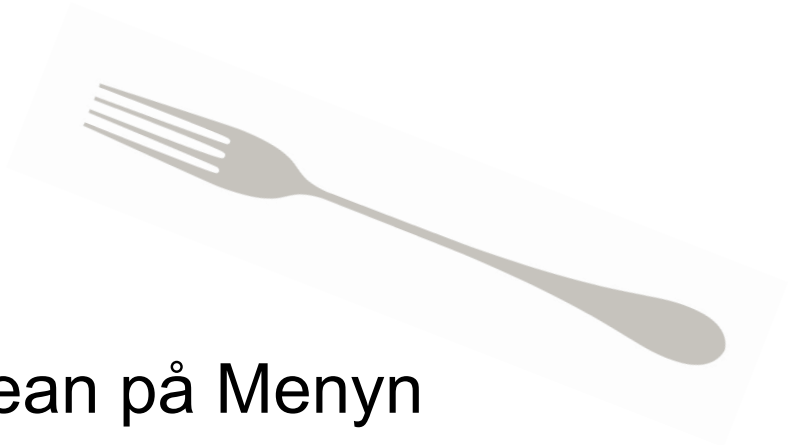


Lean på Menyn

- En fallstudie av en rörlig personalstyrkas påverkan på en implementering av lean i restaurangbranschen -

Ida Mazur 22544
Jennifer Larsen 22545

Abstract

Today, the management concept of *lean* has stretched far from its origins in the Japanese automobile industry. When reaching the Swedish restaurant industry, the conditions for a successful implementation of lean change as a result of the high employee turnover and the significant amount of part-time employees characteristic for the industry. Combined with a high-end service profile, these workforce characteristics seem inconsistent with some of the basic principles of lean. By conducting a case study, this thesis aims to investigate the effects of a variable workforce on the enablers for a successful implementation of lean in a high-end service industry.

Using a theoretical framework consisting of enablers for an implementation of lean in services, the study finds that the variable workforce inhibits an implementation of lean by complicating the effects of traditional training, as well as the possibility of understanding the lean concept at all levels of the organization. However, in contrast to what theory suggests, it reveals that a variable workforce facilitates an implementation by creating a perceived need for lean among management, which results in increased commitment throughout the organization. Consequently, the study concludes that the implementation of lean in a high-end service company with a variable workforce requires a modification of the implementation approach in order to be successful.

Keywords: *lean service, implementation, employee turnover, part-time employee, restaurant*

Handledare: Lovisa Näslund
Examinator: Karin Fernler
Framläggning: juni 2014
Antal ord: 11 995

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för Management & Organisation
Kurs 619 Kandidatuppsats 15 ECTS

TACK TILL

Berns Salonger
… och alla som medverkat i studien för er tid, ert tillmötesgående och ert engagemang. Utan er hade studien aldrig gått att genomföra! Ett särskilt tack till *Johan Lindqvist* för ett outtröttligt engagemang och givande samarbete under hela uppsatsförfarandet.

Lovisa Näslund
… för ovärderlig handledning och expertis

Emmie Sjöström, Julia Siklander, Elin Annetorp, Emma Österlind, Patrik Sundelin, Viktor Karlsson, Isabel Erlingson och *Evelina Ståhl*
… för konstruktiv kritik under och utanför handledningstillfällen

Pär Åhlström
… för vägledning inom lean

Johan Hanström
… för goda råd och lugnande kommentarer

Cecilia Baron och *Kristina Boo*
… för nya perspektiv och hjälp att bolla idéer

Innehållsförteckning

1. Inledning **4**
1.1 Bakgrund **4**
1.2 Problemformulering **5**
1.3 Tidigare forskning och kunskapslucka **5**
1.4 Syfte **6**
1.5 Frågeställning **7**

2. Metod **8**
2.1 Forskningsansats **8**
2.1.1 Fallstudie 8
2.1.2 Val av studieobjekt 8
2.2 Datainsamling **9**
2.2.1 Intervjuer 9
2.2.2 Observationer 10
2.2.3 Begränsningar 11

3. Teori **13**
3.1 Bakgrund till ramverk **13**
3.2 Ramverk - Implementering av lean **15**
3.2.1 Anställda 15
3.2.2 Ledning 17
3.2.3 Infrastrukturella element 18

4. Empiri **20**
4.1 Bakgrund **20**
4.2 Organisation **20**
4.2.1 Restaurang 20
4.2.2 Kök 21
4.2.3 Personalstyrka 21
4.2.4 Kundbemötande 22
4.3 Berns Flow **22**
4.3.1 Implementering 23
4.3.2 Utbildning 24
4.3.3 Organisatoriskt mottagande 25

5. Analys **27**
5.1 Anställda **27**
5.1.1 En rörlig personalstyrkas påverkan på engagemang 27
5.1.2 En rörlig personalstyrkas påverkan på förståelse 30
5.1.3 En rörlig personalstyrkas påverkan på utbildning 33
5.2 Ledning **34**
5.3 Infrastrukturella faktorer **35**

6. Slutsats **36**

7. Avslutande reflektioner **39**
7.1 Studiens bidrag **39**
7.2 Förslag till vidare forskning **39**

8. Referenser **41**
8.1 Digitala källor **41**
8.2 Tryckta källor **41**

Appendix **45**
Bilaga 1 - Intervjumall **45**
Bilaga 2 - Översättning av ramverk **47**

1. Inledning

I detta inledande avsnitt redogörs för studiens bakgrund och syfte. Vidare presenteras studiens problemformulering samt den frågeställning som studien ämnar besvara.

1.1 Bakgrund

Management-trender har sedan lång tid tillbaka präglat våra företagsklimat och organisationer. Arbetssätt ändras, strukturer omarbetas och företagskultur påverkas i syfte att skapa effektivitet och lönsamhet. Under de senaste decennierna kan en ny trend i form av en lösning på effektivitetsproblematiken urskiljas. Lösningen har fått namnet *"Lean"* – ett begrepp som numera tycks ha uppnått kändisstatus i diskussionerna kring ledningsborden.

Lean härstammar från den japanska bilproducenten Toyotas revolutionerande produktionsfilosofi. Med sitt fokus på flödeseffektivitet står lean i stark kontrast till den traditionella resurseffektivitet som länge varit rådande inom tillverkningsbranschen. Toyotas framgång inspirerade tillverkningssektorer i västvärlden att anamma lean som ett verktyg för effektivitet (Modig & Åhlström 2012). Forskning kring ämnet har därefter länge präglats av diskussioner kring leans applicerbarhet på andra verksamheter än sitt ursprung i den japanska bilindustrin. Även branscher vitt skilda från detta ursprung har behandlats och debatten kring leans användning inom tjänstesektorn har på senare tid genererat stor uppmärksamhet inom managementforskning (Suárez-Barraza et al 2012).

Den privata tjänstesektorn är en bransch som på många punkter skiljer sig från tillverkningsindustrin. Sektorn uppgår i dagsläget till drygt 45 procent av den totala sysselsättningen i Sverige (Almega 2013) och ett antal forskare pekar på en utveckling mot att företag säljer tjänster med tillhörande produkter, snarare än produkter med tilläggstjänster (Oliva & Kallenberg 2003). Till skillnad från mer renodlad tillverkningsindustri är tjänsteverksamhet präglad av större heterogenitet (Vinnova, 2009) och varje kund måste i högre grad behandlas som en individ. Centreringen kring kundernas behov sker ofta på bekostnad av ett effektivt användande av resurser (Suárez-Barraza et al 2012). Denna balansgång mellan effektivitet och uppfyllande av kundbehov blir extra påtaglig i högklassiga tjänsteorganisationer, då högklassig service till stor del bygger på en personlig kontakt med kunden. Därmed blir personalstyrkan inom denna typ av organisation en nyckelresurs som bör användas effektivt.

Ett framstående exempel på när personalstyrkan är avgörande för kundupplevelsen är högklassig restaurangverksamhet. Utmärkande för restaurangbranschen är att personalstyrkan som

nyckelresurs till stor del består av deltidsanställd personal, som dessutom ofta byts ut i en hög personalomsättning (SCB arbetskraftsundersökning 2013). Lean har nyligen dykt upp som ett intressant tankesätt för aktörer även inom denna bransch - detta trots att branschens egenskaper på många sätt skiljer sig markant från tillverkningssektorn och den japanska bilindustrin.

1.2 Problemformulering

Lean utvecklades inom den japanska industrin i en tid då anställda traditionellt sett erhöll anställning direkt efter avslutad utbildning och sedan stannade hos samma arbetsgivare till pensionsålder (Drysdale & Gower 1999). Även i dagens Sverige beskrivs tillverkningsindustrin ha landets lägsta personalomsättning (Svenskt Näringsliv 2011). Detta står i stark kontrast till arbetssituationen inom den svenska restaurangbranschen som karaktäriseras av en mycket hög personalomsättning (ibid.) och där ca 40% av de anställda är deltidsanställda (SCB arbetskraftsundersökning 2013).

Det faktum att restaurangbranschen karaktäriseras av en hög personalomsättning i kombination med en stor andel deltidsanställda innebär att personalstyrkan kan definieras som ”rörlig”. Detta kan skapa problem vid en implementering av lean då en rörlig personalstyrka kan tänkas starkt påverka de två kärnvärden som Toyota definierat lean utifrån. Det första kärnvärdet fokuserar på ständig förbättring, vilket kräver en personalstruktur som främjar ansvarstagande och intresse på alla nivåer i organisationen (Modig & Åhlström 2012). Detta är vid första anblick inte kompatibelt med en personalsammansättning som innebär att de anställda inte alltid är på plats. Det andra kärnvärdet i form av respekt för människor (ibid.) underlättas av att de anställda känner sammanhållning, vilket kan bli problematiskt i en bransch med hög personalomsättning. Trots att lean framgångsrikt överförts från Toyota till den svenska tillverkningsindustrin finns därmed en uppenbar skillnad i förutsättningar för att en likartad implementering ska kunna genomföras inom restaurangbranschen.

1.3 Tidigare forskning och kunskapslucka

Toyotas produktionsfilosofi nådde västvärlden under 90-talet och fick benämningen ”lean” (Womack et al 2007). Sedan dess har forskningen inom området övergått från att till en början enbart fokusera på leans påverkan på tillverkningsindustrin till att även innefatta hur lean kan användas inom tjänstesektorn. Tidigare forskning består främst av generella och preskriptiva studier kring leans anpassning till tjänster samt ett antal kvalitativa fallstudier.

Leans möjlighet att effektivisera och förbättra har i tidigare studier diskuterats inom ett flertal tjänstesektorer (Suárez-Barraza et al 2012). Däribland är sjukvården (Burgess & Radnor 2012), banksektorn (Delgado et al 2010; Swank 2003) och telekom (Piercy & Rich 2009) exempel på branscher där lean fått genomslag. Försök att implementera lean inom tjänsteföretag har ofta fokuserat på administrativa eller "back office"-processer, snarare än de delar av tjänsteproduktionen som involverar kundkontakt (Åhlström 2004). I dagsläget är forskningen relaterad till lean inom restaurangverksamhet mycket begränsad. De studier som finns fokuserar på snabbmatsrestauranger (Bowen & Youngdahl 1998; McPehrson & Mitchell 2005), det vill säga den delen av restaurangbranschen som ligger närmare tillverkningssektorn med avseende på sin utbredda användning av standardiserade processer.

Vi upplever således att det finns en kunskapslucka gällande hur förutsättningarna för att implementera lean påverkas av en rörlig personalstyrka i premiumsegmentet inom restaurangmiljö. Forskningen inom lean i tjänstesektorn är dessutom fortfarande i startgroparna (Malmbrandt & Åhlström 2013) och fältet är följaktligen ständigt under utveckling. Därmed kan även ett litet bidrag göra skillnad i diskussionen.

1.4 Syfte

För att studera den potentiella problematik som kan uppstå i en överföring av lean till en högklassig tjänsteverksamhet ämnar vi att genom en fallstudie undersöka hur en rörlig personalstyrka påverkar möjligheterna till en framgångsrik implementering av lean inom restaurangbranschen. Då personalsammansättningen skapar en betydande skillnad, och en möjlig problematik, mellan restaurangbranschen och tillverkningsindustrin har vi valt att fokusera studien på personalstyrkans sammansättning och dess påverkan på förutsättningar för en implementering av lean.

Syftet med studien är således att, genom att undersöka denna möjliga problematik, bidra till att fylla den kunskapslucka som identifierats inom leanforskningen. På så sätt ämnar vi bidra till leanforskningen genom en inledande studie kring en tidigare inte undersökt aspekt inom implementering av lean.

1.5 Frågeställning

För att uppfylla ovan formulerat syfte ämnar vi att besvara följande forskningsfråga:

"Hur påverkar en rörlig personalstyrka möjligheter till en lyckad implementering av lean i en högklassig tjänsteorganisation?"

Ovanstående frågeställning innebär att vi undersöker tjänsteföretag med en uttalad premiumprofil och tjänster som utförs i nära kontakt med kunden. Vi undersöker vidare hur möjligheterna till en implementering av lean påverkas av en rörlig personalstyrka, vilket innebär att personalstyrkan till betydande del består av deltidsanställda och extrapersonal samt har en hög personalomsättning. Då studiens avsikt är att undersöka en möjlig problematik vid implementeringen av lean krävs insikter i personalens åsikter, vilket innebär att studien fokuserar på upplevelser, strukturer och processer *inom* organisationen i fråga. Fenomenet undersöks således inte ur ett kundperspektiv.

2. Metod

Nedan beskrivs och motiveras den metod som valts för studien. Dessutom redogörs för studiens genomförande i form av nio intervjuer och fyra observationer, samt de begränsningar som forskningsansatsen medfört.

2.1 Forskningsansats

2.1.1 Fallstudie

Vid avsikten att studera ett samtida fenomen i sin naturliga miljö är en fallstudie en lämplig forskningsansats (Yin 2003). Vidare är en fallstudie passande för utforskande frågeställningar som involverar *hur* och *varför* (ibid.). Då syftet med denna studie är att analysera hur möjligheterna för en implementering av lean påverkats inom det valda studieobjektet anser vi att samtliga av ovanstående kriterier är uppfyllda och att en fallstudie därmed är den mest lämpade forskningsmetoden. Genom en fallstudie kan vi ingående studera det valda forskningsobjektet och därmed få insikt i såväl processrelaterade som subjektiva faktorer (Bromley 1986). Subjektiva faktorer blir av stor vikt då studiens fokus är att undersöka personalaspekter, vilket ökar behovet av att utforska människors tankar och personliga åsikter i ämnet.

Naturligt för en fallstudie är att använda en abduktiv ansats, vilket även är fallet för denna studie. Detta innebär en blandning av en deduktiv och induktiv ansats där teori och empiri har använts växelvis i syfte att skapa en ingående förståelse för fenomenet (Andersen 1998).

2.1.2 Val av studieobjekt

Bland de första premiumaktörerna att intressera sig för lean inom den svenska restaurangbranschen var Berns Salonger i Stockholm. Då Berns Salonger är framstående inom en implementering av lean i en högklassig tjänstemiljö, samtidigt som de uppfyller studiens syfte genom att ha en rörlig personalstyrka, har en fallstudie av denna aktör genomförts. Berns Salonger är därmed, i enlighet med Bryman och Bells (2011) definition av "det informationsrika och avslöjande fallet", passande för att studera ett hittills okänt fenomen. Inom Berns Salonger har studien avgränsats till att behandla restaurangverksamheten då denna avdelning kommit längst i implementeringen av lean, vilket gör att vi där ser störst potential till att finna viktiga insikter. Restaurangverksamheten består av de två restaurangerna Berns Asiatiska och Berns Bistro & Bar, där studiens fokus kommer att ligga på Berns Asiatiska. Anledningen är att Berns Asiatiska, i jämförelse med Berns Salongers andra verksamheter, är specifikt lämpad att besvara studiens forskningsfråga då den utgörs av en större andel rörlig personal.

Bakgrunden till valet av endast en organisation som fallstudieobjekt grundar sig i en vilja att på djupet undersöka organisationen i fråga och därmed få en större inblick. Då vi anser att det är nödvändigt att intervjua anställda på flera nivåer i organisationen för att utförligt besvara vår forskningsfråga är valet av en organisation mest lämpligt.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Intervjuer

I syfte att erhålla detaljerade och reflekterande beskrivningar har studiens huvudsakliga datainsamling bestått av djupintervjuer (Thomsson 2010). Under arbetets gång har totalt nio intervjuer genomförts med anställda på olika nivåer inom organisationen. Intervjuer med en tidsåtgång på 45-60 min har ansetts nödvändiga för att på ett mer ingående plan kartlägga personliga åsikter och uppfattningar (Ahrne & Svensson 2011). Övergripande har vi valt att använda semistrukturerade intervjuer då avsikten varit att beröra ett antal specifika teman, men samtidigt ge plats för utvecklingar och reflektioner beroende på samtalets utveckling (Bryman & Bell 2011) (se Bilaga 1 för intervjumall). Alla intervjuer har skett i Berns Salongers lokaler i syfte att ge oss som intervjuare en känsla för den dagliga miljön och skapa trygghet hos respondenterna (ibid.).

I valet av respondenter har stor vikt lagts vid att intervjua personer på olika nivåer inom Berns Salongers restaurangdel. Avsikten är att skapa en tydlig bild av det arbete som hittills genomförts och att identifiera likheter och skillnader i åsikter mellan anställda på olika positioner i företaget. Därmed tror vi oss kunna skapa en helhetsbild av den påverkan den rörliga personalstyrkan haft på implementeringen inom organisationen. Merparten av respondenterna tillhör personalstyrkan inom Berns Asiatiska då denna avdelning utgör studiens fokus. En intervju med en anställd på Berns Bistro & Bar har även genomförts då det i inledande intervjuer framkommit intressanta skillnader mellan restaurangerna trots deras likartade kärnverksamhet. Övergripande anser vi att vikten av att få varierande perspektiv från olika delar av personalen har övervägt de begränsningar som uppstår i form av lägre generaliserbarhet då endast ett fåtal från varje kategori av anställda intervjuats.

Intervjuprocessen inleddes på ledningsnivå i syfte att erhålla en överblick av implementeringen och bakgrunden till varför företaget valt detta arbetssätt. Därefter fortsatte intervjuprocessen med nästkommande organisatoriska nivåer i organisationen. Efter intervjuer på hovmästarnivå uppstod vad som tycktes vara en empirisk mättnad. I syfte att bekräfta att den bild vi då fått

verkligen speglade servispersonalens åsikter genomfördes en intervju med en medlem av servispersonalen. Då innehållet i intervjun underbyggde vad som tidigare sagts ansågs den empiriska studien ha tillräckligt underlag för att utförligt kunna besvara forskningsfrågan.

Sammanställning - intervjuer	
Ledning	**Datum**
Vice VD	7 mars 2014
VD	11 mars 2014
Mellanchefer	
Källarmästare	10 mars 2014
Köksmästare	10 mars 2014
Medarbetare	
Hovmästare 1	21 mars 2014
Restaurangchef Bistro & Bar	24 mars 2014
Hovmästare 2	25 mars 2014
Runner	1 april 2014
Sous-chef	8 april 2014

Tabell 1. *Sammanställning av intervjuer*

I syfte att anonymisera enskilda respondentens åsikter har respondenterna delats in i tre huvudkategorier; *ledning*, *mellanchefer* och *medarbetare*. Indelningen utgår från att "ledning" utgörs av de som har det övergripande strategiska ansvaret för företaget. "Mellanchefer" är de som arbetar specifikt inom restaurangavdelningen men även har ledningsansvar. I kategorin "medarbetare" inkluderas de som arbetar nära den dagliga driften. Hovmästare inkluderats i kategorin då de anses arbeta nära kunden och är i ständigt samarbete med övrig servispersonal. Då befattningen sous-chef anses vara köksavdelningens motsvarighet till hovmästare har även denna kategori inkluderats. Inom Berns Bistro & Bar sammanfaller rollen som restaurangchef med hovmästare, vilket gör att denna position därmed är naturlig att inkludera i kategorin medarbetare.

2.2.2 Observationer

Som inledning på den empiriska studien genomfördes en observation på Berns Asiatiska i syfte att erhålla en initial förståelse för verksamhetens natur samt respondenternas arbetsmiljö och därigenom underlätta den efterföljande intervjuprocessen (Bryman & Bell 2011).

Vidare har ytterligare tre observationer genomförts. För att utveckla de åsikter som intervjuerna bidragit med närvarade vi vid två Berns Flow-möten, vilka är möten specifikt avsatta för att

diskutera organisationens leanarbete. Under dessa möten medverkar representanter från varje avdelning inom organisationen. Observation av dessa möten valdes för att se hur personal på olika befattningar och från olika avdelningar interagerar och diskuterar kring leanarbetet. Detta ansågs vara ett bra komplement till intervjuer eftersom flera anställda medverkade samtidigt. Genom att delta på två efter varandra följande Berns Flow-möten kunde vi även ta del av uppföljning av olika frågor och se hur arbetet fortlöpt mellan mötena. Dock medverkar få anställda inom servispersonalen vid mötena, vilket gjorde att vi valde att närvara vid ett briefing-möte med personalen i Berns Asiatiska i syfte att få en känsla för hur dessa arbetar. Trots att briefing-möten har funnits sedan innan lean implementerades är detta något som har utvecklats under arbetet och därför gav det intressanta insikter i hur lean används i det dagliga arbetet.

Sammanställning - observationer		
Övergripande observationer	**Tidsåtgång**	**Datum**
Inledande observation	90 min	5 mars 2014
Mötesdeltagande		
Briefing-möte	15 min	10 mars 2014
Berns Flow-möte 1	60 min	11 mars 2014
Berns Flow-möte 2	60 min	8 april 2014

Tabell 2. *Sammanställning av observationer*

2.2.3 Begränsningar

Utifrån existerande litteratur om fallstudier och kvalitativa undersökningar har vi identifierat tre huvudområden utifrån vilka studien kan kritiseras; inre validitet, generaliserbarhet och reliabilitet.

Inre validitet

Inre validitet berör i vilken utsträckning som studiens resultat stämmer överens med verkligheten och är en vanligt förekommande svårighet i en fallstudie (Merriam 1994). Då djupintervjuer till sin natur karaktäriseras av subjektivitet och tolkningar har vi försökt att öka den inre validiteten genom tre åtgärder. Först och främst har alla intervjuer spelats in, vilket skapar möjligheten att lyssna igen och rätta till eventuella missuppfattningar. Fortsättningsvis har båda författarna till uppsatsen medverkat vid intervjuerna. Detta är således i linje med den kollektiva bedömning som Merriam (1994) nämner som förebyggande åtgärd för annars bristfällig inre validitet. Slutligen har, i enlighet med Yins (2003) teori om hur validitet konstrueras, en nyckelperson bland

respondenterna tagit del av en sammanställning av empirin i efterhand för att säkerställa att inga faktafel förekommit.

Generaliserbarhet

Studiens generaliserbarhet, som ofta även benämns extern validitet, är ett mått på huruvida studiens insikter är tillämpbara även i andra situationer än den som studerats (Merriam 1994). Då studiens övergripande syfte inte är att skapa resultat som är generaliserbara, utan att skapa förståelse för ett outforskat fenomen, är den brist på generaliserbarhet som en fallstudie naturligt medför av mindre vikt för de slutsatser som dras.

Reliabilitet

På grund av studiens begränsade omfång är en osäkerhet gällande replikerbarhet av resultaten vid en annan tidpunkt naturligt förekommande. I syfte att motverka det har fokus legat på att öka den interna validiteten, som reliabiliteten är beroende av (Merriam 1994). Vi tror därigenom att studien är så opartiskt framställd som möjligt och därför har goda förutsättningar att kunna replikeras med liknande resultat.

3. Teori

I följande avsnitt presenteras den teori som ligger till grund för studiens analys. Det teoretiska ramverket har sitt ursprung i de två teoretiska fälten Lean inom Tjänstesektorn och Change Management. Inledningsvis redogörs för dessa två teoretiska fält och därefter presenteras det valda ramverket.

3.1 Bakgrund till ramverk

Då syftet med denna studie är att undersöka en implementering av lean i en tjänsteorganisation är teori gällande Lean inom Tjänstesektorn högst relevant. Efter en inledningsvis livlig diskussion kring leans lämplighet inom tjänstesektorn har forskningen kommit till ett visst konsensus i att lean positivt kan användas som management-koncept även i tjänsteorganisationer (Suárez-Barraza et al 2012). Redan de första som talade för lean inom tjänstesektorn visade att lean för dessa företag främst bidrar med ett ökat kundfokus och en större flexibilitet (Bowen & Youngdahl 1998). Detta stämmer väl överens med vad som definierats som några av leans grundprinciper, såsom att specificera värde med utgångspunkt från slutkunden (Womack & Jones 1996).

Leans principer

(Womack & Jones 1996)

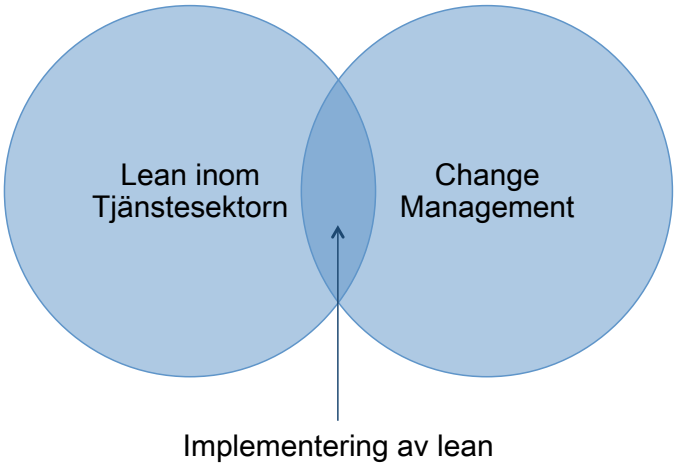
1. Specificera värde med utgångspunkt från slutkunden.
2. Identifiera alla steg i flödet och eliminera de steg som inte skapar värde.
3. Skapa en sekvens av värdeskapande steg så att produktionen flyter smidigt för kunden.
4. När flödet är etablerat, låt kunderna “dra” värde uppströms från nästa aktivitet.
5. När de fyra stegen ovan är genomförda börjar processen om igen och fortsätter till dess att ett tillstånd av perfektion har uppnåtts.

Figur 1. *Womack & Jones (1996) definition av leans principer*

Karaktäristiskt för lean inom tjänstesektorn är att leans grundprinciper är applicerbara även inom tjänstesektorn, men att dessa får en något annorlunda innebörd till följd av den mer kund- och individnära kontexten (Abdi et al 2006; Liker & Morgan 2006). Denna kontext präglas av att det inom tjänsteorganisationer pågår en konstant avvägning mellan flexibilitet och effektivitet för att

på bästa sätt bemöta sina kunders behov och samtidigt utnyttja sina resurser på ett hållbart sätt (Abdi et al 2006).

Vidare innebär en implementering av lean i praktiken en förändring av arbetssätt och tankemönster, särskilt i en tjänsteorganisation där individers beteende har stark påverkan på den dagliga verksamheten (Åhlström 2004). Därmed är även teorier inom Change Management, som behandlar förändringsprocessen förenad med implementeringen, relevanta. Change Management är en samling teorier, verktyg och strukturer använda för att kontrollera alla sorters förändringsarbete, med mål att minska negativ inverkan och oönskade följder av förändringen. Inom detta fält är uppdelningen mellan ledare och efterföljare av stor vikt, där fokus ofta ligger på ledarens roll (Heifetz & Linsky 2002). Bland de mest välkända bidragen till Change Management-teori är Kotters 8-stegs-process för en lyckad förändring (Kotter 1996). Enligt denna process bör ledare i följande ordning: skapa en känsla av nödvändighet, bilda en kraftfull förändringskoalition, skapa en vision, kommunicera denna vision, möjliggöra för andra att agera efter visionen, planera för och skapa kortsiktiga vinster, konsolidera förbättringarna och skapa mer förändring samt institutionalisera nya tillvägagångsätt.



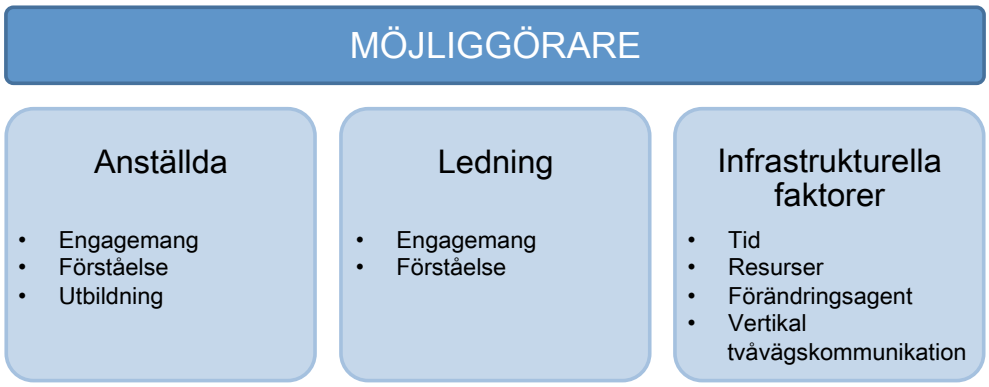
Figur 2. *Illustration av det teoretiska gränssnittet*

Tillsammans sammanfaller dessa två teoretiska fält i ett gränssnitt där implementeringen av lean i en tjänsteorganisation, och därmed denna studies syfte, per definition befinner sig. Detta gränssnitt utgör grunden för studiens teoretiska ramverk, vilket således behandlar teori inom lean som specifikt berör implementering av lean inom tjänstesektorn och vad som krävs för att denna implementering ska lyckas.

3.2 Ramverk - Implementering av lean

I syfte att kategorisera det valda gränssnittet har vi valt att utgå ifrån Malmbrandt och Åhlströms (2013) tre huvudsakliga möjliggörare för en lyckad implementering av lean inom tjänstesektorn. Dessa möjliggörare definieras som anställdas samt ledningens utbildning, förståelse och engagemang, i kombination med infrastrukturella element inom organisationen (se Bilaga 2 för definitioner på originalspråk). Då ramverket är utformat utifrån en omfattande studie av tidigare forskning rotas det i en bred teoretisk grund, till skillnad från majoriteten av tidigare forskning som utgörs av fallstudier. Dessutom är teorin publicerad 2013, vilket visar att det är en aktuell studie inom fältet. Därmed är ramverket väl lämpat som grund för denna studie.

För att måla upp en uttömmande bild av gränssnittet kommer Malmbrandt och Åhlströms tre möjliggörare att kompletteras med relevanta forskningsresultat från ytterligare fallstudier inom fältet samt perspektiv från tidigare leanforskning. Slutligen kommer ramverket i viss mån att utvidgas med teorier om alternativa anställningsformer för att utförligt kunna besvara studiens frågeställning med fokus på en rörlig personalstyrkas påverkan.



Figur 3. *Studiens ramverk utifrån Malmbrandt & Åhlströms (2013) definition av leans möjliggörare*

3.2.1 Anställda

Ett starkt kundfokus är en av leans grunder, vilket innebär att värde alltid bör definieras ur kundens perspektiv (Womack & Jones 1996). En betydande skillnad mellan tillverkningsindustrin och tjänstesektorn är att produktionen inom tjänstesektorn vanligtvis sker i kontakt med kunden (Bowen & Youngdahl 1998), vilket minskar möjligheterna att förutse efterfrågan och därmed standardisera produktionen. Människors beteende spelar följaktligen en mer betydande roll inom tjänsteorganisationer och tjänsteproduktionen påverkas i hög grad av såväl anställdas beteende och bemötande som kundpreferenser (Abdi et al 2006). Vid en implementering av lean behöver

därför samtliga anställda ta ansvar och ha befogenhet då beslut ofta tas i direktkontakt med kunden (Åhlström 2004).

För att lean ska få genomslag i en organisation krävs ett *engagemang* från samtliga anställda (Malmbrant & Åhlström 2013). Om de anställda är öppet negativa mot lean och inte visar något engagemang för ett långsiktigt arbete kommer lean vara mycket svårt att implementera. I det ideala läget ser de anställda istället lean som en viktig del i det dagliga arbetet och är en av de drivande krafterna bakom leans framåtskridande inom organisationen (ibid.). Att ledningen förordar det nya arbetssättet tar organisationen en bit på vägen, men för en lyckad implementering krävs även att anställda på lägre nivåer är villiga att förespråka lean inom sina områden (Mazur et al 2012). En tidigare fallstudie visar att det företag som blivit mest framgångsrikt vid en leanimplementering uttryckt att människor är företagets största tillgång och att lean handlar om att få dessa människor engagerade (Sim & Chiang 2012).

Likaså fokuserar tidigare forskning inom alternativa anställningsformer, såsom tillfällig- och deltidsanställning, till största del på nivå av engagemang hos de anställda samt de utmaningar som uppkommer i ledarskapet av anställda med olika anställningsformer. Den allmänna uppfattningen är sedan länge att deltidsanställning är korrelerat med lägre engagemang och ansvarstagande, då den anställde har färre incitament att engagera sig i företaget (Pfeffer 1994). Trots att det inom forskningen rått en viss oenighet gällande tillförlitligheten i påståendet (McGinnis & Morrow 1990; Jacobsen 2000) visar en aktuell studie inom restaurangbranschen, som behandlar skillnader i beteende och attityd hos heltids- och deltidsanställda, att heltidsanställda var både mer motiverade och engagerade än deltidsanställda (Sobaih et al 2011).

Engagemang hos anställda är svårt att uppnå utan en fullgod *förståelse* för leans verktyg och grunder (Malmbrant & Åhlström 2013). Målet är att de anställda ska beskriva lean utifrån ett flödesperspektiv och inte enbart fokusera på de dagliga sysslor som lean innebär (ibid.). Att beskriva lean som en verktygslåda med olika metoder och tillämpningar innebär att man använder sig av en låg abstraktionsnivå (Modig & Åhlström 2012). Mer ingående betyder detta att man fokuserar på de principer och arbetssätt som lean beskrivs innefatta, exempelvis standardisering och kvalitetskontroll, utan att kontinuerligt ha leans övergripande tankesätt (ibid.). Att skapa en grundlig förståelse och använda lean som en filosofi och ett tankesätt är istället att använda lean på en hög abstraktionsnivå (ibid.). Att implementera lean på en hög abstraktionsnivå innebär ett försök till ett integrerat system för hela företaget och en förändringsstrategi som, om lyckad, är nära knuten till företagskulturen (Bhasin 2011). Det har

visat sig att företag som anammat lean som en filosofi snarare än en verktygslåda uppvisar de bästa prestationerna (ibid.).

Vidare är en förutsättning för leans implementering inom tjänsteföretag en kontinuerlig *utbildning* som leder till kapabla anställda som kan förklara lean-konceptet, det ideala flödet och hur de arbetar mot detta i sitt dagliga arbete (Malmbrandt & Åhlström 2013). Att samtliga anställda genomgår utbildning i leans byggstenar är därmed en nödvändig faktor för att implementeringen ska ha långsiktig effekt (Alukal 2003). Ett betydande hinder för en lyckad implementering av lean uppges vara att de anställda inte har tillräcklig kunskap för att förstå den matematiska innebörden i vissa leanverktyg och de förbättringar de bidrar med (Delgado et al 2010). Detta problem finns även närvarande i en studie av deltidsanställd personal som påvisar att deltidsanställda ofta upplever att de har otillräcklig teknisk kompetens för att utföra servicearbetet (Sobaih et al 2011). I syfte att uppnå önskade effekter kan därför tillfälligt anställda behöva utökad utbildning jämfört med resterande del av personalstyrkan (Feldman et al 1994). I fallstudier inom både finansiella tjänsteorganisationer och snabbmatskedjor påvisas att specialiserad träning för de anställda har varit avgörande för implementeringen och i slutändan lett till en förbättrad kundupplevelse (Delgado et al 2010; Bowen & Youngdahl 1998).

3.2.2 Ledning

Ledningens *engagemang* tar sig uttryck i hur mycket stöd ledningsgruppen uppvisar inom organisationen, främst i form av att ta en aktiv roll och vara drivande i leanprocessen (Alukal 2003). Områden där den högsta ledningen bör ta en aktiv roll för att skapa en framgångsrik implementering beskrivs vara att bland annat skapa en långsiktig process snarare än en projektbaserad syn och att involvera de anställda genom ett fokus på samarbete (ibid.). I det optimala scenariot lyckas ledningen anta en coachande roll inom organisationen och därigenom uppmuntra till innovativa förslag från samtliga anställda (Malmbrandt & Åhlström 2013). Att ledningen vid början av en leanimplementering lyssnar på de anställda och ber personalen om hjälp att lösa operationella problem har visat sig ha positiv påverkan på implementeringens framgång (Sim & Chiang 2012). Ledarskapet handlar därmed övergripande om att lyssna på de anställda och att ge dem ansvar. Följaktligen skapar ständiga byten av ledning hinder för en framgångsrik implementering (ibid.).

Genomgående engagemang från den högsta ledningen beskrivs vidare vara en viktig faktor eftersom dess medlemmar är ansvariga för att kommunicera arbetet till resterande delar av organisationen (Allaway & Corbett 2002). Mer specifikt har ledningen visat sig spela en viktig roll

om motstånd hos de anställda uppstår, eftersom ledningen då kan stimulera samarbete genom att tydligt kommunicera resultaten av arbetet (Delgado et al 2010).

Även om ett engagemang och driv är viktigt för ledarskapet vid en implementering av lean inom alla organisationer dras slutsatsen att ledarskapet inom organisationer med olika anställningsformer bör anpassas efter de olika typerna av anställda, då man genom utförlig utbildning och extra stöd kan öka engagemanget hos deltidsanställda (Koene & van Riemsdijk 2005). I en studie av mellanchefers inställning till lean är engagemang och stöd från den högsta ledningen rankat som den viktigaste faktorn för framgång inom implementeringen. Samtidigt framkommer att den högsta ledningen ofta fokuserar på komplexiteten och de strategiska aspekterna av lean, vilket mellanchefer upplever gör att arbetet har svårt att nå hela vägen ner i organisationen (Manville et al 2012).

Slutligen beskriver Malmbrandt och Åhlström (2013) hur ledningens *förståelse* för leankonceptet är en viktig faktor för en lyckad implementering av lean. Otillräcklig kompetens inom den högsta ledningen uppges vara ett av de största hindren för en framgångsrik leanimplementering (Bhasin 2012). I enlighet med det beskriver en fallstudie inom små och medelstora företag hur utbildning för ledningen är betydelsefull för att de ska kunna påverka implementeringen i en positiv riktning (Achanga et al 2006). Ledningens förmåga att förena förståelse med agerande är dessutom av hög vikt för att en implementering av lean ska lyckas. Ett stort slöseri uppstår inom organisationen om ledningen misslyckas med att faktiskt agera utifrån leankonceptet då det skapar fördröjningar när de anställda försöker förstå vad som förväntas av dem (Abdi et al 2006).

3.2.3 Infrastrukturella element

För att skapa förutsättningar för en lyckad implementering av lean krävs att ett flertal infrastrukturella element är närvarande. De kategorier som uppges vara viktiga är tid för förbättringsarbete, resurser för att underlätta arbetet, närvarandet av en förändringsagent samt daglig förekomst av vertikal tvåvägskommunikation (Malmbrandt & Åhlström 2013).

I det optimala läget allokeras tillräcklig *tid* till förändringsarbetet för att de anställda ska kunna använda lean som en integrerad del av det dagliga arbetet (Malmbrandt & Åhlström 2013). Tidigare fallstudier pekar dock mot att det kan vara svårt för personalen att balansera tiden mellan att arbeta med lean och att utföra de dagliga rutinerna (Delgado et al 2010).

Vidare är tillräckliga finansiella *resurser* en viktig faktor för en framgångsrik implementering av lean, då exempelvis utbildning kräver betydande investeringar i både tid och kapital (Achanga et al, 2006). Särskilt inom tjänsteorganisationer fokuserar sådana investeringar på de anställda på företaget då de är en nyckelresurs (Bowen & Youngdahl 1998).

En studie av lean inom sjukvården drar slutsatsen att det är av stor betydelse att yrkeskunniga inom organisationen tar en ledande roll i leanarbetet (Mazur et al 2012), vilket kan liknas med behovet av en *förändringsagent* (Malmbrandt & Åhlström 2013). Förändringsagenten är en förespråkare av lean inom organisationen som driver det kontinuerliga förändringsarbetet framåt genom att exempelvis agera som mentor, tränare och kommunikatör (Alukal 2003).

Slutligen benämns *vertikal tvåvägskommunikation* vara en betydande infrastrukturell förutsättning för att en implementering av lean ska lyckas (Malmbrandt & Åhlström 2013). Tidigare forskning pekar mot att vertikala informationssystem är ännu viktigare vid en implementering av lean i en tjänsteorganisation än i tillverkningsindustrin då tjänsterna produceras i samband med att de konsumeras, vilket gör det svårt att centralisera arbetet (Åhlström 2004).

4. Empiri

I detta avsnitt redogörs för det fallstudieobjekt som studien behandlar. I syfte att ge en heltäckande bild presenteras först information om företaget och därefter det arbete som företaget bedriver inom lean. Då forskningsfrågan relaterar till personalaspekter beskrivs även det organisatoriska mottagandet av implementeringen.

4.1 Bakgrund

Berns Salonger är ett Stockholmsbaserat företag som ägs av Stureplansgruppen. Företaget har en anrik historia sedan starten som nöjesmetropol redan år 1863. Idag består Berns Salonger av högklassig hotell-, restaurang- och nöjesverksamhet. Restaurangdelen är uppbyggd av två restauranger; Berns Asiatiska och Berns Bistro & Bar (Berns.se 2014-05-03). Berns Asiatiska är en exklusiv, Asien-inspirerad restaurang inhyst i Berns Salongers pampiga lokaler från 1800-talet. Med en beläggning på uppemot 3000 gäster varje vecka beskrivs att "Berns Asiatiska är motorn på Berns" (Intervju ledning). I kontrast är Berns Bistro & Bar en mindre restaurang, separat belägen i Berzelii park utanför Berns Salongers huvudbyggnad. Här erbjuds en avskalad men väl utvald meny, såväl som vinlista, från det franska köket.

Under slutet av 2013 påbörjade företaget i samarbete med en välkänd leankonsult ett arbete för att implementera lean, eller "Berns Flow" som företaget själva kallar arbetssättet (Intervju ledning), i hela verksamheten. Berns Salonger ligger därmed i framkant gällande implementering av lean inom sin bransch.

4.2 Organisation

Studiens omfång behandlar restaurangverksamheten inom Berns Salonger, med fokus på Berns Asiatiska. Utöver det berörs även Berns Bistro & Bar i syfte att användas som jämförelseobjekt till det som studeras på Berns Asiatiska. Med detta som utgångspunkt redogörs nedan för organisationsstruktur, personalsammansättning och arbetssätt.

4.2.1 Restaurang

Inom Berns Asiatiska består personalen i restaurangen av hovmästare, servispersonal samt runners. Det finns även en restaurangchef som är ansvarig för den dagliga verksamheten och en källarmästare som bär huvudansvaret för hela företagets restaurangverksamhet. Hovmästarens främsta uppgift är att placera gästen vid ankomst och att ha det yttersta ansvaret för gästen under serveringen. Servispersonalen tar emot beställningar och tar hand om gästerna vid de bord de sköter om för kvällen. Runners håller sedan kontakten med köket och bär ut mat till gästerna

samt plockar bort disk från borden. Övergripande är servisen organiserad utifrån en stationsindelning, där ett rullande schema används vid varje servering. Följaktligen arbetar olika personer tillsammans vid olika pass (Intervju mellanchef).

Inom Berns Bistro & Bar sammanfaller rollen som restaurangchef med hovmästaren. Därtill finns servispersonal som ansvarar för allt arbete gällande servering och service för gästerna, till skillnad från den mer tydliga uppdelningen på Berns Asiatiska (Intervju mellanchef). På grund av Berns Bistro & Bars mindre storlek utförs arbetet där enligt mindre formella riktlinjer (Intervju medarbetare).

I syfte att säkerställa att samtliga nödvändiga arbetsuppgifter utförs varje dag används i båda restaurangerna dagliga checklistor som signeras efter utförande. Verksamhetens kvalitetskontroll baseras främst på utvärderingar som kunderna fyller i via bokningshemsidan efter sitt restaurangbesök, vars innehåll sedan kommuniceras till personalen. För klagomål som sker under serveringen finns en fastställd rutin där befogenheten för beslutstagande ligger hos hovmästaren. Därmed kan en enskild medarbetare i servisen inte på egen hand ta beslut om exempelvis att dra av på notan för att kompensera gästen utan detta kräver godkännande från hovmästaren (Intervju mellanchef). Vid slutet av varje dag skriver hovmästarna en hovrapport som sedan analyseras för att identifiera eventuella avvikelser och bakgrunden till dessa (Intervju medarbetare).

4.2.2 Kök

Kökspersonalen är indelad i en tydlig hierarki. Samtidigt anses hierarkin vara mindre framträdande än vad som är vanligt i branschen och "behövs det så hackar även kökschefen lök" (Intervju medarbetare). Högst upp inom Berns Asiatiska ansvarar kökschefen för verksamheten, följt av två köksmästare, sous-chefer och slutligen kockar. Kökschef och köksmästare har en mer övergripande ledarfunktion medan rollen som sous-chef innebär ett arbete som gruppledare över kockar inom en viss avdelning (Intervju medarbetare). Köket inom Berns Asiatiska är uppdelat i en á la carte-avdelning och en eventavdelning, där det inom varje avdelning finns ytterligare undergrupper. Arbetet sker stationsanpassat samtidigt som personalen samarbetar mellan stationerna då vissa rätter kräver arbete från flera stationer (Intervju mellanchef).

4.2.3 Personalstyrka

Då närhet till kunden kännetecknar det dagliga arbetet är personalen en nyckelresurs inom Berns Salonger. I enlighet med vad som är karaktäristiskt för branschen har Berns Asiatiska en hög personalomsättning samt en stor andel deltidsanställda. Uppskattningsvis anställs varje månad ca

tre nya personer i servisen på Berns Asiatiska. De nyanställda är ofta unga personer som tidigare inte haft något arbete (Intervju mellanchef). Sammantaget består servispersonalen på Berns Asiatiska till ca 70% av deltidsanställda, där anställningsgraden varierar från 80% till extraarbete på enstaka timmar. Variation i beläggning, till följd av Berns Asiatiskas stora kapacitet, gör att en flexibel och rörlig personalstyrka krävs (Intervju ledning). Samtidigt beskriver ett flertal medarbetare, såväl som ledning, att deltids- och extraanställda bidrar med mindre ansvar och lägre engagemang då de ofta "jobbar i restaurang med ett annat slutmål i livet" och därmed inte ser organisationen som sin främsta sysselsättning (Intervju medarbetare).

Inom köksavdelningen på Berns Asiatiska samt inom Berns Bistro & Bar återfinns en mer enhetlig personalstyrka där nyanställningar sker förhållandevis sällan och majoriteten av personalen är heltidsanställd (Intervju mellanchef). Detta beror inom Berns Bistro & Bar på att den mindre restaurangen kräver mindre variation i storlek på sin personalstyrka vid enskilda serveringar. Det antal anställda som krävs för att servera en fullsatt restaurang skiljer sig marginellt från det som behövs vid en lägre beläggning.

4.2.4 Kundbemötande

Då Berns Salonger alltid ämnar erbjuda högklassig service finns inga fastställda riktlinjer för hur kundbemötandet ska se ut. Ledningen beskriver att "En skruv ska inte bara sitta på ett ställe. Det kan göras med matlagning och städning men inte med en kund" (Intervju ledning). Med det menas att man inte vill standardisera kundbemötandet, utan servispersonalen bör istället ha stor frihet att bemöta kunderna på ett personligt vis. Som en medarbetare uttrycker riskerar standardisering att skapa en "robotifierad" service, något som inte önskas förknippas med Berns Salonger (Intervju medarbetare).

4.3 Berns Flow

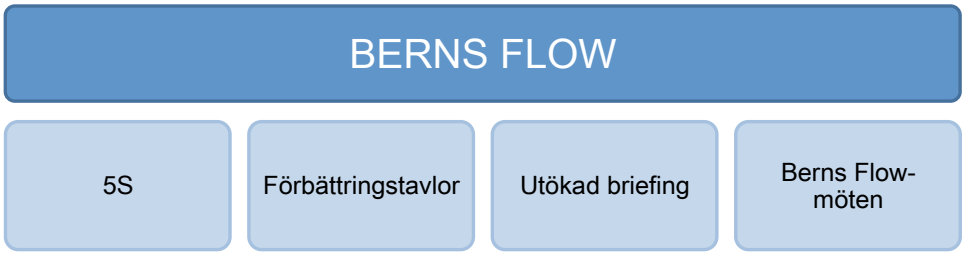
Berns Salonger har inom sin verksamhet tolkat lean som ett koncept de kallar "Berns Flow". Arbetssättet innebär, likt lean inom andra tjänsteföretag, ett fokus på ständig förbättring, struktur och effektivitet. Berns Flow har införts främst för att skapa en helhetssyn på företaget och en ökad transparens mellan de olika avdelningarna då "Berns Flow är ett arbetssätt som ska få hela huset att jobba åt samma håll och se hela Berns som sin arbetsplats" (Intervju ledning). Bakgrunden till implementeringen ligger i att ledningen upplevde ett behov av att skapa ökad struktur och ge samtlig personal "samma glasögon". Man ville även "få all personal att utvecklas och känna att de är med och bestämmer" (Intervju ledning). Beslutet om införandet togs av

högsta ledningen i samråd med mellanchefer och implementerades på varje avdelning genom att avdelningschefer blev ansvariga för att sprida arbetet till resten av personalen (Intervju ledning).

Implementeringen påbörjades under hösten 2013 och är således fortfarande i sin linda. Berns Flow är ett arbetssätt som beräknas ta lång tid att fullständigt implementera i företaget, men förhoppningen är att det kommer att "skapa långsiktiga positiva effekter i framtiden" (Intervju ledning). Däremot ser samtliga respondenter redan efter drygt sex månader att de första förändringarna givit resultat och att "de korrigeringar som gjorts har gett effekt i det dagliga arbetet" (Intervju medarbete).

4.3.1 Implementering

De större förändringarna som införts i samband med implementeringen av Berns Flow beskrivs nedan.



Figur 3. *Illustration av beståndsdelarna i Berns Flow*

5S

De fem S:en står för Sortera, Systematisera, Städa, Standardisera och Sköt om. Berns Flow-arbetet påbörjades genom en städvecka då en stor mängd icke-nödvändiga föremål sorterades bort. Därefter har man fokuserat på att ställa tillbaka allt på rätt plats och därigenom förenkla arbetet samt försöka spara tid (Intervju medarbetare). Målet är att skapa ordning och reda på alla nivåer i företaget i syfte att "i slutändan göra det bättre för gästen" (Intervju ledning).

Förbättringstavlor

För att kartlägga det dagliga arbetet och kontinuerligt arbeta för förbättring har samtliga avdelningar infört förbättringstavlor (Intervju ledning). På dessa förbättringstavlor publiceras pågående förbättringsprojekt och vart dessa projekt befinner sig i processen, feedbacksunderlag med grund i kundkommentarer, övergripande information om beläggning samt vissa resultatmått för ökad förståelse för avdelningens prestation (Observation 2014-03-10). I kombination med avdelningstavlorna finns även en större övergripande tavla där ledningen sammanställer företagets förbättringsprojekt och prestation som helhet (Intervju ledning).

Utökad Briefing

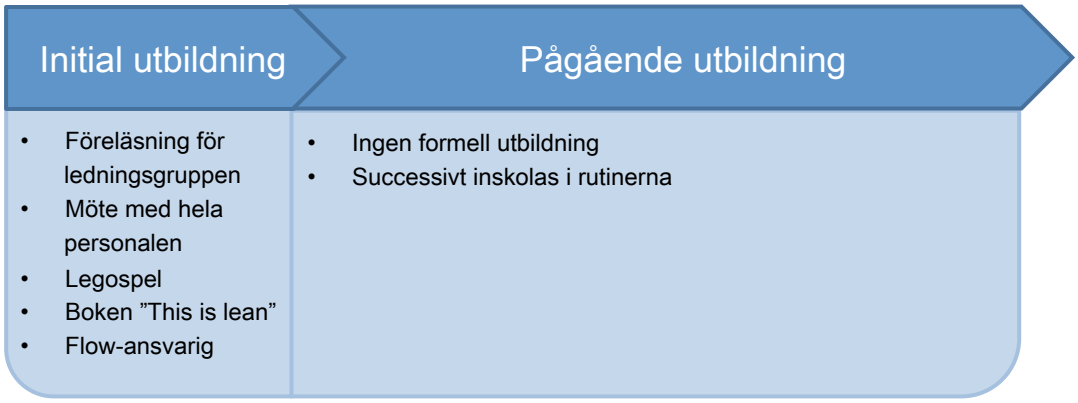
Redan innan implementeringen av Berns Flow hölls inför varje servering en briefing där arbetande personal fick ta del av viktig information och förändringar. Med Berns Flow skapades ett ökat fokus på briefing och en de-briefing har även införts efter varje servering. Ledning beskriver att "Tanken är att detta ska vara ett tillfälle att analysera vad som gått bra och dåligt. Vad har hänt, vad har gått fel och varför?" (Intervju ledning).

Berns Flow-möten

I kombination med de "verktyg" som implementerats i och med Berns Flow hålls varje månad ett möte för ledningsgruppen, samt minst en person från de olika avdelningarna, där man diskuterar aktuella förslag och processer. Under dessa möten blir den helhetsbild som Berns Flow försöker skapa tydlig då fokus ligger på samarbete mellan avdelningar och ansvar för olika förbättringsprojekt fördelas ut på specifika personer från olika avdelningar (Observation 2014-03-11). Dessa förbättringsprojekt har ofta sitt ursprung i de olika avdelningarnas förbättringstavlor. Samtliga deltagande bidrar med både egna åsikter och de förslag som kommit till dem från nedre nivåer i företaget (Observation 2014-04-08).

4.3.2 Utbildning

Utbildningen som tillhandahållits kan delas in i två delar; initial och pågående utbildning. Den initiala utbildningen genomgicks i samband med att arbetet infördes, medan den pågående utbildningen handlar om hur man idag arbetar med fortsatt utbildning och återkoppling samt utbildning av nyanställda.



Figur 4. *Sammanfattning av utbildningen i samband med Berns Flow*

Initial utbildning

Innan införandet av Berns Flow hölls föreläsningar för ledningsgruppen där leankonceptet och ledningens engagemang diskuterades. Med det som grund formulerade ledningen Berns Flow som det ser ut idag. Därefter hölls ett stort möte med hela personalen där arbetssättet förklarades. Dessutom genomfördes ett särskilt legospel i samarbete med den konsult som anlitats av företaget. Legospelet är en gruppövning som fokuserar på samarbete mellan anställda med olika arbetsuppgifter samt flöde och effektivitet. Högsta ledningen var först med att delta i spelet, följt av andra chefsnivåer och slutligen all personal. Ledningen uttrycker att man "aldrig haft så snabba tider på legospelet som personalen hade - de är så vana vid att lösa problem snabbt" (Intervju ledning). Spelet genomfördes vid ett flertal tillfällen för att säkerställa att alla anställda, även extrapersonal, kunde medverka (Intervju ledning). Dock framgår att det fortfarande finns enstaka anställda som inte deltagit i aktiviteten (Intervju medarbetare). Slutligen har man inom företaget köpt in ett flertal upplagor av boken "This is lean". Personalen har haft tillgång till böckerna men alla anställda har i dagsläget inte läst boken (Intervju medarbetare). I syfte att sprida kunskapen om ämnet hela vägen ner i organisationen utsågs inom varje avdelning en Flow-ansvarig. Inom Berns Asiatiska sammanfattade den ansvarige leankonceptet i ett kort dokument och förklarade därefter detta för de anställda i smågrupper (Intervju medarbetare).

Pågående utbildning

I dagsläget finns ingen fortlöpande utbildning inom Berns Flow utan uppföljningen av leanarbetet sker istället under Berns Flow-mötena. För personal som inte medverkar på mötena är varje avdelningschef ansvarig för fortgående utbildning, vilket främst uppges innebära att man påminner om leantänk i det dagliga arbetet genom "att prata om det varje dag" (Intervju medarbetare). För nyanställda finns ingen formell utbildning utan tanken är att de "kommer in i rutinerna succesivt genom det dagliga arbetet" (Intervju medarbetare). Vid studiens sista Berns Flow-möte togs dock ett beslut om att en sammanfattning av leankonceptet ska ingå i det informationsblad som ges ut till alla nyanställda, oavsett anställningsform (Observation 2014-04-08).

4.3.3 Organisatoriskt mottagande

Sedan påbörjandet av implementeringen under hösten 2013 har det övergripande mottagandet av Berns Flow varit positivt. Medarbetare påpekar att man "har hittat tidstjuvar" (Intervju medarbetare) och mellanchefer utvecklar med att man "lyfter på tälten och skapar en överblick" (Intervju mellanchef). Överlag visar intervjuerna att servispersonal ser Berns Flow mer som enskilda verktyg i det dagliga arbetet, som att t.ex. "gå ut med notan till kaffet" (Intervju

medarbetare), medan chefsnivåerna betonar en mer strategisk syn som "förbättrade informationsflöden" (Intervju ledning).

Bakgrunden till att ledningen på Berns Salonger inte valt att kalla arbetssätt för "lean" är att man upplever att ett sådant förändringsladdat ord lätt kan tolkas som nedskärningar och därmed skapa negativitet och oro bland de anställda (Intervju ledning). Trots detta försök att undvika negativa kopplingar till Berns Flow bemöttes arbetssättet initialt med viss skepsis. På vissa håll blev användandet av ordet "flow" skämtsamt i kommentarer som "det här var ju inte så 'flow'" (Intervju ledning). Det framkommer dessutom att delar av servispersonalen till en början visade motstånd mot de förändringar som ledningen införde, men att detta motstånd minskat med tiden. En medarbetare berättar att "Jag var först skeptisk till lean i servicemiljö, men nu är jag mer positiv" (Intervju medarbetare).

Varierande engagemang inom de olika avdelningarna har lett till att implementeringen har fortskridit med varierande hastighet i olika delar av företaget. En medarbetare uttrycker övergripande att "Folk är med på tåget, men det går olika fort" (Intervju medarbetare). Den del av företaget där implementeringen i dagsläget har kommit längst är Berns Asiatiska (Intervju ledning). Samtidigt beskriver samtliga respondenter att en utmaning i implementeringen av Berns Flow är att få med sig hela personalstyrkan. En medarbetare berättar att det är svårt att "få fram och förmedla budskapet till de som jobbar" (Intervju medarbetare). Ingen av de tillfrågade upplever att Berns Flow-arbetet adderat merarbete till den dagliga verksamheten, men det finns ändå konsensus i att det ofta är svårt att få tiden att räcka till. En medarbetare förtydligar förhållningsättet till Berns Flow med att säga "Om rutinerna redan funnits hade vi sparat massor med tid, men nu när de inte finns helt kan det ta tid" (Intervju medarbetare).

5. Analys

Nedanstående analys av det empiriska materialet är uppdelad enligt det ramverk som beskrivits i teoriavsnittet. Genom att använda ramverkets struktur tror vi oss kunna ge en tydlig och ingående redogörelse för studiens resultat och därmed besvara vår forskningsfråga: "Hur påverkar en rörlig personalstyrka möjligheter till en lyckad implementering av lean i en högklassig tjänsteorganisation?". Kategorin "Anställda" har i analysen givits störst utrymme då denna visat sig bäst spegla de personalbaserade aspekter som studien syftar till att analysera.

5.1 Anställda

5.1.1 En rörlig personalstyrkas påverkan på engagemang

En av de mest centrala faktorerna för att en implementering av lean ska bli framgångsrik i en tjänsteorganisation är att de anställda visar engagemang för leanarbetet (Malmbrandt & Åhlström 2013). Samtidigt pekar teorin i riktning mot att deltidsanställda uppvisar en lägre grad av engagemang i organisationer då de har mindre incitament att engagera sig i företaget (Pfeffer 1994). I intervjuer med ledning uttrycks att "De som är engagerade är bra på Berns Flow" (Intervju ledning). Detta styrker att ledningen i enlighet med teorin upplever att engagemang är en betydande faktor för arbetets framgång. En mellanchef uttrycker att "det vore bättre såklart om alla [anställda] var här hela tiden" (Intervju mellanchef). Samtidigt beskriver ledningen att den stora variationen i kundflöden dock gör att det är omöjligt då "[Berns Salonger] är som ett dragspel där vi omsätter väldigt olika under olika dagar" (Intervju ledning). Tillfrågade inom ledning och personal uppger att deltidsanställda inte alltid har samma vilja eller möjlighet till ett stort engagemang. En medarbetare berättar att deltidsanställda ofta har en annan sysselsättning och ett annat mål i livet än att bli en "riktig Bernsare", det vill säga en anställd som känner stor tillhörighet inom organisationen (Intervju medarbetare). Sammantaget föreslår empirin att ett lägre engagemang uppvisas hos deltids- och extraanställda. Avsaknaden av engagemang hos den rörliga personalstyrkan tyder därmed, enligt teorin, på att en implementering av lean blir problematisk då engagemang är nödvändigt för en lyckad implementering.

I kontrast visar den empiriska studien att leanarbetet nått störst framgång på Berns Asiatiska, där en av de största andelarna rörlig personal arbetar. Det beskrivs att det inom Berns Asiatiska "är lättare att göra småsaker som får en god effekt" i och med det snabba arbetstempo som restaurangverksamheten präglas av (Intervju medarbetare). I enlighet med detta var restaurangavdelningarna inom Berns Salonger de som var bäst på att hitta tidstjuvar i det dagliga arbetet. Att leanarbetet fått störst genomslag på Berns Asiatiska, trots en stor andel deltids- och extrapersonal, är oförenligt med den problematik som teoretiskt sett bör uppstå. Berns Asiatiska

bör, med sin höga andel rörlig personal, enligt teorin haft sämst engagemangsrelaterade förutsättningar för en lyckad implementering av lean. Det faktum att de ändå har lyckats bäst pekar således mot att det finns en möjlighet att den rörliga personalstyrkan skapar, snarare än förhindrar, förutsättningar för engagemang.

Ledningen uttrycker att deras engagemang för lean grundade sig i ett strategiskt behov av att de "tyckte att vi behövde bättre struktur" samt att man vill "bli mer transparenta så att alla förstår vad som händer och vad varje avdelning gör" (Intervju ledning). Bakgrunden till detta beror till stor del på effekter av den rörliga personalstyrkan, där ett behov av ökad samordning och att "skapa en företagskultur där alla gör likadant" (Intervju ledning) uppstår eftersom ett stort antal olika anställda varje dag rör sig i lokalerna. Engagemang hos samtliga anställda förelåg däremot inte initialt. En medarbetare berättar att kommentarer som "Ska vi kasta 600 timmar på att bygga lego?" hördes bland de anställda i samband med legospelet (Intervju medarbetare). Detta tyder på att det strategiska behov som ledningen upplevt inte uppfattats på alla nivåer i organisationen. Personalens engagemang skapades istället när de successivt såg positiva effekter av de strukturella förändringar som ledningen drivit igenom. En medarbetare påpekar att "när man ser resultatet så blir det lättare att engagera sig mer" (Intervju medarbetare).

Följaktligen grundas ledningens och medarbetarnas engagemang i två skilda förutsättningar. Ledningens engagemang uppkommer på grund av en upplevelse av att lean behövs för att förbättra verksamheten, medan medarbetarnas engagemang skapas först då positiva effekter av förbättringarna blir synliga i den dagliga verksamheten. Med anledning av den rörliga personalstyrkan på Berns Asiatiska har verktygen som använts inom leanarbetet inneburit ökad struktur och ordning, vilket i sin tur har skapat ett ökat engagemang för förbättringsarbetet i hela organisationen. Detta tyder på att ledningens engagemang är av mer strategisk karaktär och ligger närmare lean som koncept, medan de anställdas engagemang hänförs till de verktyg och strukturella aspekter som lean bidrar med i det dagliga arbetet. En parallell kan dras till traditionell Change Management-teori, där engagemanget hos de olika nivåerna på Berns Asiatiska tycks skapas vid olika steg av Kotters (1996) 8-stegs-process för förändring. Ledningens engagemang inträffar i början av processen då en känsla av nödvändighet för förändring uppstår till följd av den rörliga personalstyrkan. Personalens engagemang uppstår istället i ett senare skede då processen skapar synliga förbättringar, vilket kan liknas vid Kotters benämnande av motivation genom "kortsiktiga vinster" (ibid.). Den rörliga personalstyrkan bidrar således till en lyckad implementering av lean genom att skapa ökade förutsättningar för engagemang i en process som dessutom liknar vad Change Management-teori beskriver underlättar förändring.

Att det är just den rörliga personalstyrkan som skapar ett behov av struktur, och därmed vid en implementering bidrar till ökat engagemang, stärks vid en jämförelse med Berns Bistro & Bar där man inte kommit fullt så långt som Berns Asiatiska i implementeringen. Berns Bistro & Bar har i stort sett bara heltidsanställd personal och en lägre personalomsättning, vilket gör att kommunikation och strukturer inte anses behövas i samma utsträckning (Intervju medarbetare). Rörande personalen uttrycks att de "är arton stycken, men alla är ett stort team" (Intervju medarbetare). Då man känner alla anställda väl och ofta arbetar tillsammans, utan strikt definierade arbetsuppgifter, blir informationsflödena naturliga och informella: "Man pratar hela tiden och har en naturlig dialog" (Intervju medarbetare). Med den mer överskådliga personalstyrkan inom Berns Bistro & Bar finns således inte samma behov av att skapa ökad struktur. Ett aktivt engagemang för lean tycks därmed till stor del vara överflödigt.

Samma upptäckt görs vid en jämförelse mellan servisen och köket inom Berns Asiatiska. I köket, som har relativt få anställda och till största del heltidspersonal, har implementeringen mött större motstånd än i servisen. Medarbetare upplever gällande leanarbetet att man "fortfarande kämpar med det" (Intervju medarbetare). Detta trots att köket, eftersom det saknar kundkontakt och därmed i större utsträckning liknar vanlig produktion, bör vara lättare att standardisera och anpassa till lean. Denna tes styrks av att tidigare försök att implementera lean i tjänsteorganisationer har fokuserat på "back-office"-processer (Åhlström 2004), vilket inom restaurangbranschen kan jämföras med köksavdelningen. Anledningen till det bristande engagemanget är enligt en mellanchef att arbetet "är svårare att få in i köket eftersom man jobbar likadant i alla kök i världen" (Intervju mellanchef). Den fasta personalstyrkan, i kombination med ett invant arbetssätt, innebär därigenom att man inom köket redan arbetar i en sammanhållen grupp med tydliga arbetsuppgifter. Följaktligen har det även här upplevts som mindre nödvändigt med ett aktivt engagemang för lean.

Övergripande visar jämförelserna med Berns Bistro & Bar och köksavdelningen att engagemanget blir lägre då leanverktygen, på grund av ett mindre tydligt behov av strukturer, inte får tillfälle att visa positiva förändringar i den dagliga verksamheten i lika stor utsträckning.

Sammanfattningsvis har personalens engagemang, med stöd i teorin, visat sig vara en viktig faktor för att skapa en framgångsrik implementering av lean. Trots att en rörlig personalstyrka tycks sammanfalla med lägre engagemang har implementeringen av lean nått längst i den avdelning som har en stor andel rörlig personalstyrka. Förklaringen finns i att engagemang hos de anställda

skapas när positiva effekter av förändringar blir synliga. På grund av den rörliga personalstyrkan skapas ett behov av struktur och samordning, vilket gör att de positiva förändringarna blir tydligast i de delar av företaget där den rörliga personalstyrkan är mest framträdande. Därmed har även engagemanget, i kontrast till vad teorin föreskriver, till följd av den rörliga personalstyrkan blivit störst i denna del av företaget.

Då engagemang enligt forskning är svårt att uppnå utan en förståelse för leans grunder och verktyg (Malmbrandt & Åhlström 2013) blir nästa steg att undersöka hur personalens förståelse för leankonceptet påverkats av den rörliga personalstyrkan.

5.1.2 En rörlig personalstyrkas påverkan på förståelse

Leanforskning påvisar att en lyckad implementering av lean möjliggörs av att en förståelse för lean är inneboende hos samtliga anställda i företaget (Malmbrandt & Åhlström 2013). Detta speglar att man på Berns Asiatiska upplever att en av de hittills största utmaningarna i implementeringen av lean är att få med samtliga anställda i arbetet. En mellanchef beskriver att han själv upplever att leankonceptet kan vara "svårt att sätta fingrarna på" (Intervju mellanchef). Följaktligen skapas en utmaning i att förmedla det nya arbetssättet till alla anställda och därmed skapa förståelse i hela organisationen.

Att inte bara använda leans verktyg, utan istället ha en förståelse och ett tankesätt som är leanbaserat, innebär att lean implementeras på en hög abstraktionsnivå (Modig & Åhlström 2012). I motsats till det upplever man på chefsnivå inom Berns Asiatiska att den rörliga personalstyrkan skapar ett behov av strukturer och riktlinjer för de anställda (Intervju ledning). Detta innebär att man, till skillnad från en mer förståelsebaserad implementering, med anledning av personalstyrkans rörlighet upplever ett behov av att fokusera på leans verktyg och strukturmässiga aspekter. Ledningen förklarar att tanken med tydligare riktlinjer är att "Om de anställda vet de fastställda rutinerna och tycker att de påverkar positivt kanske de säger till trots att de inte själva är chef" (Intervju ledning). Behovet förstärks ytterligare av att man anställer många unga och oerfarna, vilket enligt en mellanchef gör att "ibland är det nästan som att driva en förskola" (Intervju mellanchef). Följaktligen är det önskvärt att använda sig av en låg abstraktionsnivå, det vill säga ett fokus på en verktygsbaserad implementering. En tidigare studie inom lean i en snabbmatsrestaurang har till stor del fokuserat på en användning av standardisering, vilket är ett av leans verktyg (McPherson & Mitchell 2005). En betydande anledning till det, även om aspekten inte direkt behandlats i litteraturen, är att organisationens personalstyrka i likhet med den på Berns Asiatiska till stor del bestått av deltids- och

extraanställda. Därmed har möjligheten till standardisering inneburit ett sätt att hantera personalstyrkans sammansättning. Genom att sätta standardiserade verktyg i händerna på alla anställda försäkrar man i snabbmatsmiljö att tjänsten utförs likadant hela tiden och undviker på så sätt den kvalitetsrisk som kan uppstå mot kund då en betydande andel av de anställda inte alltid kan förutsättas visa samma ansvarstagande.

Samtidigt står Berns Salonger, med sin uttalat högklassiga serviceprofil, inför en annan situation. Samtliga anställda anser att standardiserade processer för företagets verksamhet eller servispersonal inte är att föredra då man "i kontakten med gästen måste vara flexibel" (Intervju medarbetare). Detta bekräftas av att servicen på Berns Salongers restauranger enligt en mellanchef ska vara "personlig men inte privat" (Intervju mellanchef). För att personalen självmant ska agera på rätt sätt föredras därmed ett övergripande tankesätt hos alla anställda på företaget - från ledning till deltidsanställda som bara är där någon dag i veckan. Följden blir att det vore önskvärt att implementera lean som en filosofi och ett tankesätt som genomsyrar alla handlingar inom företaget. Detta stärks av medarbetares berättelser om att det hela tiden sker avvikelser i restaurangen och att man på grund av förutsättningarna inom restaurangverksamhet inte kan stanna upp hela organisationen så fort sådana avvikelser sker. "Det är människor som serveras och människor som serverar" beskriver en medarbetare (Intervju medarbetare). I dagsläget arbetar man med förebyggande kvalitetskontroll i form av checklistor och rutiner samt efterarbete genom kundutvärderingar, men då servicen sker i direktkontakt med kunden finns ingen möjlighet att utföra omedelbara kvalitetskontroller. Tjänsteproduktionen kan alltså inte ses som ett löpande band där någon kan dra i nödbromsen så fort ett problem uppstår. Misstag måste istället undvikas genom att den anställda som blir föremål för avvikelsen innehar tankesättet och därmed direkt kan ta rätt beslut.

Slutsatsen blir att en implementering av lean på en låg abstraktionsnivå, med standardiserade verktyg, inte lämpar sig för Berns Salonger som högklassig tjänsteorganisation. Detta speglar ett grundläggande problem i att överföra leans verktyg till tjänsteorganisationer, där tjänsteproduktion ligger långt ifrån en löpande-band-liknelse, eftersom en standardisering är svår att kombinera med heterogena kundbehov (Bowen & Youngdahl 1998). Inom Berns Salonger ställs dock detta i kontrast till att det verktygsbaserade tillvägagångsättet tycks vara det mest lämpade för att hantera den rörliga personalstyrkan, då personalstyrkan medför att en förståelse för leankonceptet hos samtliga anställda är svår att uppnå.

För att hantera denna konflikt av "optimala" tillvägagångsätt har Berns Salonger anammat en kompromiss mellan de två abstraktionsnivåerna. Då det på grund av personalsammansättningen finns en svårighet i att involvera samtlig personal inom Berns Asiatiska har man valt att placera den mer djupgående förståelsen hos hovmästare, som arbetar närmast den rörliga delen av personalstyrkan. Man har dessutom placerat det övergripande ansvaret för att hantera missnöjda kunder hos hovmästaren (Intervju ledning). På så sätt undviks problematiken med en begränsad förståelse till viss del eftersom man har placerat merparten av ansvaret hos personer som oftare är på plats och därmed har möjlighet att uppnå en större förståelse. Samtidigt kvarstår dock faktumet att servispersonalen ständigt arbetar närmast kunden och därmed automatiskt tillskrivs ett visst ansvar för kvaliteten på servicen. Som teorin föreskriver gör detta att samtliga anställda måste ha befogenhet och kompetens att ta beslut (Åhlström 2004).

Trots den begränsade förståelsen för lean hos anställda närmast kunden har leanarbetet fått stort genomslag och medfört betydande förbättringar i organisationen, vilket tycks motsäga teorin om att förståelse är en möjliggörare för en lyckad implementering. Den bakomliggande orsaken visar sig dock inte vara att förståelse är oviktigt, utan snarare att restaurangverksamhet till sin natur innefattar ett arbete som ligger mycket nära kunden. Då ett fokus på kundens behov är en central princip inom lean (Womack & Jones 1996) innebär det att man redan innan det officiella leanarbetet infördes arbetade enligt vissa av leans grundtankar. Att ett kundfokus och ett flödeseffektivt arbetssätt redan fanns i den del av organisationen med kontinuerlig kundkontakt framkommer bland annat i att servispersonalen var överlägset snabbast under genomförandet av legospelet (Intervju ledning). Vidare påpekar anställda att "Man hade tankesättet sedan innan" och att "Man hade mycket gratis - Berns Flow har bara lagt till vissa saker" (Intervju medarbetare). Implikationen blir därmed att de anställda naturligt har en grundläggande förståelse för kundbehov, vilket till viss del kompenserar för den rörliga personalstyrkans begränsade förståelse för lean. En lyckad implementering av leans verktyg förhindras således inte, men den rörliga personalstyrkan bidrar dock till att försvåra att en förståelse för lean som koncept sprids i hela organisationen.

Sammanfattningsvis bidrar den rörliga personalstyrkan till svårigheter i att skapa förståelse hos samtliga anställda i organisationen. Ett sätt att hantera bristen på förståelse hos de anställda skulle vara att använda sig av standardiserade processer och riktlinjer, men det är inte möjligt inom Berns Salonger då man erbjuder högklassig service och därigenom varken vill eller kan standardisera kundbemötandet. Samtidigt finns sedan länge en viss förståelse för leans grundtanke inneboende hos personalen med anledning av restaurangverksamhetens natur, vilket

har möjliggjort att implementeringen fått stort genomslag trots en begränsad förståelse för lean som koncept.

För att fullt ut förstå bakgrunden till hur möjligheterna till förståelse hos samtliga anställda påverkas av den rörliga personalstyrkan krävs dock en analys av den utbildning som de anställda genomgått och idag genomgår.

5.1.3 En rörlig personalstyrkas påverkan på utbildning

I enlighet med den allmänna åsikten att utbildning leder till förståelse är utbildning en viktig möjliggörare för en lyckad implementering av lean (Malmbrandt & Åhlström 2013). I inledningsskedet av implementeringen tillhandahölls utbildning för samtlig personal, men hittills har ingen formell utbildning för nyanställda funnits inom Berns Asiatiska. Ledningen beskriver att "Personalen får ingen utbildning i lean, de får utbildning i hur de ska arbeta. Lean ska snarare vara en del av hur man arbetar på Berns" (Intervju ledning). Detta står dock i kontrast till att teorin föreskriver att samtliga anställda ska vara utbildade inom lean och därmed inneha en förståelse för konceptet (Malmbrandt & Åhlström 2013). Vid första anblick tycks därmed utbildning för nyanställda och en kontinuerlig uppdatering av denna stå som en lösning på den tidigare identifierade problematiken med bristande förståelse för lean på kundnära nivåer inom företaget.

Vid en djupare analys visar sig dock att den rörliga personalstyrkan med en hög personalomsättning skapar hinder för en formell utbildning av nyanställda. Då personalen byts ut med jämna mellanrum blir det svårt för de anställda att skapa en förståelse innan de slutar och någon ny börjar. En medarbetare beskriver att "Det bästa sättet att lära sig är att faktiskt börja arbeta och agera - att engagera sig och inte bara läsa" (Intervju medarbetare). Dessutom förklaras att majoriteten av personalen i kök och servis är fokuserade på att effektivt utföra det dagliga arbetet och därför inte alltid har något större intresse av att förstå leankonceptet i sin helhet. "Man skulle kunna ge de anställda ett informationsblad om lean, men en hel del hade nog slängt bort det" berättar en medarbetare och hänvisar detta till att en hektisk rytm i arbetet till viss del försvagar intresse för sådant som inte är direkt relaterat till dagliga arbetsuppgifter (Intervju medarbetare). Detta kan kopplas till vad som beskrivits i ovanstående analysavsnitt gällande att ledningen är intresserad av helhetsbilden och strategiska aspekter, medan personal i mer kundnära positioner främst fokuserar på sitt dagliga arbete och sin avdelning. Följden av den rörliga personalstyrkan blir därmed att en formell, teoretisk utbildning inom lean får begränsad

effekt på personalens beteende. Att istället lära sig leans verktyg i det dagliga arbetet är därigenom mer fördelaktigt ur ett utbildningsperspektiv.

På kort sikt bidrar denna praktiska utbildning till en välfungerande implementering av lean. En leanimplementering är dock en långsiktig process (Intervju ledning), vilket innebär att förutsättningarna för en lyckad implementering inte enbart kan ses i ett kortsiktigt perspektiv. Valet att låta formell utbildning ersättas av en praktisk inskolning i arbetssättet är nödvändigt, men riskerar att bli en kortsiktig lösning då det ställer krav på att de som redan arbetar i företaget konsekvent använder leans arbetssätt. När personalomsättningen är hög finns en risk i att implementeringen inte kommit tillräckligt långt för att detta ska uppfyllas innan personalen byts ut, vilket kan skapa problem i framtiden då ”lärarna” försvinner. Detta har även uppmärksammats av ledning då man under senare Berns Flow-möten diskuterat att skapa en mer formaliserad utbildning inom lean för nyanställda i företaget (Observation 2014-03-10).

Sammanfattningsvis föreskriver teorin att en grundlig utbildning inom lean är nödvändig för att samtliga anställda ska få en förståelse för konceptet och därmed bidra till en lyckad implementering (Malmbrandt & Åhlström 2013). Den rörliga personalstyrkan och den höga personalomsättningen gör, i motsats till teorin, att denna teoretiska utbildning med fördel byts ut mot ett mer praktiskt tillvägagångsätt där man inskolas i arbetssättet enbart genom det dagliga arbetet. På grund av den höga personalomsättningen återfinns dock en risk i denna lösning blir av kortsiktig karaktär om inte den fasta delen av personalstyrkan konsekvent agerar enligt lean.

5.2 Ledning

Genomgående engagemang från ledningens sida är enligt tidigare forskning en viktig faktor vid en implementering av lean (Allaway & Corbett 2002; Malmbrandt & Åhlstöm 2013). Överlag instämmer medarbetarna i att ledningen visat tillräckligt stöd under implementeringen; “Jag behöver inte alltid stöd, men när det blir problem så är det bara att flagga” (Intervju medarbetare). Medarbetare berättar även att baren på Berns Asiatiska har haft vissa svårigheter med implementeringen av Berns Flow, vilket beskrivs bero på att “De har inte haft en chef på flera månader och den förra chefen var inte drivande inom Flow” (Intervju medarbetare). Detta stämmer överens med att ledningen uttrycker att “hur bra det fungerar på olika avdelningar beror mycket på avdelningens chef” (Intervju ledning) och bekräftar även teori gällande att ständiga ledningsbyten skapar hinder för en framgångsrik implementering (Sim & Chiang 2012). I enlighet med teorin kan man därmed konkludera att ledningens engagemang är betydelsefullt för leanarbetets genomslag i organisationen.

Exakt hur ledningens engagemang kommuniceras till resten av organisationen påverkas dock av den rörliga personalstyrkan. Som tidigare analys påvisat finns en diskrepans mellan ledningens och anställdas förhållningsätt till lean och deras förståelse av konceptet. Detta kommer till uttryck i att ledningen i sin kommunikation stundtals fokuserar på strategiska aspekter av lean, vilket med anledning av personalstyrkans sammansättning kan vara svårt för personalen att ta till sig då det ligger långt ifrån deras dagliga arbete. En medarbetare beskriver att "Ibland kan man känna att det är lite stort för att det är hela företaget" (Intervju medarbetare). Mellanchefer och personal upplever även att den företagstäckande tavlan som ledningen är ansvarig för är svårförståelig. En mellanchef berättar att: "Jag tycker själv att tavlan är lite rörig och tror att andra tycker det också. Personalen förstår den nog inte riktigt nu" (Intervju mellanchef). Problematiken återfinns i tidigare leanforskning där det beskrivs att ledningen ofta fokuserar på strategiska och komplexa aspekter av lean, vilket kan vara svårt för andra organisationsnivåer att fullständigt förstå och använda (Manville et al 2012).

Övergripande spelar ledningens engagemang, i enlighet med teorin, en viktig roll för en framgångsrik implementering av lean. Då en rörlig personalstyrka skapar ett större avstånd i förståelse för leankonceptet mellan ledning och personal blir det av stor vikt att ledningens stöd fokuserar på aspekter av lean som personalen kan relatera till i sitt dagliga arbete. Deras roll blir således inte enbart att smitta av sitt eget engagemang till övriga delar av personalen, utan även att översätta leankonceptet så att det blir av värde för samtliga anställda.

5.3 Infrastrukturella faktorer

En betydande del av en framgångsrik implementering av lean är att uppfylla infrastrukturella krav på tillräcklig tidsallokering, resurser för leanarbete, utnämnandet av förändringsagenter samt vertikal tvåvägskommunikation (Malmbrandt & Åhlström 2013). Dessa faktorer tycks vara av stor vikt inom Berns Asiatiska, men påverkas inte nämnvärt av förekomsten av en rörlig personalstyrka. Exempelvis bidrar den rörliga personalstyrkans ojämna arbetstider, i kombination med det höga tempot anställda ställs inför inom restaurangbranschen, till att det finns en svårighet i att skapa extratid för leanarbetet. "Ibland får man inte tiden att räcka till" förklarar en medarbetare (Intervju medarbetare). Däremot är detta inget som tycks vara unikt för en organisation med en stor andel rörlig personalstyrka då otillräcklig tidsallokering har visat sig vara ett hinder för en lyckosam implementering av lean även i andra sorters organisationer där rörlig personal utgör en mindre betydande del av personalstyrkan (Bhasin 2012).

6. Slutsats

I detta avsnitt presenteras en övergripande slutsats där resultaten från de olika delarna av analysen vägs samman och därefter diskuteras i ett bredare perspektiv.

Den tidigare forskning som genomförts, både gällande lean inom tjänstesektorn samt alternativa anställningsformer, pekar mot en möjlig problematik relaterad till en implementering av lean i organisationer med en betydande andel deltidsanställda. Främst anses denna grupp karaktäriseras av ett lägre engagemang och initiativ till eget ansvar inom organisationen. Detta beteende står i kontrast till leans grundläggande koncept som innebär att samtliga anställda ska vara med. Därmed påvisas att en implementering av lean i en organisation som karaktäriseras av en hög andel deltidsanställda och hög personalomsättning, såsom Berns Salonger, inte nödvändigtvis är oproblematisk.

I kontrast till denna möjliga problematik finner vi i vår analys att en rörlig personalstyrka skapar effekter som ökar engagemang och därmed underlättar en implementering av lean. Till följd av den rörliga personalstyrkan skapas hos ledningen ett behov av ökad struktur och tydliga rutiner, och därmed ett engagemang för lean. Trots att detta engagemang inte initialt fanns hos personalen visar analysen att engagemang skapas även på denna nivå i takt med att leans verktyg skapar synliga förbättringar. Förbättringarna grundas i sin tur i det ökade behov av lean som personalstyrkan givit upphov till. Detta innebär att personalstyrkans sammansättning möjliggör, snarare än förhindrar, engagemang bland samtliga anställda. Därmed finner studien inte här den problematik som teoretiskt sett bör uppstå. Studien stärker ramverkets implikation gällande att engagemang är en viktig förutsättning för en framgångsrik implementering av lean, men bidrar således med kompletterande slutsatser kring hur en rörlig personalstyrka påverkar engagemanget i positiv riktning.

Vidare existerar dock en viss problematik i en rörlig personalstyrkas påverkan på möjliggörarna till en lyckad leanimplementering i form av anställdas förståelse och utbildning. Då personalstyrkan inte alltid är på plats är de anställda mindre benägna att utveckla en djup teoretisk förståelse för lean, vilket i sin tur leder till att en mer praktiskt anknuten och informell utbildning har större effekt vid en implementering. För att kombinera en rörlig personalstyrka med lean vore därför det optimala tillvägagångsättet att använda lean på en låg abstraktionsnivå, med standardiserade verktyg som enbart kräver begränsad förståelse. Samtidigt pekar analysen mot att det i en högklassig tjänsteorganisation istället är önskvärt att använda en hög abstraktionsnivå, där leankonceptet behandlas som en filosofi och ett tankesätt. Därmed belyses att en rörlig

personalstyrka i kombination med högklassig service generellt sett leder till en motsättning då dessa två organisatoriska egenskaper kräver rakt motsatta tillvägagångssätt vid en leanimplementering. Denna problematik uppstår dock enbart i kombinationen med en högklassig service då bristen på förståelse annars kan kompenseras genom användning av en verktygsbaserad implementering. Effekten av denna problematik mildras till viss del i studiens fallstudieobjekt då personalen i kundnära positioner redan innan implementeringen av leanarbetet agerade efter ett naturligt kundfokus, vilket är närliggande leans grundprincip i att specificera värde utifrån kunden.

Den rörliga personalstyrkans påverkan på förståelse och utbildning leder fortsättningsvis till en ökad diskrepans mellan ledningens strategiska syn på lean och personalens starkare verksamhetsfokus. I syfte att framgångsrikt implementera lean i hela organisationen krävs därför att ledningen i sin kommunikation fokuserar på att översätta leankonceptet till en abstraktionsnivå som är tilltalande för samtlig personal. Den rörliga personalstyrkan förändrar därmed inte det faktum att ledningens engagemang och förståelse är betydande, men vidareutvecklar ramverket genom att betona det ökade behovet av en kommunikation som är anpassad efter personalstyrkan.

Sammantaget visar analysen att den rörliga personalstyrkan påverkar förutsättningarna för en framgångsrik implementering med både möjligheter och svårigheter. Den rörliga personalstyrkan bidrar till att lean framgångsrikt kan användas som ett verktyg för att underlätta det dagliga arbetet, men i kombination med den högklassiga serviceinriktningen skapas svårigheter för en leanfilosofi och förståelse som genomsyrar hela organisationen. Studiens övergripande slutsats blir därmed att möjliggörarna för en lyckad implementering av lean måste anpassas efter en rörlig personalstyrka. Följaktligen är de möjliggörare som ramverket föreskriver av stor betydelse, men i en organisation präglad av en rörlig personalstyrka måste en anpassning ske utifrån personalens förutsättningar. För att lean ska kunna implementeras i en organisation med en rörlig personalstyrka krävs, i enlighet med ovan, ett verktygsbaserat arbetssätt med mindre fokus på grundlig förståelse och teoretisk utbildning inom lean. Ramverket stämmer därför sedan innan väl vid en högre abstraktionsnivå, men behöver utvecklas för att ta hänsyn till den lägre abstraktionsnivå som är lämplig till följd av den rörliga personalstyrkan.

Denna studie bekräftar därmed det ett flertal andra studier konkluderat gällande lean inom tjänstesektorn - att man framgångsrikt kan använda lean för att öka effektivisering, men att det kräver modifikationer av dess grunder (Abdi et al 2006; Liker & Morgan 2006; Åhlström 2004). I

ett större perspektiv väcker studiens slutsats således en viktig fråga gällande hur mycket leankonceptet kan förändras utan att förlora sin innebörd. Leanelementen som sammanfaller mellan organisationer tycks bli allt färre och skilja sig allt mer från originalet inom Toyota, vilket gör att lean riskerar att användas enbart som ett samlingsnamn för lyckade organisatoriska förändringsprocesser. Att organisationer har en tendens att benämna förändringsprojekt i termer av tidigare framgångsrika förändringsstrategier, trots vitt skilda förutsättningar inom organisationerna i fråga, är dessutom inte ovanligt (Czariawska & Sevón 1996). Inom denna studie dras slutsatsen att Berns Salonger med hjälp av lean lyckats skapa betydande förbättringar i det dagliga arbetet, men att den rörliga personalstyrkan gör att det vid en implementering av lean i organisationen är fördelaktigt att bortse från både teoretisk utbildning och en grundlig förståelse för lean. Dessutom skapas personalens engagemang, vilket är den faktor som underlättat implementeringen av lean, på ett vis som till stor del kan liknas vid övergripande Change Management-teori (Kotter 1996). Detta innebär att de förändringar som genomförts onekligen varit framgångsrika, men på flera plan förefaller ligga nära organisatoriska förändringsprocesser i allmänhet. Det tycks därför svårt att dra en tydlig gräns för när lean slutar att vara just lean och istället övergår i organisationsspecifik förändring.

Avslutningsvis väcker således studiens slutsats en fundering kring om lean idag används som en benämning på framgångsrika förändringsstrategier inom enskilda organisationer, snarare än det som Toyota definierade lean som för decennier sedan. För att citera managementboken "This is lean" (Modig & Åhlström 2012) finns en risk i en snedvriden utveckling mot att "Everything that is lean is good, and everything that is good is lean".

7. Avslutande reflektioner

I detta avsnitt redogörs för studiens bidrag samt förslag till vidare forskning.

7.1 Studiens bidrag

Genom studiens redogörelse för hur engagemangs-, förståelse- och utbildningsaspekter påverkas av en rörlig personalstyrka förses ledningen med en större förståelse, både ur ett ledningsperspektiv och sett ur de anställdas synvinkel, för de svårigheter och möjligheter som kan uppstå i implementeringen. Detta innebär i praktiken att studien bidrar med att ge beslutsfattare större möjlighet att anpassa implementeringen efter personalstyrkan och därmed få största möjliga genomslag. Då studien visar att personalstyrkans sammansättning inte enbart är problematisk, utan även bidrar med positiva aspekter, finns möjligheten att en mer utbredd användning av lean inom högklassiga tjänsteorganisationer med en rörlig personalstyrka är att vänta i framtiden. Därmed är studiens implikationer potentiellt av vikt även för andra branscher, exempelvis hotellverksamhet samt viss detaljhandel, där en högklassig service kombineras med en rörlig personalstyrka.

Utöver ett praktiskt värde bidrar studien till att utveckla existerande teori. Tidigare forskning gällande lean inom tjänstesektorn har till stor del bestått av fallstudier med ett fokus på att generellt undersöka om lean kan implementeras och få effekt i en viss bransch. Denna studie ämnar istället att mer specifikt se till hur en organisatorisk egenskap får påverkan på möjligheterna till en lyckad implementering av lean inom högklassig tjänsteverksamhet. Då effekten av en rörlig personalstyrka i en implementering av lean inte tidigare undersökts fyller studien en teoretisk lucka i form av att kombinera en rörlig personalstyrka med lean inom högklassig tjänsteverksamhet. Denna lucka befinner sig, som beskrivet i teoriavsnittet, i ett gränssnitt mellan forskningsområdena Lean inom Tjänstesektorn och Change Management. Därmed kan studiens resultat bidra med intressanta insikter inom båda dessa teoretiska fält.

7.2 Förslag till vidare forskning

Då studien utgör en inledande djupdykning är ett förslag till vidare forskning att undersöka om resultaten från denna studie kan replikeras även inom andra högklassiga tjänsteorganisationer karaktäriserade av en rörlig personalstyrka. En intressant vidareutveckling vore därmed att genomföra en kvantitativ studie innefattande ett flertal organisationer för att få bredare insikt i ämnet och generera mer generaliserbara resultat. Vidare belyser den här studien en rörlig personalstyrkas påverkan på en implementering av lean, vilket med fördel kan utvecklas i

ytterligare studier som behandlar andra typer av förändringsarbete. På så sätt kan mer övergripande slutsatser dras gällande hur en rörlig personalstyrka påverkar implementeringsmöjligheter.

8. Referenser

8.1 Digitala källor

Almega, "Tjänstesektorn är viktig för Sverige", 2013:
http://www.almega.se/politik-och-ekonomi/statistik/tjanstesektorn
(2014-05-03)

Berns Salongers hemsida, 2014:
http://www.berns.se/
(2014-05-03)

Svenskt Näringsliv, "FOLA 2011 Anställda - antal, åldersstruktur m.m.", 2011:
http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta_om_loner_och_arbetstid/f2011/fola-2011-anstallda-antal-alderstruktur-mm_560054.html
(2014-05-03)

Statistiska Centralbyråns arbetskraftsundersökning (AKU), "Grundtabeller årsmedeltal 2013", 2013:
http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Arbetskraftsundersokningar/Arbetskraftsundersokningarna-AKU/23265/23272/Tvarsnittsdata---originalvarden-ej-sasongsrensad/226595/
(2014-05-03)

Vinnova, Rapport VR 2009:08, "Tjänster och relaterade begrepp", 2009:
http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/vr-09-08.pdf
(2014-05-10)

8.2 Tryckta källor

Abdi, F., Shavarini, S.K. & Hoseini, S. 2006, "Glean Lean: how to use lean approach in service industries?", *Journal of Services Research,* vol. 6, pp. 191-206.

Achanga, P., Shehab, E., Rajkumar, R. & Nelder, G. 2006, "Critical success factors for lean implementation within SMEs", *Journal of Manufacturing Technology Management,* vol. 17, no. 4, pp. 460-471.

Ahrne, G. & Svensson, P. (eds) 2011, *Handbok i kvalitativa metoder*, 1st edn, Liber, Malmö.

Allway, M. & Corbett, S. 2002, "Shifting to lean service: Stealing a page from manufacturers' playbooks", *Journal of Organizational Excellence,* vol. 21, no. 2, pp. 45-54.

Alukal, G. 2003, "Create a Lean, Mean Machine", *Quality Progress,* vol. 36, no. 4, pp. 29.

Andersen, I. 1998, *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod,* Studentlitteratur, Lund.

Bhasin, S. 2012, "Prominent obstacles to lean", *International Journal of Productivity and Performance Management,* vol. 61, no. 4, pp. 403-425.

Bhasin, S. 2011, "Performance of organisations treating lean as an ideology", *Business Process Management Journal,* vol. 17, no. 6, pp. 986-1011.

Bowen, D.E. & Youngdahl, W.E. 1998, ""Lean" service: in defense of a production-line approach", *International Journal of Service Industry Management,* vol. 9, no. 3, pp. 207.

Bromley, D.B. 1986, The Case-Study Method in Psychology and Related Disciplines, Wiley, New York.

Bryman, A. & Bell, E. 2011, *Business Research Methods,* 3rd edn, Oxford University Press, Oxford.

Burgess, N. & Radnor, Z. 2012, "Service improvement in the English National health service: Complexities and tensions", *Journal of Management and Organization,* vol. 18, no. 5, pp. 594-607.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (eds) 1996, *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter & Co., Berlin.

Delgado, C., Ferreira, M. & Manuel Castelo Branco 2010, "The implementation of lean Six Sigma in financial services organizations", *Journal of Manufacturing Technology Management,* vol. 21, no. 4, pp. 512-523.

Drysdale, P. & Gower, L. (eds) 1999, *The Japanese Economy Part 2 Volume VII*, Routledge, London.

Feldman, D.C., Doerpinghaus, H.I. & Turnley, W.H. 1994, "Managing temporary workers: A permanent HRM challenge", *Organizational dynamics,* vol. 23, no. 2, pp. 49.

Heifetz, R.A. & Linsky, M. 2002, "A Survival Guide for Leaders", *Harvard business review,* vol. 80, no. 6, pp. 65-72.

Jacobsen, D.I. 2000, "Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment?", *Managing Service Quality,* vol. 10, no. 3, pp. 187-200.

Koene, B. & van Riemsdijk, M. 2005, "Managing temporary workers: work identity, diversity and operational HR choices", *Human Resource Management Journal,* vol. 15, no. 1, pp. 76-92.

Kotter, J.P. 1996, "Leading Change", *Harvard Business School Press Books,* , pp. 1.

Liker, J.K. & Morgan, J.M. 2006, "The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development", *Academy of Management Perspectives,* vol. 20, no. 2, pp. 5-20.

Malmbrandt, M. & Åhlström, P. 2013, "An instrument for assessing lean service adoption", *International Journal of Operations & Production Management,* vol. 33, no. 9, pp. 1131-1165.

Manville, G., Greatbanks, R., Krishnasamy, R. & Parker, D.W. 2012, "Critical success factors for Lean Six Sigma programmes: a view from middle management", *The International Journal of Quality & Reliability Management,* vol. 29, no. 1, pp. 7-20.

Mazur, L., McCreery, J. & Rothenberg, L. 2012, "Facilitating Lean Learning and Behaviors in Hospitals During the Early Stages of Lean Implementation", *Engineering Management Journal,* vol. 24, no. 1, pp. 11-22.

McGinnis, S.K. & Morrow, P.C. 1990, "Job attitudes among full- and part-time employees", *Journal of vocational behavior,* vol. 36, no. 1, pp. 82-96.

McPherson, J.R. & Mitchell, A.V. 2005, "Lean cuisine", *McKinsey Quarterly,* , no. 1, pp. 12-12.

Merriam, S.B. 1994, *Fallstudien som forskningsmetod,* Studentlitteratur, Lund.

Modig, N. & Åhlström, P. 2012, *This is lean,* 1st edn, SSE Institute for Research, Stockholm.

Oliva, R. & Kallenberg, R. 2003, "Managing the transition from products to services", *International Journal of Service Industry Management,* vol. 14, no. 2, pp. 160-172.

Pfeffer, J. 1994, "Competitive Advantage Through People", *California Management Review,* vol. 36, no. 2, pp. 9-28.

Piercy, N. & Rich, N. 2009, "High quality and low cost: the lean service centre", *European Journal of Marketing,* vol. 43, no. 11/12, pp. 1477-1497.

Sim, K.L. & Chiang, B. 2012, "Lean Production Systems: Resistance, Success and Plateauing", *Review of Business,* vol. 33, no. 1, pp. 97-110.

Sobaih, A.E., Coleman, P., Ritchie, C. & Jones, E. 2011, "Part-time restaurant employee perceptions of management practices: An empirical investigation", *Service Industries Journal,* vol. 31, no. 11, pp. 1749-1768.

Suárez-Barraza, M.F., Smith, T. & Dahlgaard-Park, S. 2012, "Lean Service: A literature analysis and classification", *Total Quality Management & Business Excellence,* vol. 23, no. 3, pp. 359-380.

Swank, C.K. 2003, "The Lean Service Machine", *Harvard business review,* vol. 81, no. 10, pp. 123-129+138.

Thomsson, H. 2010, *Reflexiva Intervjuer,* 2nd edn, Studentlitteratur, Lund.

Womack, J.P. & Jones, D.T. 1996, *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation,* Simon & Schuster, New York.

Womack, James P., Jones, Daniel T. & Roos, Daniel 2007, *The machine that changed the world,* New ed. edn, Simon & Schuster, London.

Yin, R.K. 2003, *Case study research,* 3rd edn, SAGE Publications, Thousand Oaks, California.

Åhlstrom, P. 2004, "Lean service operations: translating lean production principles to service operations", *International Journal of Services Technology and Management,* vol. 5, no. 5,6, pp. 545-564.

Appendix

Bilaga 1 - Intervjumall

Följande intervjumall innehåller de övergripande teman som har behandlats under samtliga intervjuer. För att tydliggöra innehållet i dessa har exempel på diskussionspunkter adderats till varje tema. Dessutom har en sammanfattande fråga lagts till varje tema för att belysa det övergripande målet med temat. Då intervjuerna har varit semistrukturerade, med syfte att behandla personliga åsikter och tankar, har dock specifika frågor och samtalsämnen varierat beroende på respondenten. Vidare har vikten av varje tema varierat under empiriinsamlingens gång då intressanta ämnen upptäckts i takt med intervjuernas fortlöpande.

Inledning

- Studiens bakgrund och användningsområde
- Respondentens bakgrund och roll inom företaget

Implementering

- Förändringar till följd av Berns Flow
- Möjligheter och svårigheter med arbetssättet
- Personlig påverkan och roll i implementeringen

Övergripande: Vad har hänt och hur har förändringarna mottagits?

Utbildning

- Utbildning när Berns Flow infördes
- Uppföljning och utbildning i dagsläget
- Hur man bäst lär sig
- Svårigheter med utbildningen

Övergripande: Hur har utbildningen strukturerats och hur har det fungerat?

Engagemang

- Ansvarsfördelning
- Ledningens engagemang
- Personalens engagemang
- Personlig roll och påverkan

Övergripande: Hur skapas engagemang hos olika personalgrupper och på vilket sätt bidrar dessa grupper till implementeringen?

Personalsammansättning

- Fördelning mellan deltids- och heltidsanställda samt personalomsättning
- Skillnader i beteende mellan heltids- och deltidsanställda
- Process vid nyanställning
- Kommunikation till olika delar av personalen

Övergripande: Hur ser personalsammansättningen ut och vad får det för påverkan på det dagliga arbetet samt implementeringen?

Kvalitet och kundnöjdhet

- Värdekedjan i restaurangen
- Problemområden relaterade till kvalitet
- Åtgärder för kvalitetskontroll
- Standardisering av processer

Övergripande: Hur ser restaurangens processer ut och på vilket sätt har Berns Flow förändrat dessa? Hur arbetar man med balansgången mellan kvalitetskontroll och personlig service?

Uppsummering

- Diskussion kring att frivilligt fortsätta med arbetet

Bilaga 2 - Översättning av ramverk

Studiens teoretiska ramverk baseras på Malmbrandt och Åhlströms artikel "An instrument for assessing lean service adoption" (2013). Då denna artikel är skriven på engelska har ramverkets definitioner översatts till svenska. I syfte att minska risken för feltolkningar i översättningen redogörs nedan för studiens originaldefinitioner samt de översättningar som gjorts.

Enablers	Möjliggörare
Employees	**Anställda**
Employee training	Anställdas utbildning
Employee commitment	Anställdas engagemang
Employee understanding	Anställdas förståelse
Management	**Ledning**
Management commitment	Ledningens engagemang
Management understanding	Ledningens förståelse
Infrastructural elements	**Infrastrukturella element**
Time for improvement work	Tid för förbättringsarbete
Resources for improvement work	Resurser för förbättringsarbete
Change agent	Förändringsagent
Bi-directional vertical information flow	Vertikal tvåvägskommunikation