



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE
OCH KOMMUNIKATION
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Ständiga förbättringar

-En Kvalitativ Studie om en Socialförvaltnings arbete
med Konceptet Lean

Ewelina Håkansson

Lina Larsson

C-uppsats i pedagogik
15 hp

Personalprogrammet
HT 2013

Handledare:
Ulli Samuelsson

Examinator:
Karin Kilhammar

SAMMANFATTNING

Ewelina Håkansson, Lina Larsson

Ständiga förbättringar

-En Kvalitativ Studie om en Socialförvaltnings arbete med Konceptet Lean

Antal sidor: 28

Konceptet Lean har sitt ursprung från industrin men används idag även inom andra sektorer, exempelvis inom vård- och omsorgsarbete. Denna studie behandlar en socialförvaltnings implementering av konceptet som de kallar *Ständiga förbättringar*. Syftet med studien är att ur ett chefsperspektiv få kunskaper om specifika framgångsfaktorer för implementering och fortsatt arbete med *Ständiga förbättringar* i enheterna. Studien genomfördes genom intervjuer av enhetschefer som har, eller påbörjat implementeringen av konceptet i sina enheter. Resultatet visar på betydelsen av enhetschefens roll som drivande, förmåga att anpassa arbetssättet till den egna enheten samt synen på *Ständiga förbättringar* som en ständigt pågående process. Vidare visar resultatet att tydliga verktyg, eldsjälar samt arbete med delmål och uppföljning är viktiga aspekter. Vi har under studien insett att det måste ske en förändring av organisationskulturen för att implementera ett nytt och hållbart arbetssätt.

Sökord: Implementering, Kompetensutveckling, Lean, Ledarskap,

Organisationskultur, Ständiga förbättringar.

Innehåll

Inledning	1
Bakgrund.....	2
Kompetensutveckling	2
Lean.....	2
Kritik mot Lean.....	6
Lean som filosofi eller en samling verktyg.....	6
Studieobjekt - Förvaltningen.....	7
Syfte & Frågeställning	8
Metod	9
Urval	9
Datainsamling	10
Analysmetod	10
Etiska hänseenden.....	11
Tillförlitlighet och trovärdighet	12
Resultat	13
Ledarskapet	13
Implementering	16
Arbetsgruppen.....	19
Sammanfattande resultat	21
Diskussion.....	23
Ledarskapet	23
Förändring av en organisationskultur	24
Metoddiskussion	27
Fortsatt forskning	28
Referenser	29
Bilaga 1	31

Inledning

Att ansvara för personal och verksamhet innebär bland annat att leda, utveckla, följa upp och kvalitetssäkra det dagliga arbetet. Vi har ett intresse av att studera hur dessa områden kan genomföras i praktiken utifrån ett chefsperspektiv. Denna studie behandlar kollektiv kompetensutveckling inom offentlig sektor, med fokus på framgångsfaktorer i samband med införandet av ett förbättringsarbete. Studien genomförs i en socialförvaltning som har för avsikt att öka förbättringstänket i organisationen. Förbättringsarbetet har sitt ursprung ur konceptet Lean, och syftar till att kvalitetssäkra för vårdtagarna och effektivisera organisationen. Lean är ett arbetssätt som stimulerar ett ständigt förbättringsarbete, involverar hela organisationen och kräver någon form av kulturförändring (Poksinska, Swartling, & Drotz, 2013). Företag som upplevt framgång efter implementering av Lean ansåg att resultatet av satsningen stämde överens med företagets förväntade resultat (Ivarsson, Molin, Lishajko, Wiestål, & Johnsson, 2013). En studie som gjordes kring arbete med Lean i 50 olika företag visade att endast 14 procent av företagen upplevde framgång genom konceptet (Ivarsson et.al., 2013). Svårigheten att på ett önskvärt sätt implementera Lean i företag och organisationer blir i detta fall tydligt. Idag arbetar tre av fem landsting och en av fem kommuner i Sverige på något sätt utifrån Lean (Kärrsten, 2012). Detta trots att Lean inom service och tjänstesektorn har fått kritik, då konceptet kommer från industrisektorn med fokus på produktion (Poksinska, 2010).

Bakgrund

I detta kapitel redogörs för studiens centrala begrepp; kompetensutveckling, Lean och ledarskap. Det presenteras även tidigare forskning inom området Lean. Vidare ges en beskrivning av förvaltningen som studieobjekt och studiens syfte och frågeställning presenteras.

Kompetensutveckling

För att definiera kompetensutveckling har forskare för vana att först ge en definition av begreppet kompetens. Kompetens definieras av Ellström som ”en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext” (Ellström, 1992, s. 21). Denna kunskap hos individer som finns samlad i en organisation, har enligt Söderström (1990) fått allt större betydelse i begreppet. Vad gäller kompetensutveckling är Ellström (1992) och Söderström (1990) eniga om vikten av begreppets perspektiv, då det kan gälla individerna i en organisation eller organisationen i sin helhet. Söderström (1990) förklarar detta som att utvecklingen av begreppet gått från att beröra individerna till att också kunna ha en organisationsrelaterad eller kollektiv innebörd. Med kollektiv innebörd menas individers samlade insatser och därmed organisationens samlade förmåga att uträtta saker och utvecklas (Söderström, 1990). Hall (1996) definierar kompetensutveckling som en organisatorisk process där medinflytande, engagemang och kreativitet utgör de grundläggande förutsättningarna för att kunna utföra olika uppgifter.

I denna studie har kompetensutveckling en kollektiv innebörd då ett nytt arbetssätt ska läras ut och nå hela organisationen. Organisationens mål är att implementera ett förbättringsarbete som blir en naturlig del i det vardagliga arbetet (Eskilsson, Sköld, & Segerberg, 2013).

Lean

Konceptet Lean är en amerikansk tolkning av Toyota Production System som startades på Toyota Motor Corporation i Japan (Liker, 2009). Syftet var att öka effektiviteten, kvalitén och minska kostnaderna i tillverkningen av bilar (Liker, 2009). Konceptet har spridit sig världen över och även till andra sektorer (Brännmark, 2011). Reducering av överflödiga resurser står i fokus och syftet är att vara värdeskapande för kunden (Liker, 2009; Womack & Jones, 2003). Några vanliga metoder som förekommer inom Lean är slöserireducering, värdeflödesanalys och kaizen workshops

(Brännmark, 2012). Kaizen workshops är arbete med ständiga förbättringar. Ordet kaizen har sitt ursprung från Japan, och kan tolkas som en väg mot ständig förbättring då kai betyder väg och zen betyder god (Eriksen, Fischer, & Mönsted, 2013). I arbetet med kaizen workshops genomgår organisationen fem faser, där första fasen syftar till att definiera kundvärdet (Brännmark, 2011). I den andra fasen kartläggs nuvärdesflödet som når ut till kunden och fokus ligger på vilka moment som ökar och minskar slutvärdet för kunden. Den tredje fasen syftar till att definiera ett idealtillstånd. Detta idealtillstånd ska i fjärde fasen implementeras i organisationen. I den femte fasen jobbar organisationen kontinuerligt med förbättringar för att öka kundvärdet och minska de icke värdeskapande momenten i arbetet (Brännmark, 2011).

Enligt Brännmark (2012) diskuterar forskare begreppet Lean och det finns ännu ingen entydig definition. Lean definieras i denna studie som ett arbetssätt med olika verktyg och ett tankesätt som ständigt strävar mot förbättring.

Ledarskap

Organisationskulturen måste förändras vid implementering av Lean och ledarskapet är nyckelfaktorn för att förändra kulturen (Poksinska, Swartling, & Drotz, 2013). Tidigare forskning har visat att transformellt ledarskap är fördelaktigt vid implementering av konceptet (Tafvelin, 2013), och studien avgränsas därför till att gälla det transformella ledarskapet. Tafvelin (2013) menar att ledarstilen kännetecknas av att ledaren motiverar och influerar medarbetarna till att engagera sig i förändringen. Vidare ska ledaren uppmuntra medarbetarna till att se bortom sina egna intressen för gruppens bästa. Enligt Tafvelin (2013) bör ledaren generera ett ökat intresse hos medarbetarna genom att skapa en medvetenhet och acceptans av det nya syftet och uppdraget. Även Halling och Renström (2011) menar att ledarskapet är en grundläggande faktor för organisationer som vill lyckas med Lean. Detta då konceptet handlar om att leva med kontinuerlig förändring som ett normaltillstånd (Halling & Renström, 2011).

Poksinska, Swartling och Drotz (2013) poängterar att chefens uppföljning av förändringarna underlättas av att vara ett naturligt inslag i mötesagendan. Vidare menar dem att ledaren måste sträva mot egen utveckling och ha goda kunskaper inom Lean innan implementeringen tas till medarbetarna. Det krävs ett ledarskap som motiverar medarbetarna till ett förändringsarbete. Ledaren måste själv leva efter

kulturen som organisationen vill uppnå för att förändringsarbetet ska nå ut till medarbetarna. En öppenhet för nya utmaningar utan rädsla för att misslyckas måste finnas. Problem som uppstår löses i första hand av medarbetarna, och chefen involveras när det blir nödvändigt. Ledaren ska uppmana och underlätta för medarbetarna att kunna jobba med förbättringar i det dagliga arbetet. Medarbetarna ska få ansvar och resurser för att kunna förändra och förbättra och frigöra det egna tänkandet inom arbetet. Under implementeringen ska ledaren tillsammans med medarbetarna ha en tydlig vision och uppsatta mål med arbetet. Målen bör delas upp i dagliga rutiner och göras tydliga så alla vet vad som ska göras och vad som förväntas (Poksinska, Swartling, & Drotz, 2013).

Enligt Halling och Renström (2011) ska ledarskapet genom att frigöra medarbetarnas engagemang och skaparkraft skapa förändring som leder till förbättring. De poängterar vikten av att som ledare påverka människor genom att kommunicera en vision som visar riktningen mot framtida tillstånd. ”Visionen skall skapa engagemang och drivkraft till förändring genom påverkan på medarbetares och kollegors attityder och beteenden” (Halling & Renström, 2011, s. 9).

Strategier för att nå framgång med Lean

Enligt Poksinska (2010) är en utmaning inom arbetet med Lean att forma en organisationskultur som genom att ifrågasätta ständigt strävar mot förbättring. Det är viktigt att se arbetet med Lean som en ständig process, där kontinuerligt arbete krävs för att upprätthålla utvecklingarna som sker i verksamheten. Vidare menar Poksinska (2010) att det är betydelsefullt att utbilda och utveckla människorna i verksamheten innan utvecklingen av organisationen sker för ett framgångsrikt arbete med Lean.

Forskning har visat att vid strategisk kompetensutveckling är det av värde att medarbetaren är medveten om organisationens dagliga och framtida mål (Hjort, 2008). Hög efterfrågan på kvalitet har visat sig öka stimulansen för medarbetares lärande (Paulsson, Ivergård, & Hunt, 2005). Vidare är medarbetares inflytande över sin kompetensutveckling, och tid till att lära och reflektera över kunskapen under arbetstid viktigt för utveckling (Paulsson, Ivergård, & Hunt, 2005). Inom sjukvårdssektorn poängterar Poksinska (2010) vårdpersonalens engagemang och delaktighet i arbetet för att lyckas med implementering av Lean. Vårdpersonalens expertkunskaper bör få komma till nytta i förändringarna som sker. Vidare lyfts en nytta med en aktivt stödjande chef som finns på plats för medarbetarna. Medarbetarna

måste ha tillgång till de resurser som behövs i arbetet med Lean. Poksinska förklarar dessa resurser som ansvar, befogenheter och rätt förutsättningar för att kunna genomföra förbättringar på medarbetarnas initiativ. Chefen på enheten måste ha ett intresse av att vilja jobba med Lean och kontinuerligt ge återkoppling till medarbetarna. Återkopplingen blir en form av stöd vilket krävs i förbättringsarbetet, likaså stöd från organisationens ledning. Enligt Poksinska (2010) måste synsättet på Lean vara ett sätt att tänka och inte ett verktyg. Att använda sig av Lean som ett verktyg för att förbättra något har visat sig framgångsrikt, men inte hållbart i längden (Poksinska, 2010). Vidare har forskning visat att för en hållbar implementering krävs att den som ansvarar för implementeringen har en lagom balans i att driva arbetet (Brännmark, 2010).

Lean inom den offentliga sektorn

Fördelar med Lean inom offentlig sektor är enligt Radnor och Osborne (2013) minskade väntetider för patienter, samt en reducering av servicekostnader med samma antal anställda. Poksinska (2010) menar att det är vanligt att inom hälso- och sjukvården arbeta med valda delar ur konceptet, vilket kan bero på att organisationerna inte har nått en tillräcklig mognad för att jobba med konceptet fullt ut. Poksinska menar vidare att sjukvården främst använder sig av värdeflödesanalys, vilket beskrivs som en förbättringsprocess med fokus på tre faser. Dessa faser innebär att definiera värdet utifrån patientens perspektiv, kartlägga värdeökande åtgärder och eliminera icke-värdeskapande moment. Implementering av Lean inom sjukvården brukar utgå från utbildning kring bakgrunden, teorier och verktyg inom konceptet, för att sedan implementeras i praktiken. Chefer utbildas för att fortsätta arbetet i den egna verksamheten, där någon eller några i arbetsgruppen utbildas för att sedan förmedla vidare till övriga medarbetare. Därefter genomförs ett pilotprojekt där kundvärdet kartläggs i verksamheten. Efter pilotprojektet ska medarbetarna arbeta med processerna fullt ut och ha utvecklats till att ta egna initiativ till förändring (Poksinska, 2010). Enligt Brännmark (2011) är arbete med värdeflödesanalys ett vanligt inslag även i kommuners arbete med Lean, medan användning av verktyg som skapar ordning och reda och behovsstyrd produktion är mindre förekommande. Vanligtvis arbetar kommuner med punktinsatser i arbetet med Lean, snarare än generella program (Brännmark, 2011). Enligt Poksinska (2010) har arbete med Lean inom offentlig sektor ökat engagemang och arbetstillfredsställelse hos medarbetarna.

Även kunder och patienter har bland annat genom minskade väntetider fått en förhöjd tillfredsställelse, enligt Radnor och Osborne (2013).

Kritik mot Lean

Kritik mot Lean gäller i huvudsak att det ur ett medarbetarperspektiv blir en anorektisk organisation (Brännmark, 2012). Ur ett organisationsperspektiv kritiserar ofta implementering av Lean för att vara tidskrävande. Brännmark påtalar en svårighet med Lean som en kontinuerlig process, då arbetet efter implementeringen kan bli lidande då det upplevs som färdigt. Brännmark menar vidare att arbetet med Lean ofta genomförs av eldsjälur, vilket inte behöver vara specifikt beroende av Lean-konceptet utan snarare på hur implementeringen är utformad (Brännmark, 2012). Inom hälso- och sjukvårdssektorn kritiserar Lean för att inte passa in i verksamheter som arbetar med människor och service, utan att det är ett koncept som hör hemma i industri- och tillverkningssektorn (Poksinska, 2010; Radnor & Osborne, 2013). Offentliga organisationer bedrivs av skattemedel och arbetet sker på uppdrag från myndigheter och regering, utan att vara vinstdrivande. Detta ger en svårighet i att mäta framgångarna som kan nås med Lean. Privata organisationer som kan mäta resultat i ekonomisk vinst har en fördel i att kunna tydliggöra framgångarna. Forskning har visat att det inom vård- och omsorgsarbete finns en svårighet i att definiera kundvärdet, då den som beställer tjänsten inte alltid är slutkunden (Poksinska, 2010; Radnor & Osborne, 2013).

Lean som filosofi eller en samling verktyg

Forskare definierar Lean på olika sätt, men enligt Brännmark (2012) finns återkommande definitioner av Lean. En samling verktyg, en filosofi, ett tillstånd eller ett ideal att sträva mot är ofta förekommande beskrivningar. Arbetet med Lean innebär att med kunden i centrum organisera arbetet, ta över styrningen, skapa synlighet, lita på standarder, tydliggöra ansvaret, skapa flöde, förebygga fel och att arbeta med ständiga förbättringar (Eriksen, Fischer, & Mönsted, 2013). Arbetssätt som är vanliga inom Lean är arbete med ordning och reda, ständiga förbättringar, slöserireducering, behovsstyrd produktion och värdeflödesanalys (Brännmark, 2012). Verktöget 5S står för sortera, systematisera, städa, standardisera och sköta om och syftar till att skapa ordning och reda. Slöserireducering innebär att finna överflödiga resurser som till exempel onödiga arbetsmoment, och eliminera dessa. Just in time

innebär att man har ett anpassat lager för sin verksamhet för att inte använda onödiga resurser, vilket är behovsstyrd produktion. Värdeflödeanalys innebär en kartläggning av slöseri som väntan, överproduktion, överarbete och transporter med mera för att kunna eliminera dessa och öka slutvärdet för kunden. Enligt Brännmark (2012) är det vanligt att välja ut de verktyg och arbetssätt som passar den egna verksamheten.

Två huvudsynsätt på Lean är att se på konceptet som ett antal tekniker och metoder i en verktyglåda, eller som en övergripande filosofi (Halling & Renström, 2011). Lean som en verktyglåda var tidigare ett vanligt synsätt men enligt Halling och Renström har ökad kunskap förändrat synen på Lean till att bli mer beteende- och kultur betonat. De (2011) menar vidare att det inte var själva produktionsteknikerna som var framgångsfaktorerna bakom Toyotas succé med Lean, utan att det var medarbetarnas förmågor och handlingar som ledde till framgångarna.

Studieobjekt - Förvaltningen

Studien har genomförts på enheter inom en socialförvaltning i kommunal verksamhet. Förvaltningens uppgift är att se till att alla som vistas i kommunen får sina grundläggande behov av stöd, vård och trygghet tillgodosedda (Jönköping, 2013). Inom förvaltningen, med ca 5000 anställda, ryms äldreomsorg, individ- och familjeomsorg, funktionshinderomsorg, myndighetsenhet och hälso- och sjukvård (Jönköping, 2013).

Socialstyrelsen dikterar att den som bedriver socialtjänst ska arbeta utifrån ett ledningssystem som "[...] ska användas för att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet" (Socialstyrelsen, 2011, s. 5). Förvaltningens ledningssystem innehåller ett verksamhetsnära kvalitetsprogram där en del innebär att jobba för ständiga förbättringar (Eskilsson, Sköld, & Segerberg, 2013). För att implementera arbetet med ständiga förbättringar på enheterna ges en utbildning, som startade 2009 och kommer ur konceptet Lean. För att förtydliga förvaltningens utbildning och arbete inom området kursiveras förvaltningens utbildning och arbete *Ständiga förbättringar* i fortsättningen. Avsikten med *Ständiga förbättringar* är att skapa en kultur där medarbetarna av egen kraft skapar och driver förbättringsinitiativet vidare, med stöd av en stabil ledningsstruktur (Eriksen, Fischer, & Mönsted, 2013). Närmsta chef på enheterna benämns som enhetschef med verksamhetsansvar att leda, utveckla och följa upp verksamheten (Jönköping, 2013). I

ansvaret för verksamheten inkluderas också ett personal- ekonomi- och arbetsmiljöansvar (Jönköping, 2013).

Vid *Ständiga förbättringars* början utbildades hela arbetsgrupper tillsammans med enhetschefen (Segeberg, 2013). Konceptet förändrades 2011 och utbildningen ges idag i huvudsak till enhetscheferna som har ansvaret att utbilda medarbetarna och integrera arbetet med *Ständiga förbättringar* i arbetsgruppen. Tanken med den senare formen av utbildningen är att enhetschefen ska fungera som motor i processerna (Segeberg, 2013). Utbildningen består idag av fyra nivåer som bygger på varandra (Eskilsson, Sköld, & Segeberg, 2013). Den första nivån ingår i chefsintroduktionen som är obligatorisk för nyanställda enhetschefer medan resterande nivåer har sökts på eget initiativ. Under nivå ett och två ges kunskaper om teoretiska aspekter kring arbetet med *Ständiga förbättringar* utifrån PDCA-cykeln som står för planera, utföra, kontrollera och agera. Verktyg som förbättringstavla och 5S lyfts fram. Nivå tre innebär att enhetscheferna ska utbilda medarbetarna och implementera modellen i den egna verksamheten genom ett pilotprojekt. I den fjärde nivån ingår enhetscheferna i ett nätverk med syfte att stötta, inspirera och hjälpa varandra i arbetet med *Ständiga förbättringar*. Deltagarna i nätverket får möjlighet till studiebesök i andra organisationer där man arbetar med Lean i olika former. Sammanlagt har 30 enhetschefer medverkat i utbildningen och 11 av dessa ingår idag i nätverket (Eskilsson, Sköld, & Segeberg, 2013).

Syfte & Frågeställning

Studiens syfte är att ta reda på om det ur ett chefsperspektiv finns specifika framgångsfaktorer för implementering samt det dagliga arbetet med *Ständiga förbättringar*. En grundläggande framgångsfaktor i denna studie är att enhetschefen efter genomgången utbildning valt att fortsätta sitt arbete med *Ständiga förbättringar* och ingå i ett fortsatt nätverksarbete. Med framgång menas att gå i den riktning som önskas och de framgångsfaktorer vi sökt är de faktorer som bidragit till att enhetscheferna idag ingår i nätverket och har eller är på god väg att implementera *Ständiga förbättringar* i sina enheter.

Utifrån syftet har vi formulerat följande frågeställning; Finns specifika framgångsfaktorer i de enheter där arbetet med *Ständiga förbättringar* implementeras och/eller pågår? Och i så fall, vilka är framgångsfaktorerna?

Metod

I kommande kapitel redovisas valet av metod och material, urval till intervjuer, datainsamling och analysmetod. Hur etiska aspekter behandlats samt studiens trovärdighet och tillförlitlighet framförs.

Bryman menar att ”kvalitativa studier bygger på en forskningsstrategi där tonvikten oftare ligger på ord än på kvantifiering vid insamling och analys av data” (Bryman, 2008, s. 340). I denna studie användes kvalitativ metod för att få djupare svar på frågeställningen. Genom intervjuer hoppades vi kunna få fram specifika framgångsfaktorer i enheterna. Studien utgick från ett retroduktivt synsätt som innebär att söka efter de egenskaper som gör ett fenomen möjligt (Danermark, Ekström, Jakobsen, & Karlsson, 2003). Vi sökte framgångsfaktorer som gör implementering samt arbetet med *Ständiga förbättringar* möjligt. Utifrån ett retroduktivt synsätt väljer forskaren att studera ett antal fall som skiljer sig åt men antas ge uttryck för den struktur som ska beskrivas (Danermark, Ekström, Jakobsen, & Karlsson, 2003). Enheterna som studerats skiljer sig åt men då enhetscheferna genomgår samma utbildning antas dem arbeta utifrån samma struktur med anpassning till den egna verksamheten.

Urval

Via kontakter på förvaltningen fick vi tipset om ämnet för denna studie vilket resulterade i ett första urval, i förvaltningen. En av de ansvariga för utbildningen *Ständiga förbättringar* gav oss information om utbildningen och hur förbättringsarbetet är tänkt att nå enheterna i förvaltningen. Vi fick även ta del av utbildningsmaterial samt den kurslitteratur som enhetscheferna får i samband med utbildningen. Studiens fokus gjorde att urvalet var förbestämt. Kravet blev att enhetscheferna som ingick i studien skulle genomgått alla steg i utbildningen *Ständiga förbättringar* samt ingå i nätverket som följer på utbildningen. Vi tog mejlkontakt med de 11 enhetscheferna och frågade om det fanns möjlighet för en intervju angående utbildningen och arbetet med *Ständiga förbättringar*. Sju stycken visade intresse och intervjuer genomfördes med samtliga. Enhetscheferna vi intervjuat har jobbat olika länge inom förvaltningen och har olika form och längd av utbildning.

Datainsamling

Datainsamlingen till studien har skett genom semistrukturerade intervjuer. I denna intervjumetod ställs öppna frågor utifrån specifika teman (Bryman, 2008). Studiens förhållandevis tydliga fokus har gett oss teman att utgå från i våra öppna frågor och vi har använt en intervjuguide som utgångspunkt, se bilaga 1. Enligt Bryman (2008) säkerställer en intervjuguide att de specifika teman berörs, vilket ger en möjlighet till att ställa följdfrågor inom områdena. Intervjuguiden var indelad i fem olika områden; bakgrund, utbildningen, *Ständiga förbättringar*, implementering och nätverket. Intervjuguiden testades på två personer för att ge oss möjlighet att förbättra den. Vi reviderade den så att frågorna började med ”berätta” och ”beskriv”, istället för kontinuerlig användning av ”hur”. Detta då ”berätta” och ”beskriv” ger en mer öppen tolkning av frågan vilket kan ge ett mer uttömmande svar. Vi gjorde om en fråga från att efterfråga deltagarnas bakgrund till att istället fråga efter chef/ledarskapsutbildning. Detta då frågan om bakgrund kunnat ge svar på annat än utbildning. Vi tog bort en fråga gällande definition av *Ständiga förbättringar* innan respektive efter utbildningen. Detta då enhetschefernas definition av *Ständiga förbättringar* innan utbildningen förmodligen reviderats i svaret, med deras nuvarande kunskap.

Intervjuerna utfördes på en plats bestämd av deltagarna, vilket i de flesta fall var deras egna kontor. Genom att låta dem bestämma platsen skapas en trygg och avslappnad miljö. Intervjuerna tog mellan 30-45 minuter och vi medverkade båda två på samtliga. Intervjuerna har spelats in och transkriberats i nära anslutning för att behålla intervjun färskt i minnet. En teoretisk mättnad i kvalitativa studier är enligt Bryman (2008) inte mätbar utan innebär att de intervjuades svar upprepas, vilket vi upplevde att vi uppnådde.

Analysmetod

För att analysera insamlad data använde vi oss av en tematisk analys. Analysmetoden har tyngd på *vad* som sägs och inte *hur* det sägs och används för att söka efter teman i materialet som sedan delas upp i kategorier (Bryman, 2008). Under transkriberingen kunde vi urskilja vissa teman som återkom i intervjuerna. För att analysera började vi med att stryka under det vi tyckte var intressant för att sedan jämföra med varandra. Citat klipptes ut och delades in i teman; ledarskap, implementering och arbetsgruppen. Utifrån dessa teman skapade vi kategorier som illustreras nedan.



Figur 1. Illustration av studiens teman och underkategorier.

Etiska hänsedden

Kvale och Brinkman (2009) tar upp fyra etiska områden vid genomförande av en studie med intervjuer; informerat samtycke, konsekvenser, konfidentialitet och forskarens roll. Informerat samtycke innebär att respondenten är informerad om syftet med studien och att medverkan är frivillig, samt om eventuella för- och nackdelar för respondenten (Kvale & Brinkman, 2009). Vi informerade om studiens syfte i det mejl som skickades till enhetscheferna i nätverket. Information om frivillig medverkan och beräknad tidsåtgång vid intervjutillfället gavs. Konsekvenser innebär att den intervjuade inte ska påverkas negativt på grund av sin medverkan (Kvale & Brinkman, 2009). Genom att förvaltningen har gett sitt samtycke till studien minskar risken för konsekvenser för de intervjuade. Konfidentialitet innebär att respondenten inte ska kunna härledas då intervjupersonerna svarar utifrån egna känslor och upplevelser (Kvale & Brinkman, 2009). När vi träffade respondenterna frågade vi om vi fick spela in intervjun och berättade vilka som kommer ta del av materialet. Vi är medvetna om att endast 11 enhetschefer deltar i nätverket vilket ger en risk att respondenten kan härledas. Vissa citat har uteslutits i resultatet för att säkerställa de intervjuades konfidentialitet. Det är viktigt att forskarens roll är präglad av integritet, moraliskt handlande och att det vetenskapliga resultatet har en hög kvalitet (Kvale & Brinkman, 2009). Vidare bör forskaren ha ett kritiskt perspektiv på den kunskap som produceras och undvika att identifiera sig med sina intervjupersoner. För ett ökat kritiskt perspektiv har vi försökt ha en objektiv inställning och lagt våra förkunskaper från tidigare intervjuer åt sidan. Kvale och Brinkman (2009) menar att det inte går att

lösa dessa problem på en gång, utan forskaren måste ständigt reflektera och uppmärksamma dessa problemområden under arbetets gång, vilket vi gjort.

Tillförlitlighet och trovärdighet

Tillförlitlighet behandlar frågan om forskningen kan visa samma resultat vid andra tidpunkter och av andra forskare (Kvale & Brinkman, 2009). En aspekt som ger studien hög tillförlitlighet är att nätverket är nystartat och att respondenterna därför kommit olika långt i sitt arbete med *Ständiga förbättringar*. Respondenterna har alltså ingen anledning att försköna sina resultat. Detta ökar tillförlitligheten då samma svar förmodas ges om studien skulle utföras av andra. Vi kan däremot inte vara säkra på att deltagarna talat sanning. Då studien avgränsats till att gälla en förvaltning är resultatet inte generellt applicerbart på andra organisationer. Detta ökar tillförlitligheten då deltagarna genomgått samma utbildning och skulle studien göras om på nya deltagare i *Ständiga förbättringar* skulle resultatet troligtvis bli lika. Det går dock inte komma ifrån att det i en kvalitativ studie görs tolkningar av intervjuer. Vi upplever att våra tolkningar har starkt fäste i resultatet och på något sätt borde komma fram, även då någon annan skulle tolka resultatet.

Trovärdighet behandlar frågan om en metod undersöker det den påstås undersöka, vilket förklaras som ”mäter du vad du tror att du mäter” (Kvale & Brinkman, 2009, s. 264). För att säkerställa trovärdigheten har en kontinuerlig jämförelse gjorts mellan frågeställning och transkriberat material under insamling av data. Detta för att stärka att data som samlades in skulle kunna användas för att besvara frågeställningen. Studien avgränsades till att gälla framgångsfaktorer. Detta bör minskat risken för respondenternas vilja att dölja något, och ökar trovärdigheten. Vårt sökande efter positiva begrepp kan ha gjort att vi missat något av värde, och för att undvika detta valde vi att uppmärksamma även hinder och motgångar de intervjuade har lyft.

Enligt Kvale och Brinkman (2009) är kvalitén på intervjuer den viktigaste delen för att som forskare säkra tillförlitligheten och trovärdigheten. Vi har valt att medverka båda två under intervjuerna vilket stärkt vår objektivitet och sannolikt gav en högre kvalitet på intervjuerna än om vi utfört intervjuerna ensamma. Då vi utfört analyserna tillsammans gav detta samma effekt och en minskad risk för subjektivitet.

Resultat

Nedan redovisas resultatet uppdelat i teman; ledarskapet, implementering och arbetsgruppen. Vidare delas varje tema upp i underkategorier.

Ledarskapet

Chefens roll har under intervjuerna framkommit som en central del i arbetet med *Ständiga förbättringar*.

Chefens synsätt på ständiga förbättringar

Det fanns ett intresse av förbättring och utveckling av enheten hos samtliga enhetschefer innan de påbörjade utbildningen. Det uttrycktes av flera en vilja att skapa struktur och att effektivisera verksamheten. Arbetet med *Ständiga förbättringar* ses av samtliga enhetschefer som en ständigt pågående process och allt kan bli bättre och utvecklas, vilket bland annat beskrevs som;

Allting är en ständig förbättring, att allt vi gör idag, det kanske är bra idag men om en vecka eller ett halvår då har det hänt något annat som gör att då måste vi utvärdera igen.

Det fanns en gemensam syn att det vid en förändring är viktigt att driva utvecklingen och våga försöka med en medvetenhet om att det inte alltid blir perfekt. En enhetschef poängterade att för att kunna utveckla verksamheten måste man släppa syndabockstänket och fokusera på att hitta rotproblematiken. Det fanns en enighet i betydelsen av balans mellan att driva på och vänta in gruppen då det inte går att tvinga på arbetet med *Ständiga förbättringar*. Att som chef vara tydlig med att arbetssättet gäller framöver och stötta medarbetarna, men samtidigt inte presentera lösningar på problem, lyftes av flera enhetschefer. Motgångar ses som en naturlig del vid implementering som framgår av citatet nedan;

Motgångarna, dem är bara att ta helt enkelt. Jag ser dem inte som något nederlag utan jag ser dem som en utmaning.

Det fanns en gemensam syn hos enhetscheferna i värdet av att avsätta tid för att implementera tankesättet kring *Ständiga förbättringar* hos medarbetarna. Avsatt tid till arbetet fodras även i det fortsatta arbetet med arbetssättet för både medarbetare och chef. Det uttrycktes av fler en önskan om att kunna lägga mer tid till arbetet med *Ständiga förbättringar* då upplevelse av för lite utrymme och brist på deadline gör att

förbättringsarbetet lättare prioriteras bort. En av enhetscheferna beskrev tiden för det implementerade arbetssättet som;

Annars är det inte så mycket jobb med det, det är en sådan naturlig del så man tänker inte på det.

Enhetscheferna framhåller att då arbetet med *Ständiga förbättringar* äger rum där människor vistas och bor är det viktigt att implementeringen sker utifrån vårdtagarna.

Chefens roll

Det fanns en gemensam syn kring enhetschefens roll som motorn i arbetet med *Ständiga förbättringar*, vilket bland annat beskrevs som;

Det här konceptet det handlar ju om att chefen ska vara motorn i det, inte göra saker men alltså motorn i det och hålla den här lågan uppe.

Att driva på, pusha, hjälpa och motivera medarbetarna nämns av enhetscheferna. Vikten av ett prestigelöst ledarskap och att inte vara rädd för motgångar poängteras av samtliga intervjuade. Detta för att kunna delegera ut ansvar och uppgifter och att det genom delegeringen kanske inte blir som enhetschefen tänkte från början. Flera av enhetscheferna påtalade att som chef föregå med gott exempel. Detta bland annat genom att ha ordning och reda på sitt kontor och skrivbord. Enhetschefens engagemang och egen tro på arbetssättet uttrycktes som viktigt.

Jag måste vara aktiv själv och verkligen känna att det är ett bra sätt att jobba.

Det fanns en enighet bland enhetscheferna att styra gruppen och när det behövs peka med hela handen. Att vara uthållig och inte ge sig vid implementeringen av arbetssättet påtalades.

Det gäller ju verkligen att inte ge sig [...] vad ska jag säga mer än att det är för eran egen skull.

Enhetscheferna ser sin roll som att förenkla arbetssättet för medarbetarna och förmedla förståelse kring *Ständiga förbättringar*. Samtliga enhetschefer lyfte vikten av att se medarbetarna och visa uppskattning vid framgång.

Chefens relation till medarbetarna

En gemensam syn hos de intervjuade fanns i hänsynen som måste tas till att vi som människor är olika och har olika behov. En av enhetscheferna poängterade att medarbetare är bra på olika saker och ser saker med olika ögon. Att man som chef bör

uppmärksamma och dra nytta av dessa medarbetare i arbetet med *Ständiga förbättringar*. En bra relation till medarbetarna påtalades som värdefull då arbetssättet kräver en annan ledarskapsroll än den traditionella chefen som sitter vid sitt skrivbord och bestämmer.

Det ändrar ju ledarskapsrollen att jobba med ständiga förbättringar [...] att det är en helt annan syn på medarbetare.

Även tilltro till sina medarbetare och en medvetenhet att deras motivation påverkas av chefen, lyftes av de intervjuade. En av enhetscheferna beskrev det som;

Jag tror att alla människor har väldigt stor potential egentligen, sen då att hur kan vi locka fram den [...] så det ligger mer hos cheferna än hos medarbetarna egentligen, om inte medarbetarna är engagerade.

Flera enhetschefer påtalade att ge medarbetarna ansvar då de kan arbetet ute i verksamheten bättre än chefen. Dessutom för att få så mycket som möjligt gjort ute i verksamheten. En av de intervjuade poängterade att man måste vara beredd på att förbättringsarbetet kan gå galet och att man som chef då måste stå upp för sin personal. Fler av enhetscheferna lyfte att ett större ansvar till medarbetarna ökar engagemanget, detta beskrev en av de intervjuade som;

Lite mer stolthet i det man gör och strävan efter att bli bättre hela tiden [...] att alla vill någonstans, utvecklas och ser vitsen med det också.

Chefens input

Samtliga enhetschefer påtalade att nätverket ger energi och input för det egna arbetet med *Ständiga förbättringar* och implementeringen i arbetsgruppen.

Om man får den här energipåfyllningen lite och erfarenhetsutbytet, jag tror att dem allra flesta efter det känner sig ganska stärkta och går ut och orkar jobba vidare. Så att det liksom inte fallerar på allt annat som kan komma upp utan att man tar nya tag hela tiden.

Det fanns en enighet hos de intervjuade kring nätverkets fördelar, då man genom erfarenhetsutbyte lär av varandra och förhindrar att göra samma misstag som andra redan gjort. Nätverket upplevs även bidra till att hitta nya tillvägagångssätt i arbetet med *Ständiga förbättringar*. Arbetet som enhetschef påtalades av flera som ensamarbete, och att de genom nätverket kan knyta kontakter och få stöd av andra. Samtliga enhetschefer ser fördelar med att deltagarna i nätverket kommer från skilda verksamheter och att möjlighet till studiebesök finns.

Studiebesök är bra, att man ser det rent konkret och det behöver inte vara så märkvärdigt, det är bara att komma igång.

En av de intervjuade påtalade att ta emot studiebesök på enheten ökar drivkraften för arbetet med *Ständiga förbättringar* då de blir synade, granskade och får uppmärksamhet. Det uttrycktes av en enhetschef att nätverket ger tid till reflektion kring arbetet med *Ständiga förbättringar*. Reflektion kring ledarskapsrollen framkom som en annan fördel med nätverket. Att träffas ett par gånger per termin ses som positivt av enhetscheferna då arbetet är ständigt pågående, som framgår av citatet;

Ju fler som pratar om ständiga förbättringar då blir det ju en naturlig del i allas vardag så till slut är det ju så självklart.

Det fanns en gemensam syn hos de intervjuade att arbetet med *Ständiga förbättringar* inte är implementerat i förvaltningens ledning. Flera påtalade en önskan om att kunna hämta stöd från sin närmsta chef, och ledningens förståelse och medvetenhet kring enheternas förbättringsarbete. Ansvariga för utbildningen upplevdes av enhetscheferna ge stöd under implementeringen, i de enheter där det efterfrågades.

Implementering

Resultaten från intervjuerna har visat på vikten av tillvägagångssätt vid implementering av *Ständiga förbättringar*.

Tillvägagångssätt vid implementering

Det framkom en gemensam syn hos de intervjuade angående deras och gruppens engagemang för att lyckas med implementering av konceptet. Även vikten av att vara aktiv, för att implementeringen ska leda till önskat resultat påtalades. Det fanns en enighet kring behovet av att anpassa och utveckla konceptet efter sin egen verksamhet, vilket bland annat uttrycktes som;

Man får göra om det så det passar sin egen verksamhet. Själva idén är ju densamma [...] så man kan ta nått lite där och lite här.

En av enhetscheferna beskrev att vårdtagaren är utgångspunkten varifrån man bygger en grund. Vikten av att hitta system i form av rutiner som alla förstår och har nytta av nämndes av flera. Det poängterades av de intervjuade att samtliga i gruppen måste jobba efter de rutiner som beslutas.

För att minska motstånd vid implementering använder en av enhetscheferna ramar som personalen arbetar efter och på så vis undviks orden *Ständiga förbättringar*. Hen berättade att tillvägagångssättet bidrog till att förbättringsarbetet

blev en naturligare del i det dagliga arbetet och metoden anpassades efter gruppen och enheten. Genom de uppsatta ramarna styrs medarbetarna i rätt riktning, och kan inte styra och ställa som de vill vilket hen upplevde vara anledningen till motståndet.

Flera av de intervjuade har haft verksamhetsdagar med medarbetarna som en del i implementeringen av konceptet. Under verksamhetsdagarna har gruppen pratat om förbättringar som behöver göras på enheten. Medarbetarna har själva valt inom vilka områden förbättringsarbetet ska börja. Flera av enhetscheferna berättade om olika ansvarsområden på enheten, där varje medarbetare ansvarar för att sätta rutiner och förbättra området.

Alla har några sådana som man är med i och där man då är ansvarig egentligen för att utveckla nya och sätta gamla standarder.

En av enhetscheferna påtalade att det är de fysiska och konkreta ansvarsområden som förbättrats och utvecklats mest. Hen berättade vidare att medarbetarna som är ansvariga inom området äger arbetet med förbättring, och tar fram förslag som sedan presenteras för hela gruppen. Förslaget testas av gruppen och alla måste ställa upp och följa det. Gruppen utvärderar efter en tid och alla får en chans att påverka och tycka till, för att sedan arbeta efter det som bestämts.

Dokumentation lyftes som en viktig aspekt av de intervjuade. Dels för att medarbetarna ska kunna ta del av information kring gruppens beslut och för att kunna följa upp processer. Betydelsen av att våga, testa, förändra och göra om då det inte blir bra uttrycktes av flera enhetschefer. En av enhetscheferna poängterar att låta gruppen resonera kring lösningar och tillvägagångssätt för att öka delaktigheten vid implementeringen. Flera av de intervjuade påtalade att medarbetarna måste se sin egen vinning under implementeringen av *Ständiga förbättringar*, och att de genom arbetssättet kan påverka till förbättring. En av enhetscheferna poängterade att hen som chef måste synliggöra medarbetarnas möjlighet till att förbättra när de tycker något är mindre bra.

När någon klagar så kan man säga, men där har du en förbättring.

Konkreta verktyg

Förståelse och tydliga redskap uttrycktes av de intervjuade som bidragande faktorer för att få med sig personalen i arbetet med *Ständiga förbättringar*. Det fanns en gemensam syn på att arbetet med uppföljning och strukturering av verksamheten underlättas med hjälp av verktygen 5S och förbättringstavla. Förbättringstavla

används på samtliga enheter. En enhetschef beskrev förbättringstavlan som ett verktyg för att få ordning på detaljerna ute i verksamheten. Det poängterades att förbättringstavlan gör processerna som är under arbete synliga för medarbetarna. En av enhetscheferna beskrev förbättringstavlan som;

Då kan jag följa upp det och de övriga kan följa varandras arbete i det, där tror jag är nyckeln [...] tavlan helt enkelt, den är a och o.

Det fanns en enad syn på arbete med rutiner och betydelsen av att skriva ner dem för att alla på arbetsplatsen ska veta vad som gäller och även underlätta för nya medarbetare. Det ska i första hand inte skapas nya rutiner utan det är de som redan finns som ska skrivas ner. Detta beskrevs av en enhetschef som;

Det fanns mycket gamla rutiner [...] mycket tyst kunskap, men det fanns inget nerskrivet någonstans.

En av de intervjuade påtalade att nedskrivna rutiner underlättar i lönesamtal och lönesättning. Detta då medarbetarna är med vid rutinsättningen, alla får en chans att tycka till och bör därför följa rutiner som är överenskomna. En enhetschef berättade om sitt arbete med checklistor och att visualisera genom bilder. Bilder används för att undvika onödig text, vilket hen menar underlättar då medarbetare ändå inte läser dem. Flera enhetschefer påtalade ett motstånd mot rutiner som framgår av citatet nedan;

Det finns ett sådant motstånd mot rutiner [...] allting vi egentligen jobbar efter, det är ju rutiner för att vi ska ge bra kvalitet till slutkunden.

Uppföljning/delmål/resultat

En enhetschef beskrev att förbättringar prövas först och utvärderas sedan. Samtliga intervjuade poängterade vikten av kontinuerlig uppföljning i arbetet med *Ständiga förbättringar* av. Det framkom att verksamheterna måste bli bättre på att arbeta med uppföljning och att följa upp rätt saker.

Vi är väldigt duktiga på att köra igång saker i kommunal verksamhet, men vi är väldigt, väldigt dåliga på att följa upp.

Det gäller ju sen också att du följer upp rätt saker för det är lätt att följa upp saker som egentligen inte spelar någon roll.

En gemensam syn hos enhetscheferna är att börja arbetet med *Ständiga förbättringar* i små steg för att succesivt ta sig an större områden. Detta då det inte är de stora omorganisationerna utan de små detaljerna som ger ett långvarigt förbättringsarbete. En av de intervjuade beskrev att kontroll genom uppföljning kan vara bra för att

utveckla enheten, men inte för att kontrollera medarbetarna. En viktig aspekt som lyftes av enhetscheferna är att leda och göra som de bestämt, vilket bland annat uttrycktes som;

Vi är väldigt bra på att förändra och vi är flexibla och nu ändrar vi, men att följa upp och gör vi som vi bestämt att vi skulle göra, det tror jag lite har landat att det är det som är nyckeln, att hitta ett sätt att leda och göra som vi bestämt.

Det påtalades att gemensamma och tydliga mål i gruppen underlättar vid en förbättring, så alla vet vad förändringen ska leda till. En enhetschef tror även att gruppens sammanhållning stärks med gemensamma mål. Det fanns en enighet i att medarbetarna behöver se resultat i sitt arbete med *Ständiga förbättringar* för att tydliggöra deras medverkan till förbättring i enheten. Flera påtalade en svårighet med att visa resultat i arbete med människor, då de inte alltid är konkreta. Konceptet *Ständiga förbättringar* har underlättat för flera av enhetscheferna till att kunna visa på resultat.

Det är inte som att snickra eller bygga ett hus, att se det färdigt. Men här har vi faktiskt en möjlighet att kunna se resultat, man ser att den här rutinen är färdig, som den här genomförandeplanen till exempel den har dem ju ett resultat på [...] här får dem en konkret grej som är ett resultat, en rutin som är klar. Det tror jag är roligt för personalen.

Kontinuerliga möten upplevs av flera intervjuade vara en bra förutsättning för målfokusering och uppföljning. *Ständiga förbättringar* är en stående punkt på personalmöten i några av enheterna. En enhetschef påtalade vikten av att implementera ett naturligt tänk på *Ständiga förbättringar* hos medarbetarna;

Någonstans har vi nog landat i att vi har det i vårt medvetande att det är en ständig förbättring.

Arbetsgruppen

Nedan redovisas resultatet för medarbetarnas centrala del vid implementering och arbete med *Ständiga förbättringar*.

Eldsjälar

Det fanns en gemensam syn hos enhetscheferna på att man ska börja arbetet med *Ständiga förbättringar* med de medarbetare som tycker det är kul och vill arbeta med utveckling. Vikten av eldsjälar vid implementering poängterades av samtliga intervjuade. En enhetschef beskrev eldsjälarnas roll som att bidra med motivation och förståelse till övriga medarbetare. Det är då viktigt att ge tid och utrymme till de

medarbetare som är bra på vissa områden och har ett intresse. En av de intervjuade beskrev detta som;

Människor som brinner för detta är viktigt att ha med [...] det måste finnas lite eldsjälar i gruppen och att man hittar de här som är bra på saker och ge dem utrymme så att de kan jobba med detta.

Flera av de intervjuade belyste vikten av att inte överlåta implementeringen av förbättringstänket i gruppen till eldsjälarna, då chefen ska förmedla förståelse. En enhetschef beskrev det som värdefullt att få med de drivna medarbetarna från början vid implementering, då det spillar till övriga gruppen. Medarbetarnas motivation och engagemang upplevs av en enhetschef ha ökat efter verksamhetsdagar som berört arbetet med *Ständiga förbättringar*.

Medarbetarna

Flera av de intervjuade påtalade att arbetsgruppen måste vara motiverad och engagerad för att påbörja arbetet med *Ständiga förbättringar*. En av enhetscheferna beskrev att om gruppen är för motiverad finns risk att förändringarna börjas i för stora områden. Detta kan då leda till att gruppen får börja om i mindre områden. Det fanns en enighet om att det är bra att börja med mindre konkreta förändringar för att sedan fortsätta med större. Rätt fokus och en mognad i arbetsgruppen poängteras av flera som en central faktor för att lyckas med implementeringen. Jakt på mästerskap, mening och någon form av autonomi är bitar för att få en engagerad och motiverad personal enligt en enhetschef. Genom att höja kraven hos medarbetarna ökar engagemanget, vilket bland annat uttrycktes som;

Höjer man ribban så blir man mer engagerad också [...] det är först när du skapar något som du tycker det är kul [...] någon sorts jakt på mästerskap eller perfektion, eller vad jag ska säga, tror jag är jätteviktigt [...] man måste hitta meningen i det.

Det fanns en enighet om att kommunikationen i gruppen är betydelsefull då alla måste prata samma språk och förstå varandra. Medarbetarna måste i ett tidigt skede av implementeringen se en egen vinning och nytta i det de gör. En enhetschef förklarar att det bidrar till att gruppen håller kvar motivationen och engagemanget för förbättringsarbetet. Engagemanget hos medarbetarna för de olika ansvarområdena upplevs av flera enhetschefer som högt.

Man är väldigt engagerad i sina ansvarsområden [...] i och med att alla har ett ansvarsområde så är du också angelägen om att faktiskt sköta andras för du vet vilket jobb du har lagt ner på ditt eget.

En enhetschef berättade att en mindre arbetsgrupp fick i uppgift att påbörja arbetet med förbättringstavlan, vilket hen tror födde en nyfikenhet hos de övriga medarbetarna. Införandet av konceptet i enheten upplevs av flera av de intervjuade ha ökat engagemanget i gruppen. En enhetschef påtalade även en ökad vilja att få ordning och reda, att checka av uppsatta mål och förbättringar efter implementeringen. Det fanns en gemensam syn på betydelsen av att följa upp och synliggöra medarbetarna i deras arbete. Medarbetarnas arbete med *Ständiga förbättringar* lyfts av några enhetschefer vid lönesamtal. En av enhetscheferna förklarade att medarbetarna då kan visa konkret hur de arbetar med och bidrar till förbättringsarbetet. Hen upplever att detta har ökat engagemanget hos medarbetarna. En av de intervjuade påpekade att man som anställd i kommunen utöver ordinarie arbete har till uppgift att aktivt bidra till att utveckla verksamheten, som framkommer av citatet nedan;

Det står att man är medarbetare men jag tycker att man någonstans är medskapare i kommunen, alltså att man är ansvarig både för att ja, sin vanliga uppgift men också att utveckla verksamheten, det är allas ansvar.

Betydelsen att förmedla detta utvecklingsansvar på ett tydligt sätt och ge en förståelse för medarbetarna påtalades av enhetschefen. Finns inte förståelse hos medarbetaren bildas bromsklossar i gruppen som hämmar utvecklingen, vilket lyfts av flera av de intervjuade. En av enhetscheferna beskrev det som;

Det handlar nog inte riktigt om att folk inte förstår utan det är nog mer att man inte vill förstå, man vill inte jobba på ett annat sätt, man vill fortsätta som man gjort innan.

Det påtalades att effektivisering av arbetet ger mer tid till vårdtagarna. En enhetschef förklarade att effektivisering sker bland annat genom nedskrivna rutiner så en struktur kring det dagliga arbetet kan bildas. Flera av de intervjuade ser en fördel i att lösa de problem som uppkommer tillsammans och att genom diskussion hitta en lösning.

Sammanfattande resultat

I vårt syfte avsåg vi att besvara frågeställningen; Finns specifika framgångsfaktorer i de enheter där arbetet med *Ständiga förbättringar* implementeras och/eller pågår? Och i så fall, vilka är framgångsfaktorerna?

Vårt resultat visar att det fanns specifika framgångsfaktorer i de enheter där enhetschefen implementerat eller implementerar arbetet med *Ständiga förbättringar*, och medverkar i nätverket. De framgångsfaktorer som kom fram var; Chefens intresse för att utveckla verksamheten. Synen på *Ständiga förbättringar* som en pågående process. Anpassning av konceptet efter sin egen enhet. Chefens roll som motor och drivande i förbättringsarbetet. Chefen måste kunna motivera och engagera medarbetarna till att vilja utveckla verksamheten. Genom att chefen släpper sitt kontrollbehov och delegerar ansvarsuppgifter till medarbetarna ökar delaktigheten. Verktyg som medarbetarna förstår och ser nyttan med. Att ha eldsjälarna i gruppen, och tid och resurser som krävs för förbättringsarbetet. Att chefen får input och stöd. Arbeta med uppföljning, delmål och att medarbetarna får se konkreta resultat kontinuerligt.

Diskussion

Vårt resultat visar främst på ledarskapets betydelse och förändring av en organisationskultur för implementering av arbetet med *Ständiga förbättringar*. I kommande kapitel diskuteras framgångsfaktorerna från resultatet utifrån bakgrund och tidigare forskning.

Ledarskapet

Vi upplevde enhetscheferna som aktiva, drivande och motorn i arbetet med *Ständiga förbättringar*, vilket utmärker ett transformellt ledarskap enligt Tafvelin (2013). Tafvelin menar vidare att det transformella ledarskapet innebär att ledaren ska motivera medarbetarna till att engagera sig i förändring, vilket enhetscheferna lyft som en central del. De har även pratat om olika tillvägagångssätt för att motivera. Ett av sätten som kommit fram under intervjuerna är att öka kraven på medarbetarna, vilket stärks av Paulsson, Ivergård och Hunt (2005) som menar att ökad efterfrågan på kvalitet i arbetet ökar stimulansen. Vår tolkning av detta är att när arbetet med *Ständiga förbättringar* når enheten ökar motivationen till att utveckla verksamheten då högre kvalitetskrav kommer genom arbetssättet. Vidare visar resultatet vikten av att låta medarbetarna vara delaktiga i implementeringen för att arbetssättet ska nå ut. Vi tror även att en förståelse för syftet med *Ständiga förbättringar* är en bidragande faktor till medarbetarnas motivation då de ser nyttan med arbetet. Enhetscheferna har påtalat att för att skapa denna förståelse krävs att alla pratar samma språk. De intervjuade poängterade att det är chefens ansvar att förmedla förståelsen, och enligt Halling och Renström (2011) krävs att ledaren kommunicerar en tydlig vision till medarbetarna för att få drivkraft till förändring. Vi uppfattar det som att enhetscheferna är medvetna om deras ansvar i att skapa förståelse, förtydliga och förenkla syftet med arbetssättet till medarbetarna. Om denna kommunikation når medarbetarna resulterar det i ett engagemang i förändringen och motivation till att fortsätta arbetet med *Ständiga förbättringar*.

Enhetschefens synsätt

Enligt Poksinska (2010) ingår det i chefens roll att agera då medarbetarna behöver stöd, vilket även påtalas av enhetscheferna. De intervjuade menar att misstag är oundvikligt vid förändring vilket resulterar i att stödet kommer behövas, främst under implementeringen. Vi tolkar att vid misstag måste enhetscheferna tillsammans med

medarbetarna hitta nya vägar, vilket Poksinska (2010) menar är det som leder till framsteg. Enhetscheferna poängterade vikten av att våga misslyckas vilket även Poksinska, Swartling och Drotz (2013) belyser. Poksinska, Swartling och Drotz (2013) beskriver det som att ledaren måste vara öppen för nya utmaningar och orädd för att misslyckas. Vi tolkar att enhetscheferna har en syn på motgångar som utveckling och en naturlig del i förbättringsarbetet, snarare än misslyckande. Vidare har de intervjuade tryckt på vikten av ett prestigelöst ledarskap, vilket vi tyder som deras syn på motgångar och misslyckande.

Vår upplevelse är att enhetscheferna har en vilja till egen utveckling vilket Poksinska (2010) menar är ett måste vid förändringsarbete. Vi tyder detta ur enhetschefernas poängtering av att föregå med gott exempel, genom att bland annat ha ordning och reda på sitt skrivbord. De intervjuades övertygelse på arbetssättet och att de anammar konceptet i sin egen yrkesroll poängteras av Poksinska, Swartling och Drotz (2013) som en viktig aspekt i förändringsarbete. Vi tror att detta bidrar till en förståelse hos medarbetarna som ökar tilliten till arbetssättet.

Halling och Renström (2011) menar att det är den mänskliga faktorn som bidrar till en lyckad implementering, och vi tolkar att enhetscheferna ser medarbetarna som kärnan i förbättringsarbetet. Detta då de delegerar ut ansvar och visar på tillit till medarbetarna. Genom detta tyder vi enhetschefernas förståelse för att arbetet med *Ständiga förbättringar* måste ske ute i enheten, av medarbetarna. Synsättet upplever vi vara en framgångsfaktor vid implementering, och i det fortsatta arbetet med *Ständiga förbättringar*. Vår uppfattning är att enhetscheferna leder implementeringen och arbetet med *Ständiga förbättringar* utifrån ett i huvudsak transformellt ledarskap där synen på medarbetarna är en central aspekt.

Förändring av en organisationskultur

Enligt Poksinska (Poksinska, 2010) kräver arbetet med Lean en organisationskultur som ständigt strävar mot förbättring. Utifrån detta anser vi att någon form av förändring av organisationskulturen är nödvändig på enheterna för implementering av *Ständiga förbättringar*. Framförallt för att implementering ska lyckas och ett ständigt förbättringstänk ska landa i enheten. För att förändringen ska bli hållbar krävs ny kompetens i organisationen och hos medarbetarna. Ellström (1992) tar upp kompetens ur ett individperspektiv och menar att begreppet då åsyftar individers handlingsförmåga i relation till en specifik uppgift eller kontext. Kompetensen som

medarbetarna behöver för arbetssättet *Ständiga förbättringar* lärs ut på den egna enheten av enhetschefen. Detta förutsätter att chefen själv har kompetensen för att kunna lära ut och Poksinska (2010) poängterar chefens vilja att skaffa sig kompetens för att kunna driva detta arbete.

Konceptet *Ständiga förbättringar* ska i framtiden genomsyra hela organisationen och vår uppfattning är att de utbildar enheterna innan förbättringsarbetet når ut. Detta tillvägagångssätt anses fördelaktigt av Poksinska (2010) då utbildning och utveckling av individerna sker innan utvecklingen av organisationen. *Ständiga förbättringar* kommer ge en organisatorisk förmåga att förbättra, vilket enligt Söderström (1990) beror på individers samlade kompetenser. Organisationen implementerar arbetssättet på enheterna och vi ser ett framtida behov av eldsjälar även på andra nivåer. De intervjuade har också pratat om hur de stöttar och hjälper varandra i arbetet, och deras egenintresse är tydligt i och med att de självmant sökt utbildningen *Ständiga förbättringar*. Vi ser en framtida roll hos dem, att som eldsjälar stötta resterande enhetschefer som kanske inte har samma intresse av förändrings- och förbättringsarbete. Detta ger ett organisatoriskt engagemang, som enligt Hall (1996) är ett måste för att kompetensutveckla en organisation. Hall lyfter även medinflytande och kreativitet som viktiga aspekter, vilket poängteras av enhetscheferna. Detta då en del i enhetschefens ansvar är att anpassa konceptet efter sin egen verksamhet. Anpassningen av arbetssättet har lyfts av enhetscheferna som viktig då vårdtagare bor i verksamheten, Brännmark (2012) poängterar att Lean innebär att organisera arbetet efter kunden.

Medarbetarna

Ur resultatet tolkar vi eldsjälar i gruppen som en framgångsfaktor, vilket överensstämmer med Brännmarks (2012) tolkning angående viktiga individer som har ett intresse för utveckling. Brännmark (2012) menar att vikten av eldsjälar beror på hur implementeringen är utformad, och vi ser dem som särskilt viktiga på enheter där chefen inte alltid är närvarande. Enhetscheferna har gett starkt uttryckt för betydelsen av eldsjälarna, vilket påvisar detta då de flesta inte har sin fysiska placering på enheten. De intervjuade påtalar en annan betydelse av eldsjälarna, att deras engagemang spiller på övriga gruppen. Vi tolkar detta som att enhetscheferna ser en möjlighet att få hjälp i att skapa förståelse för arbetssättet i övriga gruppen. Utifrån detta anser vi att eldsjälarna i ett tidigt skede bör få kompetens och förutsättningar för

att underlätta implementeringen av *Ständiga förbättringar* i hela arbetsgruppen. Genom detta blir eldsjälarna tillsammans med chefen de drivande i arbetet.

Arbetet med *Ständiga förbättringar* är kontinuerligt och enligt Poksinska (2010) är synsättet ”en ständigt pågående process” av värde. Vi uppfattar det som en framgångsfaktor för en hållbar implementering av arbetssättet. De intervjuade har pratat om *Ständiga förbättringar* som ett pågående arbete som utvecklas och förbättras kontinuerligt. Vidare har de förklarat avslutade processer som att området ses över och förbättras i det dagliga arbetet. För att det ska kunna ske i det dagliga arbetet krävs att medarbetarna har ansvar och befogenheter, vilket enligt Poksinska, Swartling och Drotz (2013) också underlättar att kunna förändra, förbättra och kunna frigöra det egna tänkandet i arbetet. Enhetscheferna berättade att medarbetarna själva fått välja inom vilket område förbättringsarbetet ska börja. Vi ser detta som en bidragande faktor till att öka delaktigheten då medarbetarna får tänka fritt. För att öka möjligheten att medarbetarna tar till sig ny kunskap poängteras deras eget inflytande över sin kompetensutveckling av Paulsson, Ivergård och Hunt (2005). De menar vidare att tid till att lära och reflektera över ny kunskap under arbetstiden är av vikt. Även ur ett organisationsperspektiv är implementering av Lean tidskrävande vilket påtalas av Brännmark (2012). Vår uppfattning är att enhetscheferna ser arbetet med *Ständiga förbättringar* som tidskrävande men de poängterar ändå vinsten med arbetssättet. Vi upplever att enhetscheferna ger implementeringen tid vilket vi tror bidrar till att de har eller är på god väg mot arbetet med *Ständiga förbättringar*.

Konkreta resultat och mål

Hjort (2008) menar att det vid strategisk kompetensutveckling är av vikt att medarbetarna är förankrade i organisationens dagliga och framförallt framtida mål. Enhetscheferna poängterar betydelsen av att kunna visa konkreta resultat för medarbetarna, vilket förtydligar organisationens mål med *Ständiga förbättringar*. Vi upplever att detta är en framgångsfaktor. Vidare ser vi arbetet med ansvarsområden som delmål där medarbetarna strävar mot förbättring inom sina områden, vilket vi tror bidrar till att skapa en varaktig förbättringskultur. Konceptet *Ständiga förbättringar* upplevs av enhetscheferna ha konkreta verktyg som underlättar för att visa medarbetarna konkreta resultat, vilket enligt Radnor och Osborne (2013) kan vara en svårighet i organisationer som inte är vinstdrivande. Ett av verktygen som lyfts är förbättringstavlan som synliggör framsteg i processer som är under arbete. Samtliga

enhetschefer använder sig av förbättringstavlan vilket visar att det är ett användbart och betydelsefullt verktyg för en lyckad implementering.

Vissa av enhetscheferna väljer att ha arbetet med *Ständiga förbättringar* som en del i lönesamtalet för att tydliggöra medarbetarnas del i förbättringsarbetet. Vi kan se en fördel med att på detta sätt kunna visualisera förbättringsarbetet både för medarbetare och chef. Det finns även en risk då medarbetare kan uppleva det som ett hot. De intervjuade har pratat om vikten av att börja arbetet i små steg och när det blir en del i lönesamtal bör enheten enligt oss ha kommit en god bit på vägen av implementeringen. Vår uppfattning är att *Ständiga förbättringar* erbjuder verktyg som underlättar implementering av arbetet. Dels genom att kunna visa på resultat, och att tankesättet lättare implementeras praktiskt när nyttan med förbättringsarbetet blir synliggjort.

Metoddiskussion

Det retroduktiva synsättet har gett oss en förståelse för de liknande strukturerna hos enheterna, trots olikheterna som finns beroende på enheternas uppdrag. Då urvalet var förbestämt på grund av studiens syfte gav detta oss möjlighet att ha intervjuer med samtliga som anmälde sitt intresse. Elva enhetschefer medverkar i nätverket och de sju vi intervjuat utgör en majoritet, vilket vi upplever ger en tyngd i beskrivelsen av deras uppfattning av arbetet med *Ständiga förbättringar*. Då vi uppnådde en teoretisk mättnad genom intervjuerna uppfattar vi att antalet intervjuer var tillräckligt för att få ett gediget resultat. Genom semi-strukturerade intervjuer kunde vi ställa följdfrågor till deltagarna och be dem utveckla eller förklara om det inte framkom tydliga svar. Vi upplevde att denna intervjumetod fungerade väl och gav oss uttömmande svar som resulterade i ett rikt datamaterial. Vi upplever att analysmetoden gav oss klara teman som i sin tur gav ett tydligt resultat.

Arbetet har gett oss kunskap om aspekter som är viktiga för att utveckla en enhet. Lärande organisationer har vi stött på ett flertal gånger under arbetet men vårt fokus på enheterna gjorde att vi valde att inte lyfta detta begrepp då vi hade behövt studera organisationen som helhet. Vi valde istället att betona ledarskapet och förändring av en organisationskultur, som under arbetet kommit fram som viktiga aspekter. En svårighet har varit att i texten hålla isär de många begrepp som finns i denna studie. Vi har under arbetets gång insett att en inriktning på hinder hade gett en större möjlighet att studera och diskutera konkreta lösningar.

Fortsatt forskning

Då vår studie haft fokus på enhetscheferna ser vi ett framtida studieområde inom medarbetarperspektivet. En intressant aspekt är medarbetarnas perspektiv på implementeringen och hur de upplever arbetet med *Ständiga förbättringar* i det dagliga arbetet. Vi tycker det vore spännande att göra en studie kring konceptet med fokus på ledarrollen kontra chefsrollen. Detta för att se om det skiljer sig i vilken ledarskapsstil enhetscheferna anammar. Det vore även intressant att jämföra de enhetschefer som idag ingår i nätverket och de som valt att inte fortsätta arbetet med *Ständiga förbättringar*. Detta eftersom endast hälften av enhetscheferna som genomfört utbildningen har eller är på god väg att implementera arbetet i enheterna.

Referenser

- Brännmark, M. (2010). *Implementering av Lean i medelstora företag - En lärande utvärdering om hållbar utveckling*. Linköping: Linköping University.
- Brännmark, M. (2011). *Lean administration - En litteraturgenomgång av lean när konceptet implementeras i kommuner*. Luleå: FALF.
- Brännmark, M. (2012). *Lean i kommuner och myndigheter - en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur*. Stockholm: Innovationsrådet.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. C. (2003). *Att förklara samhället*. Malmö: Studentlitteratur.
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet - problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: CE Fritzes AB.
- Eriksen, M., Fischer, T., & Mönsted, L. (2013). *Att arbeta med lean i offentlig verksamhet och tjänstesektorn*. Helsingborg: Komlitt AB.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori - idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber AB.
- Eskilsson, J., Sköld, Å. J., & Segerberg, M. (2013). *Ständiga förbättringar i Socialtjänstens verksamheter*. Jönköping: Omvärlds- och utvecklingsenheten.
- Hall, J. (1996). *The Competence Process - Creating Work Cultures for Maximizing Productivity*. Texas: Woodstead Press, Inc.
- Halling, B., & Renström, J. (2011). *Lean and the implementation process - managers perspective on change*. Gävle: Det nya arbetslivet.
- Hjort, K. (2008). Competence development in the public sector: Development, or dismantling of professionalism? *Asia Pasific Education Review* vol 9, 40-49.
- Ivarsson, H., Molin, C., Lishajko, I., Wiestål, J., & Johnsson, F. B. (2013). *50 nyanser av Lean - varför bara några få lyckas*. Lund: Vulkan.
- Jönköping, k. (den 24 10 2013).
<http://www.jonkoping.se/naringslivarbete/arbetaijonkopingskommun/fastatjansterochvikariatinsocialtjansten/verksamhetsforlagdutbildningvfuocharbetsplatslarandeapl/verksamhetsforlagdutbildnigfordigsomlasersocionomprogram>.
Hämtat från Jönköpings kommun:
<http://www.jonkoping.se/naringslivarbete/arbetaijonkopingskommun/fastatjan>

- sterochvikariatinsocialtjansten/verksamhetsforlagdutbildningvfuocharbetsp
latslarandeapl/verksamhetsforlagdutbildnigfordigsomlaserssocioonomprogram
Jönköping, k. (den 24 10 2013). *Socialtjänsten - Jönköpings kommun*. Hämtat från
[http://www.jonkoping.se/kommunpolitik/forvaltningarochnamnder/forvaltning
ar/socialtjansten.4.14be7193136a0d804b71490.html](http://www.jonkoping.se/kommunpolitik/forvaltningarochnamnder/forvaltning
ar/socialtjansten.4.14be7193136a0d804b71490.html):
[http://www.jonkoping.se/kommunpolitik/forvaltningarochnamnder/forvaltning
ar/socialtjansten.4.14be7193136a0d804b71490.html](http://www.jonkoping.se/kommunpolitik/forvaltningarochnamnder/forvaltning
ar/socialtjansten.4.14be7193136a0d804b71490.html)
- Kärrsten, I. (2012). *Lean - motiv, initiativ, implementering och resultat*. Stockholm:
Sveriges kommuner och landsting.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Vol. 2). Lund:
Studentlitteratur AB.
- Liker, K. J. (2009). *The Toyota way*. (E. Erkelius, Övers.) Malmö: Liber AB.
- Paulsson, K., Ivergård, T., & Hunt, B. (2005). Learning at work: competence
development or competence-stress. *Applied Ergonomics vol 36*, 135-144.
- Poksinska, B. (2010). The current state of Lean implementation in health care:
literature review. *Quality Management in Helth Care*, 319-329.
- Poksinska, B., Swartling, D., & Drotz, E. (2013). The daily work of Lean leaders -
lessons from manufacturing and healthcare. *Total Quality Management &
Business Excellence*, 886-898.
- Radnor, Z., & Osborne, S. P. (2013). Lean: A failed theory for public services? *Public
Management Review*, 265-287.
- Segeberg, M. (den 26 09 2013). Ständiga förbättringar. (E. Håkansson, & L. Larsson,
Intervjuare)
- Socialstyrelsen. (2011). *Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete*. Västerås:
Edita Västra Aros.
- Söderström, M. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Pedagogiska
institutionen, Uppsala universitet.
- Tafvelin, S. (2013). *The Transformational Leadership Process - Antecedents,
Mechanism, and Outcomes in the Social Services*. Umeå: the Dean of the
Faculty of Social Sciences.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking*. New York: Simon & Schuster.

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor:

- Berätta lite om din verksamhet?
 - Antal medarbetare?
 - Din fysiska placering (central placering eller ute på plats)?
- Hur länge har du varit enhetschef i den verksamheten du är i idag?
- Hur länge har du arbetat i en ledande befattning?
- Har du genomgått någon chefsutbildning tidigare? – vilken?
- Har du jobbat med ständiga förbättringar tidigare?

Utbildningen:

- Berätta om vad som fick dig att söka denna utbildning?
- Beskriv din upplevelse av utbildningen?
 - Något som stack ut mer än det andra? I så fall vad och varför upplever du det särskilt bra?
- Vad i utbildningen har du haft mest nytta av kring arbetet med ständiga förbättringar?

Ständiga förbättringar:

- Berätta hur du använder dig av *Ständiga förbättringar* i din verksamhet?
- Hur mycket av din arbetstid lägger du som chef på arbetet med *Ständiga förbättringar* i verksamheten?
- Vilka konkreta resultat har arbetet med *Ständiga förbättringar* genererat i din verksamhet?

Implementering:

- Berätta ditt tillvägagångssätt för att påbörja arbetet med *Ständiga förbättringar* i verksamheten.
- Beskriv hur du som chef hanterar eventuella motgångar i arbetet med *Ständiga förbättringar*?
- Vilka framgångsfaktorer upplever du har verkat för arbetet med *Ständiga förbättringar*?
- Berätta hur du ser på din roll som enhetschef i förbättringsarbete?

Nätverket:

- Beskriv hur du använder dig av nätverket?
- Vilka fördelar ser du med att ingå i ett nätverk kring arbetet med *Ständiga förbättringar*?
 - På vilket sätt är det en fördel? Ge exempel!