Ständiga förbättringar ur medarbetarnas perspektiv

En enkätstudie om hur medarbetare på Försäkringskassan upplever ständiga förbättringar i sitt dagliga arbete.

Examensarbete
Huvudområde: Kvalitetsledning
Högskolepoäng: 15 hp
Termin/år: VT, 2019
Handledare: Maria Eriksson
Examinator: Håkan Wiklund
Kurskod/registreringsnummer: KA005A
Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka hur medarbetare på Försäkringskassan upplever ständiga förbättringar i det dagliga arbetet. Syftet var även att skapa insikt kring i vilken utsträckning medarbetare har förutsättningar eller hinder för att dagligen arbeta med ständiga förbättringar. I undersökningen används en kombination av kvantitativ och kvalitativ metodanalys, där medarbetarna på Försäkringskassan svarade på en enkät med både öppna och stängda frågor.

Studien visar att medarbetare på Försäkringskassan anser att ständiga förbättringar är något nödvändigt och ska pågå hela tiden i verksamheten. Medarbetare upplever att de driver ständiga förbättringar genom olika mötesformer i verksamheten och genom att lämna förbättringsförslag till sina chefer och till de berörda avdelningarna. Det gör att medarbetarna involveras i ständiga förbättringar genom diskussioner och dialog med varandra och med sina chefer. På Försäkringskassan har medarbetarna möjligheter att arbeta med ständiga förbättringar genom att cheferna är engagerade i förbättringar och stimulerar sina anställda till att utvecklas i sin roll. Cheferna väcker upp intresse för att arbeta med ständiga förbättringar hos medarbetarna. Medarbetare upplever att deras chefer visar förtroende för dem, ger feedback och är lyhörda samt uppmuntrar alla medarbetare till utbildningar. Däremot saknar medarbetare en struktur och förbättringsverktyg för att driva ständiga förbättringar på ett organiserat sätt. Medarbetare upplever att det finns en tidsbrist för att kunna analysera och fokusera på problem pga hög arbetsbelastning. Det finns brister i kunskap hos medarbetare i vissa frågor som berör förbättringar på arbetsplatsen. Det finns ett krångligt regelverk hos Försäkringskassan. Medarbetarna är inte delaktiga i beslutfattande om förändringar i organisationen. Det finns även brister i information till medarbetare om pågående förbättringar i verksamheten.

Nyckelord: Ständiga förbättringar, Lean, ledarskap, Försäkringskassan

Abstract
The purpose of this study has been to explore how the employees in Försäkringskassan perceive continuous improvements in their daily work. The Purpose of the study was also to increase understanding of how much employees have the prerequisites or obstacles to work with continuous improvement. The study has used mixed method analysis of qualitative and quantitative method where the employees in Försäkringskassan responded to a questionnaire with open and closed questions.

The study shows that employees in Försäkringskassan believe that continuous improvements is something necessary and should continue all the time. Employees work with continuous improvements through different types of meetings and through continuous discussion and dialogue with each other and with their managers. Employees have the opportunity to submit suggestions for improvement to the managers and development department. Employees feel that they have the opportunity to work with continuous improvements because the managers are involved in the work with continuous improvements, the managers motivates employees to develop and work with continuous improvements. Managers at Försäkringskassan show that they have confidence in their employees, they give feedback, are responsive and encouraging all employees to develop.

However, employees do not have a structure and improvement tools to work with continuous improvements within an organized approach. Employees experience that there is no time to focus on problems due to high workload. Employees have a lack of knowledge about improvements in the organization and they feel that Försäkringskassan has a complicated regulatory framework. Employees have no information about the current ongoing improvement in Försäkringskassan.

Keywords: continuous improvement, Lean, leadership, Försäkringskassan

Innehållsförteckningar

1. Introduktion 1
1.1 Syfte 2
1.2 Frågeställningar 2

2. Teoretiska ramverk 3
2.1 Ständiga förbättringar 3
2.2 Lean 6
2.2.1 Leanverktyg 9
2.3 Engagerat ledarskap 11
2.3.1 Engagerat ledarskap enligt Deming 13

3. Metodologi 14
3.1 Försäkringskassan inriktning 2017-2021 14
3.2 Vetenskapligt synsätt 15
3.3 Deduktion, induktion eller abduktion 16
3.4 Forskningsmetod 17
3.4.1 Kvantitativ metodanalys 17
3.4.2 Kvalitativ metodanalys 17
3.5 Undersökningens genomförande 17
3.5.1 Enkäter 17
3.5.2 Urval 18
3.5.3 Genomförande 18
3.6 Bortfall 19
3.7 Reliabilitet och validitet 19
3.8 Etiska aspekter 20

4. Resultat 21
4.1 Resultat av öppna frågor 21
4.1.1 Ständiga förbättringar 21
4.1.2 Lean 22
4.1.3 Engagerat ledarskap 23

4.2 Resultat av stängda frågor 24
4.2.1 Ständiga förbättringar 24
4.2.2 Lean 26
4.2.3 Engagerat ledarskap 27

5. Analys 29
5.1 Ständiga förbättringar 29
5.2 Lean 30
5.3 Engagerat ledarskap 31

6. Slutsatser 33

7. Avslutande diskussion 35
7.1 Förslag för vidare forskning 36

Referenser 37

Bilaga1: Enkätfrågor 40

1. Introduktion

Enligt Jonsdottir, Ingason och Jonasson (2014) har världsmarknaden ändrats med tiden till en mer globaliserad marknad. Det har medfört att verksamheter i hela världen har börjat driva förbättringar för att kunna vara en del av den nya marknaden. Nilsson (1999) intygar att villkor på världsmarknaden har ändrat från massproduktion, till mer kundanpassad produktion. Av detta skäl börjar verksamheter i hela världen söka efter nya metoder för att kunna anpassa sig efter de nya kraven på marknaden. Detta bekräftas även av Singh och Singh (2013) som menar på att nya villkor på världsmarknaden har gjort att organisationer försöker att anpassa sig genom att driva moderna förbättringar i sina verksamheter för att kunna följa med utvecklingen på marknaden.

Nilsson (1999) menar att verksamheter i Sverige, som i alla andra länder, har försökt att anpassa sig efter de nya kraven på världsmarknaden. Detta har medfört ett behov för rationalisering av den svenska arbetsmarknaden för att kunna överleva. Därmed har lågkonjunkturen, som drabbade svenska arbetsmarknaden under 1980-talet, varit ytterligare ett skäl att driva förbättringar i både den privata och offentliga sektorn. Detta gjorde att ett modernt förbättringsarbete började få fäste på svenska arbetsplatser. Arbetet med förbättringar var i början begränsad till enbart specialister, tekniker och arbetsledare. De andra yrkesrollerna var exkluderade och ansågs vara okvalificerade. Med det nya tänkandet med förbättringsarbete, skrotades det gamla tänkandet. Detta medför att alla medarbetare blir lika viktiga i ett förbättringsprojekt för att kunna uppnå verksamhetens vision och mål(ibid). Sörqvist (2004) går en bit längre och menar att alla berörda i en process bör inkluderas i förbättringsarbetet för att ett förbättringsprojekt ska lyckas. Flera projektarbeten når inte sitt mål eller misslyckas med förbättringar, detta på grund av att ledningen är omotiverade eller inte har kunskap om betydelsen av medarbetarnas delaktighet i förbättringsarbete. På grund av detta är medarbetarnas beteende, attityder och upplevelse på arbetsplatsen av stor betydelse för att en verksamhet ska lyckas med förbättringar (ibid).

Alla organisationer, oavsett om det är inom den privata eller offentliga sektorn, har stora krav på sig att hela tiden förbättras, eftersom förväntningarna hos kunderna ändras hela tiden. Den offentliga sektorn är inte ett undantag. Organisationer i den offentliga sektorn fokuserar också på sina kunder för att leverera service med god kvalité med mindre kostnader (Sörqvist, 2004) ”… Myndigheten ska lämna den enskilde sådan hjälp att han eller hon kan ta till vara sina intressen. Hjälpen ska ges i den utsträckning som är lämplig med hänsyn till frågans art, den enskildes behov av hjälp och myndighetens verksamhet. Den ska ges utan onödigt dröjsmål.” och ”Ett ärende ska handläggas så enkelt, snabbt och kostnadseffektivt som möjligt utan att rättssäkerheten eftersätts....” (Riskdagen, 6 § & 9§ förvaltningslagen, 2017: 900). Regeringen i sitt betänkande (SOU 2013: 40) vill att offentliga organisationer ska förbättras och effektiviseras genom att tänka nytt för att göra nytta i samhället. Av detta utläses att den offentliga sektorn står inför stora utmaningar i att ständigt förbättra sig genom ökande av kvalitet på service och samtidigt minska kostnaderna. Försäkringskassan, som är en viktig myndighet i den svenska välfärden, är inte undantaget av dessa krav för att värna medarbetarens bästa.

(Naremark, 2018) menar att ledningen i Försäkringskassan planerade under 2015 att utveckla en strategi för 2020 som övergriper hela organisationen, vilket innehåller övergripande mål och vägval för verksamheten. Ledningen i Försäkringskassan bestämde att lean-baserade

arbetsmetoder ska användas för att leda och förbättra produktionen inom verksamheten. Denna strategi bearbetades ytterligare under 2017 och blev sedan grunden till Försäkringskassans inriktning för 2017-2021. Strategin utgår från att verksamheten ska göra rätt sak vid rätt tillfället och på rätt sätt. Denna övergripande strategi omvandlades sedan till ett gemensamt produktionssystem, FKPS, i organisationen. Med hjälp av produktionssystemet nedbröts organisations övergripande strategi till operativa mål och planer samt integrerades i det dagliga arbetet i verksamheten. Syftet med Försäkringskassans produktionssystem är att stötta medarbetarna med att planera, genomföra, följa upp och förbättra det dagliga arbetet (Ibid). Försäkringskassan arbetar systematisk med förbättringar genom att använda sig av leanbaserat arbetssätt, som det kallas inom verksamheten för ständiga förbättringar i vardagen. Förbättringar i vardagen går ut på att fånga problem och avvikelse, identifiera grundorsaken, hitta lösningar, utvärdera dessa och sedan sprida lärande inom organisationen (Bergqvist, 2017). Utifrån vad som framkom ovan är det intressant att undersöka hur medarbetarna upplever ständiga förbättringar i sitt dagliga arbete, vad det finns för hinder eller förutsättningar med att arbeta med ständiga förbättringar för att uppnå Försäkringskassans övergripande mål.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur medarbetare på Försäkringskassan upplever ständiga förbättringar i det dagliga arbetet. Syftet är också att skapa insikt kring i vilken utsträckning medarbetare har förutsättningar eller hinder för att arbeta med ständiga förbättringar dagligen.

1.3 Frågeställningar

1. Vad innebär ständiga förbättringar för medarbetare i Försäkringskassan
2. Hur driver samt upplever medarbetare ständiga förbättringar i sitt dagliga arbete?
3. I vilken utsträckning används Lean av medarbetarna i det dagliga arbetet?
4. Vilka förutsättningar samt hinder finns för medarbetarna att driva ständiga förbättringar?

2.Teoretiska ramverk

2.1 Ständiga förbättringar

> En förbättring är i sig en relativ förändring av ett tillstånd. Detta innebär att en förändring kan uppstå genom att man går från ett dåligt läge till ett bra läge, men den kan även uppstå genom att man förändrar ett dåligt läge till ett mindre dåligt läge eller ett bra läge till ett ännu bättre läge. Förbättringen utgör här igenom en förändring i positiv riktning. Förbättringar kan därför antingen bedrivas för att lösa brister, fel och problem eller för att utveckla bättre egenskaper, ge fördelar och skapa mervärde (Sörqvist, 2004, s.71)

Nilsson (1999) menar att intresse för ständiga förbättringar hos företag och organisationer har ökat. Detta har gjort att dessa organisationer driver någon typ av systematisk förändring eller bättringsarbete i form av verksamhetsutveckling, totalkvalitet, TQM, Sex Sigma, Lean, etc. Skälet bakom det ökande intresset hos organisationerna är avreglering, internationaliseringen, det mångkulturella samhället och tillkomsten av ny teknik. Det finns även andra faktorer såsom hårdare kundkrav, individuellt anpassade varor och tjänster samt mer komplexitet i de tillhandahållande produkterna på marknaden (ibid).

Organisationer i den offentliga sektorn har, som alla andra organisationer, stora krav på sig av sina kunder/ medborgare och lagstiftare att reducera sina kostnader samt att öka kvalitén på sina tjänster. För att kunna bemöta dessa krav har offentliga organisationer börjat driva ständiga förbättringar (Damij, Damij, Grad & Jelenc, 2008). Dessa organisationer har uppfattat att ständiga förbättringar är det enda sättet för att skapa förutsättningar för effektivisering och förnyelse inom sina verksamheter. Ständiga förbättringar uppfattas vara det enda konceptet som kan vägleda dessa organisationer att hitta nya vägar för att kunna ha kontinuitet i utvecklingen och effektivisering av tjänster (Singh & Singh, 2015)

Offentliga organisationer har naturligtvis även sina svårigheter med att driva förbättringar inom sina verksamheter. Detta beror på olika skäl, som bland annat är att organisationer inom den offentliga sektorn har varit mindre prioriterat inom forskningsvärlden. De flesta forskare inom utvecklings- och förbättringsmetoder är oftast mer inriktade mot teknisk innovation, vilket inte passar i vissa fall för offentliga organisationer. Av den anledning behöver verksamheter inom den offentliga sektorn hitta förbättringsmetoder som återspeglar deras modell av verksamhet på bättre sätt (Hartley, 2005).

Det finns andra typer av svårigheter som inträffar på offentliga organisationer. Anställda som arbetar i offentlig sektor bemöter dagligen andra typer av frågor än det som inträffar på organisationer i den privata sektorn. Det kan vara inställning mot offentligt beslutfattande och social rättvisa samt plikt mot medborgare (Perry, 1996).

Sörqvist (2004) menar att alla organisationer som börjar driva ständiga förbättringar genomgår fem olika faser. Det är en naturlig del av utveckling tills organisationen uppnår ett gott resultat. De olika faserna beskrivs nedan:

1. Slummerfasen: Organisationen som befinner sig i denna fas är inte speciellt intresserad av kvalitetsutveckling. Ledningen, medarbetare i verksamheten och kunder är nöjda med den nuvarande situationen. Ekonomisk och konkurrenssituationen är stabil och är under kontroll (Sörqvist, 2004)

2. Uppvakningsfasen: Denna fas blir aktuell först efter att organisationen drabbas av en kris som inträffar pga kvalitetsbrist. Eftersom organisationen inte har många alternativ att välja, blir då ett förbättringsarbete aktuellt. Det innebär att den nya situationen väcker intresse i organisationen för att börja driva arbete mot kvalité och verksamhetsutveckling för att kunna överleva (Sörqvist, 2004)

3. Trevandefasen: Konsekvenser av den tidigare situationen blir att organisationen börjar leta efter lösning till problemet. Det som är kritiskt i denna fas är att organisationen inte har erfarenhet eller kunskap om förbättringsarbete. Organisationen börjar då med att driva på massor av kvalitetssatsningar. Det vanligaste felet som inträffar i denna fas är att man letar efter en populär förbättringsmetod eller kopierar någon metod från andra framgångsrika organisationer. Denna metod kopieras ofta utan att göra nödvändiga anpassningar till den egna verksamheten(Sörqvist, 2004)

4. Förändringsfasen: Den tidigare fasen blir en lärande period för organisationen, vilket gör att resultatet från tidigare fasen blir klar. Självkritiken blir en naturlig del i denna fas eftersom de stora förväntningarna som organisationen hade inte uppnås. Kvalitetsarbetet misslyckas och resultaten uteblir. Det blir en vändpunkt för organisationen att ställa krav för att uppnå resultat. Däremot får organisationen mer erfarenhet och kunskap om förbättringsarbetet ökar. Detta gör att fokus ligger på implementering av förbättringsarbete och resultat. Därmed når organisationen förändringsfasen (Sörqvist, 2004)

5. Mognadsfasen: Den sista fasen kan uppnås efter att förbättringar i organisationen blir en naturlig del av vardagen. Ledningen och medarbetarna är involverade i förbättringsarbete och engagemang och motivation finns där arbetet med förbättringar är välstrukturerat. Men det finns en stor risk att organisationen blir nöjd och förbättringsarbete stagnerar efter att man uppnått sitt mål (Sörqvist, 2004).

Ax, Johansson och Kullvén (2009) menar att med en bra daglig styrning kan varje liten förbättring leda till stora förbättringar. Därför är det viktigt att ledningen inom en organisation tar både små och stora förbättringar på lika stort allvar. Det som är viktigt är att organisationen involverar alla medarbetare i förbättringsarbetet, särskilt de som utför arbetet på golvet. De i ledningen som är högst upp i en organisation, bör ta hänsyn till alla inkomna förbättringsförslag. Såväl som interna som externa. Interna förbättringsförslag kommer genom medarbetare, men externa förbättringsförslag uppkommer i direkt kontakt med kunder eller genom benchmarking(ibid).

Liker (2004) menar att det går bäst att sprida information om förbättringar i en organisation genom regelbundna och strukturerade förbättringsmöten. Det som är bra är att medarbetare från olika nivåer deltar i sådana förbättringsmöten. Ett sådant möte kan vara rimligt att hålla en gång i veckan för att hålla kontinuitet i aktuella frågor. Under mötet bör rätt verktyg, såsom tavlor och förbättringsverktyg, användas för att visualisera potentiella förbättringsområden. Det är också viktigt att ha en tydlig agenda och struktur för mötet för att arbetet ska lyckas(ibid).

Nilsson(1999) markerar att satsning på kompetens på individ-och organisationsnivå är nödvändigt. För att kunna öka kompetens på individ och organisationsnivå krävs det rätt förutsättning. En rätt förutsättning handlar mer om att ge medarbetarna möjligheter till kurser och utbildningar. Det kräver att verksamheten organiseras på ett sätt som ger möjligheter till lärande och är kompetenshöjande för alla anställda inom det dagliga arbetet. Organisationen bör skapa ett system och en tydlig struktur för ständiga förbättringar. Detta blir en kombination mellan lärande på individ-och organisationsnivå. Bergman och Klefsjö (2001)

behandlar samma område och betonar att en verksamhet behöver bli en lärande organisation. Detta uppnås genom att ständiga förbättringar blir en naturlig del av vardagen. En sådan organisation har en bättre förmåga för att kunna anpassa sig till nya krav från sin omgivning och att påverka sin omgivning genom att ändra sig efter organisationen(ibid).

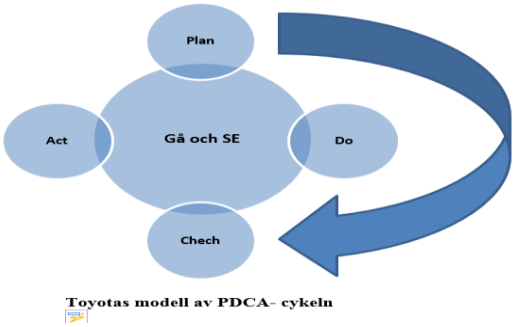
Enligt Senge (2006) finns det fem viktiga grundstenar för en lärande organisation. Personligt mästerskap är en av dessa grundstenar som handlar om individens lärande och växande. Det innebär att varje medarbetare bör få möjlighet till att utvecklas för att förverkliga sig som person. Mentala modeller är ett annat element som går ut på att förstå sig själv och andras mentala modeller för att aktivt kunna påverka andra. Lärande i grupp är ett annat viktigt element i en lärande organisation, som går ut på att lära tillsammans. Det bidrar till att produktivitet ökar i organisationen. En gemensam vision är en annan viktig faktor för att åstadkomma känslan av samhörighet och viljan att tillsammans uppnå den visionen som verksamheten är involverad i. Systemtänkande är den sista grundstenen för att förverkliga organisationens vision. Varje beslut eller händelse i en del av systemet påverkar alla delar i systemet. Oförmåga att se interaktioner mellan alla delar kan få en stor konsekvens för det övergripande systemet (ibid)

Sörqvist (2004) anser att medarbetarnas attityd inför förändringsarbete i en verksamhet är en stor del i själva förbättringsarbetet. Att ändra attityder hos en individ är inte lätt och kan ta lång tid. Av denna anledning är det viktigt att bearbeta attityder hos medarbetarna långsiktigt för att lyckas med förbättringar. Attitydförändring hos anställa bör vara en del av förbättringsarbete och kan vara lösning på många problem som inträffar på vägen mot förbättringar. Annars finns det en stor risk att negativa attityder och motståndskrafter bland medarbetarna försvårar eller förhindrar viktiga förändringar i förbättringsarbete. Det är inte alltid säkert att alla medarbetarna ser positiv på förbättringar utifrån personlig erfarenhet. Därför kan det finnas medarbetare som ser på förbättringar snarare som försämringar utifrån den egna situationen. Förbättringar kan leda till kostnadseffektivisering i en verksamhet som resulterar i personalnedskärningar samtidigt som det ökar tempot och stress hos medarbetarna. Bästa sättet att hantera inställning hos medarbetarna är genom delaktighet och djupt engagemang. Många goda idéer på förbättringar kommer från medarbetare. Dessa förslag kan föras fram genom involvering och skapande av forum för det. Om organisationen har lyckats att mobilisera alla anställda i förbättringsarbetet, finns det då en stor chans att nå goda resultat. Detta kan man göra genom att skapa en kultur där förbättringar blir en naturlig del av det dagliga arbetet. Individen har ett behov av att känna sig delaktig, motiverad, och har glädje av att vara med och kunna påverka sitt arbete (ibid).

Enligt Sörqvist (2004, s. 138-140) bör följande faktorer beaktas av en organisation för att kunna lyckas med förbättringsarbete:

1. ledning och medarbetarnas genuina engagemang
2. Stödjande infrastruktur och effektiv projektstyrning
3. Val av rätt personer för att styra och stödja förbättringsarbetet
4. Resultat och kundfokus samt offensiva förbättringsmål
5. Identifiering och val av lämpliga projekt
6. verkningsfulla metoder
7. Kunskaper och gedigna utbildningar
8. Uppföljning, verifiering och återkoppling
9. Anpassning till verksamhetens kultur och situation
10. Integrering med befintliga strukturer och processer

Enligt Rother (2013) har Toyota ett unikt sätt att driva ständiga förbättringar genom att etablera måltillstånd inför sitt mål. Måltillstånd innebär att beskriva hur en process bör fungera för att sedan uppnå ett gott resultat. Toyota bryter ner sina utmaningar till en serie av måltillstånd som ska behandlas. De skapar ett måltillstånd åt gången som ska uppnås inom 1-3 månader. Tanken bakom det är att medarbetare, med hjälp av sina ledare, ska fokuseras på det faktiska behovet snarare än att driva enskilda förbättringar som inte ger värde i verksamheten. Anställda hos Toyota jobbar med måltillstånd via små och snabba steg som justeras efter behov på vägen. Eftersom avstånd mellan ett nuvarande tillstånd till nästa måltillstånd är oklart, lägger Toyota stor vikt på att kartlägga det. Arbetet med det sker med hjälp av Plan, Do, Check och Act, PDCA-cykeln. Under planeringsfasen definierar Toyota vad de vill uppnå och sättet det ska göras på. Nästa steg blir att börja köra processen enligt deras plan. Det som skiljer Toyota från andra organisationer är att de driver små och snabba steg under den första fasen. Check, eller säkra, är en viktig del i arbetet eftersom jämförelse mellan det faktiska och det förväntade resultatet görs här. Nästa steg i processen är att stabilisera det som har fungerat. Sedan börjar PDCA-cykeln om igen till nästa måltillstånd. Det som är skillnad från Toyota och andra organisationer är att Toyota har lagt till ordet Gå och Se i PDCA-cykeln. Det innebär chefer i Toyota inte nöjer sig med att få information om arbetsläget på papper, utan de går och ser det med egna ögon för att bättre kunna förstå arbetssituationen (ibid).



Figur1, skapad av författaren med inspiration av PDCA hos Toyota (Rother, 2014)

2.2 Lean

Lean har blivit mycket omtalat och introduceras ofta i nya verksamheter, eftersom det är en komplett metodik med filosofier, värderingar, principer och verktyg för att driva ständiga förbättringar. Det blev känt för världen under 1990-talet efter lanserandet av boken" The Machine that Changed the World", som är skriven av James P. Womack, Daniel T. Jones, och Daniel Roos. Men själva tanken bakom Lean går tillbaka till 1900-talet i Japan. Det var Toyota i Japan som först startade med att arbeta efter Lean filosofier, för att sedan utveckla det till sitt eget produktionssystem (Petersson m.fl., 2015).

Enligt Petersson m.fl.(2015) har de flesta organisationer varit i kontakt med Lean. Därmed finns olika åsikter om det, både positiva men även negativa åsikter. Många av dem som har kommit i kontakt med Lean tycker att deras verksamheter har klarat sig utan det i flera år och säkerligen kommer att klara sig framöver. Det finns även åsikter om att Lean har blivit något som chefer har fastnat vid, utan att det ger en stor betydelse för själva organisationen. Orsaken bakom detta är oftast relaterad till en dålig erfarenhet av Lean. Meningen med Lean är inte att minska resurser och öka trycket på medarbetare. Tanken är att förbättra en arbetsplats. Ett annat problem som uppstår hos många organisationer är att de nöjer sig med att ta en del av Lean, och fördjupar sig inte i filosofin (Liker, 2013). I motsats till dessa åsikter, finns det

verksamheter som tycker att Lean är räddningen för deras organisationer och att den har lösningen till alla deras problem (Petersson m.fl., 2015).

Liker (2013) menar att många av de organisationerna som inför Lean i sina verksamheter, oftast inte har den högsta ledningen involverad i arbetet med förbättringar. Enligt Lean filosofin ska alla berörda personer i en verksamhet inkluderas i arbetet med förbättringar. Verksamheter som inför Lean bör se det som en hel process med att identifiera värde hos kunden, identifiera värdeflödet, jämna ut flödet med produktion eller tjänster, tillverka mot kundbehov och sträva efter högsta kvalitet i sin verksamhet.

Bradley, Brunner och Upton(2011) talar om två viktiga hörnstenar i Lean: Just in time, JIT och Jidoka (stoppa produktion vid upptäckt av fel eller brist). JIT handlar om att undvika överproduktion genom att inte producera något som inte är efterfrågad av kunder. Detta hjälper en verksamhet att ha mindre lagerhållning och minskar slöseri i produktionen. Jidoka innebär att ge medarbetare den kunskapen som behövs för att kunna identifiera och förhindra variation i processen. Tanken med det är att processen ska var helt felfri för att kunna minska slöseri.

Liker (2013, 25) refererar till Taiichi Ohno, grundaren till Toyota production system TPS, *" Det enda vi gör är att titta på hur lång tid som går från det ögonblick då kunden ger oss en order till den punkt då vi får in pengarna. Den tiden förkortar vi genom att ta bort det som inte tillför något värde"*

Lean-filosofin är till för att verksamhet ska drivas på ett resurssnålt och kundfokuserat sätt. Dessa filosofier kompletteras med vissa metoder och verktyg för att uppnå högsta möjliga effektivitet i verksamheten. Arbetet utgår från att fokusera på processer och inrikta processerna mot verksamhetens kunder. Tanken är att processerna i verksamheten ska förbättras och förenklas genom att använda sig utav en Just-In-Time baserad arbetsmetod (Shah & Ward, 2007: Sörqvist, 2004).

Enligt Kennedy och Widener (2008) handlar Lean om att systematisk reducera slöseri och att skapa värde för kunden. Detta bekräftas också av Wood (2004) som menar att organisationer som implementerar Lean bör effektivisera alla delar av sina verksamheter för att minska slöseri och öka värde hos kunder. Det sker genom skapandet av förutsättningar för anställda i verksamheten med kunskap och verktyg som behövs i det dagliga arbetet.

Liker (2013, s. 32) sammanfattar Lean som används av Toyota i 4 delar. Den kallas för 4p modellen och innehåller 14 principer. Dessa principer är grunden för kulturen bakom Toyota production system, TPS:

P1. Filosofin/ långsiktigt tänkande

1. Basera ledningsbeslut på långsiktigt tänkande, även om det sker på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål

P2. Processer/Eliminera slöseri. Rätt process ger rätt resultat

2. Skapa flöde i alla processer för att få upp problem till ytan
3. Låt efterfrågan styra för att undvika överproduktion
4. Jämna ut arbetsbelastningen(heijunka)
5. Stoppa när det uppstår kvalitetsproblem (jidoka)
6. Standardisera arbetssätten för att möjliggöra ständiga förbättringar
7. Använd visuell styrning så att inga problem förblir dolda

8. Använd endast pålitligt och väl utprovad teknik

P3. Anställda och partners/ respektera, utmana dem och låt de växa. Tillför organisationen värde genom att utveckla personal och samarbetspartner

9. Ledare som lever efter filosofin
10. Respektera, utveckla, utmana anställda individer och team
11. Respektera, utmana och hjälp era leverantörer

P4. Problemlösning/ ständiga förbättringar, ständigt lärande. Att ständigt söka grundorsaken till problem driver på lärandet inom organisationen

12. En organisation som har ett ständig lärande med Kaizen
13. Gå och se med egna ögon för att verkligen förstå situationen(genchi genbustsu)
14. Fatta beslut långsamt och i konsensus, överväg noga samtliga alternativ, verkställ snabbt.

Lean kan applicera på olika verksamheter såsom industriverksamheter, tjänsteverksamheter och verksamheter inom offentlig sektor(Osborne, Radnor & Nasi. 2013) När det gäller att implementera Lean inom offentlig sektor har en studie från Kungliga Tekniska högskolan, KTH visat att ”Den psykosociala arbetsmiljön blev något bättre på de enheter som i högre grad implementerat processutveckling på ett ”Lean-inspirerat” sätt. Särskilt stärktes inflytande, förutsägbarhet, erkänsla och hur man uppfattade ledarskapet. Dessutom minskade arbetstempot överlag där det var högre grad av ”Lean-inspirerat” arbetssätt. Jämte högre grader av engagemang och stolthet fanns också ökad utmattning vid dessa enheter. Vid enheter som inte bedrivit verksamhetsutveckling fanns däremot både ökad stress och ökade arbetskrav.” (Dellve, Andersson, Eriksson, Strömgren & Williamsson. 2016)

Verksamheter som strävar mot Lean bör skapa en kultur på arbetsplatsen där det är naturligt att alla involveras i förbättringar (Petersson m.fl., 2015). Att skapa en atmosfär med tydlig kommunikation, delaktighet och respekt för allas intresse gör att hela organisationen blir involverad i förbättringsarbetet. När Lean-principer och värderingar blir en del av organisationen, resulterar det i ett önskvärt beteende hos anställda och ökar förståelse mellan medarbetare och ledningen. Att inkludera alla medarbetare i förbättringsarbete leder till att vidmakthålla förbättringar och standardisera det i organisationen. Ledningen i en organisation behöver anpassa både positionen och ledarskapet för att möjliggöra en livskraftig Lean-kultur på arbetsplatsen. Standardiserade arbetssätt, ledarskap och förbättringsarbete är tre viktiga pelare som påverkar varandra och gör att Lean-kulturen bli ett faktum på en arbetsplats(ibid).

Enligt Petersson m.fl. (2015) kräver det att medarbetare i en organisation utför sitt arbete och samtidigt bidrar till utvecklingen i verksamheten. Medarbetare bör följa standardisering av arbetssätt och de överenskommelser man gjort, men även respektera dem. Detta skapar trygghet och minskar stressen hos individer. Många medarbetare blir stressade på grund av oklarheter kring förväntningarna på arbetsplatsen. Principen om samarbete mellan medarbetare är en del av Lean. En viktig del av ständigt förbättringsarbete är att samarbeta med andra för att öka kreativitet, reducera konflikter och öka förståelse mellan individer. En annan princip är att agera efter Lean-värderingar. Inställningen hos medarbetarna är viktig eftersom den bidrar till att upprätthålla en Lean-kultur på en arbetsplats (ibid).

2.2.1 Leanverktyg

Här presenteras enbart de förbättringsverktyg som Försäkringskassan använder sig utav i sitt arbete med Lean (Bergqvist, 2017).

A3

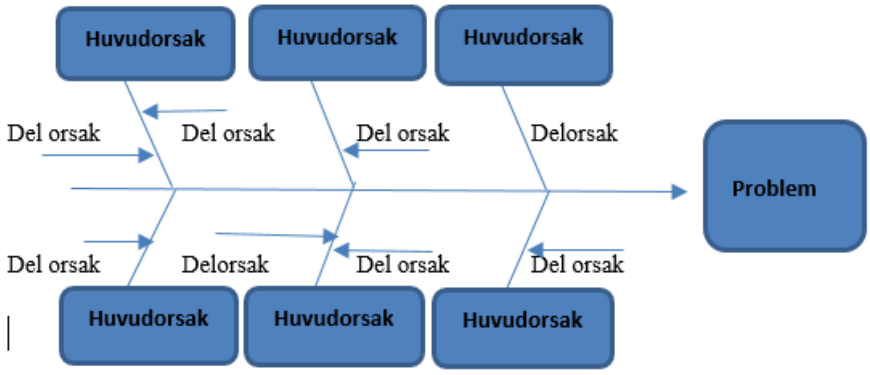
Bicheno och Anhede & Hillberg (2011) menar att A3 är en enkel modell av förbättringsverktyg. Modellen går ut på att beskriva problemets bakgrund, nuvarande läge, analys, önskat läge och planering av åtgärder. Innan internet fanns användes A3 något annorlunda. Man sammanställde en gemensam syn på ett bakomliggande problem och vilka åtgärder som var lämpliga på ett och samma papper. Denna metod kan man köra på distans via telefon eller genom att faxa mellan olika avdelningar i en verksamhet. Informationen samlas på samma papper, vilket blir ett underlag för att driva ett systematiskt förbättringsarbete på arbetsplatsen.

1. Problem **P** Beskriv bakomliggande problem? Varför detta problem fokuseras?	**5. Lösning** **P** Vilka åtgärder behöver göras? Värdera av förbättringsförslag, kostnader och resultat.
2. Fakta **P** Samla in alla information om hur läget ser ut idag? Nuläge?	**6. Genomföra** **G** Uppdelning av uppgifter med ansvar Följer plan, implementera i mindre skala
3. Mål **P** Bestäm målet med förbättring Målet ska vara märkbar, realistiskt med en deadline	**7. Studera** **S** Utvärdera implementeringen av förbättringsarbete
4. Analysera grundorsak **P** Grundorsaken till problem? Använd sig av fakta Använd något ytterligare förbättringsverktyg såsom 5 varför eller fiskbensdiagram Sammanfatta bakomliggande orsak på ett tydligt och enkelt sätt.	**8. Agera och lära** **A** Stabilisera och standardisera de funderande lösningar Utsprida lärande i organisation

Figur 2: A3- metod (Bicheno m.fl., 2011)

Fiskbensdiagram

Diagrammet är ett hjälpmedel för att kunna komma till botten av ett problem, genom att identifiera orsaker till problemet på ett åskådligt sätt. Arbetet sker genom att identifiera huvudorsak till problemet. Därefter benas varje problem ut och fördjupas mer i varje huvudorsak för att kunna få en helhetsbild (Bicheno m. fl. 2011).



Figur 3: Fiskbensdiagram (Bicheno, m, fl., 2011)

5-Varför

Denna metod går ut på att ställa frågan ”varför” fem gånger vid inträffade av ett problem. Varje gång frågan ställs, kan mer information om bakomliggande orsaker till problemet komma fram. Normalt sätt brukar de första två ”varför” vara ett snabbt sätt att få fram orsaker, men svårighetsgraden ökar när fler antal frågor om ”varför” ställs. Det är inte nödvändigtvis alltid fem gånger ”varför” som behövs ställas. I vissa fall kan det behövas färre eller kanske fler än fem frågor om ”varför”. Detta beror naturligtvis på sort och storleken av problemet (Bicheno, m, fl., 2011).

Förbättringsevenemang

Metoden kallas även för Kaizen event. Det är en förbättringsmetod som ofta inriktas mot ett begränsat område under en begränsad period. Metoden går ut på att all kompetens ska samlas på en plats för att fokusera på en fråga under en kort period. Fokus ska ligga på att kartlägga nuvarande läget i verksamheten för att kunna identifiera förbättringsområden. Tanken är att kunna göra vissa förbättringar genast för att kunna se resultat (Bicheno, m fl., 2011).

Förbättringsmöte

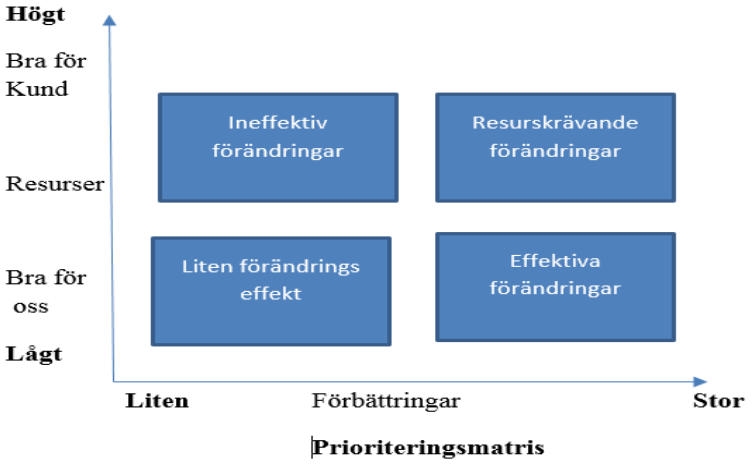
Det är ett forum där fokus ligger på att hålla kontinuitet i förbättringsarbetet genom regelbundna träffar mellan olika kompetenser i en organisation. Förbättringsmöten ska vara korta, snabba och effektiva där medarbetarna lyfter sina förslag om förbättringar. En lämplig frekvens för ett sådant möte är en gång i veckan. Tanken är att medarbetare ska få möjlighet att lyfta sina förbättringsförslag och argumentera för dem. Förbättringsmöte är ett sätt att väcka intressen hos medarbetarna genom att skapa ett forum för anställda och att regelbundet delta i arbetet med förbättringar på sin arbetsplats (Karlsson & Åhlström, 1996).

Förbättringstavlor

Det är ett verktyg som används i syftet för att visualisera och kommunicera avvikelser. Tanken med verktyget är att säkra en långsiktig lösning på problemet. Förbättringstavla handlar om en enkel whiteboardtavla som ska innehålla avvikelser, pågående arbete med avvikelse med deadline samt ansvarsfördelning för dessa avvikelser. Varje medarbetare ska löpande kunna skriva upp inträffade avvikelser på tavlan. Tanken är att alla problem eller brister ska samlas på en plats för att alla i verksamheten ska ha information om pågående förbättringar (Larsson, 2008).

Prioriteringsmatris

Detta verktyg är användbart för att se vilka problem, idéer eller avvikelser som ska prioriteras för att fokusera på rätt utvecklingsområde. För att ett förbättringsarbete ska lyckas krävs det en typ av begränsning. Om man driver många förbättringsprojekt samtidigt finns det en risk att man misslyckas. Tanken med detta verktyg är det ska användas under förbättringsmöten för att kunna visualisera hur olika avvikelser eller idéer har koppling till varandra (Bergqvist, 2017).



Figur 4: Prioriteringsmatris (Bergqvist, 2017)

Problemformulering

Detta är en metod för att kunna analysera bakomliggande orsaker till ett problem. Det innebär att man med hjälp av en väl definierad problemformulering kan prioritera rätt förbättringsområde. Syftet med metoden är inte att lösa ett problem utan snarare att identifiera problemet. Metoden går ut på att ställa frågor om vad som kan ligga bakom ett problem, hur eller när problemet upptäckts, storleken av problemet samt vilken konsekvens det har (Bergqvist, 2017).

2.3 Engagerat ledarskap

För att skapa en kultur som sätter kunden i främsta rummet krävs ett personligt, aktivt och synligt engagemang från varje ledare. Ledarskapets viktigaste uppgifter är att ange

riktningen för verksamheten, skapa förutsättningar för medarbetarna samt att i dialog med dem definiera och följa upp målen (Bergman & Klefsjö, 2001, 374).

Ljungberg och Larsson (2012) understryker att det inte går att arbeta med ständiga förbättringar om inte ledaren är engagerad i arbetet. Således är engagerat ledarskap viktigt för att skapa en kultur för ständiga förbättringar. Ledarens uppgift är att visa sitt intresse för förbättringar via motivering av medarbetarna. Det kräver att ledaren har förmågan att kunna samarbeta och förhandla med sina medarbetare istället för att kontrollera och kommentera. En bra egenskap hos ledare är att uppnå målet genom påverkan och inte genom auktoritet (ibid).

Lednings engagemang i en organisation har en stor betydelse för att uppmana och stimulera medarbetare i förbättringsarbete. Som ledare ska man vara engagerad för att kunna påverka andra positivt. Ledarens engagemang gör att medarbetarna litar på sin ledare och får stimulans att arbeta med förbättringar. Ledningens engagemang ska ske genom kommunikation, beskrivning, förklaring, argumentering och åtgärder. Detta skapar delaktighet hos medarbetarna via samspelet mellan ledare och medarbetare (Lam, O´Donnell & Robertson, 2015).

Enligt Yukl (2012) bör ledaren skapa förutsättningar för sina medarbetare via delaktighet i beslutsfattande. Detta för att motivera och engagera dem i förbättringsarbete. Att som ledare kunna involvera medarbetarna i besluten som tas är viktigt. Detta gör att interaktionen mellan ledare och medarbetare ökar. Därmed blir medarbetarna mer motiverade att utföra sitt arbete med kvalitet. Det gör också att de är positivt inställda till förändringar i organisationen (Mishra, Boynton & Mishra, 2014).

Ledarskap är en nyckelfaktor i arbetet med ständiga förbättringar. Det är viktigt att ledningen har kunskap om hur systemet i organisationen fungerar. Detta är viktigt för att ledaren ska kunna förstå saker utifrån medarbetarnas perspektiv. Det är även viktigt att ledningen förstår samspelet mellan olika komponenter i en verksamhet för att skapa rätt förutsättningar att samarbeta mot samma mål (Bergman & Klefsjö, 2001).

Ridderstråle(2008) belyser tre roller som ledaren ska beakta i en förbättringsprocess. Ledaren bör jobba med att skapa engagemang hos medarbetarna och skapa en gemensam vision samt genomföra lyckade förändringar. Medarbetarna uppmuntras bäst genom tydlighet i kommunikationen, annars finns det en stor risk att motstånd mot förbättringar förekommer. För att undvika motstånd av medarbetarna krävs det tydlig information om arbetet med förbättringar. Det totala motståndet hos medarbetare mot förbättringar på en arbetsplats är 80% pga okunskap hos anställda om syftet med förbättringar(ibid).

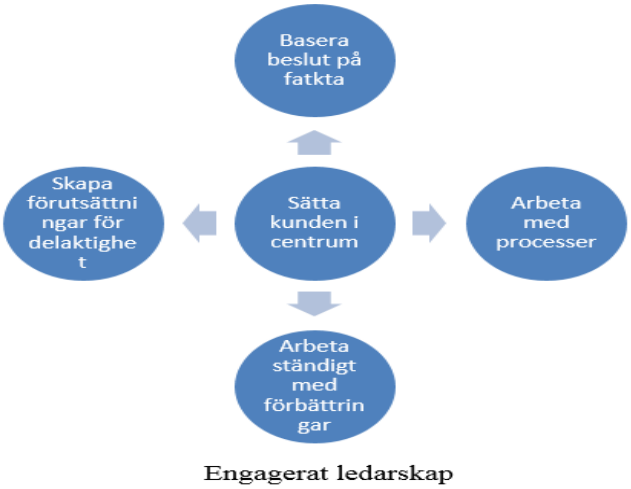
Nilsson(2013) lyfter fram ett antal faktorer som bör beaktas av en ledare för att sätta avtryck i ett förbättringsarbete. Den första av dessa faktorer är att medarbetarna gör som ledaren gör och inte som den säger. Den viktigaste faktorn är att ledaren ska ha tillräckligt med kunskap om potentiella områden i sin organisation innan ett förbättringsarbete sätter igång. Bästa sättet för att identifiera ett utvecklingsområde är att använda något mätningsverktyg eller genom någon typ av undersökning. Viljan till att det ska bli bättre, kunskap om vad ska prövas samt kunskap om hur ett förbättringsarbete genomföras är också viktiga faktorer för att en ledare ska lyckas med ett förbättringsarbete(ibid).

Det är svårt för en ledare att utveckla en organisationskultur på sunda värderingar om inte hen lever upp till de skrivna och oskrivna reglerna i organisationen. Ledaren ska vara motiverad

och fokuserad på det som är bra samt lyfta det positiva hos medarbetarna. Ett ledarskap som baseras på positiv psykologi hjälper medarbetarna att växa i sin roll (Nilsson, 2013).

Enligt Bergman och Klefsjö (2001, s. 35) bör ledares engagemang vila på fem principer som är inspirerade av hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling:

1. Sätta kunden i centrum
2. Basera beslut på fakta
3. Arbeta med processer
4. Arbeta ständigt med förbättringar
5. Skapa förutsättningar för delaktighet



Figur 5: Engagerat ledarskap, ritat av författaren med inspiration från hörnstensmodellen (Nilsson, 2013).

2.3.1 Engagerat ledarskap enligt Deming(Bergman & Klefsjö, 2001, s. 377-380).

1. Skapa ett klimat för långsiktiga beslut och ständig förbättring
2. Övergå till det nya kvalitetstänkandet.
3. Sluta försöka kontrollera in kvalitet.
4. Minska antalet leverantörer och värdera dem inte enbart efter pris.
5. Förbättra ständigt varje process.
6. Ge alla möjlighet att utvecklas i sitt arbete.
7. Betona ledarskap.
8. Fördriv rädslan.
9. Riv ner barriärerna mellan avdelningarna.
10. Sluta med slogans. Vidta åtgärder i stället.
11. Avskaffa ackord
12. Ta bort hindren för yrkesstolthet.
13. Uppmuntra till utbildning och vidareutveckling.
14. Vidta åtgärder för att få igång förändringsprocessen.

3. Metodologi

3.1 Försäkringskassan inriktning 2017-2021

Här presenteras en sammanfattning av Försäkringskassans inriktning under 2017-2021

Försäkringskassan är en förvaltningsmyndighet som delar socialförsäkring och andra ersättningar och förmåner. Organisationens huvuduppgift är att besluta och betala ut ersättningar och förmåner enligt förordningen (2009: 1174). Enligt regeringens regleringsbrev 2018 ska Försäkringskassan vara effektiv, rättssäker och ge god service med hög tillgänglighet. Organisationens uppdrag är också att socialförsäkringen ska tillämpas med hög kvalitet, så att rätt person får rätt ersättning i rätt tid (Hedin, 2019).

Utifrån regeringsuppdrag har Försäkringskassans prioriterat vissa områden såsom rättssäkerhet, service och produktivitet i sin inriktning under 2017-2021. Avseende rättssäkerhet syftar Försäkringskassan på rättslig kvalitet i form av en korrekt och enhetlig rättstillämpning. Ledningen i Försäkringskassan menar att arbetet ska gå ut på att tillämpa en systematisk utveckling i form av ständiga förbättringar i organisationen. Ambitionen är att förbättra utredningar och underlag för beslut genom kompetensutveckling hos medarbetare i förvaltningslagen, förmånskunskap, den statliga värdegrunden och utredningsmetodiken (Hedin, 2019).

Utifrån inriktningen under 2017-2021 har Försäkringskassan satt upp tre mål relaterade till rättssäkerhet att uppnå till 2021. Dessa är (Hedin, 2019).

1. Den rättsliga kvaliteten i vår handläggning ska förbättras och stödet till individen förstärkas.

2. Andelen felaktiga utbetalningar ska minska.

3. Beslut i handläggningen ska ske skyndsamt och utbetalningar ska göras enligt fastställda datum.

Service är ett annat viktigt huvudområde för Försäkringskassan i inriktningen under 2017-2021. Med service menar Försäkringskassan god tillgänglighet och väl bemötande med respekt och förståelse för individen. Organisationen har satt tre mål för verksamheten som ska uppnås avseende servicen (Hedin, 2019).

1. Tillgängligheten ska vara hög.

2. Användningen av digitala kanaler ska öka i alla våra externa kontakter.

3. Vi ska fortsatt få höga omdömen i våra undersökningar vad gäller bemötande och om vår information. De försäkrade ska förstå de beslut vi fattar.

Försäkringskassan kämpar för att öka produktivitet i organisationen genom att mäta kostnad per prestation. Organisationen följer produktivitet i verksamheten genom medarbetarens handläggning i form av kostnad per beslut eller genom talet per årsarbetskraft i handläggning. Ledningen i organisationen anser att produktivitet påverkas av interna och externa faktorer. Externa faktorer kan inte organisationen påverka, såsom antal inkomna ärenden eller

förändringar i regelverket. Däremot satsar Försäkringskassan istället på att förbättra interna faktorer, såsom teknikutveckling, förbättring av e-tjänster och förbättring av produktionsprocesser. Verksamheten har satt nedanstående mål som var för sig ska uppnås till 2021 (Hedin, 2019).

1. Förbättrad produktivitet.

2. Vår förmåga att genomföra utvecklingsinsatser och att omhänderta effekterna av dem ska öka väsentligt.

3. Vår förmåga att genomföra utvecklingsinsatser och att omhänderta effekterna av dem ska öka väsentligt.

För att ovanstående mål ska uppnås har Försäkringskassan identifierat några interna områden såsom medarbetare, digitalisering, mål och resultatstyrning (Hedin, 2019). När det gäller medarbetare satsar Försäkringskassan på att ge rimliga förutsättningar till sina medarbetare för att de ska kunna utföra sitt uppdrag med kvalitet. Medarbetarnas förmåga ska utvecklas motsvarande de krav som organisationen ställer och främjar personalpolitiken genom en god arbetsmiljö och personalomsättning. Chefernas kompetens ska stärkas så att de kan agera utifrån sin chefsroll. Avseende digitalisering anser Försäkringskassan att den är en möjlighet som hjälper organisationen att hitta lösningar för att förbättra service till individer och att vara mer effektiv. Vid mål och resultatstyrning vill Försäkringskassan utveckla sin ledning och beslutstödsinformation för att kunna styra och följa utvecklingen i organisationen. Detta görs för att säkerställa att resultaten uppnås och att vara en lärande organisation samt kunna justera inriktningen vid behov (ibid).

För att inriktningen under 2017-2021 ska uppnå sitt mål har Försäkringskassan omvandlat den övergripande strategin till ett Försäkringskassan produktionssystem, FKPS. Med hjälp av FKPS nedbröts organisationens övergripande strategi till operativa mål och planer samt integrerades i det dagliga arbetet i verksamheten (Bergqvist, 2017).

> Försäkringskassan arbetar med systematiskt förbättringsarbete som är inspirerat av ett leanbaserat arbetssätt. Man kallar det även för ständiga förbättringar i vardagen. Arbetet går ut på att fånga avvikelser/problem, hitta grundorsaken, ta fram lösningar och utvärdera dessa för att till sist sprida lärandet vidare i organisationen. Avvikelser kan man hitta t.ex. genom egna kvalitetsuppföljningar. För Försäkringskassan är det viktigt att alla är delaktiga i förbättringsarbetet så att man kan nå sin vision. Att arbeta med ständiga förbättringar av produktion är även en av fyra viktiga beståndsdelar i FKPS (Försäkringskassans produktionssystem) som nu utvecklas och implementeras för att nå strategiska mål om förbättrad produktivitet fram till år 2021 (Bergqvist, 2017).

3.2 Vetenskapligt synsätt

Vid genomförande av en forskning finns det två kända vetenskapliga huvudinriktningar om hur information ska hanteras och hur forskning kan bedrivas. Det finns positivistisk och hermeneutisk inriktning (Wedin & Sandell, 2004).

Den positivistiska inriktningen baseras på att kunskap kommer från fakta och den härstammar från naturvetenskapen. Forskaren med detta förhållningssätt hanterar all data objektiv och

värdering av insamlade data undviks. Det gör att forskaren kan utgå utifrån en teori och sedan ställa hypoteser utifrån teorin. Tanken är att undersöka empiri med hjälp av en vetenskaplig metod (Patel & Davidson, 2003).

Den hermeneutiska inriktningen bygger på att förstå, förklara och tolka data. Det betyder att forskaren ska tolka och förstå innebörden av det som har kommit fram i undersökningen. Eftersom metoden baseras på tolkningar, har då forskarens förståelse en stor betydelse i undersökningen och påverkar hur resultatet ser ut. Forskaren gör tolkningar för att förklara och förstå bakomliggande orsaker till en händelse eller ett fenomen. Det betyder att detta synsätt bygger på subjektiva tolkningar och förståelse med hjälp av delar samt helhet av data. Forskarens erfarenhet och kunskap har en stor betydelse i tolkningen av insamlat data (Patel & Davidson, 2003).

Syftet i denna studie är att undersöka hur medarbetare på Försäkringskassan upplever ständiga förbättringar i det dagliga arbetet. Det är även att skapa insikt kring i vilken utsträckning medarbetare har förutsättningar eller hinder för att arbeta med ständiga förbättringar dagligen. Utifrån syftet kommer tolkning av data att göras för att förstå och förklara innebörden av det som kommer fram i enkätsvaren. Därför har författaren valt en hermeneutisk ansats för att samla in data och analysera det för att kunna besvara syftet i studien.

3.3 Deduktion, induktion eller abduktion.

Enligt Bryman och Bell (2005) finns det tre olika vetenskapliga sätt att relatera teorin med empiri och dra slutsatser i en studie. De tre olika vetenskapliga aspekterna är deduktion och induktion samt abduktion.

Deduktivt arbetssätt utgår ifrån en teoretisk referensram i studien och sedan byggs hypoteser för att klargöra test i empirin. Resultat av dessa hypoteser förkastas eller styrks i undersökningen. Forskaren i detta arbetssätt behöver vara duktigt på att samla relevant information i undersökningen för att sedan härleda sina hypoteser. Deduktiva metoden kopplas normalt med den kvantitativa forskningsmetoden (Alvesson & Sköldberg, 2008; (Patel & Davidson, 2003).

Induktion baseras på forskningsobjekt eller observationer i en undersökning utan att förankra det i teorin. Slutsatser av forskningsobjektet eller observationer i undersökningen hjälper forskaren att kunna formulera en teori. Nackdelen med detta arbetssätt är att forskaren inte har mycket kunskap i början om teorin eftersom arbetet i första hand utgår ifrån empiriskt underlag. Detta arbetssätt förknippas normalt med den kvalitativa forskningsmetoden (Patel & Davidson, 2003).

Abduktion handlar om en kombination mellan deduktion och induktion. Det innebär att forskaren kan kombinera teori och empiri för att kunna öka förståelse i undersökningen. Fördelen med detta arbetssätt är att forskaren har mer fria händer och har ett mer flexibelt arbetssätt än att enbart begränsa sig i deduktion eller induktion (Bryman & Bell, 2005).

I denna studie tillämpas deduktiv ansats eftersom teori beskrivs för att sedan testas genom undersökning på Försäkringskassan. Enkätfrågorna är utformade utifrån teoretiska ramverk för att besvara syftet och frågor i studien. Svaren från respondenterna tolkas av författaren för att kunna bekräfta eller förkastas hypotesen om ständiga förbättringar. Författarens hypotes är

att medarbetarna på Försäkringskassan upplever att de inte har rätt förutsättningar för att driva ständiga förbättringar i sitt dagliga arbete.

3.4 Forskningsmetod

Det finns två olika metoder för att samla in data, bearbeta och tolka i en undersökning. Antingen är det en kvantitativ metodanalys eller en kvalitativ. Det finns också en tredje variant som kombinerar kvantitativ och kvalitativ metod. Den kallas för mixad metodanalys. Syftet med en mixad metod är att utvidga en undersökning genom att fördjupa förståelse i information och att mäta data (Creswell & Plano Clark, 2011).

3.4.1 Kvantitativ metodanalys

Enligt Patel och Davidsson (2003) är en kvantitativ metod baserad på att samla in data för att sedan läsa av data. Tanken är att med hjälp av kvantitativ metod ska fakta utläsas och förklaras. Det innebär att tyngden i undersökningen ligger på mätbar information för att sedan ha kvantifierbara resultat. Den vanliga insamlingen av fakta i denna modell utgår från att använda olika modeller av frågeteknik såsom ”hur mycket eller hur många?”. Denna metod är vanlig i en undersökning som baseras på enkätfrågor. Fördelen med att använda enkätfrågor är att en bred målgrupp kan inkluderas, alla deltagare i undersökningen får samma frågor och samma svarsalternativ.

3.4.2 Kvalitativ metodanalys

Denna metod utgår ifrån att få djupare förståelse i ett fenomen. Det innebär att metoden inriktas mot hur individen tolkar och förstår ett specifikt fenomen genom sin kunskap och erfarenhet. Undersökningen inriktas på ett sätt för att samla in sådan information och att få ett resultat genom tolkning och analysering av informationen. Det innebär att forskaren med hjälp av denna metodanalys beskriver förloppet om ett fenomen, insamlar information om detta och sedan analysera all data som framkommer i undersökningen. Forskaren som använder sig av kvalitativ metod inriktar sig mot en specifik målgrupp för att kunna diskutera samt få svar på sina frågor. Frågetekniken som används i denna metod är såsom ”vad, vilka” (Patel & Davidson, 2003).

I denna studie används en mixad metodanalys som består av både kvantitativ och kvalitativ metod i syfte att få ett brett resultat. Med hjälp av mixad metod kan ett mätbart resultat framkomma med en djupare förståelse av informationen. Författaren vill få en helhetsförståelse av ständiga förbättringar ur medarbetarnas perspektiv i Försäkringskassan. Enkätfrågor är strukturerade på ett sätt att kvantitativ metodanalys behövs för att mäta svaren. Det behövs även en djupare förståelse för att fånga och analysera viktig information som kommer från respondenterna via öppna frågor i enkäten.

3.5 Undersökningens genomförande

3.5.1 Enkäter

Att samla data genom enkätfrågor har blivit allt vanligare med tiden. Det som är viktigt i en sådan undersökning är att analysera vilka frågor som ska besvaras i enkäten. Sedan bearbetas frågorna noggrant för att stimulera och väcka intresse hos respondenterna att besvara

frågorna. Det sista steget är att undersöka om liknande frågor tidigare har studerats (Olsson & Sörensen, 2011) Författaren arbetar i Försäkringskassan och har förförståelse för verksamheten. Detta har hjälpt författaren att plocka de aktuella och intressanta frågorna från teorin och använda dem i enkäten för att väcka intressen hos respondenterna. Därmed har författaren gjort anpassning av vissa frågor så att de blir mer förståeligt för respondenterna. Dessutom hade respondenterna möjlighet att kontakta författaren vid otydlighet i en fråga.

Utifrån teoretiska ramverk skapades ett antal frågor i påståendeform med både stängt och öppet svarsalternativ. Dessa frågor utformades till en slutgiltig enkät. Strukturen av enkäten är uppdelade i tre områden: ständiga förbättringar, Lean och engagerat ledarskap. I varje område har både stängda och öppna frågor ställs, för att ge respondenterna möjlighet att utveckla sina svar.

Tanken bakom enkätfrågor är att svaren är anonyma och då får respondenterna mer frihet att svara opersonlig samt ärlig. Med denna enkät-struktur har respondenterna även möjlighet att svara på frågor genom att skriva ner sina svar med egna ord. En annan fördel med enkäten är att det går snabbare att analysera samt att det blir mindre tolkning av författaren i resultatet.

3.5.2 Urval

Urvalet av avdelningar i Försäkringskassan baseras på ett bekvämlighetsurval, eftersom författaren arbetar i organisationen. Det är tre avdelningar i Försäkringskassan som jobbar i samma byggnad i Eskilstuna. Det är aktivitetsersättning, assistansersättning och sjukförsäkring.

Urvalet av respondenterna är ett strategiskt urval och görs utifrån tanken att inrikta enkäten mot deltagare som kan ge data för att svara på syftet i studien. Författaren har försökt att välja ut respondenter av alla yrkesroller som finns på de tre valda avdelningarna i Försäkringskassan (beslutfattare, chef, specialist, personlig handläggare och administrativ assistent) Syftet är att täcka in och fånga en helhetsupplevelse hos alla yrkesroller på Försäkringskassan angående ständiga förbättringar i det dagliga arbetet.

3.5.3 Genomförande

När de slutgiltiga enkätfrågorna var strukturerade var det dags att skicka den till de valda respondenterna. Innan enkäten skickades till respondenterna fick en medarbetare på Försäkringskassan prova att svara på enkäten. Detta gjordes för att testa om frågor var förståeliga och hur mycket tid det kan ta att besvara frågorna. Efter testet fick författaren justera två frågor för att det skulle bli mer tydlig för respondenterna. Det tog ca 15 minuter att besvara frågorna vilket beskrevs i enkäten. Detta för att ge respondenterna information om hur lång tid det skulle ta att besvara enkäten.

Enkätfrågorna skickades totalt till 24 medarbetare och tre av dem är chefer för de tre valda avdelningarna i Försäkringskassan. Enkäten skickades till 8 personer från varje avdelning vilket totalt blev 24 medarbetare och chefer på Försäkringskassan. Chefer fick enbart öppna frågor i syfte att de ska besvara frågorna mer med egna ord. Samtliga deltagare i undersökningen har svarat på enkäten. Denna höga svarsfrekvens är pga att författaren arbetar i organisationen och har påmint deltagarna skriftligt och muntligt. Under frågan nr 6 D i enkäten har det blivit ett felaktigt ordval ” Gemensam version”, men egentligen ska det vara ”

Gemensam vision”. Av denna anledning svaren på denna fråga inte kan vara helt säkert att respondenterna har uppfattat det på rätt sätt. Dock har jag utgått från att respondenterna att har uppfattat frågan på rätt sätt att det ska vara ”Gemensam vision”

Av de totala respondenterna är 4 av dem är män och resten är kvinnor. De yrkesroller som har svarat på enkäten är: beslutfattare, chef, specialist, personlig handläggare och administrativ assistent. Tre av respondenterna har inte svarat på frågan om antal år de har jobbat i Försäkringskassan. 21 personer har svarat på frågan och intervallet mellan medarbetarna är stort vad gäller tjänsteår. Det är mellan 4 månader- 43 år.

En kort svarstid på 4 dagar bestämdes muntligt med respondenterna och efter att 4 dagar hade gått skickades en påminnelse till deltagare som inte hade svarat. Eftersom författaren arbetar på Försäkringskassan och träffar respondenterna dagligen har de muntlig blivit påminda att svara på enkäten. Dessutom var det en fördel för respondenterna som inte kunde förstå någon fråga då de fick möjlighet att kontakta författaren för att få mer förklaring. En respondent har kontaktat författaren för mer förklaring i fråga nr 6 D och E.

När alla respondenter hade svarat på enkäten sammanställdes svaren och analysering av data gjordes. Av 24 respondenterna har samtliga respondenter svarat på enkäten. Eftersom enkätsvaren inkom via mail och i pappersform till författarens postfack har datan sammanställts manuellt och inga enkätprogram har använts.

3.6 Bortfall

Enligt Ejlertsson (2005) kan olika bortfall förekomma i en enkätundersökning. Det finns externt bortfall, internt bortfall och missöden-bortfall. Externt bortfall handlar om personer som väljer att inte delta i undersökning av olika skäl, såsom brist i tid eller ingen vilja att delta i undersökningen. Internt bortfall handlar om respondenter som välja bort att svara på enkäten eller enstaka frågor av olika anledning, såsom att de väljer bort enstaka frågan eller missar den. Missöden kan också förekomma i en enkätundersökning. En del av svaren från respondenterna kan försvinna och räknas som förlust av data. Vid inträffande av sådant bortfall kan detta ersättas om inte detta beror på frågeställningar (ibid).

I denna studie förekom det internt bortfall. Av de som enkätfrågor skickades till har alla 24 respondenterna svarat på enkäten. Men vissa av respondenterna har valt att inte svara på vissa frågor i enkäten. Det minsta svaren var i frågan nr 24 B då enbart 17 personer hade svarat på denna fråga, vilket ger en svarsfrekvensen på 71%. Utifrån det kan man säga att reliabiliteten i undersökningen är högre än genomsnittet då minsta svarsfrekvensen är 71%.

3.7 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet innebär tillförlitlighet eller mått på att resultatet på en undersökning blir samma oavsett antal gånger undersökningen utförs. Det innebär att resultatet av en undersökning inte ska påverkas av antal gånger eller vem som utför undersökningen. Metoden som använts i undersökningen ska vara tillförlitlig för att ge samma resultat och slumpmässiga eller att tillfälliga förutsättningar inte ska ha betydelse för resultatet (Kvale & Brinkmann, 2014). För

att kunna ha hög reliabilitet i denna studie har tillvägagångssättet beskrivits och strukturerats noggrant och datainsamlingen hanterats med noggrannhet.

Enligt Jacobsen (2002) finns det extern och intern validitet. Extern validitet handlar om hur resultatet i en studie kan generaliseras i andra verksamheter på ett bra sätt. Intern validitet handlar om att mätinstrument som använts i undersökningen ska ha förmåga att mäta det som är ämnat i undersökningen. Personliga tolkningar i studien ska vara objektiva och konkreta, inga förutbestämda meningar ska förekomma (Kvale & Brinkmann, 2014). Tanken med denna studie är inte att generalisera resultatet i andra organisationer. Detta eftersom dataunderlaget är för litet med för få antal respondenter för att kunna generalisera i andra verksamheter. Av denna anledning är extern validitet i form av generalisering inte relevant i denna studie. Avseende intern validitet har författaren själv många gånger säkerställt metoden som används i undersökningen. Därför har den förmågan att mäta det som är syftet i studien. För att öka validitet valdes både öppna och stängda frågor i enkäten med noggranna frågor som är aktuella i teorin och är begripliga för respondenterna. Detta gjordes för att säkerställa att man får in giltiga och relevanta svar som kan besvara syftet och frågeställningar i studien.

3.8 Etiska aspekter

Etiska aspekter är viktiga att följa upp. Det finns fyra viktiga krav att ta hänsyn till: information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande. Kravet om information handlar om att respondenterna i undersökning informeras om syftet i studien. Samtyckeskravet innebär att respondenterna själv får bestämma villkor för deltagande. Konfidentialitetskravet handlar om att identitet på respondenterna i studien ska vara icke identifierbara. Krav om nyttjande innebär att forskaren få använda personliga uppgifter enbart till studieändamål (Ejlertsson, 2005).

Författaren har försökt att uppfylla kraven ovan genom att informera respondenterna muntligt och skriftligt om syftet med undersökningen. Respondenterna har haft möjlighet att inte delta i undersökningen och deras identitet är anonym. Enkätsvaren används enbart i denna studie. Vid muntlig förfrågan har en medarbetare tackat nej till att delta i undersökningen pga brist på tid.

4. Resultat

Här redovisas resultat från enkäten utifrån öppna och stängda frågor, som är indelad i tre områden; ständiga förbättringar, Lean och engagerat ledarskap.

4.1 Resultat av öppna frågor

4.1.1 Ständiga förbättringar

Chefer på Försäkringskassan anser att ständiga förbättringar är att kritiskt tänka kring arbetsuppgifter genom att analysera verksamhetens dagliga arbete. Arbetet med ständiga förbättringar pågår hela tiden och har inget slut. Det som är intressant med att arbeta med ständiga förbättringar är att lära sig av egna och andras misstag samt allas framgångar. Ständiga förbättringar ska vara långsiktigt och hållbart. En av cheferna sammanfattar arbetet med förbättringar som ”**Att hela tiden analysera verksamheten och skärskåda det dagliga arbetet. Når vi målen inom rättssäkerhet, produktivitet och service? Arbetar vi enligt förvaltningslagen? Utifrån detta behöver vi arbeta med att ständigt förbättra verksamheten i strukturerad form**.”

Ständiga förbättringar innebär för medarbetarna på Försäkringskassan att förändra arbetssättet och arbetsmetoder mot ett bättre resultat i det dagliga arbetet. Med ständiga förbättringar menas det att alltid vara uppmärksam på faktorer som påverkar arbete och servicen mot kunder. Medarbetare anser att Försäkringskassan behöver hänga med utvecklingen i samhället och omvärlden genom att förbättra sina arbetsmetoder och sitt system. Organisationen behöver prova nya tillvägagångssätt genom att skapa nya möjligheter och nya idéer. Detta sker genom att inte nöja sig med gamla spår utan pröva nya vägar och smartare arbetssätt. En av respondenterna beskriver ” **Ständiga förbättringar innebär utvecklingar inom både arbetssätt, förtydligande och enkla metoder för att utföra ett bra och rättssäkert arbete utifrån arbetsplatsens värdegrund**”.

Förutsättningar

Medarbetare på Försäkringskassan jobbar med ständiga förbättringsarbete genom diskussioner om olika frågor med varandra. Det förekommer kontinuerlig dialog mellan medarbetare och chefer. Via teammöte lämnas förbättringsförslag och förbättring av arbetsmiljö. Tips och idéer kommer också från medarbetare på pulsmöte. Arbetet med förbättringar sker även via samarbete med andra partners under metoddagar. En medarbetare skriver att hen jobbar med ständiga förbättringar ” **Jag för upp det jag noterar som en avvikelse i vår teamtavla och tillsammans med mina kollegor arbetar vi fram en handlingsplan som ser olika ut beroende på avvikelsens art. Handlingsplanen följer vi sedan upp och omarbetar alternativt avslutar vart efter problemet löser sig**”.

Det finns möjlighet för anställda på Försäkringskassan att lämna förbättringsförslag direkt till sina chefer och vid ett större förbättringsförslag kan rätt avdelning kopplas. Försäkringskassan är en organisation som ger möjlighet till medarbetare att själv styra och planera eget arbete. Möjligheten att arbeta med förbättringar sker via teammöte, kalibreringsmöte, teamarbete, samarbete med andra medarbetare och genom att lämna förbättringsförslag till chefer.

Hinder

Medarbetare beskriver hinder som ligger i deras väg för att arbeta med ständiga förbättringar. Det finns brist på tid för att analysera och fokusera på problem och jobba med ständiga förbättringar. Hög arbetsbelastning och ett krångligt regelverk hos Försäkringskassan förhindrar medarbetare att fokusera på ständiga förbättringar. Systemet i organisationen omöjliggör anställda att fokusera och driva ständiga förbättringar. Medarbetarna upplever att de inte är delaktiga i beslut om förändringar i verksamheten. Det finns brist på samarbete och information mellan medarbetare och chefer om pågående förbättringsprojekt på arbetsplatsen. Medarbetare upplever att de är förhindrade från att påverka i verksamheten. Det finns inget forum för anställda från olika avdelningar på Försäkringskassan att diskutera förbättringar och utbyta erfarenhet med varandra. Medarbetare anser att ständiga förbättringar sker dagligen men det saknas ett systematiskt arbetssätt för att driva förbättringar in i verksamheten.

En medarbetare uttrycker sig så här om ständiga förbättringar: ”**Försäkringskassan är en byråkrati med många regler och lagar som ska följas. Känns tungjobbat att få till förändringar. Arbetsbelastningen gör att arbete med ärenden prioriteras istället för förbättringsarbete**”.

4.1.2 Lean

Chefer beskriver Lean som ett system för att arbeta med förbättringar och utvecklingen i verksamheten. De anser att de med hjälp av Lean standardiserar arbetssätt och effektiviserar resurser samt ökar fokus mot uppdraget. En av cheferna skriver att de inte jobbar direkt med Lean utan de jobbar efter Försäkringskassan produktionssystem, FKPS som är en del av Lean. Samtidigt påpekar två andra chefer att det finns negativa aspekter med Lean. Ena chefen anser att Lean gör att ”**Flexibiliteten försvinner, att känna att man inte har inflytande på arbetet och bestämma arbetstakten kan leda till dålig arbetsmiljö**”. En annan chef beskriver Lean som ”**för mycket produktionstänk, går inte alltid lika lätt att applicera på arbeten med människor**”.

Medarbetare anser att Lean är en process för att få en röd tråd och förbättra arbete på arbetsplatsen. Det är ett sätt att våga prova nya arbetssätt och fånga problem samt söka lösningar. Detta gör att enkla små förbättringar och förändringar ger stora effekter. Fokus ska ligga på att ge maxnyttan till kunden. Lean ger möjligheten att kunna se saken i helhet och all slöseri i verksamheten ska reduceras.

Medarbetare på Försäkringskassan upplever att Lean har en negativ påverkan i verksamheten. Lean är något som har kostat Försäkringskassan mycket men som inte blev något av. Tanken bakom Lean är bra men det fungerar bättre inom industri. Det är något som Försäkringskassan hoppade på eftersom generaldirektören ville det, men Lean dog kort därefter i verksamheten. En av medarbetarna säger att ” **Vi påbörjade leanarbete för cirka 5 - 6 år sedan. Det förekommer inget aktivt leanarbete i dag**.” Lean lyckades inte i verksamheten eftersom det är krångligt och tidsödande och inte rimmar med arbetsbelastning samt att det är svårt att applicera på människor. Att arbeta med Lean är ett onödigt krångligt och ineffektivt sätt att göra förbättringar på och resultatet kan bli sämre. En av medarbetarna beskriver Lean så här: ”**För mig är det bara ett begrepp, inget redskap**”.

4.1.3 Engagerat ledarskap

Chefer på Försäkringskassan säger att de stimulerar sina medarbetare genom att sätta upp mål för individuell utveckling och ger förslag på hur medarbetare kan utvecklas. Medarbetarna uppmuntras av sina chefer genom delegering av uppdrag. En av cheferna säger att hen stimulerar sina medarbetare via" **Att involvera i utvecklingsarbetet/förändringsarbetet samt transparens**".

Avseende medarbetarnas involvering i förbättringsarbete säger cheferna att det sker genom dialog och information samt via pulstavla och diskussioner om avvikelser och utvecklingsarbete. En av cheferna säger att hen involverar sina medarbetare i ständiga förbättringar "**Genom FKPS-strukturen. Det förväntas av medarbetaren att eskalera avvikelser och komma med förbättringsförslag. Diskuteras i teammöten veckovis**."

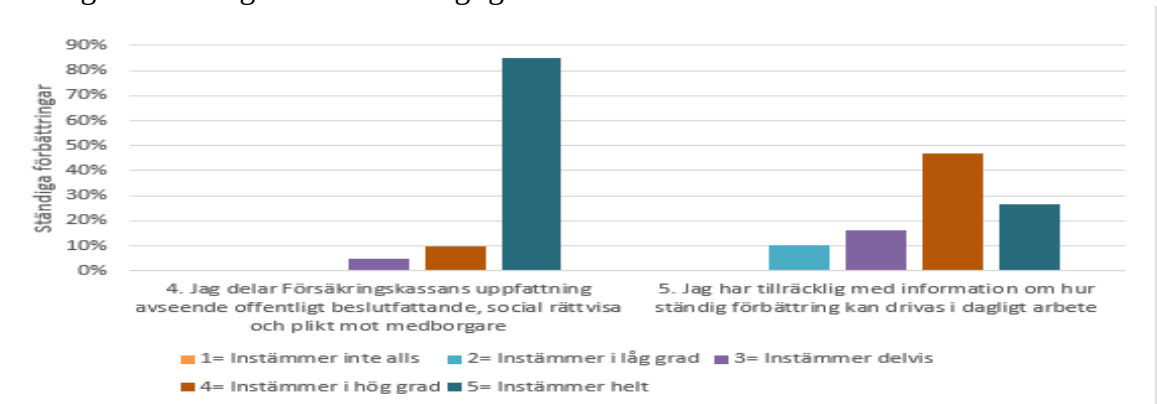
Medarbetare anser att de stimuleras av sina chefer genom att få olika uppdrag. De stimuleras också genom att få gå på utbildningar, att chefer visar förtroende för medarbetare, ger feedback och har regelbunden resultatåterkoppling till medarbetare. En av medarbetarna skriver att "**Chefen är uppmärksam på förbättringsförslag från oss medarbetare och är behjälplig att ta det vidare till behörig person**". Det förekommer också synpunkter från respondenter att de inte stimuleras alls. En av respondenterna anser att hen inte stimuleras av någon chef: " **Inte mycket, chefen är mest inriktad på produktion**".

Medarbetare upplever att de involveras i förbättringar i det dagliga arbetet genom diskussioner om arbetssätt med arbetskollegor. Involvering i förbättringsarbete sker också via teammöte, pulsmöte, kalibreringsmöte, teamdagar och planeringsdagar. En av medarbetarna menar att hen involveras "**Inte på annat sätt än att jag lämnar förslag till enhetschef när jag ser något som jag tycker är fel**". En annan medarbetare beskriver att hen involveras i förbättringsarbete: "**Främst i mitt egna arbete, hitta effektiva lösningar och planeringar. Men påverkar inte något i organisationen**".

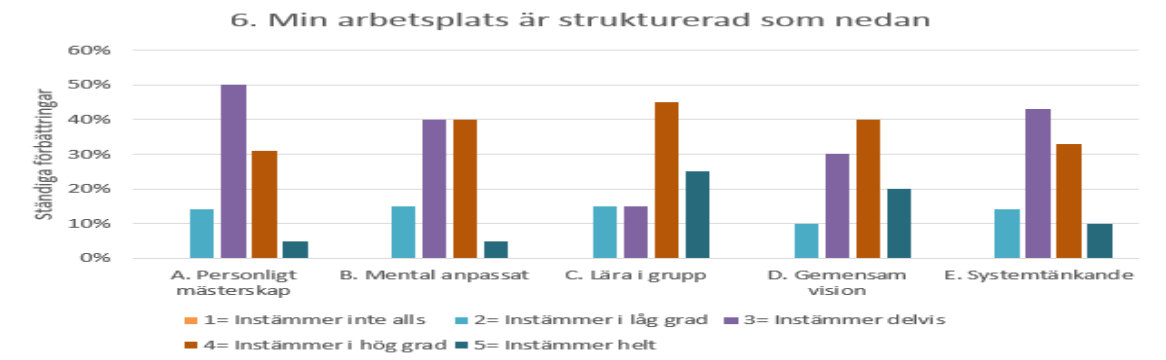
4.2 Resultat av stängda frågor

4.2.1. Ständiga förbättringar

Figuren visar att majoriteten av medarbetarna delar Försäkringskassans uppfattning avseende offentligt beslutfattande, social rättvisa och plikt mot samhället. När det gäller information om hur ständiga förbättringar kan drivas i det dagliga arbetet är svaren är lite spretiga men fortfarande anser en stor del av medarbetarna att de har tillräcklig med information om hur ständiga förbättringar drivs i det dagliga arbetet.

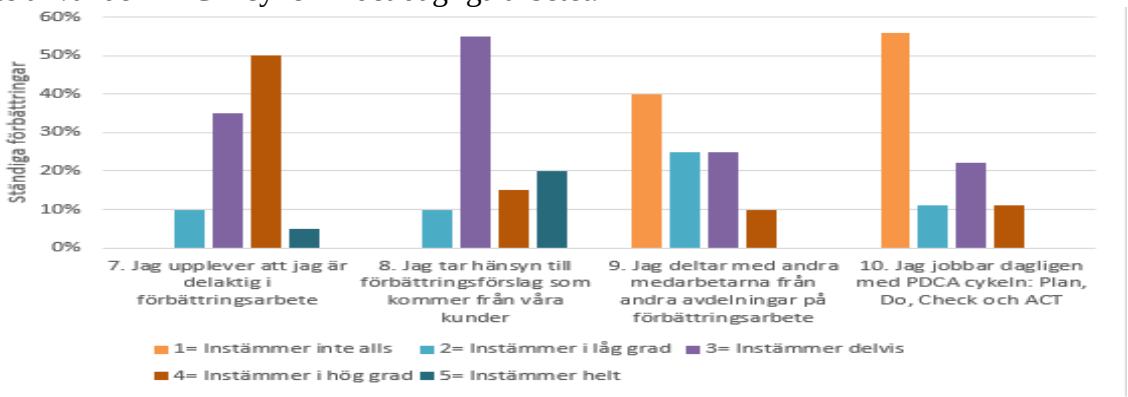


Ur figuren kan utläsas att majoriteten av medarbetarna delvis anser att deras arbetsplats är strukturerad efter personligt mästerskap. Hälften av respondenterna anser att arbetsplatsen är strukturerad efter mental anpassning. Majoriteten av medarbetarna anser att arbetsplatsen är strukturerad efter att lära i grupp. När det gäller gemensam vision anser majoriteten av medarbetarna att det förekommer på deras arbetsplats. Avseende systemtänkande på arbetsplatsen är tveksamheten stor bland medarbetarna.

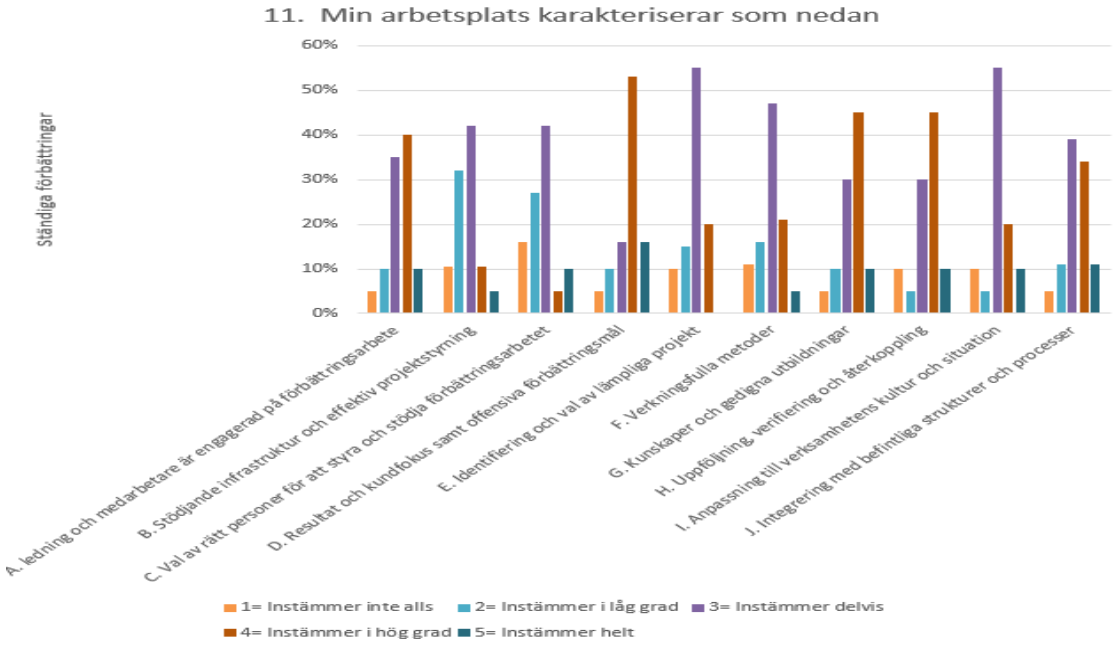


Resultatet av figuren visar att majoriteten av medarbetarna på Försäkringskassan anser att de är delaktiga i förbättringsarbete. Majoriteten av anställda anser att de delvis tar hänsyn till förbättringsförslag som kommer från deras kunder. Majoriteten av medarbetarna upplever att de inte deltar i förbättringar genom arbete med andra medarbetare på andra avdelningar. När det gäller att arbeta dagligen med PDCA cykeln, anser majoriteten av respondenterna att de

inte använder PDCA cykeln i det dagliga arbetet.

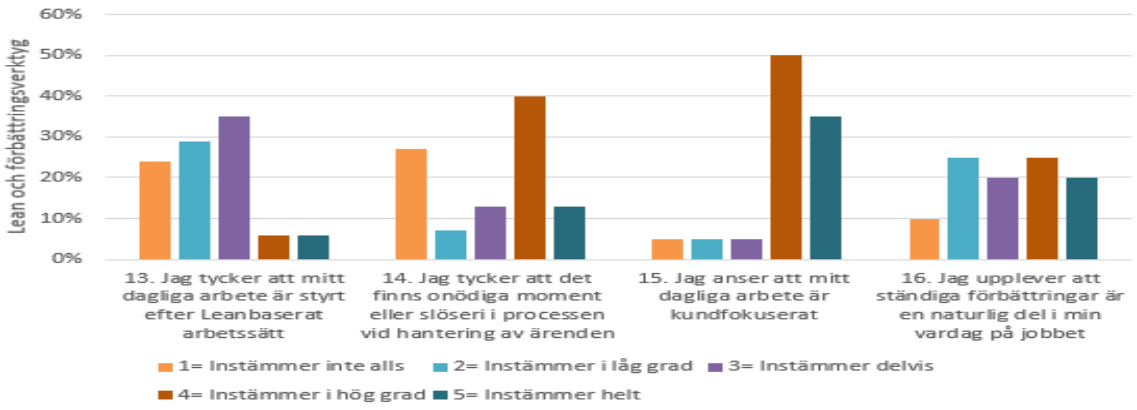


Figuren visar att svaren är spretiga och varierar beroende på frågan. Avseende första frågan i figuren anser majoriteten av anställda att de och cheferna är engagerade i förbättringsarbete. En stor del av medarbetarna upplever delvis att arbetsplatsen karakteriseras av att stödja infrastruktur och effektiv projektstyrning. Däremot tycker en stor del av respondenterna att fel personer styr och stödjer förbättringsarbetet. Majoriteten av medarbetarna uppfattar att arbetsplatsen karakteriseras av att ha resultat och kundfokus samt offensiva förbättringsmål. Majoriteten av anställda upplever att arbetsplatsen delvis karakteriseras av att identifiera och välja lämpliga projekt. Detta gäller även verkningsfulla metoder för att driva förbättringar. Däremot anser majoriteten av medarbetarna att deras arbetsplats karakteriseras av att ha kunskap och utbildningar. Det gäller även frågan om det finns uppföljning, verifiering och återkoppling. Majoriteten av medarbetarna upplever att arbetsplatsen delvis anpassar ständiga förbättringar till verksamhetens kultur och situation. Avseende integrering med befintliga strukturer och processer anser en stor del av medarbetare att det förekommer på arbetsplatsen.

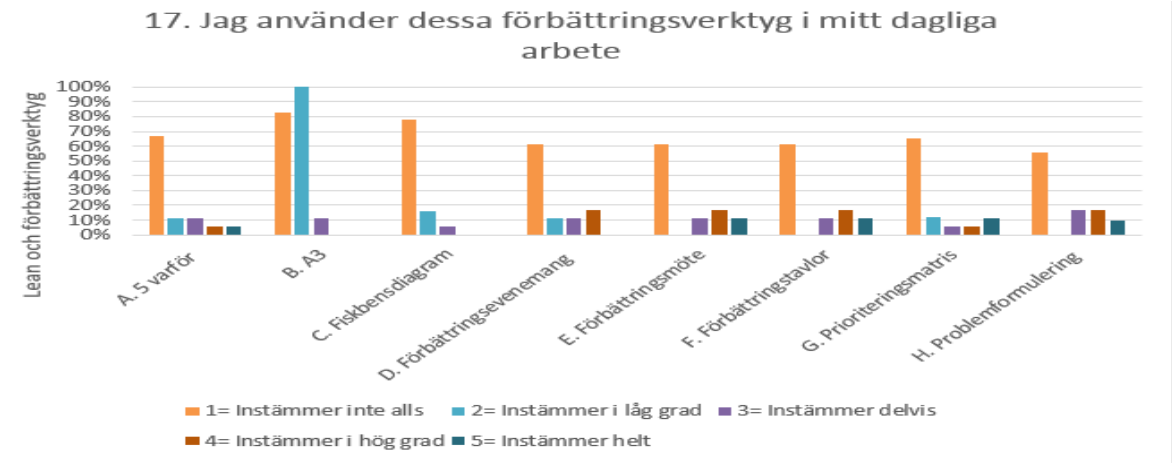


4.2.2 Lean

Ur figuren utläses att majoriteten av medarbetarna tycker att det dagliga arbetet inte styrs efter lean-baserat arbetssätt. Däremot tycker majoriteten av medarbetarna att det finns slöseri i processen vid hantering av ärenden. Absoluta majoriteten av respondenterna anser att deras dagliga arbete är kundfokuserat. Avseende frågan om huruvida medarbetare upplever ständiga förbättringar som en naturlig del i deras vardag på jobbet är svaren spretiga och jämnt fördelade med lite mer till dem som upplever ständiga förbättringar som en naturlig del i deras vardag.

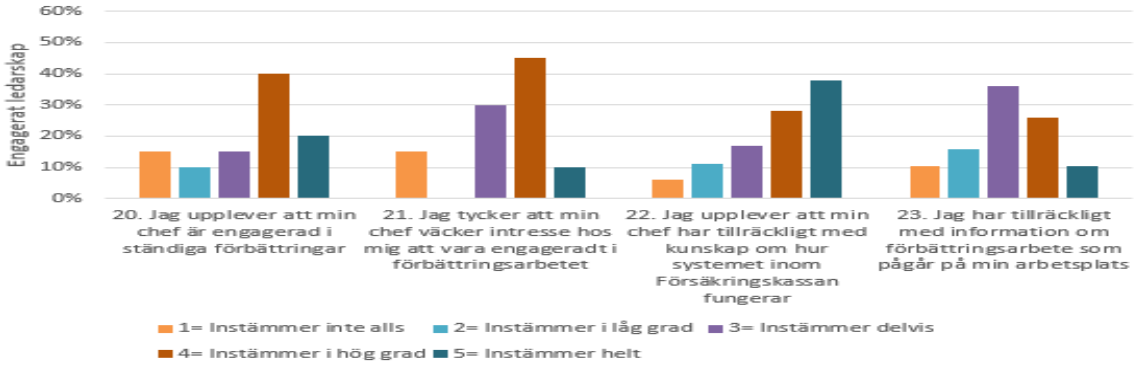


Figuren visar omfattningen avseende användning av Leanverktyg. Absoluta majoriteten av medarbetarna tycker att de inte använder någon av Leanverktygen såsom: 5 varför, A3, fiskbensdiagram, förbättringsevenemang, förbättringsmöte, förbättringstavlor, prioriteringsmatris och problemformulering.

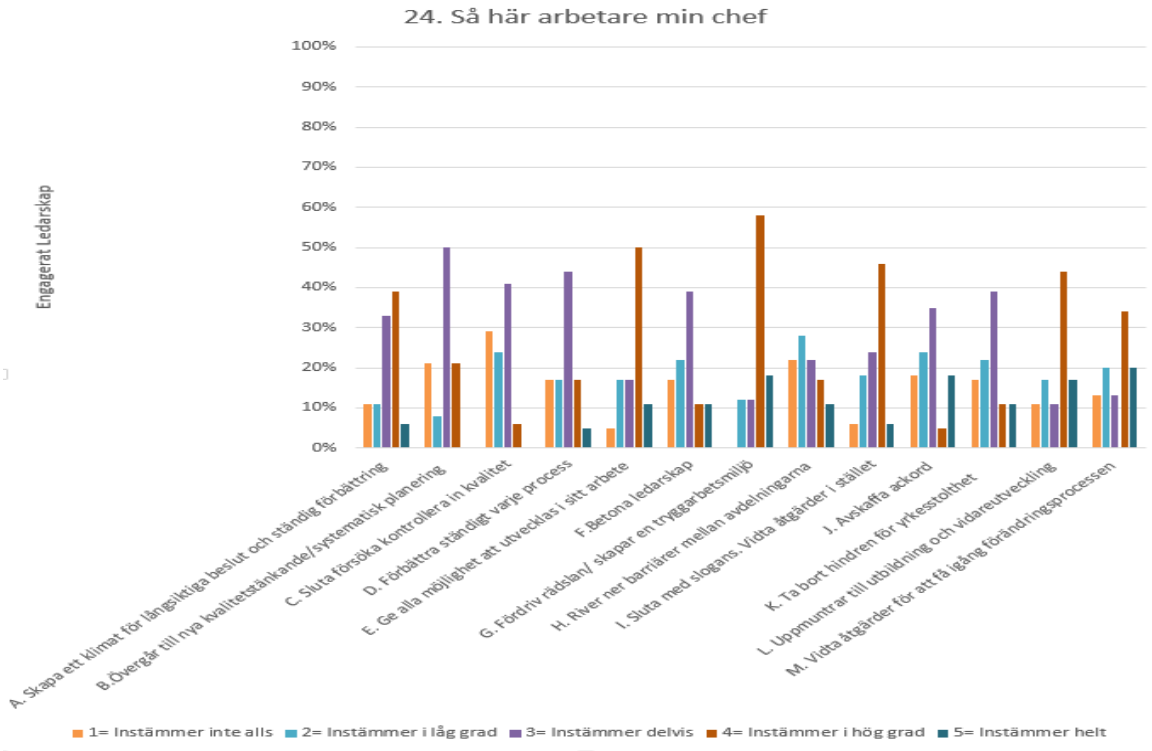


4.2.3. Engagerat ledarskap

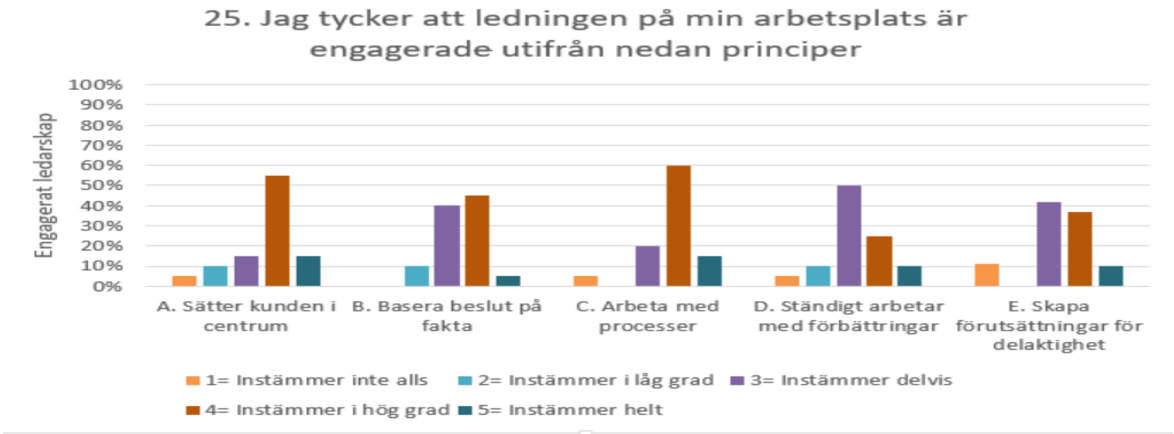
Figuren visar att majoriteten av medarbetarna upplever att deras chef är engagerad i ständiga förbättringar. Detta gäller även att chefer väcker intresse hos medarbetarna för att vara engagerad i förbättringsarbete. Majoriteten av anställda upplever att deras chefer har tillräckligt med kunskap om hur systemet i Försäkringskassan fungerar. En stor del av respondenterna anser att de delvis har information om förbättringsarbete som pågår på deras arbetsplats.



Figuren visar att resultatet är varierande omfattning beroende på frågan. Majoriteten av medarbetarna upplever att deras chefer skapar ett klimat för långsiktigt beslut för ständiga förbättringar. En stor del av medarbetarna tycker delvis att cheferna övergår till nya kvalitetstänkande, systematisk planering och förebyggande åtgärder. En absolut majoritet av anställda anser att deras chefer försöker kontrollera kvalitet. Majoriteten av respondenterna upplever att chefer inte förbättrar varje process. Däremot anser majoriteten av medarbetarna att deras chefer ger alla möjligheter till att utvecklas i sitt arbete. Ur figuren utläses att en stor del av medarbetarna delvis tycker att deras chefer betonar ledarskap. Men majoriteten av anställda tycker att cheferna fördriver rädslan och skapar en trygg arbetsmiljö. Resultatet visar också att en stor del av medarbetarna tycker att chefer inte river ner barriärer mellan avdelningarna. Ur resultatet ser man att majoriteten av medarbetarna anser att deras chefer slutar med slogans och vidtar åtgärder istället. Däremot upplever en stor del av medarbetarna delvis att cheferna avskaffar ackord eller tar bort hinder för yrkesstolthet. Majoriteten av respondenterna upplever att cheferna uppmuntrar dem till utbildning och vidareutveckling. Avseende frågan om cheferna vidtar åtgärder för att få igång förändringsprocessen anser hälften av medarbetarna att deras chefer gör det.



Avseende de sista frågorna i enkäten som gäller ledningsengagemang visar figuren att majoriteten av medarbetarna tycker att ledningen sätter kunden i centrum och en stor del av medarbetarna tycker att cheferna basera beslut på fakta. När det gäller huruvida ledningen arbetar med processer och ständiga förbättringar, tycker majoriteten av respondenterna att det förekommer på deras arbetsplats. Däremot upplever större delen av respondenterna att ledningen delvis skapar förutsättningar för delaktighet.



5. Analys

5.1 Ständiga förbättringar

Chefer och medarbetare på Försäkringskassan anser att ständiga förbättringar är något nödvändigt och ska pågå dagligen i verksamheten. Chefer anser att det behövs kritisk tänkande gentemot verksamhetens dagliga arbetsuppgifter. Det behövs för att hitta nya vägar och lära sig av egna och andras misstag och framgångar. Det bekräftas även av medarbetarna att man inte ska nöja sig med gamla arbetssätt utan att nya tillvägagångssätt behöver prövas i det dagliga arbetet. Medarbetare upplever att de har tillräckligt med information om hur ständiga förbättringar kan drivas i dagliga arbete. Detta påpekas av Singh och Singh (2015) och Sörqvist (2004) där ständiga förbättringar vägleder organisationer att hitta nya vägar för att kunna ha kontinuitet i utvecklingen och effektiviseringen av tjänster, för att skapa mer värde för kunden.

Medarbetare på Försäkringskassan tycker att ständiga förbättringar innebär förändringar i arbetssätt och arbetsmetoder för att kunna ha ett bättre resultat, genom enkla förändringar i det dagliga arbetet. Detta påpekas av Ax, Johansson och Kullvén(2009) då ständiga förbättringar sker genom en bra daglig styrning med lite förbättring som i slutändan leder till stora förbättringar. Detta bekräftas också av Sörqvist (2004) och Nilsson (1999) som menar att förbättringar bedrivs för att lösa fel och brister eller för att utveckla bättre egenskaper via systematisk förändring eller genom någon form av verksamhetsutveckling.

Medarbetare driver ständiga förbättringar genom dagliga diskussioner om olika frågor med varandra och i kontinuerlig dialog med chefer. Förbättringsarbete inträffar ofta via dagliga diskussioner, teammöte, pulsmöte och metoddagar. Förbättringsförslag kan lämnas till chefer eller till rätt avdelning vid större frågor. Liker (2004) understryker att det bästa sättet att sprida information om ständiga förbättringar i en verksamhet är via medarbetarnas regelbundna möten om förbättringar. En stor del av medarbetarna upplever att de är delaktiga i ständiga förbättringar trots att det inte finns någon struktur eller ett forum för att driva ständiga förbättringar på organiserat sätt. Att involvera medarbetare i förbättringar är en av de viktiga faktorerna för att en verksamhet lyckas med förbättringar (Sörqvist, 2004).

Medarbetarna på Försäkringskassan påpekar att det finns hinder som ligger i deras väg för att kunna driva förbättringar i sitt dagliga arbete. Det saknas en struktur i arbetet med ständiga förbättringar. Det finns brist på tid för att analysera, och fokusera på problem pga hög arbetsbelastning. Det finns ett krångligt regelverk hos Försäkringskassan som hindrar anställda att fokusera på ständiga förbättringar i det dagliga arbetet. Medarbetarna upplever att de inte deltar i förbättringsarbeten med andra medarbetare på andra avdelningar i Försäkringskassan. Anställda på Försäkringskassan har inget förbättringsverktyg att använda sig av i sitt dagliga arbete, såsom PDCA cykeln eller Leanverktyg. Detta poängteras av Nilsson (1999) och Senge (2006) samt Sörqvist (2004) eftersom det är viktig att ge medarbetarna rätt förutsättningar genom att skapa ett system där framgår en tydlig struktur i det dagliga arbetet för hur förbättringar kan bedrivas i verksamheten.

Medarbetare på Försäkringskassan upplever att de inte är delaktiga i beslut om förändringar i verksamheten. Det finns brist på samarbete mellan medarbetare och chefer om pågående förbättringar på arbetsplatsen. Detta förhindrar medarbetare att påverka i verksamheten. Liker (2004) menar att sprida information om förbättringar i en organisation bäst görs genom regelbundna och strukturerade förbättringsmöten. Nilsson (1999) poängterar även att

förbättringsarbete bör ske på ett organiserat sätt för att ge anställda möjligheter till lärande och kompetenshöjande i det dagliga arbetet.

Perry (1996) lyfter fram svårigheter som inträffar i offentliga organisationer såsom medarbetarnas inställning om offentligt beslutfattande, social rättvisa och plikt mot medborgare. Dessa svårigheter förekommer inte på Försäkringskassan då mer än 80% av medarbetarna delar organisationens omfattning i ovanstående frågor.

Nilsson (1999) menar att det är nödvändigt att satsa på kompetens på individ och organisationsnivå i en verksamhet. Det markeras även av Senge (2006) via fem grundstenar för att en verksamhet ska räknas som en lärande organisation, såsom att lära i grupp och ha gemensam vision. Medarbetarna på Försäkringskassan har svarat i stängda frågor att faktorer för en lärande organisation förekommer i olika omfattning i deras verksamhet. Däremot svarar medarbetarna i öppna frågor att det saknas struktur för att driva ständiga förbättringar. Systemet i organisationen gör det omöjligt för medarbetarna att arbeta dagligen med ständiga förbättringar. Anställda på Försäkringskassan upplever också att de inte är delaktiga i beslut om förändringar i Försäkringskassan. Det finns brist på samarbete mellan medarbetare och chefer om pågående förbättringar på arbetsplats. Anställda upplever att de är förhindrade att påverka i Försäkringskassan.

Medarbetare anser att de delvis tar hänsyn till förbättringsförslag som kommer från deras kunder. Ax, Johansson & Kullvén (2009) betonar att det är viktigt att ta hänsyn till förbättringsförslag som kommer från kunder. Detta även påpekas av Kennedy och Widener(2008) då arbetet med Lean utgår ifrån verksamhetens processer och inriktas mot kunder. Anställda från olika avdelningar på Försäkringskassan deltar inte i något förbättringsarbete med varandra för att diskutera förbättringar och utbyta erfarenhet. Sörqvist(2004) samt Senge(2006) understryker att det är viktigt att medarbetarna involveras i förbättringar i grupp samt genom gemensamma engagemang. Avseende PDCA cykeln används den inte av medarbetarna på Försäkringskassan, då mer än 60% svarar att de inte använder PDCA-cykeln i det dagliga arbetet. Enligt Rother (2013) är PDCA-cykeln ett viktigt verktyg som används inom Lean på Toyota för att uppnå ett måltillstånd, avseende framgångsfaktorer som bör beaktas i en organisation för att kunna lyckas med förbättringar. Dessa faktorer förekommer i Försäkringskassan i olika omfattningar. Anställda på Försäkringskassan anser att de flesta faktorerna i frågan nr 11 i enkäten förekommer i verksamheten. Vissa av faktorerna förekommer mer, till exempel resultat och kundfokus samt offensiva förbättringsmål. Trots att medarbetare anser att de faktorerna förekommer i det dagliga arbete, upplever de samtidigt att slöseri på Försäkringskassan förekommer i verksamheten. Anställda är passiva i hantering av synpunkter från deras kunder. Det finns inte ett systematiskt arbete med förbättringar i det dagliga arbetet.

5.2 Lean

Chefer och medarbetare på Försäkringskassan anser att Lean är ett system för att kunna driva ständiga förbättringar. Detta hjälper att standardisera arbetssättet och effektiviserar resurser för att få en röd tråd i förbättringsarbete, vilket markeras av Petersson m. fl. (2015) och Liker (2013) samt av Bradley, Brunner och Upton (2011).

Både chefer och medarbetare på Försäkringskassan är negativa till Lean. De upplever att Lean gör att flexibilitet och inflytande på arbete försvinner och det leder till dålig arbetsmiljö, eftersom det inte kan appliceras på arbete med människor. Medarbetarna på Försäkringskassan anser att Lean har kostat verksamheten mycket men inte gett resultat.

Enligt Petersson m. fl., (2015) tycker många av dem som har kommit i kontakt med Lean att deras verksamhet klarar sig bättre utan Lean. Liker (2013) menar att många organisationer som misslyckas med att implementera Lean pga att de nöjer sig med att använda en del av Lean och inte fördjupar sig i helheten. Meningen med Lean är inte att minska resurser och öka trycket på medarbetare utan snarare att öka möjligheter till att förenkla samt förbättra på arbetsplatsen. Lean är en filosofi som inkluderar alla områden och alla berörda i verksamheten. Organisationer som inför Lean bör se det som en hel process med att identifiera värde hos kunden, identifiera värdeflöde, jämna ut flödet med produktion eller tjänster, tillverka mot kundbehov och sträva efter högsta kvalité (ibid).

Majoriteten av medarbetarna anser att deras dagliga arbete inte styrts efter Leanbaserat arbetssätt. Däremot tycker mer än hälften av de anställda att slöseri förekommer i processen vid hantering av ärenden. Medarbetare på Försäkringskassan upplever att deras dagliga arbete är kundfokuserat, trots att de bara delvis tar hänsyn till förslag från deras kunder. Det påpekas av Liker (2013) och Kennedy (2008) samt Shah och Ward (2007) att slöseri i alla processer bör elimineras för att få rätt resultat samt för att skapa värde för kunden. Avseende om ständiga förbättringar är en naturlig del i organisationens vardag är osäkerheten stor bland medarbetaren om denna fråga. Petersson m. fl. (2015) menar att verksamheter som driver Lean bör skapa en kultur för att ständig förbättra sig så att förbättringar blir en naturlig del av verksamheten.

Avseende Leanverktyg visar resultatet att medarbetarna på Försäkringskassan inte använder sig av någon av Lean-verktygen som kommer i fråga 17 i enkäten. Detta stämmer inte med vad som hävdas av Bergqvist (2017) där Försäkringskassan använder sig av till exempel prioriteringsmatris eller problemformulering. Shah och Ward (2007) understryker att Lean-filosofin handlar om att driva en verksamhet på ett resurssnålt och kundfokuserat sätt. Dessa filosofier ska kompletteras med vissa metoder och verktyg för att uppnå högsta möjliga effektivitet i verksamheten.

5.3 Engagerat ledarskap

Chefer på Försäkringskassan stimulerar sin medarbetare genom samspel mellan medarbetarna och chefer för att sätta upp mål för individuell utveckling. Detta sker i form av avstämningsmöte, medarbetarsamtal och olika uppdrag. Medarbetarna involveras i förbättringsarbete genom dialog och information som sprids via pulstavlor och diskussioner om avvikelser i verksamheten. Ridderstråle (2008) samt Bergman och Klefsjö (2001) poängterar att ledarens uppgift är att uppmuntra sina medarbetare via tydlig kommunikation mellan chefer och medarbetare. Medarbetare bekräftar att deras chefer uppmuntrar dem till att utvecklas i sin roll genom uppdrag och utbildningar. Chefer på Försäkringskassan visar förtroende för sina medarbetare, ger feedback och är lyhörda. Medarbetarna upplever att de involveras i förbättringsarbete genom diskussioner med arbetskollegor och chefer. Lam, O´Donnell och Robertsson(2015) påpekar att ett bra ledarskap är att uppnå sitt mål genom kommunikation och samarbete samt skapa motivation hos medarbetare. Nilsson(1999) och Ljungberg och Larsson (2012) markerar att satsning på kompetensutveckling på individ och organisationsnivå är nödvändigt i en verksamhet för att uppnå sitt mål.

Det förekommer synpunkter från medarbetare att de inte kan påverka i beslut som tas angående förändringar på Försäkringskassan. Enligt Yukl (2012) är det mycket viktigt att ledaren skapar förutsättningar för sina medarbetare genom att låta dem vara delaktig i beslutfattande för att kunna stimulera och engagera medarbetarna i förbättringsarbete. Detta

bekräftas även av Lam, O´Donnell och Robertsson(2015) som beskriver att det är ledarens uppgift att skapa delaktighet hos medarbetare genom samspel mellan ledare och medarbetare för att motivera samt skapa engagemang hos medarbetarna.

Av enkätfrågor framkommer det att majoriteten av medarbetarna på Försäkringskassan upplever att deras chefer är engagerade i ständiga förbättringar. Cheferna väcker intresse hos sina medarbetare att vara engagerad i förbättringar. Lam, O´Donnell och Robertson (2015) menar att arbete med ständiga förbättringar inte går att genomföra utan engagemang av ledaren för att kunna påverka anställda positivt. Medarbetarna upplever att ledningen har kunskap om hur systemet i Försäkringskassan fungerar. Detta påpekas även av Bergman och Klefsjö (2001) som beskriver att ledarens kunskap om hur systemet fungerar i organisationen är en viktig faktor i förbättringsarbete. Det som är mindre självklart för medarbetarna är att de inte har information om pågående förbättringsarbete på arbetsplatsen. Detta förhindrar anställda på Försäkringskassan att påverka förändringar som sker på arbetsplatsen. Ridderstråle(2008) poängterar att brist på information och kommunikation hos medarbetarna vid förbättringsarbete kan leda till motstånd hos individen mot förändringar. Enligt Lam, O´Donnell och Robertson (2015) ska lednings-engagemang vara i form av kommunikation, beskrivning, förklaring och argumentering samt via åtgärder.

Medarbetare har svarat positivt på nästan alla 13 punkter på Demings grundstenar i engagerat ledarskap. Vissa av punkterna förekommer mer, såsom att chefer i Försäkringskassan fördriver rädslan och skapar en trygg arbetsmiljö. Det innebär att medarbetarna på Försäkringskassan upplever att deras chefer är engagerade och är delaktiga i förbättringar på arbetsplatsen. Demings punkter är viktiga för ett engagerat ledarskap enligt Bergman och Klefsjö (2001). Ljungberg och Larsson (2012) och Lam, O´Donnell och Robertson (2015) lägger en stor vikt på att det ska finns en tät relation och samarbete mellan ledaren och medarbetarna för att uppnå verksamhetens mål.

Medarbetare på Försäkringskassan upplever att deras chefer sätter kunden i centrum, baserar beslut på fakta, arbetar med processer, arbetar med ständiga förbättringar och skapar förutsättningar för delaktighet. Alla dessa principer är viktiga att implementera av ledningen i en verksamhet (Bergman & Klefsjö, 2001). Däremot har medarbetare i öppna frågor svarat att de delvis tar hänsyn till förbättringsförslag från deras kunder. De är inte delaktiga i beslutomfattande som påverkar förbättringar och förändringar i verksamheten. Boynton och Mishra (2014) samt Yukl (2012) understryker att inkludering av medarbetare i beslutfattande är en viktig egenskap hos ledare. Involvering av medarbetare i beslutfattande gör att medarbetarna bli motiverade och utför arbetet med kvalitet.

6. Slutsatser

Syftet med studien har varit att undersöka hur medarbetare på Försäkringskassan upplever ständiga förbättringar i det dagliga arbetet. Syftet har också varit att skapa insikt kring i vilken utsträckning medarbetare har förutsättningar eller hinder för att driva ständiga förbättringar i det dagliga arbetet. För att kunna besvara syftet i studien har fyra frågor ställts:

1. Vad innebär ständiga förbättringar för medarbetare i Försäkringskassan?

Studien visar att medarbetarna på Försäkringskassan anser att ständiga förbättringar är något nödvändigt och det ska drivas dagligen i verksamheten. Vidare innebär ständiga förbättringar för medarbetare att kritiskt tänka kring arbetsuppgifter genom analysering av dagliga arbetsuppgifter och genom att lära sig av egna och andras misstag och framgångar. Ständiga förbättringar betyder också för medarbetarna på Försäkringskassan att förändra arbetssätt och arbetsmetoder för att nå ett bättre resultat i det dagliga arbetet via skapandet av nya möjligheter och nya idéer. Medarbetare menar att ständiga förbättringar innebär att alltid vara uppmärksam på faktorer som påverkar arbetet och servicen mot kunder. Anställda på Försäkringskassan anser vidare att ständiga förbättringar går ut på att hänga med i utvecklingen i samhället och världen.

2. Hur upplever medarbetare ständiga förbättringar i sitt dagliga arbete?

Medarbetare på Försäkringskassan upplever att de driver ständiga förbättringar via daglig dialog och kontinuerliga diskussioner med varandra och med sina chefer. De upplever att arbete med förbättringar sker genom samarbete mellan medarbetarna i metoddagar, teammöte, pulsmöte och kalibreringsmöte. Möjligheten finns att lämna förbättringsförslag till chefer eller till rätt avdelning vid en större fråga. Anställda upplever att Försäkringskassan är en lärande organisation, då de viktiga faktorerna för en lärande organisation förekommer i verksamheten, såsom lära i grupp och ha gemensam vision.

Däremot är tveksamheten stor bland medarbetarna angående de faktorer som bör beaktas i en verksamhet för att kunna lyckas med förbättringar. Anställda på Försäkringskassan upplever att det saknas stödjande infrastruktur och effektiv projektstyrning. Inga hänsyn tas till förbättringsförslag som kommer från kunder och PDCA-cykeln används inte av medarbetarna i det dagliga arbetet.

3. I vilken utsträckning används Lean av medarbetarna i det dagliga arbetet?

Medarbetare på Försäkringskassan är negativ inställda till Lean och de anser att Lean inte kan implementeras på Försäkringskassan. De upplever att Lean har kostat verksamheten mycket men att det inte har gett resultat, eftersom metoden leder till dålig arbetsmiljö och dåligt inflytande på arbetet. Det dagliga arbetet på Försäkringskassan styrs inte av Lean-baserade arbetssätt och medarbetare använder inte Leanverktyg eller Leanprinciper för att driva ständiga förbättringar i det dagliga arbetet.

4. Vilka förutsättningar samt hinder finns för medarbetarna för att arbeta med ständiga förbättringar?

Medarbetare på Försäkringskassan har förutsättningar att driva ständiga förbättringar. Chefer är engagerade och stimulerar sina medarbetare genom att väcka intresse hos medarbetare för att driva ständiga förbättringar. Chefer på Försäkringskassan stimulerar varje medarbetare till att utvecklas i sin roll via avstämningsmöten och medarbetarsamtal samt genom delegering av

uppdrag. Medarbetarna involveras i ständiga förbättring via daglig dialog och information på pulsmöte och via diskussioner med chefer. Det förekommer även förutsättningar i form av att cheferna visar förtroende för sina medarbetare och ger feedback och är lyhörda samt uppmuntrar alla till utbildningar. Chefer har kunskap om hur systemet i organisationen fungerar, vilket underlättar arbetet för medarbetarna i det dagliga arbetet.

Däremot förekommer hinder som ligger i medarbetarnas väg för att arbeta med förbättringar i det dagliga arbetet. Det finns ingen stödjande struktur i arbetet med att driva ständiga förbättringar i dagligt arbete. Det är brist på tid för att analysera och fokusera på problem i verksamheten pga hög arbetsbelastning. Regelverket hos Försäkringskassan är krångligt. Detta förhindrar medarbetare att fokusera på samt driva ständiga förbättringar. Anställda på Försäkringskassan är inte delaktiga i beslutfattande om förändringar i organisationen. Det finns brist i information hos medarbetare om pågående förbättringsprojekt på arbetsplatsen. Medarbetare upplever att de är förhindrade att påverka i verksamheten. Det finns inget forum för anställda från olika avdelningar på Försäkringskassan att träffas och diskutera förbättringar samt utbyta erfarenhet med varandra.

7. Avslutande diskussion

Medarbetarna på Försäkringskassan har inte svårigheter med att definiera ständiga förbättringar, både medarbetare och chefer delar samma uppfattning om ständiga förbättringar. Både chefer och medarbetare hade samma upplevelse om hur de driver ständiga förbättringar. Det är inte studiens syfte att jämföra medarbetarnas upplevelse med chefernas upplevelse men av resultaten framkom det att chefer och medarbetare har samma upplevelse. Detta tolkas av författaren som att det finns en tät relation och dialog mellan medarbetare och chefer på Försäkringskassan. Möjligheten att jobba med ständiga förbättringar existerar i verksamheten, men det saknas en struktur och förbättringsverktyg för att engagera medarbetarna i ständiga förbättringar på ett organiserat sätt. Möjligheten till att lämna förbättringsförslag eller uppmärksamma avvikelse i det dagliga arbetet förekommer i det dagliga arbetet på Försäkringskassan. Men fortfarande saknas ett forum där medarbetarna har möjlighet att träffas och diskutera förbättringar samt hantera avvikelser på ett organiserat sätt. Detta tolkas av författaren som att ambitionen för ständiga förbättringar finns hos medarbetare, men verksamheten är långt ifrån att arbeta systematiskt med förbättringar i det dagliga arbetet.

Det som var intressant i studien var att svaren på vissa frågor skilde sig mellan öppna frågor och stängda frågor. Till exempel har medarbetare svarat i öppna frågor att de inte tar hänsyn till förslag från deras kunder. Däremot har medarbetare svarat i stängda frågor att deras verksamhet är kundfokuserad. Detta tolkas av författaren som att respondenterna antingen har missförstått vissa frågor i enkäten eller att de har haft bättre möjlighet att utveckla sina upplevelser och vara mer ärliga i svaren på öppna frågor.

Resultatet av undersökningen visade att medarbetare inte använder något Leanverktyg eller PDCA-cykeln i sitt arbete med förbättringar. Men ledningen på Försäkringskassan hävdar att verksamheten arbetar systematisk med förbättringar genom Lean baserade arbetssätt. Detta tolkas av författaren på två sätt: Antingen att det som hävdas av ledningen på Försäkringskassan inte stämmer med det dagliga arbetet, eller att medarbetare inte är medvetna om att de använder de Leanverktyg som är integrerade i Försäkringskassan produktionssystem, FKPS. Oavsett vilket av ovan påstående som stämmer, är fortfarande majoriteten av medarbetarna på Försäkringskassan negativ inställda till Lean. Detta betyder att Försäkringskassan inte har lyckats med att implementera Lean i sin helhet. Försäkringskassan har heller inte utbildat sina medarbetare och chefer efter Lean filosofier. Detta tolkas av författaren som att ledningen i Försäkringskassan kopierat en del av Lean till verksamheten, men inte anpassat verksamheten efter det. Av denna anledning är det inte konstigt att både chefer och medarbetare är negativ inställda till Lean.

Medarbetare på Försäkringskassan anser att Lean är ineffektivt i tjänsteverksamheter samt att det inte kan appliceras på människor. Detta anser författaren inte stämmer, för det finns tjänsteverksamheter som har lyckat med Lean. En omfattande studie från Kungliga Tekniska högskolan, KTH visar att Lean har lyckat i sjukvården. ”Resultatet från KTH-studien visar att den psykosociala arbetsmiljön blev något bättre på de enheter som i högre grad implementerat processutveckling på ett Lean inspirerat sätt. Särskilt stärktes inflytande, förutsägbarhet, erkänsla och hur man uppfattar ledarskapet…” (Dellve, m. fl. 2016).

Resultatet i studien visar att medarbetare har ambition och arbetar med förbättringar. Det är intressant att medarbetare på Försäkringskassan upplever att de driver ständiga förbättringar i sitt dagliga arbete, men att de varken använder sig av Leanverktyg eller PDCA- cykeln. Frågan är på vilket sätt anställda på Försäkringskassan jobbar med ständiga

förbättringar. Författaren anser att medarbetare måste ha hittat egna verktyg eller lösningar för att driva ständiga förbättringar i sitt dagliga arbete, eller att de använder sig av Leanverktyg utan att vara medveten om namnet på verktygen. Detta visar att arbetet med ständiga förbättringar i Försäkringskassan inte är strukturerad på ett effektivt och organiserat sätt.

Majoriteten av anställda anser att de inte är delaktiga i beslutfattande i Försäkringskassan. Det betyder att medarbetare upplever att de inte kan påverka beslut som berör deras dagliga arbete. Att inte inkludera medarbetare i beslutfattande är en stor förlust för Försäkringskassan, anser författaren. För att Försäkringskassan förlorar drivmotorn bakom varje medarbetares unika engagemang och kompetens som är avgörande för ständiga förbättringar i verksamheten.

Enligt Sörqvist (2004) går alla organisationer, som börjar driva ständiga förbättringar igenom fem olika faser: slummerfasen, uppvakningsfasen, trevandefasen, förändringsfasen och mognadsfasen. Det är en naturlig del av utvecklingen tills organisationen uppnår ett gott resultat. Författaren anser att driva ständiga förbättringar i Försäkringskassan är långt ifrån att vara i den sista fasen, som är mognadsfasen. Försäkringskassan är långt ifrån att ständiga förbättringar bli en naturlig del i organisationens vardag. Eftersom det saknas en struktur med ständiga förbättringar i verksamheten. Chefer och medarbetare på Försäkringskassan har ambition och vill driva ständiga förbättringar, men det saknas ett väl definierade forum där medarbetarna involveras på ett organiserat och effektivt sätt. Författaren gör en bedömning att Försäkringskassan ligger någonstans i den tredje fasen ”trevandefasen”. Eftersom Försäkringskassan har valt Lean som förbättringsverktyg. Men det som är mest avgörande är att ledningen i organisationen har kopierat Lean som är ett populärt verktyg, men inte anpassat verksamheten efter det. Detta har gjort att chefer och medarbetare i verksamheten är negativt inställda till Lean och anser att Lean inte ger resultat. Författaren anser att det återstår mycket utrymme för förbättringar i Försäkringskassan.

Författarens hypotes var att medarbetarna på Försäkringskassan upplever att de inte har rätt förutsättningar för att driva ständiga förbättringar i sitt dagliga arbete. Denna hypotes stämmer till en stor del. Eftersom medarbetare på Försäkringskassan upplever att de har en hel del förutsättningar, men fortfarande inte har rätt verktyg eller rätt forum för att driva ständiga förbättringar på ett organiserat och effektivt sätt i sitt dagliga arbete.

7.1 Förslag för vidare forskning

Det skulle vara intressant att göra jämförelser mellan olika avdelningar i Försäkringskassan för att kunna se om någon avdelning i organisationen bättre har lyckats med ständiga förbättringar i det dagliga arbetet. Alternativ att utföra samma undersökning på andra myndigheter för att se om resultatet är samma, eller om andra myndigheter har lyckat bättre med ständiga förbättringar och Lean. I sådant fall studera vad som skiljer sig hos de som har lyckats att driva ständiga förbättringar i det dagliga arbetet.

Referenser

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion*.(1:2. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H.(2009). *Den nya ekonomistyrningen.* Kroatien: Upplag 4

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur

Bicheno, J., Holweg, M., Anhede, P., & Hillberg, J. (2011). *Ny verktygslåda för Lean: Filosofi, transformation, metoder och verktyg.* (uppl. 4). Göteborg: Revere.

Bradley, R. S., Brunner, D. J. & Upton, D. M.(2011). Lean principles, learning and knowledge work: Evidence from a software service provider. *Journal of Operations Management,* 29(5), 376-390

Bryman, A. & Bell, E.(2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Creswell, J. W & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research.* Los Angeles: Sage Publications.

Damij, N., Damij, T., Grad, J. & Jelenc, F. (2008). A methodology for business process improvement and IS development. *Information and Software Technology*, 50(11), 1127-1141.

Dellve, L., Andreasson, J., Eriksson, A., Strömgren, M & Williamsson, A. (2016) *Nyorientering av svensk sjukvård: Verksamhetstjänande implementeringslogiker bygger mer hållbart engagemang och utveckling - i praktiken.* Stockholm

Ejlertsson, G.(2005) *Enkäten i praktiken: En handbok i enkätsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Hartley, J. (2005) Innovation in Governance and Public Service: Past and Present, *Public Money & Management,* 25(1), pp.27- 34

Jonsdottir, S., Ingason, H. & Jonasson, H. (2014). Continuous Improvement Projects in Certified Organizations in Iceland: Traditional Projects or not?. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 119, p. 142-151.

Karlsson, C. & Åhlström, P.(1996). Assessing changes towards lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 2.

Kennedy, F. S. & Windener, S. K. (2008). A control framework: Insights from evidence on Lean accounting. *Management Accounting Research*, 19 (4), 301-323

Kvale, S. & Brinkmann, S.(2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Lam, M., O'Donnell, M & Robertson, D. (2015) Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives. *International Journal of Operations & Production Management,* 35(2), 201-2015

Larsson, L. (2008). *Lean Administration. Konsten att införa och praktisera Lean I administrativa stödprocesser.* Malmö: Liber AB

Liker, K, J. (2004). *The Toyota Way- 14 Management Principles from the World´s greatest Manufacturer.* New York: McGraw-Hill

Liker, K, J.(2013). *The Toyota Way - Lean för världsklass.* Kina

Ljungberg, A., & Larsson, E.(2012) *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *Journal Of Business Communication*, 51 (2) p. 183-202.

Nilsson, P-H. (2013). *Att leda i förändring- Chef och ledare i vården* 44(3): 24-28

Nilsson, T. (red.). (1999). *Ständiga förbättringar, om utveckling av arbete och kvalitet*. Helsingborg: AB boktryck

Olsson, H & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen.* (3:1. uppl.) Stockholm: Liber AB

Osborne, S. P., Radnor, Z & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration* 2013 Volume 43 Issue 2, s. 135–158.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikensgrunder-Att Planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity, *journal of public administration research and theory.* 6(1), p.5-22

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D., & Alsterman, H.(2015). *Medarbetarens guide till framgång- förbättra med lean.* Malmö: Exakta.

Ridderstråle, J.(2008). *Ladda företaget med ny kraft*. Jönköping: Brain Books AB.

Rother, M. (2013). *Toyota Kata – Lärande ledarskap, varje dag*, Stockholm. Liber AB,

Senge, P. M.(2006) *The fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. London: Rande House Business

Shah, R & Ward, P. (2007) Defining and developing measures of lean production. *Journal of operations management,* 25(4), 785-805

Singh, J., & Singh, H. (2013). Continuous Improvement Strategies: An Overview. *IUP Journal Of Operations Management,* 12(1), p. 32-57.

Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy- literature review and directions, *Benchmarking: An international Journal*, 22(1), p.75-119

Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur AB

Wedin, L & Sandell, R. (2004). *Psykologiska forskningsmetoder*. Lund: Studentlitteratur

Wood, N. (2004). Lean thinking: what it is and what it isn't. *Management Service*, 48(2), 8-10.

Yukl, G. A., & bearbetning Kaulio, M.(2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall

Elektroniska Källor:

Bergqvist, A. (2017) . http://fia.sfa.se/Stod/forbattringsarbete/Sidor/default.aspx/ Hämtat 2019-02-22

Bergqvist, A. (2017) http://fia.sfa.se/Stod/forbattringsarbete/verktyg-metoder/prioriteringsmatris/Sidor/default.aspx/ Hämtat 2019-02-23

Bergqvist, A. (2017) http://fia.sfa.se/Stod/forbattringsarbete/verktyg-metoder/problemformulering/Sidor/default.aspx/ Hämtat 2019-02-22

Bergqvist, A.(2017) http://fia.sfa.se/Stod/forbattringsarbete/verktyg-metoder/Sidor/default.aspx Hämtat 2019-03-01

Hedin, C. (2019) http://fia.sfa.se/Styrning/Inriktning/Documents/fk-inriktning.pdf/ Hämtat 2019-02-23

Naremark S.(2018). http://fia.sfa.se/Styrning/produktionsstyrning/om-fkps/Sidor/default.aspx/ Hämtat 2019-02-18

Regeringen, https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2013/06/sou-201340/ Hämtat 2019-02-15

Riksdagen, https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forvaltningslag-2017900_sfs-2017-900/ Hämtat 2019-02-14

Bilagor

Bilaga 1: Enkätfrågor

Hej!

Vid sidan om mitt arbete på Försäkringskassan studerar jag en magisterutbildning i kvalitet- och ledarskapsutveckling på Mittuniversitet. Nu är det sista terminen för mig och dags att skriva en-uppsats. Min uppsats handlar om ständiga förbättringar inom Försäkringskassan. Jag vill undersöka medarbetares syn eller upplevelse på ständiga förbättringar i det dagliga arbetet.

Jag är intresserad av hur du upplever och jobbar med ständiga förbättringar i ditt dagliga arbete. Jag uppskattar att du kan ta dig tid och svara på mina frågor. Med dina svar bidrar du till att jag få fram ett underlag för att kunna arbeta samt analysera mina forskningsfrågor och gör en nytta för samhället med aktuella forskningsresultat.

Frågorna är inriktade mot tre områden:

1. Ständiga förbättringar
2. Lean och förbättringsverktyg
3. Engagerat ledarskap

Svaren på enkäten är helt anonyma och ingen kommer få veta vem som har svarat och vad som är svarat. Det blir inga hänvisningar med något namn i resultatet av studien. Materialet kommer enbart användas i denna undersökning och all publicering av resultat blir på en övergripande gruppnivå utan spårbarhet till individ.

Enkäten tar ca 15 minuter att besvara

Tack på förhand för din hjälp

Herman Cardoxy

Kön: ☐ **Kvinna** ☐**Man**

Yrke:

Avdelning:

Antal år jobbat i Försäkringskassan:

"Att arbeta med ständiga förbättringar av vår produktion är även en av fyra viktiga beståndsdelar i FKPS (Försäkringskassans produktionssystem) som nu utvecklas och implementeras för att nå vårt strategiska mål om förbättrad produktivitet fram till år 2021." Citatet är hämtat från Försäkringskassan hemsida

Beskriv kortfattat

1. Vad betyder begreppet ständiga förbättringar för dig?
2. Hur du jobbar med ständiga förbättringsarbete i ditt dagliga arbete?
3. Nämna några förutsättningar och några hinder som ligger i din väg för att jobba med förbättringar på din arbetsplats: A. Förutsättningar: B. Hinder:

Frågor kan besvaras enligt nedan
1= Instämmer inte alls
2= Instämmer i låg grad
3= Instämmer delvis
4= Instämmer i hög grad
5= Instämmer helt

Ständiga förbättringar

4. Jag delar Försäkringskassans uppfattning avseende offentligt beslutfattande, social rättvisa och plikt mot medborgare.

Instämmer inte alls ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 **Instämmer helt**

5. Jag har tillräcklig med information om hur ständig förbättring kan drivas i dagligt arbete

Instämmer inte alls ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 **Instämmer helt**

6. Min arbetsplats är strukturerad som nedan:

A.	Personligt mästerskap/ förutsättningar att utveckla	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
B.	Mental anpassat	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
C.	Lära i grupp	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
D.	Gemensam version	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
E.	Systemtänkande	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

7. Jag upplever att jag är delaktig i förbättringsarbete

Instämmer inte alls ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 **Instämmer helt**

8. Jag tar hänsyn till förbättringsförslag som kommer från våra kunder

Instämmer inte alls ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 **Instämmer helt**

9. Jag deltar med andra medarbetarna från andra avdelningar på förbättringsarbete

Instämmer inte alls ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 **Instämmer helt**

10. Jag jobbar dagligen med PDCA cykeln: Plan, Do, Check och ACT

Instämmer inte alls ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 **Instämmer helt**

11. Min arbetsplats karakteriserar som nedan:

A. ledning och medarbetare är engagerad på förbättringsarbete	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
B. Stödjande infrastruktur och effektiv projektstyrning	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
C. Val av rätt personer för att styra och stödja förbättringsarbetet	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
D. Resultat och kundfokus samt offensiva förbättringsmål	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
E. Identifiering och val av lämpliga projekt	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
F. Verkningsfulla metoder	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
G. Kunskaper och gedigna utbildningar	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
H. Uppföljning, verifiering och återkoppling	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
I. Anpassning till verksamhetens kultur och situation	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
J. Integrering med befintliga strukturer och processer	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Lean och förbättringsverktyg

"Försäkringskassan arbetar med systematiskt förbättringsarbete som är inspirerat av ett leanbaserat arbetssätt. Vi kallar det även för ständiga förbättringar i vardagen. Arbetet går ut på att fånga avvikelser/problem, hitta grundorsaken, ta fram lösningar och utvärdera dessa för att till sist sprida lärandet vidare i organisationen. Avvikelser kan vi hitta t.ex. genom våra kvalitetsuppföljningar. För Försäkringskassan är det viktigt att alla är delaktiga i förbättringsarbetet så att vi kan nå vår vision." Citatet är hämtat från Försäkringskassan hemsida

12. Vad betyder begreppet Lean för dig? Skriv något positivt eller negativt om Lean?

13. Jag tycker att mitt dagliga arbete är styrt efter *leanbaserat arbetssätt*						
Instämmer inte alls	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	**Instämmer helt**
14. Jag tycker att det finns onödiga moment eller slöseri i processen vid hantering av ärenden						
Instämmer inte alls	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	**Instämmer helt**
15. Jag anser att mitt dagliga arbete är kundfokuserat						
Instämmer inte alls	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	**Instämmer helt**
16. Jag upplever att ständiga förbättringar är en naturlig del i min vardag på jobbet						
Instämmer inte alls	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	**Instämmer helt**

Enligt Försäkringskassan finns det många förbättringsverktyg som används av medarbetare. En del används dagligen och andra används mer vid koncentrerat förbättringsarbete. Nedan är de vanligaste verktygen som nämnts.

17. Jag använder dessa förbättringsverktyg i mitt dagliga arbete

A.	*5 varför*	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
B.	*A3*	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
C.	*Fiskbensdiagram*	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
D.	*Förbättringsevenemang*	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
E.	*Förbättringsmöte*	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
F.	*Förbättringstavlor*	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
G.	*Prioriteringsmatris*	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5
H.	*Problemformulering*	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5

Engagerat Ledarskap

18. På vilket sätt stimulerar din chef dig att utvecklas i din roll?

19. På vilket sätt är du involverad i arbete med ständiga förbättringar?

20. Jag upplever att min chef är engagerad i ständiga förbättringar

Instämmer inte alls ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 **Instämmer helt**

21. Jag tycker att min chef väcker intresse hos mig att vara engagerad i förbättringsarbetet

Instämmer inte alls ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 **Instämmer helt**

22. Jag upplever att min chef har tillräckligt med kunskap om hur systemet inom Försäkringskassan fungerar

Instämmer inte alls ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 **Instämmer helt**

23. Jag har tillräckligt med information om förbättringsarbete som pågår på min arbetsplats

Instämmer inte alls ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 **Instämmer helt**

24. Så här arbetare min chef:

A. Skapa ett klimat för långsiktiga beslut och ständig förbättring ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

B. Övergår till nya kvalitetstänkande./ systematisk planering och förebyggande åtgärder ☒1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

C. Sluta försöka kontrollera in kvalitet ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

D. Förbättra ständigt varje process ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

E. Ge alla möjlighet att utvecklas i sitt arbete ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

F. Betona ledarskap ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

G. Fördriv rädslan/ skapar en tryggarbetsmiljö ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

H. River ner barriärer mellan avdelningarna ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

I. Sluta med slogans. Vidta åtgärder i stället ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

J. Avskaffa ackord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

K. Ta bort hindren för yrkesstolthet ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

L. Uppmuntrar till utbildning och vidareutveckling ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

M. Vidta åtgärder för att få igång förändringsprocessen. ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

25. Jag tycker att ledningen på min arbetsplats är engagerad utifrån nedan principer:

A.	Sätter kunden i centrum	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
B.	Basera beslut på fakta	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
C.	Arbeta med processer	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
D.	Ständigt arbetar med förbättringar	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
E.	Skapa förutsättningar för delaktighet	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5