

Lean-konceptet i svensk industri och sjukvård - på gott och ont

Föredrag vid frukostseminarium EHSS
Stockholm 6 oktober 2015

Per Sederblad
Urbana studier/CTA
Malmö högskola



Kortfattad presentation

Min tidigare forskning:

- Forskning om Scantias omställningsstrategi och produktionssystem
- Nätverket för forskning om lean och japanska produktionssystem
- Boken "Lean i arbetslivet" utgiven av Liber förlag augusti 2013
- Gästforskare KTH Skolan för teknik och hälsa, Ergonomienheten (Jörgen Eklund) 2014-2015
- Förstudier av sjukvården i Skåne, kliniker inom Skånes universitetssjukhus i Malmö och Lund, 2011-

Uppläggning av föredraget

- Boken "Lean i arbetslivet", olika exempel på tillämpningar av lean. En skandinavisk/nordisk modell av arbetsorganisation och av lean?
- Scantias produktionssystem och omställningsstrategi – presentation av resultat från ett forskningsprojekt
- Några preliminära resultat från förstudier om sjukvården i Skåne
- Lean idag i Skandinavien – en indelning i tre former av tillämpning

Boken ”Lean i arbetslivet”

- Nätverket grunden för bokens tillkomst, stöd från FAS underlättade arbetet
- Syfte: att visa hur lean tillämpas i arbetslivet, både bra och dåliga exempel
- Seminarier och alltfler medförfattare tillkom; från Norge, Danmark och USA
- Bokens omfattning utökades, blev till slut en bok om lean i Skandinavien/Norden

Tillämpningar av lean – exempel från boken

- Lean en del av rationaliseringsrörelsen i USA och Europa
- Forskningsöversikter ger en övervägande negativ bild av lean och arbetsmiljö, men mer positiv bild i Skandinavien
- Toyotasystemet – olika tillämpningar och utfall beroende på bl a införande och förankring
- Delar av lean, t ex Kaizen, kan tillämpas framgångsrikt separat – ex Enköpings lasarett
- Likheter och skillnader mellan de skandinaviska länderna: Lean i Norge med fackligt inflytande (Rolfsen & Ingvaldsen). Lokala tillämpningar i Danmark med varierande resultat (Hasle & Paarup Nielsen)

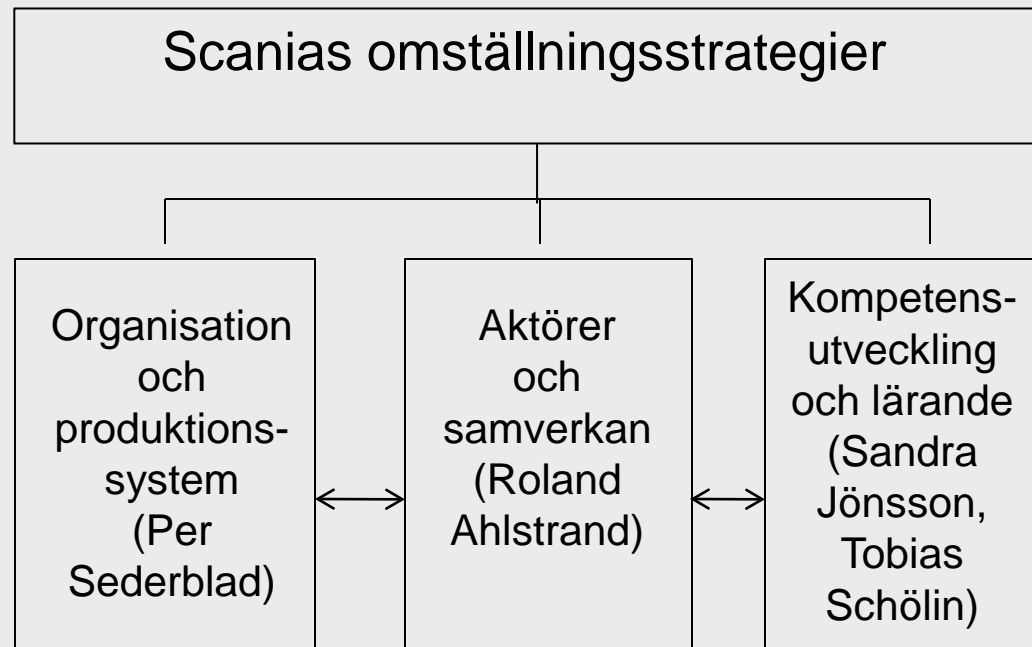
Scanias omställningsstrategier – en fråga om organisation, samverkan och kompetensutveckling

Syfte: att utifrån flera organisatoriska nivåer studera och analysera Scanias omställningsstrategier 2009-13.

Projektet finansierades helt av VINNOVA, startade vid årskiftet 2009/10 och avslutades under mars 2014.

Den empiriska studien genomfördes främst på Scania Oskarshamn 2010-12. Kontaktpersoner på HR-avdelningen. Referensgrupp, med HR-personal, chefer och fackliga företrädare.

Projektets delområden



Undersökningsmetoder: intervjuer inom produktionen, med chefer och fackliga företrädare. Enkät om kompetensutveckling och ledarskap vid två tidpunkter. Observationer, dokumentstudier.

Scanias produktionssystem – montering av hytter i Oskarshamn



(Bilden hämtad från Scanias bildarkiv)

Förbättringsarbetet centralt i SPS

- Organisationen bygger på "förbättringsgrupper", tid avsätts för möten om förbättringsförslag.
- Kommunikationsflödet är väl utvecklat i organisationen, "daglig styrning" möten på alla nivåer.
- Systematisk och ständig växling mellan "normalläge" och "förbättring".
- Det behövs ett visst "slack" i produktionen för personalens återhämtning och bidrag till förbättringar
- "Kaizen-projekt" vid större förbättringar, personal frigörs från linan.

Analys: det fanns en "relativ tillit" inom produktionen mellan individer, ledning och fack (*Sederblad, 2011*).

Scanias produktionssystem – Toyotas produktionssystem

- SPS har utvecklats i samarbete med Toyota sen 1990-talet och har likheter med TPS, men också skillnader eftersom systemet har anpassats till svenskt samhälle och arbetsliv.
- SPS bygger på tre grundläggande värderingar: ”kunden först”, ”respekt för individen” och ”eliminering av slöseri”.

Korttidsavtalet på Scania 2009(hösten)

Inga varsel om uppsägningar av t v anställd personal under avtalstiden.

4-dagars vecka(- 20 % arbetstid), -10% lön

Produktion resp. kompetensutveckling varannan vecka.

Nytt avtal våren 2010 (med 100 % lön) – fullföljdes ej, konjunkturen vände snabbt.

Slutsatser från Scania-projektet

Den relativa tilliten inom produktionen låg till grund för korttidsavtalet som innefattade en viss anställningstrygghet. Det finns alltså ett samband mellan tilliten inom produktionssystemet och inom förhandlingssystemet (*Sederblad, 2011 och 2013; Ahlstrand, 2013*). Den stabilitet som följde med korttidsavtalet har bidragit till att Scantias produktionssystem har kunnat utvecklas med Toyotas produktionssystem som förebild även under och efter lågkonjunkturen.

Sjukvårdens processer och personalens förbättringsarbete – en förstudie vid Skånes universitetssjukhus

- Forskargrupp vid Malmö högskola: Per Sederblad, Anders Edvik och Rebecka Forssell (nu doktorand).
- Samarbete med Infektionskliniken i Malmö, Ortopediska kliniken i Lund som sen ersattes av Akutmottagningen i Lund.
- Projektmedel från utlysningen "Utmaningsdriven innovation", VINNOVA. Projektid: 2011-2013.
- Nu utvidgat samarbete mellan forskargruppen på Mah och en forskargrupp på LTH samt bl a Barnmedicin vid SUS - ett "Lärande nätverk" har etablerats

Preliminära resultat från forskning och utvecklingsarbete inom sjukvården

- Samverkan mellan olika kliniker/avdelningar och inom interprofessionella team behöver förbättras för ökad effektivitet och bättre arbetsmiljö.
- Sjukvårdens verksamheter är mycket olikartade – organisationskoncept såsom Lean bör anpassas till förhållandena vid varje klinik/avdelning.

Skandinavisk lean – utmärkande drag

- Fackligt inflytande vid införande och utveckling av lean på arbetsplatser.
- Forskarmedverkan vanlig vid tillämpning av lean på arbetsplatser: ”interaktiv forskning”.
- Socio-tekniska modeller och koncept, t ex ”Det goda arbetet”, kombineras med lean -> ”hybrid-organisationer” (Börnfelt, 2006).

Workshop i Södertälje, november 2014 arrangerad av KTH STH, forskarnätverket JPS/Lean och det lokala nätverket ”Lean excellence”, samlade ca 100 deltagare från forskning och näringsliv.

Om styrsystem inom den offentliga sektorn i Sverige idag

Kristina Mattson, som har skrivit en bok om styrsystemen inom offentlig sektor: **Välfärdsfabriken – om arbetets mening och gränslösa kontroll** (Leopard förlag, 2014), intervjuad i Sunt arbetsliv(AFA, 140304): ”En grundläggande idé med New public management, till exempel, är att det är toppstyrt. Systemet läggs ut uppifrån. Det finns ingen dialog i systemet. Det är bara att anpassa sig eller ge sig iväg. Lean däremot verkar vara till hjälp om det genomförs på ett bra sätt och inte är toppstyrt.”

Olika former av lean idag

- A. Lean används som ett rationaliseringskoncept, ofta av externa konsulter.
- B. Återgång till Toyota-modellen med betoning på kultur och värderingar inom organisationen – förutsätter viss anställningstrygghet för framgång.
- C. "Transformativ lean" (Paarup Nielsen & Hasle, 2013): delar av lean tillämpas och anpassas till organisationens förutsättningar.

Lean i Sverige idag – några preliminära iakttagelser

- Lean inom industrin har fortsatt stor utbredning. Produktionslyftet bidrar till spridningen.
- Lean inom sjukvården har delvis ersatts av besläktade koncept såsom "Värdebaserad vård". Verksamhetslyftet har uppnått varierande resultat.
- Lean inom myndigheter, bl a Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen, ökar.
- Lean inom Lantbruket: "Green Lean".
- Lean inom Byggnadsindustrin: "Lean Construction".

Litteraturförteckning(från Scania-projektet)

Ahlstrand, R (2013): "Integrative strategy, competitiveness and employment: A case study of the of the transition at the Swedish truck manufacturing company Scania during the economic downturn in 2008-2010". *Economic and Industrial Democracy* (on-line publ)
<http://eid.sagepub.com/content/early/2013/12/02/0143831X13511345>

Sederblad, P (2011): "Scanias produktionssystem och omställningsstrategi" i *Arbetsmarknad & Arbetsliv, årgång 17, nr 1*

Sederblad, P (red)(2013) *Lean i arbetslivet*. Stockholm: Liber

Sederblad, P (2013): "Scanias produktionssystem – en framträdande modell i Sverige" i Sederblad, P (red) (2013) *Lean i arbetslivet*

Schölin, T & Jönsson, S (forthcoming 2015): Process of change competence development as a restructuring strategy
Journal of Management Development