempelvis att titta på vilka tidstjuvar som finns. Sedan så förbättrar man sina flöden utifrån olika modeller, vilket leder till att man oftast kommer fram till en egen lösning och en egen idé, som man sedan får jobba utifrån också. Vad gäller Lean-idén så används kanske inte alltid begreppet Lean när utför en handling/förändring utifrån Lean.

"Effekterna är väll mest att man själv förstår att det inte går liksom inte att jobba på som man alltid har gjort, och tänka så här kan jag alltid göra tills jag går i pension"
"Det är väll den effekten som är den bästa och vi förstår väll alla att vi måste väll ändra på det här."-Verksamhetschef om effekterna av Lean

Bitr. Verksamhetschef berättar om hur processen ser ut innan någonting verkligen börjar gälla i verksamheten. Oftast handlar det om att ett förslag tas upp på personalmötet, därefter testastar man om den fungerar, om den gör det så implementeras det i hela verksamheten.

"Man tar en fråga på APT, och så lyfter man runt den, och så går man och diskuterar det i lite olika grupper, och så gör vi ett test, och vi provar det i tre månader, funkar det funkar det inte? Eller så justerar men det så det funkar."-Respondenten beskriver hur idén kan komma att översättas i handling eller implementeras

"I början var det Affärsplanen, att dokumentera den som var himla viktig" berättar respondenterna. *"Vilket kan kännas oväsentligt från vårdgolvet då den inte är så viktig i det dagliga arbetet."*

En skillnad till hur Lean används inom industrin menar respondenterna att det är människor inte bilar som skall rulla igenom industrin, människor tar lite längre tid så man får anpassa idén efter det. I industrin kan man få mer precisa statistiska beräkningar som man arbetar efter. Här kanske hälften av patienterna inte svarar på utvärderingar, då får man använda det man har. De mäter på andra faktorer.

"Sedan jag började. Då hade de ju redan gjort det här stora Lean-arbetet men när jag började här så har vi flyttat ut så att sköterskorna tar emot patienterna och bedömer i större utsträckning istället för att bara ta telefonsamtal. Man säger till patienterna när de ska komma upp och träffa sköterskan det tycker jag är en klar förbättring mot att försöka mota bort patienter på telefon, det ökar ju tillgängligheten."

"Ja, istället träffas patienterna då live vilket kanske gör att man inte behöver ge de ett läkarbesök för det kanske inte alls var så allvarligt som patienten upplevde det. Det

tycker jag är en del i Lean- tänket, vi har tagit bort lite provsvarshantering som var lite extra, att man gick in och kollade alla provsvar som kom ifrån laboratoriet på Sahlgrenska fast än provsvaren automatiskt ska åka in och kan man inte lite på systemet så kan man ju inte ha ett digitalsystem så där tog vi bort de.” -

Verksamhetschef om Lean-arbetet och sin roll.

”Jag vill inte ha de där pappers svaren. Är det någonting de märker som inte kommer då efterhör vi det istället för att sitta och kolla igenom hundratals provsvar om dan.”

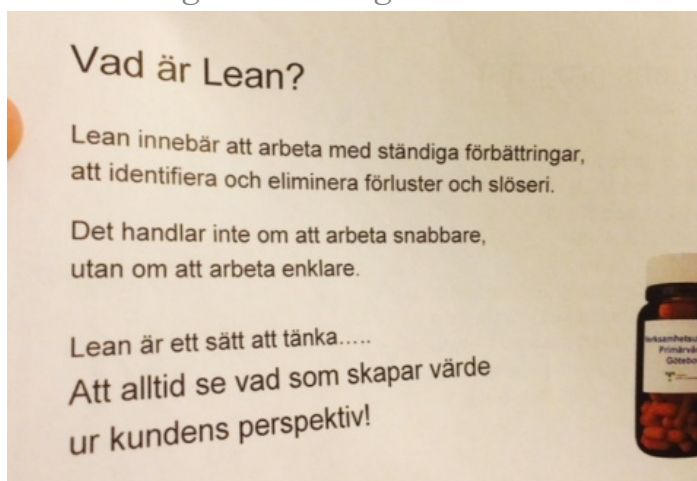
Eftersom det inte finns några specifika förändringar som måste utföras, menar vissa respondenter att det är svårt att besvara frågan hur ens eget arbete har förändrats. Det finns dock vissa förhållningssätt menar som man måste förhålla sig till säger utvecklingsstrategen:

”Det är valfritt vad man som områdeschef eller enhetschef väljer att förändra. Men kravet är att man måste jobba med förändringsarbete på alla nivåer” -

Utvecklingsstrateg om kravet på enheternas Lean-arbete.

Enhetschefen nämner framtida förändringsprojekt, som ligger i linje med Lean, och menar att anledningen till att man inte har utfört vissa åtgärder är på grund av det som komma skall. Efter en framtida renovering och flytt av verksamheten kommer mycket att ändras, och därför har man inte velat göra så mycket på den nuvarande arbetsplatsen. En framtida förändring som kommer att ske är att flödet för att ta samtal och ta emot patienter kommer läggas om. Sjuksköterskorna skall ta samtal i början på dagen där de bokar in patienterna för eftermiddagen.

4.2.4 Ledningens Tolkning av Lean



(Bild från enhetens ”Lean-Pärm”)

Samtliga respondenter blev även ombudda att berätta vad Lean betyder för dem.

Utvecklingsstrateg: *"Kortfattat innebär Lean för mig; Att bygga strukturer så att alla medarbetare själva kan förbättra sina arbetssätt kontinuerligt"*

Bitr. Verksamhetschef: *"För mig betyder det, undersöka kolla vad gör vi, och hitta en strategi för att förbättra vad vi gör, det är det i snäva drag. Alltså ett verktyg till förändring som leder till förbättring"*

Nuvarande Verksamhetschef: *"För mig innebär Lean ett sätt, dels att belysa verksamheten och att titta på vad som är onödigt vad jag kan ta bort som inte tillför någonting för patienten och verksamheten. Eftersom jag i detta läge måste tänka väldigt mycket på verksamheten. Det som inte tillför någonting, det som vi gör i onödan det är för mig Lean"*

Enhetschefen berättar en historia om en papperskorg som står på en viss sida av rummet och är ett hinder för patienter eftersom de måste gå runt papperskorgen, flyttar man papperskorgen till andra sidan så att ingen måste gå runt den.
"Det är Lean tycker jag för då har jag effektiviserat för en patient, så han slapp gå runt papperskorgen"

4.3 Motstånd

4.3.1 Motstånd till förändring.

Bitr. verksamhetschef återberättar att verksamheten också har mött många svårigheter med att implementera Lean och att riktigt få igenom Lean. Högre upp i ledningen menar respondenten att de alltid är positivt ställda till förändringar men att verksamheten möts av ett motstånd från "golvet" just för att det är personalen från "vårdgolvet" vars arbete det är som förändras.

"All förändring är svårt..." " ...Det var på golvet det kom motstånd."

"Ledningen dem tycker ju att allt är bra, att man hittar nya lösningar och så, dem har ingen negativ bild av det, det var på golvet motståndet kom..."-Bitr. Verksamhetschef om att man möter motstånd från personer som sitter fast i rutiner.

"Alla måste ju göra någonting annorlunda för att det skall hända någonting och det är där svårigheterna kommer för det mesta. En stoppkloss är alltid en stoppkloss."

Respondent om motstånd till att införa nya rutiner

"Det första dem sa till mig när jag tillträdde som verksamhetschef var: - De är ingen idé att du försöker ändra någonting, vi har provat allt." -Bitr. Verksamhetschef om motståndet hen möttes av när hen tillträdde som verksamhetschef.

Bitr. Verksamhetschef tror att det beror på medarbetarna upplever spridningen av Lean som ytterligare arbetsbörda. Men också att det är ett klassiskt motstånd som man ser överallt inom sjukvården.

"Allt som har att göra med att man måste tänka om. Det är jättejobbigt, för dels så måste man tänka om och så måste man ändå göra det som står framför ögonen på en." *"Det är alltid svårt att starta upp något nytt, det är alltid några som säger, nä men det hinner vi inte med, det har vi ingen tid med,"* -Svårigheterna att få med alla på tåget.

Respondenten menar att somliga medarbetare bara ser eller fokuserar på problem som kan uppstå med nya arbets-tänk istället för att se det positiva, det kan inte alltid bli bra på en gång berättar respondenten.

Motståndet är något som även var väldigt framkommande i intervjun med utvecklingsstrategen, som berättar att stödet och intresset för Lean verkar vara sviktande. I början av implementeringen fanns det enligt respondenten ett stort intresse och stöd för Lean från ledningens sida. Även vad gäller medarbetarna inom servicedomänen säger utvecklingsstrategen att svårigheterna organisationen möts av är att få Lean-tänket att fungera över tid.

"Hela Lean verkar inte vara så aktuell längre, man fokuserar på andra framföra grejer." *"Jag har inte sett av det där med Lean på mer än två år."*

Utvecklingsenheten resp. Respondent inom servicedomänen

"Det fanns inga större svårigheter med att införa tankesättet, Det svåra är att få det att vara över tid" -Utvecklingsstrateg om svårigheterna att fortsätta idéspidningen

4.3.2 *Motstånd till Lean som begrepp.*

En annan intressant observation är att alla inte vill använda sig utav Begreppet Lean. Det finns ett motstånd till att använda sig utav begreppet Lean men inte utav idén Lean.

”Jag är lite restriktiv med att använda de här orden. Jag pratar mera om att standardisera processer, ta bort onödiga moment, sedan kommer tänket givetvis därav men vi pratar inte om hela det där huset och hela det köret” -Enhetschefen

”Jag tycker att man tar de bitarna som passar oss och så kan vi försöka förbättra och förändra. Många gånger faller man väldigt lätt tillbaka i det gamla sättet att jobba, oavsett vilket namn man har på det”

Oviljan att använda Lean-begreppet när man arbetar med Lean syntes också i de svar som utvecklingsstrategen återgav.

”Det är inte väsentligt att medarbetarna i organisationen har en förståelse för Lean för att Lean konceptet skall fungera.” Respondenten menar att det viktiga är att man själv kan *”påverka och förbättra sina arbetssätt på eget initiativ.”*

4.4 *Presentation av respondenter från Servicedomänen.*

De respondenter från servicedomänen vars intervjuer behövdes för att besvara forskningsfrågan är: Två medicinska sekreterare, en doktor och en sekreterare. Den ena medicinska sekreteraren har arbetat på denna arbetsplats i åtta år men i branschen i tio år. Den andra läkarsekreteraren hade varit på denna arbetsplats i snart sex år men har tidigare 15 års erfarenhet i hälso-och sjukvårdsbranschen. Doktorn hade arbetat på samma arbetsplats i 23år. Sjuksköterskan är den av respondenterna som hade arbetat kortast tid i organisationen men hade många års erfarenhet av olika typer av arbete inom hälso-och sjukvården både i Sverige och Norge samt en bakgrund som civilingenjör. Utöver ovannämnda intervjuer uppkom under den enkla observation som utfördes, ett antal korta samtal med annan personal som kan komma att nämnas i nedanstående presentation. Eftersom respondenterna har utlovats anonymitet kommer ingen av respondenterna att benämnas utifrån befattning. Respondenterna kommer i texten att benämnas respondenter. Anledningen till att jag presenterar hur länge

respondenterna har arbetat i organisationen och deras bakgrund är eftersom det kan komma att behövas vidare i analysen för att benämna skillnader.

4.4.1 Introduktionen av Lean utifrån servicedomänens syn.

På arbetsplatsen råder det en stor skillnad i kunskaper och uppfattningar kring Lean. Efter både intervjuer och små korta samtal med personalen på vårdcentralen går det att konstatera att det råder splittrad kunskap kring Lean. Några av respondenterna som ställde upp på intervju känner till Lean-begreppet, andra berättar aldrig har hört talats om det. Någon respondent kommer mycket väl ihåg den utbildning som gavs som en introduktion till Lean vid ett par tillfällen. Det var ingen av respondenterna från servicedomänen som kunde tala om varifrån de tror att idén till Lean kom ifrån. En respondent svarar att de inte tror att det är inifrån organisationen de tror att idén med Lean har uppkommit i alla fall.

”Jag minns att vi träffades två- tre gånger, och att jag tyckte att de var väldigt bra de där från Lean som intervjuade var och en av oss. Vi hade ett möte på hotell och det var jättebra eftersom alla kunde framföra sina åsikter och ambitioner, som de sen på ett bra sätt gjorde om till arbetsuppgifter. Och sedan träffades vi efter några månader igen på hotellet, och så var det under en tid.”-Respondent om utbildningen

”Jag tyckte att det kändes väldigt bra att de kom och tittade över det, de gick och tittade över och hade samtal med oss allesammans, lärde känna oss lite granna och så fick de en uppfattning för hur vi arbetar. Målet med deras avsikt tror jag var att vara så rationella som möjligt och så effektivt och så bra som möjligt. Effektivt och bra och rationellt. Bra för patienterna och rationellt och ekonomiskt bra också. Att man är i tiden också”-Respondents upplevelser och återberättelse om en del av arbetet med Lean och konsultfirman.

”Lean har man inte längre, jag har inte sett någonting utav det på två år tror jag. De har nog lagt av med det. Det var intensivt ett tag och så var det uppföljning och så, då skärpte alla till sig.” – Respondent om arbetet med Lean nu

Splittrade kunskaper om Lean

Värt att nämna är också att de som hade bristfälliga kunskaper ställde ogärna upp på intervju. I de korta samtal som jag hade möjlighet att utföra kunde man också märka av den splittrade kunskapen om Lean, många frågade vad Lean var och bad mig berätta, och det var inte fören efter att jag hade berättat och gett exempel på vad Lean kan vara som de förstod att vissa förändringar som hade införts faktiskt var på grund av Lean.

”När man upptäcker att: det här fungera inte, de här problemen har vi, så diskuterar man hur man vill ha det istället, så hittar vi på ett nytt sätt. För mig är det Lean, att man måste bli mer flexibel.”-Respondent om Lean

”Lean innebär egentligen ingenting för mitt arbete, det är väldigt teoretiskt... Antagligen har vi fått en utbildning, men jag kommer inte ihåg det.” – Respondent om sin kännedom av Lean

”Vi kan inte någonting om detta, här är det mycket trögare processer”

En utav respondenterna tycker att det är fjantigt det här Lean som de arbetar med inom sjukvården. Privat känner respondenten folk som arbetar inom industrin och har å så vis hört hur man ”egentligen” skall arbeta med Lean.

”Lean, det har gjort att det är mer Stil här, förut kunde det ligga lådor i hallen och receptionen som stod i vägen både för patienterna och för oss, nu gör det inte det mer. Det är Lean. Sen att det ser snyggare ut här också, det kan man förknippa med Lean. Man kan tänka sig att det kan tyckas vara en självklarhet att man inte lämnar kaffekoppar överallt hursomhelst, Lean hjälpte nog till med att få folk uppmärksamma på att sånt också stör i arbetet.” –Respondent om vad Lean är

4.4.2 Lean i praktiken enligt Servicedomänen

Även om det råder blandade kunskaper om Lean, nämner samtliga respondenter vissa aktiviteter som de kopplar till förändringen och implementeringen av Lean. Ett exempel som alla nämner är det som har att göra med standardisering av provtagningarna på vårdcentralen. Det är en ny rutin som vårdcentralen har infört med en labblista för provtagning. De har numera en slags mall, en ”labblista” för vilka

provtagningar som skall göras på vilken typ av patient. Genom att man har standardiserat provtagningarna, tas proven innan patienten har träffat läkaren. Man har genom standardiseringen förkortat väntetiden för patienterna samt minskat arbetsbelastningen för läkarna.

Eftersom jag har garanterat anonymitet till respondenterna går det inte att återberätta vissa berättelser som de tar upp. En respondent berättar om lite olika förslag till "Lean-förbättringar" som lyfts fram av respondenten. Respondentens syn på det hela är att det inte är ofta som ett förslag som presenterats och diskuteras med chefen sätts i handling. Respondenten upplever att det finns utrymme för fler "Lean-förändringar" men att det är ledningen som hämmar Lean-utvecklingen.

Provvagnen som skapade flöde

"Förr stod patienter och ryckte i dörren och avbröt någons arbete bara för att de skulle lämna in ett urinprov eller så. Då tog vi ut en vagn och placerade den utanför där man kunde lämna sina prover, med en röd och en gul lapp med detaljer. Man behöver inte avbryta längre, det har underlättat flödet tror jag."-Respondent om en förändring som förbättrade flödet, som verksamheten fick beröm för vid ett besök från en utav Lean-konsulterna.



Bokningsbekräftelsen som strukturerades upp och blev en kallelse.

"Jag tyckte att det hände en hel del faktiskt, man tittade på blanketter vad vi kan förenkla här och där, se över saker och ting och sånt. Det hände faktiskt en del då. Gamla kallelser är bara ett xplock utav allt detta, en kallelse kunde se ut hur som helst. Nästan så att du inte förstår att de är på svenska. De strukturerade upp det, nu är det bara det absolut nödvändigaste informationen som ska stå med. Förr hette det bokningsbekräftelse som att man skulle på någon resa. Vem fan förstår bokningsbekräftelse?"-Respondent på en förändring,

Huruvida respondenterna anser att förändringsarbetet har skapat ett bättre flöde anser respondenterna att det finns jättemycket mer som går att förbättra, mest är det på grund av resurser som det inte går framåt så som de hade önskat. Det största

problemet som märks av bland respondenternas svar är att de är underbemannade på läkarsidan. Respondenterna svarar att arbetsbelastningen upplevs som mycket större på de som är kvar. *”Det största problemet med den här arbetsplatsen det är det, att vi är underbemannade på läkarsidan, vi kan ju inte jobba mera så sett utan det blir ju givetvis sämre hela arbetet. Det blir ingen kontinuitet.”*

Samtliga respondenter berör också ämnet om kommunikation. De menar att en förändring som skett på arbetsplatsen är en ökad kommunikation, både medarbetarna emellan och med ledningen. Den ökade graden av kommunikation menar medarbetarna både har skett via APT samt i det dagliga arbetet mellan medarbetarna. Några av respondenterna som kommer ihåg införandet av Lean och utbildningstillfällena, menar att det är till följd av införandet av Lean som det har skett en ökning i kommunikation.

Tack vare den ökade kommunikationen menar en respondent att samarbetet har ändrats på arbetsplatsen *”Samarbetet ökade, det var svårare förr när man inte pratade med varandra, man höll till sitt egna jobb”* Det uppkom onödigheter och svårigheter i arbetet tidigare menar respondenten, man pratade ogärna med varandra när man hade problem med något.

”Nu kan man till och med säga att: -” Jag kan inte detta kan du visa mig hur man gör?” Det tycker jag har blivit mycket bättre!”-Respondent om samarbete



(Bild från Lean-Pärmen)

Några av respondenterna uttryckte också att de upplevde svårigheter, eftersom vissa medarbetare var mycket vana att arbeta på ett visst sätt och därmed inte alls villiga att förändra eller förbättra, vare sig arbetsätt eller kommunikation. En observation jag gjorde var att de personer med erfarenheter både från andra branscher och andra arbetsplatser var mer positivt ställda till förändringar än de som hade arbetat inom organisationen en längre period.

Det gavs beskrivningar av hur bra de tyckte att det inledande stadiet av Lean var, när de fick gå på utbildningar på hotell, där de gjorde övningar, de fick uppgifter att tänka på arbetsplatsen, och det kom folk och följde upp och intervjuade dem om hur implementeringen har gått. De flesta respondenter berättar också att det hade varit bra med lite mer utbildning i Lean, och att det hade hjälpt om man pratade mer i termer om Lean.

”Det hände saker i början, det var till och med folk här och intervjuade oss, och visade oss hur vi kunde göra bättre”. -Respondent om implementeringen

”Det var bra när de var här, alla fick skärpa sig lite granna, det är därför det är väldigt bra om de hade kommit hit en gång om året, för återkoppling” -Respondent om uppföljning

Några av respondenterna gav tydliga exempel på saker som hade förändrats, bland annat den standardisering av provtagning. Ett annat exempel som några av respondenterna lyfter fram är den som skedde i receptionen främst men som påverkar andras arbete. Tidigare fanns enbart en nummerlapp för alla som kom in till vårdcentralen. Sedan Lean ändrade man det för att skapa ett bättre flöde.

”Numera finns två nummerlappar. En för labb och en för övrigt, förr var det bara en rosa lapp och då tog de som skulle in på labb den och satte sig ner i väntrummet tanken då var att alla som tog en lapp skulle till receptionen, men det gjorde inte alla och då fick vi en massa dubbelarbete.”

”På så vis har vi förbättrat ett flöde.”



Vad gäller kommunikationen är inte alla respondenter heller eniga om resultaten det har gett. En respondent framför att en förbättring i kommunikation till följd av Lean, som innebär att man kan lyfta fram tips på förändringar. En annan menar att även om man kan lyfta fram förslag och att man pratar mer med varandra så lyssnas det inte alltid till de här tipsen. Upplevelserna är alltså delade en respondent menar att det inte ges rätt respons från ledningens sida, vilket har lett till att många som vill förändra tappar hoppet.

”Man hör liksom inte på vad som har sagts, och även om man kommer på förslag på hur problem kan lösas så händer inte det.”-Respondent om bristen på respons

”När jag har tagit upp vissa saker som förslag, känns det som att jag får svaret -Vem fan är du som säger det här?” -Respondent om motstånd

”Tillslut tänker man, jag skiter i vad ni vill göra, ni kan tycka att det är bra eller inte, jag har i alla fall tagit upp problemet.”-Respondent om bristen på uppmuntran

”Det är enklare för mig att komma med förslag, eftersom jag har arbetat på många olika ställen, Jobbar man på ett ställe så blir man van vid rutinerna och ser inte brister.””Jobbar du på bemanning exempelvis, då är du på många olika platser, och då märker du lättare hur problem kan lösas.” - Respondenter om fördelen med att ha arbetet på flera ställen

Vad gäller ansvarsfördelningen är samtliga respondenter överens om att det finns en god ansvarsfördelning, Alla ansvarar för sina arbetsuppgifter.

Det råder en enig mening om samarbetet, de flesta tycker att de är ett gott samarbete på arbetsplatsen, alla är villiga att hjälpa varandra. Det goda samarbetet är mycket tack vare Lean säger en respondent *"Det har blivit mycket mer öppet här, man vågar fråga efter hjälp."*

Vad gäller utbildningen kring Lean, tycker alla utom en respondent att det bör ges mer utbildningstillfällen och kunskapsutbyten. Några säger att de förstår konceptet och att de tidigare arbetat med flöden och liknande tänk. Flera av respondenterna säger att de ofta tänker i termer av effektivitet och effektivisering, och att man måste göra det. Alla utom en respondent är överens om att det borde ges mer utbildning till att förstå just Lean, och framförallt att det borde följas upp mer. Det är lätt hänt att man faller tillbaka i gamla banor återberättar en respondent.

"Det uppmuntras visslingen till förbättring, men jag vet inte om så mycket sker."

"Visst vore det bra med lite mer utbildning, och framförallt uppföljning."

"Ledningen tänker mer på kostnader, men vi vet ju att vi har arbetsbrist, det behövs fler läkare."

"Nästan varannan vecka sitter vi och diskuterar om olika saker, om man har en idé kan man prata där."

"Det bästa här är att man lätt kan kommunicera med chefen, om jag ser att hen vill förändra något, då kan jag lämna ett förslag"

"Jag tar inga beslut, jag lämnar bara förslag och det kräver en kommunikation"

"När jag lämnar förslag, så finns det en anledning till det, någonting har kanske gått snett, kommer jag till dig med ett förslag, är det du som chef som är ansvarig att fatta sista beslutet." "Säger chefen nej det är en dum idé, vi skiter i det, då gör vi det."

Tid och utrymme ges att samtala med varandra men samtliga respondenter känner att det är chefen som ändå fattar alla besluten.

"Jag fixar ofta saker själv, vissa struntar i det och väntar på att det kommer någon och löser problemet åt dem."-Respondent om problemlösning och initiativ

”Problem uppmärksammas olika på arbetsplatsen, vissa löser problem direkt själva, andra låter det bara gå tills någon kommer och löser det. Självklart ansvarar läkarna för sitt arbete och det finns vissa regler att gå efter vad gäller den biten.”

Märkbart är även att vissa åtgärder som utförts i förbättringssyfte för att skapa mindre resursslöseri inte används. Ett sådant exempel är att alla resurser som ges som syftar till att underlätta arbetet inte alltid utnyttjas. Somliga respondenter anser att det är ett problem och att man just därför behöver regelbundna besök av Lean konsulterna.

”Det får ju vara väldigt viktiga saker om man skall lägga ner mer tid på något annat än på patienterna” tyder på att Leans-vision inte har trätt igenom. Lean går ut på att kunden är i fokus och att de processer som skall ändras är just i syfte att göra det bättre för kunden.

Vissa respondenter upplever att verksamhetscheferna där lyssnar till dem, men att det är högre upp i ledningen som de inte riktigt förstår eller har en inblick i de dagliga processerna. *”Jag tror att verksamhetschefen här har god koll på vad som händer, men i övrigt tror jag inte de andra har så mycket kontroll”* *”Det är upp till verksamhetschefen att föra något uppåt i så fall.”*

5. ANALYS

I det här kapitlet ställs det empiriska material som presenterades i föregående kapitel i relation till tidigare presenterad teori.

”Tyvärr, det tar bara lite längre tid för organisationsmedlemmarna att ändra organisationen än vad det tar för organisationen att ändra sina medlemmar.”

– Joschka Fischer, f.d. tysk utrikesminister.

För att analysera hur Lean har omsatts i praktiken och tolkats utav respondenterna följer jag Leans implementeringsprocess utifrån min teoretiska referensram. Dels gör jag det för att tydliggöra hur Lean har översatts utifrån de specificerade domänerna vid olika delar av implementeringsprocessen/resan. Främst har jag nyttjat mig av Czarniawska och Joerges(1996) idémodell samt Erlingsdóttir och Lindbergs(2005) översättningsmodell som hjälp för att uppmärksamma de delar inom implementeringsprocessen där översättningar och tolkningar har skett. Att kombinera idémodellen med översättningsmodellen tillåter mig följaktligen att se vilka översättningar som har skett samt vilka aktörer som har spelat roll i Leans implementeringsprocess. Genom att se till olika aktörers möte med Lean kan jag se om och hur Lean har förändrats och om det finns skillnader i personers tolkningar av Lean. Jag ges alltså på detta vis möjligheten att kunna analysera de omtolkningar som har skett samt aktörernas roll i det hela vilket även är en förutsättning för att besvara syftet och forskningsfrågan.

5.1 Lean-idén introduceras in i verksamheten -Lösryckning sker

Vi vet sedan tidigare att Lean-idén ursprungligen kommer från bilindustrin och att idéns framgångar har gjort att idén sakta men säkert har spridit sig in i andra verksamheter och så småningom om även in i den offentliga sektorns verksamheter. Utifrån New Public Management förklarar många forskare de idéer som hämtas från den privata sektorn in i offentliga verksamheter. Det var i syfte att kunna handskas med de allt ökade kraven och förväntningarna vad gäller effektivisering och som offentliga verksamheter började implementera Lean(Modig, 2011). För att vidare förklara den del av översättningen där Lean introduceras in i verksamheten använder jag mig utav skedet som Czarniawska & Joerges(1996) presenterar som ”Lösryckning”. Utöver tidigare kunskaper om hur Lean hade rört sig in i den offentliga sektorns verksamhet, behövde jag veta hur och när idén först

introducerades in i den enskilda verksamheten. Som presenterat i den empiriska delen har Lean kommit att introduceras i den studerad verksamhet under två tillfällen.

Första gången Lean-idén hämtades var på förslag inifrån organisationen, men upplevelsen från respondenterna är att det inte blev så lyckat eftersom det var svårt att få alla med på tåget.

Den senare introduktionen av Lean framställs emellertid av respondenterna som lyckad, den gången introducerades idén in i verksamheten utifrån ett välkänt konsultbolags Lean-modell. Tolkningar som säger att introduktionen av Lean var lyckad till följd av en bra utbildning återfinns inom båda domänerna. Bland annat berättar nuvarande enhetschef om den positiva respons som mottagits från verksamhetens logistiker, där logistikern bekräftade att införda åtgärder till följd av Lean, var helt korrekta och i linje med idén. Även respondenter inom servicedomänen prisar konsulternas arbete vid introduktionsfasen. Den här gången upplevde att man även att man hade förmått att ”få med sig fler på tåget”, och att förändringar faktiskt hade inträffat, vilket är en positiv aspekt som går att härleda till att respondenterna upplever implementeringen som lyckad. Den ökade välviljan till att implementera idén andra gången, går att koppla till att idén vid det tillfället kom från konsulter som hade anlåtats på grunderna att de ansågs ha adekvata och legitima lösningar på problem. Vilket också omnämns av Erlingsdóttir och Lindberg(2005) som menar att det är större sannolikhet att en organisation anammar idéer på modet då de ses som legitima lösningar på problem.

Lösryckning 1

Biträdande Verksamhetschef som tidigare också varit verksamhetschef under en längre period berättade att man redan under åren 1999-2000 gjorde ett försök att introducera in Lean i verksamheten. Man gick på en utbildning i Tranås för att bekanta sig med Lean. Därefter berättas att man hämtade inspiration till hur man skulle kunna implementera Lean från en vårdcentral i Gränna som man ansåg hade lyckats med att implementera Lean.

”Det var en vårdcentral i Gränna som vi besökte, dem hade ju det här Lean-arbetet... De hade verkligen lyckats”-Bitr. Verksamhetschef

Att man hämtade inspiration av en vårdcentral som man ansåg som framgångsrika går att koppla till det DiMaggio & Powell(1983) förklarar som ”mimetisk isomorfism”

där verksamheter tenderar att hämna andra verksamheter som de betraktas som framgångsrika. Ur ett perspektiv om moden är det här intressant, då verksamheten valde att först hämta inspiration från en annan verksamhet som ansågs som lyckad snarare än att utforska idén själva. Som vi kan märka innebar inte en lyckad implementering för organisationen i Gränna även att implementeringen av likartade principer skulle lyckas i den egna verksamheten. Organisationerna skiljde ju sig åt på många olika sätt vilket i slutändan likväl krävde en del lokal omställning. En tanke som går att koppla till det ligger inte långt ifrån det Sörqvist(2013) också påpekar som har ha att göra med Leans komplexitet, att organisationen kan ha varit lite förhastad med att implementera Lean och att de inte riktigt satte sig in i vad Lean egentligen står för och vad det skulle betyda för dem. Sörqvist(2013) betonar att en lyckad Lean implementering kräver att man verkligen förstår Lean innebär. Man tog alltså bara det som en annan lyckad organisation använde sig utav och trodde att det skulle fungera även i den egna verksamheten.

Även besöket till Rosengård kan kopplas till att man försökte hämta inspiration från andra ställen. Då vårdcentralen i Rosengård hade liknande lokala förutsättningar som den egna verksamheten hämtade man mycket inspiration och metoder som hade fungerat där, in till den egna verksamheten. Dåvarande verksamhetschef definierar vårdcentralen i Rosengård och deras implementering av Lean som lyckat, de besökte verksamheten och tog med sig deras förpackade modeller till den egna verksamheten, på ett sätt som också går att tolka som mimetisk isomorfism. Omtolkningarna av idén som gjordes vid olika tillfällen tyder på att Lean har tillskrivits olika egenskaper, det i och med att idén har kommit att tolkas på olika sätt inom samma praktik.

Lösryckning 2

Nästa försök till att introducera Lean i verksamheten kom som tidigare berättat till följd av den vårdvalsreforms som infördes inom Västra Götalandsregionen. Den här gången kom idén högre uppifrån, närmare bestämt från Västra Götalandsregionen. Nu anlätades en konsultfirma som enligt dåvarande verksamhetschef utbildande hela personalen inom verksamheten.

”Å det krävde ju väldigt mycket tid, det var ju flera dagar per år som man avsatte hela personalen och gick på utbildning för Lean tillsammans. ... Och det var ju nödvändigt för att det skulle få någon genomslagskraft.”

”Det som var bra när regionen kom med Lean, var att alla blev involverade samtidigt, alltså det är egentligen en förutsättning, att alla är med från början, vare sig man gillar det eller inte. Det är ju det som vi inte hade första gången, då var vi ju bara fyra personer, det går inte att justera 32 personer på fyra, sån ork och entusiasm har man ju inte.”

Utifrån ledningens berättelser går det att tolka att en utav huvudaktörerna som utifrån teorin kan ses som idé-bärarna följaktligen var Västra Götalandsregionens ledningsgrupp. Erlingsdóttir(1999) förklarar att det är just de vars uppgift är att skicka vidare idéerna i verksamheten som ska betraktas som idé-bärare. I detta fall kan även konsultfirman som anlätades i högsta avseende ses som idé-bärare då det var de tillsammans med ledningsgruppen som introducerade Lean in i verksamheten. Konsulterna hade även redan ”förpackade” modeller med sig som beskrev vad Lean är och hur förändringsarbetet kunde se ut. Med andra ord påverkas implementeringen och tolkningen av Lean mycket utav just de här aktörernas tolkningar och energi att sprida idén vidare. En nackdel med det här steget i processen är att jag inte har lyckats få konsulternas perspektiv. Förutsatt att konsultbolaget hade velat ställa upp på intervju, så hade jag på ett tydligare vis, utifrån deras berättelser och kunskaper bättre kunnat beskriva den lösryckning som har skett. Det genom att tolka varifrån de har hämtat *sin* Lean-idé, vilket vidare hade kunnat skapa en bredare bild av Leans resa in i verksamheten samt gett en inblick av deras perspektiv om Lean inom primärvården. Det här hade varit fördelaktigt då de hade en avgörande roll i många delar utav implementeringsprocessen. Bland annat hade de kunnat ge en bild utav domänernas arbete med Lean och deras vilja att sprida idén och ge den energi. Man kan nästan tolka konsultbolaget som spindeln i nätet, då de fanns där för att tillsammans med ledningen ta fram relevant utbildning för Lean, skapa engagemang och utbilda övriga medarbetare. Återspeglningen av lösryckningen hade även sett annorlunda ut om jag hade kunnat intervjua fler personer från utvecklingsenheten som var med under perioden. Faktumet att de som var med under den här perioden hade gått pension var således inte till återberättelsens fördel.

5.2 *Paketering och Mottagning*

En förutsättning för att idén över huvud taget har kunnat införas inom den enskilda verksamheten var enligt Bitr. Verksamhetschef uppfattning att man har varit tvungen

att anpassa idén utifrån den lokala kontext som verksamheten befann sig i. Som tidigare nämnt går det utifrån beskrivningarna att tolka att en ”förpackning” av idén skett innan idén nått den enskilda verksamheten och studiens respondenter. Redan vid introduktionsstadiet anger Utvecklingsstrategen att man valde ut de delar av Lean som man ville att Närhälsan skulle kopplas till, som stämde överens med de mål som Närhälsan hade i övrigt.

”... vi har gjort om Lean till vårt eget och tagit de delar som är relevanta för oss och anpassat vår verksamhet...”-Utvecklingsstrateg

Då utvecklingsenheten även uppger att de själva inte gjorde ett aktivt val att implementera Lean utan att det snarare var en slump eftersom det konsultbolag som anlidades hade en utarbetad Lean-modell, kan man säga det redan fanns en förpackad schablon-idé som konsultbolaget tillhandahöll. Det var i sin tur denna förpackade idé som mötte medarbetarna inom Närhälsan. Ett första steg att se på mottagningen är alltså att verksamheten inledningsvis genom utbildning möttes av en redan färdigpackad idé. Ett problem för just denna verksamhet var dock att den redan förpackade idé inte gick att bara lämna över till verksamheten. Verksamheten krävde även den här gången mycket stöd från konsulterna för att kunna anpassa idén lokalt, utifrån sina förutsättningar.

Mottagningen och Motståndet att använda Lean som begrepp

Av intervjuerna framkom det även att vissa av respondenterna inom ledningsdomänen var väldigt restriktiva med att använda sig utav begreppet Lean. Det här kan sättas i förbindelse med att man från ledningens sida ville underlätta tillämpningen av Lean i den lokala praktiken. Alltså kan man se den här frikopplingen mellan begrepp och idé som en strategi från Ledningens sida att slippa ett motstånd från servicedomänen. Kouzes & Mico(1979) påpekar att något som ses som lösningar inom en domän kan uppfattas som problem av en annan. Genom att frikoppla Lean-idén med begreppet, kan det här alltså ses som en strategi från Ledningens sida att skapa acceptans inom servicedomänen, för en modell som är starkt kopplad till framgångs mått så som produktivitet och effektivitet som snarare är kopplade till ledningsdomänens karaktär.

En färdigpackade idé som kräver en omförpackning.

Det var många timmar som avsattes enligt dåvarande verksamhetschef till att gå på utbildningar, bli intervjuade, arbeta med uppgifter i små grupper osv. Således skedde även en översättning och en omförpackning av idén genom interaktion med den enskilda verksamheten under utbildningen med konsulter, genom konsulternas besök på arbetsplatsen samt genom egna integrerade lösningar som man hämtat med inspiration från andra verksamheter så som verksamheten i Rosengård.

Konsultfirmans roll kan utifrån Erlingsdóttir & Lindberg(2005) översättningsmodell som tidigare indikerats ses som en idé-bärande, lika så även ledningens då det var deras ansvara att se till så att alla gick på utbildningen. Lean har alltså redan vid ett inledande skede inte kommit in i verksamheten som orörd, den har utifrån konsultbolagets egna erfarenheter anpassats och presenterats med deras ord och handlingar. Därefter har ytterligare en ompaketering och översättning skett eftersom Lean har behövt anpassas utifrån de lokala förutsättningarna, både i form av egna lokala manipulationer samt inspiration från andra verksamheter. Det var alltså inte den lättaste idén att förpacka. En annan märkbar svårighet i att omsätta Lean i handling berättar respondenterna är att det ständigt förekommer olika typer utav motstånd inom verksamheten. Samtliga respondenter som kände till Lean eller var positivt ställda till förändringar upplevde att det förekom ett motstånd inifrån verksamheten. Vissa kunde peka på att det finns personer inom verksamheten också av några benämndes som ”stoppklossar” som var så satta i rutin att de inte var mottagliga för någon form utav förändring. Märkbart är alltså att det under översättningsprocessen både fanns personer som gav idén energi liksom personer som tog energi från idén. Som Czarniawska & Joerges(1996) påpekar kan en idé komma att ändras utav alla personer som kommer i kontakt med idén. Det här bestämmer således vilken rörelseenergi idén kommer att få, och hur väl institutionaliserad idén i slutändan kan bli. Andra respondenter upplever att trots att man ger förslag och uppmuntras till att lyfta fram idéer i form av diverse förbättringsåtgärder så är det inte någonting som verkställs. Utifrån Liker(2009) kan man koppla svårigheterna med att förpacka Lean till att man inte följer viktiga beståndsdelar och förutsättningar för att Lean över huvud taget skall fungera. En viktig beståndsdel som Liker lyfter fram är att en lyckad förändring kräver att det finns engagemang från både ledningens och personalens sida(Liker, 2004). Det går dock att uttolka att motståndet inte direkt kan härledas till Kouzes & Mico(1979) som menar att det bildas rivaliteter mellan

domänerna på grund av brist av samhörighetskänsla. Utifrån respondenternas berättelser kan man tolka att Lean har varit en bidragande faktor till att samhörighetskänslan, öppenheten och kommunikationen har ökat inom verksamheten. Alltså har Lean i sig spelat en viktig roll för hur processen har sett ut, vilket lyfts fram av Latur(1998) som påpekar att idén i sig är medverkande i processen. Kouzes & Mico(1979) framför även att domänernas skilda karakteristiska drag kan leda till att en lösning som uppstår i en domän kan uppfattas som ett problem i en annan. Utifrån den här fallstudien är min tolkning att man inom verksamheten oavsett domän fokuserar på samma mål och riktlinjer, det till följd av Lean-idéns karaktär. Både respondenter från ledningsdomänen och respondenter från servicedomänen lägger mycket vikt vid de ekonomiska förutsättningarna utifrån vilka organisationen nödvändigt måste agera. Fokus kring respondenternas tolkningar kring Lean ligger mycket på att man tacklas med ekonomiska svårigheter samt bristen på läkare. Kouzes & Mico(1979) skiljer på domänerna genom att påpeka att lednings-och administrationsdomänen styrs utav kontroll och att framgångar inom domänen mäts utav kostnadseffektivitet och produktivitet tillskillnad från servicedomänen som de menar styrs av mått så som kvalitet i utförandet av tjänster etc. Utifrån den här studien kan vi se att respondenterna inom båda domänerna till stor del är påverkade och präglade av produktivitet och kostnadseffektivitet. Men också att samtliga respondenter till följd av Lean formas till att tänka ur ett kund- och kvalitetsperspektiv. Det här går att föra vidare på nästa steg i översättningsmodellen som har att göra med handling och implementering utav Lean. Tillqvist (2011) säger att meningen med introduktionen av Lean inom hälso- och sjukvården var att verksamheten skulle börja tänka i termer som kostnadseffektivitet, eliminering av slöseri och ökad effektivitet. Vi kan se att grundtanken med Lean alltså har lyckats genomtränga den utformning av styrprinciper som Kouzes & Mico menar är karakteristiska för olika domäner.

Översättningen av Lean har som berättat alltså gått till genom olika steg.

Czarniawska(2009) menar att en idé kan översättas till exempelvis en modell, bild eller text. Vilket även kan konstateras har skett i detta fall, genom att ett konsultbolag med egna Lean-modeller anlätades i syfte att hjälpa till med implementeringen av Lean. Vidare har man adapterat Lean utifrån de lokala omständigheterna, både genom att idé-användarna och idé-bärarna tillsammans under en tid anpassade Lean till att

behaga den enskilda verksamheten. Vad gäller mottagningen av idén och hur den har packats upp utav verksamheten, har många olika tolkningar skett. Märkbart är att respondenterna upplever att det råder splittrade meningar om huruvida man är positivt ställd till Lean-konceptet. Somliga respondenter inom servicedomänen upplever Lean som någonting ytterst teoretiskt, och anser sig inte besitta några kunskaper eller direkta erfarenheter kring Lean. Vilket kan tyckas vara märkligt då ledningen säger att all personal har fått en Lean-utbildning. Utifrån Erlingsdóttir & Lindberg(2005) kan mottagandet av idén ha att göra med hur idén har formulerats under paketeringsfasen eller vilka etiketter som har satts på den för att få den att upplevas som attraktiv. Den översättning som sker vid paketeringen av en idé kräver således att den har paketerats på så vis att den blir tillräckligt allmängiltig i syfte att få den att passa till många olika personer inom verksamheten(Erlingsdóttir & Lindberg, 2005). Som Bitr. Verksamhetschef berättar *”alla kommer ihåg den kakbuffé som fanns under utbildningen, men det är inte alla som kommer ihåg innehållet i utbildningen”*. Det tyder på att redigeringsprocessen i visa avseenden inte har lyckats framstå som tillräckligt attraktiv, då ett Lean-tänk inte har lyckats genomsyras alla inom gruppen.

5.3 Handling och implementering

Som jag tidigare berört utifrån Erlingsdóttir & Lindberg(2005) finns det så kallade idé-användare och idé-bärare vars uppgifter är att sprida idéer och sätta idéer i handling. Tanken är att en idé måste få rörelsekraft någonstans ifrån för att den skall kunna spridas men även för att den skall kunna institutionaliseras. En av förutsättningarna för att implementeringen av Lean-idén skall tolkas som lyckad är att den får tillräckligt med energi att den har satts i handling. Ett märkbart försök till att ge Lean energi att kunna bli satt i handling återges av en respondent från servicedomänen som berättar om ett antal försök till att lyfta fram *”Lean-förändringar”*, respondentens berättelse och uppfattning är att det som diskuteras med ledningen inte sätts i handling.

”Man hör liksom inte på vad som har sagts, och även om man kommer på förslag på hur problem kan lösas så införs inte det.” *”När jag har tagit upp vissa saker som förslag, känns det som att jag får svaret -Vem fan är du som säger det här?”*

”Tillslut tänker man, jag skiter i vad ni vill göra, ni kan tycka att det är bra eller inte, jag har i alla fall tagit upp problemet.”

Det här går att föra över som ett sätt av respondenterna att försöka sprida idén genom att tillföra den energi som förutsätts för att idén skall bli omsatt i handling. När vissa försök har gjorts som kan kopplas till att sprida Lean vidare i verksamheten, har idéspridningen tappat sin positiva rörelseenergi på grund av den negativa energi den har mött när den kommit i kontakt med ledningsdomänen.

Förutsättningen för att Lean-idén skall kunna tas emot och omsättas i praktiken påverkas följaktligen av paketeringen av idén. Man kan säga att det finns en mängd olika saker som tyder på hur Lean har ”förpackats” inom verksamheten. En av metoderna till att förpacka idén i ett tidigt skede är som nämnt vid mottagningen och paketeringen av idén att man har varit tvungna att utforma Lean till att passa en invandarmottagning. Det här har visat sig vara nödvändigt både för att idén skall kunna slå an hos medarbetarna samt för att den överhuvud taget skall kunna sättas i handling inom den enskilda verksamheten. Respondenternas tolkning tyder på att de inte har kunnat införa Lean-idén så som den är och så som andra lyckade och mer ”homogena” verksamheter har gjort. Utifrån det som biträdande verksamhetschef återberättat, kan man tolka att idén har ”förpackats” genom den tillämpning som skett i syfte att göra idén applicerbar på deras egna mer multikulturella verksamhet. Den mest engagerade respondenten var den som kom ihåg utbildningen mycket väl och tyckte att den var mycket inspirerande. Respondenten upplevde att hen själv till följd av utbildningen kom tillbaka till verksamheten med en mängd förslag på hur man kan förbättra diverse rutiner och sprida Lean-idén vidare in i verksamheten. Utifrån respondentens berättelse kan man följaktligen tolka att respondenten ser sig själv som en utav idé-användarna. Men väl inom verksamheten fanns alltså så kallade ”stoppklossarna” som var väldigt inrutade i sina vanor. Utifrån respondentens berättelse är det alltid dessa som står i vägen för att man skall kunna sprida vidare Lean-idén.

5.3 Sammanfattning Översikt

Leans-resa	Ledningen	Servicedomänen
Lösryckning	Ursprungligen från industrin, kom in från näringslivet. (konsultbolag) kopplas till flöden, effektivitet, tillgänglighet	
Paketering	Vid ett tidigt skede plockats upp inom ledningen där verksamhetscheferna har varit idébärare. Idén tycks vara välförankrad inom ledningen. Vid nästa introduktion har idén paketerats utav ett konsultbolag.	Tolkar konsultbolaget som idébärarna. Sig själva som en kombination av idébärare och idé användare då de både skall omsätta idén i praktiken samt förväntas ge förändringsförslag kopplade till idén inifrån.
Mottagning	Idé-användarna kombinerar en färdigpackad produkt som presenteras utav ett konsultbolag med sina egna lokala förutsättningar. Finns ”stoppklossar” som inte låter idén resa.	Idé-användarna kombinerar en färdigpackad produkt som presenteras utav ett konsultbolag utifrån lokala förutsättningar. Försöker sprida idén och ge den energi.
Handling	Översätts till tillgänglighet, ökad täckningsgrad	Idén tolkas till olika processer, standardiseringar, och förbättringar, men även som en del kommunikation och öppenhet.

Tabellen fungerar som en kort överblick över innehållet i analys/slutsatser.

6. SLUTSATS

I detta kapitel framkommer en beskrivning av studiens slutsatser. Slutsatserna baseras på den information som framställts i föregående två kapitel. Här bemöts även studiens frågeställning och slutligen ges reflektioner kring tänkbar fortsatt forskning.

6.1 Slutsatser

I denna studie har jag gått igenom hur Leans resa in i en primärvårdsverksamhet sett ut. Genom att återberätta olika steg i implementeringsprocessen har jag gett en bild av hur tolkningen av Lean ser ut utifrån två domäner inom primärvårdsverksamheten. Det har genom studien bland annat framkommit att somliga delar av arbetet har skildrats och tolkas som framgångsrika av respondenterna inom ledningsdomänen. Jag har också kunnat presentera att det finns vissa aktörer inom organisationen som har haft en framträdande roll vad gäller implementeringen av Lean. Bland annat har det konsultbolag som anställde i syfte om att uppnå en lyckad implementering kunnat identifieras som en utav idé-bärarna. Inom ledningsdomänen upplevs implementeringen emellertid som en lyckad process, bland annat för att man har fått positiv feedback och respons på utförda handlingar till följd av Lean. Leans väg in till organisationen har ändå varit krokig och krävt en hel del lokal anpassning där inspiration hämtad från andra organisationer som anses som lyckade både har varit en bidragande faktor till positiva resultat och ogynnsamma resultat. Om man utgår från den här processen kan man se några skillnader i tolkningen av Lean mellan domänerna.

Kunskaper om Lean

En tydlig skillnad mellan studerade domäner är att det förekommer en stor avvikelse vad gäller kunskaper om Lean mellan domänerna. I samtal med respondenterna från lednings- och administrationsdomänen hade samtliga respondenter koll på vad Lean var och kunde utifrån sina kunskaper om Lean på olika sätt berätta om de förändringar som de upplevde hade skett till följd av Lean. Det här gjorde i sin tur att respondenterna även var mer villiga att se förändringen och implementeringen av Lean som någonting positivt. Vilket i sin tur har lett till att Lean till en viss del har fått positiv energi till att kunna omsättas i praktiken. De största problemen inom domänen vad gäller omsättningen av Lean i praktiken upplevde respondenterna kom från vårdgolvet och handlade oftast om svårigheterna att få med alla på banan.

Inom servicedomänen rådde det som nämnt stora skillnader mellan respondenternas kunskaper om Lean. De respondenter som inte hade några direkta kunskaper om Lean hade inte alls märkt av några förändringar under de år som man arbetat utifrån Lean. Även när jag frågade om typiska saker som kan tänkas vara Lean, i form av: försök till att ändra flöden, standardiseringar, flytt av material och verktyg etc. så upplevde respondenterna inte att de hade någon kännedom om Lean och förändringar kopplade till Lean. Man ”arbetade på så som man alltid har gjort”. Det fanns en respondent inom servicedomänen som hade goda kunskaper om Lean och kunde berätta om sin upplevelse av Lean och Leans resa in i verksamheten. Respondenten tolkade Lean som någonting mycket positivt, som någonting som ”var i tiden” och som enligt hen bara var till verksamhetens fördel. Respondenten berättade att utbildningarna kring Lean var uppmuntrande, och att hen önskat att de hade fortsatt uppföljningsarbetet. Respondentens intryck var dock att många utav medarbetarna i hens egen domän inte var villiga att acceptera Lean. Det förekom således ett motstånd från medarbetarnas sida, vilket respondenten snarare kopplade till medarbetarna i sig än ett motstånd mot ledningens vilja att förändra. Även andra respondenter som kom ihåg Lean-utbildningen tyckte att alla följde Leans-principer när arbetet följdes upp av konsulterna, men att de flesta återgått till sina gamla rutiner så fort uppföljning slutade ske. En respondent inom servicedomänen upplevde att hen varit mycket drivande i implementeringsarbetet, och berättar om många exempel och initiativ från hens sida att ytterligare stärka en Lean-anda inom verksamheten. Således har studien kunnat peka ut att det finns aktörer inom servicedomänen som tolkar sig som idé-användare. Andra respondenter upplevde att de försök man gjort som kan ses som ett sätt sprida Lean inte alltid har möts av positiv energi. Upplevelsen vad gäller det här har varit att andra struntat i att använda sig av de rutiner som framtagits till följd av förslagen.

Lean som begrepp och Lean som praktik

Det finns även skillnader inom ledningsdomänen om när man väljer att använda sig av Lean-begreppet och när man väljer att inte göra det. Vilket också kan tolkas vara en bidragande effekt till att kunskaperna om Lean inom organisationen tycks vara begränsade. Det här märktes när respondenter inom lednings-och administrationsdomäner tenderade till att benämna små förändringar eller saker som de egentligen inte upplevde som så betydelsefulla som Lean men när de handlade om

andra större saker som standardiseringar eller likande så ville man inte lika gärna benämna det som Lean. Vad gäller de respondenter inom servicedomänen som kände till Lean, så kopplades allt som handlade om att förbättra flöden, eliminera slöseri eller effektivisera till Lean. Allt ifrån att ställa i ordning kaffekoppar till att effektivisera och standardisera provtagningsprocessen.

Således finns det skillnader mellan domänernas tolkning av Lean, men utifrån den här studien kan man inte påstå att det har att göra med att samhörighetskänslan mellan domänerna så som Kouzes & Mico(1979) hävdar. Man kan snarare härleda domänernas skilda upplevelser och tolkningar av Lean till Liker(2004) som menar att en förändring inom en organisation inte kommer att bli hållbar om engagemang saknas från ledningens sida. Genom att inte benämna vissa saker som Lean kan det upplevas av personalen att Lean inte är så viktig och därmed skapar man inte en Lean-engagerad anda inom verksamheten. Vilket utifrån Lean-teorier krävs för att en förankrad spridning av idén skall ske. Vidare kan vi även se att försöken från ledningens sida att implementera Lean utifrån andra verksamheters lyckade modeller, inte har varit så framgångsrikt, då idén har krävt en hel del lokal anpassning. Frågan man då kan ställa sig är om det hade varit bättre att från början försöka utarbeta en alldeles egen metod så som de verksamheter man inspirerades av hade gjort.

6.2 Vidare Forskning

Vidare studier utifrån domänteorin: En intressant tanke som har kommit upp under analysens gång, men som hade varit en mer omfattande studie har att göra med att studera domänteorier och hur olika modeller och idéer påverkar hela grunden med utformningen av domänerna. Den här tanken har uppkommit som ett resultat till följd av den här studien där Lean har kommit att påverka synen på servicedomänen. Eftersom Lean som modell har andra principer, mått på framgång, struktur och arbetsmetoder än de som av domänteorin är förgivet tagna.

Vidare studier om idéspridning och översättningar: Givet en längre tid att utföra studien på eller en samarbetspartner kan jag också tänka att en möjlig studie av jämförande karaktär hade varit intressant. Där man jämföra Leans resa in i flera primärvårdsverksamheter. Då några utav respondenterna i den här studien berörde att det hände att man hämtade inspiration från andra verksamheter som arbetade med Lean eller som uttalat hade lyckats bättre med sin implementering.

REFERENSLISTA

Tryckta källor

- Almquist, R (2006) *New Public Management: Om konkurrensutsättning, konkurrens och kontroll*. Malmö. Liber AB
- Berlin, J. och Kastberg, G. (2011) *Styrning av hälso- och sjukvård*. Malmö .Liber AB
- Berger, P. och Luckman, T.(1979) *Kunskaps sociologi: Hur individen uppfattar och utformar sin sociala verklighet*. Wahlström & Widstrand.
- Brandt, J. (2013) *Lean i svensk sjukvård - bakgrund, praktik och reflektioner*. (First Edition)Stockholm: Liber.
- Bryman, Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2:2 Malmö Liber AB
- Brännmark, Mikael (2012)*Lean i kommun och myndigheter- en forskningsöversikt över existerande empirisk forskningslitteratur*. Statens Offentliga Utredningar, Innovationsrådet. Stockholm
- Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T.(2007) *Ledning & Organisation*. Liber AB
- Czarniawska, Barbara & Joerges. B. (1996) *Travels of Ideas*, i Czarniawska, Barbara & Guje Sevón (red.) *Translating Organisational Change*, de Gruyter, Berlin
- Czarniawska, Barbara & Guje Sevón (red.) (2005)*Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. Malmö Liber AB
- DiMaggio, P. & Powell, W.(1983)"*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*". *American Sociological Review*, Vol 48, April, 1983, s.147-160.
- Eriksson- Zetterquist, Ulla.(2009) *Institutionell Teori – idéer, modern, förändring*. Malmö: Liber AB
- Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre(2006) *Organisation och organisering*. Malmö: Liber AB
- Erlingsdóttir, Gudbjörg. (1999)*Förförande idéer: kvalitetssäkring i hälso-och sjukvården*. Lund: Ekonomihögskolan.
- Fairholm, Matthew R.(2004) *Different Perspectives on the Practice of Leadership*. *Public Administration Review*. 64 (5) pp 577-590
- Fernler Karin. (1996) *Mångfald eller likriktning- Effekter av en avreglering*. Nerenius & Santéus Förlag AB, Stockholm
- Furusten, Staffan (2007)*Den Institutionella omvärlden*. Liber AB

- Högberg, Örjan (2007) *Maktlösa makthavare: en studie om kommunalt chefskap. Institutionen för Ekonomisk och Industriell utveckling*, Linköpings universitet
- Innovationsrådet(2012) *Lean och systemsyn i stat och kommun- förutsättningar, hinder och möjligheter*. Statens offentliga utredningar. Stockholm
- Jacobsen Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratr, Lund.
- Jacobsson, B & Sundström, G. (2006) *Från hemvävd till invävd: Europeisering av svensk förvaltningspolitik*. Malmö. Liber AB
- Kouzes, James. & Mico, Paul (1979) "*Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations*", The Journal of Applied Behavioral Science, Vol 15, No 4: 449-469.
- Latur, Bruno (1986)*The Powers of association*. I Law, John (ed.) *Power, action and belief*. London: Routledge and Kegan Paul, 261-277.
- Liker Jeffrey K(2009) *The Toyota way* Upplaga 1. Malmö. Liber AB
- Lindberg, K. och G. Erlingsdóttir, (2005) "Att studera översättning. Två idéers resor i den svenska hälso- och sjukvården." *Nordiske Organisasjonsstudier*, S. 7, 3-4, 27-51 24.
- Meyer, J. & Rowan, B.(1977) "*Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony*". *American Journal of Sociology*, 83, s.340-363.
- Merriam. S.B, (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur. Lund
- Mintzberg, H (1983). *Structurein fives: designing effective organizations*. Prentice Hall. New Jersey
- Modig, Nicklas & Åhlström, Pär (2009). *Vad är Lean? En guide till kundfokus och flöde*, SSE Institute for Research. Stockholm
- Möller, Tommy (2008)*Politiskt ledarskap*, Malmö. Liber AB
- Norén, Lars (1995)*Tolkande företagsekonomisk forskning*.Studentlitteratur, Lund
- OECD (2013), *Health at a Glance 2013: OECD Indicators*, OECD Publishing
- Rogens, John & Svarts Anna. (2012) *Lean i vården: En översikt över dagsläget i Sverige*. I Krohwinkel Karlsson (eds) *Ledningssystem och styrning av vård – förutsättningar och utmaningar*, LHC Rapport Nr 2 2012
- Scott. J (1990)*A matter of record*. Cambridge.Polity
- Sutton, R. I. (1992) *Fellings about a Disneyland visit: Photography and the reconstruction of bygone emotions*. *Jounal of Management Inquiry*, 1, s.278-287.

- Socialstyrelsen (2013) *Lägesrapport, Tillståndet och utveckling inom hälso-och sjukvård och socialtjänst*. Stockholm
- Sörqvist, Lars (2004). *Ständiga Förbättringar*, Studentlitteratur: Lund
- Sörqvist, Lars (2013) *LEAN Processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden*. Studentlitteratur. Lund
- Womack, J. P, Jones, D. T. (1990) *The Machine that changed the world*. Harper Perennial. New York
- Womack, J. P, Jones, D. T. (1996) *Beyond Toyota: how to toot out waste and pursue perfection*. Harvard Business Review, 74(5), s.140-158
- Womack, J. P, Jones, D. T. (2003) *Lean thinking- Banish vaste and create wealth in your corporation*. Free Press Business. London
- Yin,R.K.(2003), *Case study reasearch:Design and methods*.(3uppl.)Thousand Oaks,CA:Sage

Elektroniska källor

<http://www.narhalsan.se/> Senast Avläst 2013. 11. 27

http://www.skl.se/press/nyheter_2/nyheter-2011/allt-fler-gar-till-lakaren Senast Avläst 2013.11.27

<http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/Regionstyrelsens%20kansli/Ekonomiavdelningen/%C5rsredovisning/Prim%20E4rv%20E5rden%20G%20F6teborg%20%C5rsredovisning%202009.pdf> Senast Avläst 2013. 11. 27

<http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/Regionstyrelsens%20kansli/Ekonomiavdelningen/Rapporter/Prim%20E4rv%20E5rden%20G%20F6teborg%20m%20E5nadsrapport%20oktober%202010.pdf> Senast Avläst 2013. 11. 27

Rapporter går att hämta genom nedanstående länk:

<http://www.vgregion.se/sv/Vastra-Gotalandsregionen/startsida/Vard-och-halsa/Primarvard1/>

<http://hitta.vgregion.se/>

VGR, Delårsrapport VGPV Mars 2011

VGR, Årsredovisning VGPV 2011

VGR, Delårsrapport *Primärvården Göteborg- Det självklara valet nu och i framtiden*

Augusti 2010