



Värdeskapande intern kommunikation med Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap

- Modell för Lean kommunikation för att stärka och medvetet arbeta med värdeskapande intern kommunikation i Leanbaserade verksamheter

Författare: Sabina Lindell och Marlene Eldsand

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15 hp

Termin/år: VT/2019

Handledare: Pernilla Ingelsson

Examinator: Håkan Wiklund

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i

kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Förord

Med denna magisteruppsats avslutar vi vår utbildning i kvalitets- och ledarskapsutveckling, två väldigt inspirerande, lärorika och intensiva år som har varit väl investerade. Vi vill först och främst tacka vår handledare Pernilla Ingelsson som bidragit med ett oerhört stöd och positiv energi under uppsatsarbetets gång. Sedan vill vi rikta ett stort tack till alla våra respondenter, vars medverkan och engagemang har gjort denna studie möjlig. Hatten av även för våra chefer, som faciliterat denna studietid. Till sist ett hjärtligt tack till våra familjer som stöttat oss genom hela studietiden och som bidragit med korrekturläsning, tålamod och glada tillrop. Nu ska vi försöka att vänta i åtminstone ett år innan vi ger oss i kast med nästa universitetsutbildning.

Malmö och Hudiksvall, maj 2019

Sabina Lindell & Marlene Eldsand

Abstrakt/sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka hur Leanbaserade/Leaninspirerade verksamheter i svensk offentlig sektor arbetar för att åstadkomma värdeskapande intern kommunikation. Utgångspunkten var att dagens demografiska utveckling parallellt med effektiviseringskrav innebär utmaningar för kommuner att säkra välfärd och kundnöjdhet samt att detta arbete behöver börja internt gentemot medarbetarna för att ge effekt utåt till kunderna. Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap har seglat upp som två relativt nya begrepp som ännu inte utforskats så mycket, men som tar sikte på just värdeskapande kommunikation. Denna studie fokuserade på dessa begrepp på teoretisk nivå och utforskade hur de kan användas praktiskt och strategiskt för att stärka värdeskapande intern kommunikation. Empirin utgjordes av semistrukturerade intervjuer med 15 chefer/ledare från sex kommuner, som analyserades med hjälp av kvalitativ innehållsanalys. Slutsatsen var att det fanns ganska stor överensstämmelse mellan respondenterna om vad som ansågs vara framgångsfaktorer, vad som utmärker en bra kommunikativ ledare samt hur de arbetade med intern kommunikation i det dagliga arbetet. Tydlighet och visualisering var de mest frekventa aspekter som lyftes. Likaså var kopplingen till Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap påtaglig – även om inte samtliga intervjuade kände till eller använde begreppen arbetade de utifrån dem undermedvetet. Däremot var det få som hade fungerande strategier för att göra cheferna/ledarna mer kommunikativa och flera lyfte brister kopplade till uppföljning, utvärdering och feedback. Utifrån studiens resultat togs en modell för Lean kommunikation fram, med tillhörande checklista, som kan användas av Lean verksamheter för att stärka och medvetet arbeta med värdeskapande intern kommunikation.

Nyckelord: Lean kommunikation, Kommunikativt ledarskap, Framgångsfaktorer, Värdeskapande, Offentlig sektor, Intern kommunikation

Abstract/Summary

The purpose of this study was to explore how Lean based/Lean inspired enterprises in Swedish public sector acts to attain value-adding internal communication. The starting point was that the contemporary demographic development combined with demands for cost-effectiveness entail challenges for municipalities to safeguard welfare and customer satisfaction, and that this task needs to start internally towards the employees in order to bring effects externally towards the customers. Lean communication and communicative leadership has arisen as two relatively new concepts which have not yet been extensively explored, but which aim precisely at value-adding communication. This study focussed on these two concepts at a theoretical level and explored how they can be utilised practically and strategically in order to improve value-adding internal communication. The empirical data consisted of semi-structured interviews with 15 managers/leaders from six municipalities, which have been analysed with qualitative content analysis. The conclusion was that there existed a relatively substantial congruity between the respondents concerning what was considered success factors, what distinguishes a good communicative leader and how they handled internal communication in the daily work. Clarity and visualisation were the most frequently aspects mentioned. Additionally, the linkage to Lean communication and communicative leadership was palpable – even though not all of the respondents were familiar with or used the concepts, they were utilising them subconsciously. However, only a minority of them had functioning strategies to facilitate leaders to be more communicative and several of them acknowledged shortcomings concerning follow-up, evaluation and feedback. Based on the study's results, a model for Lean communication was created – with a checklist attached – which can be deployed by Lean enterprises in order to strengthen and consciously work with value-adding internal communication.

Key words: Lean communication, Communicative leadership, Success factors, Value-adding, Public sector, Internal communication

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte/problemformulering	8
2. Teori	8
2.1 Hemvist för Lean – därom tvista de lärde	8
2.2 Lean – en kort bakgrund	9
2.3 Lean i offentlig verksamhet	10
2.4 Leanverktyg för kommunikation?	12
2.4.1 A3-ark	12
2.4.2 Hoshin kanri – måldelning	13
2.4.3 Nemawashi – beslut genom konsensus	13
2.5 Lean kommunikation – verktyg/modell under konstruktion?	14
2.5.1 Femstegsmodell för långsiktigt språkarbete inom Lean	14
2.5.2 Definition av Lean kommunikation i en första ansats till att skapa ett verktyg	14
2.5.3 Lean kommunikation som nytt forskningsfält	16
2.5.4 Lyckade kommunikationsstrategier för ledare inom Lean verksamheter	17
2.6 Kommunikation och kvalitetsledning	18
2.7 Kommunikativt ledarskap – definition och innebörd	18
2.7.1 Värde av kommunikativt ledarskap	18
2.7.2 Den kommunikativa ledaren	19
2.7.3 Modell för det kommunikativa ledarskapet	19
Steg 1. Prioritera och analysera	20
Steg 2. Strukturera	21
Steg 3. Agera	21
Steg 4. Utveckla	23
2.8 Teoretiska beröringspunkter mellan Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap	23
2.8.1 Skapa värde, vara inlyssnande, behovsanpassa och föregå med gott exempel	23
2.8.2 Tydliggöra, strukturera, prioritera samt skapa delaktighet	24
2.8.3 Coacha samt arbeta med ständigt lärande och reflektion	25
2.8.4 Mer lika än olika?	25
3. Metod	26
3.1 Forskningsansats	26
3.2 Studieval	26
3.3 Urval och avgränsningar	27
3.4 Intervjumetod	29
3.5 Innehållsanalys	30
3.6 Förförståelse och etiska aspekter	31

3.7 Reliabilitet och validitet samt pålitlighet och trovärdighet	32
4. Resultat och analys	33
4.1 Övergripande resultat	33
4.2. Värdeskapande intern kommunikation och framgångsfaktorer	34
4.2.1 Synen på värdeskapande intern kommunikation	34
4.2.2 Framgångsfaktorer gällande den interna kommunikationen	36
4.3 Lean kommunikation och kommunikation inom Lean	38
4.3.1 Synen på och det medvetna arbetet med Lean kommunikation	38
4.3.2 Användandet av intern kommunikation kopplat till Lean	40
4.3.3 Effekterna på den interna kommunikationen efter Leaninförandet	41
4.4 Kommunikativt ledarskap	43
4.4.1 Synen på och arbetet med kommunikativt ledarskap	43
4.5 Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap – skilda spår?	44
4.5.1. Den goda kommunikativa ledaren: Egenskaper och färdigheter	44
4.5.2 Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap – mer lika än olika?	47
4.5.3 Ett förslag till verktyg/modell för Lean kommunikation	49
5. Slutsats	51
6. Diskussion	53
6.1 Diskussion av studiens resultat	53
6.2 Metoddiskussion	54
6.3 Kortfattade förslag till fortsatt forskning	55
Referenser	56
Bilagor	59
Bilaga 1. Intervjuguide Appreciative Inquiry	59
Bilaga 2. Innehållsanslysens teman med kategorier och citat	61
Tema 1: Synen på värdeskapande intern kommunikation	61
Tema 2: Framgångsfaktorer interna kommunikationen	62
Tema 3: Synen på Lean kommunikation	65
Tema 4: Dagliga arbetet med kommunikation kopplat till Lean	67
Tema 5: Interna kommunikationen före och efter Leaninförandet	68
Tema 6: Synen på kommunikativt ledarskap	69
Tema 7: Synen på en bra kommunikativ ledare gällande intern kommunikation	70
Tema 8: Synen på koppling Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap	72
Tema 9: Utvecklingsområden i den interna kommunikationen	73
Bilaga 3. Checklista till SAMA-modellen för Lean kommunikation	75

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle pågår en demografisk utveckling som innebär utmaningar för alla kommuner att kunna trygga välfärden och även hantera konkurrensen om kompetens. Parallellt med detta finns krav på effektiviseringar inom offentlig sektor samtidigt som verksamheterna ska arbeta gentemot nöjdhet för kunderna – de verksamheten finns till för (SKL, 2012; Brännmark, 2012). Detta arbete behöver börja internt inom organisationen för att ge effekt externt till kunderna (Rydén Gramner, 2016).

Statens Innovationsråd (2012) fastslår att kvalitetsutvecklingsprogrammet Lean kan bidra till förbättring och effektivisering i olika verksamheter inom offentlig sektor. Men för att vara verkningsfulla behöver satsningarna med Lean anpassas till den offentliga sektorns olika varianter av tjänsteverksamhet samt till kraven som medföljer utifrån att verksamheten inte är marknadsstyrd (ibid.). Inom ämnet kvalitetsteknik och specifikt offensiv kvalitetsutveckling, inom vilken Lean kan anses ingå, understryks att medarbetarnas aktiva medverkan är avgörande för framgång. Det går inte att enbart fokusera på extern kundnöjdhet, det gäller även att fokusera på intern kundnöjdhet. Är inte medarbetarna med på tåget är det närmast hopplöst att uppnå tillfredsställelse för dem som verksamheten är till för. Här är ledarskapet fundamentalt. Offensiv kvalitetsutveckling utgår från att skapa högsta nivå av kundtillfredsställelse med så effektivt användande av resurser som möjligt och baseras på sex hörnstenar, varav just engagerat ledarskap och medarbetarnas medverkan utgör två av dem (Bergman & Klefsjö, 2012). Lean har sitt ursprung i Toyotas bilproduktion och Rother (2013) understryker att Toyotas framgångar härstammar från just från ledarnas och medarbetarnas engagemang. Ledningen ska konstant utveckla och coacha medarbetarna, vars aktiva deltagande i förbättringsarbetet är nyckeln till organisationens konkurrensfördelar.

Vad gäller begreppen chefskap och ledarskap betonar Yukl (2012) att ledarskap är en viktig del i att vara chef. Ses de som två separata processer eller roller leder det till onödig otydlighet. Det lyfts allt oftare att chefer även behöver ha ledaregenskaper för att kunna vara framgångsrika. Det finns enligt Lager (2017) få saker som påverkar en individs och organisations framgång lika tydligt som bra ledarskap. Kraven och förväntningar på kommunikationen har ökat markant i alla delar av samhället. Likaså ökar förändringstakten, och behovet av att få med alla medarbetare i förändringsarbetet blir allt viktigare. Allt ledarskap innehåller kommunikation, oavsett om den är medveten eller omedveten (ibid.). Ledarskap och kommunikation är två sidor av samma mynt. En god ledare är en god kommunikatör (Runebjörk & Wendleby, 2013). Enligt Johansson, Miller och Hamrin (2014) spenderar ledare 79–90 procent av sin tid åt kommunikation dagligen. Högström (1999) poängterar i detta avseende diskrepansen att ledarskapsutbildningar sällan innehåller kommunikationsutbildning.

Både offentliga och privata organisationer tjänar på långsiktigt arbete med tydlig och effektiv kommunikation, såväl intern som extern (Bergman & Klefsjö, 2012). Utan bra kommunikation saknas förutsättningar för att lyckas nå hälsa, effektivitet och lönsamhet (Johansson, Lugn & Rexed, 2003). En väl fungerande intern kommunikation kan bland annat leda till ökad motivation, stärkt engagemang, ökad förändringsvilja, minskade kostnader, lägre sjukfrånvaro och lägre personalomsättning (Lager, 2017).

I Sverige används Lean och dess olika verktyg såväl i företag och sjukhusvård som inom myndigheter och kommuner för att skapa bättre flöde och kundvärde i verksamheten. Inom Lean finns begreppet *Lean kommunikation* som handlar om kommunikation med respekt för människan – för människors tid, behov av information, behov av ömsesidighet i relationen och fokus på det värde som organisationen tillförs. Det finns många exempel på hur Lean lett till dramatiskt kortare ledtider samtidigt som medarbetare upplever arbetet som roligare och mindre stressigt. Lean kommunikation kan bidra till att eliminera slöseri samt att standardisera arbetsätt. Det bygger på förståelse för kunden och för vad som tillför värde till denna, vilket kräver djup analys av kommunikationssituationer. Flera Leanverktyg kan underlätta ledarens kommunikation och understödja den (Runebjörk & Wendleby, 2013).

Lean kommunikation är dock ett relativt outforskat ämne. Det finns viss forskning som styrker vikten som ledningens kommunikation med medarbetarna har, vid införandet av Lean inom en verksamhet (se exempelvis Goodridge, Westhorp, Rotter, Dobson & Bath, 2015; Worley & Doolen, 2006; Storch & Lim, 1999 och Jenner, 1998). Det finns även forskning om Lean kommunikation kopplat till IT samt mer teknisk kommunikation (exempelvis Nudelman, 2018; Johnson, Simmons & Sullivan, 2017; Müller, Vette, Hörauf, Speicher & Burkhard, 2017; Ingelsson, Löfstedt, Bäckström & Öberg, 2015), men då är fokus främst på tekniska frågor och inte på ledarskapsaspekten. Det finns enbart ett fåtal forskare som tar sig an själva begreppet Lean kommunikation i sig kopplat till just ledarskap, i syfte att resonera kring ett verktyg eller modell för kommunikation inom Lean verksamheter (såsom Runebjörk & Wendleby, 2012; Alpenberg & Scarbrough, 2016). Ytterligare några författare närmar sig också begreppet med olika former av modeller och verktyg (se Blomkvist, 2012 och Yankelevitch, 2014).

Även *kommunikativt ledarskap* är ett relativt nytt begrepp, det var först i början på 2010-talet som det fick påtaglig uppmärksamhet. Intresset för det kommunikativa ledarskapet har ökat de senaste åren, både i Sverige och internationellt. Förklaringen kan vara att ledarskapet i dagens samhälle har utvecklats från att vara hierarkiskt till mer demokratiskt (Lager, 2017). Lager hävdar (2017) att det kommunikativa ledarskapet bidrar till engagemang hos medarbetarna. Kommunikativa ledare har visat sig påverka organisationens resultat och leda till förbättrade prestationer på individ-, grupp- och organisationsnivå. Det kommunikativa ledarskapet effektiviserar kommunikationen på arbetsplatsen och kan både spara tid samt minska missförstånd och konflikter (ibid.). Bäckström, Ingelsson och Johansson (2016) framhåller att om kommunikativt ledarskap betraktas utifrån ett kvalitetslednings- perspektiv verkar kommunikation inom ledarskapet vara avgörande för att främja medarbetarnas hälsa. På samma sätt framhåller Bergman och Klefsjö (2012) att det har visat sig att många Lean organisationer är mer effektiva än andra och med motiverade medarbetare (ibid.). Inom Lean kommunikation inryms också ständiga förbättringar av kommunikativa processer (Runebjörk & Wendleby, 2013). Detta indikerar att begreppen går in i varandra. Womack och Jones (1996), som bidragit till att popularisera Lean som begrepp, lyfter att en huvudprincip är att definiera värdet utifrån kundens perspektiv. Vad gäller värdeskapande inom offentlig verksamhet lyfter Innovationsrådet (2012) att det är själva huvudsyftet med verksamheten. Det gäller att organisationer som verkar inom offentlig sektor identifierar kundernas behov, förväntningar och krav, tolkar dessa och agerar på dem i syfte att skapa värde för kunderna genom att anpassa de tjänster och den service som erbjuds. Vad som definierar värdet beror således på kundens behov och förväntningar (ibid.).

Frågorna som uppstår då är hur Lean organisationer inom offentlig verksamhet kan arbeta rent konkret med intern kommunikation och mer specifikt; Hur kan de på ett framgångsrikt sätt arbeta med Lean kommunikation och det kommunikativa ledarskapet för att skapa värde för organisationen?

1.2 Syfte/problemformulering

Syftet är att undersöka hur Leanbaserade verksamheter inom offentlig sektor arbetar med intern kommunikation och identifiera framgångsfaktorer för hur de strategiskt och praktiskt arbetar med denna utifrån att skapa värde i verksamheten. Syftet är även att bidra till att skapa kunskap om och problematisera begreppet Lean kommunikation samt undersöka kopplingen till begreppet kommunikativt ledarskap. Studien utgår från en problemformulering som brutits ned i följande frågeställningar:

- *Vilka framgångsfaktorer finns det i Leanbaserade verksamheter inom offentlig sektors arbete med den interna kommunikationen för att skapa värde inom verksamheten?*
- *Kan de undersökta verksamheterna anses arbeta medvetet med Lean kommunikation och/eller kommunikativt ledarskap? Manifesteras det i deras ledarskap och på vilket sätt?*
- *Hur kan ett verktyg/en modell för Lean kommunikation konkretiseras utifrån vad som framkommit från de undersökta verksamheterna och kopplat till teorierna om Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap, i syfte att bidra till värdeskapande intern kommunikation?*

2. Teori

2.1 Hemvist för Lean – därom tvista de lärde

Det finns inom forskningen om Lean inte en entydig samsyn om vad Lean faktiskt är (Brännmark, 2012). Synen på vad Lean består av samt om det är ett eget övergripande ledningskoncept eller ingår som en del av ett annat initiativ skiljer sig också åt. Pettersen (2009) framhåller att Lean kan ses som två olika slags koncept, ett som fokuserar på tänkande och filosofi och ett där det är större fokus på Lean som verktygslåda med ett antal tekniker. De båda är dock inte ömsesidigt uteslutande (ibid.). Hines et al. (2004) påpekar i detta avseende att Lean har både strategiska och operationella dimensioner och Shah och Ward (2007) menar att Lean kan tillskrivas både en filosofisk och en praktisk inriktning. Bland andra Womack, Jones och Roos (1990), Womack och Jones (1996), Bicheno (2004) samt Liker (2009) framhåller Lean som ett system med filosofin i basen och där olika verktyg och tekniker kan användas.

Pettersen (2009) betonar släktskapet mellan TQM (*Total Quality Management*, i svensk översättning vanligtvis *offensiv kvalitetsutveckling*) och Lean. De lägger båda stor vikt vid organisationen som ett system, kunden i fokus, förbättring av processer/flöden, ökad kvalitet, minskade slöserier, kontinuerligt lärande, samt en framträdande roll för såväl förbättringsgrupper som leverantörer. Han landar i slutsatsen att Lean och TQM är likartade framför allt vad gäller den filosofiska grunden men att de på den operationella nivån, hur filosofin och verktygen implementeras, skiljer sig något åt. Han menar även att de skiljer sig åt gällande humanistiska värderingar, där en kritik gentemot Lean är att det generellt är svagt vad gäller medarbetarperspektivet (ibid.). Annan forskning gör ett annat ställningstagande gällande detta. Bland annat lyfts att inom Lean tillvaratas medarbetarperspektivet genom att det är baserat på en genuint humanistisk bas med en filosofi som utgår från dels respekt för människan och dels ständig utveckling samt lärande där medarbetarna har en viktig och upphöjd position (Liker, 2009; Runebjörk & Wendleby, 2013). Däremot kan det vara så att implementeringen av Lean inte alltid har blivit lyckad, därför att filosofin har försummats och fokus varit på Lean i projektform och ad hoc-användande av enstaka verktyg.

Bergman och Klefsjö (2012) understryker att Lean tyvärr ibland säljs in som en snabb lösning, varför resultaten uteblir. Lean ska snarare ses som ett långsiktigt åtagande och inte enbart som en verktyglåda. Den litteratur som fokuserar på Lean som just en uppsättning verktyg bidrar, enligt dem, till att sprida missuppfattningen om att snabba resultat kan uppnås med olika tekniker. Konsekvensen blir att verktygens syfte, ofta går förlorat och så även den viktiga roll som människorna har (ibid.). Både Rother (2013) samt Runebjörk och Wendleby (2013) påpekar dessutom att Lean inte kan kopieras rakt av från Toyota, utan behöver anpassas till den egna verksamheten och dess organisationskultur.

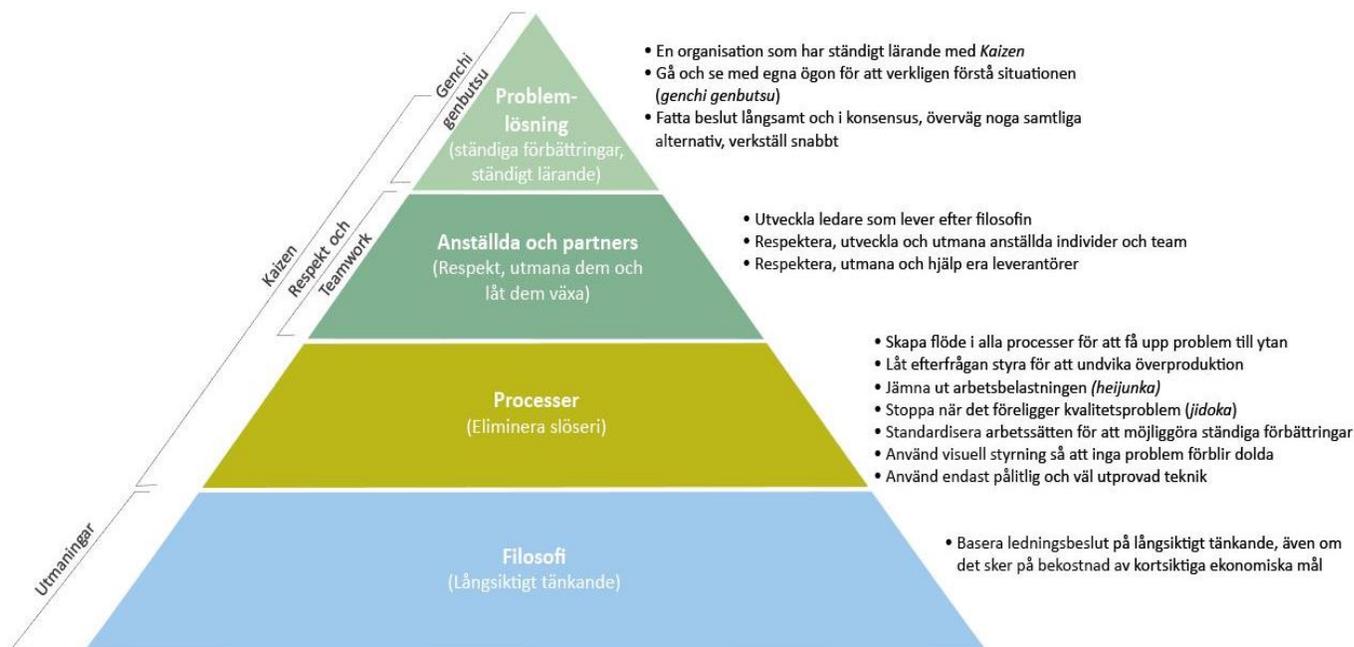
Pettersen (2009) framhåller att skillnaderna mellan Lean och TQM är så pass avgörande att Lean ska ses som ett ledningskoncept, ett fenomen, för sig själv. Bergman och Klefsjö (2012) poängterar dock att offensiv kvalitetsutveckling kan ses som ett paraplybegrepp; som ett holistiskt system bestående av värderingar, arbetssätt, förbättringsprogram och verktyg. Lean utgör enligt deras synsätt en form av kvalitetsutveckling inom ramen för detta system. Toyota har en lång historia med att sätta fokus på kvalitet, där grunden utgörs av värderingar, principer, arbetssätt och verktyg som kan anses ligga i linje med offensiv kvalitetsutveckling. Genom att betrakta Lean på detta sätt minskar också risken för att namnet på konceptet blir viktigare än innehållet, att det inte blir en trendig konceptuell lösning (ibid.). Detta ligger i linje med vad Hines et al. (2004) lyfter, att Lean konstant utvecklas och att jakten på att hitta en definition som fungerar en gång för alla är fruktlös. Med tanke på överlappningarna mellan TQM och Lean ser denna studies författare, liksom Bergman och Klefsjö (2012), Lean som ett fenomen inom fenomenet offensiv kvalitetsutveckling. Det innebär att de inte är konkurrerande eller ömsesidigt uteslutande, utan hänger samman.

2.2 Lean – en kort bakgrund

Begreppet *Lean* (resurssnål) myntades av Krafcik (1988) i en artikel och spreds till de större massorna av Womack et. al (1990) (Holweg, 2007). Utgångspunkten för Lean, även om de själva inte benämnde det så, är Toyotas biltillverkning i Japan på 1950-talet (Hines et al., 2004). Lean utgår enligt Womack och Jones (1996) från fem principer: 1) Identifiera värde ur kundens perspektiv. 2) Identifiera värdeflödet och skilja mellan icke värdehöjande samt värdehöjande aktiviteter. 3) Eliminera slöserier och flaskhalsar i processerna samt maximera flödet. De sju slöserierna är väntan, lager, överproduktion, transporter, överarbete, defekter och onödiga rörelser. (Senare har ett åttonde slöseri form av outnyttjad kreativitet lagts till). 4) Skapa ett dragande system där kundens efterfrågan styr. 5) Eftersträva perfektion i form av noll fel och minimalt med slöserier i processerna (ibid.). Liker (2009) utvecklar begreppet vidare och beskriver hur Toyota arbetar med effektiviseringar, eliminering av slöserier samt värdeskapande i sin bilproduktion. Inom Lean finns tre grundläggande varianter av slöserier att ta hänsyn till och vars förekomst i verksamheten ska minimeras. Den första är *mura*, aktiviteter som inte tillför värde och som därför utgör slöseri om de utförs (de åtta slöserier som nämns ovan). Den andra är *mura*, ojämnheter/ variation i flödet, och den tredje är *muri*, överbelastning av människa/system/maskin. För att hantera slöserier och optimera flödet i verksamheten finns det ett antal principer och verktyg, utöver de som nämnts ovan. Några av dem är värdeflödesanalys med fokus på hur produkten/tjänsten flödar genom verksamheten, utjämning av arbetsmoment och flöden (*heijunka*), standardisering, felsäkring (*jidoka*), rotorsaksanalys med verktyget 5 Varför där frågan varför ställs fem gånger tills rotorsaken identifierats, samt 5S för ordning och reda. Dessutom bör ledarna själva gå och se med egna ögon (*genchi genbutsu*) för att förstå

situationen och kunna basera beslut på fakta. Det är också ett sätt att skapa kontakt och delaktighet med medarbetarna där det gäller att dra nytta av andras kunskaper och erfarenheter (Liker, 2009).

Liker (2009) identifierar 14 principer för Lean, som är applicerbara både på produktion och tjänster. Dessa har han sedan delat in i en 4P-modell. P:na står för Philosophy, Processes, People and Partners och Problem solving. De utgör Toyotas ledningsfilosofi och ledningsprinciper och är basen för Toyotas produktionssystem (TPS). Systemsyn är grunden, där alla ingående delar samverkar (ibid.).



Figur 2.1 Likers 4P-modell med 14 principer för Lean. Efter Liker (2009, s. 24).

Enligt Liker (2009) utgör Demings PDCA-cykel (Plan – Do – Check – Act) grunden för Toyotas arbete med ständiga förbättringar (*kaizen*) och är ett sätt att arbeta för att förbättra flöden och eliminera slöserier. Denna förbättringscykel (Deming, 1986) innebär att verksamheterna ska arbeta ständigt med att planera, genomföra, följa upp, standardisera och förbättra. Cykeln ska konstant fortgå.

2.3 Lean i offentlig verksamhet

Lean tillämpades således först inom tillverkningsindustrin för bilar, men har sedan börjat användas även i annan tillverkningsindustri, serviceverksamheter, hälso- och sjukvård samt olika myndigheter inom offentlig sektor i Sverige (Björkman & Lundqvist, 2013; Bergman & Klefsjö, 2012; Drotz 2014). Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) undersökning från 2011 visar att så många som fyra av fem landsting och en av fem kommuner vid tillfället arbetade Leaninspirerat i någon form (Sveriges Kommuner & Landsting, 2012). Brännmark (2012) har genomfört en litteraturstudie av det empiriska underlaget avseende arbetet med Lean i kommuner och myndigheter, ej sjukvård inräknat, utifrån den då befintliga forskningslitteraturen. Fallstudierna om Leaninförandet berör såväl ett flertal europeiska länder som USA och Mexiko. Studiens tentativa resultat är att fallstudier om införandet av Lean i offentlig sektor huvudsakligen anger att målet med Leanimplementeringen var att öka produktivitet och effektivitet samt att hantera behov av kostnadsänkningar. Det förekommer även att målet var ökad kund- eller medarbetarnöjdhet. De

vanligast förekommande resultaten i fallstudierna var minskade ledtider och ökad produktivitet för verksamheterna. Däremot visade sig effekterna för medarbetarna vara mer varierade än effekterna för verksamheterna. De Leanverktyg som vid flera fall visade sig kunna ge negativa effekter rörde bland annat kundkontakt, standardisering och visualisering. Dock var helhetsresultatet för medarbetarna övervägande positivt med exempelvis minskad stress från problem och störningar i arbetet. Studien identifierar få fall där Lean införts i stor skala i hela organisationen, fokus tenderar att vara på enskilda avdelningar eller (interna) processer och ansatsen har en benägenhet att utgöra punktinsatser med fokus på olika verktyg (ibid). Även Radnor (2010) lyfter problematiken med standardisering, en av Leans tunga beståndsdelar. Hon framhåller att standardisering kan vara mindre passande i tjänstebaserade offentliga verksamheter eftersom medborgarnas behov kan fordra angreppssätt på individnivå. Det bidrar till att det är ovanligt med ett totalt Leaninförande i dessa verksamheter.

Det som skiljer Lean inom produktion och Lean inom offentlig verksamhet är framför allt att sistnämnda inte styrs av marknaden på samma sätt utan utifrån politisk styrning och andra lagkrav. Dessutom medverkar kunderna i tjänsteverksamheter vanligtvis i själva processen. Processens inflöde kan i större utsträckning vara svårstyrkt och i högre grad variera jämfört med tillverkande processer, därutöver kan tjänster vara svåra att lagra. Faktorer som påverkar hur Lean används i tjänsteverksamheter är:

- Grad av kundmedverkan. Det inverkar på förmågan att kunna standardisera tjänsterna samt på medarbetarnas roll som utförare av tjänsten och likaså systemets inre effektivitet. Medarbetarnas kunskaper och attityder samt även förståelse för verksamhetens syfte har stor betydelse för tjänstens utförande och kvalitet och i förlängningen kundtillfredsställelsen.
- Tjänstens komplexitet. Inom samma verksamhet kan det förekomma en mix av enkla tjänster och komplexa tjänster. Medan kvalitetsbrister i varor kan kontrolleras och hanteras innan de lämnar fabriken upptäcks kvalitetsbrister i tjänster som regel först när de levereras till kund. Även här är således medarbetarnas roll påtaglig vad avser säkerställandet av tjänsternas kvalitet.
- Grad av upprepning. Detta påverkar vilka metoder och verktyg som är bäst lämpade för att eliminera slöserier och effektivisera processer. Tjänster är exempelvis svåra att standardisera då kunden för in stor grad av variation i tjänstens utförande (Innovationsrådet, 2012).

Några avgörande skillnader mellan offentlig och privat verksamhet är också att förstnämnda i princip ska tillgodose behov, ofta både individuella och kollektiva, medan sistnämnda ska tillgodose efterfrågan. Privat verksamhet kan också inrikta sig mot medvetet utvalda kundgrupper och marknadssegment. Ett sådant förfarande kan vanligtvis göras av offentliga verksamheter, då likabehandlingsprincipen fastställer att alla medborgare ska behandlas likvärdigt. Offentlig verksamhet innefattar därutöver inte sällan myndighetsutövning, som fordrar rättssäkerhet, vilken vanligtvis är skattefinansierad. Detta begränsar avsevärt verksamhetens möjlighet att anpassa tjänsternas innehåll och kvalitet till kundernas behov och krav. Inom den offentliga sektorn finns inte samma påtagliga marknadsmekanism utan istället råder den politiska processen och utförarnas bedömningar. Politikerna behöver göra en avvägning mellan medborgarnas behov mot deras vilja att betala skatt till det offentliga samt även beakta kostnader för olika verksamheter och tjänster. Likaså är utförarna bundna av befintliga budgetramar. Det medför att matchningen mellan erbjudna tjänster och medborgarnas behov är dömd att inte kunna bli perfekt. Även om vissa tjänster kan tillhandahållas av privata utförare och på så vis medföra att medborgarna får ökad valfrihet kvarstår faktum att det finns en ram för de resurser som politiskt avsatts för ändamålet.

Medborgarna kan så tillvida inte på samma sätt som inom privat verksamhet välja tjänster av olika kvalitet utifrån sin egen efterfrågan och köpkraft (Innovationsrådet, 2012).

2.4 Leanverktyg för kommunikation?

I majoriteten av forskningen kring Lean finns inte någon tydlig specifik utveckling av hanteringen av kommunikation. Som nämndes i inledningen fokuserar den forskning som gör en ansats att utveckla kommunikativa flöden främst på teknisk kommunikation och IT. Liker (2009) lyfter dock följande modell för ledningsfilosofi, där kommunikation ingår:

<p>Ha alltid slutmålet i bakhuvudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planera omsorgsfullt för slutmålet • Ha tydliga syften med möten <p>Var tydlig när du ger dig själv eller andra en uppgift. Tänk och tala med utgångspunkt från verifierad och dokumenterad information och kända data.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gå själv och få informationen bekräftad (<i>genchi genbutsu</i>) • Du är själv ansvarig för den information du vidarebefordrar till andra <p>Dra full nytta av andras kunskaper och erfarenheter när du skickar, samlar in eller diskuterar uppgifterna (en form av <i>genchi genbutsu</i>). Dela med dig av informationen på lämpligt sätt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tänk alltid på vem som kommer att ha nytta av att få informationen <p>Rapportera, informera och konsultera (<i>hou/reng/sou</i>) alltid på lämpligt sätt. Analysera och tydliggör brister i din förmåga på ett mätbart sätt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klargör vilken kompetens och vilka kunskaper du behöver för att kunna vidareutveckla dig själv <p>Sträva oförtröttligt efter att utföra <i>kaizen</i>-aktiviteter. Tänk utanför ramarna, eller tänk utöver sunt förnuft och standardregler. Var alltid noga med att skydda din säkerhet och hälsa.</p>

Figur 2.2 Ledningsfilosofi enligt Tadashi Yamashina, VD på Toyota Technical Center. Efter Liker (2009, s 270).

Bergman och Klefsjö (2012) lyfter i sin redogörelse för Lean inte mycket om kommunikationen, men nämner kortfattat en undersökning av Toyotas DNA där en av fyra regler var: "All kontakt och kommunikation ska vara standardiserad och direkt – inga oklarheter om kommunikationskanaler får finnas" (Spear & Bowen 1999, enligt Bergman & Klefsjö, 2012, s. 595). Det finns dock ett fåtal verktyg som återkommande lyfts i litteraturen kring Lean där kommunikation utgör en del av verktyget: A3-ark, *hoshin kanri* (måldelning) samt *nemawashi* (verktyg för beslutsfattande).

2.4.1 A3-ark

Ljungberg och Larsson (2012) betonar att eftersom det inom en organisation sker så omfattande kommunikation gäller det inom Lean verksamheter att i största mån få den enkel, kortfattad och koncis. De framhåller Toyotas metod att huvudsakligen kommunicera visuellt på ett A3-ark vid beslutsfattande. All relevant information ska få plats på detta ark, något som pressar avsändaren att fokusera på kärnan och som underlättar för mottagarna. Även Liker (2009) nämner att kommunikation inom Lean företrädesvis ska hållas väldigt enkel, exempelvis genom A3-ark. Arket utgör en fullständig rapport utifrån Demings PDCA-cykel med information som ofta presenteras med hjälp av figurer och diagram. Rapporten ska innehålla rubrik, bakgrund med förväntningar samt plan för genomförande, aktuell situation med

behovsanalys och samverkande faktorer, rekommendationer som tar hänsyn till kostnader och vinster, implementering med detaljer i planen samt uppföljning med fokus på förväntade resultat och när/hur de följs upp (ibid.). Rother (2013) framhåller att coaching mellan mentor och adept bör förekomma inom Lean verksamheter. Han betonar att coachingen med fördel kan stödjas av att använda ett enkelt, skriftligt dokument. Motiveringen är att uteslutande verbal kommunikation kan riskera att baseras på lite data. Även Rother förordar A3-formatet, också vid coaching. Syftet är att prata mindre och kommunicera mer, genom att fokusera på A3-arkets innehåll. Rekommendationen är att undvika fria diskussioner, som vanligtvis inte byggs på fakta samt data, och följaktligen snabbt förglöms och ödslar tid. Det konstateras att eftersom majoriteten människor främst litar till synen lärs Toyotas nyanställda kommunikation med så få ord som möjligt och med visuella hjälpmedel (ibid.).

2.4.2 *Hoshin kanri* – måldelning

Hoshin kanri är en form av måldelning som används inom Lean (Pettersen, 2008). Det är ett effektivt verktyg för att bryta ned målen på ett strategiskt sätt. Efter att ledare i verksamheten fastställt en vision behöver de jobba mot samma mål. Måldelning hjälper verksamheter och dess olika enheter att jobba mot samma mål och tydliggöra dem i alla processer. Effektiviteten hos verktyget *hoshin kanri* grundar sig i ledarskap och kommunikation (Tsung-Ming & Chao-Ton, 2007). Måldelning innebär att alla ska dela de gemensamma målen och att målen ska brytas ned på lägre nivåer. Detta arbete går både uppifrån och ned i organisationen samt nedifrån och upp. I arbetet med att kommunicera och bryta ned målen benämns ofta "catchball", som symboliserar kommunikationen med en boll. Kommunikation, "bollning", mellan olika processnivåer leder till nedbrytning av de övergripande målen till genomförbara förbättringsåtgärder som alla kan känna delaktighet i. Varje "vad" ska motsvaras av "hur" i nästa led (Bergman & Klefsjö, 2012).

Eureka och Ryan (1990) lyfter fram åtta steg för måldelning: 1) Formulera organisationens vision. 2) Arbeta fram mål på lång- och medellång sikt, vilket ska utföras i dialog med medarbetarna för att skapa delaktighet. 3) Samla in information och genomför analyser. 4) Skapa en årsplan. 5) Bestäm målvärden för att kunna styra verksamheten mot målen. 6) Kommunicera ut årsplanen från ledning och nedåt till varje avdelning och medarbetare samtidigt som den bryts ned i allt högre detaljeringsnivå. 7) Genomför årsplanen i det dagliga arbetet. 8) Utvärdera årsplanen regelbundet. Bergman och Klefsjö (2012) hävdar att måldelningens starkt kommunikativa karaktär kan göra vissa chefer tveksamma eftersom att dela viss information innebär också att dela makt. Tsung-Ming och Chao-Ton (2007) visar i deras studie att verktyget bidrar till betydande förbättringar i verksamheten och för resultatet. De nämner även att verktyget förbättrar kommunikationen och ökar konsensus i verksamheten.

2.4.3 *Nemawashi* – beslut genom konsensus

Nemawashi är en populär kommunikationsmetod från Japan. Det liknar en catchball-process som identifierar rimliga och acceptabla åtgärder för att uppnå de mål som fastställts av ledningen. Inom Toyota är *nemawashi* en aktivitet för att bygga upp stöd för ett projekt eller beslut genom att i förväg kommunicera, främst för att få konsensus. Metoden innebär att dela information om de beslut som ska fattas för att involvera alla anställda i processen (Tsung-Ming & Chao-Ton, 2007). Genom att regelbundet uppmuntra interaktion ansikte mot ansikte skapar enligt Sagi (2015) användning av *nemawashi* framgång för organisationen. Förberedelserna är avgörande och inkluderar att prata med de som berörs av ett nytt förslag, få deras reaktion och feedback samt modifiera förslaget utifrån detta.

2.5 Lean kommunikation – verktyg/modell under konstruktion?

Som redogjorts för ovan är det inte mycket som har utforskats gällande begreppet Lean kommunikation eller behovet av en specifik inriktning för kommunikationen inom verksamheter som arbetar utifrån Lean. Kommunikationen är snarare inbakad i verktyg som har delvis andra syften. Ett fåtal ansatser att ta fram ett verktyg eller en modell specifikt för kommunikationen inom Lean har dock utförts under 2010-talet.

2.5.1 Femstegsmodell för långsiktigt språkarbete inom Lean

Blomkvist (2012) diskuterar i sin populärvetenskapliga handbok för effektiv kommunikation rollen för kommunikation inom Lean. Hon utgår dock inte specifikt från begreppet Lean kommunikation. Hon har utifrån Likers 4P-modell för Lean (se figur 2.1 ovan) tagit fram en femstegsmodell för långsiktigt språkarbete. Syftet är att tillhandahålla en modell för hur verksamheter kan integrera språkarbetet i sin verksamhetsutveckling och förbättra såväl språkarbete som kommunikation. Kontentan är att arbeta med kvalitetssäkring och att bygga in kvalitativ kommunikation tidigt i arbetsprocesserna genom att arbeta med ständiga förbättringar. Tanken är att det ska bidra till att göra organisationens kommunikation mer enhetlig, vilket i sin tur ska stärka varumärket och öka kundnyttan. Blomkvist understryker även att det främsta argumentet för femstegsmodellen är att det lönar sig att arbeta långsiktigt med en organisations kommunikation, att den blir effektiv såväl internt som externt. Dessutom är det ett demokratiskt krav i och med språklagen från 2009 som fastställer att det offentliga språket ska vara begripligt, enkelt och vårdat. Grunden är att redan från början utforma informationen utifrån den målgrupp den är avsedd för, för att undvika att behöva rätta till den i ett senare skede. Femstegsmodellens syfte är att kombinera just Lean och arbetet med språkfrågor samt kommunikation:

- Steg 1. Tänk långsiktigt (förankra det långsiktiga tänket i organisationen).
- Steg 2. Kartlägg (gör en kartläggning av kommunikationen utifrån processer och alla inblandade aktörer).
- Steg 3. Eliminera slöseri (identifiera och eliminera slöserier i samtliga arbetsprocesser).
- Steg 4. Respektera och utmana medarbetare och partners (skapa strukturer som motiverar medarbetarna, förankra arbetet på alla nivåer).
- Steg 5. Arbeta med ständiga förbättringar och ständigt lärande (skapa förutsättningar för att organisationen ska kunna förvalta och förbättra kommunikationens kvalitet) (ibid.).

Blomkvist (2012) redovisar i handboken sin fallstudie där femstegsmodellen applicerats på försäkringsbolaget If och banken SEB. Utifrån fallstudiens resultat rekommenderar hon bland annat att säkerställa att kommunikations- och språkvårdsarbetet utgör en naturlig del av verksamhetsutvecklingen så att det blir prioriterat och enhetligt samt att skriftlig och muntlig kommunikation värderas lika (ibid.).

2.5.2 Definition av Lean kommunikation i en första ansats till att skapa ett verktyg

Runebjörk och Wendleby (2013) introducerar i sin bok *Lean med hjärta och kreativitet* begreppet Lean kommunikation i teori och praktik. Enligt författarna utgörs grunden av autentiskt ledarskap, vilket innebär att leda utifrån egna värderingar och erfarenheter. Det gäller att vara både en god ledare och en god kommunikatör. Gott ledarskap kräver att personen ifråga vet vem den är, vad den står för och även kan tydliggöra det för andra. Det fordrar självreflektion samt reflektion över organisationen och

uppdraget. Grunden för kommunikationen är att lyssna in, förstå och respektera andras världsbild och behov. Ett framgångsrikt införande av Lean i verksamheten kräver autentiskt ledarskap och kommunikation. Att gå och se (*genchi genbutsu*) är ett bra sätt för ledaren att inte bara identifiera problemen utan även för att skapa värdefulla möten med medarbetarna. Autentiskt ledarskap samt Lean kommunikation och ledarskap hänger ihop och innefattar bland annat utvecklande av det egna personliga varumärket, överensstämmelse mellan ord och handling, förståelse för och förmåga att engagera motparten, kommunicerande med respekt för individen och på ett sätt som berör samt ett oförtröttligt sökande efter nya sätt att inte slösa med andras tid. Det utvecklas genom ärlighet och respekt via faserna:

- *Självreflektion* – fördjupa förståelsen för egna drivkrafter och värderingar.
- *Tydliggörande* – mer medvetet kommunicera de egna ståndpunkterna genom visuell, verbal och aktiv kommunikation.
- *Relation* – lyssnande, sätta sig in i kundens perspektiv och behov. Bli relevant i sin kommunikation.

Det som enligt Runebjörk och Wendleby (2013) är den mest påtagliga skillnaden mellan ledarskap i en Lean organisation och en traditionell organisation är behovet av nytt kommunikationsförfarande. Det behöver utmärkas av gemensamt ledarskapande, lyssnande och samtal istället för att informera och föra ut budskap i kommunikationskanaler. Det innefattar även att skapa effektiva möten som berör och är relevanta och inte slösar människors tid, i syfte att minska vanliga möteslöserier. Överproduktion uppstår när möten inte tillför värde. Outnyttjad kreativitet och onödiga arbetsmoment uppkommer då mötena är dåligt strukturerade och inte anpassade efter deltagarna. Väntan är också vanligt beroende på teknik som inte fungerar. Lean kommunikation utgår mer precist från:

- Respekt för människan, för deras tid och resurser samt deras behov av information och ömsesidighet i relationen. Det kräver trovärdighet i agerandet.
- Flöden, värde för interna och externa kunder samt eliminering av slöserier. Detta åstadkoms med djup analys av kommunikationssituationer och förståelse för mottagaren så att informationsmängden, graden av ömsesidighet samt utförande anpassas.
- Standardisering genom att utbilda i sätt att effektivisera kommunikationsprocesser.

Runebjörk och Wendleby (2013) menar att det krävs en omfattande analys av vad mottagaren är intresserad av i syfte att hålla kommunikationen relevant. Vidare framhåller de att skillnaden mellan Lean kommunikation och effektiv kommunikation huvudsakligen ligger i grundsynen på kommunikationen, där Lean kommunikation utgår från respekt för individen och inte från så kostnadseffektiv kommunikation som möjligt. Författarna lyfter (liksom Rother, 2013), vikten som coaching har och understryker att ledarens viktigaste uppgift i en Lean organisation är att coacha. Det innebär att förklara uppdraget och stödja medarbetarna i deras dagliga arbete för att utveckla verksamheten och stärka engagemanget. Vid införandet av Lean måste chefer och medarbetare få ökad kunskap om alla typer av kommunikation och författarna utgår från främst språkfilosofi och lingvistik. De relaterar språkets huvudfunktioner till Lean verksamhet. Det gäller att öppna kontakt och upprätthålla relationer, samt att informera utifrån tydligt syfte och förståelse för kunderna. Dessutom kan påverkan i form av lämpliga standarder och bra visualisering göra arbetet tydligt för medarbetarna. Vidare är det avgörande att uttrycka känslor och undvika beteendemässiga slöserier såsom cynism, härskartekniker, negativism, sarkasm, skvaller och överdrifter. Författarna går därefter grundligt genom "den retoriska arbetsprocessen" för både muntlig samt skriftlig kommunikation och som består av faserna analys, innehåll, struktur, formulering,

memorering och framförande. Slutsatsen de drar är att om den retoriska arbetsprocessen låg till grund för förberedelserna av all kommunikation skulle det medföra en genomgripande minskning av slöserier samtidigt som ständiga förbättringar byggs in i alla kommunikationsprocesser och förmågan att lyssna utvecklas i hela organisationen. Enligt dem kan klassiska retoriska redskap såsom berättelser och metaforer kombineras med etablerade Leanverktyg som Leantavlor. Det skulle bidra till mer dynamiska och transparenta planeringsprocesser. Cheferna anses därutöver kunna utveckla bättre kommunikativt ledarskap med självreflektion och ökad förståelse för kunden genom stöd av verktyg och analysmetoder från modern respektive klassisk retorik, dramaturgi och språkvetenskap (ibid.).

2.5.3 Lean kommunikation som nytt forskningsfält

Yankelevitch (2014) utgår från ledarskapsperspektivet i sin diskussion kring Lean kommunikation. Hans populärvetenskapliga bok, baserad främst på hans egna erfarenheter, riktar sig enligt honom själv främst till ledare inom verksamheter som redan arbetar enligt Lean och är väl införstådda med såväl dess filosofi som verktygen och arbetssätten. Grundvalen är att Lean kommunikation ska ses som ett nytt sätt att använda dessa befintliga verktyg och tekniker samt att ledarna ska omfamna tänkandet bakom Lean såväl professionellt som privat. Han framhåller att dagens globalisering och ökande komplexitet i omvärlden även medför ökande kommunikationsslöserier – ett nytt angreppssätt kring Leantänkande därför behöver tas fram. Utgångspunkterna är följande:

- Ju mer komplex en arbetsmiljö blir desto viktigare blir det att alla berörda kommunicerar effektivt. Icke-fungerande kommunikationsflöden kan inverka menligt på både interna och externa kunder.
- Kommunikation är en process, oavsett kanal såsom e-post, memos, bilder, filmer, dokument, kroppsspråk, röst etcetera och oavsett om den sker mellan människor eller mellan människa och IT-system. Eftersom kommunikation är en process kan den alltid förbättras.
- Den transformativa kraften i tankesättet bakom Lean och ständiga förbättringar kan appliceras på alla typer av processer, därför är det hög tid för ledare inom Lean verksamheter att anta utmaningen att effektivisera kommunikationen inom verksamheten.

Enligt Yankelevitch (2014) gäller det att Lean verksamheter åstadkommer en kommunikationsnorm, som kan överbrygga barriärer och skapa samband mellan olika intressenter oavsett deras bakgrund. I detta syfte behöver Lean kommunikation införlivas i hela verksamheten, utifrån ett antal riktlinjer. Varje konversation ska ha kunden i fokus och fokusera på värde på kunden samtidigt som så lite kommunikationsslöserier som möjligt förekommer. Kommunikationsprocessen adderar värde enbart om uppfattningen av innebörden delas av såväl avsändare som mottagare. Idealet är att det inte finns någon variation mellan det sända och det mottagna budskapet. Dessutom gäller det att använda lyssnande och återreflekterande för att uppnå bekräftelse. Tydlighet är ett viktigt element i alla konversationer, det gäller att först förstå och därefter bli förstådd. Varje intressent tar sitt ansvar att lära från misstag för att bli bättre och på så sätt bidra till kontinuerlig processförbättring. Helheten är avgörande. Samarbete och utförande är enbart så effektiva som den svagaste kommunikátören i samtalet. Leans klassiska 5S-verktyg, som innebär 5 steg för verksamheten att skapa och upprätthålla ordning och reda, bör därför appliceras i ett kommunikationsperspektiv:

- 1) Sortera (*seiri*): Hålla sig till saken, sortera ut oljudet och sortera bort det akuta från det viktiga. Klarlägga underliggande antaganden och åsikter. Identifiera och eliminera förekomsten av vital

- information och kommunikation som utmärks av utelämnande, förvrängande (selektivt användande av fakta, översimplifiering, missledande statistik etcetera) samt generaliseringar i form av missvisande och icke-representativa förenklingar. Åsidosätta auktoritet och hierarki.
- 2) Strukturera (*seiton*): Sätta kunden i fokus – förstå vad kunden vill ha, behöver och värderar samt hur verksamheten ska tillgodose detta samtidigt som förmågan att tillfredsställa kunden effektiviseras. Hantera intellektuellt kapital. Skapa en kultur baserad på nyfikenhet och upptäckande för att kunna lyfta fram problem och hitta lösningar. Underlätta funktionellt ömsesidigt beroende, alla inblandade ska förstå den egna avdelningens vision, mål och uppdrag samt hur det är sammanlänkat med andra avdelningars tillika. Tydliggöra beslutsfattandet.
 - 3) Städa (*seiso*): Återbringa saker till ursprungsläget genom att tydligt summera vad, var, när, vem varför och hur och återreflektera tills alla berörda är införstådda. Bygga samförstånd där gruppen förstår varandras idéer och kommunicerar väl, ingående element är att iterativt lyssna, lära och engagera. Klarlägga frågor genom att tydligt fastställa vad som menas, definiera den verkliga diskussionsorsaken och hålla sig till denna.
 - 4) Standardisera (*seiketsu*): Välja ett gemensamt språk genom att utgå från åskådarnas/mottagarnas föredragna språkbruk och använda ord de kan relatera till. Kontrollera för variation genom att säkerställa att såväl avsändare som mottagare är med på banan och att budskapet togs emot som avsett. Etablera tydliga överenskommelser för att lösa diskrepansen mellan det förväntade resultatet och det faktiska utfallet.
 - 5) Skapa vana/självdisciplin (*shitsuke*): Konstant utveckla kommunikationsprocessen (ibid.).

5S-verktyget kan på detta vis, enligt Yankelevitch (2014), användas på exakt samma sätt på kommunikationsprocessen som det används inom produktionsprocesser, det vill säga att arbeta för ständiga förbättringar genom att reducera slöserier, öka fokus, minimera variation, stärka relationer, bygga överenskommelser samt standardisera arbetssätt.

2.5.4 Lyckade kommunikationsstrategier för ledare inom Lean verksamheter

Alpenberg och Scarbrough (2016) diskuterar vikten av kommunikation inom Lean verksamheter, fast fokuserar på produktionsbaserade sådana. Precis som Yankelevitch (2014) utgår de från ledarskapets roll, men liksom Blomkvist (2012) definierar de inte det som just Lean kommunikation. De framhåller bristen på forskning gällande konkreta kommunikationsstrategier för ledningen inom Lean och drar i sin forskning utifrån djupintervjuer med 74 deltagare från sex olika Scaniaanläggningar slutsatsen att det förekommer tre olika former av kommunikationspraxis. Den första är sammansmältning (*blending*) som innebär kommunikation där ledaren gör en ansats att bli del av medarbetarnas arbetssituation snarare än att vara en åskådare. Den andra är positivt engagemang (*positive engagement*) där ledaren genomgående är positiv och driver verksamheten framåt genom att ingjuta positiv energi i processen. Den tredje är mjuka ord (*soft words*) där ledaren konsekvent svarar på ett känslomässigt positivt sätt, oavsett förutsättningen. Dessa tre kommunikationssätt sammanvävs och används effektivt av ledningen och utgör grunden för vad de kallar "inbyggd Lean" (*embedded Lean*). Författarna jämför dessa former av kommunikation med forskning om företag som utmärks av misslyckat respektive svagt Leaninförande. Företagen som inte lyckats så bra utmärks omvänt av kommunikationspraxis från ledningen i form av separation och distansering från medarbetarna i sitt sätt att uttrycka sig, negativt engagemang med fokus på kontroll och

fokus på de fel medarbetarna gör, samt hårda ord med uttryckande av negativa och hindrande beteenden gentemot medarbetarna (Alpenberg & Scarbrough, 2016).

2.6 Kommunikation och kvalitetsledning

Om fokus lyfts från specifikt Lean kommunikation till mer övergripande kommunikation kopplat till kvalitetsledning kan nämnas att Bergman och Klefsjö (2012) anser att en väsentlig del av ledarskapet består av att förklara, beskriva och argumentera samt kommunicera olika frågeställningar. Det krävs för att skapa delaktighet, förståelse och övertygelse. Kommunikation sker idag genom många olika kanaler såsom exempelvis e-post och information på intranät och behovet av personlig och direkt kommunikation har ökat. Wreder (2008) påtalar i sin undersökning av organisationer som framgångsrikt arbetat med kvalitetsledning att kommunikation, relationsbyggande, delegering och coaching är kritiska faktorer för att skapa en god arbetsmiljö. Även Bergman och Klefsjö (2012) understryker att kommunikation inom kvalitetsledning är vitalt för att skapa engagemang. Vidare, riktas fokus mot begreppet *kommunikativt ledarskap* betraktat utifrån ett kvalitetsledningsperspektiv, kan kommunikation inom ledarskapet enligt Bäckström et al. (2016) vara avgörande för medarbetarnas hälsa och arbetsmiljö. Detta begrepp och kopplingen till Lean kommunikation avhandlas nedan.

2.7 Kommunikativt ledarskap – definition och innebörd

Begreppet *Communicative Leadership* är ett koncept som handlar om ledares kommunikation och innebär högre nivåer av individuell prestation, tydliga roller samt engagemang (Bäckström et al., 2016). I Sverige har organisationer under det senaste decenniet använt begreppet *kommunikativt ledarskap* med hänvisning till ledare som engagerar sig i kommunikation (Johansson et al., 2014). Den mest tongivande svenska forskningen på området kommer från Johansson som har tagit fram ett teoretiskt ramverk till konceptet och definierar det som: "En kommunikativ ledare engagerar medarbetare i dialog, ger stöd och söker återkoppling, involverar medarbetare i beslutsfattande, och uppfattas som öppen och närvarande" (Johansson et al., 2014, s. 155). Lager (2017) påpekar att grundtesen är att kommunikativt ledarskap utvecklar chefer till bättre ledare, som får sina medarbetare att må och prestera bättre. Det leder i sin tur till högpresterande organisationer. Det finns olika sätt att definiera begreppet, men i princip alla beskrivningar utgår från att det kommunikativa ledarskapet är ett förhållningssätt – en uppsättning av principer, processer och verktyg som används för att utveckla och styra verksamheter med kommunikativa metoder. Det kommunikativa ledarskapet är en strukturerad process för att tillsammans med medarbetarna nå organisationens vision och mål. Det handlar om att skapa delaktighet och förståelse, att dela organisationens vision, syfte, värderingar, samt ha kunskap om organisationens policyer och regler (ibid).

2.7.1 Värde av kommunikativt ledarskap

Den viktigaste faktorn för en organisations framgång är enligt Barrett (2006) ledares kommunikationsförmågor. Kommunikativa ledare har visat sig påverka organisationens resultat och leda till förbättrade prestationer på individ-, grupp- och organisationsnivå (ibid). Kommunikativt ledarskap bidrar till värdeskapande i alla typer av organisationer. Ledare som är kommunikativa utmärks av att de inte enbart kommunicerar utan även uppfattas som goda kommunikatörer av sina medarbetare (Lager, 2017).

Bäckström et al. (2016) understryker vikten av att cheferna har utbildning i hur de kommunicerar exempelvis när det kommer till svåra samtal och att de själva tror på det budskap de kommunicerar. En väl fungerande intern kommunikation kan enligt Lager (2017) medföra en rad fördelar. Några som nämns är ökning gällande arbetstillfredsställelse, motivation, engagemang, förändringsvilja, förtroende för ledning, grad av innovationsförmåga, produktivitet samt kvaliteten på varor och tjänster. Motsvarande kan minskningar åstadkommas gällande kostnader, sjukfrånvaro och personalomsättning. Kommunikation mellan ledare och grupp eller större enheter påverkar sammanhållningen, tron på den egna förmågan inom gruppen eller organisationen samt hur väl gruppen fungerar. Gruppens resultat påverkas av faktorer som konstruktiv feedback och hur ledaren uppfattas lyssna på dem (ibid.).

2.7.2 Den kommunikativa ledaren

Det kommunikativa ledarskapet är ett förhållningssätt och en ledstjärna i en befintlig ledarskapsmodell. Den kommunikativa ledaren skapar delaktighet genom att medarbetarna får en chans att förstå bakgrunden, ställa frågor, komma med inspel, argumentera och reflektera. Det handlar om att lyfta fram medarbetare eller andra chefer istället för sig själv. Det rör sig också om att först lyssna, sedan tala, att skapa en dialog med medarbetarna på deras villkor och inte alltid på den egna favoritarenan, samt att involvera medarbetarna i beslutsprocessen (Lager, 2017). Från Mittuniversitetet och organisationen Sveriges Kommunikatörers forskningsprojekt presenteras åtta principer för kommunikativt beteende som dominerar inom befintlig litteratur. Principerna är att ledare: 1) Coachar och ger medarbetarna eget ansvar. 2) Skapar strukturer som underlättar arbetet. 3) Formulerar tydliga förväntningar på kvalitet, produktivitet och professionalism. 4) Är tillgängliga, respektfulla och bryr sig om medarbetarna. 5) Löser problem samt ger och söker feedback. 6) Ger inriktning och hjälper andra att nå sina mål. 7) Gestaltar medvetet budskap och händelser. 8) Möjliggör och stödjer meningsskapande (Bäckström et al., 2016).

Utöver dessa beteenden har Mittuniversitetet valt ut fyra övergripande beteenden som är särskilt viktiga för det kommunikativa ledarskapet. Det första är *Strukturera* vilket innebär att tydliggöra mål och förväntningar, definiera uppgifter, planera samt fördela uppgifter, rekrytera och skapa mening. Det andra är *Utveckla* och involverar att coacha och träna, ge återkoppling på resultat, lösa problem och uppmuntra självstyrning. Det tredje – *Integrera* – handlar om att skapa öppenhet, stödja, samt lösa konflikter. Det fjärde är *Reprentera* och innebär att företräda gruppen, enheten eller organisationen, bevaka omgivningen, nätverka samt skapa resurser. Detta innebär att det kommunikativa ledarskapet är att vara medveten om kommunikationens betydelse, prioritera arbetet med kommunikation, planera och strukturera arbetet, använda sig av perspektiv och verktyg och utveckla arbetet (Lager, 2017).

2.7.3 Modell för det kommunikativa ledarskapet

Lager (2017) beskriver den kommunikativa modellens fyra huvudområden; Prioritera och analysera arbetet med det kommunikativa ledarskapet, strukturera arbetet genom att skapa rätt förutsättningar för att inkludera det kommunikativa ledarskapet i vardagen, agera med hjälp av perspektiv och verktyg samt slutligen utveckla det kommunikativa ledarskapet. Områdena har i sin tur olika moment som både kan ses som en checklista och som ett konkret verktyg. Vilka dessa steg och moment är beror på hur arbetet utförts tidigare, vilken typ av organisation det rör sig om samt vilket sammanhang.



Figur 2.3 Modell för det kommunikativa ledarskapet: Fyra steg/perspektiv och 13 moment. Efter Lager (2017, s. 65).

Steg 1. Prioritera och analysera

Prioritera, Nulägesanalys och Målsätta

Att chefer kan prioritera kommunikation i sitt ledarskap samt har en medvetenhet om att det är viktigt och värdeskapande – framförallt för medarbetarna – är enligt Elvenäs (2017) avgörande för att kunna nå de egna målen. Han framhåller att ledare lägger ned betydligt mycket mindre av sin tid på kvalificerad kommunikation än de själva tror (ibid). Ett annat perspektiv på frågan är att organisationer som pratar mycket kommunikation – metakommunicerar – har ett bättre kommunikationsklimat jämfört med organisationer som inte gör det i samma omfattning. När frågan prioriteras kommer de positiva effekterna. Det är avgörande att peka på kommunikationens värdeskapande och inte på kommunikation som egenvärde. En stor andel chefer prioriterar inte kommunikationen och har svårt att sätta sig in i andras verklighet och behov, eftersom kunskap om detta saknas. Ofta framhålls tidsbrist. Det är därför avgörande för chefer att våga prioritera kommunikation och skapa en struktur, process och planering som möjliggör arbetet såväl långsiktigt som i vardagen. När det kommunikativa ledarskapet etablerats medför det ofta tidsbesparingar som ett resultat av ökad tydlighet och ökad delaktighet (Lager, 2017).

Nulägesanalysen är det moment som allra tydligast skiljer kommunikation i ledarskapet från det kommunikativa ledarskapet. Chefen bör årligen göra en uppdaterad nulägesanalys gällande budskap, behov, förutsättningar, målgrupp och kanaler. Det bildar en grund för att lyckas med arbetet och skapa långsiktiga effekter. Som chef är det viktigt att identifiera allt bra som görs i organisationen samt vilka stora utmaningar som finns och kommunikationens roll i detta. Det kommunikativa ledarskapet är ett medel för att nå organisationens mål på både kort och lång sikt. Det är därför avgörande att i nulägesanalysen utgå från organisationens existerande vision, värdegrund, mål, medarbetarskap, kultur och strategier. Det kommunikativa ledarskapet är inte en heltäckande ledarskapsmodell. Det är ett perspektiv och ett förhållningssätt som löper som en röd tråd genom ledarskapet. För att arbetet ska få ordentligt fäste i organisationen behöver det därför integreras med den befintliga ledarskapsmodell eller filosofi som finns i organisationen (Lager, 2017).

Målgruppsanalys är avgörande. All kommunikation sker på mottagarens villkor, så den behöver anpassas till mottagaren för att bästa effekt ska uppnås. Ledare ska fråga medarbetarna hur de vill bli kommunicerade med och när de känner sig mest bekväma. Det gäller att hitta den bästa kombinationen av vad medarbetarna vill, vad som är praktiskt genomförbart och vad chefen vill. När organisationer ska kommunicera externt är det självklart att anpassa budskap och kanalval utifrån målgruppen. Vad beträffar intern kommunikation är det betydligt mer ovanligt att en målgruppsanalys genomförs. Det finns också stora skillnader på en arbetsplats hur homogen eller heterogen gruppen är. Betydelsefulla faktorer är skillnader i ålder, kulturell bakgrund, utbildningsnivå, lönenivå, teknikintresse samt om medarbetaren har tillgång till arbetsdator eller inte. Vid arbete med målgruppsanalys behöver det reflekteras kring vilka informations- och kommunikationskanaler som finns, vilka som fungerar bäst för medarbetarna och vilka som är lämpligast för vilken fråga. Det kommunikativa ledarskapet är ett medel för att nå organisationens övergripande mål. Genom att målsätta det kommunikativa ledarskapet i form av tydliga mål påvisas att området är viktigt och att det finns förväntade effekter. Det medför även möjlighet till effektiv uppföljning, som ger grund för lärande och effektivisering (Lager, 2017).

Steg 2. Strukturera

Planera, Smarta möten samt Tillgänglig och närvarande

Det andra steget handlar om att skapa en praktiska förutsättningar och struktur för utövandet av det kommunikativa ledarskapet. För att uppnå framgång som ledare fordras att kommunikation planeras. Planering kan innebära framtagande av årsplan/årshjul för arbetet gällande till exempel verksamhetsplanering – när och hur medarbetare ska involveras, vilken typ av samtal och möten, hur många och när samt hur de ska genomföras för att uppnå bästa effekt. Därefter kan en mer detaljerad plan utarbetas (Lager, 2017). Kommunikativa ledare skapar användbara strukturer och processer som möjliggör för anställda att utföra sitt arbete, svarar på feedback och visar en vilja att förändras (Barge, 2004). För att kunna prioritera och strukturera informationsbehovet behöver chefen fundera över vad som ska uppnås med informationen som ska kommuniceras (Lager, 2017). Bäckström et al. (2016) påpekar även att "bli informerad" handlar om att få tillräckligt mycket information och att det är centralt att ledare kommunicerar med alla medarbetare. Om all information anses viktig för alla finns det risk för informationsöverflöd, det gäller att stämma av med medarbetarna för att få rätt balans (ibid.).

Vad gäller smarta möten nämner Lager (2017) att en vanlig uppfattning av möten är att de tar mycket tid, är ineffektiva och inte särskilt underhållande. Han poängterar att om alla kommer väl förberedda till mötet och har en tydlig bild av exempelvis syfte, finns en bra grund till dialog. Johansson et al. (2014) anser att kommunikativa ledare är tillgängliga, respektfulla och visar omtanke för medarbetarna. Enligt Lager (2017) är några av de tydligaste förväntningarna på en kommunikativ ledare tillgänglighet, öppenhet och närvaro. Medarbetarna ska känna att chefen är närvarande, vilket kan vara både fysiskt och digitalt. Det ger chefen möjlighet att bekräfta medarbetare.

Steg 3. Agera

Communicare, Varför, Feedback samt Levandegöra och anpassa

Det tredje steget i modellen handlar om att praktiskt använda sig av flera olika verktyg och förhållningsätt för att stärka sitt kommunikativa ledarskap. Vad som är mest effektivt beror på vilken typ av person ledaren är, vilken organisation det rör sig om samt vilket sammanhang. Ordet kommunikation kommer

från latinets *communicare*, som betyder dela eller göra gemensamt. För att kunna dela krävs interaktion – dialog. Att skapa förutsättningar för och arbeta med dialog utgör kärnan i det kommunikativa ledarskapet. Att inte stanna vid att informera, utan också se till att skapa delaktighet där såväl sändare som mottagare är aktiva. Ledaren behöver etablera en kultur av dialog, där det i handling visas att dialogen är äkta, ärlig och får effekter (Lager, 2017). När ledare aktivt engagerar sig i dialog med medarbetare genom att dela med sig av information och involvera dem i beslutsfattandet, har det ett avgörande inflytande på medarbetarnas attityder, välbefinnande, förståelse för frågorna, engagemang och resultat (Johansson et al., 2014). Grunden för att kunna presentera förslag på lösningar som efterfrågas och landar rätt är att först lyssna, för att förstå. Effektivt lyssnande handlar om att lyssna empatiskt, med en genuin ambition att förstå situationen (Lager, 2017). Kommunikativa ledare är villiga att lyssna, ta emot klagomål eller frågor samt dela lämplig information sanningsenligt och tillfredsställande (Johansson et al., 2014).

I ett kommunikativt ledarskap prioriterar ledaren frågorna om *varför* något görs. Ledaren bör så tidigt som möjligt involvera medarbetarna i beslutsprocessen för att de ska få en så god bild som möjligt av detta varför. Ledaren behöver även vara beredd på att argumentera med sina medarbetare samt vara öppen för tankar och idéer (Lager, 2017). Bäckström et al. (2016) poängterar att ledare kan påverka medarbetarnas välbefinnande genom att motivera beslut som fattas. Det är viktigt att förklara varför vissa regler finns, inte bara att de ska följas, samt att vara öppen och ärlig och inte lova för mycket (ibid.). Kopplat till detta är vikten av tydlighet och att tydliggöra förväntningar. Tydlighet är en av de viktigaste egenskaperna hos en chef när medarbetare uppmanas lista vad de uppskattar mest. Att vara tydlig som chef börjar med att organisationen, det vill säga den yttersta ledningen och uppdragsgivarna, är tydlig. Det ska finnas tydlighet kring allt från vision, värderingar och mål till kultur och genomförande. Enskilda chefer bör göra vad de kan för att öka tydligheten i organisationen och ställa krav på yttersta ledningen. Tydlighet är lättare om chefen känner sig bekväm med vad som ska kommuniceras (Lager (2017)). Bäckström et al. (2016) påpekar i detta avseende att det är avgörande att ledare själva tror på budskapet de ska kommunicera (ibid). Att tydliggöra förväntningar är centralt för att skapa tillit mellan chef och medarbetare. Genom att kommunicera vilka förväntningar medarbetarna kan ha på ledarskapet ges en tydlig bild av vilket ledarskap chefen står för (Lager, 2017).

Kommunikativa ledare ger feedback som är specifik, balanserad, adresserar de senaste händelserna, levereras inom en lämplig tidsperiod, och inte är kopplad till lön eller ekonomisk belöning i sig. De är också mottagliga för feedback och villiga att lyssna. De söker aktivt konstruktiv feedback för att lära sig hur de kan förbättra sitt ledarskap (Johansson et al., 2014). Chefen har den viktigaste rollen i en feedbackkultur och en framgångsrik metod är att själv vara den som tar initiativet; efterfrågar samt ger feedback. En frånvarande eller undermålig ledare är ofta en viktig grund till att medarbetare inte trivs och vill byta anställning (Lager, 2017). Bäckström et al. (2016) nämner att det är möjligt att påverka medarbetarnas välbefinnande genom att ge dem positiv feedback och konstruktiv återkoppling. Elvnäs (2017) visar i sin forskning att ledare tror att de lägger omkring 40 procent av sin tid på att ge medarbetare feedback medan den faktiska siffran är 0–2 procent. Johansson et al. (2014) påpekar att feedback kan ha ett kraftfullt inflytande på medarbetarnas attityder och produktivitet. Chamorro-Premuzic (2015) betonar även att 70 procent av de medarbetare som får feedback presterar bättre. Genom feedback och återkoppling kan ledaren hjälpa andra att bli bättre, bli bättre själv och utveckla organisationen. Österberg, Rydstedt och Fors Brandebo (2017) lyfter feedbackens roll för att bygga tillit mellan chef och medarbetare samt att frekvens är viktigare än innehåll. Lager (2017) tillägger att feedback bör ges baserad på fakta och konkreta exempel.

Kommunikativa ledare har även förmågan att bryta ned och levandegöra visioner, mål, strategier, värderingar, beslut och löpande information till den egna avdelningen och till medarbetarna. Chefen behöver tolka och anpassa budskapet vilket fordrar en djup insikt i frågan. Därefter behöver frågan brytas ned ytterligare och diskussion ske kring målsättning och uppföljning. Slutligen ska frågan levandegöras och kommuniceras. Ledaren behöver då ta ställning kring medarbetarnas förkunskap, lämpliga kommunikationssätt och -kanaler, tidpunkt för kommunicering samt passande symbolhandlingar som kan göra frågan levande där ledaren föregår med gott exempel (Lager, 2017).

Steg 4. Utveckla

Utvärdera, Reflektera samt Utbilda

Det sista steget i modellen handlar om att ständigt förbättra det kommunikativa ledarskapet, genom uppföljning, utvärdering, reflektion samt utbildning. Det innebär bland annat att situationsanpassa arbetet utifrån den specifika situation organisationen befinner sig. Utvärdering av arbetet på ett enkelt, tydligt och strukturerat sätt är en avgörande framgångsfaktor. Målsättning och utvärdering sänder ett tydligt budskap inom organisationen att det är viktigt. Dessutom skapas underlag för att förbättra arbetet. Mycket tyder även på att det som målsätts och mäts också prioriteras. Chefen bör skapa en struktur för utvärdering där organisationens övergripande mål kopplas till det kommunikativa ledarskapet, medarbetarundersökningar och specifika frågor kring kommunikation i medarbetarsamtalet (Lager, 2017).

Att reflektera över kommunikationen är en avgörande beståndsdel i kommunikationsarbetet, då det är flera parter inblandade som kan uppfatta kommunikationen på olika sätt. Reflektion över det kommunikativa ledarskapet skapar mest värde om det sker i nuet och även mer långsiktigt (Lager, 2017). Ledare bör lägga in en kort tid för reflektion efter varje arbetsdag, kring den egna kommunikativa prestationen samt hur den uppfattas. Ett effektivt sätt att reflektera är att ta ett exempel där kommunikationen gjort skillnad och analysera det även för andra (ibid.). Vad gäller momentet utbilda framhåller Simonsson (2006) att dagens ledningsfilosofi rymmer en kommunikativ utmaning. En inte blygsam andel chefer har tillsatts på basis av tekniska samt yrkesmässiga kunskaper och kommunikationsrollen kan verka skrämmande. De kan därför ha behov av stöd och utbildning. Högström (1999) ställer sig frågan hur det kommer sig att ledarutbildningar sällan innehåller någon kommunikationsutbildning när 60–90 procent av ledarskapsprocessen består av att kommunicera. Lager (2017) betonar att utbildning och kompetensutveckling inom det kommunikativa ledarskapet kan handla om att stärka sin kompetens generellt eller att fokusera på några delar inom det kommunikativa ledarskapet.

2.8 Teoretiska beröringspunkter mellan Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap

2.8.1 Skapa värde, vara inlyssnande, behovsanpassa och föregå med gott exempel

Kommunikativt ledarskap bidrar enligt Lager (2017) till värdeskapande i alla typer av organisationer och utgår från att analysera budskap, behov, förutsättningar, målgrupp och kanaler. Här kan paralleller dras till Lean kommunikation som handlar om att skapa värde för interna och externa kunder samt eliminera slöserier. Det åstadkoms med djup analys av kommunikationssituationer och förståelse för mottagaren så att informationsmängden, graden av ömsesidighet samt utförande anpassas (Runebjörk & Wendleby,

2013). Likaså Blomkvist (2012) nämner i sin språkmodell för Lean vikten av att kommunikationen kvalitetssäkras, den ska redan från början utformas utifrån den målgrupp den är avsedd för. Dessutom ska slöserier konsekvent identifieras och elimineras i samtliga arbetsprocesser. Enligt Yankelevitch (2014) handlar Lean kommunikation om att skapa värde för mottagaren där det är avgörande att säkerställa att både avsändare och mottagare uppfattar informationen på samma sätt. Även inom kommunikativt ledarskap nämns att kommunikationen behöver anpassas till mottagaren för att bästa effekt ska uppnås. All kommunikation sker på mottagarens villkor där grunden är att först förstå och sedan bli förstådd (Lager, 2017). Enligt Johansson et al. (2014) är kommunikativa ledare inlyssnande och visar respekt för medarbetare. Inom Lean kommunikation lyfts respekt för människan, behovet av information och för ömsesidigheten i relationen samt att sätta sig in i kundens behov (Runebjörk & Wendleby, 2013). Likaså Yankelevitch (2014) understryker att Lean kommunikation utgår från att först förstå och därefter bli förstådd, där lyssnande och återreflekterande för att uppnå bekräftelse och klarhet är fundamentalt. Även där finns således påtagliga likheter mellan de båda begreppen. En ytterligare aspekt båda begreppen delar är vikten av att föregå med gott exempel. Lager (2017) understryker att det är avgörande för att kunna levandegöra och anpassa budskapet medan Runebjörk och Wendleby (2013) betonar överensstämmelse mellan ord och handling för att skapa trovärdighet i agerandet och utgå från respekt för människan.

2.8.2 Tydliggöra, strukturera, prioritera samt skapa delaktighet

Både inom kommunikativt ledarskap och Lean kommunikation lyfts vikten av tydlighet och struktur. Det kommunikativa ledarskapet är enligt Lager (2017) en strukturerad process för att tillsammans med medarbetarna nå organisationens vision och mål. Grunden är att strukturera. Det innebär att tydliggöra mål och förväntningar, definiera uppgifter, planera samt fördela uppgifter, rekrytera och skapa mening. Tydligt chefskap fordrar att organisationen är tydlig, det vill säga att det finns klarhet kring allt från vision, värderingar och mål till kultur och genomförande. I modellen för kommunikativt ledarskap (Figur 2.3) ingår därutöver att prioritera och strukturera kommunikationen samt att anpassa den till mottagaren för att bästa effekt ska uppnås (Lager, 2017). I Blomkvists (2012) femstegsmodell för språkarbete, som gränsar till Lean kommunikation, nämns betydelsen av att skapa strukturer som motiverar medarbetarna och att förankra arbetet på alla nivåer. Yankelevitch (2014) lyfter i sitt 5S-verktyg för Lean kommunikation värdet av att tydligt summera vad, var, när, vem, varför och hur, att återreflektera tills alla berörda är införstådda, att tydliggöra hur beslut fattas samt att klarlägga frågor. Det är avgörande att alla inblandade förstår den egna avdelningens vision, mål och uppdrag samt hur det är sammanlänkat med andra avdelningars tillika (ibid). Bäckström et al. (2016) påpekar dessutom att i det kommunikativa ledarskapet handlar "bli informerad" om att få tillräcklig information och att inte hamna i informations-överflöd. Detta korrelerar med vad Yankelevitch (2014) nämner i sitt 5S-verktyg för Lean kommunikation, att strukturera för att sätta kunden i fokus och förstå vad kunden vill ha, samt att sortera i syfte att hålla sig till saken och sortera ut oljudet (ibid). Kopplat till strukturen lyfts både inom kommunikativt ledarskap (Lager, 2017) och Lean kommunikation (Runebjörk & Wendleby, 2013) vikten av effektiva möten.

Att engagera medarbetarna i dialog för att skapa konsensus och delaktighet verkar vara gemensamt för Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap. Johansson et al. (2003) påtalar att när ledare aktivt engagerar sig i dialog med medarbetare, genom att dela med sig av information och involvera dem i beslutsfattandet, har det djupt inflytande på medarbetarnas attityder, välbefinnande, förståelse för frågorna, engagemang och resultat. Inom Lean används kommunikationsmetoden *nemawashi* för att

bygga upp stöd för ett projekt eller beslut genom kommunikation i förväg, främst för att få konsensus. Metoden innebär att dela information om de beslut som ska fattas för att involvera alla anställda i processen och att uppmuntra interaktion ansikte mot ansikte (Tsung-Ming & Chao-Ton, 2007). Delaktighet skapas även genom att ledaren är tillgänglig/närvarande i medarbetarnas dagliga arbete, något som lyfts inom både kommunikativt ledarskap (Lager, 2017) och Lean kommunikation kopplat till att gå och se (Runebjörk & Wendleby, 2013).

2.8.3 Coacha samt arbeta med ständigt lärande och reflektion

Coaching har en central roll kopplat till kommunikation inom Lean. Runebjörk och Wendleby (2013) framhåller att coaching utgör ledarskapets viktigaste funktion, det gäller att förklara uppdraget och stötta medarbetarna att kunna utvecklas och bidra till ständiga förbättringar. Alpenberg och Scarbrough (2016) understryker att ledarens kommunikationspraxis gentemot medarbetarna ska utgå från positivt engagemang för att kunna driva verksamheten framåt. Även inom kommunikativt ledarskap anses coaching vara avgörande för att skapa delaktighet och att ge medarbetarna eget ansvar (Lager, 2017). Att arbeta med ständigt lärande är också en gemensam beröringspunkt mellan de två begreppen. Lager (2017) lyfter att kommunikativt ledarskap har fokus på tydliga mål för att kunna göra uppföljningar som ger grund för lärande och effektivisering. Kopplat till Lean kommunikation nämner Blomkvist (2012) mer övergripande, vad gäller språkarbete, vikten av att arbeta med ständiga förbättringar och ständigt lärande. Knutet till lärandet finns även rollen som reflektion (*hansei*) har inom Lean och Lean kommunikation, ledaren ska reflektera över både sig själv och sina medarbetare för att utveckla verksamheten (Runebjörk & Wendleby, 2013). Även inom kommunikativt ledarskap understryks vikten av reflektion, både kortsiktig och långsiktig, i syfte att skapa värde för verksamheten (Lager, 2017).

2.8.4 Mer lika än olika?

Sammanfattningsvis finns det flera olika beröringspunkter mellan Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap, men också delar som skiljer. En skillnad är att Lean kommunikation fokuserar mer än vad kommunikativt ledarskap gör på att eliminera slöseri, effektivisera flöden och att hålla kommunikationen enkel, exempel Yankelevitch (2014) och Blomkvist (2012) är tydliga med detta. Runebjörk och Wendleby (2013) är dock mer inriktade på att arbeta med lite mer omfattande retoriska processer. En annan skillnad är hur utbildning lyfts inom begreppen. Avseende kommunikativt ledarskap hävdar Lager (2017) att cheferna/ledarna bör ha utbildning i hur de kommunicerar, exempelvis när det kommer till svåra samtal. Runebjörk och Wendleby (2013) nämner istället utbildningens roll inom Lean kommunikation kopplat till att utbilda i sätt att effektivisera kommunikationsprocesser. En tredje skillnad är att Lean kommunikation tydligare än kommunikativt ledarskap diskuterar vikten av att standardisera kommunikationen. Främst Runebjörk och Wendleby (2013) och Yankelevitch (2014) betonar standardisering. Sammantaget kan det te sig som att det som ovan har identifierats som likheter mellan begreppen är mer påtagligt än skillnaderna. Både Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap kan effektivisera och bidra till motiverade medarbetare som har förståelse för vilka organisationen är till för och som känner engagemang och en strävan mot samma riktning. Dessutom betonar båda begreppen vikten av att planera och strukturera kommunikationen samt för liknande resonemang kring hur ledare bör vara och agera för att skapa trovärdighet, delaktighet och nå ut med budskap.

3. Metod

3.1 Forskningsansats

Creswell och Creswell (2018) betonar att ett övergripande beslut om forskningens ansats behöver tas utifrån ämnet som ska studeras, forskarens erfarenheter samt mottagarna för studien. Det innefattar filosofisk inriktning, forskningsinriktning, design och metod. Forskningsansatsen och designen, som kan utgöras av kvantitativ, kvalitativ eller blandad metod, påverkas av den filosofiska inriktningen. Kvalitativ och kvantitativ metod bör inte ses som rigida eller varandras motsatser utan snarare representerar de varsin ände på samma skala. Den tredje forskningsinriktningen är blandad metod vilken återfinns i mitten av skalan då den använder sig av metoder som traditionellt hör hemma antingen inom kvalitativ eller kvantitativ metod. De filosofiska inriktningarna kan delas in i fyra grupper/inriktningar: 1) *Postpositivistisk*, som har en kvantitativ utgångspunkt och oftast använder statistiska metoder. Den representerar traditionell forskning, där forskaren utgår från en teori, samlar in data som antingen bekräftar eller motsäger teorin, därefter korrigerar och utför ytterligare test. 2) *Konstruktivistisk*, där metoden är kvalitativ med breda samt generella frågor och där deltagarna interagerar med varandra. Målet med forskningen är att i största grad förlita sig på deltagarnas syn på det som studeras. Medvetenheten är stor om att den egna bakgrunden hos deltagarna och forskarna påverkar tolkningarna av det som studeras. 3) *Transformativ*, där forskningen anses vara nära sammanflätad med politik. Fokus är på grupper och individer i samhället som är marginaliserade, som exempelvis upplever diskriminering eller förtryck. 4) *Pragmatisk*, som både fokuserar på vad som fungerar och söker lösningar på problem. Forskarna betonar här problemen och frågorna snarare än metoder, och använder ett flertal metoder, både kvalitativa och kvantitativa, för att förstå problemet varav blandad metod lämpar sig bäst (ibid.).

För att uppnå denna studiens syfte och besvara dess frågeställningar har författarna antagit en konstruktivistisk ansats med kvalitativ metod som forskningsdesign, enligt Creswell och Creswells (2018) beskrivning ovan. Detta val utgår från författarnas behov av att nå fördjupad förståelse kring begreppen Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap, hur de hänger samman samt hur de kan användas inom Leanbaserade verksamheter för att skapa värde. Vidare har förfarande med triangulering använts. Dels analys- triangulering då det varit två författare som genomfört, uttolkat och analyserat intervjuerna och därefter jämfört med varandra och dels teoritriangulering då flera olika teoretiska perspektiv använts för att tolka datan. Detta minskar enligt Patton (1999) risken för selektiv uppfattning och uttolkningsbias.

3.2 Studieval

En explorativ fallstudie i form av undersökning av ett fåtal kommuner har valts som metod med fokus på att problematisera de två begreppen ifråga. Detta val utgår från att ha ett öppet förhållningssätt till vad som framkommer utifrån det empiriska materialet. Backman (2016) understryker att fallstudier inte behöver begränsas till ett fall, utan kan undersöka flera fall i en och samma studie (ibid.). Enligt Yin (2012) kan en fallstudie, förutom att vara antingen en enskild fallstudie eller flerfallsstudie, även vara antingen holistisk eller ha inneslutna delfall. Sistnämnda innebär att data samlas in från flera olika organisationer eller avdelningar och då utgör en inneslutande flerfallsstudie där syftet med varje delfall är att utforska en

kompletterande del av den huvudsakliga forskningsfrågan. Fördelen med att använda sig av en flerfallsstudie är att beläggen kan stärkas och att resultatet kan anses vara mer robust än om enbart ett fall studeras (ibid.). Vad avser just explorativ fallstudie betonar Backman (2016) att den till sin natur är undersökande snarare än beskrivande eller förklarande. Merriam (1994) understryker i samma anda att en fallstudie kan utgå från intresse av process snarare än resultat, inrikta sig på kontext snarare än specifika variabler samt fokusera på att utforska snarare än att bevisa hypoteser. Även Denscombe (2014) är inne på samma spår och poängterar att fallstudier främst används för att upptäcka information. Denna information kan därefter underlätta förståelse för de bakomliggande orsakerna till det som observeras i studien. Detta kan anses vara värdefullt eftersom informationen föreslår nya vägar att utforska något eller påvisar hur olika aspekter i fallet sammanhänger i en övergripande helhet (ibid.). Såväl Bryman (2011) som Backman (2016) framhåller värdet av fallstudie som metod just för att studera ett fenomen i dess specifika miljö och kontext samt för att utforska komplexiteten i processer och i relationer. Den kan bidra till att skapa en förståelse för fenomenet ifråga. Yin (2012) lyfter att det som utmärker fallstudier är att gränserna mellan det fenomen som studeras och den kontext fenomenet förekommer i inte är tydligt klarlagda. Han påpekar även fördelen med att använda sig av fallstudie för att åstadkomma en djupgående undersökning av en samtida företeelse i dess verkliga sammanhang. Vidare kan även empiri snarare än *enbart* teori vara drivande i ansatsen att kunna förstå, förklara samt utveckla fenomenet och dess betydelse. Samtidigt kan nya teorier utvecklas. Det kan vara en fördel att låta ett visst mått av teori styra exempelvis formulering av forskningsfråga, val av fall samt definition av relevant data som ska samlas in och grundkunskapen på området, snarare än att utgå från ett helt vitt blad. Risker är annars att forskaren går vilse i sin ansats (ibid.), något som beaktats i denna studie.

3.3 Urval och avgränsningar

Yin (2012) understryker att i fallstudier är det en fördel om de fall som väljs ut för det första är viktiga, intressanta och så signifikanta som möjligt för att undersöka ett fenomen. Finns inte sådana att tillgå är alternativet annars, för det andra, att välja fall utifrån förekomsten av vanliga eller vardagliga fenomen (ibid.). Eftersom syftet med denna studie är att undersöka något så pass utforskat som Lean kommunikation, hur det kan hänga samman med kommunikativt ledarskap samt hur det kan ta sig till uttryck i Leanbaserade verksamheter, har urvalet baserats på Yins förstnämnda kriterier.

Redan tidigt i forskningsprocessen fastställdes att denna studie ska inrikta sig på Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap inom offentlig sektor specifikt. Detta val gjordes dels utifrån att förutsättningarna för offentlig sektor, som nämnts i inledningen, är väldigt annorlunda än för privat sektor beroende på lagkrav, ekonomiska premisser med dagens genomgående besparings- och effektiviseringskrav samt ramarna som sätts av att det är en politiskt styrd verksamhet (Innovationsrådet, 2012). Omständigheterna för att arbeta framgångsrikt med Lean och även med kommunikation kan ur det hänseendet i viss mån anses vara särskilt utmanande. Valet gjordes även utifrån att mycket av forskningen kring Lean har fokuserat på företag inom industri samt varuproducerande verksamheter. Därav väcktes intresset för just Lean inom offentlig sektor och tjänsteproducerande verksamheter. Anledningen till att enbart kommuner valdes ut istället för att som analysenheter blanda kommuner med statliga verksamheter, var att premisserna skulle kunna hållas någorlunda lika så att rättvisande jämförelser kunde göras. Av samma anledning valdes enbart svenska kommuner ut. En ytterligare avgränsning som gjordes var att

fokus är på enbart intern kommunikation och inte på även extern kommunikation. Det berodde till viss del på begränsning i tid och utrymme för denna uppsats, men även på att kommunikativt ledarskap i sig har ett stort fokus på den interna kommunikationen och relationen mellan chefer/ledare och medarbetare.

Inför valet av analysenheter genomfördes en omfattande internetsökning, först förutsättningslöst och sedan via Lean Forum och Sveriges Kommunikatörer. Syftet var att identifiera kommuner som arbetar Leanbaserat samt kommit en bit både i det arbetet och sitt arbete med kommunikation och som gärna uppmärksammats för detta. Lean Forum är en svensk ideell förening som varje år delar ut Svenska Leanpriset till särskilt framgångsrika organisationer när det gäller arbetet med Lean (Lean Forum, 2019). Sveriges Kommunikatörer är Sveriges största yrkesnätverk för professionella kommunikatörer och har idag över 7 000 kollegor aktiva inom kommunikationsarbete. De delar årligen ut ett pris – Stora Kommunikatörspriset – i fem olika kategorier, till personer och organisationer som gjort stora insatser inom kommunikation under det gångna året (Sveriges Kommunikatörer, 2019).

I syfte att komma åt synen på värdeskapande intern kommunikation samt upplevda framgångsfaktorer kopplat till Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap valdes intervjuer som primär metod. Det visade sig inledningsvis vara svårt att få tag på respondenter villiga att ställa upp i undersökningen, då begreppen Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap var något få kände till. När förfrågan ändrades till att undersöka verksamheter som arbetar utifrån eller inspirerat av Lean och som har fokus på värdeskapande intern kommunikation, ville fler medverka i undersökningen. Det framkom att det vanligtvis var enskilda förvaltningar eller avdelningar som fortsatt sitt arbete med Lean efter Leaninförandet i kommunen. Det var därför inte lätt att få tag på så många respondenter, minst 4–5 stycken per kommun som arbetade med Lean och ansåg sig vara duktiga på kommunikation, som inledningsvis var tänkt. Antalet intervjuer ansågs vara för få för att kunna genomföra en tillräckligt explorativ studie. Därför breddades sökningen från ett större antal respondenter i ett mindre antal kommuner till att fokusera på ett bredare urval kommuner och färre respondenter per kommun. Som grund för att välja kommuner nyttjades Innovationsrådets rapport från 2012 som undersökt svenska kommuners arbete med Lean. De slutliga kommunerna blev Hudiksvall, Malmö, Sundsvall, Södertälje, Vara och Åre. Figur 3.2 nedan klargör vilka kommuner som undersökts, antalet intervjuade per kommun, när de började arbetet utifrån Lean och hur de arbetar med det idag (hela kommunen eller delar) samt om de vunnit pris för sitt arbete med Lean och/eller kommunikation.

Urval kommuner					
Kommun	Inter- vjuer (st)	År införande Lean/ Leanbaserad modell	Lean i hela eller delar av verksamheten	Svenska Leanpriset	Stora kommuni- katörspriset
Hudiksvall	2	2013 eller tidigare	Delar	Nej	Nej
Malmö Stad	2	2008	Delar	Ja (2012)	Ja (2018, 2003)
Sundsvall	4	2012	Delar	Nej, finalist (2017, 2015)	Ja (1997)
Södertälje	3	2008	Delar (från början hela)	Nej, finalist (2016)	Nej
Vara	2	2004	Delar	Nej	Nej
Åre	2	2016	Hela	Nej	Nej

Figur 3.1 Tabell över de kommuner som valts ut i för analys i studien.

I och med detta erhöles ett urval av kommuner i olika storlek, i olika delar av landet, med olika förutsättningar, olika inriktning på sitt Leanarbete samt olika tidsrymd de arbetat utifrån Lean. Nackdelen med ett större urval kommuner med ett mindre antal respondenter per kommun är att det inte blir en djupare analys av respektive kommuns arbete med värdeskapande intern kommunikation. Fördelen är dock att jämförelser och generaliseringar i högre grad kan möjliggöras än om ett mindre antal kommuner undersökts. Vad gäller val av respondenter användes så kallat snöbollsurval, vilket innebär att kontakt togs med en nyckelperson i verksamheten som sedan bistod med att identifiera och vidarebefordra kontakt med ytterligare relevanta respondenter (Bryman, 2011). Kommunikationschefen inom respektive kommun kontaktades och denne vidareförmedlade kontakt till chefer/ledare som ansågs vara framgångsrika inom kommunikation och som var väl insatta i Leanarbetet. I vissa fall kontaktades även utvecklingschef eller motsvarande för att bredda ingången. I urvalet lades fokus på chefer/ledare som aktivt arbetade utifrån Lean och det blev till slut totalt 15 intervjuer, varav 13 var med chefer på olika nivåer – bland annat kommunikationschefer, verksamhetschefer och enhetschefer, och två var med personer i ledarposition som Leancoach/verksamhetsutvecklare. Som minst var det två respondenter och som mest fyra respondenter per kommun. Det går därmed inte att dra slutsatser utifrån intervjuerna hur verksamheterna de facto arbetar med Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap utan det ger mer en inblick i hur respondenterna själva upplever arbetet rent subjektivt. Detta är dock i linje med denna uppsats syfte; att undersöka framgångsfaktorer och utforska behovet av ett verktyg eller modell för Lean kommunikation och kopplingen till kommunikativt ledarskap, snarare än att ge en heltäckande och exakt återgiven bild av hur kommunerna arbetar med begreppen.

3.4 Intervjumetod

Det finns huvudsakligen tre olika slags intervjuvarianter: 1) Strukturerad/Survey som är kvantitativ med fasta, ganska slutna frågor, 2) Semistrukturerad som är kvalitativ där en intervjuguide ofta används med relativt specifika teman som ska beröras och 3) Ostrukturerad som också är kvalitativ men mer som ett samtal och kan ha en enda öppen fråga där respondenten får associera helt fritt. Det finns självklart olika grader mellan de två sistnämnda intervjuvarianterna (Bryman, 2011). I denna studie har semistrukturerade intervjuer använts, baserade på en fastställd intervjuguide med relativt få och öppna frågor utifrån olika teman. Valet av kvalitativ intervjumetod grundades på önskemålet att få en djup snarare än bred förståelse kring respondenternas syn på och upplevelse av Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap för att skapa värde inom organisationen. Det bidrar dessutom enligt McCracken (1988) och Jacobsen (1993) med större möjlighet för ett generöst material där det också blir lättare att eråna underliggande attityder och uppfattningar. Valet av just semistrukturerade intervjuer baserades på att vissa färdiga teman skulle utforskas och att det därmed behövdes viss styrning. Fördelen med detta förfarande är enligt Bryman (2011) att det medger frihet att vid behov ställa följdfrågor samtidigt som det går att jämföra olika respondenters svar på samma frågor.

I framtagandet av intervjuguiden användes angreppssättet Appreciative Inquiry (AI). Fördelen med detta är enligt Kessler (2013) att AI är styrkebaserat och inriktar sig på identifiering av styrkor i händelser utifrån de intervjuades berättelser. AI kan anses vara en slags filosofi och förändringsinriktning vars syfte är att bidra till nya sätt att angripa hur organisationer utformas, utvecklas och skapar lärande (Watkins & Mohr, 2001). AI utvecklades av Copperrider under mitten av 1980-talet med fokus på organisations-

dynamik. AI sätter fokus på just framgångsfaktorer snarare än problem och utgår från att upptäcka nya idéer, bilder, teorier och modeller som frigör nya tankesätt (Mishra & Bhatnagar, 2012). Det lämpar sig väl för denna studie och dess syfte.

Kvale och Brinkmann (2014) nämner att en pilotintervju med fördel kan genomföras, i syfte att undersöka om upplägget för intervjuerna fungerar. Intervjuguiden testades därför först i en enklare pilotstudie med en person, och frågornas relevans och tydlighet kunde då kontrolleras. Pilotpersonen valdes ut baserat på närhetsprincipen, det vill säga att den var bekant med en av författarna till denna studie, och bedömdes ha förmåga att ge värdefull återkoppling i egenskap av att den arbetar med kommunikation och har kunskap om Lean. Vissa justeringar av intervjuguiden gjordes efter att pilotstudien slutförts, något ytterligare pilottest utfördes inte efter detta. Intervjuguiden redovisas i sin helhet i bilaga 1. Intervjuerna genomfördes under tre veckor. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades. Majoriteten gjordes via telefon på grund av geografiska avstånd, men vissa utfördes på plats hos respondenten på dennes arbetsplats. Intervjuerna varade 30–50 minuter.

3.5 Innehållsanalys

I syfte att kunna analysera det empiriska materialet utifrån de genomförda intervjuerna valdes kvalitativ innehållsanalys som metod. Enligt Graneheim och Lundman (2004) är text baserad på exempelvis intervjuer kontextbaserad och värderingsbunden. Dessutom kan verkligheten uttolkas på olika sätt och förståelsen baseras på subjektiv tolkning. I och med detta innehåller en text ett flertal betydelser. Forskaren behöver därför vara medveten om att det alltid finns visst mått av uttolkning när en text ska analyseras. Detta korrelerar också med trovärdigheten avseende de slutsatser som dras utifrån kvalitativ innehållsanalys. Den kvalitativa innehållsanalysen kan vara manifest eller latent. Såväl manifest som latent innehåll hanterar uttolkningar, men de varierar i djup och abstraktionsnivå. Den manifesta innehållsanalysen utgör en förhållandevis strikt analys av vad texten säger, fokuserar på det konkreta innehållet och redogör för de påtagliga, synliga delarna. Den latent innehållsanalysen utgår istället från analys av vad texten talar kring, tar sikte på relationen i texten samt fokuserar på uttolkning av textens underliggande mening (Graneheim & Lundman, 2004). Ansatsen i denna studie landade i en medelväg mellan dessa två varianter. Det berodde på att två personer utförde intervjuerna, vissa genomfördes på plats och vissa via telefon, de kunde med andra ord inte hållas på helt likvärdigt sätt. Därtill användes en intervjuguide med företrädesvis väldigt öppna frågor, något som gav upphov till en omfattande mängd text som skulle analyseras. I intervjuerna efterfrågades vissa nyckelvariabler uttryckligen, där respondenterna ombads att själva definiera vad vissa begrepp innebar för dem och där dessa jämfördes sinsemellan. Exempel på nyckelvariabler var värdeskapande kommunikation, Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap. I den meningen var innehållsanalysen manifest. Intervjuerna innehöll även betydligt mer öppna frågor där nyckelvariabler inte lika tydligt efterfrågades i syfte att låta intervjupersonerna själva föra ett resonemang kring dem. Det medförde att viss uttolkning av det latent innehåll behövde göras, då det kan anses vara närmast omöjligt att komma åt respondenternas kontextbundna verklighetsuppfattning. För att kunna inordna innehållet i texterna utifrån olika identifierade teman valdes det därför att i denna studie redogöra för såväl manifesta delar, det vill säga exakt vad respondenterna uttryckte om vissa begrepp, som latent delar, vilket innebär uttolkning av det som inte omtalades lika tydligt.

Graneheim och Lundman (2004) lyfter att analysenheter behöver väljas ut när en innehållsanalys ska genomföras. Vidare ska meningsenheter fastställas, vilka innebär sammanställningar av ord, meningar eller uttalanden som relaterar till samma centrala innebörd. Därefter ska kategorier skapas, de utgörs av en grupp av innehåll som delar en gemensamhet. Teman kan användas för att via sammanlänkning av de olika underliggande betydelseerna i texten skapa kategorierna. Kategoriserandet utgör själva kärnan i kvalitativ innehållsanalys och kategorierna ska optimalt gärna vara uttömmande och ömsesidigt uteslutande. Helst ska ingen data passa in i mer än en kategori eller falla mellan två eller flera kategorier per tema (ibid.). Utifrån Graneheims och Lundmans (2004) rekommendationer valdes i denna studie följande tillvägagångssätt för att genomföra den kvalitativa innehållsanalysen: Angreppssättet att låta hela intervjuerna utgöra analysenheter användes, då de var tillräckligt omfattande för att betecknas som en helhet men samtidigt tillräckligt avgränsade för att kunna utgöra ett adekvat underlag för meningsenheter under analysprocessen. Båda författarna till studien läste igenom de transkriberade intervjuerna och resonerade därefter kring gemensamma beröringspunkter intervjuerna emellan. Först lyftes alla uttalanden från ledarna om konkreta framgångsfaktorer ut. Därefter fokuserades hur de arbetade med kommunikation kopplat till Lean i det dagliga arbetet och sedan deras syn på om kommunikationen ändrats efter Leaninförandet. Slutligen riktades fokus på de intervjuades syn på nyckelbegreppen som nämnts ovan (värdeskapande intern kommunikation, Lean kommunikation samt kommunikativt ledarskap). Dessa uttalanden utgjorde meningsenheterna och grupperades för att sedan delas in i olika teman. Temana utgjorde i sin tur grund för att identifiera kategorier som sammanfattade vad meningsenheterna berörde.

3.6 Förförståelse och etiska aspekter

Forskarens förförståelse och vetenskapliga utgångspunkter kan ha inverkan på forskningsansatsen och tolkningen av resultatet, vilket är något som behöver beaktas (Backman, 2016). Vid utveckling av en förståelse eller ny kunskap om något, görs det alltid med utgångspunkt i den kunskap och förståelse som individen redan har. Det innebär att förutfattade meningar har en stor inverkan (Gillham, 2008). För att undvika att förförståelsen ska påverka en studies resultat behöver forskaren inta en självkritisk hållning (Andersen, 1994). Denna studies författare har en viss förförståelse för ämnet då båda arbetar i kommunal verksamhet, den ena som kommunikatör och den andra som kvalitetscontroller. Båda har dessutom bakgrund i samhällsvetenskapliga och humanistiska ämnen samt kvalitetsteknik och har mest använt sig av kvalitativa eller blandade metoder tidigare. Detta kan påverka tolkningen av resultatet och självklart även valet av metod; kvalitativa semistrukturerade intervjuer och kvalitativ innehållsanalys. Författarna till denna studie har även tidigare erfarenhet av intervjutekniker, delvis via genomförd utbildning och forskning på universitetsnivå samt via yrkesutförande, vilket kan anses vara en fördel. I syfte att öka medvetenheten om att ha ett öppet förhållningssätt läste och tolkade denna studies författare varandras transkriberade intervjuer, först själva och sedan i samråd. Samtidigt diskuterades de egna förförståelsernas roll i tolkningen av intervjuerna och hanteringen av innehållsanalysen.

Vad avser etiska aspekter var god forskningssed vägledande i arbetet med studien, i enlighet med Vetenskapsrådets (2017) understrykande att varken fabrikation, förvrängning eller plagiat av data får förekomma. Dessutom ska metod och resultat redovisas på ett transparent sätt. Creswell (2014) betonar även vikten av att urvalet är explicit beskrivet och motiverat för att hålla etisk standard och att även

motstridiga fall eller bortfall redovisas. Även detta bemöttes genom tydlig beskrivning av urvalet i avsnitt 3.3 ovan samt att respondenter med avvikande åsikter lyfts fram i resultat och analys. Vad beträffar etiska överväganden kopplade till de genomförda intervjuerna kan nämnas att hanteringen gjordes i enlighet med Vetenskapsrådets (2002) riktlinjer kring forskningsetiska principer gällande grundläggande individskyddskrav. Dessa benämns som 1) informationskravet, 2) samtyckeskravet, 3) konfidentialitetskravet och 4) nyttjandekravet. Utifrån detta fick samtliga respondenter i denna studie 1) Information om syftet med intervjuerna och studien, att det var frivilligt att medverka och att de när som helst kunde avbryta medverkan. 2) Eftersom det bygger på de intervjuades aktiva medverkan säkerställdes även deras samtycke. 3) Respondenterna garanterades dessutom anonymitet gällande deras svar, deras namn kommer därför inte att sammanlänkas med redovisade citat utan ersätts istället med en siffra. De tillfrågades även innan intervjun om medgivande till inspelning av själva intervjun för att kunna transkribera den och därmed underlätta analyserandet. Respondenterna informerades därutöver om att inga andra än författarna till denna studie kommer att lyssna på den. 4) Avslutningsvis upplystes de om att intervjuerna bara skulle användas i forskningssyfte. Detta bidrog förhoppningsvis även till att respondenterna kunde vara avslappnade i sina svar. Hanteringen korrelerar även med Kvale och Brinkmanns (2014) etiska riktlinjer som rör forskarens roll, informerat samtycke, konfidentialitet och konsekvenser samt med Creswells (2014) rekommendation att tydliggöra syftet med studien och hur datan ska användas.

3.7 Reliabilitet och validitet samt pålitlighet och trovärdighet

För vetenskapliga studier ställs höga krav på god validitet och reliabilitet. Studiens reliabilitet sammanhänger med hur den har genomförts. En aspekt relaterar till pålitlighet och hur data har insamlats samt att data kan förändras över tid. En andra aspekt handlar om replikerbarhet – att på nytt kunna nå samma resultat med samma förutsättningar. Tillvägagångssättet behöver vara tillräckligt överförbart och tydligt redovisat så att en oberoende person ska kunna dra samma slutsatser (Bryman, 2011). Även Graneheim och Lundman (2004) betonar överförbarhetens roll för validiteten och vikten av transparens i resultatet och tillvägagångssättet. Vad avser pålitlighet lyfter de risken för att det uppstår inkonsekvenser i datainsamlingen när datan som används är omfattande och insamling sker över en utdragen tidsperiod (ibid.). Pålitlighetsaspekten hanterades då denna studie utfördes under en kort tidsperiod på cirka två månader och intervjuerna under 3 veckor, den anses därmed inte ha hunnit förändras märkbart. Datans insamlades konsekvent på så likvärdigt sätt som bedömdes möjligt. I syfte att stärka replikerbarheten redovisas förfarandet i samtliga delar av denna studies forskningsprocess tydligt. Teorell och Svensson (2007) belyser vikten av att inte gå miste om väsentlig information i forskning (ibid.). I syfte att stärka reliabiliteten spelades intervjuerna in digitalt och transkriberades. Båda författarna till denna studie läste igenom varandras transkribering för att minimera risken att värdefull information missas. Det finns enligt Dahmström (2000) dock två problem med att använda sig av intervjuer med öppna frågor som kan påverka reliabiliteten. Det första rör intervjuareffekten; risken för påverkan från intervjuaren där respondenten kan påverkas av bland annat intervjuarens tonläge och ordval. Det andra rör risken för prestigefördom. Det innebär att respondenten, medvetet eller omedvetet, kan uppleva press att svara i enlighet med förväntningar och sociala normer (ibid.). Genom att säkerställa att respondenterna fick svara på samma öppna och relativt neutrala frågor, att de kunde tala fritt utan att avbrytas samt att det förekom minimal styrning under intervjuerna, minimerades förhoppningsvis dessa problem.

Studiens validitet är avhängigt av det finns en överensstämmelse mellan de teoretiska begreppen och hur de mäts, men också av att resultatet besvarar de frågor som forskningen har till avsikt att undersöka (Teorell & Svensson, 2007). En förutsättning för god validitet i en kvalitativ studie är noggrann beskrivning av de olika delarna i forskningsprocessen och de val som gjorts. Det krävs att forskarna ständigt i olika avseenden ifrågasätter och kontrollerar resultaten (Kvale & Brinkmann, 2014). I föreliggande studie hanterades detta genom ett kritiskt och ifrågasättande förhållningssätt till de resultat som framkom under forskningsprocessen samt att det eftersträvades att i mesta möjliga mån tydliggöra för läsaren vad som gjordes och på vilka grunder. Enligt Jacobsen (1993) medför dessutom användandet av en kvalitativ intervju metod med öppna frågor att validiteten stärks, då underliggande attityder lättare kan fångas upp än vid slutna frågor (ibid.). Förfarandet med en enklare pilotstudie gällande intervjuguiden kan också antas inverka positivt på validiteten. Studiens validitet är även kopplad till dess trovärdighet. Enligt Graneheim och Lundman (2004) relaterar trovärdigheten till målet för forskningsansatsen samt till tilliten i hur pass väl datan och analysförfarandet refererar till det uttalade målet. Genom att visa på eventuella skillnader och likheter i resultatet och jämföra med tidigare studier kan trovärdigheten ökas (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Genomgående i resultat och analys görs även koppling till tidigare forskning. Bryman (2011) lyfter att även transkribering av intervjuerna stärker resultatets trovärdighet (ibid.). De anonymiserade, transkriberade intervjuerna var för omfattande för att ha med i sin helhet som bilagor, men finns tillgängliga på begäran. Vad gäller trovärdigheten kopplat till innehållsanalysen är enligt Graneheim och Lundman (2014) valet av en passande meningsenhet avgörande samt att kategorier och teman täcker datan. Ingen relevant data ska medvetet exkluderas och omvänt ska ingen irrelevant data upphöjas (ibid.). Båda dessa aspekter beaktades genom att lyfta fram vad som bedömts vara lämpliga och rättvisande citat från respondenterna samt underbygga för de mest sannolika tolkningarna av texten. Även här inverkar förståelse på hur tolkningarna görs, och för att minimera risken för godtycklighet valdes metodiskt teman och kategorier ut, som bedömdes vara så manifesta som möjligt. Av utrymmesskäl redovisas ett fåtal citat i respektive kategori, de som tydligast skildrar kategorin valdes ut. Teman, kategorier och citat som illustrerar kategorierna tydliggörs i bilaga 2.

4. Resultat och analys

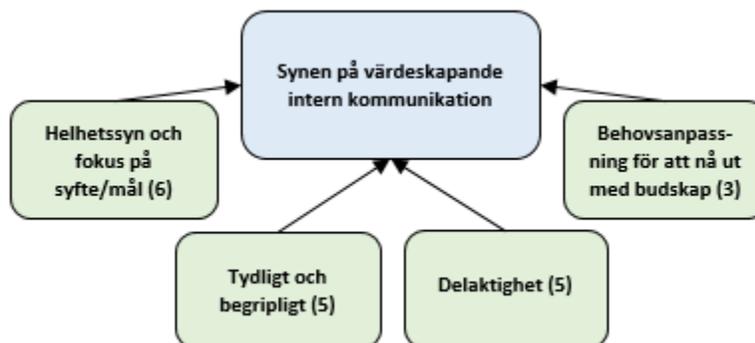
4.1 Övergripande resultat

Det fanns många gemensamma beröringspunkter i chefernas/ledarnas uttalade arbete och framgångsfaktorer med den interna kommunikationen kopplat till Lean och Lean kommunikation. Samma var fallet avssende deras syn på värdeskapande intern kommunikation och vad de ansåg utmärker en bra kommunikativ ledare. Utifrån intervjuerna utkristalliserades ett antal påtagliga teman som var gemensamma för alla respondenterna, delvis beroende på hur frågorna i intervjuguiden var utformade och delvis utifrån återkommande kommentarer i de olika intervjuerna. Teman relevanta för att besvara denna studies syfte och frågeställningar valdes ut och redogörs för nedan. Totalt identifierades 9 teman med tillhörande kategorier, som täckte in det cheferna/ledarna uttryckte inom temat. Figurer illustrerar temat med dess kategorier där antalet svarande per kategori anges inom parentes.

4.2. Värdeskapande intern kommunikation och framgångsfaktorer

De intervjuades syn på värdeskapande intern kommunikation och vad de själva framhöll som framgångsfaktorer i det egna eller verksamhetens arbete med den interna kommunikationen överlappade delvis, något som återkom var delaktighet, tydlighet och effekt-/målfokus.

4.2.1 Synen på värdeskapande intern kommunikation



Figur 4.1 Tema 1: Synen på värdeskapande kommunikation, med kategorier.

Helhetssyn och fokus på syfte/mål (6)

Sex av respondenterna lyfte aspekter kopplade till helhetssyn och att hela tiden ha syftet och målen i fokus, för att uppnå vad de ansåg vara värdeskapande intern kommunikation. Vikten av syfte och mål i fokus nämns även av Lager (2017) som påpekar att det kommunikativa ledarskapet är ett medel för att nå organisationens övergripande mål. Vidare framhålls inom Lean kommunikation att det är avgörande att alla inblandade förstår den egna avdelningens vision, mål och uppdrag samt hur det är sammanlänkat med andra avdelningars tillika (Yankelevitch, 2014). Några av respondenterna framhöll dessutom förståelse och engagemang som viktiga byggstenar för helhetssyn. En chef uttryckte: *“När jag lyckas med mina medarbetare att skapa en förståelse och engagemang kring vart vi är på väg och varför, om jag ska ta det kort. Om man kopplar det till vart vi är på väg och varför, om man förstår vilka vi är till för och man kopplar det till det dagliga arbete som vi gör varje dag, då har vi skapat ett större värde i vad vi gör”* (Intervju 1). Ytterligare en chef betonade målfokus för att avgöra var kommunikationsinsatserna ska göras: *“Om man tittar på och jobbar nära verksamheten och de mål som de ska uppnå, om vi då går genom och tittar på de målen: Var gör kommunikationen mest nytta? Var kan vi göra skillnad? Så att man hela tiden har verksamheten i fokus och sedan är kommunikationen verktyget för att nå deras mål”* (Intervju 5). Inom Lean nämns även vikten av att bryta ner mål så att alla förstår. Efter att ledarna har fastställt en vision kan Leanverktyget *nemawashi* (måldelning) användas för att göra medarbetarna delaktiga i såväl bryta ner målen som att arbeta mot dem (Tsung-Ming & Chao-Ton, 2007).

Tydligt och begripligt (5)

En tredjedel av cheferna/ledarna framhöll vikten av att kommunicera tydligt och begripligt för att uppnå värdeskapande, vilket stämmer överens med Lagers (2017) uppfattning om att tydlighet är en av de viktigaste egenskaperna hos en chef när medarbetare uppmanas lista vad som uppskattas. Även Runebjörk och Wendleby (2013) understryker att vid införandet av Lean måste chefer informera utifrån

tydligt syfte och förståelse för kunderna, påverka genom bra standarder och bra visualisering som gör arbetet tydligt för medarbetarna. Respondenterna ansåg det vara viktigt att få tydliga budskap från ledningen för att kunna kommunicera tydligt vidare ut i organisationen: *“Tydlighet tycker jag. Det är det alltid egentligen i alla led – tydligheten. Jag som är ledare själv kan väl uppleva att kommunikationen till mig inte är särskilt tydlig alla gånger och det blir svårt för mig att vara tydlig gentemot mina medarbetare när jag inte får tydlighet från ledningen. Det är väl det som är viktigast för för alla. Alla vill ha tydlighet i informationen man får, inte bara vi som jobbar här utan även våra brukare och alla runtom”* (Intervju 3). Det ansågs även avgörande att förenkla kommunikationen och skära bort det som riskerar att göra budskapet för teoretiskt och svårtolkat: *“Förenkla tycker jag är viktigt. Det kan bli för mycket teori och struktur. Kommunikation är så självklar egentligen, den går alltid att förbättra. Vi som kommunikatörer om jag ser den professionen kan göra det enklare och mer kommunikativt. Apropå Lean att göra det enklare, det är nyckeln. Att inte göra det för teoretiskt och omständligt”* (Intervju 1).

Delaktighet (5)

Även i denna kategori var det en tredjedel av cheferna/ledarna som lyfte snarlika aspekter. Delaktighet betonades som viktigt inom värdeskapande intern kommunikation, för att skapa gemenskap och sammanhang. Att använda personliga möten för att öka delaktigheten lyftes också. Rätt använt kunde det även bygga stolthet ansåg en av respondenterna: *“Jag anser kommunikation som ökar delaktigheten hos medarbetarna. Kommunikation som ökar stoltheten, att bygga intern stolthet, en kommunikation som är en avvägning”* (Intervju 9). En annan respondent framhöll att det var viktigt att ha ökat fokus på kommunikation snarare än information: *“Jag tänker att kommunikation är inte bara information. Det är väl det som är det svåra, att få igång en kommunikation så att det inte bara blir information”* (Intervju 11). Lager (2017) framhåller att den kommunikativa ledaren skapar delaktighet genom att medarbetarna får en chans att förstå bakgrunden, ställa frågor, komma med inspel, argumentera och reflektera. Han nämner även smarta möten och påpekar att ledare ska fråga medarbetarna hur de vill bli kommunicerade med och när de känner sig mest bekväma (ibid.). Inom Lean används flera verktyg för att skapa delaktighet och förståelse där kommunikationen är väsentlig, såsom *hoshin kanri* för måldelning och *nemawashi* för beslutsfattande (Bergman & Klefsjö, 2012).

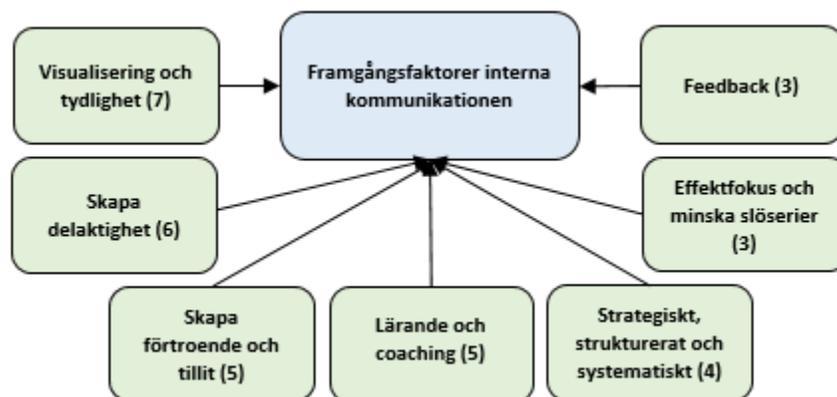
Behovsanpassning för att nå ut med budskap (3)

I det kommunikativa ledarskapet betonas att kommunikation behöver anpassas till mottagaren för att bästa effekt ska uppnås och att all kommunikation sker på mottagarens villkor (Lager, 2017). Även Blomkvist (2012) nämner i sin språkmodell baserad på Likers 4P-modell att grunden för att kvalitetssäkra kommunikationen är att redan från början utforma informationen utifrån den målgrupp den är avsedd för, så att den inte behöver rättas till i efterhand. En femtedel av respondenterna tog upp att budskapet behöver anpassas till mottagaren för att vara relevant och även för att kunna skapa angelägenhet. En chef påpekade: *“Det är ju att man anpassar budskapet till mottagaren och tänker utifrån dels då förstås vad är det vi vill prata om, vad är det vi vill informera om, vad vill vi komma ut med, men utifrån mottagarens perspektiv – vad är det de behöver höra? Vad skapar värde för dem?”* (Intervju 12). Inom Lean kommunikation utgår även Yankelevitch (2014) från kundens behov i Leans klassiska 5S-verktyg omarbetat för kommunikation. Där nämns att sätta kunden i fokus, vilket beskrivs närmare som att förstå vad kunden vill ha, behöver och värderar samt hur verksamheten ska tillgodose detta samtidigt som

förmågan att tillfredsställa kunden effektiviseras. Likaså Runebjörk och Wendleby (2013) lyfter att Lean kommunikation har kundens behov i fokus. Kommunikationssituationer behöver analyseras och förståelse för mottagaren anskaffas, i syfte att anpassa informationsmängden, graden av ömsesidighet samt utförande (ibid.). Det gäller således att inte överstandardisera, i enlighet med Innovationsrådets (2011) framhållande kring hur medarbetarna kan påverkas negativt av det.

4.2.2 Framgångsfaktorer gällande den interna kommunikationen

Många av cheferna/ledarna uttryckte snarlika faktorer för framgång i den interna kommunikationen.



Figur 4.2 Tema 2: Framgångsfaktorer interna kommunikationen, med kategorier.

Visualisering och tydlighet (7)

Nästan hälften av respondenterna framhöll att arbetet med visualisering och tydlighet hade gett gott resultat. Vissa lyfte tydligheten gällande målbilden medan andra påtalade arbetet med tavelmöten för att skapa samsyn. Bergman och Klefsjö (2012) nämner förbättringstavlor som ett sätt att tydligt fokusera på uppgiften och dela idéer och problem med andra medarbetare. En av respondenterna framhöll vikten av att vara tydlig och att efterleva detta själv: *“Jag tror nog den största framgången för mig är att dels försöka leva som jag lär, det här med att kommunicera mindre men tydligt”* (Intervju 5). En annan påpekade rollen för uppföljningar och visuella medel för detta: *“Att det finns forum och att det finns till exempel daglig styrning, att det finns veckovisa uppföljningar och månadsuppföljningar, att det finns visuella medel som underlättar kommunikationen”* (Intervju 8).

Skapa delaktighet (6)

Av cheferna/ledarna betonade drygt en tredjedel att delaktighet var en nyckel för framgång. Att få medarbetarna att bidra samt att träffas oftare var ett led i detta, vilket också bidrog till att problemen snabbare kom upp till ytan: *“Det är just det här att alla på ett aktivt sätt bidrar och är en kugge i det här hjulet och känner till processerna [...] Det finns väldigt mycket förbättringsarbete som har gjorts av medarbetare som kanske tidigare inte var inblandade på samma sätt”* (Intervju 7). *“Jag tror att det här är ett väldigt bra sätt. Att människor eller att personalen får kommunicera vad är det de ser för problem eller saker som de behöver justera eller modifiera eller ändra i organisationen. Och att alla kommer till tals. Sedan att man ser att det blir någon återkoppling på det”* (Intervju 10). Lager (2017) framhåller att när det kommunikativa ledarskapet etablerats kommer ofta tidsbesparingarna som ett resultat av ökad tydlighet, ökad delaktighet samt färre och mindre missförstånd.

Skapa förtroende och tillit (5)

Att skapa förtroende och tillit ansågs av en tredjedel av de intervjuade vara en bas för att få medarbetarna att växa och utvecklas. Detta är även centralt i det kommunikativa ledarskapet (Lager, 2017). I detta ingick att kommunicera förtroende för medarbetarna att fatta fler beslut själva: *“Rent generellt försöker jag visa mycket förtroende för medarbetarna. Jag brukar ofta få återkopplingen just på tillitsbaserat ledarskap som handlar mycket om kommunikation, dialog, lyssna och förstå och ha förtroende för medarbetarna”* (Intervju 1). *“Det är egentligen att våga tänker jag, att man som chef backar och inte tar alla beslut. Utan att de beslut som är närmast brukarna de fattar personalen som kan det och känner dem bäst. Jag ska inte vara där och peta i detaljer”* (Intervju 3).

Lärande och coaching (5)

Pettersen (2009) betonar att Leanverksamheter lägger stor vikt vid kontinuerligt lärande. Även i denna kategori var det en tredjedel av cheferna/ledarna som lyfte samma framgångsfaktorer. Vissa framhöll det som ett sätt att tillvarata kompetensen i organisationen medan en chef underströk tid för reflektion som en del av lärandet. En annan chef påpekade: *“Jag tycker att det är handledningarna och de här lärförummen, för där har vi kunnat stötta och fånga och köra upp ur diket och hålla oss någorlunda samlade. Och så fort vi tippas så kan man hämta upp det gemensamt. Det är ledningen som har jobbat med handledning, man har sett det som viktigt och då menar vi handledning med metodstöd, inte traditionell handledning. Det blir mer metodstöd kopplat till det dagliga arbetet”* (Intervju 2). Ytterligare en chef lyfte vikten av reflektion för att lära och för att göra rätt saker: *“Reflektion är också en sådan där del, man måste ha utrymme. Både jag som chef och mina medarbetare måste få tid för reflektion. Och även det här viktiga som jag tror att kanske många organisationer glömmar, att man liksom springer på alla bollar men man glömmar att följa upp hur det faktiskt gick”* (Intervju 15). Enligt Runebjörk och Wendleby (2013) krävs förmåga till självreflektion samt reflektion över organisationen och uppdraget för att uppnå gott ledarskap. Lager (2017) betonar också rollen reflektion har för lärandet och anser att reflektionen kring den egna kommunikativa prestationen och andras uppfattning av den behöver utföras dagligen och gärna planeras in. Coaching i sin tur behövs för att skapa god arbetsmiljö (Wreder, 2008).

Strategiskt, strukturerat och systematiskt (4)

Fyra chefer/ledare underströk det strategiska och systematiska arbetet samt strukturskapandet för att nå framgång med den interna kommunikationen. Det handlade dels om att systematisera kommunikationsflödet och arbeta med kommunikationsplaner, men också att säkerställa att kommunikationen förs i rätt forum. En chef uttryckte: *“Att man har struktur och tydlighet för vad man tar i vilka forum [...] Alltså den interna kommunikationen, vi har alltid kommunikationsplaner när vi gör projekt eller när vi gör saker som vi vill få beslut om eller hur vi ska sprida saker”* (Intervju 8). Lager (2017) påtalar att för att lyckas med kommunikation fordras att den planeras, vilket kan innebära framtagande av årsplan/årshjul. Det är i linje med vad en av cheferna lyfte: *“Jag är ganska strukturerad själv och jag har jobbat mycket med verksamhetsplan, årshjul, så här ska vi jobba, presentera det för personalen och att de är delaktiga i att skapa de här årshjulen. Det tror jag är en del i det”* (Intervju 3). Även inom Leans måldelningsverktyg *hoshin kanri* nämns att ta fram en årsplan i det dagliga arbetet, i dialog med medarbetarna (Eureka & Ryan, 1990).

Effektfokus och minska slöserier (3)

En femtedel av cheferna/ledarna lyfte effektfokus och minskandet av slöserier som framgångsfaktorer i den interna kommunikationen, i det ingick att tänka kring vem som är mottagaren: *“Vi försöker ha effektfokus: Vad är det som ska hända i nästa steg? Att alltid fundera i de banorna” (Intervju 5). “Jag ser till att göra det som är rätt från mig så att det ska liksom underlätta och minska slöserier för den som tar emot, oavsett om det är en arbetsuppgift eller om det är information eller en rapportering eller vad det än må vara” (Intervju 15).* Att anpassa kommunikationen till mottagaren är avgörande i det kommunikativa ledarskapet för att bästa effekt ska uppnås (Lager, 2017). Att eliminera slöseri är även centralt inom Lean kommunikation, Runebjörk och Wendleby (2013) hävdar att Lean kommunikation kan bidra till att eliminera slöseri och standardisera arbets sätt. Likaså Yankelevitch (2014) understryker att så lite kommunikationsslöserier som möjligt ska förekomma och Blomkvist (2012) betonar vikten av att identifiera och eliminera slöserier i samtliga arbetsprocesser.

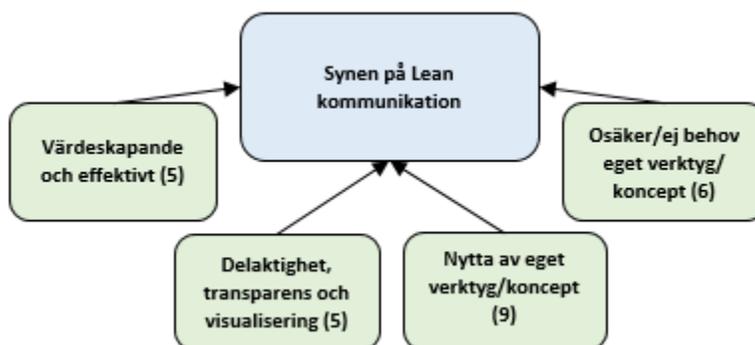
Feedback (3)

Även feedback framhölls av en femtedel av respondenterna som en viktig framgångsfaktor. Både att ge uppmuntran och återkoppling direkt och genom avstämningar, men jämväl att själv be om feedback från medarbetarna. En chef kommenterade: *“En annan framgång i det tror jag också är det här att jobba med feedbacken, alltså att man också ställer frågor och att man ber om feedback” (Intervju 15).* Feedback lyfts också inom det kommunikativa ledarskapet som en framgångsfaktor. Kommunikativa ledare söker aktivt konstruktiv feedback för att lära sig hur de kan förbättra sitt ledarskap (Johansson et al., 2014). Inom Lean nämns att fatta beslut genom konsensus. Det är avgörande att diskutera med de som berörs av ett nytt förslag, få deras reaktion och feedback samt modifiera förslaget i enlighet med detta (Sagi, 2015).

4.3 Lean kommunikation och kommunikation inom Lean

4.3.1 Synen på och det medvetna arbetet med Lean kommunikation

Majoriteten av respondenterna hade inte kommit i kontakt med eller reflekterat över begreppet Lean kommunikation och hade inte någon åsikt om vad begreppet skulle kunna tänkas innehålla. Några ansåg sig arbeta utifrån något som de kunde tänka sig vara Lean kommunikation, även om de själva inte använde begreppet. En svarande uppgav en strävan efter att arbeta enligt Lean kommunikation, en annan uppgav att den inte hade systematik i användningen utan använde Lean kommunikation intuitivt utifrån ryggmärgen. Flertalet var positiva till framtagandet av ett verktyg eller koncept för Lean kommunikation.



Figur 4.3 Tema 3: Synen på Lean kommunikation, med kategorier.

Värdeskapande och effektivt (5)

En tredjedel av respondenterna ansåg att Lean kommunikation kunde ses som värdeskapande i sig, några lyfte fokus på nytta och effektivitet och andra betonade att använda rätt information i rätt kanaler. En chef uttryckte det enligt följande: *“Sedan gjorde vi om det och kallade det inte för Lean kommunikation utan vi gav det namnet Värdeskapande kommunikation. Och det har vi fortsatt med. För det är någonting som jag känner att verksamheten förstår bättre – om vi jobbar värdeskapande – än om vi säger Lean”* (Intervju 5). Runebjörk och Wendleby (2013) betonar att Lean kommunikation bygger på förståelse för kunden och för vad som tillför värde till denna. Yankelevitch tillägger (2014) att idealet är att varje konversation ska ha värde för kunden i fokus. Kommunikationsprocessen adderar värde enbart om både avsändare och mottagare delar uppfattningen av innebörden. Relaterat till detta kan nämnas att en chef betonade budskapets timing, innehåll och hur det riktas i syfte att kunna vara värdeskapande: *“Man kan väl tänka ändå att Lean kommunikation, det är väl återigen att kommunicera rätt saker i rätt tid på rätt plats. Det fyller ingen funktion att kommunicera saker som inte förstås och som inte kan tas emot, eller att det är fel tidpunkt. Det gäller att hitta en balans där man når ut med lagom information på rätt nivå. Som är begriplig och som är värdeskapande för mottagaren”* (Intervju 12).

Delaktighet, transparens och visualisering (5)

Lean kommunikation kan enligt en tredjedel av cheferna/ledarna rätt använt åstadkomma delaktighet och engagemang, och kopplingen till transparens och visualisering lyftes av flertalet av dem: *“Lean är ju i grunden ett sätt att öka kommunikationen och göra fler delaktiga [...] Och kommunikation är ju en av de styrkorna då som vi har tagit vara på med Lean, det vill säga transparensen och visualiseringen. Att man faktiskt ser och hör samma sak, man är en del i samma kugghjul och att den processen är synlig för alla och att man jobbar med ständiga förbättringar i processer där alla har ett ansvar”* (Intervju 7). *“Vissa saker ska vi chefer informera och kommunicera med medarbetarna om ett visst antal gånger per år. Det är klart att alla chefer inte gör det, men gör man det så får man en grupp som känner sig informerad och delaktig. Och dela med mig av så mycket jag kan vad det gäller ekonomi och styrning och vad som händer i ledningsgruppen, jag försöker vara så transparent som det går”* (Intervju 9). Runebjörk och Wendleby (2013) understryker vikten av att påverka medarbetarna genom bra visualisering, varvid de förespråkar Leantavlor, för att göra arbetet tydligt och för att bidra till planeringsprocesser som är mer transparenta. Rätt använt kan Lean kommunikation bidra till att engagera motparten.

Nytta av eget verktyg eller koncept (9)

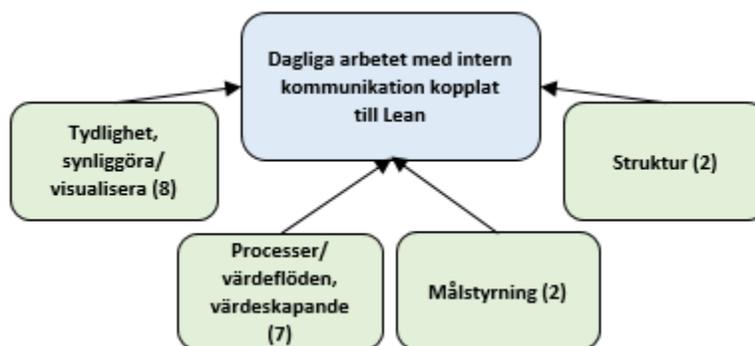
En majoritet, nio stycken, av respondenterna ställde sig försiktigt eller mycket positiva till konkretiserandet av ett eget verktyg/koncept för Lean kommunikation. Yankelevitch (2014) framhåller att dagens globalisering och ökande komplexitet i omvärlden medför ökade kommunikationsslöserier och att ett nytt angreppssätt kring Leantänkande därför behöver tas fram. Samtidigt finns det få Leanverktyg som berör kommunikation (ibid.). En chef påtalade att det fanns ett uttryckligt behov att stärka kommunikationen för medarbetarnas skull: *“Ja, det finns ett behov av att stärka vår kommunikativa förmåga generellt i organisationen. Från medarbetarhåll uttrycker man behov av mer information, ökad transparens och tydlighet”* (Intervju 12). En annan chef såg Lean kommunikation som fundamentet: *“Självklart! Jag tänker att det är ju nästan större del än själva verktygen i sig. För att om du inte når ut rent kommunikativt med det du ska försöka förbättra så är det ju liksom gjort arbete”* (Intervju 15).

Osäker eller ej behov av eget verktyg eller koncept (6)

En femtedel, tre stycken, av respondenterna uttryckte att de inte såg ett behov av Lean kommunikation som eget verktyg/koncept, en av dem framhöll att fler standarder inte var eftersträvansvärt: *“Jag ser inget värde i att konstruera ett sammanhållet koncept. Kunskap om Lean och kommunikation finns redan och i vårt sätt att arbeta med systemsynsätt vill vi inte ha standarder, vilket ett koncept lätt kan bli” (Intervju 2).* Resterande tre chefer/ledare var osäkra på begreppet och kunde inte svara på om det fanns ett behov.

4.3.2 Användandet av intern kommunikation kopplat till Lean

Trots att det rådde oenighet i synen på Lean kommunikation och att inte alla såg nyttan av ett verktyg eller koncept för detta, ansåg de flesta av respondenterna att den interna kommunikationen i organisationen – både den egna och den samlade – hade förändrats till det bättre efter införandet av Lean och att arbetet påverkades av Leansystematiken. Gällande det dagliga arbetet var de tydligaste gemensamma faktorerna arbetet med Leantavlor samt med processer och värdeflöden.



Figur 4.4 Tema 4: Dagliga arbetet med intern kommunikation kopplat till Lean, med kategorier.

Tydlighet och synliggöra/visualisera (8)

Drygt hälften av cheferna/ledarna lyfte att deras dagliga kommunikativa arbete kopplat till Lean utmärktes av stort fokus på tydlighet samt olika metoder för att synliggöra och visualisera arbetet tillsammans med medarbetarna. Runebjörk och Wendleby (2013) framhåller vad avser Lean kommunikation att framgångsrikt Leaninförande i verksamheten kräver medveten kommunikation av de egna ståndpunkterna genom visuell, verbal och aktiv kommunikation. En av cheferna uttryckte tydlighetens roll enligt följande: *“Men till alla säger vi alltid: ‘Vi använder inte ordet Lean’, för det är så laddat även om det liksom är jobbet vi gör [...] Men tydligheten som kommer med det här, strukturen som kommer med detta är något som jag använder mig av” (Intervju 6).* En annan chef lyfte arbetet med synlighet och visualisering: *“Så allting har blivit mer synligt och det är ju därför vi hänger kvar vid de här delarna av Lean, att vi tycker att det ska synas, det ska vara samma bild för alla. Det är inte en muntlig information utan det är visuellt med staplar och tydliga bilder av hur man ligger till” (Intervju 7).*

Processer/värdeflöden och värdeskapande (7)

Nästan hälften av respondenterna tog upp att det dagliga arbetet hade stort fokus på kartläggning samt förbättring av processer och värdeflöden för att kunna utveckla det värdeskapande arbetet. Kopplat till Lean kommunikation nämner Yankelevitch (2014) att eftersom kommunikation är en process kan den alltid förbättras. Även Runebjörk och Wendleby (2013) hävdar att Lean kommunikation utgår från att

fokusera på flöden, värde för interna och externa kunder samt eliminering av slöserier. För en chef var förenkling ett sätt att arbeta mer värdeskapande: *“Jag strävar att efter att jobba så effektivt och enkelt som möjligt för att komma till ett resultat. Förenkla processer hela tiden och skala av dem”* (Intervju 1). En annan chef utgick dessutom från begreppet värdeskapande kommunikation i arbetet med medarbetarna: *“Det vi har gjort på vår avdelning är att vi jobbar utifrån begreppet Värdeskapande kommunikation. Och det är ju egentligen vad Lean kommunikation går ut på, att det ska landa – det som ger det mest optimala ska man jobba med helt enkelt, inom verksamheten”* (Intervju 5).

Målstyrning (2)

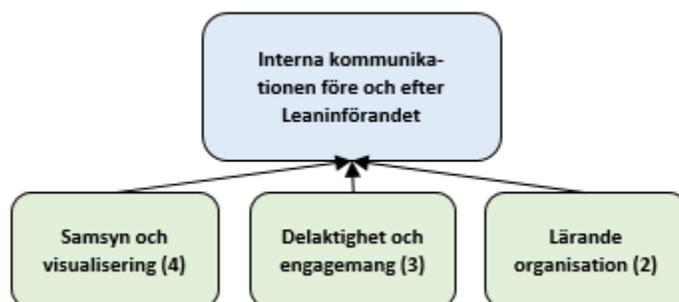
Två av cheferna/ledarna resonerade kring vikten av målstyrning i kommunikationsarbetet. Relaterat till Lean nämner Tsung-Ming och Chao-Ton (2007) vikten av att sträva mot samma mål där *hoshin kanri* (måldelning) är ett effektivt verktyg för att via ledarskap och kommunikation bryta ner målen på ett strategiskt sätt. En respondent lyfte målstyrningsarbetets värde för uppdraget och slutkunden: *“Vi har haft målstyrning många år i kommunen och Lean är ju ett sätt att välja att göra det på. Och där kan jag tycka att det vi vann när vi gick in i det var ju just fokus på den vi är till för”* (Intervju 7).

Struktur (2)

Likaså strukturen lyftes av två ledare/chefer och en av dem uttryckte hur strukturen var avgörande för att skapa effektivitet: *“Vi har valt en annan modell, det boostande ledarskapet, och då kommer mycket av det här in som handlar om hur man skapar samhörighet, självstyrande, hur man känner sig kompetent. Och jag tänker också att vi utifrån ett Leanperspektiv använder väldigt mycket utifrån Leansystematiken och strukturen, i mötesstrukturen och hur man skapar effektiva möten och allt det här”* (Intervju 8). Blomkvist (2012) nämner i sin femstegsmodellen för språkarbete relaterad till Lean kommunikation vikten av att respektera och utmana medarbetare och partners samt av att skapa strukturer som motiverar medarbetarna och att förankra arbetet på alla nivåer. Runebjörk och Wendleby (2013) påpekar att inom Lean kommunikation är arbetet med att uppnå strukturen för effektiva möten viktigt i syfte att minska slöserier samt respektera människors tid och behov av information. Även i kommunikativt ledarskap lyfts vikten av struktur för effektiva möten (Lager, 2017).

4.3.3 Effekterna på den interna kommunikationen efter Leaninförandet

Majoriteten av de intervjuade, nio stycken, märkte en positiv effekt för den interna kommunikationen sedan Leaninförandet. Det rörde framför allt samsyn och visualisering, delaktighet och engagemang samt lärande. Några respondenter var inte anställda innan Leaninförandet kunde inte svara på frågan.



Figur 4.5 Tema 5: Interna kommunikationen för och efter Leaninförandet, med kategorier.

Samsyn och visualisering (4)

En tredjedel av de intervjuade nämnde att samsynen och förståelsen inom organisationen och bland medarbetarna hade ökat sedan Leaninförandet, framför allt avseende uppdraget och för vilka verksamheten var till för. Precis som några av respondenterna har svarat kan flera Leanverktyg underlätta ledarens kommunikation och understödja den (Runebjörk & Wendleby, 2013). En chef framhöll: *“Det som har blivit tydligt ändå är väl just det här med att man visualiserar mycket saker, att vi använder många Leanverktyg som A3-format och sådant i våra arbetsplaner och i vår hälsa och säkerhet, så vi har mycket visualisering. Det har vi mer idag än vi hade förr, samtidigt som det finns en tydlighet, allokerat ansvar och lite den här känslan av sammanhang, alltså förståelse för syftet med det man kanske kommunicerar ut. Att man har tänkt igenom”* (Intervju 15). Ljungberg och Larsson (2012) hävdar att eftersom det inom en organisation sker så omfattande kommunikation gäller det inom Lean verksamheter att i största mån få den enkel, kortfattad och koncis. De framhåller Toyotas metod att huvudsakligen kommunicera visuellt på ett A3-ark vid beslutsfattande. Även Leans terminologi har medverkat till ökad förståelse och samsyn, en respondent påpekade: *“Om jag jämför med innan [...] så har ju Lean, när det implementerades, medfört att det finns en tydligare systematik i verksamheten och organisationen. Alltså man pratar samma språk, på ett sätt, när man använder vissa termer med förbättringstavla, PDCA:n – alltså det här hjulet som snurrar runt – för att säkerställa att vi gör rätt saker. Det finns ju begrepp nu då som man använder där man vet vad det innebär”* (Intervju 14).

Delaktighet och engagemang (3)

En femtedel av respondenterna framhöll att delaktigheten och engagemanget hade ökat sedan Leaninförandet. Det var delvis roller och mandat som hade förändrats, vilket påverkat arbetsklimatet positivt: *“Det blev ett öppnare klimat på jobbet, att man hade en bättre kommunikation, för man tycker det var roligare att jobba när man fick mandat och styra mer. För vi var vana att jobba utifrån planeringssystem och det satt en utanför verksamheten, eller en administratör satt och planerade hur vi skulle jobba. Så att, jag tror det har blivit bättre”* (Intervju 3). När det gäller mandat att styra mer nämns även inom Lean vikten av att fatta beslut genom konsensus, vilket innebär att medarbetare blir involverade i processen i ett tidigt skede (Tsung-Ming & Chao-Ton, 2007). En chef lyfte dessutom den positiva inverkan det haft för personalens hälsa, som också var kopplat till arbetssättet: *“Vi har väldigt lite sjukfrånvaro nu. Jag tror ingen kan tänka sig att gå tillbaka till hur vi jobbade förut. I ett område har vi tvärfunktionella team där vi har alla professioner under samma tak, då blir det ytterligare en påspädning av bra saker till för den som får hjälp”* (Intervju 4). Runebjörk och Wendleby (2013) betonar att den mest påtagliga skillnaden mellan ledarskap i en Lean organisation och i en traditionell organisation är behovet av nytt kommunikationsförfarande. Istället för att informera och föra ut budskap i kommunikationskanaler ska fokus vara på gemensamt ledarskapande, lyssnande och samtal. Lager (2017) nämner kopplat till kommunikativt ledarskap att en väl utvecklad kommunikation kan medföra ökad arbetstillfredsställelse, motivation och engagemang, samtidigt som sjukfrånvaro och kostnader kan minska.

Lärande organisation (2)

Två chefer/ledare ansåg att organisationens lärande hade utvecklats sedan Leaninförandet. En av dem betonade specifikt vikten av att lärandet fortgår: *“Det måste finnas forum för lärande. Det måste finnas erfarenhetsutbyten, det måste finnas handledning och sådana saker där man tillsammans bygger ny*

kunskap” (Intervju 2). Även i Blomkvists (2012) femstegsmodell för språkarbete kopplad till Lean kommunikation lyfts att arbeta med ständigt lärande, vilket skapar förutsättningar för att organisationen ska kunna förvalta och förbättra kommunikationens kvalitet. Inom kommunikativt ledarskap framhålls effektiv uppföljning som grund för lärande och effektivisering (Lager, 2017).

4.4 Kommunikativt ledarskap

4.4.1 Synen på och arbetet med kommunikativt ledarskap

Få av respondenterna kände till eller arbetade medvetet utifrån begreppet kommunikativt ledarskap. Majoriteten hade inte heller lyckade strategier för att göra cheferna mer kommunikativa.



Figur 4.6 Tema 6: Synen på kommunikativt ledarskap, med kategorier.

Använder begreppet eller modellen (4)

Enligt Lager (2017) utvecklar det kommunikativa ledarskapet chefer till bättre ledare, som får sina medarbetare att må och prestera bättre, vilket i sin tur leder till högpresterande organisationer. Majoriteten av de intervjuade använde sig dock inte av begreppet kommunikativt ledarskap i sitt arbete med den interna kommunikationen. Två av dem uppgav att det användes emellanåt, enligt den ena av dem enbart internt och inte som ett vedertaget begrepp: *“När vi pratar kan vi mycket väl prata om kommunikativt ledarskap, därför det är så man forskar på det och det är så man omvärldsbevakar. Så då använder vi det sinsemellan, men inte i kommunikationen ut till verksamheterna”* (Intervju 5). Den andre lyfte att det fanns en osäkerhet gällande begreppets genomslag i det faktiska arbetet: *“Begreppet används emellanåt. Sedan hur mycket det de facto genomsyrar eller hur mycket vi i vår organisation är medvetna om innebörden – det är jag kanske lite osäker på”* (Intervju 6). Två respondenter nämnde att utbildningar i kommunikativt ledarskap hade anordnats, men var även de osäkra på genomslaget i verksamheten.

Har strategier för att bli mer kommunikativa (3)

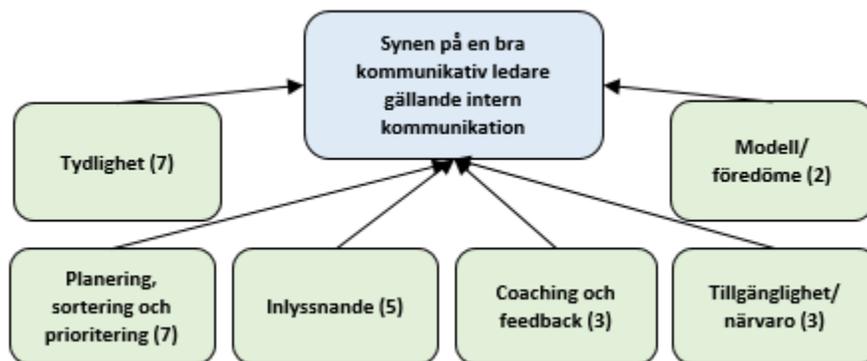
En femtedel av respondenterna lyfte strategier för att bli mer kommunikativa, samtliga dessa framhöll arbetet med utbildningar i kommunikativt ledarskap. En av dem påpekade: *“Ja, kommunikativt ledarskap har man jobbat med [...] Det ser ut att ha varit fyra dagar, som man har jobbat med utbildningen”* (Intervju 13). Högström (1999) ställer sig frågan hur det kommer sig att ledarutbildningar sällan innehåller någon kommunikationsutbildning. Enligt Johansson et al. (2014) består nämligen 60–90 procent av ledarskapsprocessen av att kommunicera. Även Simonsson (2006) framhåller att dagens ledningsfilosofi rymmer en kommunikativ utmaning som därför fordrar stöd och utbildning.

Uppnår att ha kommunikativa ledare (2)

Bäckström et al. (2016) accentuerar förutsättningarna att genom kommunikativt ledarskap kunna påverka medarbetarnas välbefinnande och arbetsmiljö, men nämner att det kräver att cheferna har utbildning i hur de kommunicerar. Två respondenter uppgav att de ansåg att de uppnådde att faktiskt ha kommunikativa ledare, baserat på utbildningar i kommunikativt ledarskap och på att kunna omsätta det i praktiken. En av dem uttryckte: *“Jag tycker att vi gör det i förvånansvärt hög utsträckning nu. Jag tyckte kanske inte att det var så för några år sedan, men jag tycker att vi nått dithän idag”* (Intervju 6).

4.5 Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap – skilda spår?

4.5.1. Den goda kommunikativa ledaren: Egenskaper och färdigheter



Figur 4.7 Tema 7: Synen på en bra kommunikativ ledare gällande intern kommunikation, med kategorier.

Trots att majoriteten av respondenterna inte uppgav sig känna till eller medvetet arbeta utifrån begreppen kommunikativt ledarskap eller Lean kommunikation hade flertalet en klar bild av vad de ansåg kännetecknar en bra kommunikativ ledare gällande arbetet med intern kommunikation. Detta visade sig i hög grad ha tydliga beröringspunkter med teorierna kopplade till dessa två begrepp.

Tydlighet (7)

Nästan hälften av de intervjuade angav att en bra kommunikativ ledare behöver vara tydlig, både i kommunikationen och i uppdraget – vilka verksamheten är till för: *“Jag tror ju att kännedomen om processerna – att göra den till sitt eget, att göra uppdraget tydligt, att göra för vem vi är till för tydligt – det i sig är värdeskapande. Det går väldigt lätt att koppla till andra sådana här styrningar i kommunen, till exempel medarbetarpolicy, ledarskapspolicy, att det är ett tydligt, tydligt budskap: För vem finns vi till?”* (Intervju 7). *“Tydlighet är ju superviktigt. Man måste prata så att folk förstår, eller skriva så att folk förstår. Tydlighet och delaktighet och transparens”* (Intervju 9). Inom det kommunikativa ledarskapet hävdar Lager (2017) att tidsbesparingar kan uppnås genom att vara tydlig, eftersom missförstånd minskas. Kopplat till Lean kommunikation understryker Yankelevitch (2014) i sitt 5S-verktyg för kommunikation vikten av tydlighet. Chefen/ledaren behöver tydligt fastställa vad som menas och även tydligt summera vad, var, när, vem, varför och hur samt återreflektera tills alla berörda är införstådda.

Planering, sortering och prioritering (7)

Lager (2017) framhäver att det kommunikativa ledarskapet bland annat utgår från att vara medveten om kommunikationens betydelse. Arbetet med kommunikation behöver prioriteras, planeras, struktureras samt utvecklas. Enligt Bäckström et al. (2016) är det centralt att ledarna stävjar informationsöverflöd och stämmer av medarbetarnas informationsbehov för att få rätt balans. Nästan hälften av respondenterna lyfte aspekter kopplade till just planering, sortering och prioritering som betydelsefulla för en kommunikativ ledare. Det ansågs vara angeläget att kunna sortera ut det som är viktigt att kommunicera ut, varför det är viktigt och att inte kommunicera för detaljerat. En chef uttryckte det enligt följande: *“Det tycker jag är en som inte kommunicerar för mycket, utan sällar och reducerar, som planerar sin kommunikation. De brukar bli jättepaffa, när jag träffar ledningsgruppen, och jag säger till dem att de ska kommunicera mindre [...] Men jag vill att de ska planera mer. Att man verkligen går igenom sin kommunikation. För det gör att medarbetarna i sin tur har en chans att faktiskt höra det de vill ha sagt”* (Intervju 5). Att ha en filtrerande funktion lyftes också av en chef som en viktig faktor: *“Ha förmåga att plocka ut vad som är viktigt, vad som är prioriterat, vad som är uppdrag och vad som är andra saker [...] Jag är ju också ett filter gentemot allting som ramlar in över mig och jag måste hela tiden avväga, för det får inte bli belastande – att man bara skickar allt vidare och kommunicerar allt mellan himmel och jord. Jag måste göra avvägningar: Vad är viktigt och till vem är det viktigt att kommunicera det här?”* (Intervju 7). Relaterat till Lean kommunikation nämns i Yankelevitchs (2014) 5S-verktyg för kommunikation vikten av att sortera och prioritera. Där betonas att hålla sig till saken, sortera ut oljudet, sortera bort det akuta från det viktiga, klargöra underliggande antaganden och åsikter samt att identifiera och eliminera förekomsten av vital information som är missvisande, överförenklad och icke-representativ.

Inlyssnande (5)

Johansson et al. (2014) framhåller att kommunikativa ledare är villiga att lyssna och ta emot frågor eller klagomål. Enligt Lager (2017) påverkas en arbetsgrupps sammanlagda resultat bland annat av hur medarbetarna anser att ledaren lyssnar på dem. Runebjörk och Wendleby (2013) lyfter lyssnande som grunden för kommunikation och en viktig del av ledarens relationsskapande. Det gäller att sätta sig in i kundens (i detta fall medarbetarens) perspektiv, behov, världsbild för att bli relevant i sin kommunikation. De nämner vidare att om förmågan att lyssna utvecklas i hela organisationen medför det bland annat en genomgripande minskning av slöserier. I Yankelevitchs (2014) 5S-verktyg för Lean kommunikation nämns i det tredje S:et – städa (*seiso*) – att ingående element är att iterativt lyssna, lära och engagera. Lyssnande och återreflekterande är fundamentalt för att uppnå bekräftelse och klarhet (ibid.). Förmågan att vara inlyssnande och lyhörd lyftes av en tredjedel av cheferna/ledarna, delvis för att kunna skapa engagemang genom att inte bara ha en envägs kommunikation, men också för att säkerställa att kommunikationen haft avsedd effekt: *“Det är mycket kommunikation som chef och ledare. Det handlar om att skapa ett engagemang och verkligen lyssna på medarbetarna, det är så lätt att vi pratar för mycket kan jag tycka, stora öron och det tycker jag är viktigt för mig för att få till det bra”* (Intervju 1). *Om jag lyssnar ordentligt så kommer jag veta vad jag behöver kommunicera. Det är då jag hittar avvikelserna, där jag märker att ‘Oj! Det här har inte nått hela vägen ut’”* (Intervju 6). Detta korrelerar med det fjärde S:et – standardisera (*seiketsu*) – i Yankelevitchs (2014) 5S-verktyg, som bland annat innebär att kontrollera för variation genom att säkerställa att budskapet togs emot som avsett.

Coaching och feedback (3)

En femtedel av respondenterna ansåg att en bra kommunikativ ledare behöver kunna coacha och återkoppla för att lyfta medarbetarna: *“Att man jobbar med återkoppling och värderad återkoppling – att det finns med, det synsättet”* (Intervju 8). *“Folk behöver ha mycket beröm och uppskattning för det de gör. Det tror jag är jätteviktigt, att man coachar på och hejar på”* (Intervju 10). Lager (2017) påtalar att ledare inom kommunikativt ledarskap ska ha ett coachande förhållningssätt för att skapa delaktighet och även ge medarbetarna eget ansvar. Likaså kopplat till Lean har coaching en viktig roll, Runebjörk och Wendleby (2013) framhåller att ledarskapets viktigaste funktion i Leanbaserade verksamheter är just coaching – att förklara uppdraget och stötta medarbetarna. Rother (2013) förordar användning av A3-formatet vid coaching inom Lean med motiveringen att uteslutande verbal kommunikation kan riskera baseras på för lite data. Detta relaterar även till Alpenberg och Scarbroughs (2016) syn på att ledare i sin kommunikationspraxis ska uppvisa positivt engagemang för att driva verksamheten framåt.

Tillgänglighet/närvaro (3)

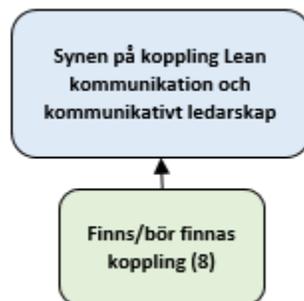
Det var även en femtedel av de intervjuade som tryckte på tillgänglighet och närvaro som viktiga faktorer hos en bra kommunikativ ledare, för att kunna fånga upp vad medarbetarna behöver och för att kunna stötta dem. En av dem nämnde: *“Om jag skulle plocka ett ord så skulle det vara närvaro. För jag tänker att har man en hög grad av närvaro i det man gör, i de möten man befinner sig i med olika människor på olika sätt – antingen att man möts vid kaffeautomaten eller att man sitter i möten som avhandlar olika komplexa saker – är man närvarade där kommer man att kunna fånga upp det som är viktigt att bemöta och viktigt att komma ihåg när man ska kommunicera någonting”* (Intervju 6). En annan av dem framhöll: *“Det gäller att både vara på plats och närvarande, ha förståelse för vad medarbetarna gör – även om man inte ska ha detaljkunskap – och stötta i det”* (Intervju 11). Johansson et al. (2014) framhåller att några av de tydligaste förväntningarna på en kommunikativ ledare är att vara tillgänglig, öppen och närvarande, vilket kan vara både fysiskt och digitalt. Inom Lean nämns vikten av att ledarna ska gå och se med egna ögon (*genchi genbutsu*) i syfte att verkligen förstå situationen, för att kunna jobba med ständiga förbättringar (Liker, 2009). Det är dessutom ett sätt att synas i verksamheten och skapa god kontakt med medarbetarna (Runebjörk & Wendleby, 2013). Detta korrelerar även med Alpenbergs och Scarbroughs (2016) tyngdvikt på att ledarna i sin kommunikationspraxis ska arbeta med sammansmältning (*blending*); att göra en ansats att bli del av medarbetarnas arbetssituation snarare än att vara en åskådare.

Modell/föredöme (2)

Runebjörk och Wendleby (2013) accentuerar att Lean kommunikation innefattar utvecklandet av ledarens personliga varumärke samt att det finns en överensstämmelse mellan ord och handling. Respekt för människan, som Lean bygger på, fordrar trovärdighet i agerandet. Även inom kommunikativt ledarskap krävs att ledaren föregår med gott exempel i sitt agerande (Lager, 2017). Att vara just en modell och ett gott föredöme framhölls som viktigt av två chefer/ledare, en av dem kommenterade: *“Att hålla ihop det kring en idé, kring ett uppdrag, till en värdegrund, alla de delarna där man är modell själv [...] Vi pratar väldigt mycket i chefsgruppen om att vi är modeller för så många och då handlar det ju om att vara tydlig, att dela, att vara transparent”* (Intervju 7).

4.5.2 Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap – mer lika än olika?

Det förelåg likheter i de intervjuades syn på vad som är egenskaper och färdigheter hos en bra kommunikativ ledare, vilket även korrelerade med viktiga delar av både teorierna kopplade till Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap. Frågan är hur sammanlänkade begreppen är eller bör vara?



Figur 4.8 Tema 8: Synen på koppling Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap, med kategorier.

Finns/bör finnas koppling (8)

På frågan hur de såg på Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap som begrepp svarade drygt hälften av cheferna/ledarna, åtta stycken, att de såg en koppling mellan dem medan resterande sju respondenter inte visste eller yttrande sig i frågan. Detta sista tema har därför bara en kategori. Några resonerade enligt följande: *“Jag ser helt och hållet att de hänger ihop. Jag ser dem som kuggjul. De har olika kommunikativa ingångar, men om man snurrar på alla de hjulen så att de hakar i varandra så får man det stora kommunikationshjulet att rulla på (Intervju 5). “Jag ser ett värde i kommunikationen och att det som Lean ger är ju strukturen. För jag tror att kommunikation behöver struktureras, precis som jag var inne på fast vi tränar på det här hela tiden – att vara filter, att sortera upp, att ha olika kanaler, att det ska vara känt vilka kanaler som finns så att man ska vara förberedd inför olika typer av kommunikation och dialog och veta vad som är vad. Men att man ska dela samma kartbild och det har ju Lean hjälpt till med. Så det finns mycket som går att koppla ihop där” (Intervju 7). En chef lade dock in en brasklapp och underströk filosofin kopplad till Lean: *“Om jag tänker på begreppen Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap, då tänker jag att det kan vara samma sak, men jag tänker att är det någonting som heter Lean kommunikation så måste det utgå från Leans värdegrund [...] följa den värdegrund, den filosofi som Lean har inbyggt i sig. Med ständiga förbättringar, med minska slöserier, alltså allt det här som ligger i värdet för Lean, värdeskapande tid och allt det här. Och det kan vara ett kommunikativt ledarskap, att utgå ifrån det. Men det är inte per automatik samma sak” (Intervju 14).**

Även en sammanställning av de intervjuades svar i tidigare teman, figur 4.9 nedan, visade att det till synes borde finnas en koppling mellan begreppen. Respondenterna lyfte aspekter kopplade till såväl Lean kommunikation som kommunikativt ledarskap både i det egna arbetet och i synen på värdeskapande kommunikation, trots att majoriteten inte ansåg sig veta vad begreppen innebar. Tabellen visar deras svar kopplade till teman och kategorier utifrån innehållsanalysen baserad på intervjufrågorna. Tre teman redovisas inte: Synen på Lean kommunikation, Synen på kommunikativt ledarskap samt Synen på kopplingen Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap. Det beror på att majoriteten av respondenterna var osäkra på vad begreppen innebar och kunde därmed bara ge ytliga svar eller inga svar alls. Tabellen visar därför enbart hur respondenterna bedömde dels det egna arbetet med intern kommuni-

kation och dels vad de ansåg vara värdeskapande intern kommunikation och hur en bra kommunikativ ledare ska kommunicera internt. Snarlika kategorier som återkom i flera teman redovisas tillsammans.

Kategorier	Teman				
	Synen på värdeskapande intern kommunikation	Framgångsfaktorer interna kommunikationen	Dagliga arbetet med intern kommunikation kopplat till Lean	Interna kommunikationen före och efter Leaninförandet	Synen på en bra kommunikativ ledare intern kommunikation
<i>Namn kategori och antal svarande</i>					
Helhetssyn och fokus på syfte/mål (6), Effektfokus och minska slöserier (3), Målstyrning (2)	X	X	X		
Tydligt och begripligt (5), Visualisering och tydlighet (7), Tydlighet, synliggöra/visualisera (8), Samsyn och visualisering (4), Tydlighet (7)	X	X	X	X	X
Delaktighet (5), Skapa delaktighet (6), Delaktighet och engagemang (3)	X	X		X	
Behovsanpassning – nå ut med budskap (3)	X				
Skapa förtroende och tillit (5)		X			
Lärande och coaching (5), Feedback (3), Lärande organisation (2), Coaching och feedback (3)		X		X	X
Strategiskt, strukturerat och systematiskt (4), Struktur (2), Planering, sortering och prioritering (7)		X	X		X
Processer/värdeflöden, värdeskapande (7)			X		
Inlyssnande (5)					X
Tillgänglighet/närvaro (3)					X
Modell/föredöme (2)					X

Figur 4.9. Tabell över respondenternas svar kopplade till kategorier i teman utifrån innehållsanalysen.

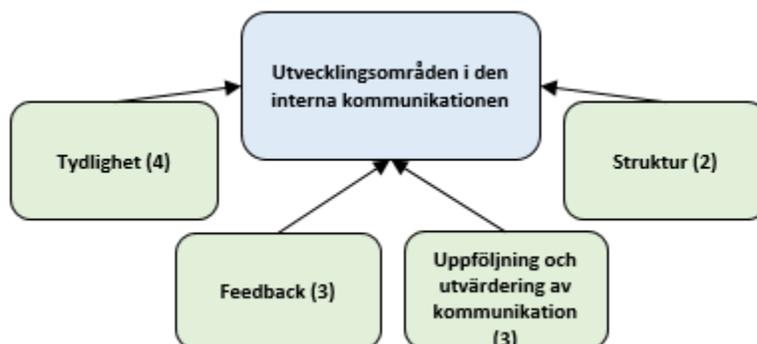
Det var en typ av kategori som återkom i alla redovisade teman i tabellen, nämligen aspekter kopplade till tydlighet och visualisering. Det indikerar att den interna kommunikationen utmärktes av det liksom organisationen sedan införandet av Lean, att det sågs som en framgångsfaktor och att det stämde överens med synen på vad som är värdeskapande intern kommunikation och hur en god kommunikativ ledare bör kommunicera internt. Som påvisats ovan är detta även viktiga beståndsdelar i både Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap, dock nämns just ordet visualisering kanske oftast i Leansammanhang. Fyra av kategorierna återkom i tre teman. Aspekterna rörande Helhetssyn och fokus på syfte/mål, Effektfokus och minska slöserier samt Målstyrning lyftes i synen på värdeskapande intern kommunikation, som en framgångsfaktor samt som beståndsdelar i det dagliga arbetet med intern kommunikation. Nästan samma gällde faktorerna kopplade till delaktighet, med skillnaden att det inte lyftes i det dagliga arbetet utan däremot som något som förbättrats sedan Leaninförandet. Spörsmål relaterade till feedback, coaching och lärande framhölls av flera respondenter som en framgångsfaktor, som något som förbättrats sedan Leaninförandet och också som något en bra kommunikativ ledare ansågs behöva bemästra. Snarlikt var det med aspekter kopplade till struktur och planering. Även detta lyftes av flera som en framgångsfaktor och något som en bra kommunikativ ledare ska kunna, men skillnaden var att det framhölls som något

som utfördes i det dagliga arbetet och inte som något som specifikt förbättrats sedan Leaninförandet. Dessa faktorer återfinns både inom Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap, redovisat ovan under respektive tema med kategorier. Något anmärkningsvärt i tabellen var att vissa kategorier som hänger samman med synen på en bra kommunikativ ledare – att vara inlyssnande, tillgänglig/närvarande samt en modell/ett föredöme – enbart lyftes där och inte i något annat tema. Samma var det med kategorin Behovsanpassning för att nå ut med budskap som enbart dryftades i temat synen på värdeskapande intern kommunikation, och av ett fåtal respondenter. Det skulle kunna tolkas som att cheferna/ledarna själva inte ansåg sig behärska det eller också att det var så självklart att det därför inte togs upp i något annat tema. Snarlikt gäller kategorin Skapa förtroende och tillit, som enbart lyftes som framgångsfaktor och inte i något annat tema. Med tanke på att det ansågs vara en framgångsfaktor torde respondenterna som nämnt detta även se det som värdeskapade intern kommunikation.

Det kan därmed konstateras att begreppen Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap går in i varandra både teoretiskt (se avsnitt 2.7 ovan) och till stor del hur de omedvetet används av chefer/ledare i verksamheter baserade på eller inspirerade av Lean.

4.5.3 Ett förslag till verktyg/modell för Lean kommunikation

Trots att respondenterna ombads att fokusera på framgångsfaktorer framkom det en hel del spontant uttryckta utvecklingsområden, där de upplevde svagheter både i den egna samt i vissa fall den samlade interna kommunikationen inom verksamheten. Kanske finns det aspekter där som ett verktyg eller modell för Lean kommunikation skulle kunna bidra med att säkerställa att de inte missas?



Figur 4.10 Tema 9: Utvecklingsområden i den interna kommunikationen, med kategorier.

Tydlighet (4)

Tydlighet var den faktor som återkom i flest kategorier och teman. Flertalet respondenter lyfte tydlighet som en framgångsfaktor i den interna kommunikationen, men några tog spontant upp det som ett utvecklingsområde. En chef påtalade: *“Vi missar ofta det här med att vara tydliga. Jag tycker att vi är så tydliga vi bara kan, men nej, det kan missförstås eller att man inte har tagit till sig det här. Det finns en tsunami med information och då blir det svårt för dem att veta vad är det som verkligen berör mig. Vi i ledningsgruppen får ofta kritik att vi inte varit tydliga”* (Intervju 10).

Feedback (3)

Aspekter kopplade till feedback lyftes i flera kategorier och i teman för framgångsfaktorer, hur interna kommunikationen hade utvecklats sedan Leaninförandet och synen på en bra kommunikativ ledare. En

femtedel av de intervjuade ansåg dock att feedbacken skulle kunna förbättras, en av dem nämnde: *“Generellt tror jag inom den här organisationen så är vi för dåliga på feedback och återkoppling. För mig är feedback och återkoppling samma sak. Det vet jag inte vad det beror på exakt, det har jag inte analyserat. Jag tror att det många gånger handlar om tid och också om hur mogen man är som kommunikativ ledare” (Intervju 1).*

Uppföljning och utvärdering av kommunikationen (3)

Det var även en femtedel av cheferna/ledarna som framhöll att uppföljningen och utvärderingen av kommunikationen kunde stärkas, en påpekade: *“Det jag tycker att vi kan bli bättre på, det är den här systematiska uppföljningen och ännu mer kanske mäta chefernas kommunikativa förmåga och då göra det” (Intervju 5).* Uppföljning och utvärdering nämndes inte i något annat tema med kategorier, men kan vara avgörande för att säkerställa att den interna kommunikationen är värdeskapande.

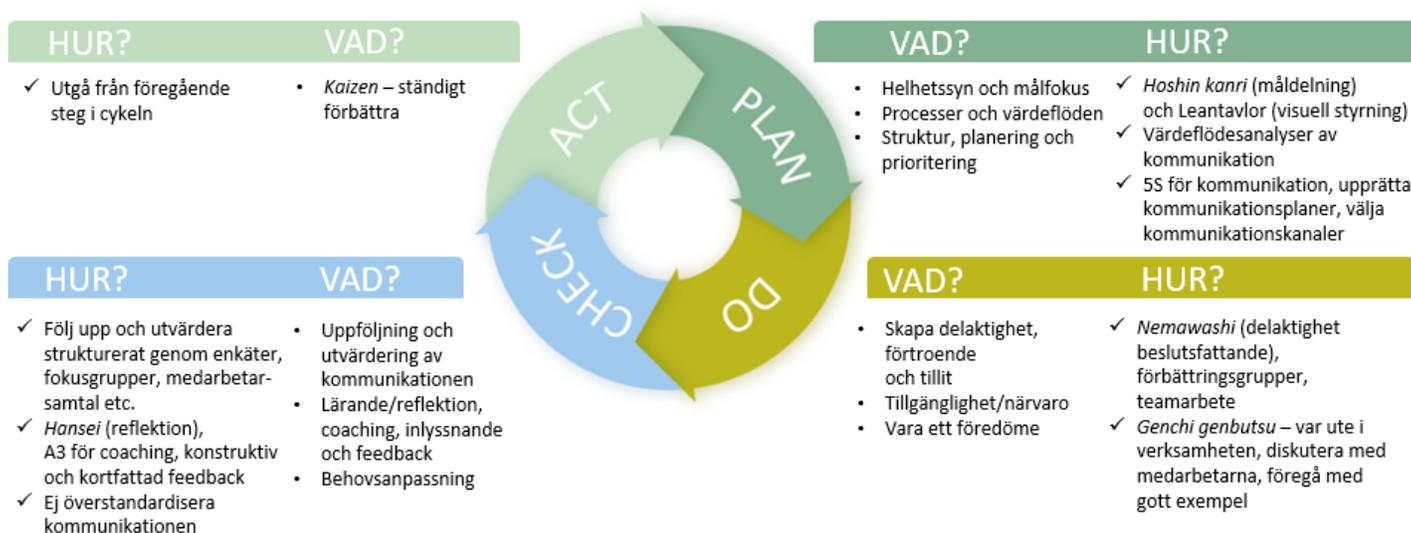
Struktur (2)

Två av respondenterna nämnde faktorer gällande strukturen som inte fungerade optimalt, en av dem framhöll: *“Sedan är det lite bristfälliga kommunikationskanaler också på vår kommun. Vi har inte haft något intranät. Till exempel, det är ju ett sätt att gå ut med information. Det håller på att byggas upp nu. Det här med kommunikationen om man vill nå hela kommunen egentligen, det är vårt informationsblad [...] Så jag skulle inte säga att man når ut speciellt bra på det viset” (Intervju 13).* Struktur lyftes även under temat det dagliga arbetet med intern kommunikation kopplat till Lean.

De intervjuade cheferna/ledarna ombads att tänka fritt kring vad ett verktyg eller koncept för Lean kommunikation skulle kunna tänkas innehålla. Eftersom flertalet av dem inte hade hört begreppet innan eller var osäkra på vad det var kunde svaren inte sammanställas i form av tydliga kategorier. En chef lyfte dock en intressant aspekt: *“Jag tycker att om vi har ett Leanhus, var skulle liksom kommunikation vara i det? Det är ju inte en egen del utan det är självklart en del i alla delar” (Intervju 8).* Om hänsyn tas till det respondenterna lyfte inom alla teman framgår det att ett verktyg eller en modell för Lean kommunikation behöver innefatta strategier för hur ledare i sin interna kommunikation kan säkerställa att de arbetar med följande: 1) Helhetssyn och målfokus. 2) Tydlighet och visualisering. 3) Att skapa delaktighet, förtroende och tillit. 4) Lärande, coaching, feedback och inlyssnande. 5) Struktur, planering och prioritering. 6) Processer och värdeflöden. 7) Behovsanpassning. 8) Uppföljning och utvärdering. 9) Tillgänglighet/närvaro och 10) Föregå med gott exempel. Med tanke på att kommunikation ingår i flera av de befintliga Leanverktygen ter det sig som att en modell har större relevans än ytterligare ett verktyg. Det kan dessutom anses vara mer pedagogiskt korrekt att placera Lean kommunikation i basen för hela verksamheten där filosofin utgör den yttersta grunden. Detta är även i enlighet med Blomkvists (2012) poängterande att kommunikation i Leanbaserade verksamheter kan stärkas av att arbeta med kvalitets-säkring för ständiga förbättringar, där kvalitativ kommunikation byggs in tidigt i arbetsprocesserna. Lager (2017) lyfter att det kommunikativa ledarskapet inte är en heltäckande ledarskapsmodell utan snarare ett perspektiv och förhållningssätt inom ledarskapet. För att implementeras ordentligt i organisationen behöver det därför integreras med organisationens befintliga ledarskapsmodell eller filosofi (ibid.). Det rimmar väl med ansatsen att ta fram en modell för Lean kommunikation som därmed kan ha kopplingar till det kommunikativa ledarskapet utan att det blir en konflikt med Leans filosofi och värdegrund. Nedan

framtagna modell för Lean kommunikation skulle kunna bidra till att belysa viktiga element som behöver kvalitetssäkras och hanteras medvetet i det dagliga arbetet. Modellen är inspirerad av Lagers (2017) modell för det kommunikativa ledarskapet och baserad på Demings (1986) PDCA-cykel för ständiga förbättringar. Den utgår från delar av det som respondenterna lyfte samt delar av de teorier som redogjorts för i denna uppsats avseende kommunikation inom Lean, Lean kommunikation och det kommunikativa ledarskapet. Checklista kopplad till modellen, för hur den konkret kan användas, finns i bilaga 3.

SAMA-modellen för Lean kommunikation



Figur 4.11 SAMA-modellen för Lean kommunikation, döpt efter de två första bokstäverna i författarnas förnamn.

5. Slutsats

Syftet med studien var att undersöka hur Leanbaserade verksamheter inom offentlig verksamhet arbetar med intern kommunikation och identifiera framgångsfaktorer för hur de strategiskt och praktiskt arbetar med denna utifrån att skapa värde i verksamheten. Syftet var även att bidra till att skapa kunskap om och problematisera begreppet Lean kommunikation samt undersöka kopplingen till begreppet kommunikativt ledarskap. Den första frågeställningen utgick från vilka framgångsfaktorer det finns i Leanbaserade verksamheter inom offentlig sektors arbete med den interna kommunikationen för att skapa värde inom verksamheten. Studiens resultat och analys visade att värdeskapande framgångsfaktorer för den interna kommunikationen utgörs av att chefer/ledare är tydliga och skickliga på att synliggöra det som är viktigt, för att skapa förståelse och samsyn i verksamheten. Vidare kommer framgång utifrån chefer/ledare som planerar kommunikationen, är strategiska och systematiska och har förmågan att skapa delaktighet och helhetssyn hos medarbetarna genom att kommunicera med dem så att de förstår vart verksamheten är på väg och varför samt fokuserar på syfte och mål. Utöver detta behöver chefer/ledare skapa förtroende och tillit hos medarbetarna samt låta dem vara delaktiga i beslutsfattande. Värdeskapande intern kommunikation innefattar även att fokusera på vad som ger mest effekt för att minska slöserier i kommunikationen samt att säkerställa att organisationen har en lärande kultur med kontinuerligt arbete med coaching, feedback, reflektion, kunskapsutbyte i dialog samt erfarenhetsbaserat lärande.

Studiens andra frågeställning var huruvida de undersökta verksamheterna kunde anses arbeta medvetet med Lean kommunikation och/eller kommunikativt ledarskap samt om det manifesterades i deras ledarskap och i så fall på vilket sätt. Utfallet från intervjuerna och innehållsanalysen påvisade att majoriteten av respondenterna inte hade kommit i kontakt begreppet Lean kommunikation och inte kunde anses arbeta medvetet utifrån det. Däremot framkom det mycket som tydde på att de arbetade undermedvetet utifrån aspekter som ingår i Lean kommunikation. Några respondenter ansåg att samsynen och förståelsen hade ökat efter införandet av Lean och att alla använde samma begrepp. Olika Leanverktyg såsom exempelvis Leantavlor och A3-ark nämndes som ett sätt att visualisera och skapa förståelse internt i verksamheten. Några chefer/ledare ansåg också att organisationen hade blivit mer av en lärande organisation sedan Leaninförandet, med forum för just lärande och kunskapsutbyte. Även medarbetarnas delaktighet och engagemang ansågs ha ökat som en följd av att de gavs ökat mandat och fick vara mer delaktiga i beslutsfattandet. I det dagliga arbetet med intern kommunikation kopplat till Lean nämnde drygt hälften att cheferna/ledarna att kommunikationen i deras verksamheter utmärktes av tydlighet. Några nämnde även förenkling av processer och att fokusera på det som gav mest värde i verksamheten samt arbete med feedback. Liksom fallet med Lean kommunikation var det få chefer/ledare som kände till eller arbetade medvetet utifrån begreppet kommunikativt ledarskap. Fyra av dem ansåg sig använda begreppet och tre ansåg sig ha strategier för att bli mer kommunikativa genom exempelvis utbildningar. Enbart två respondenter bedömde att verksamheten uppnådde att ha kommunikativa ledare. Däremot framkom att en bra kommunikativ ledare behöver vara tydlig samt ha förmågan att planera sin kommunikation och prioritera vad som behöver kommuniceras när, hur och till vem/vilka. En bra kommunikativ ledare arbetar även strategiskt med coaching och feedback, är inlyssnande, tillgänglig och närvarande samt agerar som ett föredöme.

Slutligen, den tredje frågeställningen var hur ett verktyg eller en modell för Lean kommunikation skulle kunna konkretiseras utifrån vad som framkommit från de undersökta verksamheterna och kopplingen till teorierna om Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap, i syfte att bidra till värdeskapande intern kommunikation. Det visade sig att drygt hälften av cheferna/ledarna såg en koppling mellan hur de uppfattade begreppen Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap. Det mest framträdande var att respondenterna lyfte tydlighet och visualisering som viktiga aspekter kopplade till båda begreppen. Det framkom dessutom flera likheter mellan kommunikativt ledarskap och kommunikation inom Lean efter Leaninförandet kopplat till det dagliga arbetet. Spörsmål relaterade till feedback, coaching och lärande framhölls av flera respondenter som en framgångsfaktor, som något som förbättrats sedan Leaninförandet och också något som en bra kommunikativ ledare ansågs behöva behärska (se figur 4.9). Snarlikt var det med aspekter kopplade till struktur och planering. Även detta lyftes av flera som en framgångsfaktor och något som en bra kommunikativ ledare ska kunna, men skillnaden var att det framhölls som något som utfördes i det dagliga arbetet och inte något som specifikt förbättrats sedan Leaninförandet. Inom teorierna om Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap visade det sig finnas fler beröringspunkter begreppen emellan, såsom att skapa helhetssyn, fokusera på syfte och mål, skapa tydlighet och delaktighet, behovsanpassa kommunikationen, coacha, ge feedback, planera, sortera och prioritera kommunikationen, fokusera på värdeskapande, vara inlyssnande och tillgänglig/närvarande samt en god förebild. Det kan därmed konstateras att begreppen Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap går in i varandra teoretiskt och även till stor del omedvetet eller undermedvetet användes av intervjuade chefer/ledare som arbetar i verksamheter baserade på eller inspirerade av Lean. Utifrån

detta togs en modell för Lean kommunikation fram, figur 4.11, inspirerad av Lagers (2017) modell för kommunikativt ledarskap och baserad på Demings (1986) PDCA-cykel för ständiga förbättringar. Modellen är avsedd att användas för att medvetet stärka värdeskapande intern kommunikation. Den införlivar delar av teorierna kring kommunikation inom Lean, Lean kommunikation samt kommunikativt ledarskap och det som framkommit från intervjuerna med cheferna/ledarna. För att stärka användbarheten togs även en checklista kopplad till modellen fram, bilaga 3. Genom att samtliga forskningsfrågor har besvarats kan studiens syfte anses vara uppfyllt. Studiens resultat, relevans och generaliserbarhet diskuteras nedan.

6. Diskussion

6.1 Diskussion av studiens resultat

Denna studie visar, både genom jämförelser mellan teorier och forskning samt via analysen av det empiriska materialet utifrån intervjuerna, att värdeskapande kommunikation, Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap till stor del kan anses gå hand i hand. Flera av respondenterna nämnde snarlika aspekter gällande framgångsfaktorer samt synen på värdeskapande intern kommunikation och vad en bra kommunikativ ledare ska bemästra som också ingår i Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap. Något som framkom var tydlighet och att kommunicera begripligt, att ha helhetsyn och fokus på syfte och mål samt att strukturera, planera, prioritera och sortera. Vidare lyftes bland annat att skapa delaktighet, arbeta med coaching och feedback, vara inlyssnande samt att ha effektfokus och minska slöserier. Något som genomsyrar studiens resultat är dock att begreppet Lean kommunikation och dess innebörd var tämligen okänt för majoriteten av de intervjuade cheferna/ledarna. Samtidigt lyfte de i stor utsträckning delar som de arbetade med som ingår i det som finns skrivet om begreppet Lean kommunikation, vilket stärker denna teori och visar på att Lean kommunikation kan bidra till att skapa värde i verksamheten. Den övervägande majoriteten framhöll att Lean påverkat den interna kommunikationen i positiv riktning. Det framkom även flera likheter mellan kommunikation inom Lean och kommunikativt ledarskap kopplat till hur de uppgav att de arbetade med intern kommunikation efter Leaninförandet samt i det dagliga arbetet.

Runebjörk och Wendleby (2013) landar i deras diskussion av Lean kommunikation att chefer anses kunna utveckla bättre kommunikativt ledarskap med självreflektion och ökad förståelse för kunden genom stöd av verktyg och analysmetoder från modern respektive klassisk retorik, dramaturgi och språkvetenskap. Denna studies författare ställer sig dock tveksamma till behovet av detta. Det vore förvisso mycket önskvärt att ledare/chefer får mer utbildning i kommunikation, men frågan är om det inte är överarbete att de ska förväntas behärska dessa tre discipliner och att det i sig kan hämma värdeskapandet i kommunikationsarbetet. Enligt Runebjörk och Wendleby (2013) kan Lean kommunikation vidare bidra till att standardisera arbetssätt, bland annat genom utbildning i sätt att effektivisera kommunikationen. Här instämmer denna studies författare i behovet av utbildning i kommunikationsprocesser, men att det bör understrykas en försiktighet mot att överstandardisera dessa. Vad som ska kommuniceras och vad som ska uppnås med kommunikationen kan skilja sig väldigt mycket åt från fall till fall och behöver därför anpassas efter mottagaren. Utgångspunkten kan därför snarare vara, som Yankelevitch (2014) påtalar, att åstadkomma en kommunikationsnorm inom verksamheten.

Tidigare forskning som tar upp fenomenet Lean kommunikation är begränsat. Även kommunikativt ledarskap är ett relativt nytt begrepp. Yankelevitch (2014) understryker att ett nytt angreppssätt kring Leantänkande behöver tas fram. Han baserar detta på att den pågående globaliseringen och den ökande komplexiteten i omvärlden medför ökande kommunikationsslöserier, samtidigt som det finns få Lean-verktyg som berör kommunikation. Utifrån detta samt studiens resultat och analys bedömer författarna till denna studie att en modell för Lean kommunikation med checklista (se bilaga 3) skulle kunna vara användbar. Något som är värt att nämna avseende resultatet är att flera av respondenterna nämnde att de gjorde kommunikationsplaner, samtidigt som flera intervjuade lyfte att de missade momenten uppföljning och utvärdering av kommunikationen. Förbises detta steg kan konsekvensen bli att det inte går att avgöra om kommunikationen går åt rätt håll och har avsedd effekt. Det blir även svårt att både kunna förbättra den och att kunna stärka värdeskapande kommunikation. Detta viktiga steg ingår därför tydligt i författarnas modell för Lean kommunikation, i syfte att göra uppföljningen mer rutinmässig. En annan reflektion är att så få av respondenterna upplevde att de hade fungerande strategier för att göra ledarna mer kommunikativa, vilket kan anses vara en grund för att kunna åstadkomma en mer värdeskapande kommunikation. Tanken är att om chefer/ledare i Leanbaserade verksamheter har en kommunikationsmodell med tillhörande checklista att utgå ifrån kan det bidra till att både kvalitetssäkra arbetet med den interna kommunikationen samt att etablera en kommunikationsnorm. Föreliggande uppsats bidrag i relation till den tidigare kunskapen om begreppen Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap är därmed att den påvisar att dessa två begrepp har påtagliga korrelationer sinsemellan, både teoretiskt samt hur de praktiskt och till viss del omedvetet används av ledare i Leanbaserade verksamheter. Därutöver bidrar denna uppsats med en konkret modell – SAMA-modellen för Lean kommunikation – där delar av kommunikativt ledarskap ingår. Modellen kan förhoppningsvis bidra till att stärka värdeskapande intern kommunikation och underlätta verksameters medvetna arbete med att bli en lärande organisation baserad på ständiga förbättringar.

6.2 Metoddiskussion

Studiens trovärdighet och giltighet är viktig att beakta (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Resonemang kring studiens validitet och reliabilitet är i detta sammanhang avgörande (Creswell & Creswell, 2018). Styrkor i studien är att reliabiliteten och validiteten kunnat hållas hög genom att följa de rekommendationer som finns: Förförståelsens roll har beaktats (Backman, 2016; Gillham, 2008) genom ett självkritiskt förhållningssätt (Andersson, 1994). Datan har insamlats konsekvent och under en kort tidsperiod (Graneheim och Lundman, 2004) där intervjuerna genomförts och behandlats på likvärdigt sätt. Därutöver har risken för uttolkningsbias hanterats genom forskartriangulering samt teoritriangulering (Patton, 1999). Dessutom har replikerbarheten möjliggjorts genom att tillvägagångssättet med intervjuer och innehållsanalysen redovisats tydligt, likaså de val som gjorts i forskningsprocessen (Kvale & Brinkmann, 2014; Bryman, 2011). Vidare har det säkerställts att det föreligger överensstämmelse mellan de teoretiska begreppen och empirin samt att resultatet konkret besvarar studiens forskningsfrågor (Teorell & Svensson, 2007). Valet av en intervjuguide med få och relativt öppna frågor kan därtill ha stärkt validiteten eftersom det möjliggjort att komma åt respondenternas underliggande attityder och tankar (Jacobsen, 1993). Studiens trovärdighet relaterar också till validiteten, i form av målet för forskningsansatsen och hur väl datan och analysförfarandet refererar till detta (Graneheim & Lundman, 2004). Trovärdigheten har

kunnat hållas hög genom att det i resultat och analys konsekvent påvisats skillnader och likheter mellan respondenternas svar samt gjorts jämförelser med tidigare studier (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014), likaså genom att intervjuerna transkriberats (Bryman, 2011) och delvis redovisas i bilaga kopplat till innehållsanalysens teman och kategorier. En sista styrka i studien kan anses vara att en checklista tagits fram kopplat till författarnas modell för Lean kommunikation, vilket kan stärka användbarheten av modellen och därmed även tillämpbarheten av studiens resultat. En brist i studien är dock att det visade sig att begreppen Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap, som studien utgår från, användes av ett ytterst fåtal av respondenterna. Det kan inverka menligt på studiens giltighet och trovärdighet. Dock hade verksamhetens Leaninförande enligt respondenterna påverkat den interna kommunikationen positivt och de nämnde en stor mängd aspekter som ingår i Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap. Det kan indikera att flera av dem arbetade undermedvetet med dessa delar. Sammantaget kan därmed studiens trovärdighet och giltighet bedömas vara god.

Studiens generaliserbarhet är viktig att dryfta (Creswell, 2014). Även detta kan delvis anses vara en brist i studien då fallstudier i sig är svåra att generalisera. Det beror på att de utgår från mer ingående analys av specifika fall snarare än ett kvantifierat resultat utifrån ett stort antal analysenheter. Generaliserbarheten stärks dock något, enligt Yins (2012) resonemang, av att den utgår från sex delfall snarare än ett fall, där de olika delfallen bidrar till att utforska kompletterande delar av forskningsfrågorna. Vidare, trots att studien utgår från upplevelser från 15 respondenter, från sex kommuner i olika storlekar, med olika lång erfarenhet av Lean och med olika förutsättningar, så finns det en hel del korrelationer i deras svar. Det gäller främst synen på framgångsfaktorer i den interna kommunikationen, delar av hur de dagligdags arbetar med kommunikation kopplat till Lean och synen på en bra kommunikativ ledare. Studiens relevans för andra kommuner som arbetar Leanbaserat kan därför bedömas vara påtaglig.

6.3 Kortfattade förslag till fortsatt forskning

De slutsatser som framkommit i denna studie kan förhoppningsvis leda till lärdomar hur ledare/chefer kan arbeta strategiskt och praktiskt med intern kommunikation för att skapa värde i verksamheten, med motiverade medarbetare. Slutsatserna väcker följande tankar om förslag till fortsatt forskning:

1. Samma typ av studie men med större empiriskt material, där fler ledare inom offentlig sektor ingår och som jämför arbetet med intern kommunikation i Leanbaserade statliga verksamheter.
2. Studier där även medarbetare intervjuas för att undersöka deras syn på värdeskapande kommunikation, Lean kommunikation, kommunikation inom Lean samt kommunikativt ledarskap. Det skulle då kunna jämföras med verksamheternas chefs/ledares uppfattning om dessa begrepp för att utforska om det genomsyrar det dagliga arbetet med intern kommunikation.
3. Undersökning av synen på och arbetet med både intern och extern värdeskapande kommunikation i Leanbaserade verksamheter för att se om de hanteras och värderas snarlikt.
4. Det hade även kunnat vara givande att undersöka om detta resultat kan appliceras på Leanbaserade verksamheter inom privat sektor och se om det finns påtagliga skillnader och likheter.
5. Slutligen, framtida forskning skulle kunna göra en utvärdering av modellens användbarhet. Användbarheten skulle kunna undersökas genom att låta verksamheter arbeta utifrån modellen och sedan följa upp hur den upplevs och om den de facto kan anses bidra till att stärka värdeskapande intern kommunikation.

Referenser

- Andersen, H. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära: En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Alpenberg, J. & Scarbrough, D. P. (2016). Exploring communication practices in Lean production. *Journal of Business Research*, 69 (11), 4959–4963.
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7 (1), 385–390.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Femte upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Björkman, T. & Lundqvist, K. (2013). *Lean ur historiskt perspektiv*. I Sederblad, P. (red.). *Lean i arbetslivet*. Stockholm: Liber.
- Blomkvist, S. (2012). *Lean för effektiv kommunikation. En femstegsmodell för långsiktigt språkarbete*. Stockholm: Producta.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Stockholm: Liber.
- Bäckström, I., Ingelsson, P. & Johansson, C. (2016). How Communicative Leadership influences co-workers' health: A Quality Management perspective. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8 (2), 143–158.
- Chamorro-Premuzic, T. (2015). Is how you deliver feedback doing more harm than good? *Harvard Business Review*. Hämtad 2019-02-24 från <https://hbr.org/2015/08/is-how-you-deliver-feedback-doing-more-harm-than-good>
- Tsung-Ming, Y. & Chao-Ton, S. (2007). Application of hoshin kanri for productivity improvement in a semiconductor manufacturing company. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18 (6), 761–775.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design (International Student Edition): Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Fjärde upplagan. London: Sage Publication.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Femte upplagan. London: Sage Publications.
- Dahmström, K. (2000). *Från Datainsamling till rapport*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide: For Small-scale Research Projects*. Femte upplagan. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Elvenäs, S. (2017). *Effektfull: Detaljerade studier av ledarskap – så ökar du effekten av din tid*. Stockholm: Volante.
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2014). *Att utreda forskningsrapporter*. Tionde upplagan. Stockholm: Liber.
- Eureka, W. & Ryan, N. (1990). *The process driven business-managerial perspective on policy deployment*. Dearborn: ASI Press.
- Gillham, Bill (2008). *Forskningsintervjun: Tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.
- Goodridge, D., Westhorp, G., Rotter, T., Dobson, R. & Bath, B. (2015). Lean and leadership practises: Development of an initial realist program theory. *BMC Health Service Research*, 15, 1–15.

- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105–112.
- Holweg, M. (2007). The genealogy of Lean production. *Journal of Operations Management*, 25 (2), 420–437.
- Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. L. (2004). Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (10), 994–1011.
- Högström, A. (1999). *Kommunikativt ledarskap: en bok om organisationskommunikation*. Stockholm: Sveriges verkstadsindustrier.
- Innovationsrådet, Statens Offentliga Utredningar (2012). *Lean och systemsyn i stat och kommun – förutsättningar, hinder och möjligheter*. Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Ingelsson, P., Löfstedt, U., Bäckström, I. & Öberg, L-M. (2015). Taking a Holistic Perspective on Technical Communication and Lean. *Quality Innovation Prosperity*, 19 (2), 103–122.
- Jacobsen, K. (1993). *Intervju*. Lund: Studentlitteratur.
- Jenner, R. A. (1998). Dissipative enterprises, chaos and the principles of Lean organizations. *International Journal of Management Science*, 26 (3), 397–407.
- Johansson, C., Miller, V. D. & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership – A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communication: An International Journal*, 19 (2), 147–165.
- Johansson, J., Lugn, A. & Raxed, B. (2003). *Långtidsfrisk: så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet*. Ekerlid: Stockholm.
- Johnson, M. A. Simmons, W. M. & Sullivan, P. (2017). *Lean Technical Communication (ATTW Series in Technical and Professional Communication)*. New York, NY: Routledge.
- Kessler, E.H. (ed.). (2013). The Appreciative Inquiry Model. *Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*, 30 (1), 41-51.
- Lager, P. (2017). *Kommunikativt ledarskap i praktiken. Handbok för chefer*. Stockholm: Gothia Fortbildning.
- Lean Forum. (2019). Information inhämtad 2019-01-21. <https://Leanforum.se/om/uppgift-verksamhet/>
- Liker, J. K. (2009). *The Toyota Way. Lean för världsklass*. Stockholm: Liber AB.
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling. Varför – vad – hur*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. London: Sage Publications, Inc.
- Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mishra, P. & Bhatnagar, J. (2012). Appreciative Inquiry: Models & Applications. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47 (3), 543-558.
- Müller, R., Vette, M. Hörauf, L. Speicher, C. Burkhard, D. (2017). Lean information and communication tool to connect shop and top floor in small and medium-sized enterprises. *Procedia Manufacturing*, 11, 1043–1052.
- Nudelman, G. (2018). Lean UX communication strategies for success in large organizations. *Magazine Interactions*, 25 (5), 80–82.

- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis. *Health Services Research* 34:5 Part II.
- Pettersen, J. (2009). Defining Lean production: Some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*, 21 (2), 127–142.
- Pettersen, J. (2008). *Lean Production – Universallösning eller modefluga? En kritisk granskning av Lean-konceptets innehåll och retorik*. Linköpings universitet.
- Radnor, Z. (2010). Transferring Lean into government. *Journal of Manufacturing Technology Management* 21, 411–428.
- Rother, M. (2013). *Toyota Kata – Lärande ledarskap, varje dag*. Stockholm: Liber AB.
- Runebjörk, I. & Wendleby, M. (2013). *Lean med hjärta och kreativitet - om autentiskt ledarskap och kommunikation*. Stockholm: Ekerlids.
- Rydén Gramner, G. (2016). *Älskade hatade kommunikationsavdelning? En handbok i myndighetskommunikation*. Stockholm: Staf Förlag
- Sagi, S. (2015). “Nemawashi” A Technique to Gain Consensus in Japanese Management Systems: An Overview. *International Journal of Arts, Humanities and Management*, 1 (4), 23–28.
- Simonsson, C. (2006). *Nå fram till medarbetarna*. Stockholm: Liber.
- Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). (2012). *Lean – Motiv, initiativ, implementering och resultat*. Hämtad 2019-01-21 på www.skl.se/publikationer. ISBN 978-91-7164-783-2.
- Storch, R. L., & Lim, S. (1999). Improving flow to achieve Lean manufacturing in shipbuilding. *Production Planning & Control*, 10 (2), 127–137.
- Sveriges Kommunikatörer. (2019). Information inhämtad 2019-01-20.
<https://sverigeskommunikatorer.se/kontakt/om-oss/>
- Teorell, J. & Svensson, T. (2007). *Att fråga och att svara: samhällsvetenskaplig metod*. 1. uppl. Stockholm: Liber.
- Yankelevitch, S. (2014). *Lean Potion #9. Communication: the Next Lean Frontier*. Ashir Diss, LLC.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. Tredje upplagan. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Bearbetad av Matti Kaulio. Harlow: Prentice Hall.
- Vetenskapsrådet (2017). God forskningssed. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Information inämtad 2019-02-20. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>.
- Watkins, J. M. and Mohr, B. J. (2001). *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination*. San Francisco, USA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Wreder, Å. (2008). How leadership and new technology influence the work environment: Experiences taken from Swedish organizations. Doctoral Thesis No. 2008:09, Luleå: Luleå University of Technology.
- Womack, J. & Jones, D. (1996). *Lean thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Womack, J., Jones, D. T. & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates, MacMillan Publishing Company.
- Österberg, J., Rydstedt, L. W., Kleiven, J. & Fors Brandebo, M. (2017). The Path to Job Satisfaction: Applying the Theory of Purposeful Behavior to Military Conditions. *Journal of Defense Resources Management*, 8 (1), 27–42.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide Appreciative Inquiry

Del I (bakgrund):

1. Kan du berätta hur länge har du arbetat i organisationen och hur du kommer i kontakt/arbetar med Lean och kommunikation i ditt dagliga arbete?

Del II (Lean kommunikation)

2. På vilket sätt påverkar arbetet med Lean hur ni eller du själv arbetar med kommunikation i organisationen idag?
3. Har synen på och användandet av kommunikation ändrats sedan verksamheten införde Lean jämfört med hur det var tidigare?
 - Vad gäller den externa kommunikationen? På vilket sätt?
 - Vad gäller den interna kommunikationen? På vilket sätt?
4. Vad anser du vara värdeskapande intern kommunikation?
5. Hur ser du på begreppet *Lean kommunikation*?
 - Är det något ni använder er av inom verksamheten, som ett verktyg/en strategi eller liknande? Om ja, på vilket sätt?
 - Anser du att det finns grund för att skapa ett sammanhållet koncept kring *Lean kommunikation* som ett eget verktyg, i nivå med andra verktyg inom Lean? Om ja, på vilket sätt och vad skulle det innehålla?
6. Vilka är de, enligt dig, största framgångarna med arbetet med den interna kommunikationen inom er verksamhet, kopplat till ert arbete med Lean?
 - Kan du ge några exempel?

Del III (Kommunikativt ledarskap)

7. Har du själv någon kommunikationsmodell som du utgår ifrån i ditt arbete?
 - Är den i så fall individuell eller finns det på chefs/ledarnivå en kommunikationsmodell som ni alla använder?
8. Vad utmärker enligt dig en bra kommunikativ ledare när det gäller intern kommunikation?
 - Upplever du att ni uppnår detta inom organisationen?
 - Har ni någon inom organisationen en strategi för att cheferna/ledarna ska bli ännu mer kommunikativa?

9. Vilka upplever du är de största framgångarna med att använda den kommunikationen du har i ditt ledarskap?
 - Kan du ge några exempel när det gäller den interna kommunikationen?
10. Hur ser du på begreppet *kommunikativt ledarskap*? Är det något ni använder er av inom verksamheten som ett verktyg/modell en strategi eller liknande?

Del IV (Övrigt, korta frågor)

11. Brukar du planera din interna kommunikation?
 - Berätta i så fall hur det brukar gå till?
 - När fungerar det som bäst?
12. Hur arbetar ni med feedback?
 - Hur ger du och hur söker du feedback mellan dig och dina medarbetare?
 - Kan du ge exempel på när det fungerat som bäst?
13. Brukar ni utvärdera den interna kommunikationen?
 - Kan du i så fall ge något exempel på hur det går till?
 - Kan du ge något exempel på när det har gett mervärde/fungerat bra och bidragit till förbättringar i den interna kommunikationen?
14. Avslutningsvis, hur ser du på begreppen Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap och hur de skulle kunna användas, eller redan används, inom verksamheten för att skapa värde gällande den interna kommunikationen? (*Koppling mellan dem? Två parallella spår?*)

Bilaga 2. Innehållsanalysens teman med kategorier och citat

Resultatet utifrån innehållsanalysen, med temanamn, kategorinamn, antal respondenter som yttrat aspekter kopplade till kategorin samt själva respondenternas citat. Respondenterna är anonymiserade och deras namn är ersatt av en siffra. Vissa citat återkommer på två ställen när de lyfter aspekter kopplade till fler kategorier. Aktuella ord kopplade till kategorin är då fetmarkerade.

Tema 1: Synen på värdeskapande intern kommunikation

Kategori: Helhetssyn och fokus på syfte/mål	Antal: 6 av 15
<p>(1) När jag ser till generellt att där har vi som ledare och chefer mycket mer att göra, den kopplingen den är svår i vardagen. Det ser vi om vi tittar på medarbetarenkäter som görs inom organisationer och är det oftast det som ligger lågt i resultat, vad gäller att skapa förståelse för mål och följa upp. Lyckas man få till det, då tror jag man får högre engagemang, mer motiverade medarbetare och förståelse varför vi går till jobbet varje dag som skapar värde för mig [...] När jag lyckas med mina medarbetare att skapa en förståelse och engagemang kring vart vi är på väg och varför, om jag ska ta det kort. Om man kopplar det till vart vi är på väg och varför, om man förstår vilka vi är till för och man kopplar det till det dagliga arbete som vi gör varje dag, då har vi skapat ett större värde i vad vi gör.</p> <p>(5) Det tycker jag är när, om man tittar på och jobbar nära verksamheten och de mål som de ska uppnå, om vi då går genom och tittar på de målen: Var gör kommunikationen mest nytta? Var kan vi göra skillnad? Så att man hela tiden har verksamheten i fokus och sedan är kommunikationen verktyget för att nå deras mål.</p> <p>(6) Att se nyttan från flera håll, inte minst för medarbetarna, och att få medarbetarna att faktiskt göra det som vi snackar så mycket om. Och för att de ska göra det som vi snackar så mycket om så måste de se nyttan på alla fronter med detta.</p> <p>(7) Jag tror ju att kännedomen om processerna – att göra den till sitt eget, att göra uppdraget tydligt, att göra för vem vi är till för tydligt – det i sig är värdeskapande.</p> <p>(11) Dels är det det att man både kan ge och få rätt information på rätt ställe, men också att man kan se det här skulle den också behöva veta och kunna, man ser helheten. Om jag får en information, vilka andra skulle behöva ha den här informationen och att man ser till att man får det?</p> <p>(13) Sedan finns det ju annan kommunikation. Det som är viktigt är väl ändå storsamlingen, att just kommunchefen och andra från ledningsgruppen är tydliga med budskapet och återupprepar "Varför vi ska göra, varför, varför...".</p>	
Kategori: Tydligt och begripligt	Antal: 5 av 15
<p>(1) Förenkla tycker jag är viktigt. Det kan bli för mycket teori och struktur. Kommunikation är så självklar egentligen, den går alltid att förbättra. Vi som kommunikatörer om jag ser den professionen kan göra det enklare och mer kommunikativt. Apropå Lean att göra det enklare, det är nyckeln. Att inte göra det för teoretiskt och omständligt.</p> <p>(2) Men jag tänker att det jag saknar skulle ha varit värdefullt att vi skulle ha kunnat tala om vad som händer eller vad som inte händer under tiden. Det här korta lite enklare. Nu är det här på gång, nu har man lärt sig det här, vad spännande, titta vad vi gör. Att man kan följa en utveckling med väldigt små och inte göra det så stort. Det tror jag är viktigt.</p>	

(3) Tydlighet tycker jag. Det är det alltid egentligen i alla led – tydligheten. Jag som är ledare själv kan väl uppleva att kommunikationen till mig inte är särskilt tydlig alla gånger och det blir svårt för mig att vara tydlig gentemot mina medarbetare när jag inte får tydlighet från ledningen. Det är väl det som är viktigast för för alla. Alla vill ha tydlighet i informationen man får, inte bara vi som jobbar här utan även våra brukare och alla runtom.

(7) Jag tror ju att kännedomen om processerna – att göra den till sitt eget, att göra uppdraget tydligt, att göra för vem vi är till för tydligt – det i sig är värdeskapande.

(15) **Transparens, tydlighet**, allokerat ansvar och kasam (känsla av sammanhang).

Kategori: Delaktighet

Antal: 5 av 15

(2) Jag tycker att det är handledningarna och de här lärforumen, för där har vi kunnat stöttat och fångat och köra upp ur diket och hålla oss någorlunda samlade och så fort vi tippar så kan man hämta upp det gemensamt.

(9) Jag anser kommunikation som ökar delaktigheten hos medarbetarna. Kommunikation som ökar stoltheten, att bygga intern stolthet, en kommunikation som är en avvägning.

(10) Det absolut bästa tycker jag det är det personliga mötet, när man träffas och pratar med varandra. Jag försöker tänka på det mer och mer. Leta upp personen och prata med den mer och mer än att använda andra kommunikationsvägar.

(11) Jag tänker att kommunikation är inte bara information. Det är väl det som är det svåra, att få igång en kommunikation så att det inte bara blir information.

(15) **Transparens, tydlighet**, allokerat ansvar och **kasam (känsla av sammanhang)**.

Kategori: Behovsanpassning för att nå ut med budskap

Antal: 3 av 15

(12) Det är ju att man anpassar budskapet till mottagaren och tänker utifrån dels då förstås vad är det vi vill prata om, vad är det vi vill informera om, vad vill vi komma ut med, men utifrån mottagarens perspektiv – vad är det de behöver höra? Vad skapar värde för dem? Hur vi ska, vad är det vi ska säga för att dom ska förstå och känna att det här är något för mig och hur det hänger ihop med deras vardag.

(13) Vi jobbar mycket med utbildning av chefer. De har ju fått ganska mycket utbildning, cheferna i ledningsgruppen. Så det är ju en del av kommunikationen och att nå ut med budskap och skapa angelägenhet och så där. Så det är svårt att säga, vad menar man med kommunikation egentligen? Det är en djupare frågeställning.

(14) Värdeskapande intern kommunikation för mig är när jag får lättfattlig information, om det som berör mig och att det som inte berör mig behöver jag inte få information kring om det inte är så att det skapar ett mervärde i att jag vet.

Tema 2: Framgångsfaktorer interna kommunikationen

Kategori: Visualisering och tydlighet

Antal: 7 av 15

(3) Personalen blir lugn och trygg för att dom känner att det finns en ledare som har en målbild så att dom vet vart dom ska någonstans och det tror jag är en stor framgång.

- (5) Jag tror nog den största framgången för mig är att dels försöka leva som jag lär, det här med att kommunicera mindre men tydligt.
- (7) Det går mycket snabbare att se. Man delar bekymret när det uppstår någon avvikelse, så är fler människor med och ser det här och kan bidra till lösningen.
- (8) Att man har struktur och tydlighet för vad man tar i vilka forum, att det finns forum och att det finns till exempel daglig styrning, att det finns veckovisa uppföljningar och månadsuppföljningar, att det finns visuella medel som underlättar kommunikationen.
- (10) Ett exempel är leantavlan där saker blir synliga. Det som möjliggör det är att vi ses regelbundet och att personalen är insatta i varför vi gör det här.
- (11) Leantavelmötet tror jag bidrar till förståelse för vad alla gör och vad som är på gång.
- (15) Ja men där kommer vi nästan in på samma igen, lite det här med visualisering, att det ska vara tydligt syfte – det är jätteviktigt i allt man gör.

Kategori: Skapa delaktighet
Antal: 6 av 15

- (4) Det är för att de har **fått vara så delaktiga i jobbet** och att de känner förtroende för att vi tror på dem.
- (5) Sedan också att skapa förutsättningar för mina medarbetare att vara kommunikativa och kunna utveckla organisationen.
- (7) Det är just det här att alla på ett aktivt sätt bidrar och är en kugge i det här hjulet och känner till processerna [...] Det finns väldigt mycket förbättringsarbete som har gjorts av medarbetare som kanske tidigare inte var inblandade på samma sätt
- (9) Det är att skapa delaktighet tror jag.
- (10) Jag tror att det här är ett väldigt bra sätt. Att människor eller att personalen får kommunicera vad är det de ser för problem eller saker som de behöver justera eller modifiera eller ändra i organisationen. Och att alla kommer till tals. Sedan att man ser att det blir någon återkoppling på det.
- (11) Jag tror att det här leaninspirerade har gett resultat. Det gör att vi träffar våra medarbetare oftare och då är det också lättare att få upp saker till ytan snabbt.

Kategori: Skapa förtroende och tillit
Antal: 5 av 15

- (1) Rent generellt försöker jag visa mycket förtroende för medarbetarna [...] Jag brukar ofta få återkopplingen just på tillitsbaserat ledarskap som handlar mycket om kommunikation, dialog, lyssna och förstå och ha förtroende för medarbetarna.
- (2) Det är ju att få människor att växa och ta ansvar. Alltså att du utvecklas och i och med att vi håller oss till principerna i metoden. Då utvecklar man kvaliteten för de man är till för sig, så man utvecklar sig själv så att säga.
- (3) Det är egentligen att våga tänker jag, att man som chef backar och inte tar alla beslut. Utan att de beslut som är närmast brukarna de fattar personalen som kan det och känner dem bäst. Jag ska inte vara där och peta i detaljer.
- (4) Det är för att de har fått vara så delaktiga i jobbet och att de **känner förtroende för att vi tror på dem**.
- (6) När jag kan bjussa på de grejerna så bidrar jag också till att skapa ett klimat som är liksom tillåtande och tillitsfullt på något sätt.

Kategori: Lärande och coaching	Antal: 5 av 15
<p>(1) Vissa medarbetare går jag in och coachar mer och vissa behöver jag mer coacha mindre beroende på vilka behov man har själv som medarbetare, så det blir behovsanpassat.</p> <p>(2) Jag tycker att det är handledningarna och de här lärforumen, för där har vi kunnat stöttat och fångat och köra upp ur diket och hålla oss någorlunda samlade och så fort vi tippar så kan man hämta upp det gemensamt. Det är ledningen som har jobbat med handledning, man har sett det som viktigt och då menar vi handledning med metodstöd, inte traditionell handledning. Det blir mer metodstöd kopplat till det dagliga arbetet.</p> <p>(5) Det handlar hela tiden att man måste göra för att lära. Exempelvis att man måste få göra det själv för att förstå det i alla delar.</p> <p>(7) Det här handlar ju också mycket om att ta tillvara på kompetensen i hela organisationen, inte bara hos ledningen. Och det tycker jag har blivit tydligare.</p> <p>(15) Reflektion är också en sådan där del, man måste ha utrymme. Både jag som chef och mina medarbetare måste få tid för reflektion. Och även det här viktiga som jag tror att kanske många organisationer glömmer, att man liksom springer på alla bollar men man glömmer att följa upp hur det faktiskt gick.</p>	
Kategori: Strategiskt, strukturerat och systematiskt	Antal: 4 av 15
<p>(3) Jag är ganska strukturerad själv och jag har jobbat mycket med verksamhetsplan, årshjul, så här ska vi jobba, presentera det för personalen och att de är delaktiga i att skapa de här årshjulen. Det tror jag är en del i det.</p> <p>(8) Att man har struktur och tydlighet för vad man tar i vilka forum [...] Alltså den interna kommunikationen, vi har alltid kommunikationsplaner när vi gör projekt eller när vi gör saker som vi vill få beslut om eller hur vi ska sprida saker [...] Det är en del av den interna kommunikationen tänker jag, en integrerad del.</p> <p>(9) Det är att systematisera kommunikationsflödet.</p> <p>(12) Att planera tycker jag är viktigt. Att ha med sig i planeringen när behöver jag kommunicera med vem. Vi är strategiska och ofta använder oss av en kommunikationsplan. Inte alltid men många gånger gör vi det.</p>	
Kategori: Effektfokus och minska slöserier	Antal: 3 av 15
<p>(5) Vi försöker ha effektfokus: Vad är det som ska hända i nästa steg? Att alltid fundera i de banorna.</p> <p>(14) Att det minskar informationsflödet som vi utsätts så gigantiskt mycket för idag.</p> <p>(15) Jag ser till att göra det som är rätt från mig så att det ska liksom underlätta och minska slöserier för den som tar emot, oavsett om det är en arbetsuppgift eller om det är information eller en rapportering eller vad det än må vara.</p>	
Kategori: Feedback	Antal: 3 av 15
<p>(4) Jag får in väldigt lite klagomål numera jämfört med när vi började med det här. Jag brukar ofta ge dem uppmuntran och säga förstår ni vilket bra jobb ni gör.</p> <p>(5) Att man har en ständig dialog igång. Jag försöker ha mycket avstämningar och då blir det ju att man pratar om kommunikationen där också.</p> <p>(15) En annan framgång i det tror jag också är det här att jobba med feedbacken, alltså att man också ställer frågor och att man ber om feedback.</p>	

Tema 3: Synen på Lean kommunikation

Kategori: Värdeskapande och effektivt	Antal: 5 av 15
<p>(5) Sedan gjorde vi om det och kallade det inte för Lean kommunikation utan vi gav det namnet Värdeskapande kommunikation. Och det har vi fortsatt med. För det är någonting som jag känner att verksamheten förstår bättre – om vi jobbar värdeskapande – än om vi säger Lean. För det är ändå inte Lean kommunikation såsom enligt Leanmetodikerna exakt.</p> <p>(6) Jag har nog inte funderat så mycket över det begreppet, ska jag säga. Då använder jag mig av det liksom mer generellt, var kunskaperna från Lean avspeglar sig i kommunikationen. Och då skulle jag säga så här att det är direkt, att man sällar bort liksom det som inte har betydelse för själva budskapet eller hur det uppfattas. Det är väl där någonstans liksom man får fånga det tänker jag [...] När jag kommunicerar aktivt – medvetet – så ja, då använder jag mig av det. Jag har inte funderat så mycket över att det är det som det handlar om, men det gör jag absolut. Det är viktigt för mig. Jag hör till dem som säger att vi ska korta ner, jag ska stå så kort tid på scenen som möjligt, det jag ska säga ska kunna sägas med ett par bilder och ett par ord. Förenklat, skala av, kärnan, nyttan och komma till det.</p> <p>(7) Alla anställda tar del av det här hela tiden regelbundet under året och under månaderna och under veckorna. Det har ju betytt mycket för den interna kommunikationen. Och sedan så tycker jag också att just det här värderingsstyrda har fått en större kraft.</p> <p>(11) För mig innebär det att ta vara på våra medarbetares kunskaper och resurser på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt.</p> <p>(12) Man kan väl tänka ändå att Lean kommunikation, det är väl återigen att kommunicera rätt saker i rätt tid på rätt plats. Det fyller ingen funktion att kommunicera saker som inte förstås och som inte kan tas emot, eller att det är fel tidpunkt. Det gäller att hitta en balans där man når ut med lagom information på rätt nivå. Som är begriplig och som är värdeskapande för mottagaren.</p>	
Kategori: Delaktighet, transparens och visualisering	Antal: 5 av 15
<p>(4) Vi har tillsammans skapat struktur och rutiner för hur vi ska jobba inom alla områden och det har medarbetarna fått tagit fram själva.</p> <p>(7) Lean är ju i grunden ett sätt att öka kommunikationen och göra fler delaktiga. Dels det här visuella, naturligtvis och att man har redskap som är kommunicerande i och med att man ingår i en Leanprocess. Så alla de verktygen för förbättringar, all kommunikation om hur verksamheten går, det här som man alltid i och för sig har försökt hitta vägar för: Hur mår vi? Hur ser kurvorna ut? Hur är utvecklingen? Hur är inflödet? Man har ju alltid varit intresserad av det, men nu är det en naturlig del av helheten. Alla anställda tar del av det här hela tiden regelbundet under året och under månaderna och under veckorna. Det har ju betytt mycket för den interna kommunikationen [...] Och kommunikation är ju en av de styrkorna då som vi har tagit vara på med Lean, det vill säga transparensen och visualiseringen – att man faktiskt ser och hör samma sak, man är del i samma kuggjul och att den processen är synlig för alla och att man jobbar med ständiga förbättringar i processer där alla har ett ansvar.</p> <p>(9) Det är att skapa delaktighet tror jag. Det är att systematisera kommunikationsflödet [...] Vissa saker ska vi chefer informera och kommunicera med medarbetarna om visst antal gånger per år. Det är klart att alla chefer inte gör det, Men gör man det så får man en grupp som känner sig informerad och delaktig och dela med mig av så mycket jag kan vad det gäller ekonomi och styrning och vad som händer i ledningsgruppen, jag försöker vara så transparent som det går.</p>	

(11) Jag försöker tänka Lean i mitt ledarskap och har en strävan efter att ha en Lean kommunikation, men vi har en lång bit kvar. Det vi gör är att vi har tavelmöten en gång i veckan samt att jag försöker få mina medarbetare att ta ett större gemensamt ansvar, både för sitt jobb och för utvecklingen av verksamheten [...] Jag använder nog Lean kommunikation fast jag nog inte tänker att det här är Lean. Ibland använder vi metoden 5 Varför, när vi till exempel gör de här processkartläggningarna. Sen kan jag använda det i samtal med personalen.

(15) Det är ju det jag tänker, att Lean kommunikation är nog vår tavla som vi har. Alltså det är så vi har tänkt att använda den, den digitala delen, för att samla all tydlig information. Alla rutiner ska kunna tankas upp, uppgifter ska kunna fördelas, man ska kunna ha koll, det ska inte vara personberoende – när timanställda kommer ska de inte behöva leta i 14 olika pärmar beroende på var de vill hitta information utan allting ska vara kopplat och länkat där. Du ska hitta rätt utan en massa klick bort liksom. Så det är väl den som jag tänker är vårt projekt i Lean kommunikation.

Kategori: Nytt av eget verktyg eller koncept

Antal: 9 av 15

(4) Viktigt för att vi skall göra ett bra jobb och även för personalen att man kommunicerar med varandra.

(5) Jag tror att man hade behövt göra det om man hade jobbat med Lean som koncept i verksamheten överlag.

(6) Nämen det hade väl kunnat fylla en funktion tänker jag, för alla de andra bitarna har ju varit användbara och bra. Och håller man sig i samma linje som detta, så varför inte? Det hade säkert varit jättebra [...] Då laddar jag ju in det som jag laddar in i Leanbegreppet överlag och hur jag då kan använda det i kommunikationen och inte bara i flödesanalyser och så. Så det är väl där jag har försökt identifiera något som kan ha med det att göra. Så hur det skulle kunna användas mer än så, ja, finns det ett sådant i verktygslådan så hade det varit skitbra. För att försäkra oss om att vi träffar mer rätt.

(9) Den ideologin eller styrmodellen är superbra att kunna tillämpa i kommunikation och tvärtom är superbra, det skulle vi absolut kunna göra [...] Där skulle det vara jättekul att på något vis att formulisera och ta reda på vad det är.

(10) Det låter bra, men jag skulle behöva bli bättre insatt.

(12) Ja, det finns ett behov av att stärka vår kommunikativa förmåga generellt i organisationen. Från medarbetarhåll uttrycker man behov av mer information, ökad transparens och tydlighet.

(13) Jag är väldigt intresserad av att veta mer. Jag är öppen för Lean-nymodigheterna så att säga. Det låter intressant men jag kan liksom inte värdera det förrän jag vet vad det är.

(14) Ja, jag tänker att det är kanske inte så dumt att ha ett sådant verktyg där man ställer sig lite sådana frågor när man ska skicka information som gäller hela organisationen. Det kan nog vara en bra tanke [...] Det [använder Lean kommunikation] gör jag inte utifrån att jag har någon systematik i det. Men jag vill påstå, jag hoppas att jag gör det utifrån Lean i ryggmärgen.

(15) Självklart! Jag tänker att det är ju nästan större del än själva verktygen i sig. För att om du inte når ut rent kommunikativt med det du ska försöka förbättra så är det ju liksom gjort arbete.

Kategori: Osäker eller ej behov av eget verktyg/koncept

Antal: 6 av 15

Nej (3 st)

(2) Jag ser inget värde i att konstruera ett sammanhållet koncept. Kunskap om Lean och kommunikation finns redan och i vårt sätt att arbeta med systemsynsätt vill vi inte ha standarder, vilket ett koncept lätt kan bli.

(3) Nej, det kan jag inte se skulle vara nödvändigt.

(8) Nej, det skulle jag inte heller tycka faktiskt.

Vet inte (3 st)

- (1) Jag vet för lite om Lean kommunikation för att kunna uttala mig om det.
- (7) Jag har aldrig tänkt så, så jag vet inte.
- (11) Finns inget rakt svar, det skulle ju kräva att vi samverkar mer än vad vi gör idag.

Tema 4: Dagliga arbetet med kommunikation kopplat till Lean

Kategori: Tydlighet och synliggöra/visualisera	Antal: 8 av 15
<p>(4) Jag tycker att med kommunikation gäller det att vara tydlig, när det både är besvärliga eller bra saker, man ska inte vara rädd för att prata dåliga saker och man ska ha väldigt högt i tak. Jag tycker att gruppen i sig mår så mycket när vi jobbar med Lean [...] Det blir mycket tryggare när alla vet vad dom ska göra från dag till dag.</p> <p>(6) Men till alla säger vi alltid: "Vi använder inte ordet Lean", för det är så laddat även om det liksom är jobbet vi gör. Och det blev ju viktigt, det blev tydligt för mig, det hade jag inte riktigt fattat innan tror jag för jag hade inte hamnat i den situationen. Men tydligheten som kommer med det här, strukturen som kommer med detta är något som jag använder mig av.</p> <p>(7) Så allting har blivit mer synligt och det är ju därför vi hänger kvar vid de här delarna av Lean, att vi tycker att det ska synas, det ska vara samma bild för alla. Det är inte en muntlig information utan det är visuellt med staplar och tydliga bilder av hur man ligger till.</p> <p>(9) Jag kommer i kontakt med lean varje möte genom tavelmöten som är någon form av Leanideologi som möter det.</p> <p>(10) Oj, det vet inte jag för det här har funnits sedan jag började för snart sex år sedan, då fanns redan tavelmöte. Jag tror att det här är ett väldigt bra sätt att människor eller att personalen får kommunicera vad är det dom ser för problem eller saker som dom behöver justera eller modifiera eller ändra i organisationen och att alla kommer till tals. Se att man ser att det blir någon återkoppling på det.</p> <p>(11) Vi jobbar inte helt Lean. Vi har en tendens att, jag har det i ryggmärgen så, men det är inget som hela ledningsgruppen eller kommunen använder, vi har plockat delar. Vi har exempelvis tavelmöte en gång i veckan.</p> <p>(14) Alltså, jag försöker tänka hela tiden och kommunicera att vi ska göra så få steg som möjligt, att det ska vara lätt att göra rätt, att det ska vara transparent – att man ser allt från användningen av färgnycklar till visualisering, till enkla texter och vad som.</p> <p>(15) Så det upplever jag att det är ett sätt att tänka, ett sätt att visualisera och så är Lean också ett sätt att kommunicera det man tänker.</p>	
Kategori: Processer/värdeflöden och värdeskapande	Antal: 7 av 15
<p>(1) Jag strävar att efter att jobba så effektivt och enkelt som möjligt för att komma till ett resultat. Förenkla processer hela tiden och skala av dem.</p> <p>(2) Jag tänker organisationen som helhet så har man synen förändra. Jag tror att vi alla tillsammans här förstår vikten av processernas gång så att säga och hur man hanterar såna saker, att det måste finnas forum för lärande.</p> <p>(5) Det är ju vissa verksamheter som jobbar med Lean som fullfjädrad metodik. Det vi har gjort på vår avdelning är att vi jobbar utifrån begreppet Värdeskapande kommunikation. Och det är ju egentligen vad Lean kommunikation går ut på, att det ska landa – det som ger det mest optimala ska man jobba med helt enkelt, inom verksamheten.</p>	

(7) Alla anställda tar del av det här hela tiden regelbundet under året och under månaderna och under veckorna. Det har ju betytt mycket för den interna kommunikationen. Och sedan så tycker jag också att just det här värderingsstyrda har fått en större kraft.

(11) Vi började jobba med det här, det har med kommunikation att göra att vi såg att det funkade inte, när vi såg en ansökans väg igenom när den kom in hos vägledarna till administrationen och var behandlad, så såg vi att det kunde ta väldigt lång tid när man skickar fram och tillbaka. Vi började att göra en processkartläggning där och efter det såg vi en stor skillnad.

(14) Ja, jag var nog till och med den första enheten som arbetade med värdesflödeskartläggning, precis när vi drog igång då. Så där började Lean för mig. Jag försöker tänka att det ska vara lätt att göra rätt. Jag försöker tänka att minska slöserier. Och det här kommunicerar jag via APT med medarbetarna, alltså verbalt.

(15) Så det var den första värdeflödeskartläggningen som gjordes när man skulle införa Lean i vår kommun då.

Kategori: Målstyrning

Antal: 2 av 15

(6) Det har vi också sett när vi inom vissa verksamheter till exempel infört användandet av styrkort, i vissa delar av verksamheten men inte överallt.

(7) Vi har haft målstyrning många år i kommunen och Lean är ju ett sätt att välja att göra det på. Och där kan jag tycka att det vi vann när vi gick in i det var ju just fokus på den vi är till för. Att det blev så tydligt att det är våra klienter, våra brukare, som är i centrum för processen och att allting vi gör – hela vårt uppdrag – bygger liksom på att få smidiga processer och bra kvalitet i det vi gör för dem.

Kategori: Struktur

Antal: 2 av 15

(3) Jag försöker hela tiden att tänka att jobba utifrån-och-in-perspektiv, från brukarnas behov och sedan in i verksamheten. Och jag försöker tänka lika med personalen, utifrån-och-in, vad som är viktigt för personalen till att jag hittar strukturer och delar och saker som vi jobbar med.

(8) Vi har valt en annan modell, det boostande ledarskapet, och då kommer mycket av det här in som handlar om hur man skapar samhörighet, självstyrande, hur man känner sig kompetent. Och jag tänker också att vi utifrån ett Leanperspektiv använder väldigt mycket utifrån Leansystematiken och strukturen, i mötesstrukturen och hur man skapar effektiva möten och allt det här.

Tema 5: Interna kommunikationen före och efter Leaninförandet

Kategori: Samsyn och visualisering

Antal: 4 av 15

(6) Jag skulle säga det, att väcka den känslan och förståelsen. För förstår man att det ska handla om nytta i alla de tre benen, att alla står på tre ben, så förstår man också kärnan i själva uppdraget, "Varför ska vi göra det här?". Och väcker man ett engagemang för den frågan så skapar ju det en mening i arbetet för våra medarbetare. Och jag skulle säga att det är den meningen och den stoltheten som har varit vår framgångsfaktor.

(7) Nu beskriver jag min ledningsgruppstavla, men det finns verksamheter som har tavelmöten varje vecka och ser hur veckan har varit och hur det har gått och så. Då delar man ju faktiskt samma bild, så att jag tror att alla anställda är mycket mer insatta i både måluppföljning och driftsfrågor.

(14) Om jag jämför med innan [...] så har ju Lean, när det implementerades, medfört att det finns en tydligare systematik i verksamheten och organisationen. Alltså man pratar samma språk, på ett sätt, när man använder

vissa termer med förbättringstavla, PDCA:n – alltså det här hjulet som snurrar runt – för att säkerställa att vi gör rätt saker. Det finns ju begrepp nu då som man använder där man vet vad det innebär.

(15) Det som har blivit tydligt ändå är väl just det här med att man visualiserar mycket saker, att vi använder många Leanverktyg som A3-format och sådant i våra arbetsplaner och i vår hälsa och säkerhet, så vi har mycket visualisering. Det har vi mer idag än vi hade förr, samtidigt som det finns en tydlighet, allokerat ansvar och lite den här känslan av sammanhang, alltså förståelse för syftet med det man kanske kommunicerar ut. Att man har tänkt igenom. Det finns liksom en förprocess innan. Då är det lättare för den som mottar information eller vad det är och det är lättare att förstå varför får jag den här informationen eller så.

Kategori: Delaktighet och engagemang

Antal: 3 av 15

(3) Det blev ett öppnare klimat på jobbet, att man hade en bättre kommunikation, för man tycker det var roligare att jobba när man fick mandat och styra mer. För vi var vana att jobba utifrån planeringssystem och det satt en utanför verksamheten, eller en administratör satt och planerade hur vi skulle jobba. Så att, jag tror det har blivit bättre.

(4) Vi har väldigt lite sjukfrånvaro nu. Jag tror ingen kan tänka sig att gå tillbaka till hur vi jobbade förut. I ett område har vi tvärfunktionella team där vi har alla professioner under samma tak, då blir det ytterligare en påspädning av bra saker till för den som får hjälp.

(10) Det är som sagt ett bra sätt att människor eller att personalen får kommunicera vad är det dom ser för problem eller saker som dom behöver justera eller modifiera eller ändra i organisationen och att alla kommer till tals.

Kategori: Lärande organisation

Antal: 2 av 15

(2) Det måste finnas forum för lärande. Det måste finnas erfarenhetsutbyten, det måste finnas handledning och sådana saker där man tillsammans bygger ny kunskap.

(8) Det ena handlar om en filosofi om hur man vill vara, det andra handlar om hur vi förmedlar den kunskapen och den önskan. Så jag vet inte om det är något specifikt. Alltså vikten av att kommunicera vad det är man gör och vad man vill åstadkomma tror jag inte är kopplat till Lean specifikt.

Tema 6: Synen på kommunikativt ledarskap

Kategori: Använder begreppet eller modellen

Antal: 4 av 15

(4) Det finns säkert utbildning för nya chefer.

(5) När vi pratar kan vi mycket väl prata om kommunikativt ledarskap, därför det är så man forskar på det och det är så man omvärldsbevakar. Så då använder vi det sinsemellan, men inte i kommunikationen ut till verksamheterna.

(6) Alltså vi nämner ju, begreppet används emellanåt. Sedan hur mycket det de facto genomsyrar eller hur mycket vi i vår organisation är medvetna om innebörden – det är jag kanske lite osäker på.

(13) Året innan jag började så var det ett ledarskapsprogram där man började med att utbilda en Leankompetens, det kommunikativa ledarskapet. Så man har ju jobbat med det på något sätt i alla fall, men jag kan inte detaljerna eftersom det var före min tid.

Kategori: Har strategier för att bli mer kommunikativa	Antal: 3 av 15
<p>(7) Då utbildar vi alla våra chefer i det och det innehåller ju väldigt mycket av de här delarna. Så det finns strategier, det finns utbildningar, vi har haft en föreläsning för inte så länge sedan i de här frågorna.</p> <p>(12) Till viss del. Alla ledare har gått en leanutbildning via Mittuniversitetet, där ingår det kommunikativa ledarskapet.</p> <p>(13) Ja, kommunikativt ledarskap har man jobbat med [...] Det ser ut att ha varit fyra dagar, som man har jobbat med utbildningen.</p>	
Kategori: Uppnår att ha kommunikativa ledare	Antal: 2 av 15
<p>(5) Ja, det tycker jag. Jag tycker vi har hittat ett sätt, eller en metod som gör att nu betar vi oss igenom fler och fler chefer.</p> <p>(6) Jag tycker att vi gör det i förvånansvärt hög utsträckning nu. Jag tyckte kanske inte att det var så för några år sedan, men jag tycker att vi nått dithän idag. Det måste jag säga. För det handlar ju också om att skapa ett klimat där den som lyssnar, den som är mottagare av budskapet, har tillit och inte liksom drar förhastade slutsatser eller inte väljer att misstolka någonting, inte tror att det finns en baktanke utan aktivt väljer att tro att det finns en välvilja och en god intention bakom.</p>	

Tema 7: Synen på en bra kommunikativ ledare gällande intern kommunikation

Kategori: Tydlighet	Antal: 7 av 15
<p>(7) Jag tror ju att kännedomen om processerna – att göra den till sitt eget, att göra uppdraget tydligt, att göra för vem vi är till för tydligt – det i sig är värdeskapande. Det går väldigt lätt att koppla till andra sådana här styrningar i kommunen, till exempel medarbetarpolicy, ledarskapspolicy, att det är ett tydligt, tydligt budskap: För vem finns vi till?</p> <p>(8) Att det är tydliga forum för de olika sakerna och kanske ibland samma forum, men vid olika tillfällen i forumet.</p> <p>(9) Tydlighet är ju superviktigt. Man måste prata så att folk förstår, eller skriva så att folk förstår. Tydlighet och delaktighet och transparens. Man behöver även vara modig, vilket är otroligt viktigt.</p> <p>(10) Det är det här att vara tydlig.</p> <p>(11) Man skulle vilja vara så tydlig så att alla hade koll på allting. Det svåraste som finns är kommunikation. Man tycker att man lägger ut, man försöker vara tillgänglig för att diskutera och prata, men alltid någon som inte har läst eller förstått det man har läst eller lyssnat när man har pratat om saker. Jag tror att vara konsekvent och göra på samma sätt.</p> <p>(12) Tydlig, öppen.</p> <p>(13) Tydlig, vad sakerna gäller. "Varför", hela tiden. Därför att om de ska göra någonting måste man också berätta varför. Och upprepa det helt enkelt.</p>	
Kategori: Planering, sortering och prioritering	Antal: 7 av 15
<p>(3) Att sortera ut vad det är det man behöver kommunicera ut egentligen? Man behöver inte kommunicera ut allt, minsta lilla detalj, för så var många hos mig i början.</p>	

(5) Det tycker jag är en som inte kommunicerar för mycket, utan sällar och reducerar, som planerar sin kommunikation. De brukar bli jättepaffa, när jag träffar ledningsgruppen, och jag säger till dem att de ska kommunicera mindre [...] Men jag vill att de ska planera mer. Att man verkligen går igenom sin kommunikation. För det gör att medarbetarna i sin tur har en chans att faktiskt höra det de vill ha sagt.

(7) Ha förmåga att plocka ut vad som är viktigt, vad som är prioriterat, vad som är uppdrag och vad som är andra saker [...] Jag är ju också ett filter gentemot allting som ramlar in över mig och jag måste hela tiden avväga, för det får inte bli belastande – att man bara skickar allt vidare och kommunicerar allt mellan himmel och jord. Jag måste göra avvägningar: Vad är viktigt och till vem är det viktigt att kommunicera det här?

(10) Att försöka tänka fyrfältaren som man brukar tänka; Vad, hur, varför och när. Vad är syftet och varför, varför ska den här information ut?

(12) Dels är det en som förstår kommunikationens betydelse och hur otroligt viktigt det är, att man har med sig det i planeringen att när behöver jag kommunicera med vem? Vad behöver jag kommunicera?

(14) Att jag får den information jag behöver och vet att den är till mig och inte behöver tolka och fundera på hur den berör mig [...] Att informationen är i rätt tid och till den det berör.

(15) Det är viktigt att man har en tankegång innan saker ska informeras, alltså hur det ser ut, vikten av att prioritera det man säger och på vilket sätt man säger det och i vilket forum.

Kategori: Inlyssnande

Antal: 5 av 15

(1) Det är mycket kommunikation som chef och ledare. Det handlar om att skapa ett engagemang och verkligen lyssna på medarbetarna, det är så lätt att vi pratar för mycket kan jag tycka, stora öron och det tycker jag är viktigt för mig för att få till det bra.

(2) Jag tänkte mer intern kommunikation från en plattform och ut till medarbetare, men tänker man också i mötet med medarbetare är absolut att lyssna och att förstå skillnaden mellan att proppa en dagordning full för att man själv ska prestera och istället hitta lösningen i dialogen, det tycker jag är skillnaden. Det är nog när jag lyssnar in kollegor eller andra att man kan höra skillnad gällande de som pratar själva hela tiden och inte släpper fram någon.

(4) Man måste lyssna på sina medarbetare. Både på positivt och negativt.

(6) Om jag lyssnar ordentligt så kommer jag veta vad jag behöver kommunicera. Det är då jag hittar avvikelserna, där jag märker att "Oj! Det här har inte nått hela vägen ut".

(12) Att vara lyhörd och inlyssnande, så att det inte blir en envägskommunikation utan någon som är öppen för dialog.

Kategori: Coaching och feedback

Antal: 3 av 15

(2) När det är budget och svarta siffror som är i fokus före kvalitet och såna saker. Nu vänder vi på det här och försöker få till en bra kvalitet som också ska påverka ekonomin också ska vi som ledare och chefer bli mer lyhörda och inlyssnande och coachande och verkligen lita på medarbetarnas kompetens.

(8) Att man jobbar med återkoppling och värderad återkoppling – att det finns med, det synsättet.

(10) Folk behöver ha mycket beröm och uppskattning för det de gör. Det tror jag är jätteviktigt, att man coachar på och hejar på.

Kategori: Tillgänglighet/närvaro	Antal: 3 av 15
<p>(1) Jag tycker själv att jag som ledare behöver vara tillgänglig och det behöver inte vara att jag är fysiskt tillgänglig utan att man känner att vi kan prata hur som och att jag är synlig som ledare är viktigt, så att många av sakerna hanterar vi i vardagen. Närvarande skulle jag vilja säga, jag är mycket inbokad på möten, så jag är inte fysiskt synlig hela tiden, det är svårt att vara där. Men däremot att mitt mål är att medarbetarna ska känna att jag är tillgänglig att dom kan när dom vill höra av sig till mig och att jag kanske inte svarar direkt utan att jag återkommer snabbt. Jag vill skapa en känsla att jag finns där för dom, att jag är ett stöd och att jag är närvarande som chef.</p> <p>(6) Om jag skulle plocka ett ord så skulle det vara närvaro. För jag tänker att har man en hög grad av närvaro i det man gör, i de möten man befinner sig i med olika människor på olika sätt – antingen att man möts vid kaffeautomaten eller att man sitter i möten som avhandlar olika komplexa saker – är man närvarade där kommer man att kunna fånga upp det som är viktigt att bemöta och viktigt att komma ihåg när man ska kommunicera någonting.</p> <p>(11) Det gäller att både vara på plats och närvarande, ha förståelse för vad medarbetarna gör – även om man inte ska ha detaljkunskap – och stötta i det.</p>	
Kategori: Modell/föredöme	Antal: 2 av 15
<p>(1) Närmaste chefen har en viktig roll att skapa förtroende och att vara goda föredömen, men vi måste också komma ihåg att vi har jättemycket bra kanaler.</p> <p>(7) Sedan just att hålla ihop det kring en idé, kring ett uppdrag, till en värdegrund, alla de delarna där man är modell själv [...] Vi pratar väldigt mycket i chefsgruppen om att vi är modeller för så många och då handlar det ju om att vara tydlig, att dela, att vara transparent.</p>	

Tema 8: Synen på koppling Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap

Kategori: Finns/bör finnas koppling	Antal 8 av 15
<p>3) Kommunikation är viktigt inom lean, för att alla ska få förståelse för brukarens behov och för att man ska ha utifrån och in perspektivet.</p> <p>(5) Jag ser helt och hållet att de [begreppen Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap] hänger ihop. Jag ser dem som kugghjul. De har olika kommunikativa ingångar, men om man snurrar på alla de hjulen så att de hakar i varandra så får man det stora kommunikationshjulet att rulla på.</p> <p>(6) Jag tycker absolut att det bör finnas en koppling mellan de två begreppen. Jo, det tycker jag absolut. Det vore konstigt annars tänker jag.</p> <p>(7) Jag ser ett värde i kommunikationen och att det som Lean ger är ju strukturen. För jag tror att kommunikation behöver struktureras precis som jag var inne på fast vi tränar på det här hela tiden – att vara filter, att sortera upp, att ha olika kanaler, att det ska vara känt vilka kanaler som finns så att man ska vara förberedd inför olika typer av kommunikation och dialog och veta vad som är vad. Men att man ska dela samma kartbild och det har ju Lean hjälpt till med. Så det finns mycket som går att koppla ihop där, det förstår jag, men jag har inte tänkt i de banorna som du nu ställer frågor kring.</p> <p>(10) Jag har inte reflekterat över att det är så mycket kommunikation inom lean, men inser nu att när vi har våra stämöten med leantavlan så är det kommunikation, jag tycker att lean och kommunikation kommunikativt</p>	

ledarskap går in i varandra. Leantavlan skapar ett värde för oss då all får en översikt över vad som händer och en förståelse för vad alla gör och att man som personal kan påverka.

(12) Det är klart att det går hand i hand. Och det handlar om alla behöver se det att det är en viktig del för att skapa medarbetarengagemang och så vidare, så att vi behöver ha det tankesättet och strukturen för det. Vi kan ha olika kanaler och jobba med det kontinuerligt.

(14) Om jag tänker på begreppen Lean kommunikation och kommunikativt ledarskap, då tänker jag att det kan vara samma sak, men jag tänker att är det någonting som heter Lean kommunikation så måste det utgå från Leans värdegrund. Kommunikativt ledarskap kan vara någonting annat som inte utgår ifrån det. Men det kan vara samma sak, i den bästa av världar. Sätter man begreppet Lean framför, så måste det ju liksom följa den värdegrund, den filosofi som Lean har inbyggt i sig. Med ständiga förbättringar, med minska slöserier, alltså allt det här som ligger i värdet för Lean, värdeskapande tid och allt det här. Och det kan vara ett kommunikativt ledarskap, att utgå ifrån det. Men det är inte per automatik samma sak.

(15) Vid första tanken tänker jag att det kanske är två spår, men samtidigt så kan man ju egentligen lika gärna sammanväva dem. Lean i sig som filosofi handlar om det här med att visualisera, att göra saker rätt, minska slöserier och då är det klart att då får man verkligen tänka på vad det är som kommuniceras och hur man kan göra det på bästa möjliga sätt. Jag tror att man kan väva ihop det, alltså jag tror att kommunikativt ledarskap behöver man liksom ha, sedan om det är Lean eller inte... Men ja, jag tror att de går lite hand i hand, jag tycker det.

Tema 9: Utvecklingsområden i den interna kommunikationen

Kategori: Tydlighet	Antal: 4 av 15
<p>(10) Vi missar ofta det här med att vara tydliga. Jag tycker att vi är så tydliga vi bara kan, men nej, det kan missförstås eller att man inte har tagit till sig det här. Det finns en tsunami med information och då blir det svårt för dem att veta vad är det som verkligen berör mig. Vi i ledningsgruppen får ofta kritik att vi inte varit tydliga.</p> <p>(11) Man skulle vilja vara så tydlig så att alla hade koll på allting. Det svåraste som finns är kommunikation [...] Vi håller på med kvalitetsarbetet nu och när [namn på kollega] och jag har gått igenom arbetet som har gjorts, så ser vi att det är kommunikationen och tydligheten som är det som vi fastnar på.</p> <p>(12) Det finns ett behov av att stärka vår kommunikativa förmåga generellt i organisationen. Från medarbetarhåll uttrycker man behov av mer information, ökad transparens och tydlighet.</p> <p>(15) Kommunikationen i sig är jätteviktig och det är den som oftast kan bli orsaken till det här med otydlighet. Det kan bli en källa till konflikter och så.</p>	
Kategori: Feedback	Antal: 3 av 15
<p>(1) Generellt tror jag inom den här organisationen så är vi för dåliga på feedback och återkoppling. För mig är feedback och återkoppling samma sak. Det vet jag inte vad det beror på exakt, det har jag inte analyserat. Jag tror att det många gånger handlar om tid och också om hur mogen man är som kommunikativ ledare.</p> <p>(7) Ja, det [feedback] är också ett utvecklingsområde. Vi har ju haft de här årliga medarbetarsamtalen och lönesamtalen och så där. Jag har utvidgat dem nu till att ha flera avstämningar under året med de enskilda cheferna, det har jag fyra gånger om året.</p> <p>(10) Det blir mer när saker görs och när man pratar med lärare och andra medarbetare om vad de har gjort. Det är ett utvecklingsområden hos oss alla, men man försöker ändå göra det när det gjorts saker och ting att ge lite</p>	

feedback det där blev jättebra när du gjorde sådär. Vad tyckte du själv? Blev det som du hoppats på? Kunde du ha gjort på något annat sätt? Att man ger beröm.

Kategori: Uppföljning och utvärdering av kommunikation

Antal: 3 av 15

(5) Det jag tycker att vi kan bli bättre på, det är den här systematiska uppföljningen och ännu mer kanske mäta chefernas kommunikativa förmåga och då göra det.

(11) [Utvärdering av interna kommunikationen], där har jag ett utvecklingsområde.

(15) Men jag tror att vi kan bli bättre överlag på att utvärdera kommunikationen.

Kategori: Struktur

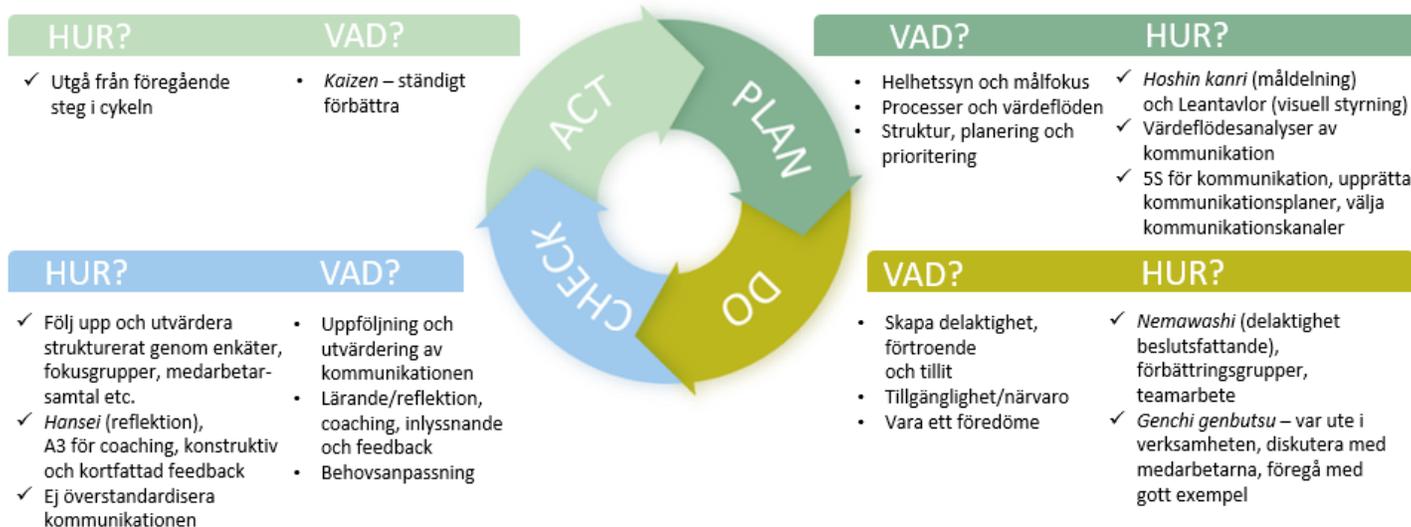
Antal: 2 av 15

(13) Sedan är det lite bristfälliga kommunikationskanaler också på vår kommun. Vi har inte haft något intranät. Till exempel, det är ju ett sätt att gå ut med information. Det håller på att byggas upp nu. Det här med kommunikationen om man vill nå hela kommunen egentligen, det är vårt informationsblad [...] Så jag skulle inte säga att man når ut speciellt bra på det viset.

(14) Information är i rätt tid och till den det berör [...] Nej men där tänker jag att där finns det nog en del att göra. På alla nivåer. Sedan säger jag inte att det är dåligt som det är idag, men det finns slöserier i det, ja det gör det.

Bilaga 3. Checklista till SAMA-modellen för Lean kommunikation

SAMA-modellen för Lean kommunikation



PLAN		
Vad	Hur	Checklista
Helhetsyn och målfokus	<i>Hoshin kanri</i> (måldelning)	<ul style="list-style-type: none"> • Formulera organisationens vision och tydliggör vilka organisationen är till för – vad syftet med verksamheten är. • Utgå från att åstadkomma helhetsyn och tydlighet – prioritera att skapa förståelse och engagemang vart organisationen är på väg och varför. • Kommunicera de gemensamma målen med alla medarbetare. • Arbeta fram mål på lång- och medellång sikt i dialog med medarbetarna. • Bryt ner målen på lägre nivåer genom "catchball" (arbete både uppifrån och ner i organisationen och nerifrån och upp och uppifrån och ner). Varje "vad" ska motsvaras av "hur" i nästa led. • Samla in information och genomför analyser. • Skapa en årsplan, gärna genom A3-ark med följande innehåll: <ul style="list-style-type: none"> ○ Rubrik ○ Bakgrund med förväntningar samt plan för genomförande, ○ Aktuell situation med behovsanalys och samverkande faktorer, ○ Rekommendationer som tar hänsyn till kostnader och vinster, ○ Implementering med detaljer i planen ○ Uppföljning med fokus på förväntade resultat och när samt hur det ska följas upp • Bestäm målvärden, så att verksamheten kan styras gentemot målen. • Kommunicera ut årsplanen från ledning och nedåt till varje avdelning och medarbetare samtidigt som den bryts ned i allt högre detaljeringsnivå.

		<ul style="list-style-type: none"> ● Främja helhetssyn genom att se till att alla medarbetare kan förstå hur den egna avdelningens mål och uppdrag och hur det är sammanlänkat med andra avdelningars mål och uppdrag. ● Genomför årsplanen i det dagliga arbetet. ● Utvärdera årsplanen regelbundet.
	Leantavlor (visualisering)	<ul style="list-style-type: none"> ● Skapa en översikt över vad som händer genom Leantavlan. ● Skapa förståelse hos medarbetarna varför vi har Leantavlan. ● Leantavlan ska vara lättillgänglig. ● Skapa regelbundna träffar vid Leantavlan. ● Skapa förståelse för vad alla gör genom Leantavlan. ● Se till att medarbetarna kan vara delaktiga och påverka. ● Använd PDCA-hjulet i Leantavlan, för ständiga förbättringar. ● Fördela uppgifter genom Leantavlan.
Processer och värdeflöden	Värdeflödesanalyser av kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ● Effektivisera kommunikationen inom verksamheten genom att kartlägga kommunikationsflödet. ● Identifiera flaskhalsar där kommunikationen inte fungerar. ● Identifiera värdeskapandet i kommunikationen. ● Eliminera kommunikationsslöserier: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kommunikationsprocessen adderar värde enbart om både avsändare och mottagare delar uppfattningen av innebörden. Idealet är att det inte finns variation mellan det sända och det mottagna budskapet. ○ Minimera informationsöverflöd. ○ Effektivisera möten. Ha tydligt syfte och agenda, var väl förberedd och be samtliga deltagare komma förberedda.
Struktur, planering och prioritering	Upprätta kommunikationsplaner, välja kommunikationskanaler	<ul style="list-style-type: none"> ● Kvalitetssäkra kommunikationen genom att redan från början utforma den för den målgrupp den är avsedd för. ● Genomför och uppdatera årligen nulägesanalys gällande budskap, behov, förutsättningar, målgrupp och kanaler för kommunikationen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Utgå från organisationens existerande vision, värdegrund, mål, medarbetarskap, kultur och strategier. ○ Fundera på vilken effekt som ska uppnås med kommunikationen, den ska ha ett tydligt syfte. ○ Fundera över vem som är mottagaren och skapa förståelse för denne. ○ Analysera olika kommunikationssituationer. ○ Genomför målgruppsanalys: Analysera vad mottagaren är intresserad av i syfte att hålla kommunikationen relevant. ○ Anpassa kommunikationen till mottagaren. ○ Etablera effektfokus: Planera och prioritera in rätt information i rätt kanaler för att nå ut med information som är begriplig, på lagom nivå och som är värdeskapande för mottagaren.

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Välj medvetet och strategiskt ut de kommunikationskanaler som är bäst lämpade för att nå ut till de som berörs. Utgå även från steget värdeflödesanalys ovan. ● Upprätta utifrån ovan steg kommunikationsplaner för att strukturera upp arbetet och se till att kommunikationen har en bas som sedan kan följas upp.
	5S för kommunikation (Yankelevitch, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> ● Använd 5S för kommunikation för att skapa ordning och reda samt för att säkerställa att kommunikationen är relevant och kan tas emot på det sätt som avses: <p>Sortera (<i>seiri</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Håll dig till saken. ○ Sortera ut oljudet, sortera bort det akuta från det viktiga, klarlägg underliggande antaganden och åsikter. ○ Identifiera och eliminera förekomsten av vital information och kommunikation som utmärks av utelämnande, förvrängande samt generaliseringar. ○ Åsidosätt auktoritet och hierarki. <p>Strukturera (<i>seiton</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sätt kunden i fokus och förstå vad kunden vill, behöver och värderar samt hur verksamheten ska tillgodose detta samtidigt som förmågan att tillfredsställa kunden effektiviseras. ○ Hantera intellektuellt kapital. ○ Skapa en kultur baserad på nyfikenhet och upptäckande för att kunna lyfta fram problem och hitta lösningar. ○ Underlätta funktionellt ömsesidigt beroende, alla inblandade ska förstå den egna avdelningens vision, mål och uppdrag samt hur det är sammanlänkat med andra avdelningars tillika. ○ Tydliggör beslutsfattandet. <p>Städa (<i>seiso</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Svara på vad, var, när, vem, varför och hur. ○ Återreflektera tills alla berörda är införstådda. ○ Bygg samförstånd där gruppen förstår varandras idéer och kommunicerar väl, ingående element är att iterativt lyssna, lära och engagera. ○ Klarlägg frågor genom att tydligt fastställa vad som menas, definiera den verkliga diskussionsorsaken och håll dig till denna. <p>Standardisera (<i>seiketsu</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Välj ett gemensamt språk genom att utgå från mottagarnas föredragna språkbruk och använd ord de kan relatera till. ○ Kontrollera för variation genom att säkerställa att såväl avsändare som mottagare är med på banan och att budskapet togs emot som avsett. ○ Etablera tydliga överenskommelser för att lösa diskrepansen mellan det förväntade resultatet och det faktiska utfallet. <p>Skapa vana/självdisciplin (<i>shitsuke</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Upprepa ovanstående fyra steg för att konstant utveckla kommunikationsprocessen.

DO		
Vad	Hur	Checklista
Skapa delaktighet, förtroende och tillit	<i>Nemawashi</i> (delaktighet, beslutsfattande)	<ul style="list-style-type: none"> • Dela information om beslut som ska fattas och involvera alla anställda i processen. • Förberedelserna är avgörande: Prata med de som berörs av ett nytt förslag, få deras reaktion och feedback och modifiera förslaget i enlighet med detta. • Kommunicera i god tid i förväg för att få konsensus. • Uppmuntra regelbundet interaktion ansikte mot ansikte.
	Förbättringsgrupper, teamarbete	<ul style="list-style-type: none"> • Låt medarbetarna arbeta teambaserat över avdelningsgränserna i förbättringsgrupper. Detta kan förutom att effektivisera arbetet även bidra till ökad förståelse för verksamhetens övergripande mål samtidigt som förtroendet kan öka inom teamet och mellan ledare och team.
Tillgänglighet/närvaro	<i>Genchi genbutsu</i> (gå och se) – var ute i verksamheten, diskutera med medarbetarna	<ul style="list-style-type: none"> • Gå och se själv ute i verksamheten för att identifiera problemen och kunna basera beslut på fakta. • Använd verktyget 5 Varför (ställ frågan varför fem gånger) för att identifiera rotorsaken till problem. • Gör en ansats att bli en del av medarbetarnas arbetssituation snarare än att vara en åskådare. • Skapa kontakt och delaktighet genom värdefulla möten med medarbetarna. • Dra nytta av medarbetarnas kunskaper och erfarenheter. • Var tillgänglig och närvarande, både fysiskt och digitalt. Sätt av tid för detta. • Skapa förutsättningar för och arbeta med dialog. Stanna inte vid att informera. Se till att såväl sändare som mottagare är aktiva.
Var ett föredöme	Föregå med gott exempel	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla det egna personliga varumärket. • Skapa tydlighet och tillit genom att kommunicera vilka förväntningar medarbetarna kan ha på ditt ledarskap. • Lev som du lär – koppla till uppdraget och värdegrunden, ha överensstämmelse mellan ord och handling. Skapa trovärdighet i agerandet. • Skapa förståelse för och förmåga att engagera motparten, kommunicera på ett sätt som berör. • Kommunicera utifrån respekt för individen, för människors tid och resurser samt deras behov av information. • Utgå från effektivt lyssnande, lyssna empatiskt med en genuin ambition för att förstå situationen. Det gäller att först förstå och sedan att bli förstådd. • Utgå från respekt för människan genom att sträva efter att ha ett positivt engagemang och driva verksamheten framåt genom att ingjuta positiv energi. • Var ärlig och håll det som lovas.

CHECK		
Vad	Hur	Checklista
Uppföljning och utvärdering av kommunikationen	Följ upp och utvärdera strukturerat genom enkäter, fokusgrupper, medarbetarsamtal etcetera	<ul style="list-style-type: none"> • Utvärdera planer regelbundet. Genomför systematiska och regelbundna uppföljningar och utvärderingar, som är inplanerade i årshjulet. • Utgå från kommunikationsplaner vid uppföljning av den planerade kommunikationen. • Följ årligen upp kommunikationen med enkät till medarbetarna, med tydliga frågor kring hur de upplever kommunikationen. Vid behov kan även fokusgrupper användas. • Ha uppföljning och utvärdering av kommunikationen som en fast punkt på medarbetarsamtalen.
Lärande/ reflektion, coaching, inlyssnande och feedback	<i>Hansei</i> (reflektion) + lärande	<ul style="list-style-type: none"> • Reflektera över både dig själv, över organisationen, uppdraget och dina medarbetare för att utveckla verksamheten. • Skapa självinsikt och tydliggör vad du står för. Kommuniera medvetet de egna ståndpunkterna genom visuell, verbal och aktiv kommunikation. • Reflektera kring den egna kommunikativa prestationen och andras uppfattning av den. Behöver utföras dagligen och gärna planeras in. • Tillse att det finns forum för lärande och erfarenhetsutbyten. • Se till att det finns tid för lärande och reflektion för alla. • Ledare, men gärna även medarbetare, ska ges utbildningar i kommunikationsprocesser för att ständigt förbättra kommunikationen.
	A3 för coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Säkerställ att coaching har en central roll. • Vid strukturerad coaching används visuella hjälpmedel såsom A3-ark – ett enkelt, skriftligt dokument. • Sträva efter att diskussioner byggs på fakta och data. • Förklara uppdraget och stötta medarbetarna att kunna utvecklas och bidra till ständiga förbättringar.
	Konstruktiv och kortfattad feedback + inlyssnande	<ul style="list-style-type: none"> • Både ge och efterfråga feedback. • Använd konstruktiv feedback som är specifik, baserad på fakta och konkreta exempel, balanserad och levereras inom en lämplig tidsperiod. • Lyssna och återreflektera för att uppnå bekräftelse och klarhet. • Var lyhörd och öppen för dialog. • Respektera andras världsbild och behov. • Arbeta för att det ska finnas samförstånd där grupper förstår varandras idéer och kommunicerar väl, ingående element är att iterativt lyssna, lära och engagera. • Få medarbetares reaktion och feedback på förslag och modifiera i enlighet med det.

Behovsanpassning	Ej överstandardisera kommunikationen	<ul style="list-style-type: none"> ● Sätt dig in i kundens perspektiv, behov, världsbild och bli relevant i din kommunikation. ● Överstandardisera inte kommunikationen. Den ska kunna anpassas efter situation, mottagaren och vilken effekt den ska bidra till.
-------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ACT		
Vad	Hur	Checklista
<i>Kaizen – ständigt förbättra</i>	Utgå från föregående steg i cykeln	<ul style="list-style-type: none"> ● Skapa förutsättningar för att organisationen ska kunna förvalta och förbättra kommunikationens kvalitet. ● Säkerställ att PDCA-cykeln (förbättringshjulet) konstant snurrar och inte avstannar. Inget är så bra att det inte kan bli bättre. ● Säkerställ att medarbetarna är delaktiga i att arbeta med ständiga förbättringar.