

Scores rapportserie 2016:4

Är det verkligen ytterligare ett strukturerings- verktyg som förskolan behöver?

Managementmodellen Lean i den svenska kommunala förskolan

Renita Thedvall

SCORE

STOCKHOLM CENTRE FOR
ORGANIZATIONAL RESEARCH

Är det verkligen ytterligare ett struktureringsverktyg som förskolan behöver?

Managementmodellen Lean i den svenska kommunala förskolan

Renita Thedvall

renita.thedvall@score.su.se

Scores rapportserier 2016:4
ISBN 978-91-89658-94-3

Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor
106 91 Stockholm
www.score.su.se



Är det verkligen ytterligare ett struktureringsverktyg som förskolan behöver?

Managementmodellen Lean i den svenska kommunala förskolan

Renita Thedvall

Abstract

The topic of the report is about the hope of effective structures and routines in Swedish public preschools. The hope that effective structures and routines will solve the preschool teacher problems of having the time to be teachers. Brunsson(2006) discusses in terms of the hope of the rational organization. There are a number of consultants and management models that create this hope of the effective, smooth flowing, rational organization. One such management model is the Lean management model. The purpose of the report is to clarify how Lean works in preschools. What cultural logics that are brought into the preschool environment when Lean is introduced and how these logics operate together with other already existing logics in preschools? The research questions asked are: What ideas, values and practices are brought in by Lean? How is Lean handled in relation to other ideas, values and practices in preschools? How do the Lean tools affect how and what can be “leaned”? And finally, is Lean what the preschool teachers need? The report conclude that Lean creates the “practice of continuous exemptions” where the preschool teachers work as a buffert between the children and the societies wishes for effective flows and lean organizations. The preschools teachers are able to give the children care and pedagogical challenges despite Lean models and other structuring tools, but if they had more time to plan the pedagogical work, but above all, what if they had enough staff so that they were able to carry out the planned activities even if staff are out sick or in a meeting. We need to care more about those who care for our children.

Sammanfattning

Den här rapporten handlar om hoppet om effektiva strukturer och rutiner i förskolan som ska lösa förskolepedagogernas svårigheter att hinna med att vara just pedagoger. Brunsson (2006) talar om hoppet om den rationella organisationen. Det finns en mängd konsulter och managementmodeller som skapar hopp om att uppnå den effektiva, jämnt flödande, rationella organisationen. En sådan är managementmodellen Lean. Syftet med rapporten är att klargöra hur Lean fungerar i förskolan. Vad det är för kulturella logiker som förs in i förskolemiljön när Lean introduceras och hur dessa logiker samsas med andra redan existerande logiker i förskolan? Forskningsfrågorna som ställs är: Vilka idéer, värden och praktiker för Lean med sig? Hur hanteras Lean i relation till andra idéer, värden och praktiker i förskolan? Hur påverkar Leanverktygen hur och vad som kan ”leanas”? Och slutligen, är det Lean förskolepedagogerna behöver? Rapportens slutsats är att Lean skapar de ”ständiga undantagets praktik” där förskolepedagogerna står som en buffert mellan barnen och samhällets önskan om effektiva flöden och slimmande organisationer. Förskolepedagogerna lyckas skapa en pedagogisk verksamhet och omsorg om barnen trots Leanmodeller och andra struktureringsverktyg, men tänk hur mycket bättre det kunde bli om de hade mer tid att planera innehållet i verksamheten och framförallt, hade tillräckligt med personal så att de kunde genomföra planeringen även om det är några inom personalen som är sjuka, vabbar eller är på möte om barnsäkerhet. Det skulle behövas mer omsorg om de som arbetar med våra barn.

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| Abstract | 2 |
| Sammanfattning | 2 |
| Inledning: Hoppet om den perfekta arbetsordningen | 3 |
| Organisera enligt Lean i bilindustrin | 6 |
| Organisering av förskolan – hur det kan se ut när veckan börjar | 8 |
| Morgonrutiner och ”lösa dagen”: Flöden och ”önskat läge” | 10 |
| Pedagogisk dokumentation: Mätbarhet och tid | 13 |
| Visualisera ansvar och mäta arbetsglädje: Leantavelmöten..... | 16 |
| Slutsatser: De ständiga ”undantagens” praktik | 19 |
| Referenser | 21 |

Inledning: Hoppet om den perfekta arbetsordningen

Den här rapporten handlar om hoppet om effektiva strukturer och rutiner i förskolan som ska lösa förskolepedagogernas svårigheter att hinna med att vara just pedagoger. Effektiva strukturer och rutiner som ska göra att det pedagogiska arbetet får fortgå utan avbrott och stress för att det inte finns tillräckligt med personal. Effektiva strukturer och rutiner som gör att det går att fortsätta det pedagogiska arbetet trots att det saknas erfaren och stabil personal. Effektiva strukturer och rutiner som gör att det pedagogiska arbetet kan fortgå på ett sätt som gör att den fasta personalen inte drunknar när de tar på sig att fortsätta det pedagogiska arbetet trots att de står själva med en grupp vikarier. Rutiner och strukturer som tar bort onödiga hinder i det vardagliga arbetet med barnen.

Brunsson (2006) talar om hoppet om den rationella organisationen. Det finns en mängd konsulter och managementmodeller som skapar hopp om att uppnå den effektiva, jämnt flödande, rationella organisationen. En sådan är managementmodellen Lean. Inom kommunal sektor beskrivs Lean som ett verktyg för att göra arbetet mer effektivt, mer kvalitativt och ge medarbetarna mer arbetsglädje. Tanken är att om det blir mer effektivt så blir det mer tid för brukaren – i det här fallet barnen och föräldrarna. Och blir det mer tid för brukarna så blir det automatiskt mer kvalitativt och därmed också mer arbetsglädje. Den underliggande kulturella logiken är hoppet om den perfekta arbetsordningen. William Bogards (2000) artikel om samhället som produktionen av *smoothing machines*, utjämningsmaskiner, inspirerad av Deleuze and Guattaris bok *A Thousand Plateaus* (1987) och deras idé om smooth space är användbar här. Utan att fördjupa mig i den diskussionen så finns det något i det här med att vi gillar när ”allt går som på räls”, när det är ett jämnt flöde, när allt som upplevs som onödiga störningar för att uppnå våra mål och önskningar försvinner. Samtidigt producerar ett sådant

samhälle önsknings och hopp om att allt ska gå på räls, att vi ska ha perfekta kroppar, perfekta barn, perfekta hem, perfekt arbeten. Vad gäller Lean så kommer Lean just med hopp om en perfekt arbetsordning som ska lösa en del av de problem som de rutiner och strukturer som de redan har inte har lyckats lösa. Lean inger hopp om lösningar, men kan Lean leverera det som förskolepersonalen behöver?

Syftet med rapporten är att klargöra hur Lean fungerar i förskolan. Vad det är för kulturella logiker som förs in i förskolemiljön när Lean introduceras och hur dessa logiker samsas med andra redan existerande logiker i förskolan? Forskningsfrågorna som ställs är: Vilka idéer, värden och praktiker för Lean med sig? Hur hanteras Lean i relation till andra idéer, värden och praktiker i förskolan Hur påverkar Leanverktygen hur och vad som kan "leanas"? Och slutligen, är det Lean förskolepedagogerna behöver?

Jag använder begreppet *kulturella logiker* för att analysera och synliggöra de logiker, den uppsättning av idéer, värden och praktiker som styr sociala processer i förskolans värld och hur de förhåller sig till de logiker som förs in med Lean. På det här sättet innefattar en logik inte bara en idé om effektiva produktionsflöden såsom Leanmodellen förespråkar. En logik innefattar också värden som att effektiva produktionsflöden är bra och de för också med sig en uppsättning materiella praktiker som ska skapa effektiva produktionsflöden såsom olika Leanverktyg som "värdeflödeskartläggningar" eller "5S". Kulturella logiker blir ett samlande begrepp för idéer, värden och praktiker som kommer till uttryck i organisatoriska regler, föreskrifter och yrkesutövningar.

Det har skrivits en del om kulturella logiker (se t.ex. Ong 1999, Boellstorff 2007, Thedvall 2012). Men inom organisationsstudier har det framförallt skrivits om institutionella logiker och organisatoriska logiker (t.ex. Friedland och Alford 1991 Spicer och Sewell 2010). Friedland och Alford (1991) skriver om institutionella logiker i termer av olika trossystem, om överordnade normer, som informerar materiella praktiker och symboliska konstruktioner där institutionella logiker medierar mellan organisationer och samhälle. Spicer och Sewell (2010) diskuterar organisatoriska logiker och menar att organisatoriska logiker utgörs av en särskild konfiguration av olika institutionella logiker som styr organisationen på en viss plats och vid en viss tidpunkt såsom byråkratisk rationalitet och/eller marknadslogik. Med andra ord kan en organisatorisk logik bestå av en mängd, ibland motstridiga, institutionella logiker och det som är intressant att studera, menar Spicer och Sewell (2010:916ff), är hur institutionella logiker sätts samman till en organisatorisk logik och hur dessa organisatoriska logiker används för att försvara och legitimera organisationers handlande.

Begreppet kulturella logiker för samman institutionella logiker och organisatoriska logiker. Kulturella logiker består av idéer, värden och materiella praktiker som kan ligga utanför organisationen på samma sätt som idén om institutionella logiker. Men begreppet kulturella logiker för inte med sig samma universella anspråk som institutionella logiker utan är kontextberoende, i tid och rum, i sitt organisatoriska sammanhang, på det sätt som organisatoriska logiker ska förstås. Samtidigt är poängen med att använda logiker just att visa på hur olika kulturella logiker – liksom idén om institutionella logiker – samsas eller bryts

mot varandra inom en organisation. Begreppet organisatorisk logik för med sig föreställningar om en uppsättning logiker som utgör den specifika organisatoriska logiken. Även Spicer and Sewell (2010) poängterar tiden och rummets betydelse så finns det något statiskt i begreppet som liknar kulturbegreppet i sin mer statiska form och som kulturella logiker begreppet hjälper till att bryta upp.

Den här rapporten är en del av ett större projekt om managementmodellen Lean i kommunal sektor (äldreomsorg, socialtjänst, hemtjänst och barnomsorg) där projektet undersöker mer specifikt hur Lean fungerar i praktiken i kommunala förskolor¹. Den kommunala förskolan fungerar här som en strategiskt utvald etnografisk plats (Marcus 1986) för fördjupande studier av hur Lean fungerar i praktiken inom kommunal välfärdssektor eftersom förskolan också har det pedagogiska uppdraget som de andra inom den kommunala välfärdssektorn saknar. Ben-Ari (2002) menar också att förskolan sällan studeras ur ett organisatoriskt perspektiv med syfte att förstå organisationen genom vilka sådan omsorg tillhandahålls. Projektet undersöker hur de kulturella logiker och den standardisering av processer, som följer av Lean, påverkar diskurser och praktiker i den kommunala välfärdssektorn, särskilt förskolor. När tillsynes skilda logiker som omsorgs- och utbildningslogik, å ena sidan, och effektivitets- och kundvärdeslogik, å andra sidan, måste vävas samman i standardiserade procedurer och synliggöras på Leantavlor så uppstår dilemman som måste hanteras av personalen.

Rapporten bygger på material som jag har samlat in genom fältarbete om Lean i en kommun i Sverige mellan februari 2012 och mars 2014. Studien består av fältanteckningar från deltagande observation på två olika förskolor uppdelade i tre uppsättningar av två veckors perioder under hösten 2013 och en mängd olika möten och utbildningar som härrör Lean inom Kommunen. När jag har fältarbetat på förskolorna har jag fungerat som en del av personalen samtidigt som jag också har följt det organisatoriska arbetet på förskolan. Jag har därför delat mina dagar mellan att ta del i det pedagogiska arbetet och omsorgsarbetet med barnen och ta del i hur arbetet på förskolan organiserades både med hjälp av Lean och andra metoder. Mina *punctuated entries*² (Thedvall 2013) på olika möten i Kommunen har bestått av att jag har deltagit i en Leanhandledarutbildning (tre dagar) riktad till alla anställda inom kommun, sex Lean Forum möten där alla Leanhandledare i Kommunen träffades och ett Lean nätverksmöte där Lean direktörerna inom Kommunen träffades. Bortsett från de Lean processer jag har deltagit i när jag har gjort deltagande observation som en del av personalen i de två olika förskolorna, har jag i förskolemiljön också deltagit i två Lean Ledningsgruppsmöten, två Lean värdeflödeskartläggningssessioner och en Lean sanningens ögonblick process. Studien bygger också på två intervjuer med en utvecklingsstrateg på

¹ Forskningen finansieras av Vetenskapsrådet genom forskningsprojektet *Organisera förskolan enligt Lean. En industriell managementmodell kommer in i barnomsorgen* som drivs av författaren.

² Begreppet *punctuated entries* [interpunkterade/tillfälliga inträden, förf. översättning] härrör det faktum att även om möten ofta är avgörande processer för att fatta legitima beslut eller organisera arbetet inom en organisation så har de en organisatorisk logik som kännetecknas av avbrott, interpunkterade, i de vardagliga arbetsuppgifterna. Det gör att fältarbetet får en särskild karaktär när de utspelar sig på möten. Det utgörs av interpunkterade/tillfälliga inträden i intensiva fältarbetsituationer där diskussioner och beslut om organisatoriska frågor gör att organisatoriska problem, strukturer och dess ideal blir särskilt tydliga.

kommunen och en med en enhetschef i en förskola förutom det oräkneliga samtal som jag har haft med informanter som deltagare i olika möten och som del av personalen på förskolan.

I nästa avsnitt kommer jag att beskriva hur Leanmodellen förstås och används inom bilindustrin ifrån vilken Leanmodellen kommer ifrån. Därefter kommer vi till huvuddelen av rapporten där jag ger exempel på Leanmodellens kulturella logiker i termer av effektiva flöden, visuell kontroll, aktiva medarbetare och ständiga förbättringar där jag går igenom vilka idéer och värden som styr och vilka praktiker som det ger uttryck för och hur det påverkar vad Leanmodellen gör i förskolan. I slutsatserna återkommer jag tillbaka till frågan om Lean verkligen är det som förskolan behöver.

Organisera enligt Lean i bilindustrin

Managementmodellen Lean lanserades 1990 av Jim Womack, Daniel Jones och Daniel Roos i den internationellt bästsäljande boken *The Machine that Changed the World*. Boken byggde på Toyota Production System (TPS) som utvecklats av Taiichi Ohno, Shigeo Shingo och Eiji Toyoda på Toyota. Inom fordonsindustrin handlar Lean om att skapa effektiva flöden i produktionsprocesser och eliminera slöserier med kunden i fokus (Womack et al 1990). Det löpande bandet representerar flödet i fabriken där bilen ska gå igenom och flyttas mellan olika stationer så effektivt som möjligt. Utgångspunkten i Lean filosofin är att alla delar i arbetsprocessen som inte bidrar till kundens upplevda kvalitet på bilen ska bort eller åtminstone minimeras. På många sätt skiljer sig Lean inte mycket från Taylorismen där arbetet med att skapa en effektiv produktion genom specialisering och standardisering av arbetsuppgifter. Vad som skiljer är dock att Leanmodellen har ett så kallat underifrånperspektiv och ett fokus på värde för kunden. Det är medarbetarna som bör och ska ha befogenhet att föreslå ”ständiga förbättringar” genom att använda sin kreativitet för att föreslå förändringar som ger mer ”värde för kunden”. Idén om ett underifrånperspektiv är förförisk, för vem vill inte ha befogenhet att förändra?

Ett Leanverktyg som används för att tydliggöra vad det är som ”stjäl tid” på det löpande bandet är en så kallad värdeflödeskartläggning. Vid en värdeflödeskartläggning möts en grupp anställda i en ”förbättringsgrupp” och gör en värdeflödeskartläggning för att identifiera ”flödesenheter” och ”cykeltid” och igenom det kunna identifiera ”flaskhalsar” som stjäl tid (Modig och Åhlström 2012). Med andra ord är varje station på monteringslinjen en flödesenhet och tiden mellan stationer, hela vägen till kunden, är cykeltiden. Lean förespråkar att tiden vid flödesenheterna och under cykeltiden mellan enheterna ska vara så effektiv som möjligt och förbättringsgruppen ska identifiera flaskhalsarna. För varje flaskhals ska det upprättas en handlingsplan för hur man ska komma tillrätta med problemet, vem som är ansvarig, hur det ska mätas och utvärderas samt när det ska vara klart. För att underlätta arbetet med att identifiera flaskhalsar har Leanmodellen redan åtta identifierade ”slöserier” som man kan hålla extra utkik efter. Dessa slöserier är utifrån ett Lean perspektiv: 1. Väntan (på varandra, beslut eller varor); 2. Rörelse (när vi letar efter saker, beslut eller varandra); 3. Transport (ses alltid som ett slöseri men ibland nödvändig); 4. Omarbete (när man gör fel och måste göra om); 5. Överarbete (när man gör mer än vad som behövs utifrån kundens

perspektiv); 6. Överproduktion (när producerar mer än vad det finns kunder för); 7. Lager (är alltid slöseri men ibland nödvändigt) och 8. Outnyttjad kreativitet (ta tillvara på kunskap hos medarbetarna).

För att kunna utvärdera om värdeflödeskartläggningen har genererat ett mer effektivt och kvalitativt löpande band måste man mäta resultatet. Leanmodellen för med sig mätverktyg både i siffror och färger (jfr. Thedvall 2015). Inom bilindustrin görs det genom att sätta upp mål för hur många bilar som ska produceras. Dessa mål visualiseras och deras "status" tydliggörs genom gröna, röda och gula symboler, där grönt betyder att målet är uppfyllt, rött att vi inte kommer att nå målet och gult en varning om att produktionen håller på att hamna på efterkälken. De gröna, röda och gula symbolerna kan med fördel sättas upp på en "Leantavla" (ofta en whiteboard) där organisationen och dess produktionsprocesser visualiseras i olika kolumner i form av "mål", "åtaganden", "aktivitet och arbetsätt", "status" och slutligen "förbättringar". Om status är gul eller röd, betyder det att det finns behov av förbättringar. "Förbättringar" har sin egen Leantavla med rubriker som "Förslag"; "vem"; "när"; "förbättringar"; "klart"; "var i processen PDCA" och "metod/verktyg" där det exempelvis kan föreslås en värdeflödeskartläggning.

Enligt Leanmodellen är det ultimata målet att organisationen styr sig själv genom att alla ledare och medarbetare är präglade av Leanfilosofin som utgörs av 14 principer:

1. Basera beslut på långsiktigt tänkande även då det sker på kortsiktiga ekonomiska mål;
- 2 Skapa processflöden som för problemen upp till ytan;
- 3 Låt efterfrågan styra, undvik överproduktion;
4. Jämna ut arbetsbelastningen;
5. Stoppa processen för att lösa problemen – rätt från början – rätt från mig;
6. Standarder är en bas för ständiga förbättringar och personalens delaktighet;
7. Kontrollera visuellt så att inga problem förblir dolda;
8. Använd bara väl utprövad teknik som tjänar processerna och personal;
9. Odla ledare som verkligen förstår arbetet, lever efter filosofin och lär andra att göra detsamma;
10. Utveckla enastående grupper och medarbetare som följer organisationens filosofi;
11. Utmana partners och leverantörer genom att utmana dem och hjälpa dem att bli bättre;
12. Gå ut och se med egna ögon för att förstå situationen ordentligt;
13. Fatta beslut långsamt och i samförstånd genomför snabbt; och slutligen
14. Bli en lärande organisation genom att oförtröttligt reflektera. Och att allt detta ska göras med värdet för kunden i centrum.

Lean kommer därmed med en uppsättning idéer och värden som handlar om den aktiva medarbetaren, inga lager och ingen överproduktion, standardisering, visuell målstyrning, effektiva flöden och ständiga förbättringar och lärande. Och det ska göras med ögonen på värdet för kunden. De här idéerna tar form i materiella praktiker såsom att medarbetarna deltar i Leantavelmöten för att identifiera problem för att sedan ta ansvar i en "förbättringsgrupp" och exempelvis göra "värdeflödeskartläggningar" så att det blir effektivare flöden. I korthet kan man säga att Lean kommer med en kulturell logik som sätter "värde för kunden" i centrum. Och värde för kunden förstås åstadkommas genom "effektiva produktionsflöden", "visuell kontroll" genom siffror och färger, "ständiga förbättringar" och

”aktiva medarbetare”. De flesta fordonsindustrier, liksom andra industrier, använder någon form av Leanmodell för att visualisera och förbättra sina produktionsprocesser.

Under senare år har Lean också spridit sig som en löpeld i den offentliga sektorn i Sverige och utomlands (Arlbjørn 2011, Chalice 2007, Modig och Åhlström 2012, Pedersen och Huniche 2011, Radnor 2012). Den svenska hälso- och sjukvården har använt Lean under flera år (se ex. Hall 2008). Statliga myndigheter som Försäkringskassan och Migrationsverket arbetar med Lean (se också Tamm Hallström och Thedvall 2015). Polisen använder Lean. Och på senare år har Lean spridit sig till den kommunala sektorn, bland annat till vård av äldre, förskolor, socialtjänst och hemtjänst. På Försäkringskassan, Migrationsverket och inom polisen finns ett ”ärendeflöde” som skulle kunna sägas ha vissa likheter med det löpande bandet i bilfabriken även om det naturligtvis är problematiskt. Man kan tänka sig att ärenden har ett ”flöde” genom organisationen som ska gå så smidigt som möjligt så att det kan fattas ett beslut eller ett fall kan lösas. När det gäller omsorg och utbildning för barn är det ”löpande bandet” inte så lätt att upptäcka. Var är ”flödet”? Är barn bilar? Vad kan göras ”effektivt” och ”kvalitativt” med hjälp av Lean? Vem är ”kunden”? Vad kan utvärderas?

Lean för härmed med sig mängd idéer, värden och praktiker för att organisera till den kommunala förskolan. Samtidigt är förskolan redan präglad av en andra idéer, värden och praktiker som bottnar i nationella och kommunala styrdokument som Skollagen, Läroplanen för förskolan, FNs barnkonvention, kommunala förskoleplaner, riktlinjer, prioriteringar, visioner och budget. Många svenska kommunala förskolor är dessutom så kallad Reggio-Emilia-inspirerade förskolor – så även de förskolor där jag har gjort fältarbete. Reggio Emilia för med sig ytterligare idéer, värden och praktiker. Vad händer när Lean möter de kulturella logiker som redan finns i förskolan?

Organisering av förskolan – hur det kan se ut när veckan börjar

Under mina sex veckor på två olika förskolor och som förälder till en son som relativt nyligen hade lämnat förskolevärlden för skolans värld så kunde jag inte annat än att imponeras av pedagogerna på förskolan som tog hand om våra barn. De hade inte bara omsorg om barnen utan de hade en tydlig vilja att vara just pedagoger, att lära ut i leken och i de olika projekt som de genomför i förskolans miljö. Den förskolemiljö som jag kände till allra mest och som också påminde om hur det var på min sons förskola hade en särskild arbetsordning över veckan om hur det pedagogiska arbetet skulle ordnas. Måndagar och fredagar var mötes- och planeringsdagar. Det var då de hade veckomötet för ordna arbetet på förskolan inför veckan som kom. Och det var då de hade olika pedagogiska grupper som arbetade med att utveckla och reflektera över det pedagogiska arbetet. Tisdagar, onsdagar och torsdagar skulle framförallt ägnas åt det pedagogiska arbetet på de fyra avdelningarna. Det var då som barn och pedagoger skulle arbeta med sina pedagogiska projekt. Som ett exempel på hur det kan se så ska vi gå på ett veckomöte på en av förskolorna.

Det var måndag morgon och på plats i rummet var Doris, Karla, Rita, Rosa och Mona. Det var en pedagog från varje avdelning samt arbetsplatsledaren. När de kom in i rummet så

stannade de upp vid tavlan som var uppsatt precis vid dörren och skrev upp de uppgifter och uppdrag som personalen hade inför den kommande veckan. Rita skrev att hon skulle ha visning för nya föräldrar kl 10.30 idag. Det visade sig att det krockade med hennes avdelningskollega Ulrikas möte om inköp av material som var mellan kl 10-11. Rita fortsatte att fylla i att hon skulle gå på utvecklingsgrupp familj mellan kl 13.30-14.30 och Karla fyllde i att hon också skulle gå dit. Rosa skrev att hennes avdelningskollega skulle gå på utvecklingsgruppen för flerspråkighet mellan kl 13.30-15.00. Doris som var arbetsplatsledare fyllde i att Sanna och Olga var sjuka. Anette gick i skolan på måndagar och Ingrid var hemma och vabbade.

Det var tigt redan på måndagen och resten av veckan såg inte mycket bättre ut. Hur skulle det gå med de pedagogiska projekt som var planerade för veckan. I praktiken gick de heller inte alltid att genomföra eftersom förskolan var en slimmad organisation med en personalgrupp som byggde på att alla var närvarande. Var det för många sjuka, på utbildning eller andra möten så räckte den kvarvarande personalen bara till för omsorg och i värsta fall bara till övervakning – som den gång när jag fick ta hand om nio barn själv så att den enda personal på avdelningen som inte var borta skulle få lite rast. Och det hände fler än en gång att planeringsmöten och pedagogmöten fick ställas in på måndagar och fredagar för att det inte fanns tillräckligt med personal. Och så här såg det ofta ut. Mona meddelade till exempel att på fredag var det tänkt att hon och hennes avdelningskollega Adrienne skulle gå iväg och reflektera över det pedagogiska arbetet med andra pedagoger på några andra förskolor. Men då hennes avdelningskollega Susann hade ett möte om barnsäkerhet som hon måste gå på och hennes andra avdelningskollega Anette gick i skolan även på fredagar så avslutade hon med att säga att det är svårt att bara ha vikarier på avdelningen. Lösningen blev att hon och Adrienne skippade reflektionen.

Det fanns en idé inom förskolevärlden att om det bara fanns ordentliga rutiner och strukturer så var människor ersättliga. Om någon var sjuk så skulle en vikarie fungera lika bra om det bara fanns en bra arbetsordning. Dessa idéer späddes också på av managementmodeller som Lean. På en av förskolorna kallade man den här arbetsordningen för ”superstrukturen”. Superstrukturen ordnade inte bara veckan utan även annat som vem som ordnade med lunchen, vem som städade efter lunchen, vem som tog sovvilan respektive läsvidan, vem som tog fram mellanmålet. Superstrukturen var till för att lösa organisatoriska problem. Samtidigt visade Monas beslut – att hon och Adrienne skulle hoppa över reflektionen – att pedagogerna var personer som barnen tydde sig till och fann trygghet i och att de inte gick att ersätta med vem som helst. Men det var inte bara barnens anknytning som var viktig när det gällde kontinuitet ibland personalen. Organiseringen av arbetet blev ständigt lidande när personal som normalt inte arbetade på avdelningen måste instrueras av den fasta personalen. Jag såg ibland en desperat blick hos den fasta personalen när de insåg att de inte skulle hinna med att arbeta med det pedagogiska projektet den här dagen heller, eller när de genomförde en projektsamling med barnen trots att de saknade personal och det inte blev så bra som de hade tänkt sig. Det är begripligt att förskolepedagogerna hoppades att Lean kunde hjälpa till att frigöra tid.

Morgonrutiner och "lösa dagen": Flöden och "önskat läge"

En kulturell logik som genomsyrade Leanmodellen var logiken om effektiva flöden. Leanmodellens verktyg byggde på en idé om ett flöde som behövde göras mer effektivt och inom modellen blev därför viktigt att identifiera problem så att man hela tiden kunde förbättra flödet. I förskolans miljö behövde flödet översättas från bilindustrins löpande band till något annat flöde. Ett "flöde" som blev populärt att "leana" inom förskolan var morgonperioden. Det var den tid under dagens arbete som påverkade föräldrarna uppfattning och känsla av trygghet allra mest. Det var viktigt huruvida samspelet med barn, föräldrar och personal fungerade vid lämning och hämtning. Det var den tid då föräldrarna interagerade med förskolan.

Personalen hade flera arbetsuppgifter på morgonen. Det faktiska arbetet på förskolan började egentligen inte förrän efter kl 9.00 när alla barn var på plats men det var tiden mellan kl 7.00 – 9.00 som barnen lämnades på förskolan. Det var därför viktigt att det gick smidigt så att föräldrarna kände sig trygga i att deras barn var väl omhändertaget. Det var också den tid på dagen då det var en person som var satt att "lösa dagen". Hen gick igenom vilka barn/medarbetare som var borta och vilka barn/medarbetare som var sjuka och såg till att det fanns tillräckligt med personal på alla avdelningar. Det var nästan alltid åtminstone en medarbetare som var sjuk eller frånvarande på utbildning eller möten. Att "lösa dagen" var därför en frustrerande uppgift eftersom vikarier måste ringas in (om budgetläget tillät) och/eller personal och ibland barn måste flyttas från "sin" avdelning till en annan för att täcka behovet av personal på alla avdelningar. Det var också en uppgift som pedagogerna hoppades att Lean skulle lösa. En av förskolorna hade också leanat sin "lösa dagen" process och resultatet hade blivit att man hade en PTA (pärm- och telefonansvarig) och ett "dagsplaneringsprotokoll". Tidigare hade de haft samma medarbetare som hade skött det här med att "lösa dagen", men de ville genom att skapa en struktur kunna överlåta arbetet till vem som helst.

Helen satt på en bänk vid ingången till förskolan med två telefoner och fyra pärmar framför sig. Varje pärm motsvarade en avdelning på förskolan. Helen prickade av barnen i "dagsplaneringsprotokollet" allteftersom föräldrarna kom med sina barn. Helen kryssade och samtidigt så ringade hon in siffor på sidan så att man, när alla barn hade kommit, enkelt skulle kunna se hur många barn som varje avdelning hade just den dagen. Helen svarade också i telefon där barn och personal meddelade om de var sjuka. Hon var dagens PTA. Samtidigt hade hon till uppgift att "lösa dagen". Idag var det tre sjuka i personalen så det skulle komma att bli en hektisk dag. Då det var tre eller fler sjuka fick de ringa in en vikarie så det försökte Helen göra medan hon svarade i telefonen, prickade av barn, och tog hand om några barn som inte vill göra något annat än att sitta i knäet. Hon hann inte alltid med utan en annan pedagog fick rycka in ibland och pricka av. Helen sa till mig att det berodde på att flera var sjuka så det var lite rörigt just idag. Under de sex veckor som jag arbetade på de två förskoleenheterna så var det dock bara en dag då alla var på plats och dagen fungerade som det var tänkt. De flesta dagarna såg ut precis som den här. Det skapade en hel del frustration eftersom rutiner och arbetsordningar arbetats fram som byggde på att alla, eller nästan alla, medarbetare var på plats.

Men om vi återvänder till Helen som satt på bänken utanför förskolan. När alla hade kommit satte sig Helen ner och gjorde en dagsplanering och eftermiddagsstruktur där hon flyttade runt personal och skrev in vilka i personalen som var sjuka och vilka som var på eventuella möten, om det var någon i personalen som skulle byta avdelning under dagen och vilka som hade ansvar för vilken station på gården. Tanken var att vem som helst skulle kunna göra det här, men det visade sig att så fort det var lite fler borta var det fortfarande någon med organisationsförmåga som måste ingripa när någon med mindre organisationsförmåga var ansvarig för att ”lösa dagen”. Att ha en Leanlösning på att ”lösa dagen” fungerade någorlunda väl när antalet frånvarande var relativt litet, men när de blev alltför många, vilket var det som var mest problematiskt och svårast att lösa, återvände de till det gamla systemet med att diskutera och förhandla med varandra om vem som skulle vara var och göra vad.

En annan förskola försökte att lösa sin morgon genom att göra en värdeflödeskartläggning över tiden, ”flödet”, mellan kl 7.00 – 9.00. Vi satt vid bordet, Monica, Karin och Fia, jag och de två Leanhandledarna Agnes och Julia. Leanhandledarna var vanliga medarbetare inom kommunen som förutom sitt ordinarie arbete också arbetade som Leanhandledare. De kunde vara administratörer, socialsekreterare, biståndshandläggare, förskolelärare eller hemtjänstpersonal och det var mer eller mindre frivilligt att bli Leanhandledare. Idag skulle det göras en värdeflödeskartläggning av morgonen för att identifiera ”flaskhalsar”. Väggen framför oss var täckt av brunpapper. Leanhandledaren, Julia, frågade förskollärarna, Monica, Karin och Fia, om de kunde använda de gula post-it lapparna för att identifiera morgonens flöde. De skulle börja med att identifiera ”nuläget”. Den bruna pappersväggen började fyllas med gula post-its. Handledarna påminde dem om att varje enhet i flödet skulle ha en post-it. På post-its gick det att läsa ”En anställd mellan 7.00-7.45”; ”7.00 öppna förskolan”; ”hämta telefon och pärm”; ”lås upp avdelningarna”; ”ta samtal”; ”ta ut barnvagnar”; ”lyssna av röstbrevlådan”; ”ring köket”; ”7.45-8.00 två anställda”; ”7.45-8.00 Klä på barnen”; ”8.00 Gå ut”; ”8.00 öppna stationer för lek på gården”; ”8.30-9.00 fyra anställda”; ”9.00 alla pedagoger närvarande”; ”45 barn” och slutligen ”9.00 morgonsamling”. Nästa steg var att identifiera vad som ”stjäl tid” i flödet. Det gjorde de genom att göra ett utkast till ett ”önskat läge” med hjälp av gula post-its och samtidigt som de identifierade ”flaskhalsar”. Agnes och Julia tog fram gröna och röda post-its. Gröna post-its användes för att symbolisera flaskhalsar som hade lösningar, medan röda post-its signalerade flaskhalsar som behövde lösas och därmed göras en handlingsplan för.

Det fanns regler för hur man gjorde en värdeflödeskartläggning, hur post-its skulle placeras och i vilken ordning de skulle läsas. Det var ingen tillfällighet att post-its var placerade en efter en på brunpapper för att skapa ett flöde liknande det löpande bandet i bilindustrin. Leanmodellens grundpelare var fokus på ”värde för kunden”. Inom bilindustrin innebar det tillverkning av bilar och man föreställde sig att kunden ville ha en kvalitativ bil för så lite pengar som möjligt. Inom förskolan hade man översatt ”värde för kunden” till ”värde för brukaren”, för barnen och föräldrarna. Det innebar att man skulle anpassa verksamheten så att den gav mer värde för brukaren. Samtidigt hade förskolan ett uppfostrings- och utbildningsansvar. Läroplanens värdegrund byggde på att skapa goda medborgare som

respekterade ”mänskliga rättigheter”, ”demokratiska värderingar”, ”respekt för vår gemensamma miljö”; ”människolivets okränkbarhet”; ”individens frihet och integritet; ”alla människors lika värde”; ”jämfällighet mellan könen”; och ”solidaritet med svaga och utsatta” (Läroplan för förskolan 2010). Om man med hjälp av Lean ville anpassa arbetet utifrån vad man föreställde sig gav ett värde för brukaren så byggde Läroplanen på idén om att lära ut vissa värden som upplevdes eftersträvansvärda hos våra medborgare. Dessa behövde inte vara motstridiga, men de hade två olika utgångspunkter.

Idén om det effektiva flödet styrde också vad som var möjligt att leana. Det fanns inget flöde i att skapa en relation med ett barn eller att lära ett barn att skriva sitt namn; kärnverksamheter i förskolan. Det gick bara att hitta ett flöde i de dagliga rutinerna som morgonrutinerna eller när och hur man ordnade för att byta blöjor. Systemet med post-its och idén om att varje post-it skulle innehålla ”ett moment” gjorde också att verksamheten standardiserades på ett sätt som gav lite utrymme för improvisation. Lean skapade på så sätt en förväntad ordning som inte hade någon reell möjlighet att förverkligas eftersom alltför hårt styrda rutiner utgick ifrån en ideal verksamhet. Med andra ord, ett klassiskt exempel på hoppet om den rationella organisationen (Brunsson 2006) där människor lockades att fortsätta att hoppas på en rationell modell som kommer att lösa alla problem.

Och Monica, Karin och Fia lockades att hoppas genom att de beskrev ”önskat läge”. Julia, Leanhandledaren, instruerade gruppen att börja bakifrån. Monica skrev på en gul post-it: ”Vi går och gör våra projekt på ett lugnt sätt vid 9.15”. Vad Monica hänvisade till var den tid då det pedagogiska arbetet började och de arbetade med sina pedagogiska projekt med barnen. Karin ville skriva att de har morgonsamlingen klockan 9.00, men Monica tyckte att det var mer realistiskt att tänka sig att samlingen börjar vid 9.05. Det kunde tyckas märkligt, men om man har arbetat på en förskola så vet man att 5 minuter gjorde skillnad. Karin insisterade och sa att vi skulle ju skriva ”önskat läge”. Julia, Leanhandledaren, höll med Karin och sa att de skulle presentera ett ”önskat läge”. Monica försökte att kompromissa och frågade om de kunde skriva 9 snedstreck 9.05. Agnes, den andra Leanhandledaren, som också var förskolelärare, nämnde att en del barn gillade morgonsamlingen och det kunde se bra ut om alla barnen satt ner klockan 9.00 från ett föräldraperspektiv. Fia, förskollärare, förstod vad Monica försökte komma åt, eftersom nästan hälften av barnen kommer först kl 9.00. Monica sa att alla barn inte kommer att sitta i cirkeln för morgonsamlingen klockan 9.00. Karin framhårdade att om det blev en rutin så skulle de så småningom göra det. Agnes, Leanhandledaren och förskollärare, sa att med de små barnen behövde man bara ta fram frukt så satte de sig ner omedelbart. Karin fastställde att om vi började samla de äldre barnen kl 8.50 då skulle de lära sig. Monica gav tillslut med sig. Det ”önskade läget” blev morgonsamling klockan 9.00. Övriga händelser som barn på flykt eller barn på dåligt humör skulle dock se till att det i många fall förblev ett ”önskat läge” snarare än ett ”nuläge”.

Logiken om det effektiva flödet gjorde också att barn på flykt eller barn på dåligt humör, i Leantermer, sågs som något som störde flödet. I bilindustrin handlade det om ett flöde av en produkt, av bilar. I förskoleverksamhet blev det istället människor som skulle föras fram i ”flödet” då personalen skulle utföra vissa arbetsuppgifter som skulle flyta på smidigt och

ledigt. Och barnen blev en del av flödet när de skulle, så att säga, transporteras genom lek och projekt, från gården till avdelningen eller från avdelningen till lunchen. Enligt Leanmodellen blev då alla typer av störningar i flödet som att något barn behövde gå på toaletten vid ”fel” tillfälle i flödet, att en konflikt behövde lösas eller att det tog lite för lång tid att ta av galonbyxorna ett problem, medan det ur ett omsorgs- och pedagoglogik istället kunde ses som en läroprocess. Det är möjligt att dra slutsatsen att Lean t o m kunde motverka den pedagogiska verksamheten och omsorgen om barnen. Detta är ett exempel på hur en Lean effektivitetslogik krockar med en omsorgs- och pedagoglogik.

Pedagogisk dokumentation: Mätbarhet och tid

En annan kulturell logik som genomsyrade Leanmodellen var logiken om mätbarhet. Det fanns en idé om att förändringar måste göras mätbara, i siffror, så att det gick att se om det blev något resultat. Och resultatet skulle kunna jämföras i form av staplar och diagram. Det fanns ett värde i att få resultatet i form av siffror i staplar och diagram så att man kunde jämföra från år till år, månad för månad eller hur man valde att jämföra. Det här var inte unikt för Leanmodellen. Förskolans värld var redan impregnerad med olika utvärderingar och enkäter. Men om mätbarhet och utvärdering inom Leanmodellen handlade om huruvida målet med att använda Leanverktyg såsom en ”värdeflödeskartläggning” hade nåtts, eller om verksamheten hade blivit bättre genom Lean så handlade mätbarhet och utvärdering inom förskolans värld om brukares och medarbetares uppfattning om förskolan eller om att synliggöra och dokumentera hur barns förmågor och kunnande hade förändrats. I förskolans läroplan (2010) stod det exempelvis att det skulle synas ”hur dokumentation och utvärderingar används och påverkar verksamhetens innehåll och arbetssätt”. Förskolornas åtaganden, synliga i Verksamhetsplanen och i Arbetslagsdeklarationen byggde också på svaren i den årliga Brukarenkäten samt Kvalitetsindikatorerna och Självskattningen som ett sätt att svara upp till Läroplanens krav. Och än viktigare, i Läroplanen (2010) stod att förskolan skulle synliggöra och dokumentera barns utveckling och lärande, att läroplanens mål följdes, att verksamheten i sin helhet utvärderades, hur barns förmågor och kunnande förändrades, samt att utvärderingarna användes och påverkade verksamheten (Läroplan för förskolan 2010:14-15).

Ett sätt som pedagogerna synliggjorde och dokumenterade barns utveckling och lärande var genom ”pedagogisk dokumentation”. Arbetet med den pedagogiska dokumentationen strukturerade vardagen på förskolan. När pedagogerna skulle göra pedagogisk dokumentation så började de med att observera och dokumentera barnens görande kring ett tema som hade bestämts gemensamt på avdelningen. Idén om att arbeta utifrån ett tema var, liksom pedagogisk dokumentation, en del av den Reggio-Emilia-inspirerade förskolan. Reggio Emilia var en pedagogisk filosofi som kom från den norditalienska staden med samma namn. Många kommunala förskolor var Reggio-Emilia-inspirerade. Reggio Emilia institutet i Sverige bildades 1992 och gav bland annat ut tidskriften *Modern Barndom* där Harold Göthson, så nära en svensk guru vad gäller Reggio Emilia det gick att komma, skrev om tio kännetecken för en Reggio-Emilia-inspirerad förskola. Dessa tio kännetecken var:

1. Kollektiv reflektion med en forskande, projekterande, praktik;
2. Att varje människa är unik och ändå ständigt i lärande tillsammans med andra;
3. Viljan att skapa och undersöka delaktighet och dialog;
4. Att grupplärande kan bli den högsta formen av individuellt lärande;
5. Att allt lärande utgår från ett aktivt experimenterade med, konstruerande av, tolkande av och förhandlande kring världen och värden;
6. Att allas reflektioner, pedagogers, barns och föräldrars, behöver understödjas av pedagogisk dokumentation;
7. Insikten om miljöns betydelse som en tredje pedagog;
8. En tilltro till ”de hundra språken” och till ett estetiskt perspektiv på kunskapande processer;
9. Ett starkt intresse för barnen och barndomen i den egna staden och bygden och att bidra till att barnen blir delaktiga och erkända som medborgare; och
10. Ett idogt arbete med att utmana hierarkiska idéer till förmån för samarbete, dialog och välkomnande av olika perspektiv (Göthson 2009).

När pedagogerna hade observerat och dokumenterat barnens görande kring ett tema så fick barnen titta på dokumentationen i form av bilder och/eller text. Pedagogerna dokumenterade då vad barnen sa och hur de interagerade kring dokumentationen. Barnens reflektion kring dokumenteras och den ursprungliga observationsdokumentationen reflekterades, analyserades och tolkades sedan på pedagogernas reflektionsmöten i relation till olika teman som återfanns i läroplanen. Enligt Reggio Emilia blev dokumentation pedagogisk först när den hade reflekterats, analyserats och tolkats av barn och andra pedagoger (och allra helst också föräldrar). Pedagogernas reflektionsmöten skedde både avdelningsvis och över avdelningar och enheter. Det fanns konkreta verktyg för barnens reflektion och för pedagogernas reflektionsmöten såsom reflektionsprotokoll och reflektionsfrågor för att analysera och tolka. När dokumentationen hade blivit pedagogisk sattes den upp på väggarna på förskolan för att synliggöra barnens utveckling innan en del av dokumentationen hamnade i barnens individuella dokumentationspärmar.

Ett problem som pedagogerna hoppades skulle lösas av Lean var svårigheten med att få färdigt pedagogisk dokumentation. Det var ofta så att pedagogerna inte hann klart när de hade satt sig ner under sin planeringstid för att göra en pedagogisk dokumentation. De fick då börja om och det skapade stress och irritation. På Leanhandledarutbildningen satt vi i grupper om fyra och talade om vad målet skulle vara och hur det skulle mätas. Mary sa att målet var att skriva klart dokumentationen. Karin lade till att den skulle kunna göras färdig i ett svep, utan avbrott. Erika läste upp: ”Att skriva klart dokumentationen under utsatt tid”. Erika fortsatte och sa ”att sen var det ju det här med måttet.” Det skulle vara mätbart. Hur gjorde man det? Hur skulle vi redovisa? Vi bad om hjälp från Karen, en av Leankonsulterna som höll i utbildningen. Karen konstaterade att vi vann tid och trivsel, men vad mer? Erika undrade hur vi skulle mäta det. Karen sa att man kunde mäta antal dokumentationer som lyckades med att bli färdiga, men att vi också behövde hitta ett sätt att mäta trivseln. Hon ville att vi tog med stress i vår problemformulering. Erika funderade: ”Hur mäter man trivsel?” Karen föreslog att man kunde ha en fråga i medarbetarundersökningen. Erika sa att vi lägger till i vår problemformulering: ”och det i sin tur leder till irritation och stress” och sedan mäter vi om det har blivit mer trivsel i medarbetarsamtalen.

Nu hade vi vår problemformulering, vårt mål och hur detta skulle mätas. Nu skulle vi identifiera ”nuläget”. Vi satte gula post-it lappar på blädderblockspapperet vi hade framför oss på bordet. På lapparna stod: 1. Dokumentation sker först skriftligen för hand; 2 Renskrivning vid dator; 3. Hinner inte; 4. Börja om (tidsmässigt); 5. Okunskap om datorer; 6. Någon annan tar över; 7. Sätta sig in och tolka någon annans anteckningar; 8. Renskriv vid dator; 9. Skriv ut; 10. Plasta in; 11. Sätt upp [på dokumentationsväggen på förskolan, författarens anmärkning]; 12. Sätt in i dokumentationspärm; 13: Sätt in i barnens portfolio. Det ”önskade läget” var att man kunde ta bort punkt 3-8. För att det skulle vara möjligt identifierade vi ett antal flaskhalsar som behövde handlingsplaner: Den första var att det inte fanns tid, den andra att utbildning i datasystemet för de som inte kunde inte hade prioriterats och den tredje var att det inte finns någon struktur och rutin för hur man använde sin planeringstid för pedagogisk dokumentation. Lean hade här hjälpt till att identifiera ett antal problem. Dessa problem skulle sedan åtgärdas genom att man formulerade handlingsplaner för hur man skulle komma tillrätta med problemen. Återigen var det människor som bar upp flödet och människor hade olika förutsättningar att klara vissa uppgifter utifrån kunskaper och förmåga att klara uppgifter på en viss tid. Leanmodellens verktyg hade svårt att hantera den typen av variation. Leanprocessen hade förtydligat att utbildning i datasystemet behövde prioriteras av ledningen för att alla medarbetare skulle ha tillräckliga kunskaper om datorer, men huruvida det ledde till att de klarade att göra den pedagogiska dokumentationen under föreskriven tid återstod att se.

Det var inte bara det att medarbetarna blev avbrutna när det skulle göra pedagogisk dokumentation eller att en del inte kunde datasystemen. Det var också svårt att få en rimlig nivå på den pedagogiska dokumentationen. Ledningen på en av förskolorna tyckte att en del gjorde för mycket medan andra gjorde alldeles för lite. De ville att personalen skulle göra en leanprocess för att hitta en enhetlig standard för pedagogisk dokumentation på avdelningarna. De ville också att det skulle synas på förskolans väggar att den pedagogiska dokumentationen var en ständigt pågående process, att dokumentation gjordes kontinuerligt. Det var därför viktigt att man avslutade dokumentationen och satte upp den på dokumentationsväggen.

Leanhandledaren, Margareta, bad gruppen, bestående av Lina, Sigrid och Ingrid från förskolan, att identifiera målet med dagen. Hon påminde dem om att målet måste vara mätbart så att det var möjligt att utvärdera. Ett sätt att göra det mätbart var att mäta antal timmar som pedagogerna lade på pedagogisk dokumentation. Lina föreslog att de ska använda 50 procent av planeringstiden för pedagogisk dokumentation. Sigrid sa att om det är hälften så kunde de använda åtta timmar per månad för pedagogisk dokumentation, fyra timmar för möten och fyra timmar på den pedagogiska miljön på förskolan. Hon höll med Lina om att det var en bra idé. Ingrid påpekade att vissa behövde mer tid för att göra pedagogisk dokumentation än andra. Om det tog fyra timmar för någon och en timme för någon annan att göra dokumentationen då var det viktigt att de inte blev utpekade. Även om någon bara gjorde två och någon annan gör fem pedagogiska dokumentationer under samma tid skulle det inte jämföras på det sättet, avslutade hon. Lina tänkte om och påminde dem om att det viktiga var vad som fanns i den pedagogiska dokumentationen inte antalet timmar som man lade på att

göra den. Ingrid förtydligade och menade att det var viktigt att det blev antal timmar och inte antal dokumentationer.

I slutändan blev det antal timmar lagda på pedagogisk dokumentation som blev lösningen eftersom det också var mätbart genom det formulär som de anställda måste fylla i om hur mycket av planeringstiden som de hade använt. På det här sättet, styrde Leanmodellens mätlogik lösningen på problem mot det mätbara snarare än innehållsliga. Förhoppningen var att om alla använde 50 procent av sin planeringstid till pedagogisk dokumentation så skulle det åtminstone bli mer kontinuerlig dokumentation. Innehållet var det svårare att få fatt i med hjälp av Lean även om det var det innehållsliga i den pedagogiska dokumentationen som var det centrala enligt läroplanen d v s synliggörandet av barnens utveckling och lärande och hur barns förmågor och kunnande förändrades (Läroplan för förskolan 2010:14–15). På det här sättet bidrog Lean egentligen inte med att vare sig lösa problemet med att få upp dokumentation kontinuerligt eller att bidra till den pedagogiska verksamheten.

Visualisera ansvar och mäta arbetsglädje: Leantavelmöten

En tredje kulturell logik som genomsyrade Leanmodellen var logiken om ständiga förbättringar som hängde ihop med den aktiva medarbetaren. Det fanns en idé om att verksamheter ständigt kunde förbättras och att det var medarbetarna som skulle göra dessa ständiga förbättringar. Det fanns ett värde i att det kom från medarbetarna eftersom Leanmodellen inom förskolans värld byggde på att ansvar gav nöjda medarbetare och skapade ”arbetsglädje”. Det räckte inte med att medarbetarna skulle ge förslag på ständiga förbättringar. De skulle också aktivt delta i att skapa förbättringarna genom att delta i ”förbättringsgrupper”.

Vi satt på ett ledningsgruppmöte på en av förskolorna och diskuterade veckomöten i relation till Leantavelmöten. Kommunens Leanstrateg som var anställd för att driva Leanarbetet i kommunen, Gudrun, frågade om alla var med på Veckomötena. Arbetsplatsledarna från de fyra förskolorna på enheten svarade att det var en fråga varje avdelning. Gudrun fortsatte och frågade om inte alla kunde vara med. Sigrid sa, lite ironiskt, att någon måste ta hand om barnen. Angelica undrade: ”Men hur viktigt är det att alla är med? Nu har vi byggt en struktur som fungerar bra där jag inte behöver vara involverad i allt”. Gudrun svarade att det är svårt att få alla att känna sig delaktiga om de inte får vara med på mötena. Hon sa: ”Om jag inte har mitt namn på tavlan och jag inte får vädra det jag vill vädra så känner jag inte samma ansvar. Annars blir tavlan för en utvald skara.” Sigrid höll inte med. Alla namn fanns med på tavlan på hennes förskola. Hon fortsatte och sa att hon tyckte att veckomötena var viktiga. Nina höll med. Gudrun blev irriterad:

”Ni ska inte tänka så mycket på hur det fungerar för er. Om jag vet att det veckovis står några framför tavlan då känner jag inte samma ansvar. Om jag ser mitt förslag från ATP på tavlan och sedan får vara med och diskutera framför tavlan då blir jag delaktig. Leantavlan är ju en tavla för visuell styrning. Och poängen med att visualisera är att se

vad som pågår på mitt företag. Och om jag inte är med på tavelmötena så blir jag inte motiverad!”

Det fanns här en föreställning om att man kände ansvar för verksamheten om man såg sitt namn på tavlan eller fick diskutera frågan inför alla medarbetarna på ett möte. Underförstått var att vissa medarbetare inte kände tydligt ansvar och det här var ett sätt att ”tvinga dem” att göras ansvariga då deras namn stod på tavlan under en särskild uppgift som de själva fått diskutera framför Leantavlan.

Nina undrade fundersamt hur det skulle gå till. Gudrun, Leanstrategen, föreslog att de kanske kunde varva. Chefen, Kristina, lanserade en idé om att ha 15-minuters möten i fyra grupper. Sigrid sa surt att då skulle det bara bli en kvart för alla. ”Var tar vi upp det som inte får plats?” Kristina undrade vad som tog så lång tid. Sigrid räknade upp pedagogiska året, veckan som kommer och tillade att skulle hon dra det fyra gånger då. Gudrun svarade och sa att där de hade provat Leantavlan sa medarbetarna att det gick mycket snabbare att fatta beslut och att de kände sig mer delaktiga. Kristina sa att Lean är att effektivisera tiden för att få mer tid med barnen. Hon avslutade: ”Men vi måste också få till det här ’görandet’. Och att alla känner sig delaktiga”. Sigrid gav sig inte utan sa att hon upplevde att det var så. Var det fastnade var i det ekonomiska. ”Sådant som jag inte har befogenhet att besluta om”. Gudrun gav svar:

”Jag kan nästan påstå. För om vi tänker på människan. Vi vill känna oss kompetenta, betydelsefulla, omtyckta och i ett sammanhang. Med Lean vänder vi på pyramiden. Ledningen ska stödja förbättringsarbetet. Vi kanske går miste om värdefulla idéer. Har vi råd med det?”

Sigrid insisterade och sa att den typen av möten inte var samma sak som veckomötena. Gudruns lösning blev att de skulle ha både tavelmöten och veckomöten, vilket var förvånande då det knappast betydde mer tid med barnen. Samtidigt var det ett klassiskt exempel på hur byråkratiseringsprocesser föder mer byråkrati (Niskanen 1971). Men det kunde ju så klart tänkas skapa medarbetarskap på det sätt som Gudrun och Kristina hoppades.

Leantavelmöten hade en särskild estetik. Det fanns förbättringstavlor och måltavlur och det var viktigt att man stod upp vid mötena. Susan, Leanstrateg i kommunen sa under Leanhandledarutbildningen: ”Vid tavelmötena står man upp. Det ska vara effektiva möten. Vi ska inte tala om att man har problem med bilen, eller att man inte gillar någon chef eller så. Det ska vara fullständigt professionellt fokus”. Det fanns en föreställning om att sittande möten hade en tendens att dra ut på tiden för då blev man för bekväm och därmed stannade kvar längre än nödvändigt och började tala om annat. Dessutom talade förskolelärarna om sig själva som ett släkte som tyckte om att fundera, analysera och reflektera med en kopp kaffe framför sig så därför måste det finnas någon som sa stopp så att de gick vidare. Mina egna observationer under mitt fältarbete motsade dock detta. Det fanns inte tid för några ineffektiva möten på förskolan, vare sig de var sittande eller stående.

Förskolornas Leantavlor såg lite olika ut, men alla hade det gemensamt att de mätte medarbetarnas ”arbetsglädje” med samma gröna, gula och röda prickar – gärna med smileys på – som bilindustrin använde för att mäta om de hade uppnått produktionsmålen. I förskolorna, och andra offentliga organisationer, använde de prickarna för att utvärdera hur personalen upplevde arbetsveckan. Det gjordes de genom att medarbetarna satte en färg för varje dag i veckan vid sitt namn på Leantavlan. Om någon av pedagogerna satte en röd prick så skulle de vara beredda att förslå ett Leanverktyg som skulle kunna användas för att förbättra det som hade gjort veckan eller dagen röd.

Det var ledningsgruppsmöte. På bordet låg gul/orange prickar med leende/icke-leende ansikten. De hade slutat använda de gröna, röda och gula prickar med leende/icke-leende ansikten. Detsamma gällde den andra förskolenheten där jag gjorde fältarbete där de gröna, gula och röda prickarna istället var gröna, blå och röda. Förskolan ville använda blå eftersom de uppfattade den blå färgen som mer neutralt än gul som kommer med antaganden om varning – liksom den gula färgen på trafikljusen. På dagens möte var prickarna gul/orange med leende/icke-leende ansikten. Här sågs inte gult som en varning utan det viktiga var om det var en leende, ett neutralt eller ett ledset ansikte på den gula pricken. Kristina, chefen, bad dem gå fram till tavlan och sätta dit en smiley. Nina satte neutral. Kristina frågade varför. Nina svarade att det hade varit både och. Kristina undrade om det var något som de kunde göra. Nina svarade att det hade varit missnöje på en avdelning eftersom det hade varit många sjuka och de hade inte fått ta in några vikarier p.g.a. budgetläget i Kommunen. Kristina funderade på om det var något de kunde göra med ”superstrukturen” – en standard för arbetsordningen. Hon fortsatte och sa att det kommer att vara så här nu, att de inte kan ta in vikarier eftersom kommunen måste spara, och då måste vi ta tag i det här så att vi inte hamnar i missnöje. Det är viktigt att ha mycket dialog, avslutade hon. Nina svarade och sa: ”Ja, vi får se efter idag. Men om jag skulle försöka att tala med dem om det här så skulle jag nog få till svar att ’Det fattar du väl att det har varit en skitdag, men det har fungerat’.” På det här sättet kom problem upp till ytan och Kristina hoppades att en superstruktur, för att ”lösa dagen”, kunde vara en lösning på problemet.

Samtidigt – de gula/blå/neutral och röda/ledsna prickarna fanns och de hjälpte till att identifiera problem – den slutliga målsättningen var ändå att alla skulle ha glada, gröna prickar eftersom kommunen ville att alla skulle känna ”arbetsglädje”. Det var också något som medarbetarna lärde sig. Om Elisabeth ena veckan undrade om hennes avdelning hade en annan standard för vad som var en bra, neutral eller dålig dag eftersom alla andra hade mycket mera grönt än deras avdelning som hade mest blåa prickar så hade hon redan nästa vecka massor med gröna prickar och positiva formuleringar om vad som hade varit bra med veckan. Det här med att utvärdera sin arbetsdag eller arbetsveckan genom att sätta prickar i olika färger eller leende/icke-leende ansikten var dock inte helt okontroversiellt. Och många arbetsplatser inom de andra omsorgsområdena i kommunen hade också slutat använda dem. En av medarbetare berättade att på hennes avdelning missbrukade chefen prickarna. ”Om man hade satt en röd prick kunde hon komma fram till en i korridoren och säga att man hade missförstått. Sådana saker. Så vi ska inte ha prickarna”. En medarbetare berättade att de också skulle ta bort prickarna från tavlan. En annan medarbetare berättade att de har hamnat i det

här att alla har gula prickar. Det var också det som Leanstrategen, Susan varnade för på ett Lean Forummöte: Ni måste vara uppmärksamma om det är någon som alltid sätter grönt och be dem förklara vad de känner. Känner de verkligen en sådan arbetsglädje som de ger sken av?

De gula/blå/neutral och röda/ledsna prickarna var ett verktyg för att mer detaljerat mäta pedagogernas "arbetsglädje", ett av målen med att införa Lean i kommunen. Samtidigt skapade den detaljerade styrningen förväntningar både om att medarbetarna skulle känna genuin arbetsglädje samtidigt som medarbetarna skulle identifiera problem som kunde förbättras i "förbättringsgrupper" genom att sätta röda/ledsna prickar. Det var den ansvarsfulla, aktiva medarbetare som utövar ett aktivt medarbetarskap som eftersöktes. Det var den aktiva medarbetaren med entreprenöriella egenskaper som värderades (Miller och Rose 1995). Medarbetare som inte bara gjorde sitt jobb utan också var med och ständigt förbättrade arbetsorganisationen. Lean förde härmed med en visualiseringslogik som skulle locka till ständiga förbättringar och arbetsglädje, men det skapade också ett sätt att uppträda framför tavlan för att undvika att delta i ständiga förbättringar eller projicera positivitet. På det här sättet skapade Lean nya praktiker, men inte nödvändigtvis de som Leanmodellen förskrev och väldigt sällan något som hade med den pedagogiska verksamheten att göra.

Slutsatser: De "ständiga undantagens praktik"

Omsorgen om barn och det pedagogiska arbetet med att forma goda, nyfikna, lärande och forskande barn utgår ifrån en kulturell logik som inte gifter sig väl med Lean och fokus på effektiva flöden utan flaskhalsar. Inom förskolans värld kan flaskhalsarna vara precis det tillfälle som behövs för att skapa en läroprocess hos barn. På ett sätt är det ganska självförklarande. Man kan inte se barn som bilar på ett löpande band och problem med att få av sig galonbyxorna som en flaskhals. Och det är inte heller så det presenteras när kommunen vill införa Lean i förskoleverksamhet. Istället tänker man att verksamhetens ideal om att lära och ha omsorg om barn utgör en separat del av verksamheten och den andra separata delen av verksamheten handlar om struktur och organisation. Man föreställer sig att om man förbättrar strukturen så kommer organisationen av arbetet med att lära barn och ha omsorg om barn blir mer effektivt. Vad den här studien visar är dock att det är svårt att skilja Leanmodellen från sina idéer och värden. Och det är svårt att skilja på omsorgen och det pedagogiska uppdraget och organiseringen av desamma. Lean bygger på att man sorterar upp verkligheten i små delar, flödesenheter på post-its, och standardiserar verksamheten efter ett flöde. Leanmodellen bygger på att det som stör flödet ska uppfattas som flaskhalsar och slöserier. Då blir avbrott i flöden såsom barn som vägrar att sätta sig på samlingen att betrakta just som problem. Det gäller alla former av struktureringsprocesser och rutiner, men med Leans fokus på små flödesenheter blir så kallade flaskhalsar särskilt tydliga. Och det kan ju vara bra i bilindustrin, men i förskoleverksamhet som i sig kräver en hel del utrymme för improvisation så skapar det snarare en frustration. Om man prioriterar ett samtal med ett barn som är ledset eller vill veta något om vattenpölar, istället för flödet, standarden för hur dagen ska organiseras, så har man per definition misslyckats.

I en miljö som redan är slimmad kan man förstå att förskolepersonal sätter hopp till att Leanmodeller, eller andra struktureringsverktyg för den delen, ska lösa problem som de har med för lite personal i relation till uppdraget. Lean för med sig en föreställning om att det går att organisera och strukturera verksamheten in i minsta detalj så att möten kan bli kortare och förbättringsgrupper kan skapa än mer strukturerad verksamhet. Den tid som ska användas för att organisera verksamheten ska därmed inte handla om det innehållsliga i verksamheten utan hur verksamheten ska struktureras mer effektivt. Lean bygger på idén om en verksamhet som är så organiserad att den inte längre behöver organiseras. Den ska rulla på som ett väloljat maskineri där all tid går till barnen samtidigt som man har en pedagogisk och meningsfull verksamhet som aldrig behöver planeras eftersom den är så effektiv strukturerad. Det skapar förväntningar och hopp om mindre stress och bättre arbetsförhållanden. I praktiken är det inte möjligt att genomföra och ska väl heller inte genomföras? För vilka av oss vill att "flödet" ska gå före att tala om vattenpölar med ett barn?

Lean skapar därmed det "ständiga undantagets praktik" där förskolepedagogerna står som en buffert mellan barnen och samhällets önskan om effektiva flöden och slimmade organisationer. Den ständiga produktionen av smoothing machines, utjämningsmaskiner. Eller är det samhällets önskan? Är det vår önskan? Förskolepedagogerna lyckas skapa en pedagogisk verksamhet och omsorg om barnen trots Leanmodeller och andra struktureringsverktyg, men tänk hur mycket bättre det kunde vara om de hade mer tid att planera innehållet i verksamheten och framförallt, hade tillräckligt med personal så att de kunde genomföra planeringen även om det är några inom personalen som är sjuka, vabbar eller är på möte om barnsäkerhet. Det skulle behövas mer omsorg om de som arbetar med våra barn.

Referenser

- Appadurai, Arjun. 2013. *The Future as Cultural Fact. Essays on the Global Condition*. London: Verso.
- Arlbjørn, Jan Stentoft, Per Vagn Freytag och Henning de Haas. 2011. Service Supply Chain Management: A Survey of Lean Application in the Municipal Sector. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(3):277-295
- Ben-Ari, Eyal. 2002. State, Standardisation and 'Normal' Children. An Anthropological Study of Preschool. I *Family and Social Policy in Japan. Anthropological Approaches*. Roger Goodman (red.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Boellstorff, Tom. 2007. Queer Studies in the House of Anthropology. *Annual Review of Anthropology* 36:1-19.
- Bogard, William. 2000. Smoothing Machines and the Constitution of Society. *Cultural Studies* 14(2):269-294.
- Brunsson, Nils. 2006. *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Chalice, Robert. 2007. *Improving Healthcare Using Toyota Lean Production Methods*. Milwaukee, WI: Quality Press.
- Deleuze, Gilles och Felix Guattari. 2004 [1987]. *A Thousand Plateaus. Capitalism and Schizophrenia*. London: Continuum
- Friedland, Roger och Roberg R. Alford. 1991. Bringing society back in. Symbols, practices and institutional contradictions. In *The new institutionalism in organizational analysis*. Walter Powell och Paul J. DiMaggio (red.). Chicago: Chicago University Press.
- Göthson, Harold. 2009. Likt eller olikt. Vad kan Reggio Emilia inspiration vara? *Modern Barndom* 3/09 Särtryck.
- Göthson, Harold och Birgitta Kennedy. 2015. *En spagettiröra av röster. Om en förskolas förändringsarbete*. Stockholm: Liber.
- Hall, Patrik. 2008. *Managementbyråkrati. Organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Malmö: Liber.
- Harvey, David. 2000. *Spaces of Hope*. Edinburgh: Edinburgh University Press
- Läroplanen för förskolan. 2010. *Läroplanen för förskolan Lpfö 98. Reviderad 2010*. Stockholm: Skolverket.
- Marcus, George E. 1986. Contemporary Problems of Ethnography in the Modern World System. I *Writing Culture. Poetics and Politics of Ethnography*, James Clifford and George E. Marcus (red.). Berkeley: University of California Press.
- Mains, Daniel. 2012. *Hope is Cut. Youth, Unemployment and the Future in Urban Ethiopia*. Philadelphia: Temple University Press.
- Miller, Peter och Nicholas Rose. 1995. Production, Identity, and Democracy. *Theory & Society* 24: 427-67.
- Modig, Niklas och Pär Åhlström. 2012. *This is Lean*. Stockholm: Rheologica Publishing.
- Niskanen, William A. 1971. *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago: Aldine.
- Ong, Aihwa. 1999. *Flexible Citizenship: The Cultural Logics of Transnationality*. Durham, NC: Duke University Press.
- Pedersen Rahbek Gjerdrum, Espen och Mahad Huniche. 2011. Negotiating Lean. The Fluidity and Solidity of New Management Technologies in the Danish Public Sector. *International Journal of Productivity and Performance management*, 60(6): 550-566.
- Radnor, Zoe. 2012. *Lean in the Public Sector*. London: Routledge.
- Spicer, André and Graham Sewell. 2010. From National Service to Global Player: Transforming the Organizational Logic of a Public Broadcaster. *Journal of Management Studies* 47:6:913-943.

- Tamm Hallström, Kristina och Renita Thedvall. 2015. Managing administrative reform through language work. Implementing Lean in Swedish public sector organisations. special issue 'After NPM?'. Barbara Czarniawska, Kajsa Lindberg och Rolf Solli (red). *Scandinavian Journal of Public Administration* 19(2):89-108.
- Thedvall, Renita. 2012. Negotiating impartial indicators. To put transparency into practice in the EU. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 18(2):311-329.
- Thedvall, Renita. 2013. Punctuated Entries. Doing Fieldwork in Policy Meetings in the EU. I Christina Garsten och Anette Nyqvist (red.). *Organisational anthropology. Doing ethnography in and among complex organisations*. London: Pluto Press.
- Vidal, Matt. 2007. Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction. A Qualitative Analysis and Critique. *Critical Sociology*, 33:247-78.
- Womack, James P., Daniel T. Jones och Daniel Roos. 1990. *The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production*. New York: Rawson Associates and Macmillan.
- Zizek, Slavoj. 2013. Preface: Bloch's Ontology of Not-Yet-Being. I *The Privatization of Hope. Ernst Bloch and the Future of Utopia*. Peter Thomson och Slavoj Zizek (red.). Durham: Duke University Press.