

PER SEDERBLAD (red)

Lean i arbetslivet

Liber, Stockholm, 2013

P-O Börnfelt

Antologin består av 14 kapitel och 325 sidor där forskare från olika universitet och högskolor skriver om lean i arbetslivet. Författarna kommer från olika discipliner och presenterar studier från olika verksamheter och med olika perspektiv på ämnet. Exempel på studier som tas upp är bland andra hämtade från industri, sjukvård och kontorsdesign. Perspektiv som behandlas är arbetsmiljö och hälsa, förändringsprocesser, ledarskap, lean och fackföreningsrörelsen, jämställdhet samt inverkan på innovation och produktutveckling.

Lean production och liknande koncept får sägas vara en av de mest använda modellerna för att organisera arbete idag. Spridningen från industri till andra områden har gått fort och det finns nu begrepp såsom lean management, lean healthcare, lean service, lean banking, lean lantbruk, lean retailing och lean office. Lean används till exempel i offentlig sektor enligt en rapport av Sveriges kommuner och landsting (refereras till i kapitel 11, s 250): ”86 procent av landstingen och 33 procent av kommunerna säger sig använda sig av detta koncept i någon form.”

Det första kapitlet är skrivet av Torsten Björkman och Karin Lundqvist. Här ges en kritisk och bra beskrivning av framväxten av lean production där författarna bland annat pekar på att flera av de komponenter som framställs som nya med lean i själva verket är långt ifrån det. Ett exempel är flödesorienteringen: fokus att skapa effektiva flöden har fokuserats sedan 1800-talet i industrin och återfinns i andra koncept, till exempel *Time Based Management* som användes av ABB på 1990-talet för att korta ledtider.

Björkman och Lundqvist lyfter fram några aspekter i lean som har visat sig kunna ge negativa effekter på verksamhet och arbetsmiljö. Neddragning av personalstyrkan, en av de resurser som lean strävar efter att minska, kan leda till sämre kvalitet och sämre arbetsmiljö. Personalen får agera buffert genom att arbeta hårdare och arbeta övertid. Caremas vård-

FÖRFATTARE

P-O Börnfelt, fil dr i arbetsvetenskap, Akademin för hälsa och välfärd, Högskolan i Halmstad
p-o.bornfelt@hh.se

och omsorgsverksamhet tas här upp som ett avskräckande exempel. Författarna tar också upp konkurrenskraft genom innovationsförmåga där företag som Apple, BMW, Mercedes och Audi är starka. Lean har huvudfokus på att jaga kostnader men har inte mycket att bidra med när det gäller intäktssidan. ”Företag och verksamheter som är överlägsna ifråga om innovation, image och marknadsföring har visat sig vara mycket svåra motståndare för leanverksamheter.” (s 43). Björkman och Lundqvist menar att lean måste kompletteras med befintlig arbetsvetenskaplig kunskap så att negativa effekter på arbetsmiljön undviks.

Det finns flera bra kapitel i boken där resultat från studier presenteras som visar på både positiva och negativa effekter av lean. I kapitel 3 redovisar Margareta Oudhuis en fallstudie av en fordonsfabrik. Fabriken ingår i en koncern där ledningen beslutat att införa lean i alla koncernens fabriker. Studien visar på flera problem när man försöker implementera lean utan anpassning till lokala förhållanden och verksamhetens karaktär. Standardisering av arbetsprocesser visade sig vara svårt att genomföra på grund av den stora variationen av fordonsmodeller samt den förhållandevis låga volymen av fordon. Negativa effekter rapporterades för operatörerna i form av ett minskat arbetsinnehåll och lägre grad av autonomi, vilket i sin tur har lett till minskat engagemang.

Sämre hälsa rapporteras i tre kapitel. I kapitel 4 presenteras en översikt gällande studier om hälsoeffekter på arbetsplatser som tillämpar lean. Susanna Toivonen och Paul Landsbergis jämför med en tidigare översikt av Landsbergis och andra liknande studier. Både tidigare studier och den senaste studien visar generellt på ökad arbetstakt och arbetsintensitet samt sämre arbetsmiljö och hälsa. Mer specifikt rapporteras höga nivåer av stress, utmattning, minskat välbefinnande, muskelvärk och lågt inflytande. Det finns emellertid enskilda studier som har mer positiva eller blandade resultat. Även i kapitel 5 rapporteras om ökad arbetsintensifiering och stress från tillverkningsföretag som har deltagit i utvecklingsprojektet Produktionslyftet. Också från facklig horisont nämns utarmade jobb och stress i kapitel 11. I kapitel 8 rapporteras en studie med lean kontor med minimalistisk kontorsdesign och små möjligheter för anställda att påverka den fysiska arbetsmiljön. Anställda på dessa kontor rapporterade sämre hälsa jämfört med anställda som jobbade i mer ombonade kontor där de själva kunde påverka sin kontorsmiljö.

Positiva effekter som anställda nämner är bättre ordning och reda, förbättrad arbetsmiljö (kapitel 5 om Produktionslyftet). Inom sjukvården (kapitel 7), där man mestadels enbart verkar använda värdeflödesanalys och ständiga förbättringar, nämns tidsbesparingar, kostnadsminskning, ökad vårdkvalitet och ökad arbetstillfredsställelse. I kapitel 11 tar författarna emellertid upp exempel från vården där man har standardiserat problemlösningsprocesser. Sjuksköterskorna menar då att deras beslutsutrymme kring patienters vård har beskurits.

Kreativitet och innovation tenderar att hämmas av lean visar studier presenterade i kapitel 14 av Eva Lovén. På en avdelning för produktutveckling hade ingenjörerna korta utvecklingstider kombinerat med höga krav på kreativitet och innovation. Ingenjörerna svarade med att antingen opponera sig, ta på sig mer arbete än de egentligen klarade av eller undvek att vara kreativa och i stället välja snabba lösningar. Tidsbristen ledde här till att utrymme för reflektion och kreativ problemlösning inte fanns.

I det avslutande avsnittet skriver Lena Abrahamsson och Per Sederblad att när arbetet med boken inleddes ville man inte fastna i begreppsdefinitioner om lean. Det är samtidigt en stor brist i boken. Läsaren får antingen utgå från sin egen förståelse av begreppet eller sväva i ovisshet om vad lean är. I boken används begrepp såsom leankomponenter och leanbyggstenar. Det hade underlättat för läsaren om det hade funnits en sammanställning i början av boken av dessa leankomponenter vilken skulle kunna utgöra en beskrivning/definition av lean. Först i sista kapitlet om hur lean hämmar kreativitet och innovation kommer en sådan sammanställning. Det hade varit fördelaktigt om Abrahamsson och Sederblad, utifrån en sådan sammanställning av leankomponenter, formulerat slutsatser angående vilka leankomponenter som påverkar till exempel arbetsmiljö och innovation i positiv eller negativ riktning. Några sådana slutsatser kan dras utifrån bokens kapitel. Ledtidsreduktion, som sker utifrån en värdeflödesanalys, kan ge positiva effekter i form av ett snabbare flöde av till exempel produkter eller patienter. Ledtidsreduktionen kan emellertid också få negativa konsekvenser för arbetsmiljön med intensifiering av arbetet och stressrelaterade sjukdomar som följd. Också innovationsförmågan kan hämmas när tiden för reflektion minskas, vilket Lovén belyser i kapitel 14. Kaizen, arbete med ständiga förbättringar, har potentiellt positiva effekter i form av effektivisering, ordning och reda samt förbättringar av arbetsmiljön. Kaizen ger också möjlighet till delaktighet och inflytande för anställda att direkt påverka sin arbetsplats. Standardiserade arbetsprocesser leder till minskat beslutsutrymme och att anställda med högt yrkeskunnande inte får utrymme att ta kompetenta beslut. Standardiserade arbetsprocesser i professionella verksamheter kan också leda till sämre kvalitet för brukare när det inte finns möjlighet att göra individuella anpassningar, vilket lyfts fram i kapitel 11 gällande sjuksköterskors arbete.

Sammantaget presenteras intressanta studier, tankar och idéer i boken men antologin skulle ha vunnit på att sammanfatta leankomponenterna samt dra slutsatser om de olika leankomponenternas effekt på arbetsmiljö, innovation och effektivitet.