

GÖTEBORGS UNIVERSITET

Lean på stadskansliet i Borås

Ivan Doski

2016-01-04

Författare: Ivan Doski  
Handledare: Carina Abrahamsson Löfström  
Examinator: Iwona Sobis  
Masteruppsats: HT15  
Offentlig Förvaltning – Ledning och Styrning

*Ett stort tack till Carina Abrahamsson vars handledning har bidragit oerhört mycket genom ständig utmanade kritik för att bringa fram nya perspektiv och tankar kring denna studie. Sedan vill jag även skicka ett stort tack till deltagarna på stadskansliet i Borås som har ställt upp intervjuer och har särbehandlat mig vad gäller tillgänglighet. Slutligen vill jag tacka Lina Larsson för språkhandledningen och även där, bidragit till perspektiv och textbygge.*

## Sammanfattning

Detta avsnitt syftar till att ge en sammandragen introduktionen till studien samt en presentation av kapitlen *tidigare forskning och analys*. Avsnittets huvudsyfte är till för att förse läsaren med en helhetsbild över studien som i kommande kapitel presenteras ingående.

Trycket och kraven på kvalitet och effektivisering har de senaste åren aktualiserats inom offentlig sektor. Detta har lett till ett ökat behov av nya idéer och strategier för hur offentlig sektor kan bemöta detta tryck och dessa krav, vilket har gjort att man söker sig till näringslivets idéer och strategier i strävan efter en ökad effektivisering och kvalitet. Svaret för en del verksamheter och enligt forskningen har varit Lean production. I samma led har detta koncept fått en ökad spridning och uppmärksamhet, där det mest lyckosamma exemplet enligt forskningen är hälso- och sjukvården. Myndigheter som CSN, polisen och försäkringskassan är några exempel på hur Lean genom sin spridning har stigit in i offentlig sektor. Ännu en organisation som har följt denna trend är stadskansliet i Borås som de i sin tur har översatt, anpassat och implementerat Lean till sin verksamhet i strävan efter effektivisering och kvalitet i sin resurshantering och en modernare verksamhet som kan svara upp mot de ökade kraven på kvalitet och service, internt och framförallt externt gentemot samhället. Studien visar vidare Leans utveckling från att ha arbetats med i fordonsindustrin till att nu är i en fas där konceptet genomgår ständiga förändringar för att anpassas till offentlig sektor, vilket väcker en problematik för ett koncept ska anpassas till verksamheter som oftast har olika krav och behov på och av Lean.

Studiens syfte är att få en insyn i hur stadskansliet i Borås har anpassat Lean till sin verksamhet och idag jobbar med detta koncept. Totalt har fem individer som är några av de mest insatta i arbetet med Lean, intervjuats för att uppfylla studiens syfte. Studien visar utöver hur stadskansliet jobbar med Lean som de kallar för ständiga förbättringar efter att anpassat konceptet till sin verksamhet, hur de även jobbar med Six sigma i skuggan av Lean. Studien visar vidare möjligheter och en problematik i anpassningen av Lean till offentlig sektor som en generell modell för verksamheter att implementera.

**Nyckelord:** Lean (Six sigma), översättning (översättningsmodellen), implementering, ständiga förbättringar, processsynsätt, systemtänk, Borås stadskansli

## Innehåll

Sammanfattning.....	3
Inledning.....	6
Problembakgrund .....	6
Syfte och frågeställningar.....	7
Tidigare forskning .....	8
Lean utanför Sverige .....	9
Lean i Sverige.....	10
Toyotas Lean.....	11
Leans utveckling.....	13
Översättning över tid – översättningsmodellen .....	14
(Lean) Six sigma .....	15
Varför Lean .....	16
Överföringen av Lean från privat sektor till offentlig sektor .....	16
Hindren för Lean på offentlig sektor .....	17
Kan Lean förbättra offentlig sektor? .....	18
Värde för kunden - efterfrågan.....	19
Lean, nytta för vem?.....	19
Sammanfattning av tidigare forskning .....	20
Metod .....	21
Avgränsning .....	21
Tillvägagångssätt och Informationsinsamling.....	21
Analys av material.....	22
Respondenter och Anonymitet .....	22
Design.....	23
Källkritik .....	23
Analys.....	24
Introduktion.....	24
Six sigma .....	25
Six sigma och Lean .....	25
Pilotprojekt.....	27
Blandade uppfattningar om Lean .....	27
Jobba med Lean i vardagen .....	28
Ständiga förbättringar.....	29
Stadskansliets Lean .....	30
Upplevda för och nackdelar med Lean.....	31

Sammanfattning.....	32
Diskussion .....	34
Six sigma .....	34
Lean på stadskansliet.....	34
Forskningens -och stadskansliets Lean .....	35
Deltagarnas upplevelser av Lean.....	37
Slutsats .....	38
Six sigma på stadskansliet.....	40
Förslag till vidare studier.....	40
Intervjuguider .....	41
Referenslista.....	44

## Inledning

Kapitlet som följer syftar till att presentera en problematiserande bakgrund som senare avslutas med studiens syfte och frågeställningar.

## Problembakgrund

Dagens offentliga verksamheter behöver ofta hantera dilemmat mellan bristande resurser och förväntan från allmänheten om hög kvalitet på servicen. Ska den offentliga sektorn försöka och skära ned på kostnaderna och utstå kritik för att sakna kvalitet med tanke på den budget som offentlig verksamhet har, eller ska budgeten överskridas för att i sin tur kunna erbjuda den bästa möjliga servicen? Dessa är frågor som Krings, Levine och Wall (2006) diskuterar i sin studie. Att offentlig sektor lånar idéer och strategier från den privata sektorn är därför inget nytt enligt Krings m.fl. som vidare menar att man använder näringslivets modeller och idéer för att bli effektivare med sina resurser. Trycket på offentlig sektors förmåga att hantera sina resurser har lett till att den offentliga sektorn är pressade till att hantera sina resurser bättre (Radnor, Holweg & Waring 2011). Därför har den offentliga verksamheten sedan sena 1900-talet försökt att anpassa och översätta, adoptera och applicera koncept från den privata sektorn i hopp om att kunna bli effektivare (Drotz 2014). Japanska Lean som kommer från fordonsindustrin och som bygger på effektivisering, få ut så mycket som möjligt för sina resurser och minska slöseri så mycket som möjligt, i bästa fall ta bort det helt (ibid). Detta koncept är nu populär i offentlig sektor, nationellt och internationellt. Lean har gjort som mest nytta inom hälso- och sjukvården, men nu är hoppet om att anpassa detta koncept för myndigheter som visar sig vara ett stort hinder. Ross och Associates (2003) finner Lean i offentlig sektor som det koncept som kan göra en stor skillnad liksom Lean i vården, samtidigt menar Halling och Wijk (2013) genom sin studie att det krävs ytterligare forskning för hur Lean kan anpassas för tjänsteverksamheten.

Tidigare forskning visar olika meningar om huruvida Lean ska implementeras i offentlig sektor eller inte. En del kritiker anser till exempel en för stor och omfattande förändring för att uppnå lyckade resultat och ser hellre att det läggs extra energi på policyhantering (Bhatia & Drew 2006). Leans överföring till offentlig sektor måste därför anpassas enligt Bhatia och Drew (2006) som vidare menar att olika verksamheter har olika krav på Lean och behov som skulle kräva att Lean inte skulle vara detsamma för alla i offentlig sektor.

Stadskansliet i Borås är inget undantag och precis som omvärldens offentliga sektorer så står man inför samma tryck och krav på effektivisering och kvalitet på sin service. Borås stadskansli är en stor organisation som har implementerat Lean production i sin organisation, något som i

sin tur har krävt en anpassning av Lean till organisationens processer och arbete. Borås stadskansli jobbar utifrån ett *Lean-tänk* med argumenten att hålla sin verksamhet på en nivå som motsvarar förväntningarna och kraven som ställs på organisationen, samt att ha en verksamhet som utvecklas på ett sätt som skapar stabilitet och effektivitet.

### Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är därmed att bidra till en ökad förståelse för hur idéer från privat sektor, mer exakt Lean, kan integreras och tillämpas på stadskansliet i Borås. Detta kommer att göras dels genom att analysera tidigare forskning och dels genom att studera ett exempel, Borås stadskansli. Fokus för studien är hur processen med anpassning och tillämpning har gått till ur såväl organisationens som medarbetarnas perspektiv. De specifika frågorna som kommer att besvaras är:

- Hur har Lean anpassats till Borås stadskansli?
- Hur upplever de anställda på Borås stadskansli införandet av Lean?

## Tidigare forskning

*Tidigare forskning* syftar till att presentera för den läsande, konceptet Leans bakgrund, dess implementering och nytta för tjänsteverksamheten. Mer ingående diskuteras det i detta kapitel bland annat, Leans principer nationellt och internationellt, värdeskapande processer och värde för kund samt hinder för Lean i offentlig verksamhet utifrån analysverktyget, översättningsmodellen. Gebre m.fl. (2012) diskuterar hur Lean genom åren progressivt används av offentlig sektor, mer ingående hur en implementering av Lean kan introduceras för verksamheten och typiska drag för Leans implementering. Vidare presenteras forskningen av bland andra, Quist (2007), Stigendal och Brandt (2012), Womack och Jones (1996) m.fl. hur Lean kan vara användbart för offentlig sektor genom olika praktiska exempel i och utanför Sverige. Därefter diskuteras konceptet *Six sigma* i förhållande till Lean och hur dessa två koncept kan samverka i en organisation av Peter och Snyder (2004) och Pojasek (2003). Kapitlet avslutas med ett sammanfattningsstycke vars syfte är att återge några av huvudbegreppen som senare kommer att diskuteras.

Studierna som presenteras för detta kapitel har majoriteten tagits från databaser som, *supersök*, *bibliotekskatalogen* och andra databaser på *samhällsvetenskapliga- och ekonomiska biblioteket* på Göteborgs universitet. Resterande källor har genom bibliotekens databaser vidarebefordrat mig till andra sidor där andra källor har kunnat erhållas. Begrepp som, *Lean*, *Six sigma*, *lean in the public sector*, *public lean system thinking* och *public management* har varit grunden för detta kapitel.

Sökresultaten av insamlingsbegreppen som nämns ovan var olika beroende på begrepp, exempelvis kunde *Lean* få fler sökningsresultat än *public Lean*. Sökningar som innehöll Lean gav mer exakta sökningar om Lean samtidigt som public management nödvändigtvis inte diskuterade Lean, utan mer NPM (New public management). Studierna som fokus lades på skulle helst vara så praktiska som möjligt och om svenska verksamheter för att skapa en ökad förståelse för svenska verksamheternas Lean. Det insamlade materialet är skrivet från olika tidpunkter under de senaste 20-30 åren. Dessutom finns en studentstudie i form av en masteruppsats som gjordes av en student på Göteborgs universitet där Leans utveckling diskuteras (Vasic, 2015).

Forskningen om Lean som alltmer betecknas av engelskan, *Lean in the public sector*, *Lean in public management* och/eller *the service sector* visar sig vara både objektiv och subjektiv beroende på författaren. Genom att studera tidigare forskning har det också visat att den objektiva och subjektiva författarens syn på Lean beror på ändamålet med Lean. Hälso- och



sjukvården har en mer positiv syn på Leans implementering samtidigt som offentlig sektor bortom hälsa- och sjukvården behöver mer tid för ytterligare forskning om Lean (Drotz 2014 m.fl.). Förespråkarna för Lean visar också att ett systemtänk, eller engelskans, *system thinking* måste accepteras i organisationerna för att på ett effektivt sätt ha nytta av Lean.

### Lean utanför Sverige

Radnor och Walley (2008) genomförde en studie i Storbritannien på åtta verksamheter inom offentliga sektorn som hade implementerat Lean för att undersöka huruvida konceptet kan vara till nytta. Verksamheterna som hade implementerat lean skulle vara som pilotprojekt på huruvida om Lean kan göra en skillnad och anpassas till verksamheter i offentlig sektor (ibid). Leans principer förekommer vanligtvis i vården som har påvisat det kanske mest lyckade resultatet av Lean i offentlig sektor, men genom denna studie och dessa verksamheters initiativ till konceptet. Även om hälsosektorn har varit exemplariska för sitt arbete med Lean i offentlig verksamhet menar Radnor och Walley (2008) att konceptet skulle lika gärna kunna anpassas till andra verksamheter likaväl. Radnor och Walley (2008) presenterar exempel bortom vården i Storbritannien där det finns organisationer som lägger ner mycket tid på och arbeta fram modeller, strategier och idéer för hur Lean kan anpassas till offentlig sektor, något som också visar sig vara väldigt komplicerad pga. att Lean måste anpassas beroende på verksamhet och dess arbete.

Radnor och Walley (2008) genomförde en korsfallstudie mellan åtta verksamheter i offentlig sektor i Skottland där varje verksamhet hade mellan 1-8 utvalda ledare och medarbetare som deltagande i studien genom observation och sedan intervjuer. Studiens mål var att studera hur Lean kan förbättra dåvarande brister som verksamheterna hade, exempel på dessa var resurshantering, att skapa en högre förståelse för kunden och ett ledarskap som skulle uppmuntra ständig förbättring för den nya organisationsstrukturen (ibid).

Vid studiens slut och slutdokumentation hade Radnor och Walley (2008) påvisat ett resultat där Leans systemtänk hade medfört en signifikant förändring till det bättre. Resultatet som man fick då blev följande:

- Processtänk hade uppmuntrats bland medarbetarna och det fanns en vilja att sträva efter en ren processtruktur där verklig efterfrågan skulle vara målet.

- Ett ökat fokus på kundvärde och kunden hade fått en större roll där dennes efterfrågan skulle vara basen för en processtyrd verksamhet samt en ökad förståelse för kunden och dennes behov.
- En ökad press på att hantera slöseri och enbart ha värdeskapande processer.
- Leans implementering hade varit lyckad på alla verksamheter förutom en verksamhet där medarbetarna hade varit den bristande aspekten.

Den fjärde och sista punkten kom att handla om personalens motivation till att vilja utvecklas på ett personligt och organisatoriskt plan samt personalens förberedelse kring Leans implementering. En verksamhet av de valda åtta kom att misslyckas med sitt Lean arbete på grund av dålig förberedelse hos personalen och ett ledarskap som saknade egenskapen att anpassa Lean till organisationsstrukturen och det vardagliga arbetet. (Radnor och Walley 2008).

### Lean i Sverige

I Sverige är det ett så kallat "Lean tänk" som Quist (2007) menar att verksamheterna försöker att ha som inspirationskälla och rättesnöre. Quist (2007) studerade skatteverket i Mälardalsregionen och påvisade att det går längre än enbart ett tänk som medarbetarna försöker att gå efter. Skatteverket jobbade enligt Quist (2007) utifrån tre av Leans beståndsdelar, nämligen idén om onödig efterfrågan, en ökad förståelse för systemtänk och processeffektivitet. Studien visade att onödig efterfrågan hade sjunkit 30-40 procent utifrån idén om att erbjuda kunden verklig efterfrågan genom att undersöka vad kunden verkligen söker när denne vänder sig till skatteverket. Quist (2007) påvisar också i sin studie en ökad förståelse för hur medborgarens processer hade effektiviserats genom att handläggaren hade en närmare kontakt med sina klienter och därigenom kunnat erbjuda sina kunder efterfrågan av värde. Brandt och Stigendal (2012) diskuterar organisationerna, polismyndigheten och CSN där båda har genomfört några pilotprojekt utifrån ett Lean processtänk och syn i några led hos respektive verksamhet. Den förstnämnda verksamheten har olika processer som påverkar olika grupper i samhället och utifrån det hade polisen bjudit in representanter från vardera huvudgruppen som polisens processer påverkar (ibid). Här har polisens användargrupper grupperats som kunder, polisens processer ses som en delverksamhet som erbjuder en viss service till särskilda grupper i samhället (ibid). Brandt och Stigendal (2012) menar att polisen har kunnat identifiera en viss kundgrupp som deras process påverkar där polisens process har kunnat anpassas för just denna

kundgrupp. Utifrån detta har polisen kunnat identifiera vad som är av värde för den berörda kundgruppen, dvs. verklig efterfrågan (ibid).

En annan verksamhet som Stigendal och Brandt (2012) har studerat är, Centrala studiestödsnämnden (CSN) där man liksom polisen har använt sig av vissa Lean-insatser i verksamheten. På denna verksamhet har man undersökt vad som är av värde för deras kunder genom en kundundersökning. Denna undersökning berörde hur information skulle nå eleverna där Stigendal och Brandt (2012) påvisar att en majoritet av eleverna vill ha sin information digitalt istället för tryckt. På så vis menar Quist (2007) och Stigendal och Brandt (2012) att processerna kan skapa kundvärde och identifiera onödigt och verklig efterfrågan samt reducera resursslöseri.

Tealohi (2013) beskriver genom sin studie ännu ett exempel på en verksamhet som har implementerat Lean i sin organisation där man trots goda resultat, hade motgångar på merarbetarplanet. Resultatet analyserades utifrån Leans fem värdeprinciper där ledningen på försäkringskassan var nöjda trots en del röda flaggor som restes. Studien (Tealohi 2013) fokuserade på medarbetarperspektivet där syftet i korta drag var, *motivationen till varför en offentlig organisation tillämpar ett koncept från den privata sektorn*, som resulterade i att medarbetarna till en början fann förändringen rolig och rik. Detta förvandlades enligt Tealohi (2013) senare till att medarbetarna kände sig utanför och fick ingen återkoppling från ledningen för det utförda arbetet trots ledningens nöjdhet kring Leans tillämpning i verksamheten. Detta är något som Radnor och Walley (2008) menar på att även om organisationen får ett lyckat systemtänk så återstår en av de viktigaste delarna, nämligen medarbetarnas delaktighet och arbetsutförande.

### Toyotas Lean

Redan på 1950-talet hade bilföretaget Toyota idéer om hur man skulle kunna minimera både slöseri i produktionskedjan och resurser som användes till en färdig produkt (Ross & Associates 2003). Henry Ford hade i början av 1960-talet idéer för resurssparande i produktion och för att minska slöseri. Detta kom att bli startskottet för företaget Toyota som utvecklade Lean genom specialisering i produktionen för att identifiera slöseri och sparande i produktion (Ross & Associates 2003). Överproduktion som ledde till ett ökat slöseri, extra tid på en produkt för småfinesser och en ineffektiv användning av råvaror som kunde uppgå till 90 procent av en färdig produkts totala aktivitet (ibid). Enligt Ross och Associates (2003) såg andra

produktionsföretag Lean som ett idealkoncept för att spara och använda sina resurser på ett effektivt sätt. Kennedy och Maskell (2006) identifierar i sin tur fem principer som Lean production består av och som fungerar som vägledning för identifiering och eliminering av slöseri. Dessa fem principer är som följer:

- Värde

Värde fokuserar på kunden och den service som kunden erhåller från företaget. Att förbättra kundrelationen mellan kund och företag är drivkraften i denna princip. Kunden står för en produkts cykel, från början till slut och sätter ribban för prestationen som krävs från företaget. Företaget jobbar utifrån kunden som också är företagets röst, servicen styrs utifrån variabler som gör det möjligt för denne att få den service som den behöver vid rätt tillfälle. Verksamheter som applicerar Lean är också de företag med kunder vars kontakt bygger på ett nästan personligt plan mellan producent och konsument.

- Värdeflöde

Värdeflöde skapas genom en granskning i alla produktionsprocesser för att på så vis identifiera och eliminera sekvenser som inte bidrar till värde för slutprodukten. Denna princip granskar produktionsprocessen omvänt, dvs. slutprodukten granskas kritiskt för att identifiera icke värdeskapande processer och senare eliminera dessa.

- Ständigt flöde

Ett ständigt produktionsflöde eftersträvas, utforma produktionen för att producera så mycket som möjligt på snabbast möjliga tid och med så lite slöseri som möjligt. Detta ger utrymme för kreativitet och innovation. Det finns sju former av slöseri som Toyota har identifierat nämligen, överproduktion, i väntan på arbetare, produkttransport, fel i tillverkning, överskott i lager, onödig produktförflyttning och defekter på färdig produkt. Genom att effektivisera organisationen internt, skapa ett internt flöde, därefter ett effektivt externt flöde mellan underleverantörer av råvara och sedan kunden, kan råvaran levereras, bearbetas och sedan säljas till kunden.

- Kundens efterfrågan

Produktionen styrs av efterfrågan, dvs. kundens behov. För att minska onödiga produktionskostnader, exempelvis lager som står fulla med produkter som inte säljs, är det därför kunden som styr denna sekvens. Underleverantörer väntar med leverans av råvara till

den tidpunkten att en beställning görs från kundens sida vilket i sin tur triggar igång produktionsprocessen.

- Ständiga förbättringar mot perfektion

Den mest fundamentala principen av Leans fem principer är strävan efter perfektion. Denna princip och strävan ska inte uppfyllas över en natt, men små vardagliga arbetsförändringar ska resultera i ständiga förbättringar. Ständiga förbättringar ska vara vägen mot perfektion, även om ett sådant tillstånd är omöjligt ska det vara visionen för att uppmuntra ständiga förbättringar.

För att lyckas med dessa fem principer krävs det i sin tur en implementering av en del verktyg och ett exempel på dessa är *Kaizen* (Womack and Jones, 1996). *Kaizen* härstammar från Japan (Drotz 2014) och uppmuntrar samarbete (Breyfogle III 2007). De anställdas kreativitet och engagemang uppmuntras för att på så sätt undanröja hinder i produktion, uppmuntra ständiga förbättringar och ett gott medarbetarskap genom teamskapande och utbildning (Breyfogle III 2007).

Många av de verktyg som Lean erbjuder, är baserade på tidigare arbetsgranskning av produktion och produkt (Womack and Jones, 1996). Inom exempelvis Taylorismen togs inga förbättringsbeslut baserade på hypoteser, utan enbart på teorier som prövades i produktionen för att senare ses som en eventuell processförbättring (Womack & Jones, 1996).

### Leans utveckling

Effektivisering, minskning av slöseri och få så mycket som möjligt för befintliga resurser genomsyrar moderna verksamheter inom både privat och offentlig verksamhet. Lean har enligt Vasic (2015) utvecklats från att vara anpassad för privat sektor riktad mot vinstmaximering samt ha en så förfinad verksamhet som möjligt till att anpassas för tjänstesektorn. Efter andra världskriget infördes konceptet Lean i Japan då med beteckningen Lean Production och har genom kriser växt fram till att vara den hjälpsamma handen för verksamheter som vill spara och utvecklas (ibid). Vasic (2015) beskriver Leans resa i bilindustrin som startskottet på den uppmärksamhet och respekt som Lean har fått och denna resa är idag populär inom offentlig sektor. Den svenska industrin tog initiativet mot Lean på 1990-talet och runt millennieskiftet började offentlig sektor såväl som hälso- och sjukvården att göra detsamma (ibid).

## Översättning över tid – översättningsmodellen

Erlingsdottir och Lindberg (2005) inspirerad av, Czarniawska och Joerges (1996) diskuterar översättning av idéer över tid genom en så kallad, översättningsmodell. De menar att studerandet av organisatoriska förändringar och reformer har blivit allt vanligare där forskningen utgår ifrån ett översättningsperspektiv. Modellen syftar till att göra förändring mer synlig och påtaglig genom att följa en idéns resa genom tid och olika praktiker. Mer ingående kan översättningsmodellen användas för att analysera komplexa förändringsprocesser och resultatet som de medför (Erlingsdottir & Lindberg 2005), samt hur själva översättningen av idéer går till. Studien som gjordes av Erlingsdottir och Lindberg (2005) syftar till att beskriva hur idéer hämtas in och vidare översätts för den egna verksamheten. Översättningsmodellen som diskuteras av Erlingsdottir och Lindberg (2005) beskrivs som följande:

- Lösryckning – En idé hämtas in från en tid till en annan plats och/eller tid. Idén som hämtas in blir kontextlös i den fasen och alla rumsbundna drag hos idén exkluderas. Idén ska vara omtolkningsbar och vara kopplad till ett eller flera fält samt bunden till en tid där idén har satt sina avstamp i praktisk form.
- Paketering – Sättet som idén förpackas ett krav för att den ska kunna färdas genom tid och rum. Idén översätts till en modell, prototyp eller en text som gör den omtolkningsbar och lätt att kommunicera vidare inom det valda fältet. Det är här också som vissa idéer tynar bort och andra lyckas bättre, vilket betyder att packningen av idén ska förmedla en speciell elegans, den ska förmedlas som unik och igenkännbar som gör den mer attraktiv. Idén ska ses som ett recept till problem och/eller en vision. Översättningsprocessen handlar om att paketera idén så allmängiltig som möjligt för att göra den så konkret och passa så många fält som möjligt.
- Mottagning – En idé som är i sin kontextuella resa och som möter en ny kontext, möter också en ny praktik med sina specifika karakteristiska drag. Mottagandet av idén präglas av styrande, ledarskap och organiseringen av verksamheten. Idén packas upp av de som har kännedom om idén samt hur och var den skall komma att användas. Idén omsätts från teori och förbereds inför praktisk handling.
- Handling – En idé översätts till handling genom att den först av allt görs handlingskraftig. En idé som översätts till handling och som upprepas blir inom sinom tid stabiliserad och tagen för given i vardagen. Sättet som idén

presenteras, dvs. om den blir en påtvingande lösning eller en lösning som accepteras av hela verksamheten, utgör den handlingskraft som bär idén vidare i verksamheten.

### (Lean) Six sigma

Six sigmas filosofi kan enkelt och direkt beskrivas som det koncept som syftar till att minska variation i processer för att förbättra processer och förebygga oväntade fel (Pojasek 2013). Detta görs enligt Pojasek (2013) genom att bryta ned en process, skapa förståelse för den processen för att senare kunna förutspå resultatet. Six sigma fokuserar sig på processförbättring genom att reducera olikhet i processer (ibid).

Bill Smith, en ingenjör på Motorola förklarade den acceptabla nivån för defekter i produktion som Six sigma. Att sänka denna defektnivå enligt Peter och Snyder (2004) skulle rättfärdiga kostnaderna för att undvika upprepande fel i produktionen. Six sigma som kom till i produktionsindustrin är idag som Lean, enligt Snyder och Peters (2004) implementerat i myndigheter i alla storlekar. Studien (ibid) diskuterar Six sigmas nutida definition och skriver vidare att konceptet kan betyda olika saker beroende på vem som tillfrågas, det kan vara en vision, en filosofi, en matris av six sigma och andra koncept, ett mål eller en förbättringsmetod för verksamheten.

Det finns en gemensam grund för dessa två koncept enligt Maleyeff (2007), som menar att ändamålet med både Lean och Six sigma är kundnöjdheten, skapa en kultur av strävan mot ständiga förbättringar och involvering av medarbetare i all arbetsförändring. Olikheterna däremot är också de tydliga enligt Maleyeff (2007) som menar att Lean ledare har en mer helhetssyn över process och verksamhet och arbetar med att röja undan hinder i processer för att nå optimal värdeskapande och effektivitet. Six sigma ledare är generellt mer finansiellt riktade där dessa fokuserar på direkta kostnader och hur dessa kan skäras ned på och skapa ett så positivt resultat som möjligt (ibid).

Maleyeff (2007) presenterar i sin studie exempel på hur dessa koncept kan appliceras tillsammans där Lean arbetet fokuserar på följande:

- Skapa en förståelse på den service som efterfrågas.
- Sträva mot värdeskapande processer.

- Skapa ett systemsynsätt hos medarbetarna för deras vardagliga arbete finna resurseffektiva alternativ i deras arbete och hantering av resurser.

Arbetet med Six sigma ska bredvid Lean fokusera på följande:

- Sträva mot att skapa förståelse för processer baserad på noga undersökningar och därefter fatta beslut för processförbättring.
- Ägna resurser till att undanröja hinder som i framtiden kan orsaka problem för verksamheten finansiellt.
- Ständiga processförbättringar.

Denna sammanslagning kan trots positiva resultat enligt Pojasek (2003) skapa ett *och/eller* dilemma för verksamheten då arbetet med koncepten kan konkurrera om resurser.

### Varför Lean

Tjänstesektorn har flitigt adopterat och applicerat Lean metoder genom åren, Gebre m.fl. (2012) menar dock att en del av dessa metoder är också tillfälliga eftersom resultaten som metoderna medför är för vissa tillfälliga. Lean skapar en systemsyn över processer genom att förändra ett tänk hos ledare och medarbetare enligt Gebre m.fl. (2012), som vidare menar att Lean erbjuder förändringar som ger snabba resultat som till en viss del går att repetera. För att detta ska vara möjligt så måste utförarna, ledare och medarbetare också jobba enligt Lean (ibid). Detta är en anledning till att en del verksamheter lyckas där andra har misslyckas.

Lean implementeras enligt Gebre m.fl. (2012) generellt genom små pilotprojekt för att göra inlärningsprocessen möjlig för medarbetarna att ta till sig. Små ”teams” enligt Gebre m.fl. (2012) börjar med att analysera ett litet område som organisationen vill börja med och därefter designa lösningar för detta projekt. Samma principer kan senare appliceras på större projekt (ibid). Typiska förbättringar med systemsyn är ledarnas och medarbetarnas syn på det dagliga arbetet och processsynsättet som med tiden bidrar till märkbar förbättring.

### Överföringen av Lean från privat sektor till offentlig sektor

Röster för överföring, adoption och implementering av idéer och strategier från näringslivet till offentlig sektor gjorde sig hörda enligt Crawford (2012) redan under 70-talet. Crawford (2012) skriver att då valde man att förbise det humanistiska perspektivet och fokuserade på det tekniska perspektivet för hur en överföring av idéer och strategier kunde gå till. Den vägen av New



public management (NPM) som vi ser i modern tid beror enligt Dunleavy och Margetts m.fl. (2005) på en oenighet inom organisationer mellan organisationsmedlemmar, konkurrens och en ökad attraktivitet för den offentliga sektorn.

Enligt Schiele och McCue (2011) är offentlig sektor pressade till att utnyttja sina resurser mer optimalt och det är ingen överraskning att tjänsteverksamheten nu vänder sig till näringslivets idéer och strategier. Schiele och McCue (2011) menar att det gynnar offentlig sektor att se över sina utgifter och skapa utrymme för alternativ som är mer ekonomiska och lika, om inte mer effektiva. Offentlig sektor behöver vidare identifiera sina brister och skapa ett starkare underlag för förbättring och en ökad effektivisering i både hanteringen av sina resurser och i sitt arbete (ibid). Samtidigt måste tjänstesektorn vara öppen för idéer som kan förbättra sektorn, inte enbart gentemot Lean utan andra modeller och företagsstrategier likaväl (ibid). Detta får också stöd från Womack och Jones (1996) som menar att sann effektivitet är organisationens förmåga att ha ett organiserat processflöde, vara driven mot förbättring, fokus på eliminering av slöseri, ständiga förbättringar och hög kundtillfredsställelse. Utifrån det söker man en lösning på hur offentlig sektor kan efterlikna privat sektor riktad mot samhället. Stigendal och Brandt (2012) ser Leans process- och systemsynsätt som en lösning på detta, men denna överföring får också enligt Womack och Jones (1996) kritik som pekar på några grundläggande och mindre grundläggande hinder för Leans implementering i offentlig sektor.

### Hindren för Lean på offentlig sektor

Bhatia och Drew (2006) m.fl. påvisar i sina studier en del hinder som NPM, Lean production står inför. Ett av dessa är att identifiera kundvärde eftersom statliga verksamheten är kundens enda "leverantör" av tjänst och service. Det är därför viktigt att utreda en verksamhet i taget och definiera kundvärde för just den verksamheten med hjälp av medarbetarna på respektive verksamhet. Bhatia och Drew (2006) diskuterar vidare att det är vidare viktigt att offentlig verksamhet har medlen nog att följa med i utvecklingen och på så sätt kan erbjuda kunderna ett högt värde på sina tjänster. Därför krävs det enligt Mungovan (2009) en transformationskraftig organisation som är flexibel för adapteringar och framtida förändringar. Detta kräver i sin tur kapital och investeringar i tekniska system som kan bemöta kraven på tjänsteverksamheten för behoven som statlig verksamhet har idag, och kan komma att bemöta i framtiden (ibid). Studien gjord av Mungovan (2009) visar också att den offentliga sektorn måste öppna dörrarna och attrahera ung arbetskraft som kan bidra med innovation och nya idéer. Dagens offentlig sektor

enligt Mungovan (2009) präglas av en ålder som befinner sig nära pensionsåldern och behöver därför bereda plats för nya tankar och idéer för styrning och utformning.

Halling och Wijk (2013) diskuterar vidare i sin studie att Lean inte riktigt är utforskat för att kunna passa den offentliga sektorn riktigt än, och vidare att det krävs en mer empirisk forskning med tydliga resultat som också får stöd en del andra studier, till exempel Drotz (2014). Hinder som identifieras i studierna skrivna av Drotz (2014) och Halling och Wijk (2013), påvisar en organisatorisk kritik som är riktad mot den byråkrati som finns inom offentlig sektor, och den organisationsstruktur som är mer tidskrävande till en organisatorisk förändring än näringslivets organisationer. Kritiken riktar sig internt mot organisationens processer, individer samt att Lean fortfarande är i den fasen där konceptet behöver ytterligare forskning för hur det kan anpassas till offentlig sektor (ibid). Halling och Wijk (2013) skriver vidare att det finns en tröghet i offentlig verksamhet som tar tid att förändra och påverka som också är ett av hindren som Lean production stöter på i offentlig sektor.

### Kan Lean förbättra offentlig sektor?

Radnor m.fl. (2006) har visat att det är svårt att få exakta mätningar på hur Lean påverkar den offentliga sektorns olika delverksamheter på grund av att de är så pass svåra att isolera och upprepa. Den offentliga sektorn har många verksamheter som i sin tur har kunder som alla har olika behov beroende på den verksamhet denne söker sig till (Bhatia & Drew 2006). Radnor och Walley (2008) har i sin studie lyckats identifiera några positiva effekter som Lean produktion har haft på den offentlig sektor:

- Utveckling av en organisations flexibilitet och hållbarhet.
- Helhetsperspektiv för organisationens resultat i helhet istället för den egna funktionen och/eller avdelningen.
- Kundperspektiv: kundens behov och efterfrågasätts i fokus.
- Flödesperspektiv tilltas istället för resultat och fokus läggs på processflödet i organisationen.

Under de senaste 15 åren har enligt Stigendal (2010) många offentliga verksamheter jobbat med processsynsättet och implementerat det i sina verksamheter men dock har inte alla varit lika framgångsrika. Stigendal (2010) menar att detta beror på att organisationer har fel utgångspunkt när problem och lösningar kartläggs. Lösningen på organisationens problem ska också passa organisationen som helhet och inte enbart problemen (ibid).

## Värde för kunden - efterfrågan

Den offentliga sektorn står för 32 procent av Sveriges sysselsättning enligt Kessiakoff och Braun m.fl. (2005) som menar att det måste därför finnas ett kundvärde som resultat av värdeskapande processer i verksamheten. Värdeskapande är ett centralt begrepp för både kunden och verksamheten enligt Kessiakoff m.fl. (2005) som vidare menar att servicen som kunden får betygsätts, och det i sig ger verksamheten feedback på deras processer, något som också diskuteras av Bhatia och Drew (2006). Kvaliteten på den erhållna servicen är en dom som verksamheten erhåller och den domen enligt Azizzadeh, Khalili och Soltani (2013), baseras på kundens medvetenhet kring ärendeprocesserna jämfört med en tidigare service som denne fick. Azizzadeh m.fl. (2013) beskriver två typer av service, förväntad och erhållen service där förväntad service är bunden till erhållen service från ett tidigare skede.

Den servicen som skapar värde för kunden och som sätter kundperspektivet i fråga för verksamheten beror enligt Brandt och Stigendal (2012) på kundens efterfråga. Drotz (2014) delar upp efterfrågan i två delar, ”verklig” och ”icke verklig” efterfrågan som ger verksamheten svar på eventuellt resursslöseri. Drotz (2014) menar att allt som inte skapar värde för kunden och som inte är efterfrågad av kunden, är därför av inget värde för värdeskapande processer och verksamheten som helhet. Det som skapar värde för kunden (verklig efterfråga) och som efterfrågas är underlag för verksamhetens processer (ibid). Det får medhåll från Quist (2007) som menar att detta är ett sätt för att systematiskt reducera slöseri i verksamheten och fokusera på det som är av värde för kunden och dennes efterfrågan.

## Lean, nytta för vem?

Tidigare forskning visar Leans nytta på flera plan, denna nytta blir en kedjereaktion som konsekvens av organisatoriska handlingar mot Leans tillämpning enligt Drotz (2014) m.fl. Stigendal (2010) menar att en förändring av verksamhetens processer, värdeskapande och ständiga förbättringar, förbättrar medarbetarens förmåga att kunna tillfredsställa kunden som också denne nyttjas. Stigendal (2010) lägger stor kraft på Lean-konceptet och den enskilda verksamhetens förmåga att adoptera ett systemtänk, förbättring i alla led och värdeskapande processer. detta får också stöd från Drotz (2014) som menar att alla dessa förändringar på det organisationella planet fokuserar på medarbetare och att kunna erbjuda kunden värde på efterfrågan. Drotz (2014), Stigendal (2010) och Seddon och Brand (2008) m.fl. påvisar ett

mönster i sina studier där man lägger stor vikt på det organisatoriska planet genom ständiga förbättringar, process- och systemsynsätt. Nyttan som de identifierar finner först utförarna av Lean i sin vardag respektive i det långa loppet, detta som senare kompletteras med den direktkontakt som sker med kunden och kvaliteten på den erbjudna servicen på den verkliga efterfrågan (ibid).

### Sammanfattning av tidigare forskning

Ökade krav på den offentliga sektorns förmåga att hantera sina resurser har fått sektorn att söka sig mot privat sektor där Lean har varit svaret enligt Krings, Levine och Wall (2006). Lean främjar den offentliga sektorn genom att rikta fokus på processer och hur dessa kan skapa ett värde för kunden (Radnor, Holweg & Waring 2011). Lean skapar processer som är av värde och som i sin tur skapar värde på kundens efterfråga (Bhatia & Drew 2006). Kennedy och Maskell (2006) fokuserar på hur ett gott processflöde kan ge mer för mindre som får stöd från Brandt och Stigendal (2012) som i sin tur menar att ett gott processflöde kan skapa ett maximalt värdeflöde även om den i praktiken är omöjlig.

Det krävs dock mer forskning om hur detta koncept kan anpassas och tillämpas i offentlig sektor enligt Halling & Wijk (2013), samtidigt som Drotz (2014) menar att det krävs empirisk forskning kring hur olika verksamheter har tagit till sig Lean och vad det har resulterat i. Bhatia och Drew (2006) tar kundens parti och menar, för att tjänsteverksamhetens kunder ska bli nöjda är det då viktigt att den offentliga verksamheten ändrar på sin organisation. Quist (2007) och Brandt & Stigendal (2012) menar att verksamheterna, Polisen, CSN skatteverket och försäkringskassan har fokuserat på hur de kan utifrån Lean dels, kunnat identifiera sina kunder och dels kunnat identifiera den önskade informationen som deras kunder önskar samt hur man skulle vilja erhålla informationen. Leans applicering har varit lyckosam visar tidigare forskning nationellt och internationellt och kanske mest framgångsrik inom vården. Enligt Radnor och Walley (2008) ger detta i sin tur Lean utrymme till att även anpassas till andra offentliga verksamheter. Forskningen visar också att det är svårt att erhålla exakta mätningar på om Lean faktiskt förbättrar tjänsteverksamheten enligt Radnor m.fl. (2006).

## Metod

I detta kapitel följer en kortfattad beskrivning av studiens tillvägagångsätt för datainsamling. kapitlet presenterar bland annat, avgränsning, studiens forskningsmetod och informationsinsamling. Vidare avslutas metodavsnittet med design och källkritik.

## Avgränsning

Studiens studieobjekt är Borås stadskansli där jag hade en masterpraktik som varade i en termin med start den tredje terminen under masterutbildningen. Stadskansliet jobbar efter både Six sigma och Lean som båda är koncept från näringslivet. Valet föll på denna verksamhet för att vidare skapa en ökad förståelse för hur man har översatt, integrerat och vidare tillämpar Lean. Studiens. Det finns tidigare forskning kring koncept från näringslivet till offentlig verksamhet men det krävs också mer empiriska resultat för att vidare skapa en högre förståelse kring hur Lean anpassas till på tjänstesektorn.

## Tillvägagångsätt och Informationsinsamling

Studiens utgångspunkt var en teoretisk sådan med syftet att skapa en ökad förståelse för Lean på stadskansliet i Borås. Temat är Lean och nyckelord som anpassning och tillämpning ska vidare syfta till att presentera Leans tillämpning på nämnda verksamheten (Bryman 2012). Därför analyserades tidigare forskning kring hur Lean har anpassats till verksamheter inom offentlig sektor. Informationen samlades in på GU:s biblioteksdata-baser och biblioteken, samhällsvetenskapliga biblioteket och det ekonomiska biblioteket. Ett visst material samlades in genom sökmotorn *Google scholar* som inte fanns tillgängliga på biblioteken och dess databaser.

Det empiriska materialet samlades in genom intervjuer som var strukturerade på så sätt att jag ville börja på ett strategiskt plan och sedan intervjua mig neråt i organisationsstrukturen. Intervjuerna spelades in för att anpassa mig till de tidsramar som jag och deltagarna hade bestämt vid ett tidigare skede. Detta kompletterades med egna erfarenheter under min praktikperiod på stadskansliet i Borås.

Den teoretiska informationsinsamlingen kommer till största delen från skolbiblioteken i form av vetenskapliga artiklar och litteratur. Nyckelorden som informationsinsamlingen söktes utifrån, presenterades i föregående kapitel. För att skapa en ungefärlig förståelse för materialtillgängligheten på hur informationen kring Lean och offentlig verksamhet såg ut så

använde jag mig av bibliotekens databaser samt sökmotorn, *Google scholar* för att samla in så mycket information som möjligt. "Brainstorming" sökningar gjordes vid den tidpunkten.

### Analys av material

Analyseringen av materialet skedde till stora delar kring hur Lean har anpassats och tillämpats i offentlig verksamhet i och utanför Sverige. Därefter analyserade jag materialet för att se över vilket material som skulle sparas och användas respektive kastas. Det var viktigt att dela in informationen över studierna i Sverige för att skapa en förståelse kring svenska verksamheternas användning av Lean. Detta för att svenska studier inte fanns i den omsträckning som internationella.

### Respondenter och Anonymitet

Respondenterna valdes ut med syftet som utgångspunkt. En del av dessa skulle svara på frågor som berör det dagliga Lean bruket samtidigt som andra deltagare skulle svara på mer organisatoriska och strategiska frågor kring anpassningen av Lean. Jag ansåg dessa vara nog för denna studie då efter det bearbetade intervjumaterialet, så hade dessa täckt områden som var av intresse för studien. Därav ansågs det att fler respondenter inte längre var nödvändigt. Det blev en intervju per deltagare. Vid ett tillfälle fanns det behov av ytterligare material och som önskades av en redan intervjuad kommunchef. Det önskade materialet förbereddes inför intervjun med en av kvalitetsstrategerna vid ett senare tillfälle. Baserat på erfarenheterna från praktikperioden valdes deltagarna som jag uppfattade var mest insatta i implementeringen av Lean. Vidare så anonymiserar deltagarna till namns i texten. Följande respondenter valdes ut för studien samt vilka roller de har:

Kommunchef	
Kvalitetsstrateg	Kvalitet & Utveckling
Kvalitetsstrateg	Kvalitet & Utveckling
E-samordnare	Kvalitet & Utveckling
Administrativ samordnare	Personal & Förhandling

## Design

I detta fall använder jag mig av en organisation som har infört konceptet Lean. Genom att göra en fallstudie så kan konceptets användning och anpassning av Lean till verksamheten studeras närmare och med en ökad precision (Bryman 2012). Vidare har detta arbete också underlättats på vissa fronter genom att jag hade en praktikperiod där under våren 2015.

## Källkritik

Att studera mina källor på ett kritisk vis var väldigt viktigt och som är viktigt för alla forskningsstudier i överlag för att se över äktheten, spåra tillbaka studien till utgivaren och när den gjordes (Bryman 2012). Därför var det viktigt att studera källor mer eller mindre kritiskt beroende på var de hittades. Exempelvis var jag mindre källkritisk mot källor från skolbiblioteken och deras sökmotorer samtidigt som artiklar från andra sökmotorer.

## Analys

I detta kapitel presenteras en beskrivning av Lean och Six sigma på stadskansliet i Borås som har utformats med hjälp av intervjuer med utvalda ledare och medarbetare samt genom observation i form av en praktik. Deltagarnas svar analyseras och presenteras under passande rubriker som i nästa kapitel diskuteras mot avsnittet *tidigare forskning*.

Kapitlet börjar med en kort introduktion av den valda organisationen som senare beskriver Six sigma som följs av Lean och Six sigma på kansliet. Vidare följer ett antal rubriker som berör bland annat anpassningen av Lean samt medarbetarnas upplevelser kring Lean. Avsnittet avslutas med upplevda för och nackdelar med Lean bland deltagarna som har intervjuats och ett sammanfattningsstycke som rundar ihop analysavsnittet.

## Introduktion

Stadskansliet består av sju enheter. Gemensamt för dem är att de arbetar med övergripande uppgifter och stöder Kommunstyrelsen i ledningen av kommunen. Stadskansliet bereder ärenden till Kommunstyrelsens sammanträden. Dessa sju enheter är följande:

- Ekonomistyrning
- Sekretariat
- Näringsliv
- Samhällsplanering
- Personal och förhandling
- Information
- Kvalitet och utveckling

Stadskansliet lyder under en kommunstyrelse som har utsett en kommunchef som också är förvaltningschef för kansliet. Gemensamt för dessa sju enheter är att de arbetar med övergripande strategiska uppdrag och stöder kommunstyrelsen i ledningen av kommunen. Lean är det koncept eller ledstjärna som organisationen i sin helhet försöker att sträva efter och Stadskansliet har en förbättringsgrupp, med representanter för alla enheter. Eget ansvar för det dagliga arbetet genom Lean uppmuntras.



## Six sigma

En av deltagarna beskrev stadskansliets dåvarande situation som ”otålig”. Man hade alldeles för höga kostnader som överskuggade intäkterna vilket också i sin tur påverkade verksamhetens presenterande gentemot samhället. Ser man till svaren så var verksamheten i behov av en förändring som skulle förse ledningen med en ökad kontroll över sin verksamhet i och med att kraven på verksamheten ökade men man hade svårt att bemöta dessa krav från samhället. Det behövdes en ökad kontroll över processer, hålla kostnaderna på en rimlig nivå för att senare bemöta trycket från samhället med önskad service. Intervjun med en av deltagarna visar att Six Sigmas kontroll på processer och mängden information som konceptet försåg och var önskad som i ett senare skede kompletterades med Lean. Six sigmas roll skulle vara att bryta ned processerna, skapa en ökad förståelse för processer och därefter, förse verksamheten med ingående information om processen och därefter, skapa en smidigare och ett mer effektivt kostnadsunderlag för till en början, det dagliga bruket.

## Six sigma och Lean

Stadskansliets ledning valde 2006 att börja diskutera och vidare jobba mot en organisationsförändring som svarade upp mot det ökade trycket från boråsarna och de interna kraven på att organisationen ”måste bli mer modern” i tanke och praktik. Detta har varit deltagarnas gemensamma svar på första steget mot en organisationsförändring. Från första början säger en av deltagarna att ”six sigma blev det första konceptet” då man behövde effektivisera sina processer. Deltagare 1 säger följande:

*”... vi började med Six sigma som skulle effektivisera våra processer och reducera eventuella flaskhalsar som senare skulle förse oss med noggrann information om hur mycket resurser och våra processer slösar samt hur detta skulle kunna minskas...”*

För att göra det möjligt insåg deltagare 1 och deltagare 2 att man skulle behöva en ”svartbältad grupp som hade en specialkompetens kring six sigma och processhantering” och sakta införa detta in i organisationen. Efter att ha jobbat med Six sigma under en längre period insåg man att Six sigma inte gav den önskade påverkan på vardagliga processer som man ville och ansåg six sigma vara mer passande för projekt som löpte över en längre tid. Detta för att verksamheten var i behov av snabba resultat, något som Six sigma inte kunde producera så snabbt som önskat. Lean kunde däremot påverka det dagliga arbetet och förse verksamheten med snabba resultat.

Hanteringen av detta var enligt tidigare nämnda deltagare att Lean skulle vara målet för organisationen. En av deltagarna som ledde arbetet med Lean, uttryckte sig enligt följande:

*”... vi ville ha något enklare än Six sigma som vem som helst skulle kunna ta till sig och göra våran vardag enklare och ge snabba resultat ... six sigma passar större projekt som löper över längre perioder...”*

De nämnda deltagarna är också överens om varför man valde Lean. Organisationen ville undvika enligt dem, *”osthyveeffekten”*, där man bara hyvlar bort lager för lager av det gamla mot det nya och *”yxhuggseffekten”*, där man med ett yxhugg kapar banden mellan det gamla och det nya. Man ville ha en modell som skulle med en mjuk och jämn fördelning överge det gamla tänket och de gamla arbetssätten, gentemot en effektivare organisation vars resurser slösas mindre och förser organisationen och samhället med den bästa möjliga servicen. Arbetet med översättningen av Lean förklarar deltagare 2 som följande.

*”Det är ju det att vi egentligen har, vi har översatt till ”boråsiska” så att vi har tagit forskningen och betat ner det till en plan som passar oss och våra processer och visioner...”*

Enligt deltagare 2 var det viktigt att Lean genom översättningen skulle vara anpassad efter deras förhoppningar och vad de ville åstadkomma med Lean, att effektivisera *”våra processer och verksamhet och skapa ett systemtänk på både ett vardagligt och ett strategiskt plan”*. Genom att översätta konceptet till *”boråsiska”* kunde man skapa sig en egen identitet av Lean, det skulle vara något som vem som helst skulle kunna bära med sig i sin vardag och förbättra det egna arbetet med hjälp av Lean.

De tidigare nämnda deltagarnas svar är ibland mycket lika vilket beror på att de var bland de som ledde arbete av implementeringen av först, Six sigma och därefter Lean, senare ansvariga för att skapa en miljö som dessa koncept kunde frodas i. De säger att *”idén om först Six sigma och senare Lean stötte på lite negativitet”*, vilket ledde till att det togs ett egetmäktigt beslut av deltagare 1 att införa koncepten Six sigma och Lean, då man ansåg att organisationen var i behov av förnyelse. De hittills nämnda deltagare ser utbildning som en viktig pelare i organisationen. Därför började deltagare 1 att utbilda en koncerngrupp som senare skulle utbilda förvaltningschefer, som de i sin tur skulle utbilda sin personal i Lean.

Med risken för att få en negativ bild av den väntande förändringen genom först Six sigma och senare lean bland medarbetarna, insåg kommunchefen och övriga deltagarna i ledningen för förändringen, att utbildning och information var nyckeln. Utifrån svaren från deltagarna kom

utbildningen att vara nyckeln för att acceptera förändringen och förstå att den var nödvändig för verksamheten snarare än något att vara negativ och osäker gentemot. Deltagare 1 lade stor vikt på information och utbildning som uttryckte sig som följande:

*”... det fanns en del röster som var negativa mot detta, så kallade nej-sägarna och just dessa var det extra viktigt att bemöta med information om varför denna förändring var viktig för både personalen och verksamheten. Det gjorde vi genom noga informering och gott om utbildning”*

### Pilotprojekt

I början av Lean arbetet och införandet så ville verksamheten enligt en av deltagarna starta Lean arbetet i form av ett pilotprojekt för att bara komma igång med Lean. Enligt deltagaren så ville man *”bara göra något, övergå från teori till praktik”*. Postrummet är det rum där information kommer och går och som är en viktig del av medarbetarnas vardagliga arbete, och som blev denna kickstart. Detta projekt skulle vara något som en kickstart för att blåsa liv i Lean-arbetet och påbörja något litet och enkelt för att senare röra sig mot större projekt och processer (Gebre 2012). Postrummet skulle och kom effektiviseras genom tydliga instruktioner för hanteringen av exempelvis, avfall, in och ut post och administrationsmaterial.

### Blandade uppfattningar om Lean

Ser man till deltagarnas svar så får man delvis lika och olika svar där de skuldbelägger olika parter. Man pratar om den enskilde medarbetarens vilja och ovilja att ta till sig det nya som främjar det egna arbetet, organisationen som helhet och kunden. En av deltagarna kallade dessa för, *”nej-sägarna”* och vidare beskrev att *”de säger nej till all förändring oavsett modell och förändring för att man fruktar det nya”*. Å andra sidan svarade en annan deltagare annorlunda som menar följande:

*”... det är vårt ansvar, de som leder förändringen att nå dessa som är emot förändring och visa dem fördelarna, få dem att förstå hur Lean kan hjälpa dem i vardagen och kan frigöra tid som de kan lägga på andra arbetsuppgifter”*

Några av deltagarna uttryckte sig annorlunda, där förändring för vissa kan betyda att bli av med jobbet eller jobba med något helt nytt som de inte skulle vara bekväma med. Deltagarna nämner olika uppfattningar om Leans implementering men som alla hamnar hos den enskildes förmåga att hantera det nya. De menar att det finns en påtaglig skepsis vars grund ligger i att man saknar

en större förståelse kring Lean och användningen av konceptet. Utifrån intervjuerna och egna observationer från praktiken på stadskansliet, finns det en skepsis som gäller både förståelsen och tillämpningen av Lean som pekar på att det behövs mer forskning om Lean i praktisk form. Vidare finns det också den mänskliga aspekten där synen om Lean som kom till i bilfabriker medan på stadskansliet så jobbar man med människor vilket Lean inte tar i beaktande. Med detta menas att utförarna måste stå i centrum likaväl som bland annat Lean och dess påverkan på organisationsprocesserna.

Deltagarna är vidare tydliga med att den tiden är förbi för nästan alla. Man är överens om att den skepsis som fanns i början vid implementeringen av Six sigma och Lean har blivit allt mindre ju längre tiden går. Utifrån intervjuerna beror detta på att nyttan med Lean har kunnat presenteras och medarbetarna har börjat inse detta. Deltagarnas svar visar tydligt på att man har ännu en lång väg att gå med Lean och six sigma men i dagsläget visar att de har en bra utgångspunkt och grund att bygga vidare på.

### Jobba med Lean i vardagen

Analysen av intervjuerna ger tydliga exempel på hur Lean och Lean-tänket används i vardagen. Man har en *förtanke* i sitt arbete, dvs. att de har i åtanke hur man kan göra sitt arbete effektivt och slösa mindre samt att få ut så mycket som möjligt av sina resurser. Ser man till deltagarnas svar så finns det ett par tydliga exempel på hur Lean har påverkat vissa processer. Första processen är när medborgaren söker bygglov där man har ordnat om denna process så att onödiga förflyttningar har försvunnit och vidare kan följa hela processen i den ordning som processen har. Ett annat tydligt exempel är som en av deltagarna beskriver inom äldreomsorgen, där man har kartlagt medarbetarnas rörelsemönster och rutiner och sedan sett över hur dessa processer kan effektiviseras för att göra vardagen smidigare för de anställda. En mer politisk process som de har kunnat effektivisera är när ett ärende tas fram för kommunfullmäktige. Processen som tog längre tid än vad det borde göra, kartlades för att se hur processen kan bli smidigare och tiden reduceras där en av deltagarna säger följande:

*”... efter att ha kartlagt ärendehanteringsprocessen så kunde vi se att det fanns en del flaskhalsar som vi kartlade dessa också och fann orsaken till dessa och det slutade med att vi fortskyndade denna process med 3 dagar”*

Det är också tydligt utifrån deltagarnas svar att organisationen sätter stor vikt på att man bär med sig Lean i sitt vardagliga arbete. Sett till svaren så blir det ännu tydligare att man är mån

om sina resurser och försöker att lägga ner extra tid på hur resurser kan användas effektivt och minska slöseri. Utifrån svaren kan man också identifiera ännu ett exempel som väger mer och det är att staden Borås som idag är uppdelad i tre stadsdelar, ska slås ihop till en stadsdel för att minska trycket på enskilda stadsdelar. Detaljer för denna omfattande organisationsförändring är dock inte tillgängliga av anledningen att processen är under ett pågående arbete.

En gemensam sak för deltagarna utifrån intervjuerna och svaren är också det tydligaste som genomsyrar intervjuerna och beteendet hos medarbetarna, är att de pratar inte om Lean utan som deltagarna uttrycker det, så pratar de mycket mer om "*ständiga förbättringar*". Detta beror enligt mer eller mindre lika svaren från deltagarna, på att man inte vill bli strikta under Lean.

### Ständiga förbättringar

Ser man till deltagarnas svar så har det tydligaste varit att man är mindre benägen att prata om Lean och mer om *ständiga förbättringar*. Detta beror på att man inte vill bli strikta under Lean, och att man senare vill skapa utrymme för innovation inom ständiga förbättringar även om deltagarna är väl medvetna om att ständiga förbättringar är en del av Lean. Organisationen sätter ständiga förbättringar som rubrik och grund för att förbättra sina processer genom att kartlägga processer och sedan diskutera förbättring. Det tydligaste exemplet som berör alla deltagare är deltagandet i *Sveriges bästa kommun*, där kommuner betygsätt utifrån bland annat, skola, äldreomsorg och informationstillgänglighet i staden. Sveriges bästa kommun går ut på att kommuner rankas efter betygen som de får på exempelvis områden som nämndes tidigare, vidare får toppkommunerna visa upp sig på en mäsasom i år hölls i Göteborg. Deltagarna är överens om att genom ständiga förbättringar så försöker man uppnå ett gott processflöde, värdeskapande och kundnöjdhet genom att i sin tur använda sina resurser på ett effektivt vis och minska slöseri. Vilket också tyder på hanteringen av Six sigma och Lean där man ser dessa två koncept som verktyg för olika förhållanden, Lean genom ständiga förbättringar ska syfta till att förbättra det vardagliga arbetet och processer samtidigt som Six sigma används vid större och långsiktiga projekt och processer.

Ett annat exempel på ständiga förbättringar och som de tycks vara eniga om i organisationen, det är att få sina medarbetare att dela med sig och genom varandras upplevelser och problem lösa sina vardagliga arbetsproblem. Verksamheten hade ett större möte för en tid sedan där det hade samlats ca 100 individer från olika förvaltningar, ledare som medarbetare, där man delade med sig av sina idéer för verksamheten, problem som man har haft och vidare hur dessa löstes.

Detta ett sätt att ta till sig av varandra, förmedla idéer och få respons, deltagare 1 menar att, ”*det kan i bästa fall vara så att en avdelnings lösning på ett problem kan hjälpa en annan avdelning med liknande problem*”. Sättet som deltagarna svarar på tyder på att man satsar mycket på innovation och genom innovation applicera ett Lean-tänk genom ständiga förbättringar.

### Stadskansliets Lean

Stadskansliets nyckelpersoner såsom deltagare 2, har haft i uppgift att förenkla Lean genom ständiga förbättringar på ett sådant sätt att medarbetaren ska enkelt kunna ta till sig det utan vidareutbildning, till skillnad från Six sigma där en handfull grupp leder arbetet. Deltagaren säger följande:

*”... vi ville göra det så lättillgängligt som möjligt och tillämpa det genom att tillämpa Lean förenklat så att även den vanligen medarbetaren kan ta till sig. När vi jobbar med förbättringsarbeten så jobbar vi med två delar, det ena är att lösa problemen, bära med sig det, fundera över vad som var anledningen till problemet och det andra är att se över hur vi kan förhindra att detta problem uppstår igen. Vi har skapat en systematik som ser över processerna och verksamheten som helhet”*

De intervjuade är tydliga med att de inte vill bli ”*strikta*” som några av deltagarna uttrycker det och utvecklar Lean till att passa deras arbetsuppgifter och ambitioner. Staden Borås har en vision som heter, *Borås 2025* där man har satt upp mål i form av uppdrag till olika förvaltningar som ska förverkliga visionen 2025. Man använder ständiga förbättringar som ett viktigt verktyg för att göra detta möjligt genom att kartlägga processer och identifiera förbättringsutrymmen. En av deltagarna är dock noga med att påpeka att de inte kartlägger alla processer, utan de processer som man kartlägger är processer som är gemensamma med andra förvaltningar, processer som är viktigare än andra och de processer som det inte ofta arbetas med för att beskriva hur processen senast genomfördes. Även här är man noga med att inte säga Lean, utan det heter enligt deltagare 2 ”*processtyrning*” som vidare säger följande:

*”... vi säger inte Lean utan vi säger processtyrning, standardisering och minskar variation, skapar rutiner och just nu är vi på turné på våra förvaltningar och detta ska resultera i att förse kunden med det bästa som vi kan erbjuda för skattepengarna. Visionen, målet är ordning, att*

*vi ska mena samma sak när vi pratar processer, för att det betyder olika för olika men då har vi sagt att en process är en kedja av aktiviteter som vid återkommande flöden skapar värde”*

En av deltagarna är noga med att poängtera skillnaden mellan avdelningar och menar att man jobbar olika med ständiga förbättringar på olika avdelningar för att deras arbete skiljer sig åt. Processer kan förbättras inifrån likaväl som utifrån och detta är också ett sätt för organisationen att jobba med ständiga förbättringar och processkartläggning som sträcker sig över flera avdelning. Andra deltagare vill hellre bringa fram rutiner och en ökad ordning jämfört med tiden innan Lean. Svaren är lika när det gäller ordning och rutiner, exempelvis dyker den så kallade ”Lean-tavlan” upp vid ett flertal tillfällen. Denna tavla redovisar en avdelnings uppgifter och åtgärder som man jobbar med samt tidsåtgången för detta. Detta är ett sätt för organisationen att blanda in flera medarbetare i varandras arbete och skapa ständiga förbättringar genom samarbete mellan olika medarbetare.

Dock är man inte nöjd med detta då en av deltagarna önskar kansliet att bli ”snabbare på fötterna för att utveckla arbetet med Lean” än vad man redan har gjort. Deltagarna är också noga med att poängtera att det är en stor organisation med många medarbetare som har olika anpassningskurvor och att tålamod är viktigt för att vidare jobba med den tröghet som existerar. Ser man till svaren från deltagarna så medges det att det är fortfarande en lång väg som organisationen har framför sig för att kunna utnyttja Lean, ständiga förbättringar och vidare få ut som mycket som möjligt av Lean som möjligt. En av deltagarna avrundar sin intervju på följande sätt:

*”Vi har en budget på ca 9 miljarder, det är klart att med den trögheten som vi har så har vi en lång resa kvar, det är en resa över tid och vi måste bli snabbare på fötterna, det enda vi vet är att kraven och förväntningar är omätliga vilket för oss till att vi måste ha modeller som erbjuder oss rätt verktyg som möjliggör arbete på ett smartare sätt, att vi kan jobba med det vi har på ett smartare sätt. Det handlar väldigt mycket om att få en struktur, ett förhållningssätt och en systematik i det hela och där tror jag ligger grunden för detta”*

### Upplevda för och nackdelar med Lean

Upplevda hos medarbetarnas för- och nackdelar med Lean, eller som de vill kalla det, ständiga förbättringar är främst en ökad medvetenhet om det egna arbetets utförande som ses som en

stor fördel. Man ser på sitt arbete på annat sätt, mer förenklad version som kräver mindre resurser och som senare ska minska slöseri. En av deltagarna uttrycker sig enligt följande:

*”Man har blivit mer medveten om att man kan tänka på andra sätt för att inte göra saker så omständligt, det finns mer raka vägar till resultat som kräver mindre resurser”*

Det poängteras att det vardagliga arbetet genom fasta rutiner och en förbättrad organisationsstruktur har hjälpt medarbetarna att utföra sitt arbete. En av deltagarna säger följande:

*”... man har fått ett erkänt och beprövat system, en modell att jobba med förändring och utveckling samt inse vikten av förändring och utveckling”*

Samtidigt så finns det en otrygghet bland medarbetarna kring förändring där den enskilde medarbetaren, vars arbete berörs av förändring. En av deltagarna menar på att man måste *”utveckla från medarbetaren perspektiv likaväl som från det strategiska perspektivet för att motarbeta fruktan för det nya”*. Uttryckta nackdelarna med Lean är att enbart Lean inte räcker till ibland för vissa uppgifter som vidare säger, *”man behöver mer kunskap om Leans tillämpning i så pass stor skala som det används här”*. Genom egna observationer utifrån praktiken så finns det också åsikter om att organisatoriska förändringar inte är a och o, det är utförarna som inte alltid får den fokus som de kanske borde få. En annan nackdel som nämnt tidigare, är den mänskliga aspekten utöver det enbart organisatoriska. Det önskas att individerna också sätt i fokus för att identifiera hur dessa påverkas av förändringen, och inte enbart lägga fokus på hur resultaten kan bli bättre.

## Sammanfattning

Stadskansliet i Borås påbörjade sin omorganisering med först Six sigma som man kompletterade efter en tid med Lean i början av 2006. Man såg Six sigma mer passande för större projekt som löper över en längre period. Lean skulle förbättra det vardagliga arbetet, något som Six sigma inte var passande för. Lean togs emot med skepsis bland en del medarbetare som har hållit i sig än idag men i mindre skala, samtidigt som andra har upplevt nyttan med Lean och har fått se resultat av effektiverade processer och en förenklad vardag med en ökad kunskap om och hanteringen av resurser samt minskat slöseri. Processer som handläggning för bygglov och ärendehantering har kunnat förbättras genom ett systemtänk där man har sparat tid och fått en önskad ordning i sina processer. Lean har kunnat anpassas genom



att man har valt att övergå från Lean till ständiga förbättringar och därigenom jobba med processtyrning, värdeskapande och kundnöjdhet. Detta för att man inte vill bli strikta under enbart Lean genom att anpassa Lean till sin verksamhet som passar deras rutiner och processer. Fördelarna med Lean har varit att verksamheten har fått en beprövad modell som fungerar, som har skapat en ökad ordning med fasta rutiner som enligt deltagarna är väldigt positivt. Vidare vill en del deltagare också komma längre med Lean än vad de har kommit idag och medger vidare att de måste bli ”snabbare på fötterna” och motarbeta den ”tröghet som finns” i verksamheten.

## Diskussion

I detta kapitel diskuteras det som framkommit i de tidigare kapitlen, tidigare forskning och analys för att diskutera huruvida den teoretiska delen går i led med analysen som gjorts utifrån intervjuerna kopplat till studiens syfte. Därefter presenteras resultat som avslutas med egna kommentarer och förslag till vidare forskning.

### Six sigma

Six sigma, det koncept som verksamheten jobbar med i bakgrunden bredvid Lean. Lean som appliceras dagligen skuggar över Six sigma som enbart appliceras på projekt som löper över en längre tid. På stadskansliet vill man identifiera sig med Lean och sällan hör man Six sigma för att Lean applicerar mer regelbundet. Six sigma är opassande för det dagliga bruket för att snabba resultat inte kan garanteras till skillnad från Lean. Six Sigma kräver också en speciell kunskap som inte alla på stadskansliet har. Den kanske mest avgörande anledningen till att Six sigma är en pelare under Lean eller ständiga förbättringar, vore att stadskansliet inte fick de önskade resultaten snabbt nog med Six sigma till skillnad från Lean. Six sigma är ett koncept som det jobbas bäst med under en längre tid, användarna av konceptet är noga med att samla in information på detaljnivå och det skulle inte vara förvånande om Six sigma var ett av verktygen för stadsdelssammanslagningen som också är ett projekt som tar en längre tid.

### Lean på stadskansliet

Stadskansliets upplevda framgångar med Lean har varit följande:

- En modell som har skapat ett nytt tänk för det dagliga arbetsutförandet.
- Mer omtanke i hur resurserna används och hur man kan minska slöseri.
- Bättre ordning och fasta rutiner.
- En förbättrad processtyrning genom ständiga förbättringar och systemsynsätt- och tänk.
- Ständiga förbättringar i vardagen genom interna kvalitetskontroller på sina processer.

Stadskansliet i Borås har översatt och implementerat sin version av Lean som inte helt skiljer sig från det teoretiska Lean men under ett annat namn än Lean, nämligen ständiga förbättringar. Genom ständiga förbättringar försöker man att förbättra sina processer och se över hur resurserna kan spenderas på ett effektivare sätt och i samma led minska slöseri. Mer ingående jobbar de med processtyrning där processer kartläggs och därefter försöker man att se över

förbättringsmöjligheter. Deltagarna är medvetna om Lean och de har den önskade kunskapen om Lean från organisationens sida samtidigt som det finns en önskan om att komma längre med Lean än vad man redan har i dagsläget. Deltagarna vill vidare hellre identifiera sig med ständiga förbättringar snarare än Lean även om konceptet förespråkas och tillämpas. Deltagarnas anledning till detta är att de inte vill bli strikta under Lean och hellre identifieras med ständiga förbättringar som också från deras sida, är en viss form av omformning och bearbetning av Lean som är anpassad för deras visioner och verksamhet. Verksamheten är också noga med att sprida ett Lean tänk som Quist diskuterade tidigare, genom det vardagliga arbetet och dess påverkan på medarbetarnas dagliga arbete och arbetsprocesser som är gemensamma, prioriterade och processer som man sällan jobbar med. Stigendahl och Brandt diskuterar i sin studie om Lean namnets missbruk, vilket har gjort att man vill kalla det för *system-thinking*, något som skulle förklaras av stadskansliets vilja att hellre vilja identifiera sig med ständiga förbättringar snarare än Lean för att göra det till en mer egen och personlig modell, *här jobbar vi med Lean såhär*.

Ser man till Leans påverkan utifrån deltagarnas svar på stadskansliets processer, finner man då en lättnad hos deltagarna över den ordning, de rutiner samt en förbättrad organisationsstruktur som har varit konsekvenserna av Lean. Ständiga förbättringar jobbar man med i många led och ett exempel av värde och tyngd, har varit ärendehantering till kommunchefen som har effektiviserats.

### Forskningens -och stadskansliets Lean

Forskningen diskuterar kundvärde som förmodligen den viktigaste delen av Lean dvs. processerna som förbättras och effektiviseras ska alla i sin tur leda till att bemöta kundens efterfrågan med rätt service som också är av kvalitet. Stadskansliet jobbar med sina processer på ett nästan likadant vis. Verksamheten jobbar med sina processer utifrån ständiga förbättringar för medarbetare som är i direktkontakt med kunden. Den kundkontakt som Radnor m.fl. beskriver i sin studie är mer direkt än i detta fall. Sett till deltagarnas svar så får man ibland en suddig bild av Lean vilket också kan förklara omvandlingen och anpassningen av Lean till sin verksamhet, genom att ofta förhålla sig till ständiga förbättringar snarare än Lean även om det förstnämnda ingår i Lean.

Tidigare forskning beskriver en mer direkt och fulländad bild av Lean som skiljer sig i detta fall från det praktiska Lean vilket också väcker frågan, *hur mycket av ursprungsidén av Lean*

*är då kvar efter sin resa från näringslivet till offentlig verksamhet i överlag?* En av forskningens större problem är anpassningen av Lean och här ser man ett liknande exempel där överföringen av Lean är anpassad för just deras verksamhet. Detta i sig är ett resultat på att olika verksamheter har olika behov av Lean och därför formas Lean därefter. Detta skulle vara ännu en anledning till att Lean övergår till system-tänk eller i detta fall, ständiga förbättringar när konceptet går genom processen att anpassas från näringslivet till tjänstesektorn.

Deltagarna diskuterar vidare att de vill komma längre med Lean och ständiga förbättringar än vad man har kommit i dagsläget. Ser man till de brittiska och svenska fallen som presenterades i tidigare forskning, så har man använt sig av ett Lean som är mer lik ursprungsidén av Lean där man har fokuserat på alla principer som ingår i konceptet och därmed har till en viss mån, låtit sig själva bli styrda under ett strikt Lean-koncept (något som Radnor och Walley inte diskuterar i sin studie och som vore önskvärt, är att Lean kunde mycket väl ha passat de utvalda organisationernas organisationsstruktur). Det är också här som studien är en form av en bekräftelse över de brittiska företagens beslutsamhet över att implementera hela Lean och jobba med det i sina led. Vill stadskansliet i Borås komma längre än vad man har gjort idag i sitt arbete med Lean så får man också agera mindre passiv och använda Lean i en mer bestämd form.

Snyder och Peter diskuterade tidigare en matris av Lean och Six sigma som en strategi för att förbättra organisationsprocesser vilket man också har gjort här. Organisationens fokus på Lean har dock varit annorlunda än på Six sigma, då man har förenklat Lean som en passningsform för alla. Mottot är att Lean ska vara enkelt att ta till sig och vidare tillämpa i vardagen utan en kvalificerad utbildning som Six sigma skulle kräva. Detta förklarar också Six sigmas användning bland medarbetarna som inte alls är i den skala som Lean används.

Tidigare forskning och det som framkommit vid analysen av materialet går inte alltid i samma spår, vilket väcker ännu en problematik kring studerandet av anpassningsfenomenet mellan näringslivet och tjänsteverksamheten. Forskningen utgår ifrån att företag implementerar Lean som helhet, något som skiljer sig i detta fall. Man kan se att verksamheten har fått förbättrade processer, fastare rutiner och en mer effektiv organisationsstruktur genom att utgå ifrån ständiga förbättringar och därigenom applicera sin version av Lean. Däremot kan det inte heller argumenteras för att Lean måste vara Toyotas Lean även för offentlig sektor och inte heller att konceptet inte skulle kunna anpassas. Lean kom till inom fordonsindustrin med andra processer, rutiner och en annan organisationsstruktur som jobbar för andra kunder. Det är en självklarhet

att Lean, genom anpassningsfasen förlorar en del av sin identitet, den förlorar en del av Toyotas Lean som blir mer anpassad för tjänsteverksamhetens organisationsstruktur och intressen.

### Deltagarnas upplevelser av Lean

Utifrån analysen kan man se likheter i att motstå förändring av olika skäl på ett personligt plan vilket också är den tydligaste likheten mellan tidigare forskning och analysen. Att anpassa en modell som Lean, från näringslivet till offentlig verksamhet har visat sig vara ett av större hindren som Lean står inför. Verksamheternas processer i att implementera Lean ser olika ut vilket också i sin tur bereder plats för olika tolkningar i hur Lean kan appliceras. Detta betyder i sin tur att verksamheter ser Lean som en modell med en väldig frihet till att göra om efter sina behov och visioner. Kritiken mot Lean lutar mot att de medarbetare som är emot Lean till en viss mån, hellre vill fokusera på en annan typ av förändring, en förändring som fokuserar på mänskliga aspekter snarare än organisatoriska. Kritiken som presenteras i analysen riktar sig mot de organisatoriska förändringarna som överskuggar den enskilde medarbetaren och hur denne påverkas av en organisatorisk förändring. Samtidigt så visar deltagarna på en hög anpassningsförmåga och utifrån intervjuerna, klarat övergången bra. Deltagarna är nöjda med den förändrade organisationsstrukturen som en konsekvens av arbetet med Lean, fasta rutiner och upplevda fördelar i hanteringen av det dagliga arbetet. Ser man till svaren från intervjuerna och utifrån egna observationer, så är det enskilda individer som upplever övergången antingen onödig och/eller svår att anpassa sig till.

## Slutsats

Detta avslutande kapitel syftar till att presentera utfallet för denna studie utifrån analysen som presenterades tidigare. Studien hade två frågor och dessa presenteras var för sig i detta kapitel. Vidare avslutas avsnittet med Six sigma på stadskansliet och förslag till vidare studier.

Sammanfattningsvis så är stadskansliet i Borås nöjda med det arbete man har gjort med Lean. Vidare har Lean och (Six sigma) försett medarbetare och verksamhet med möjligheter till att utföra sitt arbete mer flexibelt och effektivt genom att först fokusera på ständiga förbättringar, och därigenom fokusera på sina processer och resurser, samt att skapa förutsättningar för utveckling. Det finns en tydlig tanke hos medarbetarna om hur de kan använda sina resurser mer effektivt och förenkla sitt vardagliga arbete. Vidare finner medarbetarna en större bekvämlighet i att använda uttryckligen, ständiga förbättringar istället för Lean för att skapa en identitet som de har skapat sig själva och sin verksamhet genom att ha översatt och anpassat Lean till sin verksamhet.

Syftet för studien var att bidra till en ökad förståelse för hur Lean kan integreras och arbetas med offentlig sektor, mer exakt, Borås stadskansli.

Fråga 1. Hur har Lean anpassats till Borås stadskansli?

Lean har översatts till ett språk som passar verksamhetens förhoppningar och krav på konceptet. Huvudtanken med Lean är att den vanlige medarbetaren, utan någon avancerad utbildning ska kunna applicera det. Därefter har översättningen av konceptet översatts till en plan som strukturellt passar verksamheten och verksamhetens processer för att systematiskt förbättra processer och verksamhet.

Den största omvandlingen av Lean har varit att arbeta med konceptet för att översätta och förenkla Lean så mycket som möjligt för det vardagliga bruket. Därigenom har stadskansliet kommit att kalla det för ständiga förbättringar och applicera det på sina processer och medarbetare. Genom att applicera processtyrning har stadskansliet styrt upp processer och exempel på dessa är, bygglovsprocessen och ärendehantering till kommunfullmäktige som båda har effektiviserats och som studien tidigare nämner.

Ingående så har Lean först och främst bytt namn till ständiga förbättringar för att skapa ett Lean som är mer identifierbart med stadskansliets Lean-arbete. Ständiga förbättringar vars syfte är att implementera ett Lean-tänk i det vardagliga arbetet hos medarbetarna som dessa i sin tur ska applicera på sin arbetsvardag. Medarbetarna har genom detta funnit alternativa arbetssätt där

samma arbete kan utföras på andra vis och mer effektivt. Vidare har de fått en ingående syn i sin resurshantering som man även här söker alternativa och mer ekonomiska alternativ.

På ett mer strategiskt plan så appliceras det processsynsätt och processförbättring för processer som önskas förbättras, processer som är av vikt och/eller gemensamma med andra förvaltningar och processer som kräver dokumentering pga. att dessa processer inte appliceras ofta nog. Exempel på dessa är bygglovsprocessen som har konstruerats om strukturellt för att skapa en jämnare handledning och undvika onödigt omförflyttning som skapar missnöjdhet hos kunder och sparar medarbetarna tid som kan läggas ned på andra arbetsuppgifter. Ett annat exempel är ärendehantering av uppdrag till kommunfullmäktige som också den har effektiviserat genom att systematiskt bryta ned ärendeprocessen och därefter reducera upptäckta flaskhalsar.

Ständiga förbättringar i en större skala är systemtänk och systemsynsätt. Staden Borås är i dagsläget och för tillfället uppdelad i tre stadsdelar där varje stadsdel har sina uppdrag. Detta är nu under arbete att splittras till en enda stadsdel för att minska trycket och orättvis arbetsbelastning på stadsdelarna. Genom att se staden som ett system utifrån ständiga förbättringar fann man detta vara en betydande förbättring och ett steg närmare stadens vision, Borås 2025.

Fråga 2. Hur upplever de anställda på Borås stadskansli införandet av Lean?

För medarbetarnas del har det varit att smitta av en tanke om resurseffektivitet och förenkling av det vardagliga arbetet. Det finns röster som stödjer införandet av Lean och röster som har svårt att anpassa sig till det nya. Det finns en skepsis som önskar mer fokus på det humanistiska perspektivet snarare på organisatoriska, om inte minst lika mycket uppmärksamhet om förändring. Men den generella åsikten är positiv och man har varit noga med att sätta tryck på utbildning i början av införanden av Lean, eller ständiga förbättringar. De upplever ständiga förbättringar som något som har visat en annan väg för hur man kan sköta det vardagliga arbetet, mer enkelt och eventuellt mindre resurskrävande som senare bidrar till mer tid för andra arbetsuppgifter. Vidare finner de lättnad över att det finns fasta rutiner och en tydligare organisationsstruktur som har skapat rätt förutsättningar för utveckling på både det organisatoriska och personliga planet.

## Six sigma på stadskansliet

Studiens fokus var att undersöka hur stadskansliet jobbar med Lean och som det senare visade sig att de även jobbar med Six sigma bredvid Lean. Studien finner detta enbart positivt då det vardagliga arbetet skulle förbättras utifrån Six sigma från början och som det senare visade sig att Lean var bättre lämpad för den vardagliga förändringen som önskades av Six sigma. Genom att implementera och anpassa Lean till sin verksamhet så fick arbetet med Six sigma fokuseras om på andra projekt. Lean kom därmed att anpassas till att kunna användas på ett dagligt basis och ständiga förbättringar kom det att kallas istället för Lean. Six sigmas fokus lades då mer på projekt som löper över en längre period och processer vars förändring och nytta tar tid att komma utvärdera.

Att blanda dessa två koncept kunde studien inte finna några hinder med vad gäller direkta resurser förutom en ökad kunskap om även Six sigma såsom Lean för att kunna applicera det på bästa möjliga vis. Det talas dock inte så mycket om Six sigma, ofta inget alls och det visar den rollen som Lean eller ständiga förbättringar har fått genom att användas på ett dagligt basis.

## Förslag till vidare studier

Det behövs en ökad förståelse för hur konceptet översätts till tjänstesektorns processer. Verksamheter har olika nytta av Lean och därför appliceras konceptet olika på olika verksamheter. Ytterligare forskning ska dock inte syfta till att söka definition på Lean och vad det står för, utan snarare på hur verksamheter översätter Lean. Lean har flera namn, ett av dessa är, *ständiga förbättringar* som är anpassad för Borås stadskansli och som de har anpassat till sin verksamhet. Nästa verksamhet kan i sin tur sätta ett annat namn på Lean och översätta samt applicera det på ett annat vis. Samtidigt är det värt att notera Leans anpassning till verksamheternas behov och vision eventuellt inte har ett svar. Svaret kan helt enkelt vara att verksamheterna översätter och anpassar konceptet till sina processer och sin organisationsstruktur olika och att hitta ett svar i "olika" kommer bara att kräva mer empirisk data som det in tur skulle påvisa ytterligare behov av empirisk forskning.



## Intervjuguider

### ***Intervjuguide: deltagare 1***

1. Hur kom ni fram till iden om lean, vilka var anledningarna som ledde organisationen till Lean?
2. Hur bemöttes iden om Lean bland medarbetarna?
3. På vilket sätt tillämpar ni Lean på verksamheten?
4. Hur har lean påverkat verksamhetens processer jämfört med tiden innan Lean?
  - 4.1 Kan du ge tydliga exempel på hur har påverkat verksamheten?
5. Hur har upplevelserna varit kring bland medarbetarna?
6. Vad har chefernas roll i leans implementering varit?
7. Hur sågs lean på då och hur har det förändrats längs tiden, både för det egna arbetet och verksamheten som helhet?
8. Hur har din roll i leans tillämpning sett ut och hur har du bidragit som kommunchef?
9. Vad har fördelarna med lean varit
10. Vad har nackdelarna med lean varit?
11. Känner att du det saknas något, att du vill ”mer” framåt med lean?

## ***Intervjuguide: deltagare 2***

12. Hur tillämpas Six sigma på verksamheten och varför Six sigma tillsammans med Lean?

Lean:

13. Hur kom ni fram till iden om lean, vilka var anledningarna som ledde er organisationen till Lean?

14. *När* och *Hur* introducerades Lean för verksamhetens medarbetare?

15. Hur har lean påverkat verksamhetens processer jämfört med tiden innan Lean?

15.1 Kan du ge tydliga exempel på hur lean har påverkat organisationens processer?

16. Lean sätter stor vikt på den servicen som kunden erhåller och på processer som skapar värde dvs. inget som inte är av värde för organisationen, ska slimmas bort.

- Hur jobbar ni med att förbättra era processer med hjälp av Lean?

17. Hur har upplevelserna varit kring bland medarbetarna?

18. Vad har din roll steget mot först Six sigma och sedan Lean varit?

19. Vad har fördelarna med lean varit?

20. Vad har nackdelarna med lean varit?

### ***Intervjuguide: övriga deltagare***

1. *När* och *Hur* introducerades lean för verksamhetens medarbetare?
2. Hur bemöttes iden om lean bland medarbetarna?
3. På vilket sätt tillämpar ni Lean på verksamheten?
4. Hur har lean påverkat verksamhetens processer jämfört med tiden innan lean?
  - 4.1 Kan ni ge tydliga exempel på hur har påverkat verksamheten?
5. Hur har upplevelserna varit kring bland medarbetarna?
6. Vad har chefernas roll i leans implementering varit?
7. Hur sågs lean på och hur har det förändrats längs tiden, både för det egna arbetet och verksamheten som helhet?
8. Vad har fördelarna med lean varit?
9. Vad har nackdelarna med lean varit?

## Referenslista

- Azizzadeh, F., Khalili, K., & Soltani, I. (2013). Service Quality Measurement in the Public Sector. *International Journal of Economics, Finance and Management*.
- Blücher, D., Öjmertz, B., Braun, P., & Kessiakoff, R. (2005). *Utmana dina processer: resurseffektiva tankesätt och principer : Lean service/tjänster*.
- Breyfogle III, F. W. (2007). *Lean Tools That Improve Processes: An Overview*.
- Bryman, A. (2012). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB.
- Crawford, J. (2012). *Lean produktion in the public sector - Migrationsverket and the missing link in the value chain*. Uppsala Universitet.
- Drew, J., & Bhatia, N. (2006). Applying lean production to the public sector. *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co*.
- Drotz, E. (2014). *Lean in the Public Sector - Possibilities and Limitations*. Linköping Studies in Science and Technology.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New Public Management is Dead Long Live Digital Era Governance. *Public Policy & Services*.
- Gebre, B., Hallman, P., Minukas, M., & O'Brien, B. (2012). *Transforming government performance through Lean*. McKinsey Center for Government.
- Halling, B., & Wijk, K. (2013). Experienced Barriers to Lean in Swedish Manufacturing and Health Care. *International Journal of Lean Thinking*.
- Kajsa, L., & Erlingsdottir, G. (2005). *Att studera översättningar. Två idéers resor i den svenska hälso- och sjukvården*.
- Kennedy, F. A., & Maskell, B. H. (2006). *Lean Enterprise Fundamentals*. Institute of Management Accountants.
- Krings, D., Levine, D., & Wall, T. (9 2006). The use of "Lean" in local government. *ICMA Public Management Magazine*.
- McCue, C. P., & Schiele, J. J. (2011). LEAN THINKING AND ITS IMPLICATIONS FOR PUBLIC PROCUREMENT: MOVING FORWARD WITH ASSESSMENT AND IMPLEMENTATION. *JOURNAL OF PUBLIC PROCUREMENT, VOLUME 11*.

- Meleyeff, J. (2007). *Improving Service Delivery in Government with Lean Six Sigma*. Lally school of Management & Technology - Rensselaer Polytechnic institute.
- Oracle White Paper. (2009). Lean Performance Management for Public Sector. *Oracle White Paper*.
- Pojasek, R. B. (2003). *Lean, Six Sigma, and the Systems Approach: Management Initiatives for Process Improvement*. Boston, USA: Pojasek & Associates.
- Quist, J. (2007). *Tjänstproducerande system i offentlig sektor*. Karlstad Universitet.
- Radnor, Z., & Walley, P. (2008). Learning to walk before we try to run: Adapting Lean for the public sector. *PUBLIC MONEY & MANAGEMENT*.
- Radnor, Z. (2011). Implementing Lean in Health Care: Making the link between the approach, readiness and sustainability. *International Journal of Industrial Engineering and Management*.
- Radnor, Z. A., Holweg, M. B., & Waring, J. (2011). Lean in healthcare: The unfilled promise? *Social Science & Medicine*.
- RADNOR, Z., & JOHNSTON, R. (2013). *Lean in UK Government: internal efficiency or customer service*. Loughborough University Institutional Repository.
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A., & Bucci, G. (2006). *EVALUATION OF THE LEAN APPROACH TO BUSINESS MANAGEMENT AND ITS USE IN THE PUBLIC SECTOR*. Scottish Executive Social Research.
- Ross & Associates Environmental Consulting. (10 2003). Lean Manufacturing and the Environment: Research on Advanced Manufacturing Systems and the Environment and Recommendations for Leveraging Better Environmental Performance. *UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION*.
- Seddon, J., & Brand, C. (2008). Debate: Systems Thinking and Public Sector Performance. *Public Money & Management*.
- Snyder, K., & Peters, N. (2004). Lean Six Sigma in the public sector: Applying proven methodologies to improve quality, remove waste, and uncover hidden opportunities in state and local government. *White Paper*.

- Stigendal, L. (2010). *Effektiv Styrning - En rapport om system -och processbaserad styrning i offentlig sektor.*
- Stigendal, L., & Brandt, J. (2012). *Lean och systemsyn i stat och kommun – förutsättningar, hinder och möjligheter.* Innovationsrådet.
- Tealohi, S. (2013). *En övertolkning av Lean - en fallstudie om översättning av metoder från den privata sektorn till den offentliga sektorn.* Förvaltningshögskolan Göteborgs Universitet.
- Vasic, A. (2015). *Lean på Skånes Universitetssjukhus - Att driva ett sjukhus som en bilfabrik.* Göteborgs Universitet.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation.*