



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

ÖVERSÄTTNING AV PROCESSTYRNING TILL EN STATLIG MYNDIGHET

En kvalitativ fallstudie av Lean inom
Försäkringskassan

Anne Dybdal Andersen

Stefana Vasic

Program:	Kandidatprogrammet i offentlig förvaltning, 180 hp
Kurs (kurskod):	Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, 15 hp (FH1504)
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	HT/2016
Handledare:	Emma Ek Österberg
Examinator:	Rolf Solli

Sammanfattning

Program:	Kandidatprogrammet i offentlig förvaltning, 180 hp
Kurs (kurskod):	Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, 15 hp (FH1504)
Titel (svensk):	Översättning av processtyrning till en statlig myndighet
Titel (engelsk):	Translation of process control to a public agency
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	HT/2016
Handledare:	Emma Ek Österberg
Examinator:	Rolf Solli
Nyckelord:	Lean, Översättning, Översättningsteori, Statliga myndigheter

- Syfte:** Studien syftar till att bistå med kunskap om hur det moderna managementkonceptet Lean har översatts från privat till offentlig sektor.
- Teori:** Studiens teori är uppdelad i två delar. Först introduceras Braun och Kessiakoffs grundprinciper för Lean varefter Røviks översättningsteori ligger till grund för själva studien.
- Metod:** För att genomföra studien har primär och sekundärdata används för att få en så överskådlig bild som möjligt. Totalt har det genomförts sju kvalitativa intervjuer, inom en statlig myndighet. Två enhetschefer och fem handläggare har intervjuats. Därutöver har två separata interna dokument analyserats objektivt.
- Resultat:** Ett analysverktyg skapades utifrån teorin och har varit grund för analys av vårt resultat. Studien visar att översättning inom större organisationer tenderar att vara inom det reproducerande moduset. Genom att använda Försäkringskassan som studieobjekt kunde slutsatsen göras att beroende på vem eller vad man utgår ifrån, kan översättningen uppfattas ur olika perspektiv. En vidare slutsats av studien är dessutom att engagemanget bland medarbetarna är av stor vikt, vid en översättning av Lean.

Förord

Till en början vill vi tacka alla som hjälpt oss att utföra och forma vår studie. Först och främst vill vi ge ett stort tack till vår handledare Emma Ek Österberg, som med stor flexibilitet, har bidragit med konstruktiv kritik och feedback för att utveckla våra tankar och idéer.

Vi vill även rikta ett tack till samtliga personer på Försäkringskassan Göteborg Syd för ett givande engagemang och tillgång till efterfrågad data. Ett särskilt tack vill vi rikta till de intervjuade som i allra högsta grad har hjälpt oss att genomföra vår studie med rätt medel.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund och problemformulering.....	6
1.2 Syfte och frågeställningar.....	7
2. Tidigare forskning.....	8
2.1 Historien om Lean.....	8
2.2 Från privat till offentlig sektor.....	8
2.3 Att förstå Lean.....	11
2.4 Är Lean definierbart?.....	12
2.5 Att arbeta Lean.....	12
3. Teori.....	14
3.1 Översättning.....	14
3.2 Översättning av idéer.....	15
4. Metod.....	17
4.1 Kvalitativ metod.....	17
4.2 Avgränsning och urval.....	17
4.3 Intervjuer.....	18
4.4 Att höja kvalitén.....	19
4.5 Datainsamling och källkritik.....	19
4.6 Analysverktyg.....	19
5. Resultat.....	21
5.1 Lean inom Försäkringskassan.....	21
5.1.1 Metoder för Försäkringskassans arbete med Lean.....	22
5.1.2 Leancoacher.....	23
5.1.3 Utmaningar på Försäkringskassan.....	24
5.2 Handläggare.....	25
5.3 Chefer.....	26
5.4 Interna dokument.....	28
5.4.1 Vision- och Leanmässan.....	29
6. Analys.....	31
6.1 Medarbetarnas engagemang.....	31
6.2 Standarder.....	32

6.3 Inbyggd kvalitet.....	34
6.4 Korta ledtider.....	35
6.5 Kontinuerliga förbättringar.....	35
6.6 Sammanfattning av analys.....	36
7. Slutsats.....	39
8. Förslag på vidare forskning.....	40
9. Referenslista.....	41
10. Bilaga 1.....	46

1. Inledning

Uppsatsen behandlar översättningen av Lean inom en statlig myndighet. Det inledande kapitlet innehåller bakgrund till införandet och utvecklingen från privat till offentlig sektor. Därefter kommer problemformulering och syfte samt frågeställningar med tillhörande motiveringar.

1.1 Bakgrund och problemformulering

“Ett samhälle där människor känner trygghet om livet tar en ny vändning”

(Försäkringskassan, 2016).

Så lyder Försäkringskassans slogan, vilket utgör grundstenen för vad denna offentliga myndighet ämnar att stå för. Försäkringskassan syftar nämligen till att vara ett offentligt trygghetssystem för Sveriges medborgare. Denna myndighet finns där och täcker upp - när du exempelvis inte kan arbeta på grund av sjukdom (Försäkringskassan, u.å). Därmed kan man säga att Försäkringskassan är en trygghet för dig, mig och våra nära.

Försäkringskassan är en statlig myndighet, vilket innebär att verksamheten arbetar på uppdrag av riksdagen och regeringen och finansieras med statliga medel (Försäkringskassan, u.å). Därmed blir det väsentligt att följa upp arbetet inom Försäkringskassan och studera det, för att i sin tur undersöka på vilket sätt myndigheten arbetar för att uppfylla deras uppgift - att ge medborgarna bästa möjliga service till minsta möjliga kostnad (Braun & Kessiakoff, 2005). Med syftet att förvalta skattemedlen på bästa vis har det under åren uppkommit olika moderna styrkoncept som har lånats från den privata sektorn med ambitionen att främja verksamheternas effektivitet. En utav metoderna som på senare tid främst utmärkt sig är Lean (Schiele & McCue, 2011).

Det vitala inom privat verksamhet tenderar att vara eftersträvan efter största möjliga vinst. Effektivitetsbegreppet utgör därmed en central komponent när organisationer vill vinstmaximera. Effektivitet är dessutom ett begrepp som förenar det privata med det offentliga, eftersom att båda sektorer strävar efter att ständigt effektivisera (Helgesson & Winberg, 2008; Runebjörk & Wendleby, 2013). Genom att ta till sig idéer och koncept som har sin grund i den privata sektorn kan det leda till högre grad av effektivitet även i andra kontexter. Då offentlig verksamhet inte enbart kan beakta effektiviteten, utan även måste se till andra aspekter som exempelvis kvalitet, kan det förefalla att bli paradoxalt. Den offentliga sektorn verkar utifrån andra förutsättningar än den privata och därför blir inte huvudsyftet

entydigt (Sandberg, 2014). Kopplingen mellan Lean och effektivitet är stark, då drivkraften är att ständigt förbättras, oavsett om avseendet med Lean är kostnadsreducering eller bättre förutsättningar för medarbetare (Petersson et al., 2008).

När Lean växte fram inom den offentliga sektorn var det främst inom sjukvården det var revolutionerade och forskningen därtill är utbredd (Helgesson & Winberg, 2008). Därför har vi i vår studie valt att utelämna Lean inom sjukvården, för att istället tillföra kunskap från mindre utforskade områden av Lean inom offentlig förvaltning. Därmed har vår forskning tagit utgångspunkt i ett annat offentligt organ, där Lean har översatts till en ny kontext.

Processororienterad styrning blir allt mer populärt i Sverige och även inom den offentliga sektorn. Inte minst har Lean som styrningsform haft en stor inverkan. Vad som diskuteras ständigt i litteraturen är hur man går tillväga när man väljer att införa en styrningsform som både har ursprung och främst genomslag i den privata tillverkningsindustrin (Womack et al., 1991). Anledningen till att detta diskuteras är att den offentliga sektorn fungerar under andra förutsättningar än den privata (Runebjörk & Wendleby, 2013). Därmed kan det tänkas att det borde vara en naturlig följd att styrningen anpassas och översätts efter den offentliga sektorns lagar och regler. Det som blir intressant i detta fall är att undersöka hur själva översättningen av Lean sker. Det vill säga rent konkret vad är det som har ändrats sedan man har valt att införa Lean. Dessutom blir det relevant att undersöka om uppfattningen av Lean är enhetlig bland ledare såväl som medarbetare. Genom att studera detta ska vi försöka undersöka i vilken utsträckning ett processororienterat styrningssätt som Lean kan översättas till offentlig kontext.

1.2 Syfte och frågeställningar

Studien syftar till att bidra med kunskap om hur moderna styrningsformer som Lean, med ursprung från den privata sektorn, kan översättas till den offentliga sektorn. Undersökningen kommer att ske genom att studera översättningen av Lean i en statlig myndighet. Med hjälp av vårt studieobjekt kommer vi försöka förklara hur ledarna och medarbetarna anpassar sitt arbete efter Lean. Utifrån detta har två frågeställningar utformats:

- Vad karakteriserar översättningen av Lean?
- Hur ser medarbetarna respektive ledningen inom en statlig myndighet på Lean?

2. Tidigare forskning

Kapitlet behandlar den tidigare forskningen som har gjorts om Lean samt dess historia och betydelse. Detta hjälper läsaren att förstå varför det är relevant att lära sig mer om Lean i offentlig sektor.

2.1 Historien om Lean

Verksamhetsfilosofin Lean production startade i Japan under det tidiga 1900-talet på Toyota Motor Corporation av Kiichiro Toyoda (Modig & Åhlström, 2013). Efter andra världskriget var det den amerikanska bilindustrin som dominerade världsekonomin. Kiichiro valde därför att sätta upp målet för organisationen att inom loppet av tre år komma ikapp Amerika (Ohno, 1988). Huvudsyftet var att förbättra producerandet av bilar på den lokala marknaden och redan i det initierande stadiet ha tät samverkan mellan utveckling och produktion.

Grundpelarna i Kiichiro Toyoda's affärsidé var Jidoka, som är japanska för "automatisering med mänsklig prägel" samt Just-in-time, vilket innebär att enbart producera vad kunden önskar och inget mer (Modig & Åhlström, 2013). Lean-modellen har därmed sitt ursprung i Toyotas utvecklingsstrategi inom The Toyota Production System (TPS) som med hjälp av sina verktyg ska eliminera slöseri och syftar till ständig förbättring. Dessa verktyg skulle svetsas samman med fokus på en bättre samverkan (Liker, 2009).

Amerikanska forskare studerade den amerikanska biltillverkningen i relation till den japanska. Resultatet var att den japanska tillverkningen var mycket mer resurseffektiv och därefter gavs Toyotas arbetssätt ett namn - begreppet Lean var myntat (Krafcik, 1988).

Under tidigt 90-tal utkom boken "The machine that changed the world" skriven av Womack et al. Boken beskriver bland annat Toyotas framgång med verksamhetsstyrning och innovation inom tillverkningsindustrin. Boken blev en stor succé och Lean blev på allvar populärt (Holweg, 2007) - inte minst i västvärlden. Konceptet Lean har till dagens datum dominerat trenden för tillverkning i drygt två decennier (Liker, 2009) och har sedermera spridit sig inom ytterligare verksamhetsområden utöver bilindustrin. Däribland inom den offentliga sektorn (Runebjörk & Wendleby, 2013).

2.2 Från privat till offentlig sektor

Det har tidigare anammats förbättringsmetoder inom den offentliga sektorn. Senaste åren har New Public Management (NPM) varit regerande. NPM hade sitt intåg på slutet av 1980-talet och är än idag aktuellt (Hood, 1991). Anledningen till att konceptet blev så populärt hade att

göra med den offentliga sektorns ineffektivitet. Det behövdes ett nytt sätt som skapade mer effektivitet i de offentliga verksamheterna, och detta hade en lösning, genom decentralisering och marknadsanpassning av den offentliga sektorn (Hood, 1991). Många benämningar och koncept lånades från den privata sektorn som exempelvis mål- och resultatstyrning, konkurrensutsättning samt decentralisering.

Den offentliga sektorn är mestadels finansierad av skatteintäkter, vilket innebär att medborgarna har rätt att kräva att pengarna används så effektivt som möjligt och till bästa resultat. Under åren stramades budgeten åt samtidigt som kraven på den offentliga servicen ökade (Pedersen & Huniche, 2011). I takt med denna utveckling insåg man att förändring av styrkoncept var aktuellt. Då utvecklingen inte hade stannat av innebar detta att innovativa lösningar behövdes för att bibehålla de krav som offentlig sektor hade på sig. Då Lean hade haft sitt revolutionerande genombrott inom den privata sektorn, sågs detta som en lösning på den offentliga sektorns tillstånd.

Den offentliga förvaltningen genomgick en rad organisationsförändringar för att på bästa sätt försöka hitta en effektiv metod både ur ett kostnads- och tidsperspektiv (Brännmark, 2011). Effektivitet och produktivitet blev två stora begrepp. Det handlade om att göra saker rätt och att göra rätt saker (Ax & Kullvén, 2011). Därför föll valet på att försöka införa styrningsformen Lean i vissa delar av den offentliga verksamheten. Självklart behövde konceptet justeras för att kunna användas inom den offentliga förvaltningen, men med målsättningen att dess huvudkärna skulle bestå.

Översättningen från privat till offentlig sektor är inte alltid felfri, många gånger kan det uppstå problem på vägen eftersom att det är två olika sektorer som ska anamma samma verksamhetsstyrningskoncept (Adcroft & Willis, 2005). Enligt forskningen blir det därför naturligt att Lean förändras och anpassas efter den verksamhet som implementerar konceptet (Pettersen, 2009a; 2009b).

Utmaningen med Lean i offentlig sektor blev främst anpassningen från den privata sektorn. Kommuner, landsting och statliga myndigheter är alla verksamheter med hög grad av byråkratisering, vilket innebär mindre frihet att agera än inom det privata näringslivet. Utöver detta är offentliga organ styrda av lagar som syftar till att verka för medborgarnas bästa, vilket i sin tur gör arbetet inom det offentliga mindre formbar (Brännmark, 2011).

Hood (1991) pekar på förvaltningsvärden som måste beaktas när man verkar offentligt, exempelvis rättvisa och effektivitet, två begrepp som inte sällan kan leda till konflikter. Det kan hända att man agerar mindre rättvist för att det önskvärda målet ska uppnås så effektivt som möjligt. Vid offentligt arbete är detta förbjudet, man ska alltid agera rättvist med stöd i lagen. Oavsett om det handlar om att Migrationsverket ska godkänna en asylansökan eller om Försäkringskassan ska bedöma rätten till sjukpenning, så måste myndigheterna agera rättssäkert. Anledningen till detta är för att medborgarna ska kunna utkräva ansvar (SFS 2016:22). Därmed kan det ifrågasättas hur effektivt Lean blir i förhållande till byråkratin?

Den offentliga sektorns intresse för Lean som styrningsmetod är stort (Radnor & Boaden, 2008). Enligt Sveriges kommuner och landsting (2011) så är den senaste trenden inom offentlig verksamhet, införandet av den processorienterade styrningen Lean. Även Radnor och Bucci (2008) argumenterar för att intresset har blivit större. Idag finns det bland annat ett projekt som heter Verksamhetslyftet, som är ett samarbete mellan Sveriges kommuner och landsting samt Trygghetsfonden (Brännmark, 2011). Detta program är tänkt att utbilda kommuner och landsting i sitt arbete med Lean. Detta är ytterligare ett exempel på att Lean blir allt mer relevant i den offentliga sektorn.

Enligt forskning finns det en disfavör med Lean. Utöver begrepp som effektivitet och eliminering av slöseri är Lean inte alltid att föredra. Pedersen och Huniche (2011) argumenterar för att Lean inte alltid lyckas nå ut fullständigt och att det i slutändan därför inte blir en fulländad implementering. Forskare menar att det beror på att man inte har tillräckligt med erfarenhet, inte tillräckligt med engagemang från ledningen eller att man lätt återgår till gamla rutiner (Bhasin, 2008; Bourne et al., 2002; Sirkin et al., 2005). Därav blir det fundamentalt för offentliga organ som inför och översätter Lean i sin verksamhet att beakta alla delar av konceptet för att lyckas, än enbart effektivitets- och kostnadsaspekter (Azharul & Kazi, 2013). Pedersen och Huniche (2011) menar även att om en myndighet ska lyckas krävs det att man översätter hela strategin i organisationen. Det ska mynna ut i det vardagliga arbetet hos alla anställda och detta är en utmaning. Därmed kommer det bli relevant att senare under studiens gång även undersöka om uppfattningen av Lean skiljer sig mellan medarbetare och ledare föra att kunna förklara hur översättningen har gått till. Även Kaplan och Norton (1992) nämner att en organisations styrningsform påverkar ledarnas såväl som de anställdas beteende. Detta är också av relevans då forskningen pekar på att det är nödvändigt att både

undersöka ledare och anställda, för att få en bättre helhetsbild om Lean har genomsyrat i verksamheten eller inte.

2.3 Att förstå Lean

Med hjälp av ett pedagogiskt exempel kan Lean kortfattat förklaras genom att man tänker sig att man inom en organisation har ett mål. Målet är att fånga en fisk. Det vill säga att när fisken är fångad, så har man uppnått målet, oberoende av vem som fångat fisken. För att mest effektivt och på bästa vis kunna fånga fisken, krävs det att samtliga inom verksamheten lärt sig fiska. Ur Toyotas grundtänk kommer där alltid finnas problem och därmed alltid flera fiskar att fånga. Det gör att det är av stor vikt att alla lärt sig att fiska. Därmed sätts fokuset på att lära sig fiska för framtida förbättringar inom organisationer och inte enbart på att fånga själva fisken. Detta innebär att det blir oerhört viktigt att man som organisation bestämmer sig på vilket sätt man vill se på förbättring (Modig & Åhlström, 2013).

Vad som kan påvisas ur Modig och Åhlströms (2013) förklaring är att teamarbete är en central komponent i arbetet med Lean. Detta stöds av Braun och Kessiakoff (2011) som pekar på att anamma Lean kräver kommunikation kombinerat med att både ledare samt medarbetare utgör viktiga funktioner. Utifrån detta resonemang har de tagit fram fem grundprinciper för att lyckas med Lean:

1. Medarbetarnas engagemang

Ledaren ska med en coachande roll bidra till uppmuntran och utveckling. Medan medarbetaren i sitt arbete är den riktiga experten

2. Standarder

Teamarbetet ska vara i fokus och att man har samma standard för hur arbetsuppgiften ska tas an är centralt. En gemensam standard för vad som är bäst i dagsläget

3. Inbyggd kvalitet

Denna punkt avser att man hittar möjligheter att eliminera eller försvåra fel i flödet såväl som i det dagliga arbetet

4. Korta ledtider

Fokus på ett smidigt flöde. Detta genererar förbättrad service och tenderar även att öka medarbetarnas egna engagemang

5. Kontinuerliga förbättringar

Vilket avser att huvudmålet är att bli bäst och man stannar inte upp i förbättringsarbetet utan vill ständigt utvecklas

(Braun & Kessiakoff, 2011).

2.4 Är Lean definierbart?

En entydig förklaring av vad Lean innebär är svår att fastställa (Modig & Åhlström, 2013). Detta eftersom att i takt med att Lean har utvecklats och numera tagit ansats i flera olika sektorer, privata såväl som offentliga, är förklaringarna och beskrivningarna mångtydiga. Modeller och verktyg för hur man använder Lean skiljer sig ofta åt, till följd av ökningen av användandet av Lean (Pettersen, 2009a; 2009b). I litteraturen kring Lean finns där flera återkommande beskrivningar av hur Lean fungerar och verkar. Vad som ofta benämns är exempelvis koncepten Just-in-time, Kaizen och Muda (Pettersen, 2009a; 2009b; Womack et al., 1991). Forskare menar att Lean är en universell verksamhetslösning som kan anpassas alltefter kontext eller sektor. Lean behöver inte enbart fästas vid tillverkningsindustrin, utan möjligheten att applicera Leanmetoder på icke tillverkande och administrativa processer finns (Pettersen, 2009a; 2009b; Womack & Jones 1996).

Det råder delade meningar angående hur man bör angripa Lean, beroende på vart fokus ligger och vilket angreppssätt man väljer att nyttja sig av. Womack och Jones (1996) har ett filosofiskt angreppssätt i förhållande till Lean, där fokus ligger på "slankheten". Andra forskare likt Bicheno (2004) benämner Lean som en verktygslåda där fokus ligger på att uppnå "slankheten". Oavsett vilken strategi som nyttjas vid angripande av Lean menar Liker (1998) att Lean inte är något man *gör*, utan det är något man *är* eller *blir*, vilket förenar filosofin med verktygslådan.

2.5 Att arbeta Lean

Petersson et al. (2008) menar att då verksamheter beslutar sig för att anamma konceptet Lean, så är det viktigt att man låter detta genomsyra verksamheten som helhet. Därmed är det av vikt att man i arbetet med Lean går in helhjärtat eftersom det kräver tid, engagemang och samverkan. Att arbeta Lean kräver dessutom systematiskt tänkande och planerande för verksamheten, där huvudmålet är att gemensamt arbeta på ett smartare sätt (Larsson, 2008).

Ett sätt att skapa förbättring är bland annat att inom organisationen ha möten som behandlar utveckling och samverkan. Vid förbättringsmöten är det centrala att det är från olika verksamhetsnivåer medarbetarna samlas, för att alla ska ta del av information och kunna lyfta fram potentiella förbättringsmöjligheter inom varje nivå. För att öka förståelsen är det även av vikt att det skrivs upp på exempelvis en tavla, så att det tydligt kan visualiseras för samtliga närvarande. Det stora målet bör därmed brytas ner till mindre delmål så att samtliga kan känna sig delaktiga (Liker, 2004).

För att Lean ska fungera krävs det att ledningsstilen har primärt fokus på förbättring och inte bara på att effektivisera flödet (Runebjörk & Wendleby, 2013). Bicheno (2008) menar att konceptet Lean primärt bör ha fokus på helheten och sekundärt på enskilda delar av en organisation eller verksamhet. Därför blir det essentiellt att det läggs vikt på samtliga parter inom en verksamhet och begreppet teamarbete återkommer igen inom forskningen. Av ledare förväntas det en tydlig och ärlig kommunikation till medarbetarna, så verksamheten genomsyras av gemensam utveckling och teamarbete (Runebjörk & Wendleby, 2013).

3. Teori

I det här kapitlet presenteras vårt val av teori samt djupgående presentation av hur teorin fungerar och vad den avser. Detta kommer ge läsaren en förståelse för teorin som vår studie kommer ta utgångspunkt i, vilket gör att studien blir lättare att följa.

3.1 Översättning

Eftersom att Lean har sitt ursprung inom den privata sektorn, men på det senaste blivit populärt även inom den offentliga sektorn, ställer detta krav på översättningen. Detta eftersom att offentlig verksamhet har andra värden att beakta än privat verksamhet som nämnts tidigare (Offentliga affärer, 2012). På grund av att förutsättningarna ser annorlunda ut kan det variera hur man väljer att översätta Lean. Beroende på behov, kan offentliga organ exempelvis välja att ta de delar av Leankonceptet som passar deras verksamhet bäst, istället för att översätta hela idén. Att en idé tas ut ur det ursprungliga sammanhanget och appliceras inom ny kontext med nytt och utvecklat innehåll är starkt kopplat till översättningsperspektivet (Czarniawska, 2005).

Översättning av en idé kan förklaras genom att fokus bör ligga på hur en idéns resa in i en verksamhet ser ut, fram tills det att idén har satts i handling (Czarniawska 2005; Czarniawska & Joerges, 1996). Anledningarna till att organisationer väljer att införa och översätta nya koncept tenderar att vara för att man vill förbättra verksamheten. Utifrån olika effektivitetsperspektiv väljer man ett koncept som tidigare har fungerat i andra organisationer och därav motiveras man själv till att införa liknande koncept i den egna verksamheten. Det är i denna fas själva översättningen av en idé börjar, det vill säga hur organisationen tolkar det som ska införas och hur man väljer att översätta idén (Czarniawska 2005; Czarniawska & Joerges, 1996).

Enligt forskning är det relevant att ur flera perspektiv undersöka hur man lyckas överföra idéer (Røvik, 2008) i och med att organisationen som helhet påverkas. Att kunna översätta och omforma ett framgångsrikt koncept i en ny verksamhet menar Røvik (2008) är en oerhört svår men viktig grundsten för att lyckas.

Inom översättningsteorin är det viktigt att beakta hur idéerna används. Det kan vara så att organisationer vill leva upp till normer och trender, där vissa managementkoncept är att föredra. Exempelvis på senare tid har effektivitet blivit ett nyckelord som verksamheter

arbetar efter. För att effektivisera använder man sig av olika koncept, varav Lean är en av de mer populära (Schiele & McCue, 2011). Røvik (2008) menar att hela konceptet inte behöver införas i verksamheten så länge där finns några tydliga inslag av detta. Det är vanligt att idéer anpassas efter den kontext de införs i (Czarniawska & Sevón, 1996).

Kontextualisering är ett begrepp som Røvik (2008) använder för att förklara när och hur idéer översätts till praxis. I sin bok argumenterar han för att idéer vanligtvis kommer in i en organisation via ledningen. Det blir som en slags top-down styrning som han kallar den hierarkiska översättningskedjan. Kedjeprocessen nämner han som stimulus-responsbaserad sekventialitet, det vill säga att översättningen sker i olika etapper. Först kommer idén in hos ledningen, som efter att de har översatt idén skickar den vidare nedåt till nästa instans vilket fortsätter vidare tills samtliga har nåtts av idén. Att översättningsprocessen är vertikal och hierarkisk stämmer inte alltid enligt forskningen, utan man kan snarare se det mer som en spiral där man får nya idéer från olika håll både inom och utanför organisationen (Røvik, 2008; Lindberg & Erlingsdóttir, 2005). Detta innebär också att det finns olika aktörsgrupper som är involverade i översättningsprocessen och inte enbart ledningen.

3.2 Översättning av idéer

Hur organisationer väljer att översätta idéer skiljer sig åt beroende på vad det är som ska översättas samt dess kontext. Røvik (2008) har i sin bok sammanfattat fyra olika karaktärsdrag, som en organisation kan välja att använda vid översättning av en idé.

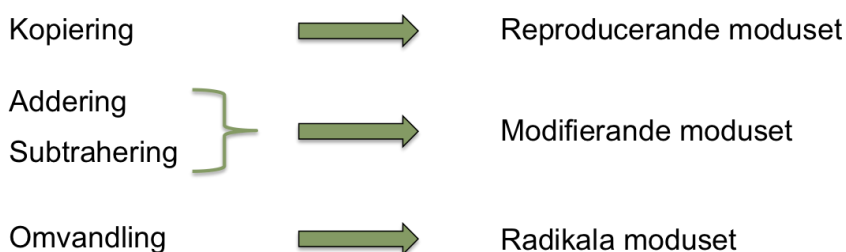


Illustration 1.1 Visar de fyra karaktärsdrag som Røvik (2008) menar tillhör olika modus

De fyra olika karaktärsdragen som Røvik (2008) tar upp tillhör tre olika modus. Det reproducerande moduset innebär att man kopierar eller imiterar en idé. Det vill säga att idén införs med ytterst få förändringar, den föds på nytt i en annan kontext (Lindberg & Erlingsdóttir, 2005). Røviks (2008) beskrivande av modus kan förklaras genom grad av frihet, varav det reproducerande moduset har minst frihet. Idealet för kopiering har tidigare

varit att man översatte ord för ord rakt av, men normen har förändrats och där finns numera andra infallsvinklar där grundtanken med kopiering istället sker genom en överföring av kunskap som anpassas efter kontext. Här blir det centrala istället att det i praktiken bästa inom verksamheten överförs vidare till andra organisationer (Røvik, 2008). Det centrala vid kopiering är översättbarheten samt hur omformbart objektet i sig är. Översättbarheten av en praxis är en förutsättning för andra organisationers möjligheter till kopiering (Røvik, 2008). Erlingsdottírs studie (1999) som återfinns i Røviks bok (2008), visar att ju svårare det är att ändra om en praxis så att den passar i en ny kontext, desto större blir chansen att den typen av översättning får karaktären av en kopiering. Detta då utrymmet för att omforma idén är begränsat.

Det modifierande moduset har som huvudregel addering eller subtrahering. Detta modus har en högre grad av frihet än det reproducerande moduset. Grundläggande står det modifierande moduset för att en idé tas ur sin kontext och antingen läggs till ytterligare idéer eller skaras bort sådant innehåll som inte är relevant för den verksamhet det ska appliceras på (Røvik, 2008).

Störst grad av frihet i möjligheten att anpassa sig efter kontext har det tredje och sista moduset som Røvik presenterar, nämligen det radikala moduset. Här är omvandling huvudregel och detta innebär att idén fritt kan omvandlas så länge dess huvudkärna består (Røvik, 2008).

Beroende på vilken typ av organisation det är, så passar olika karaktärsdrag för översättning in. Det är därmed inget problem att översättningen ses från olika vinklar (Røvik, 2008). Utmaningen däremot blir hur och i vilken utsträckning organisationer väljer att översätta styrkoncept som Lean, för att få bästa möjliga effekt i den nya kontexten som översättningen sker i.

4. Metod

Det fjärde kapitlet redogör för vårt tillvägagångssätt av studien. Till en början beskrivs valet av metod samt dess urval. Följt av datainsamling och avslutningsvis redovisas analysverktyget.

4.1 Kvalitativ metod

Genom kritisk granskning av dokument kommer vi göra en kvalitativ textanalys som ger oss en bättre förståelse för hur Lean översätts till statliga myndigheter (Esaiasson et al., 2009). Vår studie kommer ta stöd av Røviks översättningsteori som det tidigare redogjorts för. Samtalsintervjuer kommer utgöra en stor del i vår undersökning och vara ett underlag till vårt resultat. Med hjälp av samtalsintervjuer får vi en tydlig helhetsbild av hur översättningen av Lean har sett ut, då vi därigenom ger utrymme för respondenten och oss själva att tolka frågorna enhetligt.

Med utgångspunkt i de fem principer Braun och Kessiakoff (2011) utformat, analyseras vårt resultat utifrån intervjuerna och de interna dokumenten. Denna analys sker med hjälp av ett analysverktyg som vi utvecklat efter de fem principerna. Därutöver appliceras detta på Røviks teori om de tre översättningsmodusen; det reproducerande moduset, det modifierande moduset och det radikala moduset.

4.2 Avgränsning och urval

Studieobjekt för arbetet är Försäkringskassan Göteborg. Denna statliga myndighet valdes för att Försäkringskassan arbetar efter konceptet Lean, närmare bestämt kontoret Göteborg Syd som har sitt fokus på sjukförsäkringen. Att avgränsningen sker till kontoret Göteborg Syd motiveras med att de nyligen har infört Lean i deras verksamhet och därför inte är bland de kontor som har det mest etablerat. Till fördel för övriga kontor inom Försäkringskassan som arbetat med Lean längre, blev detta ett självklart val eftersom att det inte är det färdiga arbetet vi vill studera, utan istället hur idén översatts.

Vid val av respondenter skrevs där ett allmänt mail till Försäkringskassan varpå vi fick vår första kontakt inom Försäkringskassan Göteborg. Efter denna kontakt mottogs nya namn att kontakta och slutligen tilldelades vi en kontakt inom Försäkringskassan Göteborg Syd. Genom en tät dialog med vår tilldelade kontaktperson kring vår studie och vad vi önskade att uppnå, fann vi tillit till dennes förmåga att leda oss rätt. Då studien syftar till att undersöka

dels hur översättningen har skett, men också om uppfattningen kring översättningen skiljer sig, så valde vi att vi skulle intervjua både chefer och medarbetare. Cheferna benämns som centralt placerade källor, eftersom att de inom verksamheten har stort ansvar (Esaiasson et al., 2012) och medarbetarna är experterna, då de är de som verkar nära inpå arbetet (Braun & Kessiakoff, 2011).

Efter att vi via vår kontaktperson fått kontakt med en chef och en medarbetare valde vi att anamma ett så kallat snöbollsurval. Detta innebär att man efter uppnådd kontakt låter denne visa en vidare till nästa kontakt som sen visar en vidare tills man uppnått ett tillfredsställande resultat (Bryman & Bell 2011; Esaiasson et al., 2012). Detta gjordes för att vi ville att det skulle bli ett så autentiskt resultat som möjligt såväl som att vi ville ge oss själva chansen att få bli hänvisade till de rätta personerna för vår studie. En ytterligare avgränsning gjordes i form av att de ledare vi intervjuade var enhetschefer. Detta motiveras för att enhetscheferna är de som arbetar närmast handläggarna, vilket gör att det inte blir ett för stort gap mellan ledare och medarbetare.

4.3 Intervjuer

Efter vår första kontakt med Försäkringskassan blev vi hänvisade till kontoret Göteborg Syd, med motiveringen att det kontoret var bland de senare med att införa Lean. Detta val gjordes för att vi var intresserade av *hur* idén har översatts. För att vidare samla information om detta valde vi att intervjua så brett som möjligt i förhållande till tidsramen. För vår undersökning var det viktigt att intervjua olika roller inom Försäkringskassan, för att därigenom studera om synen på Lean påverkas av befattning. Efter en första hänvisning startade snöbollsurvalet vilket ledde till intervju med två enhetschefer på kontoret, där den ena chefen tidigare hade varit handläggare. Utöver detta fick vi möjligheten att intervjua fem handläggare, varav en även hade rollen som Leancoach. Valet föll på att våra intervjuer skulle vara semistrukturerade samtalsintervjuer. Samtalsintervjuer valdes till fördel för enkätundersökningar då vi menar att det ger oss möjligheten att fånga upp delar vi annars hade missat (Esaiasson et al., 2012). Anledningen till att vi valde semistrukturerade intervjuer till fördel för både strukturerade och ostrukturerade var att vi ville ha en mall att utgå ifrån, men samtidigt kunna ändra mallen. Detta då vi menar att vi på så vis ökar vår förståelse och därmed tolkningsförmåga när det ges möjlighet att utveckla, ändra och ställa följdfrågor beroende på samtal, kontext och respondent.

4.4 Att höja kvalitén

För att studien ska bli så trovärdig som möjligt har respondentvalidering använts. Detta för att det ger våra respondenter möjligheten att gå igenom vad vi har fått för resultat och därmed antingen kan dementera eller bekräfta intervjuens resultat. Enligt Bryman och Bell (2011) är detta ett sätt att höja tillförlitligheten, då vi som intervjuare därmed kan säkerställa att en korrekt tolkning har skett.

För att inte gå miste om någon form av information, föll valet på att använda oss av inspelning under intervjun. Detta var för oss ett sätt att säkerställa att vi höjde kvalitén på intervjun och ha möjligheten att gå tillbaka så att inte viktiga delar missades. Dessutom gav detta oss möjligheten att ha full fokus på våra intervjupersoner, så att vi kunde vara närvarande och det hela kunde bli mer avslappnat för samtliga parter. Esaiasson et al. (2009) menar att en avslappnad intervju är att föredra, då respondenten känner sig trygg vilket i sin tur leder till en ökad trovärdighet. För att öka validiteten för vår studie valde vi att vid transkribering genomgå vårt material flertalet gånger för att säkerställa ett korrekt resultat.

4.5 Datainsamling och källkritik

Vår studie består av både primär- och sekundärdata, då vi önskar att empirin ska nå största möjliga bredd, så att våra frågeställningar kan besvaras. Primärdatan har vi kommit i besittning av via intervjuer och interna dokument. Här har vi varit noggranna med att inte ställa några ledande frågor till våra respondenter såväl som att vi har studerat de interna dokumenten objektivt. Sekundärdatan har erhållits genom att söka efter information i bibliotekets databaser såväl som internet. Vår teoretiska information består av böcker, internetsidor och artiklar. Samtliga artiklar som har använts är vetenskapligt granskade, för att på så sätt säkerställa trovärdigheten i texterna. En noggrannhet i granskningen av våra källor och dess betydelse för studien har genomsyrat arbetet. Vid sökandet efter källor har vi konsekvent haft våra frågeställningar i fokus, för att på så vis säkerställa att de källor som väljs är relevanta för vår studie. För oss har det även varit viktigt att påvisa våra källor tydligt, så att läsaren enkelt kan följa våra referenser.

4.6 Analysverktyg

För att ta reda på vilken av de tre översättningsmodusen som Försäkringskassan har använt sig av, kommer vi som tidigare nämnts ta stöd i Røviks teori. Utöver teorin kommer vi först att utgå från Braun och Kessiakoffs fem grundprinciper för att lyckas med Lean. Genom att

undersöka hur Försäkringskassan har anammat dessa fem grundprinciper, kommer det bli tydligare för oss att förstå vilken av de tre modusen som de har översatt Lean efter.

Ifall Försäkringskassan har använt sig av samtliga principer kommer vi att anta att de har använt sig av kopiering. Har de lagt till eller tagit bort någon aspekt av de fem grundprinciperna kommer det antas att myndigheten har använt sig av addering eller subtrahering. Om vi inte ser någon tydlig koppling mellan Försäkringskassans översättningsprocess och de fem grundprinciperna kommer vi anta att de då har använt sig av det tredje moduset, vilket är omvandling. Med hjälp av detta kommer vi kunna ta reda på hur Lean översätts i en statlig myndighet.

<i>Braun och Kessiakoffs fem grundprinciper</i>	<i>Handläggare</i>	<i>Chefer</i>	<i>Interna dokument</i>
Medarbetarnas engagemang			
Standarder			
Inbyggd kvalitet			
Korta ledtider			
Kontinuerliga förbättringar			

Tabell 1.1 Analysverktyg

5. Resultat

Följande kapitel redogör för de resultat vi fått ut av våra intervjuer samt av de interna dokument vi har fått ta del av. Först inleds kapitlet med en beskrivande del kring Lean inom Försäkringskassan. Därefter en ingående genomgång av intervjumaterial från handläggare och enhetschefer kompletterat med en redogörelse av tilldelade interna dokument.

5.1 Lean inom Försäkringskassan

Lean började sitt intåg på Försäkringskassan år 2011, i samband med att en ny generaldirektör tillträdde. Eftersom att Lean inte infördes enhetligt inom hela Försäkringskassans verksamhetsområden, råder det delade meningar om exakt när Lean anstiftades på Försäkringskassan. Då Lean som koncept tar tid att få implementerat inom en verksamhet föll valet på att införa Lean separat på de olika kontoren. Lean har därmed funnits olika länge beroende på kontor. Utvecklingen av Lean runt om i landet har dock inte stannat upp, utan det är en pågående process (Intervju, Chef 1, Försäkringskassan, 2016).

I början på år 2012 var det dags för Försäkringskassan Göteborg Syd att få in Lean i verksamheten. Härefter kom tillhörande utbildningar till samtliga anställda. Därutöver gavs fördjupande utbildningar till cheferna och till de handläggare som skulle bli Leancoacher. Uppföljning av arbetet gjordes genom att det successivt gavs information via intranätet¹ till medarbetarna om vad som skulle ske utvecklingsmässigt. Detta för att hela tiden hålla samtliga anställda involverade i processen att införa Lean och att därigenom förenkla förståelsen för hur arbetet skulle utföras (Intervju, Handläggare 5, Försäkringskassan, 2016).

Grundtanken med att Lean infördes var att man ville arbeta med ständiga förbättringar och förkorta ledtiderna för kunderna. Managementkonceptet Lean skulle bistå Försäkringskassan med ett innovativt tankesätt som skulle underlätta för både ledare och medarbetare. Detta genom att ha ett tätare samarbete där fokus är på flödet och att alla ges möjligheten att vara engagerade i förbättringsarbetet (Intervju, Chef 1, Försäkringskassan, 2016).

För Försäkringskassan har införandet av Lean betytt att fokus numera är kundorienterat och att flödet ska förenklas så att ledtiderna blir kortare, vilket ska generera engagemang och inspiration för medarbetarna (Interna dokument, Försäkringskassan, 2016). Då medarbetarna

¹ Intranätet är en intern plattform som samtliga medarbetare kan tillgå.

får möjligheten att komma med invändningar och förbättringsförslag, är ambitionen att detta ska medföra att motivationen hålls uppe. Implementeringen av Lean på Försäkringskassan genomsyras av det faktum att arbetet sker teamorienterat. Att man som medarbetare arbetar som individ, men att man hela tiden tillhör en grupp där man arbetar i team (Intervju, Handläggare 4, Försäkringskassan, 2016). Hur man arbetar med Lean är för den enskilde en frivillig del inom Försäkringskassan. Det är upp till var och en hur mycket man väljer att använda Lean i det självständiga arbetet, men verktygen till den ursprungliga idén för hur det ska användas inom Försäkringskassan finns där instruktioner för (Intervju, Chef 2, Försäkringskassan, 2016; Intervju, Handläggare 4, Försäkringskassan, 2016).

5.1.1 Metoder för Försäkringskassans arbete med Lean

Då grundtanket som tidigare nämnts är ständiga förbättringar är det viktigt att Försäkringskassan förhåller sig till de metoder de väljer att arbeta med (Modig & Åhlström, 2013). De metoder som Försäkringskassan har valt att nyttja sig av för att främja arbetet med ständiga förbättringar är främst A3, fiskbensdiagram, varför-frågor och pulstavlor.

Grundtanken med A3 är att man delar upp ett stort problem i flera små delar, så att problemet känns överskådligt och därmed enklare kan lösas. Detta är även en metod för att kunna urskilja de delar som är väsentliga och eliminera det som är mindre viktigt att lägga energi och resurser på. Inom Försäkringskassan används A3 exempelvis när förbättringsförslag ska göras och utvecklas. Då hjälper och stöttar Leancoachen medarbetaren att få ner förbättringsförslaget i ett A3-format, så att utformningen är enhetlig med hur det är tänkt att förbättringsförslag ska presenteras (Intervju, Handläggare 5, Försäkringskassan 2016).

Fiskbensdiagram används exempelvis vid störningar i flödet och det innebär att man gör en orsaksanalys kring hur utfallet blev och vad det beror på. Detta görs för att eliminera risken att samma typ av fel uppstår igen. Orsaksanalysen anpassas efter de mål som satts upp och därmed kan utvärdering göras om detta stämmer överens med hur det var avsett. Denna metod är även byggbar, så man kan lägga till eller ta bort delar allteftersom (Intervju, Handläggare 1, Försäkringskassan, 2016).

När det kommer till varför-frågor innebär denna metod att fem frågor med ordet *varför* i sin början ställs för att hitta orsaken till problemet. Detta är för att medarbetarna såväl som ledarna inom Försäkringskassan ska kunna eliminera slöseri genom att kritiskt granska

arbetet och ställa frågor som berör flödet samt utvecklingen. Det första svaret får ytterligare en varför-fråga och så vidare tills alla fem frågor är ställda (Intervju, Handläggare 2/Leancoach, Försäkringskassan, 2016).

Att använda pulstavlor som Lean-verktyg är något Försäkringskassan får in i vardagen. Arbetet med pulstavlor sker framförallt inom teamet, men nyttjas även för att kommunicera ut delar som berör övriga delar av kontoret. Pulstavlorna står framme och är fysiska så att man kan följa planeringen oavsett vilken position man har. Pulstavlorna fungerar som ett verktyg för att helt enkelt ta pulsen på hur det fungerar idag, imorgon och i framtiden. Det hjälper handläggarna att i ett tidigt skede avgöra var de bygger balanser, så att de kan flytta om resurserna och lägga mer arbetskraft på de områden där arbetsbelastningen ökat. Att man enkelt kan underrätta sina kollegor om vart vi står idag och vad dagens agenda innebär (Intervju, Handläggare 5, Försäkringskassan, 2016).

“Med hjälp av pulstavlorna kan vi i teamet stötta upp varandra där det behövs mest insatser. På så vis eliminerar vi riskerna för att arbetet blir fördröjt i de olika stadierna och möjliggör istället för effektiviseringar av flödesprocessen”
(Intervju, Handläggare 5, Försäkringskassan, 2016).

5.1.2 Leancoacher

Inom Försäkringskassan har de valt att ha Leancoacher verksamma för att upprätthålla Lean-tänket och för att inspirera övriga anställda att fortsätta förbättringsarbetet. Uppgiften som Leancoach kan tillfalla handläggare såväl som chefer, varav den förstnämnda är ofta den som får uppgiften tilldelad. Som Leancoach får du en dagsutbildning som ska ge dig färdigheterna att bistå med motivation och stöd i förhållande till att tänka och verka Lean. Leancoacherna har ett team på sju till åtta personer som de ska ansvara för och hålla motiverade. Idén bakom Leancoacher är att främja Leanfilosofin inom verksamheten. Denna roll innefattar också att då medarbetarna som ingår i ens team har eventuella förbättringsförslag, så ansvarar Leancoachen för att detta formuleras på rätt sätt och därefter skickas högre upp i ledet.

“Leancoach innebär en roll där man ger hjälp med stegen inom Lean. Leancoacherna är till som stöttepelare. De ska vara en del av det dagliga arbetet. Men sen tror jag även att då arbetsbelastningen är väldigt hög, blir det lätt att inte detta uppdrag prioriteras”
(Intervju, Chef 1, Försäkringskassan, 2016).

Leancoacher har även rollen där de håller koll på pulstavlan och har övergripande ansvar för att förbättringsförslag skrivs ner och följs upp. Arbetet med Lean tenderar att prioriteras sekundärt, då det finns tid över.

“Lean är ingenting som är invävt i det dagliga arbetet just nu, utan det är snarare något som kommer vid sidan om. Som en extragrej. Man vill ju som Leancoach gärna hjälpa till en massa, men utöver det obligatoriska som exempelvis teammöten, så hinner man inte mycket mer tyvärr”

(Intervju, Handläggare 2/Leancoach, Försäkringskassan, 2016).

Till trots för att Leancoacherna inte nödvändigtvis uppfattas som givande, visar det sig att det att arbeta inom en Leancoachs team kan generera positiva effekter. Det beskrivs att man inom Leanteamet återkopplar till varandra och har ett utbyte av idéer för det dagliga arbetet, vilket anses vara en del av förbättringsarbetet.

“För mig var det bra att ha de här åtta tillfällena med vår icke-motiverande Leancoach trots allt. Man förstår att man själv och ens kollegor ofta har många bra lösningar och att man kan prata ihop sig i team. Till exempel om jag har problem att skicka ett brev för det tar lång tid, men då är där någon som säger att jag kan använda centralt utskick istället. Sådana tips liksom, som man inte får annars. Det gillade jag. Att man får mycket feedback från Leanteamet”

(Intervju, Chef 2, Försäkringskassan, 2016).

5.1.3 Utmaningar på Försäkringskassan

Genom att Försäkringskassan arbetar i team innebär detta ett stöd för samtliga anställda vid mindre svårigheter i vardagen såväl som vid större oväntade problem. Under sådana förutsättningar blir det essentiella att man tillsammans har en gemensam lösningsmetod.

“Ett exempel då vi arbetar i team är när någon är föräldraledig, då har vi i gruppen valt att tillsammans hantera impulser i denna personens korg. Då avsätter vi en timme per dag då vi går igenom impulser, det vill säga allt som måste göras i ärendet”

(Intervju, Handläggare 3, Försäkringskassan, 2016).

Vid oförutsedda händelser menar majoriteten av de intervjuade att problemet löses genom att man löser problemet direkt, utan vidare tanke på framtida konsekvenser.

“Här på Försäkringskassan jobbar vi ju med dagliga avstämningar. Det är väldigt snabba problemlösningar för handläggarna. De måste lösa problem på stående fot jämt i princip. Så, egentligen.. vissa kallar de för brandsläckning och andra för snabb problemlösning. Den kanske inte alltid är så effektiv. Det kanske inte är renodlat Leanarbete, men medarbetarna pratar med varandra och måste ständigt vara flexibla. Och det är ju det som påverkar flödet”

(Intervju, Chef 1, Försäkringskassan, 2016).

5.2 Handläggare

Lean inom sjukförsäkringen enligt handläggarna själva är svårdefinierat. Vad som framkom vid intervjuerna var att samtliga handläggare var överens om att Lean var något Försäkringskassan satsade mycket på när man precis började arbeta hos myndigheten. Däremot så är upplevelsen att efter man kommit in i arbetet var satsningen på Lean inte densamma.

“Lean ingick i mitt utbildningspaket när jag började på Försäkringskassan. Då hade vi en hel del webbutbildningar och lektioner samt att man fördelades i olika team med var sin Leancoach som fanns där som stöd. Det jag fick lära mig av mina kollegor då var att Lean var något som blivit tilldelat uppifrån. Något oklart hur det skulle verkställas i praktiken”

(Intervju, Handläggare 1, Försäkringskassan, 2016).

På frågan om handläggarna upplever några positiva förändringar sedan man började arbeta med Lean var det ett endast ett fåtal som kunde se detta. Det lyftes upp att arbetet med ständiga förbättringar var något som skulle ligga i fokus men på grund av arbetsbelastningen kunde inte detta fokus bibehållas. Då samtliga handläggare hade en hög arbetsbelastning pekade de på att arbetet med ständiga förbättringar var något man arbetade med vid sidan av då tid och intresse fanns.

“Jag har själv startat ett förbättringsarbete tillsammans med min chef eftersom jag intresserat mig för det. Jag arbetar med vår relation till andra aktörer som exempelvis vården. I vårt uppdrag ingår alla uppgifter att administrera sjukförsäkringen, samordning, rehabilitering och så vidare. Den sträckan är väldigt lång. Det är svårt att ha tid med

förbättringsarbete”

(Intervju, Handläggare 2/Leancoach, Försäkringskassan, 2016).

En ytterligare konkret förändring med införandet av Lean som lyftes upp vid intervjuerna var att de hade börjat arbeta med pulstavlor. Detta för att främja dels ständiga förbättringar men också för att inte stanna upp i arbetet utan ha smidiga flöden. Vid intervjuerna framkom det att de arbetade i team men detta var inte något de själva ansåg berodde på Lean utan det hade de redan jobbat med tidigare.

“Varje dag så har vi en avstämning på morgonen om hur arbetsbelastningen för respektive handläggare är. Beroende på hur det ser ut graderar vi oss och den som har minst i sin korg får hjälpa till att stötta upp i en annan efter behov”

(Intervju, Handläggare 1, Försäkringskassan, 2016).

För att göra flödet smidigare använder sig Försäkringskassan numera av mail till fördel för brev. Det vill säga att utskick sker mer löpande eftersom det att skriva ut inte längre är ett måste. Detta belystes som effektivt i handläggarnas vardag.

“För att underlätta flödet och göra själva processen smidigare arbetar vi hela tiden med att förbättra. Där kan det vara små såväl som stora förändringar. Ett exempel är att vi numera i vårt dagliga arbete använder mail mer än brev. Både internt men också externt”

(Intervju, Handläggare 5, Försäkringskassan, 2016).

5.3 Chefer

Vid intervju med enhetscheferna presenterades en annan bild av hur översättningen av Lean har skett och vad som översatts till Försäkringskassan. Chefernas uppgift när det gäller hur man tolkar Lean är av stor vikt eftersom att det är de som ska se till att så att medarbetarna tolkar det på samma sätt (Intervju, Chef 1, Försäkringskassan, 2016).

På samma fråga som handläggarna fick, det vill säga vilka förändringar som skedde när man började med Lean var där enligt cheferna flera tydliga förändringar.

“Vi såg till att man började införa ett ständigt förbättringsarbete med en hel del undersökningar, utvärderingar och analyser. Som det ser ut hos oss, så är det så att man

hittar ett problem, undersöker det och gör en direkt analys för att sedan förbättra problemet. Ett exempel är att man benar ut det i ett fiskbensdiagram för att komma till botten med var problemet ligger”

(Intervju, Chef 1, Försäkringskassan, 2016).

Cheferna belyste enhetligt att fokuset på teamarbetet och verktyg är något som är en tydlig förändring i samband med införandet av Lean. Här skiljer sig cheferna markant från handläggarna, då cheferna menar att teamarbetet kan kopplas direkt till Lean. Chefernas tolkning av Lean innebär ett arbete som fokuserar på team. Arbetet med Leancoacher var också något cheferna tyckte var ett viktigt steg av hur de tolkade Lean och hur man ska kunna jobba med ständiga förbättringar och eliminering av slöseri.

“Det faktum att Lean finns inom Försäkringskassan har uppmärksammat alla här att teamwork är centralt. Det är en direkt förändring jag sett efter att vi började med Lean. Denna uppgift tycker jag medarbetarna sköter exemplariskt och där har förmodligen Leancoacherna en stor del i att strukturen blivit så bra vad gäller verktyg och så vidare”

(Intervju, Chef 1, Försäkringskassan, 2016).

Vad som lyfts upp av intervjuerna är att cheferna menar att medarbetarna som är närmast kunden är starkt engagerade i arbetet med Lean.

“Jag skulle överlag säga att medarbetarna är oerhört engagerade i arbetet med Lean vilket är jättepositivt. Det är tidskrävande men jag skulle nog säga att de uppfyller de förväntningar som ställs. Många är nyfikna och vill veta mera”

(Intervju, Chef 2, Försäkringskassan, 2016).

Grundtanken för hur man bör använda Lean visar sig vara enhetlig oavsett vilken roll man har inom Försäkringskassan. Det går att skilja på de metoder som det läggs störst vikt i praktiken, beroende på roll. Målsättningen görs att medarbetarna ska arbeta konkret med Lean i form av exempelvis A3:or, medan man inom ledningsgruppen istället verkar som en bedömande roll.

“I ledningsgruppen har vi en digital tavla, där man kan se sådant som vi behöver lösa. Där gör vi även bedömning i hur högt värde de har för kund, medarbetare och flöde. Där kan vi också se datum för när vi ska prata om något. Exempelvis vecka 50 ska de här förbättringsförslagen vara klara och behandlade och utredda. Därefter tar vi upp dem. Så vi i ledningsgruppen gör olika skalbedömningar för vilka som har mest nytta av förbättringsförslagen”

(Intervju, Chef 1, Försäkringskassan, 2016).

5.4 Interna dokument

Genom åren har en utveckling skett inom Försäkringskassan, inte minst sedan Lean infördes. Både drivkraft och fokus har flyttats med syftet att skapa en bättre verksamhet (Interna dokument 1, Försäkringskassan, 2016).

Ett Försäkringskassan	Ett Försäkringskassan Effektivt	Ett Försäkringskassan Effektivt för kunden
Drivkraft: rättsäkerhet	Drivkraft: effektivitet	Drivkraft: förtroende
Fokus: organisation	Fokus: produktion	Fokus: kunden
(År: 2005 -)	(År: 2008 -)	(År: 2012 -)

Illustration 1.2 Försäkringskassans fokus utifrån Interna dokument 1, Försäkringskassan, 2016

Ur ett kortare perspektiv ses hela verksamheten som en pyramid, vari arbetet med Lean är en del som är i ständig förändring och förbättring. Man arbetar med visioner och Lean-mässor för att utveckla förståelsen och arbetssättet med Lean. Frågeformulär görs för att utvärdera arbetet, vilket visar att medarbetarna känner sig mer nöjda, även då kunderna inte alltid gör det. Då visionen är att kunderna ska bli nöjda, innebär det att för Försäkringskassan är det ett ständigt arbete att försöka förbättra och effektivisera. Lean beskrivs som att man tar ett steg före och att man med hjälp av Lean som verktyg ökar kundfokus och varje dag försöker bli bättre (Interna dokument 1, Försäkringskassan, 2016).

De interna dokumenten som samtliga anställda, handläggare såväl som chefer kan ta del bygger i stora delar på framtidsvisioner. Här beskrivs vad målet med Lean är och vad som förväntas uppnås. Grundstenarna i visionen för hur Lean ska användas ses i illustrationen:



Illustration 1.3 Sammanställning av Försäkringskassans grundstenar i arbetet med Lean, utifrån interna dokument 1 och interna dokument 2, Försäkringskassan, 2016

Inom Försäkringskassan kan tre huvudmål tydas; Kundfokus, Tro på människan och Ständiga förbättringar (Interna dokument 1, Försäkringskassan, 2016; Interna dokument 2, Försäkringskassan, 2016). Strävar man efter verksamhetens mål kommer det att resultera i att medborgarna såväl som medarbetarna känner trygghet och förtroende för myndigheten.

I denna process läggs det även vikt på att det finns olika faser som man lär sig om Lean som arbetssätt. Dessa faser kan ske både genom medveten och omedveten kunskap, men grundar sig i att man börjar med att “känna till”, därefter “förstå”, följt av “kunna göra” och slutligen “tillämpa” (Interna dokument 2, Försäkringskassan, 2016).

I arbetet med Lean ligger där även mycket fokus på kortare ledtider, vilket också följs upp för att se vad åstadkommit. Flödet analyseras genom att rapporter utfärdas inom flödets olika delar, där en slutrapport efter avslutat ärende kommer som komplement för att därmed kunna göra en utvärdering. För att utveckla arbetet med Lean skickas det ut övergripande frågor till varje team att besvara, för att kunna bistå med reflektion och det rätt tankesätt inom Lean (Interna dokument 2, Försäkringskassan, 2016).

Cheferna har en central roll i utvecklingen och ska fungera som förebilder för medarbetarna om man som verksamhet ska verka Lean. Här poängteras det faktum att ledarna måste visa deras centrala roll och leda vägen genom att ständigt vara uppdaterade genom exempelvis utbildning (Interna dokument 1, Försäkringskassan, 2016).

5.4.1 Vision- och Leanmässan

En samlingsplats där andra myndigheter, företag och organisationer delar med sig av sina erfarenheter. Dessutom är några av Sveriges och världens främsta Leanexperter på plats för att dela med sig av sina kunskaper kring Lean både som idé och i praktik. Försäkringskassan har även med vad de gör för att arbeta Lean och hur deras tankesätt är uppbyggt i förhållande

till Lean. På mässan finns även möjlighet att “dra i snöret” där man kan tillägga förbättringsförslag och göra sig hörd om det är något som inte fungerar (Interna dokument 1, Försäkringskassan, 2016).

6. Analys

För att analysera hur översättningen av Lean har skett på Försäkringskassan har utgångspunkten varit Braun och Kessiakoffs fem grundprinciper. Detta sammanställs med hjälp av vårt analysverktyg. Avslutningsvis analyseras sammanställningen utifrån Røviks teori om översättningsmodus och där ämnar vi besvara vilket modus Försäkringskassan tillhör.

6.1 Medarbetarnas engagemang

Sedan tidigare har det framkommit att en översättning av en idé bör genomsyra hela verksamheten för att man ska kunna kalla det en översättning, det vill säga hur har Försäkringskassan tolkat Lean (Røvik, 2008). Därmed faller det naturligt att medarbetarna bör vara minst lika involverade som ledarna eftersom att det är de som har närmast kontakt med kunden (Intervju, Handläggare 2/Leancoach, Försäkringskassan, 2016). Inom Försäkringskassan är det högst relevant att handläggarna vet hur de ska arbeta med Lean, eftersom att det är just medarbetarna som når ut till kunden varje dag. Efter att ha granskat de interna dokumenten och sammanställt intervjuerna framgår det att det råder delade meningar om hur översättningen ska ske jämfört med hur den sker i praktiken.

Handläggarna, ledarna och de interna dokumenten betonar samtliga vikten av medarbetarnas engagemang och att det är viktigt för deras vardagliga arbete att förstå hur de ska arbeta med Lean. Det vill säga att idén om hur Lean ska vara råder det enighet om, trots att det i praktiken inte fungerar så som idén var tänkt.

Handläggarna själva påstår att det är viktigt att de har kännedom om Lean för att kunna effektivisera deras arbete, men det som utgör ett problem här är att informationen om Lean inte når ut till handläggarna. De får en kort introduktionsutbildning när de börjar på myndigheten som sedan inte följs upp (Intervju, Handläggare 1, Försäkringskassan, 2016). Om man vill lära sig mer om Lean i sitt arbete så får man göra det vid sidan av, om det finns tid och intresse. Det är dock inget krav Försäkringskassan ställer, trots att det uppmuntras. En förutsättning för medarbetarnas engagemang är utbildning (Intervju, Chef 1, Försäkringskassan, 2016). Genom återkommande utbildning inom Lean beaktas vikten av Leans påverkan och därmed engageras medarbetarna mer.

På Försäkringskassan har idén om att medarbetarna ska vara experterna inom Lean uppmärksammat både från ledare och medarbetare, vilket innebär att antagandet kan göras att samtliga försöker beakta denna princip. Däremot har resultatet utifrån vår primärdata inte visat tydliga exempel på hur Försäkringskassan arbetar med att motivera medarbetarnas arbete med Lean. Cheferna lyfter fram medarbetarnas kapacitet, kompetens och möjlighet att själva engagera sig i förbättringsarbetet. Därutöver kan det utläsas att cheferna har förståelse för att det inte går att arbeta Lean fullständigt likt tillverkningsindustrin, då arbetet på Försäkringskassan handlar om människor. Antagandet kan dock göras att då medarbetarna inte ser på Lean på samma sätt som ledarna, så blir detta problematiskt i förhållande till medarbetarnas engagemang. Det kan förefalla svårt för medarbetarna att engagera sig i arbetet med Lean på grund av att arbetsbelastningen är så pass hög. Därmed ges det inte tillräckligt med tid vilket medför att arbetet med Lean blir begränsat och inte ses som underlättande. Tolkningen kan göras att cheferna försöker uppmuntra och motivera medarbetarna, men att idén inte överförs till medarbetarna som det var avsett.

6.2 Standarder

Försäkringskassan verkar utifrån olika standarder som anses viktiga för verksamheten och som är förenliga med Lean. Ett sätt att uppnå en gemensam standard är att man väljer att arbeta i team på kontoret, vilket medför att man främjar en gemenskap för hur arbetet ska lösas. För att en standard ska uppnås krävs det att man enhetligt har samma standard för vad som avses rätt för verksamheten (Braun & Kessiakoff, 2011). Här råder det dock delade meningar om vilken standard man har i förhållande till arbetet med Lean. Handläggarna visar enhälligt att arbetet med Lean ses som en sekundär uppgift, snarare än en metod för att främja det dagliga arbetet. Det framgår av intervjun med samtliga handläggare att idén med Lean känns som en god tanke, men att verkligheten inte kan uppfylla de krav som ställs. En möjlig förklaring till att handläggarna inte menar att idén om Lean kan förenas med vad som sker i praktiken kan vara den höga arbetsbelastning som gör att tiden inte räcker till. Det kan ifrågasättas fall handläggarna fullständigt har tagit till sig idén om Lean? Detta eftersom att Lean ses som tidskrävande, snarare än tidseffektivt. Därmed kan antagandet göras att standarden för hur arbetet ska fungera i sin tur inte blir enhetlig.

Vad som förefaller intressant är att ledarna visade på olika standarder i förhållande till arbetet med Lean och hur detta ska genomsyra verksamheten. Chef 1 hade en syn på Lean och idén om Lean i Försäkringskassan som att det är något som genererar positiva effekter och att

handläggarna var införstådda med själva konceptet. Chef 2 däremot, som hade bakgrund som handläggare, hade en uppfattning till idén om Lean som var nära handläggarnas. Det vill säga att idén om Lean var god, men inte något som hittills kunde genomsyra verksamheten.

Antagandet kan från vår sida därmed göras att det skiljer sig beroende på vilka förutsättningar man som individ har. Tillgången och engagemanget är en stor grundsten för att få in Lean, men det framgår också att det är enklare sagt än gjort. Uppifrån kommer det direktiv, men i det dagliga arbetet finns där inte tiden att utveckla detta, vilket chef 2 vittnade om enligt egen utsago från dennes tid som handläggare. Detta sades också vara en anledning till att standarden inte alltid blev densamma då det skiljde i förhållande till hur engagerade Försäkringskassans anställda var. Därmed görs konstaterandet att Lean och hur idén skulle uppfattas, inte förefaller vara en gemensam och likartad standard.

Av de interna dokumenten framgick det en tydlig vision av vad Lean skulle vara och vilken standard idén med Lean skulle uppnå. Målsättningen är att få med samtliga medarbetare 2016, vilket exempelvis görs via interna utbildningar och Vision- och Leanmässan. Den centrala komponenten är att man ska arbeta Lean och utbilda samt utveckla detta för att idén kommer att generera positiva effekter för verksamheten på längre sikt. De interna dokumenten beskriver även hur arbetet med Lean kan fungera och belyser även hur arbetet har fungerat förr. Antagandet kan göras att de interna dokumenten syftar till att vara en form av inspiration för Försäkringskassan som helhet. Enligt Modig och Åhlström (2013) är en väsentlig del i arbetet med Lean att samtliga är införstådda med dagens uppgifter. Ifall samverkan inte är central kan Lean inte uppnå sitt fulla potential. Därför kan det antas att Försäkringskassan arbetar med interna utskick för att främja samarbetsviljan och att ge inspiration till hur man som anställd kan verka för att ta sig an arbetsuppgifter ur ett gemensamt perspektiv.

Utifrån denna analys görs konklusionen att medarbetarna har en enhetlig standard, enhetscheferna har en annan och de interna dokumenten har en tredje. Därmed kan tolkningen göras att Försäkringskassans standard inte är förenlig inom hela organisationen.

6.3 Inbyggd kvalitet

Eftersom att arbetet inom Försäkringskassan ska syfta till att förbättra flödet är det också viktigt att man ser till de fel som uppstår i processen. En metod för att genomföra detta är att använda sig av verktyg inspirerade av Lean. Detta är något som både medarbetare, chefer och även de interna dokumenten vittnar om. Processen innefattar att man i det dagliga arbetet ges metoderna och färdigheterna att “dra i nödbromsen” om detta krävs, såväl som att man kan göra sig hörd via exempelvis A3:or för att utveckla förbättringsförslag. Den inbyggda kvalitén syns även genom att enstaka medarbetare individuellt arbetar för att förbättra verksamheten. Ett exempel på detta är att IT-ansvarig arbetar med att förhindra att det dagliga arbetet med handläggning försvåras, genom att säkerställa att IT-funktionerna eliminerar det som kan vara felaktigt (Intervju, Chef 1, Försäkringskassan 2016). Ett ytterligare exempel på en inbyggd kvalitet som medarbetarna har som tillgång, är de dagliga mötena inom teamet. Utifrån våra intervjuer kan vi göra antagandet att detta medför en kvalitetssäkring i form av att man följer upp arbetet. Uppföljningen ger möjligheten att löpande eliminera det som eventuellt inte fungerar inom Försäkringskassan.

Ledarna betonar att pulstavlor där medarbetarna är fria att komma med förslag är ett sätt för medarbetarna själva att påverka det dagliga arbetet. Genom att förverkliga detta kan antagandet göras att detta är en sorts kvalitetssäkring, då man väljer att fokusera på problemet och försöka lösa det på bästa vis. Detta motiveras ytterligare genom att det som står skrivet på pulstavlorna inte raderas förrän målet är uppnått. Vad vi kan presumera är att chefernas ambition kontra medarbetarnas, vad avser pulstavlor inte är förenligt. Det kan tolkas att eftersom synen på Lean skiljer sig mellan ledare och medarbetare, så blir följden att ett gap skapas. Det kan antas att detta gap blir större när ledarna har en roll som innebär att de fokuserar på vilka förbättringsförslag som är av högst värde, medan medarbetarna har rollen som utförare. Då cheferna och medarbetarna inte är likasinnade i frågan kring vilken nytta Lean kommer generera kan det antas bli problematiskt för den inre kvalitén. Detta för att medarbetarna som ska utföra chefernas visioner känner inte att arbetet med Lean är en prioritet, utan istället sekundärt i det dagliga arbetet. Det kan även förstås som att ledarna i sin roll som att vara förebilder för Lean och engagera medarbetarna ytterligare inte nått enighet i hur detta ska appliceras vidare till medarbetarna. Detta kan bli problematiskt då en bristande kommunikation kan skapa vidare problem i flödet.

6.4 Korta ledtider

Myndigheten försöker ständigt hitta nya tillvägagångssätt som ska generera ett smidigare och effektivare flöde för både verksamheten och för de anställda. Handläggare har krav på sig att arbetet de utför ska vara av hög kvalitet, något som inte alltid är förenligt med effektivitet (Intervju, Handläggare 4, Försäkringskassan, 2016). Därför kan det diskuteras hur viktigt Försäkringskassan egentligen menar att ett fokus på ett smidigt flöde är. Detta med tanke på att det inte är ett krav att arbeta med Lean, vilket gör att det kan antas att det inte ifrågasätts om detta faller bort från det dagliga arbetet.

Enligt ledarna själva gynnas det smidiga flödet dagligen. Arbetet med pulstavlorna och A3 är tydliga exempel på hur myndigheten arbetar med att generera förbättrad service. Genom att ständigt kommunicera med varandra med hjälp av pulstavlorna försöker de skapa en effektivare service för medborgarna eftersom handlägningsärendena blir kortare. Det som dock har visat sig vara problematiskt är att ledarna inte når ut till medarbetarna.

Handläggarna anser att de först måste lösa sina individuella arbetsuppgifter innan de kan vara tillgängliga för hjälp, även om det exempelvis är en i teamet som är sjuk och behöver hjälp i dennes korg. Den här typen av arbetssätt, som syftar till att prioritera sina egna arbetsuppgifter före gruppens, är inte förenligt med Lean. Dessutom blir det ett stopp i processen som går emot principen om kortare ledtider och ett smidigt flöde.

Verktygen A3 och fiskbensdiagram betonar samtliga av intervjupersonerna som hjälp till ett smidigare flöde, genom att undersöka var ett problem ligger på ett effektivare sätt. Fördelen med detta är att man undviker stopp i arbetsprocessen och hittar man roten till problemet kan man förhoppningsvis enkelt åtgärda det eftersom man ser tydligt framför sig vad som har orsakat det. Paradoxalt nog kan detta vara tidskrävande om man inte använder det på rätt sätt, därmed är det viktigt att samtliga på myndigheten har samma uppfattning om vad Lean är och hur man arbetar med det för att verktygen ska vara till hjälp.

6.5 Kontinuerliga förbättringar

Förbättringsarbetet inom Försäkringskassan tenderar att se bättre ut på papper än vad det egentligen är. De interna dokumenten visar hur förbättringarna bör vara och med vilka medel samtliga anställda oavsett befattning ska verka efter, det vill säga att de interna dokumenten som läggs ut på intranätet för de anställda är avsedda att vara ledande för hur arbetet med Lean är avsett. Efter intervjuerna framkom det tydligt att myndigheten arbetar med ständiga

förbättringar och det gavs även exempel på hur detta görs. Det som är en utmaning i det här fallet kan antas vara myndighetens storlek. Att kontinuerligt arbeta innovativt kräver att man som organisation är flexibel, så att man exempelvis enkelt kan byta ut eller förändra en metod som inte längre fungerar (Sandberg, 2014). Försäkringskassan som präglas av byråkrati och styrs av lagar har inte den möjligheten som ett privat företag har. Därmed kan det antagas att arbetet med ständiga förbättringar blir svårare och i sin tur tappar innebörd eftersom att det inte är lika lätt att arbeta efter den principen.

Eftersom att Försäkringskassan verkar i team medför det att de anställda övergripande arbetar mot gemensamma mål. Att arbeta i team genererar även möjligheten att kunna utveckla och diskutera idéer i arbetet, såväl som tips i vardagen. Utifrån detta kan antagandet göras att det genererar utveckling för de som arbetar på Försäkringskassan samtidigt som att förbättringsarbetet främjas.

Genom att de interna dokumenten ger förslag på hur förbättringsarbetet kan ske och hur man eliminerar risken för framtida problem, kan detta ge samtliga anställda en möjlighet till utveckling. De interna dokumenten ger också de anställda exempel på hur man kan anpassa Lean till sitt arbete både som ledare och som medarbetare. Detta kan med högst sannolikhet antagas vara en inspirationskälla för medarbetarna att engagera sig i de kontinuerliga förbättringarna - förutsatt att man har intresset.

6.6 Sammanfattning av analys

Vad som kan konstateras utifrån våra intervjuer i kombination med våra interna dokument är att alla fem principer av Braun och Kessiakoff har inslag på Försäkringskassan. Det är dock i olika utsträckning inslagen kan tydas. Hade enbart de interna dokumenten studerats, hade med störst sannolikhet bilden framkommit, att Försäkringskassan i hög grad använder sig av samtliga principer. Detta kan förklaras med att det som de interna dokumenten syftar till är att vara inspirerande och motiverande för hur arbetet ska vara, inte för hur det är i praktiken. Därför hade det varit missvisande att enbart använda detta som resultat.

Efter intervjuerna framkom en bild av hur det fungerar i praktiken, även om bilden skiljde sig mellan ledare och medarbetare. Ledarna var generellt mer positiva till Lean som ett styrkoncept på Försäkringskassan, även om deras mening om hur Lean anpassades skiljde sig. De gav även exempel på hur olika Lean-verktyg används och hur de arbetar för att öka

medarbetarnas intresse. Handläggarna däremot var inte positiva i samma utsträckning. De betonade att anledningen till att Lean inte kan genomsyra verksamheten till fullo, är för att arbetet med människor och individuella planer är mer komplext. Det går inte att jämföra med ett mekaniskt arbetssätt som Lean var avsett till från början. En möjlig förklaring till att handläggarna inte framstod som positiva, kan vara att det i en redan tidspressad organisation ska implementeras ett nytt koncept som också är tidskrävande. Först ska all kunskap nå ut till alla anställda och därefter ska det implementeras i arbetet. Konklusionen vi kan göra är att det blir svårt att förena detta, eftersom att arbetet aldrig står still, vilket gör att för varje gång man lär sig något så byggs där på något ytterligare. Vidare kan det diskuteras om det hade hjälpt ifall exempelvis ledningen avsatt tid och gett handläggarna mer utrymme för Leanarbetet, för att därigenom på sikt hjälpa handläggaren att vinna tid.

Nedan görs en sammanställning av de fem principerna samt vilka inslag de har i verksamheten:

<i>Braun och Kessiakoffs fem grundprinciper</i>	<i>Handläggare</i>	<i>Chefer</i>	<i>Interna dokument</i>
Medarbetarnas engagemang		✓	✓
Standarder	✓	✓	✓
Inbyggd kvalitet	✓	✓	✓
Korta ledtider		✓	✓
Kontinuerliga förbättringar		✓	✓

Tabell 1.2 Sammanställning av analysverktyg

Vid applicering av resultatet i vårt analysverktyg, kan vi utläsa att det reproducerande moduset det vill säga kopiering, är överlägset de övriga modusen. Undersöker man resultatet närmare kan man utläsa att kopiering inte lyser igenom lika tydligt, utan att det kan handla om en kombination. Förvisso finns alla fem principer av hur Försäkringskassan har tolkat Lean, men alla principer används inte som Leanfilosofin presenterar. Utifrån vår studie kan tolkningen göras att både chefer och interna dokument vittnar om att en kopiering har skett. Vad gäller medarbetarna förefaller resultatet inte vara detsamma. Snarare tyder en analys av

medarbetarnas tolkning av Lean på det modifierande moduset, närmare bestämt subtrahering. Detta motiveras med att man har en övergripande bild av hur Lean ska översättas, men det finns enstaka delar som tagits bort för att anpassa sig i förhållande till process och kontext.

Enligt Røvik (2008) så har större organisationer oftast mest inslag av kopiering. Detta eftersom att det är enklare att översätta en idé som den var avsedd från början än att behöva anpassa det till verksamheten då det både kräver tid och resurser. I det här fallet är *frihet* ett viktigt begrepp. Då en organisation har mer frihet, ökar därmed chansen att översättningen har inslag av omvandling. Kopiering har en stark koppling till en låg grad av frihet (Røvik, 2008). Det hade kunnat tänka sig att det hade varit enklare att använda Lean som inspirationskälla och därmed använda sig av det omvandlade moduset. Detta hade gjort att Försäkringskassan hade haft mer frihet att anpassa konceptet efter den egna verksamheten.

7. *Slutsats*

Slutligen kan det konstateras att uppfattningen om hur Lean översätts i en organisation varierar beroende på befattning. Detta genererar i sin tur olika resultat för hur Lean tolkas och används inom Försäkringskassan. Utifrån vår studie kan vi anta att det beror på olika förutsättningar för ledare respektive medarbetare. Därav är det av stor vikt att beakta olika befattningar för att få ett så trovärdigt resultat som möjligt.

Vad som även kan konstateras med hjälp av vår studie är att ytterligare en bidragande faktor till *hur* Lean översätts, är engagemanget från de verkställande. Det framkommer tydligt genom våra intervjuer att graden av engagemang är något som är upp till var och en, vilket innebär att det inte blir en enhetlig översättning. Därmed visar vår studie oss att vid översättning av ett koncept till en ny kontext, blir det enklare desto mer engagemang idén för med sig.

Vad som karaktäriserar översättningen av Lean i Försäkringskassan behöver inte alltid vara ett specifikt modus som Røvik (2008) påpekar, utan som vår studie visar kan översättning tillhöra flera modus beroende på perspektiv. Även om det tyder på mest inslag av kopiering ser vi även karaktärsdrag från subtrahering.

Eftersom Lean härstammar från den privata sektorn och Försäkringskassan inte gör det, blir det naturligt att några delar förändras för att anpassas efter kontext. Det kan tänkas att det hade varit bättre om man enbart använde idén om Lean som en inspirationskälla och därmed hade mer frihet att anpassa Lean efter verksamhetens förutsättningar. Ett möjligt resultat hade under sådana förutsättningarna kunnat bli att verksamhetens översättning av Lean eventuellt hade varit enklare.

8. Förslag på vidare forskning

Då det är en hög personalomsättning på Försäkringskassan, hade det varit intressant att lägga ytterligare fokus på medarbetarnas kunskaper kring Lean. Förslagsvis hade man kunnat studera om där finns kunskapsskillnader kring arbetsmetoden, beroende på hur länge man arbetat inom Försäkringskassan.

Ett annat förslag är att genomföra en komparativ studie av två kontor som arbetar med Lean inom statlig myndighet. Här hade det kunnat jämföra hur de har översatt idén dels inom själva myndigheten men även om eller hur det skiljer sig mellan myndigheterna i översättningen.

9. Referenslista

Elektroniska källor

Försäkringskassan. (2016). Hämtad 2016-12-16, från:

<https://www.forsakringskassan.se/>

Försäkringskassan. (u.å). *Om Försäkringskassan: Vårt uppdrag*. Hämtad 2016-11-22, från:

https://www.forsakringskassan.se/omfk/vart_uppdrag/ledning_styrning_uppfoljning

Försäkringskassan. (u.å). *Om Försäkringskassan: Vårt uppdrag*. Hämtad 2016-11-22, från:

https://www.forsakringskassan.se/omfk/vart_uppdrag

Offentliga affärer. (2012). *Kan vi lyckas med Lean i offentlig sektor?* Hämtad 2016-11-26, från:

<http://www.offentligaaffarer.se/2012/04/12/kan-vi-lyckas-med-lean-i-offentlig-sektor/>

SFS 2016:22. *Förvaltningslagen*. Stockholm: Justitiedepartementet. Hämtad: 2016-12-29,

från: [http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-](http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forvaltningslag-1986223_sfs-1986-223)

[forfattningssamling/forvaltningslag-1986223_sfs-1986-223](http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forvaltningslag-1986223_sfs-1986-223)

Sveriges kommuner och landsting. (u.å). *Lean i kvalitetsarbetet*. Hämtad 2016-11-17, från:

<https://skl.se/demokratiledningstyrning/kvalitetstyrafoljaupputveckla/kvalitetocheffektivitet/leanexempel.687.html>

Tryckta källor

Adcroft, A. & Willis, R. (2005). *The (un)intended outcome of public sector performance measurement*. International Journal of Public Sector Management

Ax, C. & Kullvén, H. (2011). *Den nya ekonomistyrningen, bok med eLab*. Malmö: Liber AB

Azharul, K. & Kazi, A. (2013). *A methodology for effective implementation of lean strategies and its performance evaluation in manufacturing organizations*. Business Process Management Journal. Vol. 19 Iss 1 pp. 169-196

- Bhasin, S. (2008). *Lean and performance measurement. Journal of Manufacturing Technology*. Vol. 19 No. 5, pp. 670-84
- Bicheno, J. (2008). *Lean handbok för Service och Tjänster*. Göteborg: Revere
- Bicheno, J. (2004). *The new lean toolbox: Towards fast, flexible flow*. Buckingham: PICSIE Books
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K. & Mills, J. (2002). *The success and failure of performance measurement initiatives: perceptions of participating managers*. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 11, pp. 1288-310
- Braun, P. & Kessiakoff, R. (2011). *Introduktion till Lean - grundläggande tanke- och arbetssätt*. Malmö: Liber AB
- Braun, P. & Kessiakoff, R. (2005). *Lean service/tjänster: Utmana dina processer!* Mölndal: IVF
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press Inc
- Brännmark, M. (2011). *Lean administration - En litteraturgenomgång av Lean när konceptet implementeras i kommuner*. Forum för arbetslivsforskningskonferens (FALF2010): Det nya arbetslivet. Luleå: Sweden
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur
- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). *Travels of ideas, in Czarniawska & Sevón (eds) Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2009). *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Vällingby: Nordstedts juridik AB

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (red.) (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts juridik AB

Helgesson, C-F. & Winberg, H. (2008). *Detta borde vårddebatten handla om*. Stockholm: IFL och EFI

Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?* Royal Institute of Public Administration, vol. 69 pp. 3-19

Holweg, M. (2007). *The Genealogy of Lean production*. Journal of Operations management, vol. 25 (2), pp. 420-437

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review: 71-79

Krafcik, J. F. (1988). *Triumph Of The Lean Production System*. Massachusetts Institute of Technology. Sloan Management Review 41

Larsson, L. (2008). *Lean Administration*. Malmö: Liber AB

Lindberg, K. & G. Erlingsdóttir. (2005) *Att studera översättning. Två idéers resor i den svenska hälso- och sjukvården*. Nordiske Organisasjonsstudier

Liker, J. K. (1998). *Becoming Lean: Inside stories of U.S. Manufacturers*. Portland, OR: Productivity Press

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill Education. New York City, United States of America

Liker, J. K. (2009). *The Toyota way: lean för världsklass*. Malmö: Liber AB

- Modig N. & Åhlström P. (2013). *Detta är Lean - lösningen på effektivitetsparadoxen*. Halmstad: Bulls Graphics AB
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland. Oregon: Productivity press
- Pedersen, G. & Huniche, M. (2011). *Determinants of lean success and failure in the Danish public sector: A negotiated order perspective*. International Journal of Public Sector Management
- Pettersson, P., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. (2008). *Lean – gör avvikelser till framgång*. Bromma: Part Development AB
- Pettersen, J. (2009a). *Defining Lean Production – some conceptual and practical issues*. The TQM Journal 21, 127–142
- Pettersen, J. (2009b). *Translating lean production: from managerial discourse to organizational practice*. Linköping: Department of Management and Engineering Linköping University
- Radnor, Z. J. & Boaden, R. (2008). *Lean in public services - Panacea or paradox?* Public money and management, 28: 3-7
- Radnor, Z.J. & Bucci, G. (2008). Literature Review of Business Process Improvement Methodologies. Full Report. London: National Audit Office
- Runebjörk, I. & Wendleby, M. (2013). *Lean med hjärta och kreativitet: om autentiskt ledarskap och kommunikation*. Stockholm: Ekerlids
- Røvik, K. A. (2008). *Managementsamhället - trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber AB
- Sandberg, Å. (2014). *Värden i välfärden – om styrning och organisering efter new public management*. Stockholm: Arena idé

Schiele, J. & McCue, P. (2011). *Lean thinking and its implications for public procurement: Moving forward with assessment and implementation*. Journal of Public Procurement, Volume 11, issue 2, 206-239

Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. (2005). *The hard side of change management*. Harvard Business Review, 83 (10), 108–118

Womack, J. P. & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster

Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1991). *The Machine that Changed the World*. New York, NY: Rawson Associates

Muntliga källor

Intervju med handläggare 1, 2016-12-07

Intervju med handläggare 2/Leancoach, 2016-12-09

Intervju med handläggare 3, 2016-12-09

Intervju med handläggare 4, 2016-12-09

Intervju med handläggare 5, 2016-12-09

Intervju med chef 1, 2016-12-09

Intervju med chef 2, 2016-12-09

Interna dokument

Lean interna dokument (2016). *Nu tar vi nästa steg i vår gemensamma resa*. 2016-12-09

Lean interna dokument (2016). *Vision- och Leanmässan*. 2016-12-09

10. Bilaga 1

Intervjuguide:

- När började du på Försäkringskassan och vilken befattning har du? Berätta lite kort om ditt arbete.
- Hur skulle du beskriva Lean i Försäkringskassan inom sjukförsäkringen?
- Hur påverkas din yrkesroll av Lean?
- Hur påverkar införandet av Lean ditt dagliga arbete?
- Ser du några förändringar sen ni började arbeta med Lean? Om ja, vilka?
- Har arbetsklimatet bland anställda förändrats sen Lean infördes? Om ja, på vilket sätt?
- Hur ser du att ni använder Lean i ert arbete?
- Har ni några specifika verktyg ni går efter?
- Vad har ni fått lära er och ta del av kring Lean?