

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E Navn på kandidat: Peter Markus Wichstrøm

Lean og kontinuerlig forbedring i en økonomifunksjon

Dato: 16.05.2016

Totalt antall sider: 83

Abstract

In this thesis, our main focus is to evaluate the Lean implementation in the Finance Department of an international company in the staffing industry. Lean was implemented as a number of tools, but with a focus on three basic principles; value adding work, process flow and a culture of continuous improvement. In agreement with the company we chose to focus our research on the following question: *With the implementation of Lean, have we succeeded in creating a culture of Continuous Improvement?* The main research was done by interviews, with support from secondary data from the company, and based on a review of relevant literature. With regards to knowledge and motivation to work with improvements we found that they had made progress. The actual implementation of improvements and what the purpose of the activities was, were not quite as successful. The intensity of the improvement activities was low and not aligned with overall goals. We also found that improvement activity had been higher after the implementation than now, the activity level dropped when managers did not follow it up. Our conclusion was that some change had taken place, but they had not yet succeeded in creating a *culture* of Continuous Improvement.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på studiet Master of Business Administration ved Handelshøgskolen i Bodø, del av Nord Universitet. Tema for oppgaven har vært å evaluere implementeringen av Lean ved min egen arbeidsplass. Jeg har i mange år vært interessert i Lean og siden vi først begynte å vurdere utrulling av Lean hos oss har jeg jobbet mye med det. Når tiden da kom til å skrive masteroppgave sto det frem som et klart alternativ for meg at den burde handle om Lean. Omtrent på samme tid begynte man på arbeidsplassen min å lure på hvorvidt man har oppnådd det man ønsket med å innføre Lean. Det har unektelig blitt gjort betydelige økonomiske og ressursmessige investeringer i forbindelse med implementeringen, og da er det alltid relevant å finne ut om man har lyktes. I samråd med ledelsen på arbeidsplassen kom vi frem til at hovedfokus skulle ligge på hvorvidt vi har klart å skape en kultur for kontinuerlig forbedring.

I prosessen med å skrive oppgaven har jeg fått gode råd og innspill fra min veileder, Jon-Arild Johannessen og vil takke ham for det. Jeg ba spesifikt om å få ha Johannessen som veileder etter å ha hatt ham som foreleser i faget Positivt Lederskap, der jeg fikk et godt inntrykk av ham både faglig og som formidler. Mine forhåpninger om at han kunne være en god veileder ble altså møtt. Videre har jeg satt stor pris på å kunne sparre med mine egne ledere i prosessen og diskutere oppgavens tema, og ikke minst velvilje fra mine kollegaer gjennom intervjuene. De har vært min hovedkilde til informasjon i denne oppgaven, og jeg håper å kunne gi noe tilbake i form av at resultatene fra denne oppgaven skal komme til nytte både for ledelsen og de ansatte på økonomiavdelingen. På hjemmebane må jeg få takke min samboer og datter for usedvanlig tålmodighet når jeg har brukt mye tid inne i «hula» mi og skrevet på denne oppgaven. Dere har gjort det til en utelukkende positiv opplevelse!

Peter Markus Wichstrøm

Moss, 16.05.2016

Sammendrag

Oppgaven er skrevet på bakgrunn av et konkret behov for å evaluere Leansatsningen til min arbeidsgiver, et verdensledende selskap innen bemanning og rekruttering. Jeg har spesifikt sett på økonomiavdelingen i Norge, som innførte Lean omkring halvannet år før denne oppgaven ble påbegynt. Lean som arbeidsmetodikk, prinsipp eller filosofi har blitt stadig mer utbredt siden slutten av 1980-tallet og er ikke lenger kun brukt i produksjonsvirksomhet, men spredt utover mange bransjer. I vårt tilfelle ble Lean implementert som en rekke verktøy, men med fokus på tre grunnprinsipper: 1) Fokus på verdiskapende arbeid, 2) Flyt i prosessene og 3) Kultur for kontinuerlig forbedring og utvikling. I samråd med ledelsen valgte jeg å fokusere på sistnevnte, kulturendringen, da vi var enige om at den var grunnleggende for at alt det andre skulle falle på plass, og at det skulle holdes i gang også uten oppfølging fra lederne. Problemstillingen ble dermed formulert slik:

Har man med innføringen av Lean lykkes med å skape en kultur for kontinuerlig forbedring?

For å finne svar på det har vi gjennomgått relevant litteratur knyttet til Lean, derunder spesielt Lean i Norge, Lean i tjenesteyting og utviklingen til Leansatsninger over tid. I tillegg har vi sett nærmere på organisasjonskultur og endringsteorier. Problemstillingen ble brutt ned til fire forskningsspørsmål, som igjen ble grunnlag for en intervjuguide som vi brukte i den kvalitative datainnsamlingen. Undersøkelsen ble utført i form av semistrukturerte intervjuer med samtlige av de ansatte på økonomiavdelingen. Som sekundærdata støttet vi oss også til relevante data rapportert ukentlig av økonomiavdelingen selv i omkring ett år etter implementeringen.

Analysen ble utført både for hvert konkret forskningsspørsmål, men også på tvers av alle intervjuresultatene og i relasjon til sekundærdata. Gjennom analysen og sammenligning med det vi så i litteraturgjennomgangen, gjorde jeg flere interessante funn. Når det gjaldt selve kunnskapsnivået og gjennomføringen av Leanaktiviteter så vi at man har kommet et godt stykke, mye av kunnskapen var innlært og de ansatte følte et ansvar og en motivasjon for å jobbe med forbedringer. Men når det kom til den faktiske gjennomføringen av forbedringer og hva formålet med forbedringsaktivitetene var, fortonet det seg annerledes. Intensiteten på forbedringsaktivitetene var lav og man jobbet i størst grad med problemer som presenterte seg selv i form av feil eller lignende, ikke nødvendigvis det som var mest hensiktsmessig å forbedre sett i lys av avdelingens mål. Når jeg så nærmere på den lave forbedringsaktiviteten fant vi også at den hadde vært høyere tidligere, altså nærmere implementeringen i tid. Det ble både sagt direkte og indirekte i intervjuene, og vi så også de samme tegnene i utviklingen på sekundærdata. Sett fra et endringsteoretisk perspektiv kan man da hevde at avdelingen hadde opplevd en opptining og en endring, men at noe manglet når det kom til konsoliderings- og nedfrysingsfasen. Det hadde ikke blitt en innarbeidet del av avdelingens daglige rutiner, og de ansattes tanke- og handlingsmønster, og forbedringsaktivitetene så ut til å reduseres når de ikke lenger

ble fulgt opp av ledelsen. Følgelig har man foreløpig ikke lyktes i å skape en *kultur* for kontinuerlig forbedring.

Allikevel har man kommet godt på vei med innarbeidelse av kunnskap og å endre holdninger i positiv retning for Lean og kontinuerlig forbedring, men om man skal lykkes med å innarbeide det i kulturen trengs en revitalisering av Leansatsningen, tilpasset de områdene der vi ser at behovet er størst for akkurat vårt tilfelle.

Innhold

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og historikk	1
1.2 Aktualisering	2
1.3 Problemstilling.....	3
1.3.1 Forskningsspørsmål	5
1.4 Avgrensning.....	6
1.5 Oppgavedisposisjon.....	7
2.0 Teori og litteratur	8
2.1 Lean - Opprinnelse og historikk	8
2.2 Lean i Skandinavia	9
2.3 Lean i tjenesteyting.....	11
2.4 Organisasjonskultur	12
2.4.1 Endring av organisasjonskultur.....	14
2.4.2 Organisasjonsutvikling og endringsledelse.....	16
2.5 Å lykkes med Lean og kontinuerlig forbedring over tid	17
2.6 Oppsummering av Lean som fagområde.....	21
3.0 Metode.....	22
3.1 Forskningsstrategi.....	22
3.2 Forskningsdesign	23
3.3 Kvalitativt forskningsintervju.....	24
3.3.1 Intervjuguiden	25
3.3.2 Valg av informanter	26

3.3.3 Forberedelse til intervjuene.....	27
3.3.4 Gjennomføring	27
3.3.5 Om transkripsjon i vårt tilfelle	28
3.4 Dataanalyse.....	29
3.4.1 Beskrivelse	29
3.4.2 Innholdsanalyse.....	30
3.4.3 Sammenbinding	31
3.5 Undersøkelsens gyldighet og pålitelighet.....	31
3.5.1 Validitet.....	31
3.5.2 Reliabilitet.....	32
3.6 Etske aspekter	32
4.0 Beskrivelse og gjennomgang av resultater	33
4.1 Atferdsendring	34
4.2 Forståelse og rutiner	35
4.3 Holdninger	37
4.4 Fremtid.....	39
4.5 Sekundærdata.....	40
4.5.1 Utviklingstimer	40
4.5.2 Problemløsning	41
5.0 Analyse og drøfting	42
5.1 Atferd – Utforskes forbedringsmuligheter i det daglige?	43
5.2 Forståelse og rutiner – Kontinuerlig forbedring i praksis.....	46
5.3 Holdninger – Har de endret seg?	50
5.4 Fremtid – Hva bør gjøres fremover?	53
5.5 Sekundærdata – Utvikling over tid	55
5.6 Sammenbinding	57

5.6.1 Indikasjoner på redusert forbedringsaktivitet	58
5.6.2 Kulturendring – Vel gjennomført endringsprosess?	59
5.7 Oppsummering av analyse og hovedfunn	61
6.0 Konklusjon	63
6.1 En kultur for kontinuerlig forbedring	63
6.2 Samsvarer våre funn med litteraturen.....	66
6.3 Hvordan kan vi forbedre praksis fremover	67
6.4 Hva burde undersøkes videre?.....	68
6.4.1 I organisasjonen vi har undersøkt	68
6.4.2 Anbefaling til videre forskning på Lean som fagområde	68
Litteraturliste	I

Oversikt over tabeller

Tabell 1 De 10 verktøyene som ble implementert under utrulling av Lean (egen tabell)	4
Tabell 2 Funn som belyser hvorvidt de ansatte i større grad søker etter forbedringsmuligheter i det daglige arbeidet (egen tabell)	45
Tabell 3 Funn som er med på å gi oss et svar på om de ansatte har forstått betydningen av kontinuerlig forbedring i praksis (egen tabell)	49
Tabell 4 Funn som er med på å belyse om holdningen til forbedringsarbeid har endret seg etter implementeringen av Lean (egen tabell).....	52
Tabell 5 Indikasjoner på at det ble utført mer forbedringsaktivitet det første året etter implementeringen enn det gjør nå (egen tabell).....	58

Oversikt over figurer

Figur 1 Oppgavens oppbygging og fremdrift (egen figur).....	7
Figur 2 Kriterier for Norsk Lean, hentet fra Rolfsen (2014, s. 253)	10
Figur 3 Kulturell forandring som en trefaset utviklingsprosess. Hentet fra Bang (2015, s. 151).	15

Figur 4 Grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess (hentet fra Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 403).....	16
Figur 5 Stegene i en endringsprosess, hentet fra Kotter (1996), egen oversettelse.....	17
Figur 6 Effektiviteten i Leansatsningen til foretak som har satset på Lean i mindre enn 1 år (egen oversettelse fra Ivarsson et al. 2013, s. 18)	19
Figur 7 Effektiviteten i Leansatsningen til foretak som har satset på Lean i 1 til 3 år (egen oversettelse fra Ivarsson et al. 2013, s. 21)	19
Figur 8 Effektiviteten i Leansatsningen til foretak som har satset på Lean i mer enn 3 år (egen oversettelse fra Ivarsson et al. 2013, s. 24)	20
Figur 9 Livssyklus for en Leansatsning med varig høy effekt (egen oversettelse fra Ivarsson et al. 2013, s. 77)	21
Figur 10 Sammenheng mellom intervjuguide, forskningsspørsmål og problemstilling (egen figur).....	26
Figur 11 Antall utviklingstimer for avdelingens ledere (både team- og avdelingsledere) målt pr uke (egen figur).....	41
Figur 12 Antall problemer identifisert og løst pr uke for økonomiavdelingen som helhet (egen figur).....	42
Figur 13 Problemforståelse på forskjellige abstraksjonsnivåer (egen figur).....	47
Figur 14 Holdninger: tre grunnleggende komponenter (hentet fra Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 205)	50
Figur 15 Kommunikasjonens rolle i sammenheng med motivasjon og holdninger til forbedringsarbeid (egen modell)	53
Figur 16 Utviklingstimer med polynom trendlinje (egen figur)	56
Figur 17 Identifiserte og løste problemer med polynome trendlinjer (egen figur)	56
Figur 18 Sammenhengen mellom normalkurve i Leanforløp og våre sekundærdata (egen figur).....	59
Figur 19 Sammenhenger mellom figur 3, 4 og 5, tilpasset fra Bang (2015), Jacobsen og Thorsvik (2013) og Kotter (1996).....	60
Figur 20 Funn knyttet til forutsetninger for å lykkes med kontinuerlig forbedring (egen modell)	63
Figur 21 Oppsummering av funn – Veien mot en kultur for kontinuerlig forbedring (egen modell)	66

Appendikskapitler

Appendiks A – Intervjuguide.....III

1.0 Innledning

Innledningsvis vil jeg si noe om bakgrunnen for valg av tema og problemstilling, hvorfor det er aktuelt og hvorfor jeg har valgt nettopp det. Jeg vil også si noe om oppgavens videre oppbygging og disposisjon.

1.1 Bakgrunn og historikk

Jeg har i denne oppgaven valgt å utforske implementering av Lean i en økonomiavdeling. Konseptet Lean har vokst frem i et produksjonsmiljø i Japan, nærmere bestemt hos bilfabrikanten Toyota (Krafcik, 1988). Det har så beveget seg gradvis over til annen industri og i de senere år til tjenesteytende virksomhet og servicenæringen (Rolfsen, 2014), derunder økonomifunksjoner. Lean har også blitt utbredt over store deler av verden, også her i Skandinavia. Veien fra en bilfabrikk i Japan til en økonomiavdeling i Norge er lang og det er klart at mye har endret seg underveis. De største endringene må kunne sies å være at arbeidsprosessene og kulturen i to landene er svært forskjellige (Trompenaars og Hampden-Turner, 1998). Legger man også til alle de forskjellige måtene man kan tolke Lean på, som en arbeidsmetode, som konkrete verktøy, som kultur eller filosofi (Modig og Åhlström, 2012), er det klart at forskjellene er betydelige.

I vårt spesifikke tilfelle har vi hovedfokus på Lean som kultur. Man har ønsket å skape en kultur der de ansatte selv jobber for å skape kontinuerlig forbedring. De ansatte har fått innføring i en rekke verktøyer for å hjelpe dem til å skape bedre flyt i prosesser, ta tak i og løse problemer på en metodisk måte og målrettet måte, sørge for bedre informasjonsflyt og samarbeid, samt adressere og eliminere ikke-verdiskapende arbeid. Målet er at forbedringsarbeidet skal være en naturlig del av de daglige gjøremålene, ikke noe som oppleves som ekstraoppgaver eller er avhengige av at ledelsen driver det frem.

Implementeringen av Lean ble gjennomført omkring halvannet år før denne oppgaven ble påbegynt. Det er vanskelig å måle hvorvidt man oppnår suksess med en Leanimplementering, i tillegg til at forskjellige selskaper har mange forskjellige formeninger om hva suksess med Lean egentlig innebærer. Allikevel er det viktig å vite hvorvidt man har oppnådd ønsket effekt når man investerer en betydelig mengde penger og ressurser i noe. Behovet for å ha en

evaluering av Leansatsningen var altså tilstede, og det var sammenfallende med undertegnedes behov for et tema for masteroppgaven. Vi kom da frem til at dette er en vinn-vinn situasjon der selskapet får oppnådd sitt mål med minimal ressursbruk, mens jeg får skrive om noe som jeg kjenner godt til og har stor interesse for.

1.2 Aktualisering

Forskjellige verktøy, metoder og prosesser for forbedring har eksistert lenge, så tankegangen bak Lean og behovet for det er ikke nytt. Så lenge man opererer i en konkurranseutsatt bransje er man alltid avhengig av å forbedre seg. Om man allerede er blant de ledende i sin bransje vil det antagelig ikke vare lenge om man selv står stille mens konkurrentene blir stadig bedre. Det samme gjelder bransjen vår bedrift opererer i, den er svært konkurranseutsatt og har lave etableringsbarrierer (Roos et al., 2014). Man trenger ingen fabrikker eller andre dyre anleggsmidler, man trenger ikke sentrale lokaler, dyr programvare eller lignende. Derfor er man avhengige av hele tiden å sørge for at man holder seg konkurransedyktig, og som et virkemiddel for å oppnå det er et alternativ det å fremme kontinuerlig forbedring i alle ledd. Bakgrunnen for at valget falt på akkurat Lean var at den engelske filialen av selskapet rapporterte om gode resultater etter at de hadde implementert Lean hos seg. Etter at ledelsen i Norge var på studietur til England og så hva de hadde oppnådd der, ble de inspirert til å implementere det i Norge. Det samme konsultentselskapet de hadde samarbeidet med i England har også filial i Norge. Man valgte derfor å bruke dem og adoptere den versjonen av Leanutrulling som allerede var skreddersydd til å passe våre behov. En konsulent fra England var også med og hjalp de norske konsulentene med utrullingene her.

Personlig ble jeg først kjent med Lean via begrepet kaizen, et japansk ord for kontinuerlig forbedring, som jeg leste om på videregående skole. Og allerede da syntes jeg at konseptet virket interessant. Den interessen fortsatte da jeg på mitt bachelorstudium lærte mer om forskjellige typer arbeidsmetodikk, blant annet Lean. Det var fortsatt da på et teoretisk nivå, men når jeg kom ut i arbeidslivet fikk jeg virkelig øynene opp for hvordan prinsippene kunne brukes i det daglige arbeidet. Det å lete etter mer effektive måter å gjøre ting på, skape bedre flyt i arbeidsprosesser, øke kompetanse og samarbeid var ting som tiltrakk meg. Når jeg så fikk høre at min arbeidsgiver vurderte å implementere Lean, var det åpenbart for meg at det

var noe jeg ønsket å ta del i. Min rolle som endringsagent og prosjektleder for videre utrulling gjorde at jeg fikk jobbe intensivt med Lean over en lengre periode og fascinasjonen og interessen for fagområdet har bare vokst seg større. Som med så mye annet har Lean potensial til å bli en stor suksess for selskapet hvis vi lykkes, men sjansen for at vi ikke lykkes er vel så stor (Ivarsson et al., 2013).

Med denne oppgaven har jeg også fått mulighet til å utforske Lean nærmere og med et mer kritisk og forsøkt objektivt blikk enn tidligere. De resultatene vi kommer frem til i denne oppgaven vil, uansett utfall, være av stor verdi for selskapet da det vil være retningsgivende for videre fremdrift. For meg som deltager i implementeringen vil det også være svært lærerikt både med tanke på å se om vi har oppnådd det vi ønsker med gjennomføringen, men også for fremtidig arbeid med Lean. Kanskje vil vi også komme frem til noe som kan være overførbart til andre tilfeller eller fagområdet generelt, men generalisering er ikke et hovedmål med denne undersøkelsen.

1.3 Problemstilling

Det er i dag mange selskaper som forsøker å implementere Lean, men dessverre er det mange av dem som ikke lykkes med sin Leansatsning. Hva som er målsettingene med å implementere Lean vil variere fra bedrift til bedrift, og det er ofte sammensatt av flere faktorer. Det kan være økt kundetilfredshet, bedre prosessflyt, redusert sløsing, visualisering og mange andre faktorer. I en undersøkelse blant 63 respondenter ble det avgitt hele 45 forskjellige svar på hvorfor de implementerte Lean i sine organisasjoner (Modig & Åhlström, 2012). Hvorvidt man kan si at et selskap har lykkes med Lean vil da være avhenge av hvorvidt de har oppnådd sine målsettinger. En utfordring med å avgjøre om man lykkes er også tidsaspektet. Om man eksempelvis undersøker disse faktorene etter ett år kan det være at man ikke vil se tilstrekkelig forbedring til at man kan si at selskapet har lykkes, men det kan allikevel tenkes at de har skapt et godt fundament og er på vei mot forbedring slik at man potensielt vil lykkes på sikt. Et for kortsiktig perspektiv er identifisert som nettopp en av hovedfaktorene til at Leansatsninger ikke lykkes (Ivarsson et al., 2013; Rolfsen, 2014).

Ved oppstarten av Lean gjorde også ledelsen i vår organisasjon en vurdering av hva man egentlig ønsker å legge vekt på med implementeringen av Lean. Man falt ned på tre sentrale grunnprinsipper:

- Fokus på verdiskapende arbeid
- Flyt i prosessene
- Kultur for kontinuerlig forbedring og utvikling

For å oppnå dette har man gjennom et 12-ukers implementeringsprogram introdusert 10 verktøy for å understøtte de ovennevnte grunnprinsippene. Når man sier at en organisasjon implementerer Lean, så er det normalt sett nettopp dette man gjør. Man implementerer et sett med verktøy og metoder basert på Lean. Jeg vil ikke gå i detalj på hva som ligger under hvert av verktøyene her, men for å skape et noe bedre grunnlag for å forstå deler av det som følger i kapitlene under viser jeg de 10 verktøyene:

Visjon	Standarder
Informasjonssenter	Prosessbekreftelser
Prestasjonsevaluering	Rutiner og praksis
Planlegging og kontroll	Coaching og kompetanse
Problemløsning	Feire suksess

Tabell 1 De 10 verktøyene som ble implementert under utrulling av Lean (egen tabell)

Vi skal komme nærmere inn på Lean og hva det er senere, men om man kjenner Lean fra tidligere vil man kanskje legge merke til at mange av de japanske begrepene som går igjen i Leanlitteraturen er fraværende her.

Da vi skulle forberede denne evalueringen, ville vi finne det aller mest sentrale suksesskriteriet etter vår mening. I vårt tilfelle falt vi, etter samtaler med økonomiavdelingens ledelse, ned på at det er å skape en kulturendring. Det er fundamentet både for at verktøyene skal brukes, at man bruker dem på riktig måte og at det blir en del av de ansattes daglige arbeid og tankesett.

På bakgrunn av ovennevnte har jeg formulert problemstillingen som følger:

Har man med innføringen av Lean lykket med å skape en kultur for kontinuerlig forbedring?

For å komme frem til et svar her må vi utforske de forskjellige aspektene som er definert som sentrale for å lykkes med Lean etter vår definisjon. Som problemstillingen reflekterer er det hvorvidt vi har klart å skape den ønskede kulturendringen som er sentralt. Organisasjonskultur er definert som organisasjonens verdier og normer, knyttet opp mot de ansattes grunnleggende antagelser, tankesett og arbeidsmåter (Kaufmann og Kaufmann, 2003, Jacobsen og Thorsvik, 2013; Bang, 2015). Vi kommer nærmere inn på begrepet organisasjonskultur i teorikapittelet. Målet med innføringen av Lean er ikke å endre organisasjonskulturen totalt, men å bevege den i retning kontinuerlig forbedring slik at det igjen vil lede til en varig endring i arbeidsmåte.

1.3.1 Forskningsspørsmål

Når vi skal begynne å undersøke vår problemstilling og forsøke å sannsynliggjøre et svar på den, er det nødvendig å bryte den ned i noen flere og mer konkrete forskningsspørsmål som vi ønsker å gå nærmere inn på. For å komme frem til dem har jeg etterstrebet å kombinere de forskjellige komponentene som ligger i kulturbegrepet, med de mer praktiske aspektene ved kontinuerlig forbedring.

Sett i lys av det har jeg definert følgende spørsmål som relevante for å kunne belyse vår problemstilling:

1. Søker de ansatte i større grad etter forbedringsmuligheter i det daglige arbeidet?
2. Har de ansatte forstått betydningen av kontinuerlig forbedring i praksis?
3. Har holdningen til forbedringsarbeid endret seg?
4. Hvordan kan vi oppnå enda bedre effekt av Leansatsningen fremover?

Her vil spørsmål 1 til 3 bidra til å belyse hvor vi har vært og hvor vi er, mens det 4. spørsmålet skal hjelpe oss med å finne veien videre. Spørsmålene vil først splittes og behandles hver for seg, før vi skal sy dem sammen til en helhet igjen for å gi en samlet besvarelse på problemstillingen.

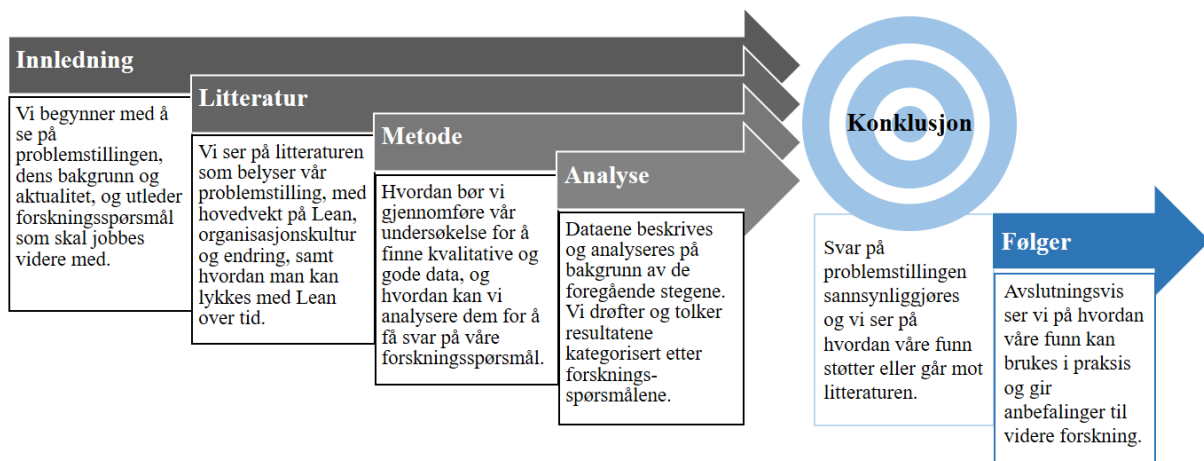
1.4 Avgrensning

Som nevnt er det svært mange tolkninger av hva Lean egentlig er. Vi vil derfor i denne sammenhengen konsentrere oss om de punktene vi har brutt Lean ned til i gjennomgangen over, og ikke gå inn på diskusjonen om hva som ligger i begrepet Lean. Det er heller ikke et mål å gå inn på hvordan man skal gå frem for å implementere Lean, ettersom implementeringen her allerede er utført. Når det gjelder det som ligger i fortid og status pr i dag er fokus på å beskrive hvordan det er, ikke å forklare hvorfor det er som det er. I den grad det er nødvendig vil vi kun komme inn på årsaker når vi skal se på mulige veier å gå videre.

Over har vi nevnt økonomiavdelingen som begrep. Vi kommer her til å konsentrere oss spesifikt om utvalgte funksjoner innad i økonomiavdelingen, datafangst, lønn, fakturering og kreditt. Bakgrunnen for det er at det var disse funksjonene som var først ute med å implementere Lean og de fulgte samme implementeringsprosess. Om begrepene organisasjon, selskap, oss eller lignende nevnes i det følgende, vil det altså i vårt tilfelle fortsatt kun være snakk om økonomiavdelingen i selskapet.

1.5 Oppgavedisposisjon

Oppgavens videre oppbygging er basert på de steg man naturlig og kronologisk må gjennom for å komme frem til en konklusjon. Vi har nå sett på historikk og motivasjon til valg av tema, hva som ligger bak den konkrete problemstillingen og hvorfor den er aktuell både i praktisk- og faglig perspektiv. Videre skal vi se nærmere på relevant litteratur som er delt i tre med hovedvekt på Lean, supplert med organisasjonskultur og endringsledelse, da det anses å ha stor betydning for situasjonen man er i nå og den potensielle fremtidige suksessen med Lean. Derneft skal vi komme frem til den mest hensiktsmessige strategien for å samle inn data, sikre dataenes validitet og gjennomføring av selve datainnsamlingen. Etterfølgende kommer analysefasen og alternativer for gjennomføring av analysen utforskes. Mot slutten av oppgaven nærmer vi oss en konklusjon der vi skal gi et svar på problemstillingen vår og hvorvidt det vi kommer frem til samsvarer med det vi har sett i litteraturgjennomgangen. De siste delene av konklusjonen og oppgaven som helhet består av innspill til organisasjonen om hvordan de kan dra nytte av våre funn og bruke dem i sin videre Leansatsning, og helt til slutt vår anbefaling til videre undersøkelse og forskning fremover. Jeg har forsøkt å oppsummere og visualisere oppbyggingen i nedenstående figur.



Figur 1 Oppgavens oppbygging og fremdrift (egen figur)

2.0 Teori og litteratur

I det følgende kapittelet skal vi se nærmere på hva Lean er, hvor det har oppstått og hvordan det har utviklet seg til å bli aktuelt for oss i dag, slik at vi kan få en bedre forståelse av bakgrunnen for undersøkelsen vår. Vi skal også se nærmere på hva som ligger i begrepet organisasjonskultur og om det er noe som lar seg endre. Hva en slik endringsprosess bør inneholde vil vi også se på. Det er en forutsetning for at vår videre behandling av forskningsspørsmål og problemstilling. Hvordan en Leansatsning utvikler seg over tid må vi også se på, da man ikke kan anse Lean som noe statisk. Det vil hele tiden være utvikling i både Lean og kultur så tidsaspektet er svært relevant for oss.

2.1 Lean - Opprinnelse og historikk

Lean som begrepet ble første gang brukt i 1988 av John F. Krafcik i artikkelen «Triumph of the Lean Production System». Bakgrunnen var en studie av Toyota og deres produksjonssystem. Grunnen til at ordet «Lean» ble brukt var for å beskrive det som vi på norsk kaller slank produksjon, en produksjonsmetode der man etterstreber å fjerne all såkalt sløsing, aktivitet som ikke bidrar med noe verdiskapende til produktet eller tjenesten (Krafcik, 1988). Fra den samme 5 år lange studien som undersøkelsen til Krafcik også bidro til, utsprang boken som bidro til å åpne verdens øyne for Lean, «The Machine that Changed the World» (Womack, Jones og Roos, 1990). I boken ble det hevdet at Lean besto av fire grunnprinsipper:

1. Samarbeid
2. Kommunikasjon
3. Effektiv ressursbruk uten sløsing
4. Kontinuerlig forbedring

I 1996 utga to av de samme forfatterne boken «Lean Thinking» (Womack og Jones, 1996) som i større grad ga leseren råd om hvordan de selv kunne adoptere Leantankesettet. Samtidig beveget de seg vekk fra bilindustrien og åpnet opp for bruk av Lean også i andre bransjer. Som tittelen tilsier, presenterte man her Lean i større grad som et anvendelig tankesett, samt råd om veien fra tanke til handling.

Utover de ovennevnte er det en annen bok som må kunne sies å være sentral i Leanlitteraturen, «The Toyota Way» av Jeffrey K. Liker som ble utgitt i 2004. Her får vi et annet perspektiv på Lean, og særlig Lean som filosofi, basert på forfatterens egne studier og erfaring gjennom flere år hos Toyota. Her beskrives 14 prinsipper, som igjen er delt inn i følgende 4 hovedgrupper:

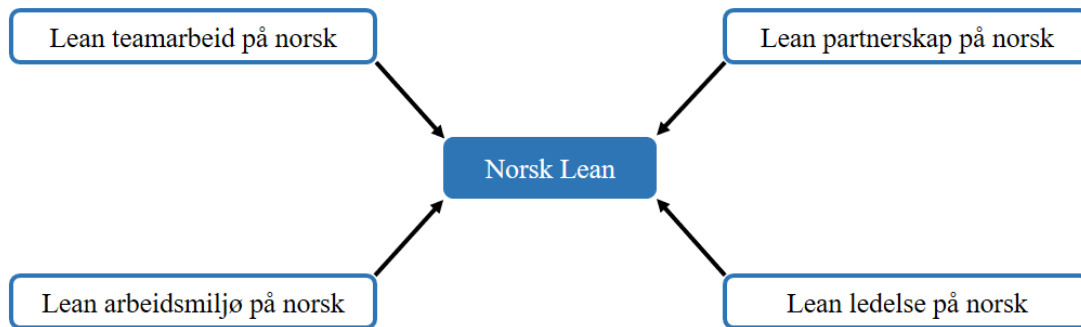
1. Langsiktig filosofi
2. Riktig prosess vil skape riktige resultater
3. Øk verdiskapningen ved å utvikle dine ansatte og partnere
4. Kontinuerlig løsning av rotårsaken til problemene driver læring i organisasjonen

Liker har også senere gitt ut flere bøker om Lean, en av dem er «The Toyota Way to Continuous Improvement», som går dypere inn på kontinuerlig forbedring og dermed er interessant for oss. Denne boken har spesielt stort fokus på det de kaller PDCA-hjulet, som står for Plan – Do – Check – Adjust. Forenklet og kort sagt går det ut på å hele tiden holde seg i bevegelse. Man lager en plan for det som skal forbedres, gjennomfører planen, kontrollerer resultatet og handler på bakgrunn av det, enten ved å standardisere løsningen hvis det var en suksess eller ved å endre den hvis det ikke ble en suksess. Og når man gjør endringen tar man da en ny «runde» på PDCA-hjulet (Liker, 2011, s.27). Denne metodikken er svært utbredt innenfor fagområdet Lean, og er blant annet oversatt til norsk av Wig (2013, s. 52). Han har oversatt det til PUKK-hjulet, som står for Planlegge – Utføre – Kontrollere – Korrigere. Blant annet er det denne type forbedringsaktivitet som det er lagt opp til i utrulling av Lean i vårt tilfelle, og vi vil i undersøkelsen komme inn på om nettopp disse aktivitetene gjennomføres slik det var intendert.

2.2 Lean i Skandinavia

Veien Lean tok til Norge gikk via Sverige, særlig bilfabrikantene Volvo og Saab var tidlig ute med å prøve ut forskjellige tilnærminger til Lean. I Norge var Raufoss-industrien tidlig ute, inspirert av Volvo som en av deres største kunder. Blant de viktigste og mest utbredte verkene om Lean skrevet i Skandinavia finner vi «Dette er Lean» (Modig og Åhlström, 2012) som

blant sine hovedfokus har skiftet fra ressurseffektivitet til flyteffektivitet, og «Lean blir norsk» (Rolfesen, 2014) som spesielt belyser Lean i sammenheng med den norske samarbeidsmodellen. Rolfesen (2014) har delt inn sin behandling av Lean på norsk i fire aspekter:



Figur 2 Kriterier for Norsk Lean, hentet fra Rolfesen (2014, s. 253)

Her er det flere interessante momenter for oss. Blant annet er samarbeid spesielt interessant da økonomiavdelingen vi undersøker bruker denne arbeidsformen. Rolfesen (2014) trekker blant annet frem konflikter mellom Leanprinsipper og teamet eller gruppens mulighet til å ta beslutninger, sette egne mål og velge egne arbeidsmetoder. Ledelse innenfor Lean er naturligvis også sentralt, vi kommer inn på det mange ganger gjennom undersøkelsen vi skal utføre. Spesielt trekkes det her frem viktigheten av å ha et langsiktig perspektiv som leder.

I tillegg har vi den norske boken «Lean – Ledelse for lærende organisasjoner» (Wig, 2013) som tar for seg det å gå fra å fokusere på arbeid som effektiv utførelse, til å se det som en læringsprosess. Wig (2013) trekker også frem sammenhengen mellom ledelse og kultur sett i et Leanperspektiv, og derunder noen forutsetninger for å utvikle det han kaller en Leankultur. Han snakker om det å skape trygghet og involvere de ansatte som spesielt viktig. I sin bok går han også gjennom noen generelle Leanprinsipper. Blant dem er det særlig to som lett kan relateres til vårt tilfelle, det at man skal gjøre forbedringer så ofte som mulig og at man skal bruke ledelse som coaching. Begge disse prinsippene har vært del av de verktøyene som er implementert i økonomiavdelingen vi undersøker.

2.3 Lean i tjenesteyting

Hvordan Lean defineres avhenger av abstraksjonsnivået (Modig og Åhlström, 2012), man kan skille mellom:

- Lean som filosofi, kultur eller tankemåte.
- Lean som forbedringsstrategi, kvalitetssystem eller produksjonsmåte.
- Lean som metode eller verktøy.

Om man skal gjøre som i vårt tilfelle, og ta Lean ut av bilfabrikken og inn i en økonomiavdeling, eller andre typer tjenesteyting, er det klart at man ikke kan kopiere det helt eksakt. Det ville ha økt sannsynligheten for at man ikke lykkes (ibid). Mange av definisjonene på Lean har allikevel blitt gjort på et lavt abstraksjonsnivå, mye fordi metoder og verktøy er noe konkret som vi kan observere, og det er dermed lettere å beskrive. Men om man skal kunne implementere Lean i tjenestesektoren må det være snakk om en definisjon av Lean på et høyere abstraksjonsnivå. Både Womack et al. (1990) og Liker (2004) har valgt å presentere Lean som et sett av prinsipper, men det er allikevel en viss forskjell på beskrivelsene.

Womack et al. tenderer mot å bevege seg mot et lavere abstraksjonsnivå, mens begrepene kultur og filosofi er sentrale hos Liker. Med det perspektivet hevdes det at Lean kan overføres også til tjenestesektoren (Liker, 2004, Womack og Jones, 1996). Vi kan også se paralleller til fabrikkproduksjon i større økonomiavdelinger. Det er et betydelig volum av transaksjoner som skal flyte gjennom prosessen og bearbeides. Data i form av timelister, leverandørfakturaer, reiseregninger og kommer inn til avdelingen og skal transformeres til lønn, kundefakturaer, interne og eksterne rapporter osv. En stor fordel i fabrikker er at man ofte fysisk kan se flyten fra råvarer til ferdig produkt. I vårt tilfelle blir derfor flytbegrepet noe mer abstrakt (Modig & Åhlström, 2012). Rolfsen (2014) har tatt stilling til Lean i tjenesteyting og service og trekker frem det samme som vi ser i vår økonomiavdeling, nemlig at en av hovedtrekkene her er at flyten er usynlig, men argumenterer samtidig for at eksempelvis saksbehandling har mye til felles med vareproduksjon.

Selv om forskjellene mellom produksjon og tjenesteyting naturligvis er tilstede, er det i seg selv ikke nok til å hevde at Lean ikke er anvendelig. Tjenesteytende virksomhet vil ha behov for robuste og fleksible prosesser uten sløsing av ressurser, som setter kundens behov først (Sarkar, 2007). Man får også støtte fra Locher (2011) i at tjenesteytende virksomhet kan dra

nytte av Lean, som argumenterer for at det finnes gode metoder for å synliggjøre både kundebehov, prosessflyt, arbeidsfordeling og andre relevante komponenter innenfor tjenesteyting og service, samt andre Leanprinsipper, med like god verdi og resultater som i produksjonsvirksomheter.

2.4 Organisasjonskultur

Ettersom vår problemstilling ikke bare dreier seg om Lean, men også om kulturendring, er det relevant å se nærmere på hva som ligger i begrepet organisasjonskultur og hvordan man kan påvirke den. Det finnes mange definisjoner av begrepet organisasjonskultur. Henning Bang (2015) sier at til tross for at det finnes mange språklig forskjellige definisjoner, er de fleste forskere enige om meningsinnholdet i kulturbegrepet. Bang (2015, s.23) oppsummerer definisjonene slik: «Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.

Interessant nok har historikken til begrepet organisasjonskultur en fellesnevner med historikken til et av hovedmomentene i denne oppgaven, nemlig Lean. Ifølge Bang (2015) var en av drivkreftene bak at man på 1980-tallet virkelig begynte å studere kultur i organisasjoner, det at vestlig industri utover 1970-tallet hadde mistet store markedsandeler til japanske bedrifter og at det ikke alene kunne tilskrives lavere kostnader. Av flere fagfolk ble nøkkelen til japanernes suksess beskrevet som «den japanske bedriftskulturen». Siden den gang har man forsøkt å adoptere japanernes suksess, blant annet med Lean som kanskje en av de mer kjente konseptualiseringene av denne «suksessformelen».

Videre er det interessant å se på hvordan denne kulturen kan få effekt på atferden til de ansatte i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2013, s.127) mener at organisasjonskulturen ser ut til å ha fem generelle effekter på atferd:

1. Tilhørighet og fellesskap
2. Motivasjon
3. Tillit

4. Samarbeid og koordinering
5. Styring

Bang (2015, s.94) på sin side fremstiller 12 funksjoner som kulturen kan tjene, som videre er delt inn i tre hovedfunksjoner:

1. Kultur styrer atferd ved å gi modeller for handling
 - a. Virker retningsgivende på atferd
 - b. Gir kognitive kart og modeller for handling
 - c. Gir standarder og kriterier for handling
 - d. Virker kontrollerende og legitimerende på medlemmenes atferd
 - e. Angir måter å løse organisasjonens interne og eksterne problemer på
2. Kultur virker integrerende på medlemmene
 - a. Virker identitetsskapende
 - b. Virker sammensveisende på medlemmene
 - c. Genererer lojalitet («commitment»)
 - d. Definerer organisasjonens grenser
 - e. Skaper fellesskap gjennom felles meningsinnhold
 - f. Virker stabiliserende over tid
3. Kultur virker angstreduserende
 - a. Dette skjer som følge av de 11 foregående funksjoner, ved at organisasjonen derigjennom får en struktur som virker som et forsvar mot medlemmenes angst.

Selv om det er forskjeller på de to beskrivelsene er det allikevel flere fellestrekk. Det som er mest relevant for vår oppgave er de momentene som gjelder organisasjonskulturens virkning på atferd, fellesskap og opplevd meningsinnhold. Går vi tilbake til problemstillingen er noe av det vi sikter etter å innlemme kontinuerlig forbedring i kulturen, og da er dette sentrale

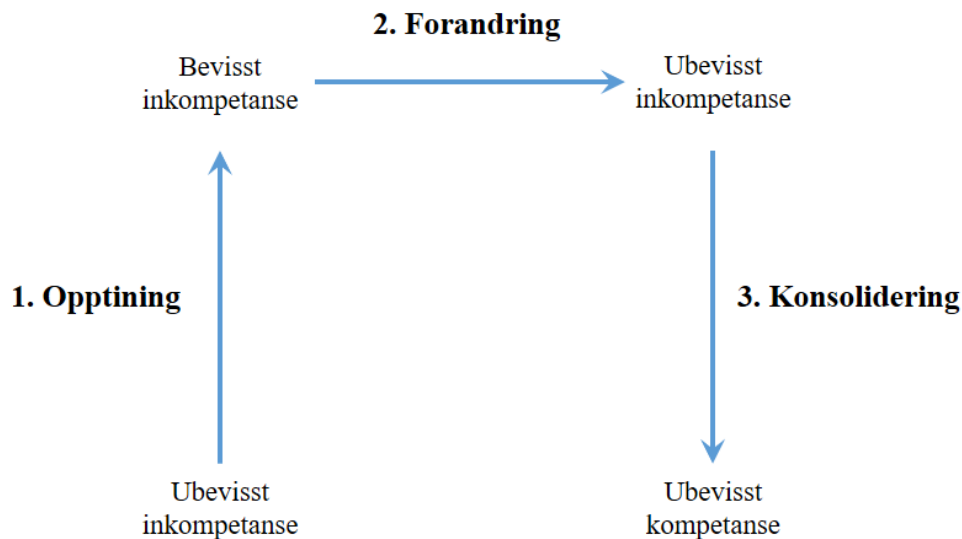
forutsetninger. Organisasjonskulturen kan bidra til dermed bidra til det som er helt sentralt og grunnleggende for å oppnå suksess med Lean, det å endre tankesett og holdninger (Womack og Jones, 1996; Liker og Franz, 2011).

Det kan være relevant å se på spørsmålet om vi faktisk kan endre tankesett og holdninger, og videre kulturen. Besvarelsen av det spørsmålet er avhengig av hvordan man velger å definere organisasjonskultur, noen hevder at organisasjonen *er* kultur, mens andre sier at organisasjonen *har* en kultur (Bang, 2015). Om organisasjonen er kultur vil også ledelsens forsøk på kontrollere den være et uttrykk for organisasjonskulturen og det vil følgelig være meningsløst å hevde at kulturen kan styres av en bestemt gruppe i organisasjonen (ibid). Om man velger å se det som at organisasjonen har kultur, vil det derimot være mulig å endre den. Vi skal ikke gå videre i dybden på dette spørsmålet, men vi har tilstrekkelig grunn til å anta at kultur slik vi definerer det kan endres (Bang, 2015; Jacobsen og Thorsvik, 2012; Furnham, 2005). I vårt konkrete tilfelle er det åpenbart lagt til grunn at kulturen kan påvirkes, ettersom vår oppgave her er å evaluere et allerede igangsatt tiltak for å påvirke den og da må man nødvendigvis ved initiering av prosjektet ha hatt en intensjon om at det skulle la seg gjøre.

2.4.1 Endring av organisasjonskultur

Vi vil nå se på hvordan det er anbefalt å gå frem hvis man ønsker å endre organisasjonskulturen. Det kan vi senere bruke som sammenligningsgrunnlag mot hvordan man har gått frem i vårt tilfelle og hvordan man eventuelt bør justere fremgangsmåte videre. Aakerøe (1997) hevder at organisasjonskulturen er i sakte, men kontinuerlig endring, dels på bakgrunn av bevisste valg organisasjonen gjør og dels som resultat av forhold man ikke har oversikt over. Både Kaufmann og Kaufmann (2003) og Bang (2015) nevner at en kulturendring ofte har sitt utspring i en form for krise eller negativ situasjon som organisasjonen befinner seg i. I tillegg nevner de begge at en ny leder kan bidra til endring, eller at endringen skjer gjennom lyst. For at en organisasjon skal kunne skape en slik lystbasert endring, som er det mest nærliggende for oss, er det en forutsetning at de har utviklet en klar visjon for organisasjonen og den kulturen de ønsker å skape (Bang, 2015, s. 154). Hvis man skal se på hele prosessen for utvikling av organisasjonskulturen, kan den deles inn i tre faser: opptining, forandring og konsolidering (Bang, 2015, s. 151). Her trekkes

også frem begrepene ubevisst og bevisst inkompetanse, der man går fra å ikke kjenne noe behov for endring eller være ukjent med hva som ikke fungerer, til å bli bevisst på det og se behovet for endring, samt bevisst og ubevisst kompetanse, der man går fra å forstå hvordan man skal gjøre endringen og hva man skal gjøre annerledes til at den nye kulturen, kunnskapen og handlingsmønstrene er blitt en automatisk del av måten man jobber på (ibid). Forandringsprosessen kan illustreres med nedenstående modell:



Figur 3 Kulturell forandring som en trefaset utviklingsprosess. Hentet fra Bang (2015, s. 151).

Videre nevner Bang (2015) noen prinsipper for endring, der de som er mest hensiktsmessige i vårt tilfelle er prinsippet om fokusert oppmerksomhet, der man har forsøkt å gjøre dette til et hovedfokusområde for lederne på avdelingen, og vaneprinsippet, der man har forsøkt å legge opp til nye rutiner og aktiviteter som skal gjennomføres for så å følge opp det over så lang tid at det forhåpentligvis vil forekomme en kognitiv restrukturering (ibid) hos de ansatte. Når man beveger seg over i konsolideringsfasen anbefales spesielt tre virkemidler for en varig kulturendring (Bang, 2015, s. 168):

- a) systematisk påvirkning over tid
- b) selektiv rekruttering og omplassering eller utskifting av personer
- c) konsistens mellom strukturer/systemer og ønsket kulturinnhold

I økonomiavdelingen som vi undersøker er det nok i størst grad a) og til dels c) som er mest treffende hvis man ser på hva som er gjennomført så langt. Skal man oppnå en slik

kulturrendring som man har satt seg som mål i økonomiavdelingen vi ser på, er det klart at det vil kreve god og målrettet endringsledelse.

2.4.2 Organisasjonsutvikling og endringsledelse

Det kan stilles spørsmål om hvorvidt endringen som gjøres med innføringen av Lean kan anses som er tilstrekkelig omfattende til at man kan kalle det en organisasjonsendring eller om det vil være å anse som organisasjonsutvikling.

Begrepet organisasjonsutvikling henger også nær sammen med kulturrendringsbegrepet som vi har sett på over, som vi ser av følgende påstand i Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 402): «Tradisjonen fremhever altså at en effektiv organisasjonsendring må starte med en kulturrendring». En kan i vårt tilfelle fort trekke paralleller til «høna og egget», hva kom først? Uansett hevdes det (ibid) at organisasjonsutviklingen må gjennom følgende faser:

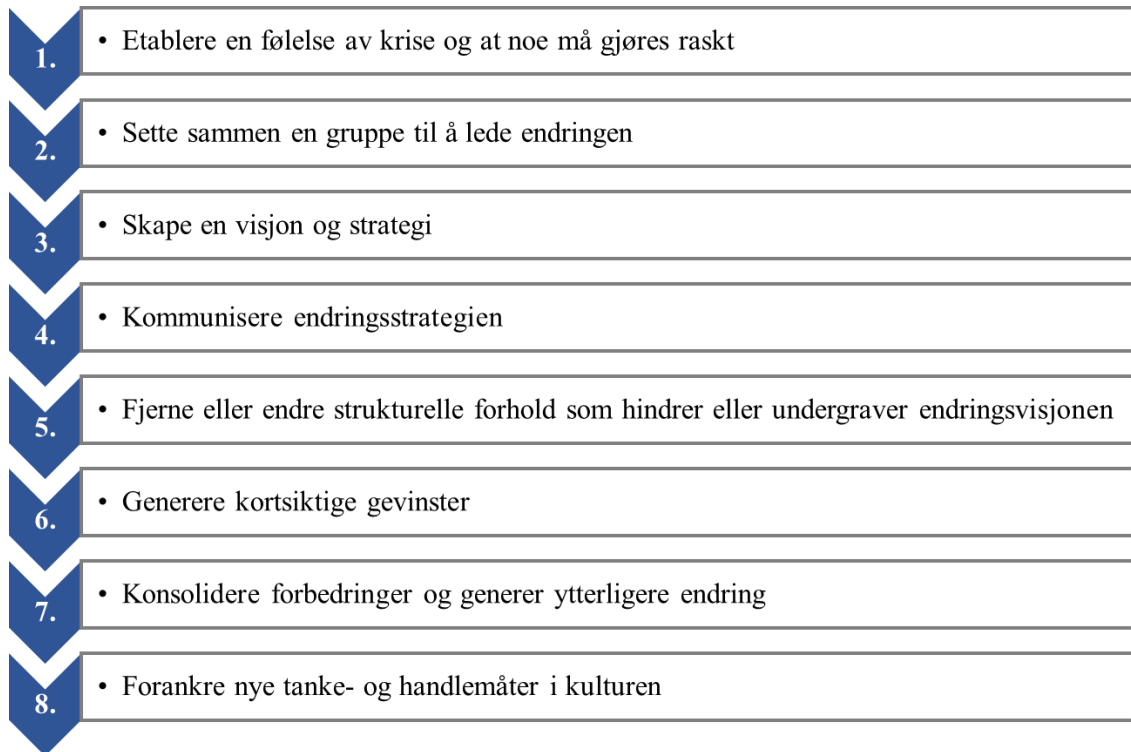


Figur 4 Grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess (hentet fra Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 403)

Som vi ser er disse stegene til dels sammenfallende med de stegene for kulturrendring som vi behandlet over. Organisasjonsutvikling har ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s 403) vært betraktet som den «riktige» måten å endre organisasjoner på. Kritikken mot organisasjonsutviklingsprosessen er at den avhenger av noen forutsetninger som ofte ikke oppfylles, blant annet at det bygger på en harmonisk prosess, der alle er enige og frivillig vil samarbeide til det felles beste og at man inntar et grunnleggende positivt menneskesyn der alle ønsker å utvikle seg og lære.

Går vi videre og ser på endringsledelse velger jeg å trekke frem et sentralt perspektiv, hentet fra Kotter (1996), der han anbefaler en 8-stegs prosess man bør gjennomgå for suksessfull gjennomføring av organisasjonsendringer. Ettersom vår endring har begrenset omfang, og

innenfor vår avgrensede oppgave ikke strekker seg over et helt selskap, kan man igjen vurdere om endringen er betydelig nok til at den burde følge disse stegene. Her trekker Kotter (1996) frem at disse åtte stegene bør gjennomføres både før små og store endringer. Det blir heller mer naturlig at omfanget av hvert steg varierer etter hvor stor endringen er. Stegene i endringsprosessen er vist i figuren under, kort oppsummert med egen oversettelse.



Figur 5 Stegene i en endringsprosess, hentet fra Kotter (1996), egen oversettelse

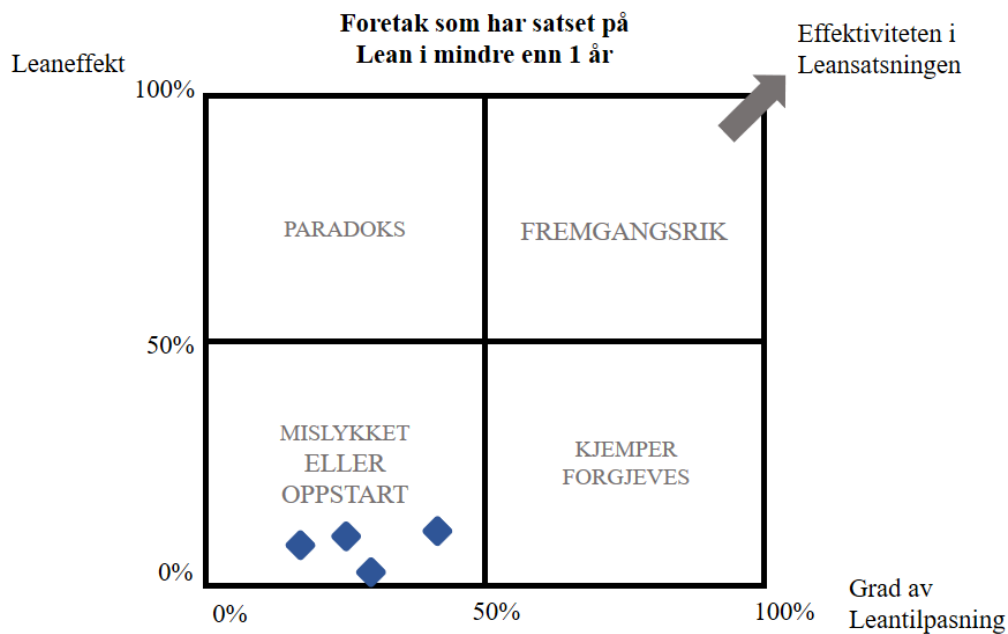
Vi vil senere se hvordan vår kulturendringsprosess har gått og se om vi i dataene vi skal innhente, vil kunne se hvorvidt de anbefalte steg i endringsprosesser har blitt gjennomført.

2.5 Å lykkes med Lean og kontinuerlig forbedring over tid

Når vi nå har sett litt på hva Lean og organisasjonskultur er, må vi også se på andres erfaringer med implementering av Lean og kontinuerlig forbedring. Her har jeg valgt å fokusere mest på Skandinavisk forskning og litteratur. Det kan være betydelige kulturforskjeller som gjør det vanskeligere å sammenligne og undersøkelser kan være mindre relevante hvis de er utført i land med kultur som i stor grad skiller seg fra vår egen (Trompenaars og Hampden-Turner, 1998). Som med mange initiativer, er et sentralt spørsmål

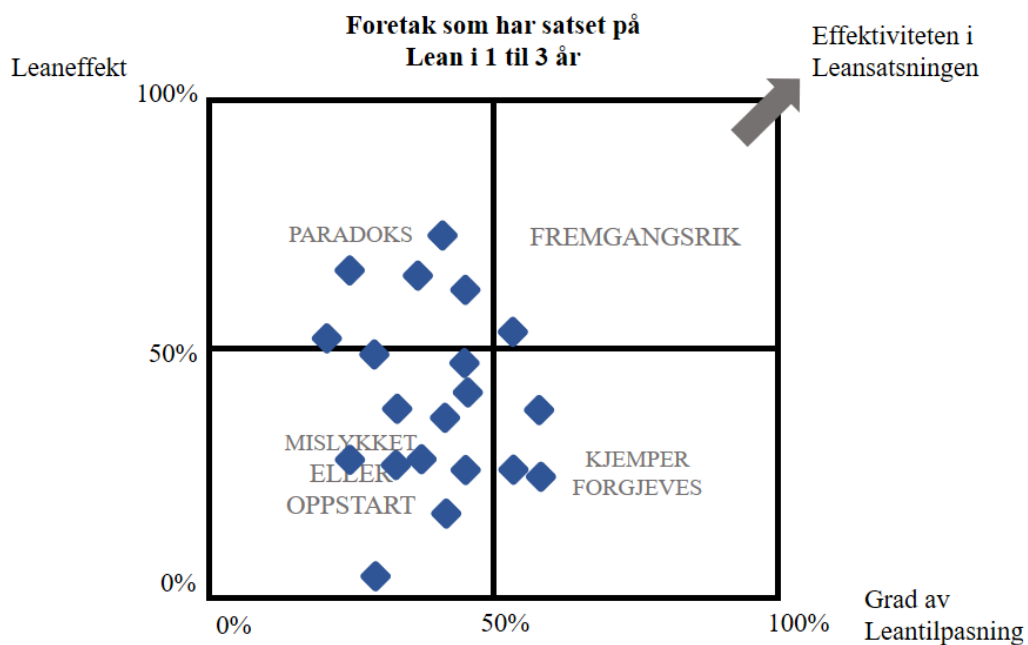
i Lean, ikke bare hvordan man lykkes, men hvordan man får det til å vedvare over tid og bli en del av organisasjonens kultur. I Sverige er det gjort en undersøkelse blant 50 forskjellige organisasjoner, med fokus på hvordan de har lyktes med Lean og spesielt utviklingen over tid (Ivarsson et al., 2013). Det er det som gjør undersøkelsen interessant for oss, ettersom vi ikke bare skal evaluere hvorvidt vi har lyktes med Leansatsningen så langt, men også gi en anbefaling for videre fremdrift. Da er en av våre oppgaver å ikke bare se hvor vi er, men forsøke å belyse hvordan utviklingen kan bli fremover. En rekke faktorer er undersøkt hos de forskjellige bedriftene, og man har vurdert både deres Leaneffekt, tilegnelse/implementering av Leanprinsipper og sammenhengen mellom disse. Hvor lenge det er siden oppstart av Lean er en sentral del av undersøkelsen. Vi skal kort se på forskjellene i resultater for foretak som har implementert Lean for henholdsvis under ett år siden, for 1 til 3 år siden og for mer enn 3 år siden. Figurene og forklaringene under er hentet fra Ivarsson et al. 2013, med min egen oversettelse fra svensk. Her har man delt inn resultatene i fire forskjellige tilstander, etter grad av Leaneffekt og hvor godt implementert, eller hvor godt man har tilpasset seg, Leanverktøy, metodikk og filosofi. De fire tilstandene har forfatterne døpt:

- Mislykket eller oppstart: Her finner vi de som har lav score på begge parametere.
- Kjemper forgjeves: Disse foretakene har høy score på implementering og tilpasning av Leanmetodikk, men som sliter med å oppnå ønsket effekt.
- Paradoks: Disse har oppnådd høy effekt til tross for lav score på implementering av Lean.
- Fremgangsrik: Her finner vi de foretakene som scorer høyt på begge parametere.



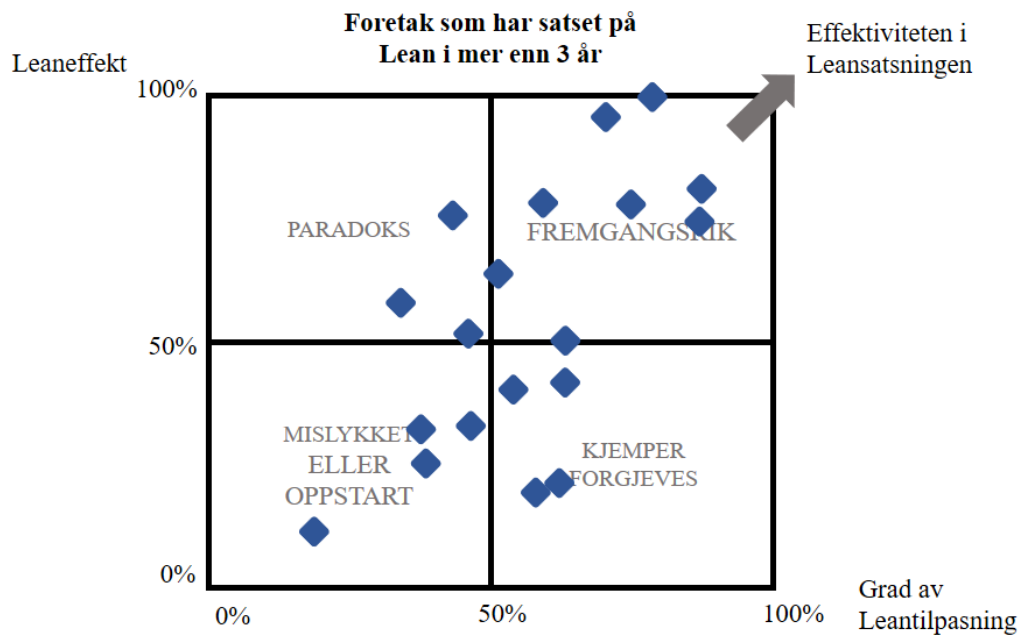
Figur 6 Effektiviteten i Leansatsningen til foretak som har satset på Lean i mindre enn 1 år (egen oversettelse fra Ivarsson et al. 2013, s. 18)

Her ser vi at samtlige av foretakene ligger i kategorien «Mislykket eller oppstart». Vi ser videre hvordan utviklingen er for dem med litt lenger erfaring med Lean.



Figur 7 Effektiviteten i Leansatsningen til foretak som har satset på Lean i 1 til 3 år (egen oversettelse fra Ivarsson et al. 2013, s. 21)

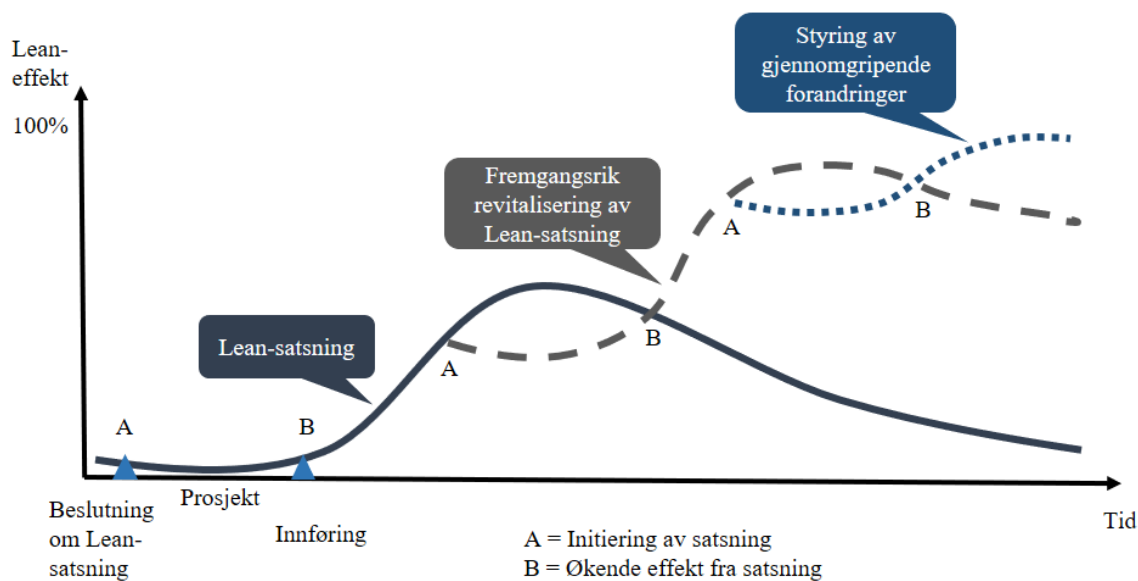
Her ser vi at nesten alle foretak ligger nærmere midten, flere er nå over i kategoriene «Paradoks» og «Kjemper forgjeves», men kun ett foretak er i kategorien «Fremgangsrik». Det er i denne kategorien vi ville havnet, da det ved tidspunktet for datainnsamling var omkring 1,5 år siden prosjektperioden for Leanutrulling var ferdig.



Figur 8 Effektiviteten i Leansatsningen til foretak som har satset på Lean i mer enn 3 år (egen oversettelse fra Ivarsson et al. 2013, s. 24)

Her ser vi at stadig flere foretak har beveget seg oppover mot høyre og kan kalles «Fremgangsrike». Dette understøtter det at en Leansatsning ikke må sees som noe man implementerer for å få raske resultater, men noe som trenger noe tid for å modnes før resultatene virkelig begynner å komme (Eaton, 2013; Liker, 2004; Womack og Jones, 1996).

Basert på ovennevnte og flere andre faktorer de har undersøkt, har forfatterne kommet frem til det de kaller Leansatsningens livssyklus, altså det gjennomsnittlige, normale forløpet for organisasjoner som velger å implementere Lean og hva som skal til for å ha suksess med satsningen. Resultatet er illustrert i figuren under, hentet fra Ivarsson et al., 2013, s. 77 (egen oversettelse):



Figur 9 Livssyklus for en Leansatsning med varig høy effekt (egen oversettelse fra Ivarsson et al. 2013, s. 77)

Som man kan se reduseres effekten her over tid. Ivarsson et al. (2013) oppgir at en av hovedårsakene til at Leansatsninger begynner å dale er at ledelsen endrer fokus eller fremsetter andre prioriteringer for de ansatte. Her får de også støtte fra Eaton (2013). Hva som legges i Lean-effekt her er rapportert av den enkelte organisasjon, basert på hva deres målsetting med implementering av Lean har vært. Hva som har vært hovedmålsettingene til vår organisasjon har vi gått gjennom, og det er klart at for oss i akkurat denne undersøkelsen er hovedfokus på hvorvidt man har klart å skape en kulturendring, ikke på konkrete resultater på måltall, økonomi eller lignende.

2.6 Oppsummering av Lean som fagområde

Etter og samtidig med at hovedverkene til Womack et al. (1990) og Liker (2004) kom ut har det blitt skrevet et stort antall bøker og artikler om Lean, både teoretiske og praktiske. Det er stor forskjell på bakgrunnen til forfatterne, noen har hatt en vitenskapelig tilnærming til temaet, mens andre er skrevet av Leanpraktikere som deler sine tips og råd, uten at det nødvendigvis er basert på noe annet enn forfatterens personlige erfaring. Det kan derfor viktig å være kritisk til hvilke kilder man henter stoff fra. Legger man til at Lean er et fagområde uten fasit, verken av begrepsbetydning eller innhold, kan det være enda vanskeligere å vite hva man skal tillegge vekt og hva som er overførbart til vår case. På bakgrunn av det har jeg

valgt å i så stor grad som mulig forholde meg til de verkene beskrevet over når det er snakk om kjernen i Lean, da de begge er basert på lengre studier og erfaringer hos Toyota, som er kilden og opphavet til Lean. Når vi skal gå nærmere inn på Leansatsningen vår og hvilke erfaringer sammenlignbare selskaper har gjort seg, anser jeg det allikevel som relevant å ta utgangspunkt i de kildene der type organisasjon og funksjoner er relativt like, til tross for at litteraturen kan være noe tynnere fundert. Det samme gjelder når jeg skal se på kultur og utvikling over tid, da finner jeg det mest relevant å trekke paralleller til skandinavisk litteratur og undersøkelser gjort i Norge eller Sverige, selv om undersøkelsene kan være gjort av det jeg har valgt å kalle praktikere, et aktuelt eksempel her er undersøkelsen til Ivarsson et al. (2013) som er spesielt anvendbar for oss. Når det gjelder organisasjonskultur er det et mye mer tilgjengelig og bredt undersøkt fenomen. Organisasjonskultur er et tilbakevendende tema i de aller fleste bøker innenfor organisasjons- og ledelsesfag, og det har blitt forsket mye på i mange år. Vi har mange gode og gjennomarbeidede kilder å ta utgangspunkt i, eksempelvis Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kaufmann og Kaufmann, 2003; Furnham, 2005 og Bang, 2015.

3.0 Metode

I det følgende skal vi se nærmere på hvordan vi konkret skal gå frem for å finne svar på våre forskningsspørsmål og vår problemstilling. Hvilken forskningsstrategi som vil være best egnet for vårt formål, hvordan undersøkelsen skal se ut og hvordan vi skal gjennomføre den er spørsmål som må besvares før vi går videre. I den sammenheng må vi som en konsekvens av valgene vi tar omkring strategi, design og gjennomføring, se på resultatenes validitet og reliabilitet. Samt hvordan vi best mulig kan analysere de dataene vi har samlet inn for å finne svar på våre spørsmål.

3.1 Forskningsstrategi

Hvordan vi skal gå frem må være et produkt av det vi ønsker å oppnå. Hensikten med vår undersøkelse er en beskrivelse (Jacobsen, 2005) av hvorvidt vi har oppnådd en kulturendring i organisasjonen. Vi har altså ikke til hovedhensikt å forklare hvorfor vi eventuelt har, eller ikke har, lyktes med det, selv om det kunne vært en relevant aktivitet etterfølgende det vi gjør her. Vår metode kan også sies å være hermeneutisk (Jacobsen, 2005). Det kan argumenteres

for at vi har en induktiv tilnærming (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011), det er nærhet mellom forsker og fenomen og vi vil hovedsakelig belage oss på ord fremfor tallmateriale. Det kan lett antas at man med en type problemstilling som vår har en hypotese, og et ønske, om at undersøkelsen skal vise at vi har lyktes. Det er derfor spesielt viktig at vi legger opp vår forskningsstrategi og –design på en måte som etterstreber å unngå vridning mot et gitt resultat.

3.2 Forskningsdesign

Undersøkelsen vi skal utføre har noen sentrale kjennetegn. Innenfor tidsrammen av denne undersøkelsen har vi ikke mulighet til å følge en utvikling over lang tid. Vi skal gjøre undersøkelsen på ett bestemt tidspunkt, det bærer altså preg av å være en tversnittsundersøkelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, Jacobsen, 2005)

Bakgrunnen for vår forskning er et konkret tilfelle, der vi har ubesvarte spørsmål som det er avgjørende for oss å kunne sannsynliggjøre et svar på. Spørsmålene dreier seg om effekten av et tiltak, og bærer dermed preg av å være en resultatevaluering (ibid). Hadde vi hatt en lengre tidshorisont i denne oppgaven kunne det vært argumentert for at en longitudinell undersøkelse kunne gitt oss enda mer presise resultater (ibid).

I vurderingen av hvorvidt det er en kvantitativ- eller kvalitativ tilnærming som egner seg best har jeg spesielt lagt vekt på følgende (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 144-145):

- Når informanten har noe frihet til å påvirke intervjuet kommer erfaringer og oppfatninger best frem.
- Mye kunnskap er situasjonsbestemt og det kan derfor være lettere for informanten å svare hvis de kan komme med eksempler og assosiere fritt under intervjuet.
- Temaet vi utforsker er del av den sosiale situasjonen på arbeidsplassen. Sosiale fenomener er komplekse og det er ønskelig med rom for å få frem nyanser og gjøre avklaringer underveis i intervjuet.

Videre ønsker vi å gå i dybden og få frem den enkeltes virkelige oppfatning av vår problemstilling, med så mange nyanser og detaljer vi kan for å øke vår mulighet til å tolke

svarene riktig. Samtidig vil vi se om vi finner likheter i svarene til de forskjellige respondentene. Vi vil derfor legge opp til et intensivt undersøkelsesdesign (Jacobsen, 2005). Med disse faktorene som bakteppe mener jeg det er mest hensiktsmessig å bruke kvalitative intervju som forskningsform (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Det som kan være en utfordring her er at det er flere begreper involvert som kan tolkes forskjellig. Alle de involverte i prosessen har neppe samme oppfatning av hva eksempelvis Lean, kultur og kontinuerlig forbedring betyr. Det at vi i utgangspunktet er ute etter svar på et spørsmål, kunne ha talt mot det å velge en kvalitativ tilnærming, men ettersom spørsmålet og fenomenet vi ønsker å utforske er såpass komplekst mener jeg at det ikke ville vært riktig med en kvantitativ fremgangsmåte. Man kan med rimelighet anta både at informantene ville hatt store variasjoner i oppfatning av hva som legges i de forskjellige begrepene, samtidig som det ikke er lett å svare selv kategorisk på spørsmål om man har endret sitt tankesett, arbeidsmåte og holdninger i retning av kontinuerlig forbedring. Her mener jeg det er nødvendig med åpenhet, fleksibilitet og mulighet for intervjuer til å stille oppfølgingsspørsmål for at sikre at man faktisk har samme forståelse av fenomenet og svarene som avgis, hvilket er kjennetegn ved kvalitativ metodikk (Jacobsen, 2005). Samtidig må vi være oppmerksomme på at den fleksibiliteten vi nevner over også kan anses som en ulempe, sammen med det at våre data blir svært komplekse og krever tolkning (ibid).

3.3 Kvalitativt forskningsintervju

Ved denne intervjuformen får både informant og intervjuer mulighet til å stille oppklarende spørsmål og komme med tilleggsinformasjon underveis. For at det skal fungere så godt som mulig må intervjuer være bevisst på når, og hvilke oppfølgingsspørsmål som bør stilles. Faktorer som bør tas med i den fortløpende vurderingen av det er særlig hvorvidt oppfølgingsspørsmålene bringer oss nærmere å besvare forskningsspørsmålene (Kvale og Brinkmann, 2014).

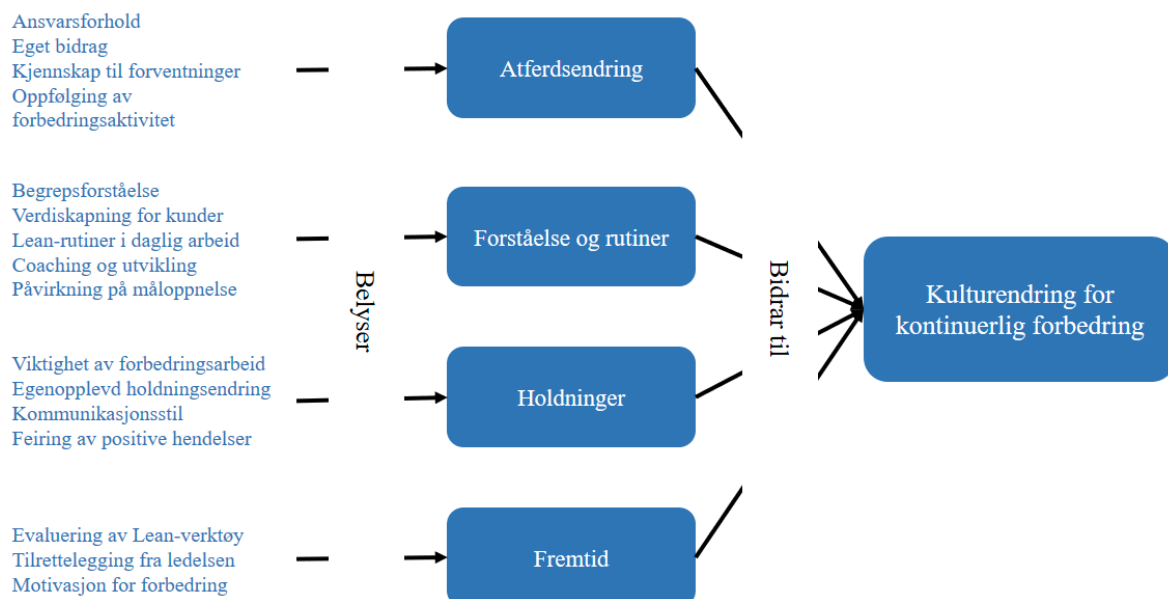
I vår situasjon synes det semistrukturerte intervju å være det mest aktuelle (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Som nevnt er det viktig for oss med en viss grad av

fleksibilitet under intervjuet, samtidig som vi har behov for et visst rammeverk for å sikre at relevante temaer blir belyst. I det semistrukturerte intervju er det ofte behov for å ha en intervjuguide som hjelper oss til å fokusere på det som er relevant for vår overordnede problemstilling (Jacobsen, 2005). Intervjuguiden er utarbeidet med den hensikt at vi kommer innom alle relevante tema, samtidig som det skal være rom for fleksibilitet og å bevege seg frem og tilbake mellom spørsmålene.

3.3.1 Intervjuguiden

I intervjuguiden er det tatt høyde for at dette er nettopp et semistrukturert intervju, som tidligere nevnt. Når det gjelder utformingen av intervjuguiden har jeg vurdert hvilken grad av strukturering det er hensiktsmessig å ha i intervjuene og kommet frem til at vi legger oss ganske nær midt mellom det helt lukkede og det helt åpne intervju (Jacobsen, 2015, s.145), men en anelse nærmere det lukkede. Spørsmålene vil bli stilt i en fast rekkefølge, men med mulighet for at intervjuobjektet vil kunne komme innom svar på andre spørsmål enn det som konkret blir stilt. Den fleksibiliteten er nødvendig ettersom skillet mellom de forskjellige tema og spørsmål antagelig vil være klarere for intervjuer enn intervjuobjekt.

Intervjuguiden er satt sammen av en rekke spørsmål der svarene i sum skal kunne sannsynliggjøre svar på våre forskningsspørsmål. For hvert forskningsspørsmål har jeg satt opp 5-7 konkrete spørsmål, noen av dem med forslag oppfølgingsspørsmål som kan stilles ved behov. Spørsmålene er formulert på bakgrunn av det vi i litteraturgjennomgangen har funnet at kan påvirke elementene i forskningsspørsmålene. For å illustrere sammenhengen mellom spørsmålene i intervjuguiden, forskningsspørsmålene og deres bidrag til å besvare vår problemstilling har jeg valgt å sammenstille det i en figur. Av plasshensyn er spørsmålene redusert til nøkkelbegrep og hovedtemaer.



Figur 10 Sammenheng mellom intervjuguide, forskningsspørsmål og problemstilling (egen figur)

Spørsmålet om graden av åpenhet rundt bakgrunn og formål med undersøkelsen er en vanlig problemstilling i den etiske behandlingen av kvalitative intervjuer (Kvale og Brinkmann, 2009; Jacobsen, 2005; Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Både ledelsen i organisasjonen og jeg ønsker at det skal være størst mulig åpenhet om undersøkelsen. Derfor er det forkant av spørsmålene i intervjuguiden lagt opp til en kort introduksjon der vi går gjennom intervjuers rolle, hva innholdet i intervjuet vil være, bakgrunn og formål med intervjuet og hvordan svarene skal brukes. Intervjuguiden er lagt ved som appendiks A.

3.3.2 Valg av informanter

Sett i lys av at vi i denne oppgaven behandler et konkret tilfelle, vil vi måtte ta for oss de ansatte i økonomiavdelingen, utvalget er altså mer eller mindre gitt på forhånd. Ettersom vår problemstilling har i seg et endringsaspekt er det en forutsetning at de som skal uttale seg om den delen av spørsmålene må ha vært ansatt også før implementeringen av Lean. Har de ikke vært det kan allikevel deres beskrivelser av nå-situasjon og innspill til videre fremdrift vektlegges.

3.3.3 Forberedelse til intervjuene

I forkant av intervjuene må formålet med å gjennomføre dem være klarlagt. Vårt formål er å i så stor grad som mulig kunne sannsynliggjøre et svar på våre forskningsspørsmål, og dernest den overordnede problemstillingen. Formålet med intervjuene vil da være ledende for hvordan vi designer intervjuundersøkelsen (Kvale og Brinkmann, 2014).

Vi vil at informantene deltar frivillig i undersøkelsen og etterstreber da informert samtykke. Det innebærer at de skal ha tilstrekkelig kompetanse til å vurdere selv om de vil delta eller ikke, det skal være frivillig, de skal ha full informasjon og de skal forstå den informasjonen de får (Jacobsen, 2005). Det vi må kommunisere aller tydeligst her er aspektet med frivillighet. Det vil antagelig være åpenbart for dem at arbeidsgiver er interessert i resultatene av denne undersøkelsen og de vil derfor kunne føle at det forventes at de deltar. For å minimere den effekten skal det kommuniseres tydelig til informantene både at det er frivillig, at det ikke har noen konsekvenser for dem om de ikke deltar og at ledelsen ikke får informasjon om hvem som har deltatt i undersøkelsen.

3.3.4 Gjennomføring

Når det gjelder gjennomføringen av intervjuene vil det bli gjort ansikt til ansikt. Det er viktig for oss at ikke denne undersøkelsen blir blåst opp for mye, og at den oppleves naturlig. Og med tanke på at intervjuer og informanter tilhører samme fysiske arbeidssted ville det da synes unødvendig oppkonstruert om man skulle utføre intervjuet pr telefon eller via andre elektroniske medier. Videre skapes det bedre et klima av fortrolighet ved ansikt-til-ansikt intervjuer (Jacobsen, 2005). Selv om vi ikke her skal gå inn på private og personlige opplysninger, må informantene ha en viss tillit til intervjuer. Dette for å minimere faren for at de kun svarer det de tror arbeidsgiver vil høre, eller bare for å bli ferdig med det og komme videre. De må få forståelsen av at vi er interessert i deres genuine oppfattelse, uavhengig av hva den måtte være.

Vi følger noen anbefalte retningslinjer (Jacobsen, 2005) i selve intervjuet. Normalt ville man ha innledet med presentasjon av intervjuer og intervjuobjekt, men i vårt konkrete tilfelle kjenner partene hverandre allerede. Det vi kommer til å åpne med er å informere om

hensikten med undersøkelsen, hvem som har bestemt at den skal gjennomføres og hva resultatene skal brukes til. Vi fortsetter deretter med noen generelle spørsmål for å få informanten til å åpne seg og vise hva de legger i sentrale begreper i undersøkelsen. Oppstarten er ofte toneangivende for resten av intervjuet (ibid). Intervjuer vil etterstrebe å ha en åpen og lyttende posisjon, både mentalt og fysisk. Underveis må vi forsøke å aktivt vise forståelse og at vi følger med. Oppfølgingsspørsmål vil bli stilt både i de tilfellene der intervjuer ikke er sikker på at han forstår meningen i det som ble sagt, og hvis det er noe som er spesielt interessant så vi ønsker at informanten utdyper. Før intervjuet avsluttes stiller vi noen avsluttende spørsmål for å sikre at ikke informanten blir sittende inne med noe informasjon som kunne vært av interesse.

Spørsmålet om lydopptak

Det vanlige ved kvalitative undersøkelser er å bruke lydopptak (Kvale og Brinkmann 2014), og dette har sine fordeler, blant annet at man får med alt intervjuobjektet sier, intervjuet vil flyte lettere og intervjuer kan konsentrere seg om å holde en mer naturlig samtalekontakt (Jacobsen 2005). Intervjuer og informant kan konsentrere seg om intervjuet og at det skal flyte uanstrengt uten unaturlige pauser (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Jacobsen (2005) nevner også flere ulemper med bruk av båndopptaker; at det kan oppstå tekniske problemer, at intervjuer blir for avslappet og ikke tar tilstrekkelig med notater, og for oss det mest aktuelle, at mange reagerer negativt på lydopptak og ikke svarer slik de ellers ville gjort. Det er også en mulighet for at de ikke ville ha ønsket å delta i undersøkelsen. I vårt tilfelle blir dette aspektet ekstra fremtredende fordi intervjuer er organisatorisk direkte overordnet intervjuobjektet og at de vet at ledelsen i avdelingen er involvert i prosessen. Derfor ønsker vi å ufarliggjøre dette i størst mulig grad ved å la være å bruke lydopptak, men heller ta utfyllende notater underveis i intervjuforløpet. For oss er det prioritert å få alle til å delta så vi får et så nyansert og fullstendig bilde av situasjon som mulig under våre forutsetninger.

3.3.5 Om transkripsjon i vårt tilfelle

Det er betydelige forskjeller mellom talespråk og skriftspråk. Når transkriberingen er gjennomført kan man fort anse transkripsjonene som empiriske data, mens de språklig sett er oversettelser som krever flere vurderinger og beslutninger. Mye kan gå tapt i prosessen, så

som ironiske undertoner, stemmeleie, intonasjon og åndedrett (Kvale og Brinkmann, 2014). Under gjennomføringen må vi derfor være bevisst på at vi i så liten grad som mulig svekker transkripsjonens reliabilitet og validitet. For også her å sikre en etisk forsvarlig gjennomføring vil informantene få beskjed om at det blir gjort notater underveis og konfidensialitetshensyn vil bli tatt. Notater vil lagret trygt, uten sporbarhet tilbake til det enkelte intervjuobjekt og unntatt offentlighet med mindre annet blir spesielt avtalt. I vårt tilfelle er det særskilt viktig ettersom intervjuobjektene tilhører samme arbeidsplass både som sine medinformanter og andre som har vært direkte involvert i implementeringen av Lean, som endringsagenter og prosjektleder.

3.4 Dataanalyse

Før vi begynner å se på hvordan analysen skal gjennomføres er det ifølge Kvale & Brinkmann (2014) viktig at man først tar stilling til hva som skal undersøkes og hvorfor vi gjennomfører undersøkelsen. Eksempelvis vil det hvis man skal undersøke forskjeller mellom flere grupper, være avgjørende å at analysene følger samme systematikk og utføres likt for samtlige grupper. Man kunne også ha valgt å dele inn i flere grupper basert på team, funksjon eller andre kjennetegn, men her må man igjen være bevisst på formålet med undersøkelsen. Vi skal gjøre en evaluering og komme med en anbefaling for videre fremdrift, og det skal etter samråd med oppdragsgiver gjøres for økonomiavdelingen som helhet. Vi har et mer utforskende formål, kun én gruppe informanter og ønsker å få klarhet i informantenes oppfatning av vår problemstilling. Derfor vil det for oss være relevant å tolke de interessante sidene ved hvert individuelt intervju på en dypere måte.

Analysefasen kan deles i tre hovedfaser (Jacobsen, 2005), beskrivelse, systematisering og kategorisering og sammenbinding. Vi skal gå nærmere inn på deler av dem.

3.4.1 Beskrivelse

I beskrivelsesfasen må vi se overordnet på de dataene vi har samlet inn og notere oss noen betraktninger, det kan handle om hvorvidt vi har fått gjennomført intervjuene slik det var planlagt, om vi forstår de dataene vi sitter igjen med eller andre hovedinntrykk vi sitter igjen

med. Systematisering og kategorisering vil bli behandlet i et eget punkt under. Her vil vi kun beskrive dataene, uten å tillegge tolkninger og drøfte innholdet, målet her er å legge til rette for analysen som kommer senere.

3.4.2 Innholdsanalyse

Når intervjuene og beskrivelsen er gjennomført starter arbeidet med analysen. Selv om vi har valgt en kvalitativ fremgangsmåte og de svarene vi får kan være både varierte og komplekse, er vi avhengig av å sammenstille dem og komme frem til en konklusjon. Jeg mener at en innholdsanalyse (Jacobsen, 2005) er et godt verktøy for å oppnå dette. Mye av jobben her vil gå ut på å kategorisere data. Vi forsøker med dette å forenkle og sammenligne de detaljerte data vi har samlet inn. Det er vanskelig i forkant å gjøre seg opp en klar formening om konkret hvilke kategorier vi skal ha, da kategoriene ifølge Jacobsen (2005) skal være fundert i data og springe ut fra de intervjuene vi har tilgjengelig.

Samtidig har vi i forkant av intervjuene utarbeidet en intervjuguide som til dels vil gi retning til hvilke kategorier det kan være fornuftig å dele inn i. Videre vil jeg forsøke å etablere kategorier som gir mening på veien mot å finne et svar på vår problemstilling. Utover den kategoriseringen vi kan se for oss på forhånd, vil vi også etter intervjuene kunne kategorisere på bakgrunn av hvorvidt data er positivt eller negativt med henblikk på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kategoriene kan altså sees i flere dimensjoner eller som en matrise. Jeg vil også ta hensyn til at kategoriene skal ha mening for andre enn vi som er direkte involvert i undersøkelsen (ibid).

Denne type kategorisering av kvalitative data har også blitt kritisert. For blant annet at man kan ende opp med for brede kategorier, forhåndsdefinerte kategorier som ikke bidrar med ny kunnskap og at kvalitative tekster tar for seg mer enn ett emne av gangen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

3.4.3 Sammenbinding

Sammenbindingen handler i stor grad om å se etter sammenhenger i data (Jacobsen, 2005). Hovedsakelig kan ordet sammenheng i denne konteksten forstås på to måter, 1) enten henger begreper og kategorier sammen fordi forskeren eller data forbinder dem, eller 2) så henger kategorier substansielt sammen, ved at et forhold påvirker, forklarer eller er årsak til at et annet oppstår. Kvalitative metoder er godt egnet ikke bare til å forstå at fenomener henger sammen, men også hvorfor de henger sammen (ibid).

3.5 Undersøkelsens gyldighet og pålitelighet

3.5.1 Validitet

For at det i det hele tatt skal ha hatt noe for seg å gjennomføre undersøkelsen, må vi kunne hevde at resultatene våre er gyldige. Intern gyldighet (Jacobsen, 2005) handler om hvorvidt resultatene våre kan anses som riktige. Da må vi videre se på hva som kan kalles riktig. I samfunnsvitenskapen opererer vi ikke med sannhet, men begrepet intersubjektivitet (ibid), som innebærer det nærmeste man kommer sannheten. Måten vi kan komme frem til dette på er ved å undersøke hvorvidt andre er enige med oss.

Spesielt to tiltak kan ifølge Jacobsen (2005) gjennomføres for å validere resultatene, vi kan enten foreta en kritisk gjennomgang selv, eller sjekke de mot andre. Ved testing mot andre kan vi enten gjennomføre en respondentvalidering eller validering gjennom kontroll mot andre fagfolk, teori og empiri. I vår undersøkelse behandler vi en konkret bedrift med en bestemt case, jeg vil derfor hevde at det mest relevante her er å validere dette mot våre informanter. Sentrale funn og konklusjoner kan presenteres for dem, med forespørsel om tilbakemelding på hvorvidt de kjenner seg igjen i det vi presenterer.

I kvalitativ forskning må vi være oppmerksomme på troverdighet og begrepsvaliditet, det er åpenbart at jeg som intervjuer og settingen intervjuet blir gjennomført i, kalt intervju effekt, vil kunne påvirke svarene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det finnes mange ulike former for skjevhet eller metodefeil. Blant dem er kognitiv skjevhet noe som kan være sentralt

for oss, og noen typer kognitive skjevheter (ibid) som jeg mener kan ha spesiell betydning for oss er:

- Tendensen til å søke og tolke informasjon slik at den støtter våre synspunkter.
- Tendensen til å overvurdere hvor enige eller uenige intervjupersonene er med meg.
- Tendensen til å gjøre eller tro på ting fordi andre gjør eller tror det samme, også kalt gruppetenkning (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kaufmann og Kaufmann, 2003).
- Tendensen til å respondere på en sosialt akseptert måte.

Ekstern gyldighet, eller overførbarhet, sier noe om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres (Jacobsen, 2005). Vårt hovedmål er dog ikke å generalisere så jeg vil derfor ikke gå i nærmere detalj her, men vi vil allikevel se om noe av det vi kommer frem til i vår undersøkelse potensielt kan være til nytte for andre.

3.5.2 Reliabilitet

Vi må også ta stilling til påliteligheten i våre resultater. Normalt knytter reliabilitet seg til hvordan data samles inn, hvordan de brukes og hvordan de bearbeides (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Reliabilitetsbegrepet har begrenset relevans akkurat i vår kvalitative forskning. Dette fordi vi ikke benytter helt strukturerte datainnsamlingsteknikker, observasjonene er verdiladede og kontekstavhengige, og fordi jeg bruker min egen erfaringsbakgrunn som forsker og vil tolke ting i henhold til det (ibid).

3.6 Etiske aspekter

Sett i lys av vår problemstilling og vår metodikk kan vi trekke frem noen etiske forhold som er relevante, vi har allerede nevnt noen. Etersom forskers arbeidsgiver i vårt tilfelle også kan defineres som oppdragsgiver er det naturlig å belyse det som et potensielt etisk dilemma (Jacobsen, 2005). Derfor er det spesielt viktig for oss å etterstrebe objektivitet og at både data som presenteres og vår tolkning skal være åpen og kunne etterprøves.

Vi kan sammenfatte de forskningsetiske retningslinjer vi skal sikre at følges til tre typer hensyn (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011):

- Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi.
 - Vi etterstreber informert samtykke. Særlig viktig er det i en type undersøkelse som vår der det er mulig for andre å anta noe om hvem som har deltatt på bakgrunn av at man vet hvem som har vært del i Leanimplementeringen.
- Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv.
 - Normalt vil ikke denne undersøkelsen gå inn på den enkeltes privatliv, men i den grad en informant skulle komme til å nevne informasjon av privat karakter i et intervju skal deltakeren kunne være sikker på at konfidensialitet blir ivaretatt.
- Forskerens ansvar for å unngå skade.
 - Dette vil neppe bli et tema i vår undersøkelse, men man bør som forsker uansett være seg det bevisst.

Nå som vi har sett nærmere på metode og gjennomføring av undersøkelsen, er det tid for datainnsamling og etterfølgende beskrivelse og analyse.

4.0 Beskrivelse og gjennomgang av resultater

I dette kapitlet vil jeg unngå å komme med tolkninger og antagelser, men kun beskrive besvarelsene på en så objektiv måte som mulig ut i fra forutsetningene. Samtidig vet vi at en av standardinnvendningene mot kvalitativ forskning er nettopp faren for subjektivitet (Kvale og Brinkmann, 2014). Jeg vil først gjennomgå svarene kategorisert etter de forskningsspørsmålene de er ment å belyse. Jeg vil påpeke at mange av intervju spørsmålene er relativt like i karakter og utforming, så det er flere spørsmål som man kunne argumentert for at hørte hjemme i flere kategorier, samtidig som mange besvarelser favner over forskjellige temaer og begreper.

Som en utvidet innledning til intervjuet, spurte vi hvilke forventninger den enkelte hadde hatt til Lean før vi startet implementeringen og hvordan de følte at det hadde levd opp til forventningene så langt. 11 av de spurte hadde ingen forventninger, mens 9 var positive og 4 var negative. Én person var både positiv til enkelte aspekter, og samtidig negativ til andre ting. På spørsmålet om det hvordan det har levd opp til forventningene svarte de aller fleste at det hadde gått som forventet. Noen svarer litt over og andre litt under forventningene.

4.1 Atferdsendring

Etter introduksjonen i intervjuene, ble alle som en innledning til resten av spørsmålene spurt hva de legger i begrepet «kontinuerlig forbedring». Det er viktig å vite om man har en noenlunde enhetlig forståelse av det mest sentrale begrepet i akkurat denne sammenhengen. Av de intervjupersonene som nevnte tidsaspektet konkret, altså «kontinuerlig», hvilket var halvparten, var det ganske likelydende svar. Beskrivelsene som ble brukt var «hele tiden», «stadig», «fortløpende» og «pågående prosess». De som ikke nevnte tidsaspektet i rene ord, brukte en presensform på det de beskrev av forbedringsaktiviteter. Når det gjelder hva som legges i «forbedring» kan man si at det var et hovedskille i beskrivelsene, der noen beskrev det som noe man aktivt gjorde, mens andre beskrev det på en mer passiv måte. Altså om fokuset ligger på aktivt å finne nye forbedringsområder eller på kun å løse problemer og utfordringer etter hvert som de oppstår. 15 av 23 bruker ord som beskriver at man gjør noe aktivt for å forbedre seg, som å «finne problemer», «se på prosessene» og «se på hvordan man jobber». De resterende svarer med mer passive ordelag, i hovedsak fokusert på å løse problemer som oppstår. Eksempelvis «tar fortløpende tak i problemene» og «snakker om problemer».

Da det ble spurt om hvem som har ansvaret for å forbedre måten teamet jobber på, svarte hele 18 av 23 klart at det var alles ansvar, noen med tillegg om at teamlederen hadde et utvidet ansvar. De resterende mente at det var teamlederens ansvar. Når det påfølgende ble spurt om hva intervjupersonen faktisk gjør for å bidra til forbedringer på teamet var svarene mer varierende. De aller fleste rapporterer dog at de gjør *noe* for å bidra. Det som oftest ble sagt av spesifikke ting var at de kom med ideer og forslag til forbedringer, det var det 12 som sa. Det de nest oftest sa var at de var opptatt av å dele ideer og løsninger med sine kolleger. Kun 3

personer sa at de ikke gjorde noe aktivt for å bidra til forbedringer. En ting er hva som faktisk gjøres, men vi ønsket også å vite om de ansatte vet hva som forventes av dem når det kommer til forbedringsarbeid. På spørsmål om det svarte hele 14 at det var helt eller delvis ukjent for dem. Fraser som «tenker at», «tror», «kanskje», «usikker» og «regner med» ble hyppig brukt.

For å kartlegge hvor bevisste de ansatte og teamene var på sine egne forbedringsaktiviteter og hvorvidt de på noen måte fulgte opp hvor gode de var på det, spurte jeg om de hadde noen rutiner for å følge opp eget forbedringsarbeid og om de jobbet for å utvikle forbedringsarbeidet videre. Her svarer 21 av 23 at de ikke gjør det. 13 av dem svarer dog med ord som peker mot at de har gjort det tidligere eller vært bedre på det tidligere, eksempelvis «ingen oppfølging nå om dagen», «lenge siden det har vært», «ikke hatt det på lenge» og «siste halvår har det vært lite fokus».

4.2 Forståelse og rutiner

Her ville vi finne ut mer om hvorvidt de ansatte har forstått hvordan det er meningen at de skal få det å jobbe med forbedringer inn i de daglige rutinene. Et sentralt tema i Lean og kontinuerlig forbedring er problemløsning (Liker, 2004; Wig, 2013). I den forbindelse valgte vi å spørre hva den enkelte la i begrepet «problem». Her går svarene litt i hverandre, men man kan skille i noen grad på hvilket abstraksjonsnivå man legger seg på. Det mest konkrete er kanskje å se et problem som en feil som har blitt gjort eller noe som ikke fungerer. 10 personer beskriver det på den måten. Ser man litt mer overordnet på det kan man anse et problem som noe som hindrer en i å utføre oppgavene optimalt eller som stopper flyten i arbeidsprosessen. 19 personer beskriver det slik. Det er altså noe overlapp i beskrivelsene.

Påfølgende kom spørsmålet om hvordan de så jobber med problemløsning i det daglige. Her kan det nevnes at en del av Leanimplementeringen og oppfølgingen en periode i etterkant gikk på at teamene avholdt faste problemløsningsmøter ukentlig. 17 personer svarte at de ikke avholdt problemløsningsmøter lenger, men at de gjorde det før. Av de resterende var det 6 som nevnte at de jobbet med problemløsning og avholdt møter, men ikke like hyppig og aktivt som før. Det kom frem dels ved at det ble sagt i klare ordelag og dels ved beskrivelser som indirekte sier at det er lavere aktivitetsnivå nå enn før, eksempelvis ved at man «hadde»

problemløsningsmøter så og så ofte, at de «ble avholdt» eller at det har «begrenset seg til». Kun de siste 2 svarte at de jobbet med problemløsning uten å nevne noe om at det ble gjort i noen mindre grad enn tidligere. Her hadde vi lagt opp til noen oppfølgingsspørsmål om selve innholdet og gjennomføringen av problemløsningsmøter, men det ble lite aktuelt ettersom de fleste rapporterte at de ikke hadde slike møter.

Et annet relevant spørsmål i forbindelse med problemløsning og forbedringer er hva som er målsettingen med å gjennomføre forbedringen. De ansatte ble derfor spurt hva som oftest var den bakenforliggende årsaken til at de gjorde en forbedring, og det ble stilt oppfølgingsspørsmål om hvorvidt man hadde noe fokus på hvordan den forbedringen ville bidra til å nå de overordnede målene til selskapet. Og også mer spisset, om man noen gang begynte med de overordnede målene, og dernest spurte seg hvilke forbedringer de kunne gjøre for å bidra til at de skulle nås. 20 av de spurte svarte at det var forenklinger, forbedringer og løsning av problemer i det daglige arbeidet som var i fokus. «Hverdagen» ble ofte nevnt, eksempelvis ble det svart «spare tid i hverdagen», «forbedre hverdagen» og «springer ut av hverdagsproblemer». De resterende sa at de også hadde noe fokus på hvordan det ville innvirke på de overordnede målene. Ingen av de spurte hadde begynt den andre veien, og sett på de overordnede målene først og så hvordan man kunne bidra til måloppnåelse der.

For at man skal kunne øke forståelse og den enkelte skal kunne bli bedre rustet til å utføre egne oppgaver og å jobbe med forbedringer, er det en sentral forutsetning at de får hjelp og støtte fra andre til å utvikle seg. Fortrinnsvis fra leder, men ikke nødvendigvis. Vi ønsket derfor å se nærmere på hvorvidt det fant sted regelmessige coaching- og utviklingssamtaler på de forskjellige teamene, utover de pålagte medarbeidersamtalene. Det var 9 personer som svarte at de har slike samtaler jevnlig. 5 andre svarte at de hadde samtaler, men som bar preg av å snakke om hvordan det går eller kun opplæring av en konkret oppgave. De resterende svarte at de ikke hadde noen slike samtaler regelmessig.

En annen helt sentral del av Lean er det å ha fokus på verdiskapende aktivitet, og da mer spesifikt hva som skaper verdi for kundene. De ansatte ble derfor spurt hvem de mente at deres kunder er. Ettersom det er snakk om en økonomiavdeling er det ikke alle som har direkte kontakt med sluttkundene. Her var det klart at mange ikke hadde reflektert så mye over dette, men etter litt betenkningstid hadde alle gjort seg opp en mening om hvem deres kunder er, både eksternt og internt i organisasjonen. De ble så spurt hva av det de jobbet med, som de trodde at deres kunder ville oppleve som verdiskapende. Flest var det som svarte noe som inneholdt service. Det kan bety mye, men i denne sammenheng er det snakk om kundeservice i form av svar på henvendelser og informasjon til kunder. Det svaret som gikk igjen nest oftest var at de mente kundene var opptatt av at det de leverte fra seg var riktig. 15 av de spurte svarte enten kun det, eller det sammen med andre ting. Sammen med de to ovennevnte var tidsbegrepet sentralt. 11 personer svarte noe som inneholdt enten at noe skulle gjøres raskt eller til rett tid, også dette gjerne i kombinasjon med andre ting, som noen svarte: «Riktig lønn til riktig tid» eller «Korrekt faktura til rett tid til rett sted».

4.3 Holdninger

Her gikk et av spørsmålene helt konkret på hvordan de selv opplevde at holdningen til forbedringsarbeid var nå sammenlignet med tiden før Leanimplementeringen. 19 personer sier at det har vært en positiv holdningsendring, men i varierende grad. Det blir nevnt at det er mer fokus på forbedringer, at man er mer bevisst på å se etter forbedringsmuligheter i det daglige og at det har blitt mer aksept for å ta opp problemer eller komme med forslag til hvordan oppgaver kan gjøres bedre. Noen beskrivende utsagn: «Folk har blitt mer bevisste på hvordan oppgaver kan forbedres», «Nå er det eksempelvis mer legitimt å be noen oppdatere en rutinebeskrivelse» og «Ja, folk har blitt mye mer fokuserte på forbedringer». Som nevnt fantes det de som ikke var helt enige, og sa «har ikke merka endring», men som nevnt var det ytterst få av de spurte.

De ansatte ble så spurt om de synes det er viktig å jobbe med forbedringer og forbedre seg, og i så fall hvorfor. Den første delen av spørsmålet var relativt ledende, og alle svarte at de synes det var viktig. Når det kom til begrunnelsen, som var hovedpoenget med å stille spørsmålet, var det noe mer variasjon. Det vanligste perspektivet var ens eget, altså at man ønsket å

utvikle seg selv personlig og at det ble kjedelig hvis man ikke lærte noe nytt eller forbedret seg. 16 personer svarte det. Videre var 8 opptatt av selskapets konkurransedyktighet og oppga det som årsak til at man måtte forbedre seg. 7 personer la seg på nivået i mellom, og var fokusert på at teamet eller avdelingens rutiner og prosesser måtte forbedres. Noen svarte også flere av de ovennevnte. Det ble videre spurt hvordan problemer oftest ble identifisert, om det var de selv eller teamet som gjorde det eller om det var omgivelsene som rapporterte om det, eksempelvis ved at de ga beskjed om feil eller mangler. Majoriteten, 15 personer, mente at det var de selv eller teamet som oftest identifiserte problemene. Av de resterende mente 7 at det var ganske lik fordeling, noe oppdaget de selv, noe kom fra omgivelsene. Kun én mente at det oftest var omgivelsene som rapporterte om problemene.

Når problemene løses og nye forbedringer implementeres, er det også interessant å se om alle er informert og har forstått hvorfor det skjer. De ansatte ble først spurt om å nevne noen eksempler på forbedringstiltak som deres team hadde implementert, som en innledning til spørsmålet om alle de involverte da hadde forstått hvorfor de forskjellige forbedringene ble implementert. 15 av de spurte svarte at de hadde inntrykk av at alle hadde forstått det. De resterende mente at det var varierende, noen forsto, andre gjorde det ikke.

Et annet aspekt ved Leansatsningen til selskapet er at man skal feire suksesser og jobbe med å kommunisere de positive hendelsene på arbeidsplassen. Det går altså både på faktiske markeringer av nye forbedringer, måloppnåelse, prestasjoner og lignende, men også på hvorvidt det snakkes om disse positive hendelsene i den daglige samtalen på teamet. Alle team har et fast felt på sin Leantavle der de kan skrive opp suksesser. 20 av de svarende sier at de gjør det jevnlig. 15 av de 20 sier at de fører opp en suksess annenhver uke eller sjeldnere, noen av de som er medregnet spesifiserte ikke tidsrom, men brukte ord som «sjelden» eller «ikke så ofte». Kun 5 personer sier at de av og til også feirer på andre måter enn å føre det opp på tavla. På spørsmål om de ofte snakker om positive eksempler på forbedringer i det daglige svarer 10 personer at de ikke synes de gjør det ofte nok. Som et oppfølgingsspørsmål valgte vi å spørre om de faktisk kunne komme på noen konkrete eksempler på nettopp forbedringer som var snakket om på teamet i det siste. Da var det hele 15 av de spurte som ikke kunne komme på noen eksempler.

4.4 Fremtid

For å få et godt informasjonsgrunnlag når vi skal vurdere hvordan man skal gå videre med Leansatsningen ble de ansatte stilt noen spørsmål for å belyse dette. Først snakket vi om de forskjellige teamenes Leantavle, og hva de var henholdsvis mest og minst fornøyd med av innholdet der. Jeg går ikke i detalj på det her, men det kan nevnes at oversikt og synliggjøring var den viktigste effekten av tavla, ifølge 14 av de spurte. Under implementeringen av Lean ble 10 verktøy introdusert, som vist i tabell 1. De ansatte ble, som over, spurt hvilke verktøy de opplevde at hadde gitt henholdsvis mest og minst effekt. Men her viste det seg allerede i de første intervjuene, og alle de etterfølgende, at vi hadde overvurdert de ansattes kjennskap til verktøyene. Ingen av de spurte kunne navngi dem, så vi måtte videre i intervjuene legge inn en kort gjennomgang av verktøyoversikten før vi kunne gå videre i intervjuet. Etter en oppfriskning klarte de fleste å besvare spørsmålet. Her var det stor variasjon, det som stakk seg ut positivt og som flest synes hadde gitt verdi var ifølge hele 17 av de 23 spurte standarder. En standard innebærer i denne sammenheng å ha en standard måte å utføre aktiviteter på med en rutinebeskrivelse som viser hvordan aktiviteten skal utføres, og da det som er den antatt beste måten å gjøre det på. Coaching og kompetanse var det verktøyet som nest flest synes ga verdi, 9 personer nevnte det. Det ble nevnt få verktøy som ga liten verdi og det var stor variasjon i svarene, ingen stakk seg ut som betydelig oftere nevnt enn andre. Hele 5 forskjellige verktøy ble tatt opp som de som ga minst verdi av 2-4 personer. Oppfølgingsspørsmålet som fulgte her gikk på hvilket av verktøyene de mente hadde størst potensial for å gi effekt i fremtiden, gitt at vi hadde ny opplæring i bruk av det og mer fokus på det i det daglige. Her ble problemløsning nevnt klart oftest, 9 ganger. Utover det ble standarder, prosessbekreftelse, og coaching og kompetanse nevnt 2 ganger hver. 9 personer hadde ingen forslag.

For å hjelpe selskapet til å finne konkrete måter team- og avdelingsledere kan få mer effekt av Leansatsningen, spurte vi hva den enkelte mener at deres leder kan gjøre for å legge bedre til rette for forbedringsarbeid fremover. 7 personer svarte da at lederen må frigjøre tid som settes av til å drive med forbedringsarbeid. 6 personer svarte konkret at lederen må innkalle til og

avholde problemløsningsmøter. 5 personer sa at lederen bør øke fokus og kommunisere tydeligere omkring forbedringsarbeid.

Noe vi mente var viktig for den videre fremdriften var at de ansatte var motiverte. For å høre fra dem selv spurte vi da hva som motiverte dem til å jobbe med forbedringer. Det som flest var samstemte om, 9 personer, var at det var deres egen utvikling og mulighet til å variere oppgavene sine som var mest motiverende. 8 personer mente at det å oppleve fremgang generelt var motiverende, mens 5 personer sa at det å forenkle oppgaver og prosesser var motiverende.

Avslutningsvis i hvert intervju ble det stilt et åpent spørsmål om de ansatte hadde noen andre innspill til Leansatsningen enn det vi hadde vært gjennom tidligere i intervjuet. Her var det meget stor variasjon i svarene som kom. Allikevel var det to ting som flere var enige om. 7 personer mente at man bør ha mer oppfølging i det daglige for å sikre at Leanaktiviteter blir gjennomført. 6 personer mente man burde ha en oppfriskning av Leanverktøyene og hvordan man skal jobbe med det i det daglige.

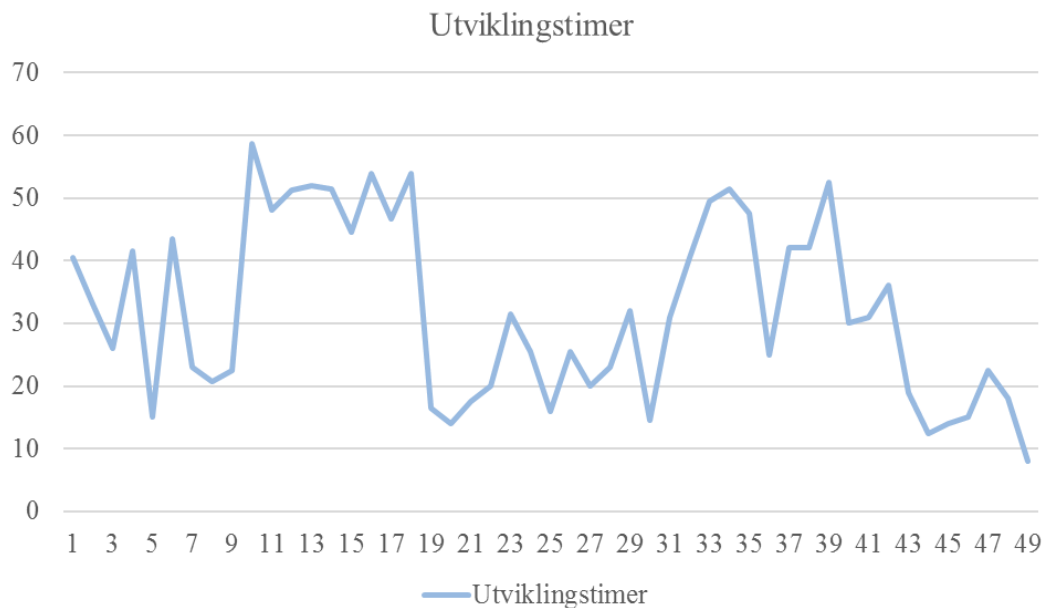
4.5 Sekundærdata

Som et supplement til primærdataene fra intervjuene, har jeg valgt å ta med noe sekundærdata for å gi et mer nyansert bilde av situasjonen. Det er også en annen type kilde, det viser hvilke aktiviteter som faktisk har blitt gjennomført, uavhengig av hva som blir fortalt i intervjuene. Sekundærdataene består av statistikk fra det første året etter implementeringen av Lean, og er med på å vise hvordan utviklingen i forbedringsarbeidet på økonomiavdelingen. Dataene er delt opp i det vi har kalt utviklingstimer, og antall identifiserte og løste problemer, mer informasjon om hva som ligger i tallene følger under. Begge størrelsene ble rapportert ukentlig i den aktuelle perioden.

4.5.1 Utviklingstimer

Med utviklingstimer menes det antall timer lederne brukte på forbedringsaktiviteter og utvikling av enten arbeidsoppgaver og prosesser, eller på coaching og utvikling av sine

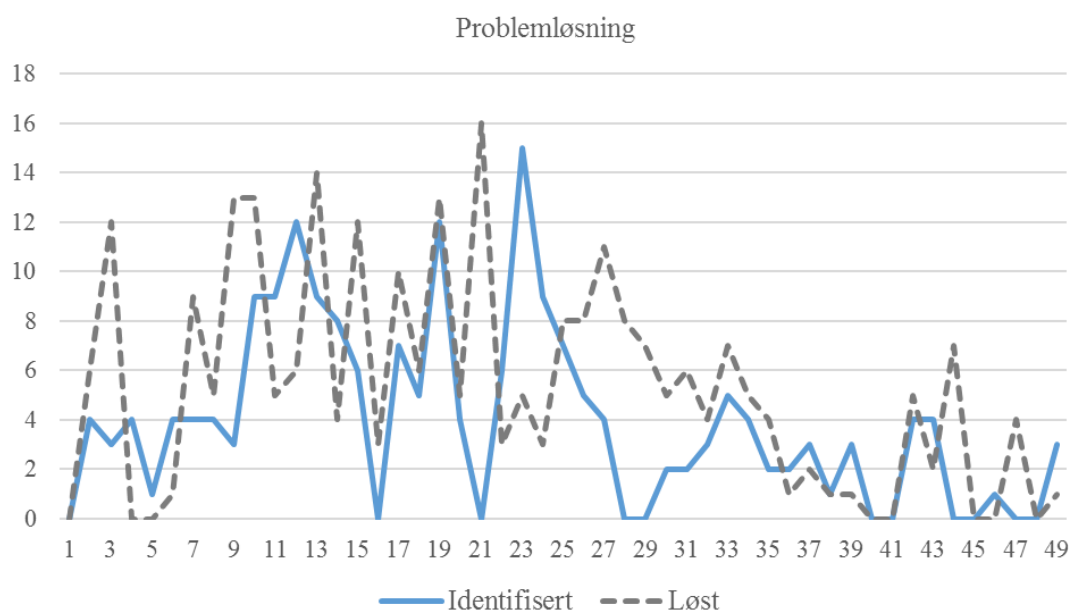
ansatte. Det ble satt ukentlige mål på utviklingstimer for hver enkelt team- og avdelingsleder som ble fulgt opp daglig i tavlemøtene som ble avholdt på avdelingen. Bakgrunnen for at man valgte å følge det opp på denne måten var at man ønsket å se hvor mye tid og ressurser som faktisk ble brukt på forbedringsarbeid, og dermed hvor høyt dette ble prioritert av den enkelte leder. Diagram under viser antall utviklingstimer totalt for lederne på økonomiavdelingen pr uke fra målingens oppstart, som var etter at utrullingsfasen av Lean var gjennomført.



Figur 11 Antall utviklingstimer for avdelingens ledere (både team- og avdelingsledere) målt pr uke (egen figur)

4.5.2 Problemløsning

Som vi har vært innom tidligere er problemløsning sentralt i Lean og forbedringsarbeidet. Man har derfor målt hvor mange problemer som har blitt henholdsvis identifisert og løst pr uke. Problembegrepet er i denne sammenhengen også definert som utfordringer, muligheter og ellers alle andre tiltak som kan lede til at vi forbedrer oss. Identifiserte problemer vises med heltrukken linje i diagrammet under, antall løste problemer vises som stiplet linje. Også her er tidsangivelsen i antall uker fra utrullingsfasen ble gjennomført, så tidsrommet dataene er hentet fra er det samme som for utviklingstimer over.



Figur 12 Antall problemer identifisert og løst pr uke for økonomiavdelingen som helhet (egen figur)

Det er åpenbart betydelige svingninger uke for uke, men vi vil i analysedelen gå nærmere inn på utvikling og trender i dataene. Vi vil da også se om vi kan finne noen sammenhenger mellom sekundær- og primærdataene.

5.0 Analyse og drøfting

Videre vil jeg analysere og drøfte dataene som vi beskrev i kapitlet over. Ettersom vår oppgave er konkret å evaluere et tiltak, og etterfølgende gi en anbefaling for tiltak fremover, må det vi kommer frem til være praktisk anvendbart. Mye av arbeidet med analysen vil derfor gå med til å finne de områdene der de spurte enten har relativt lik forståelse, likt kunnskapsnivå eller like meninger om hvordan man bør gå frem i den videre prosessen med utvikling av Lean i avdelingen. På den måten vil vi kunne gi råd om hvilke tiltak som kan ha størst effekt og størst mulighet til å forbedre situasjonen for flest mulig av de ansatte. For å oppnå en mer oversiktlig beskrivelse følger et kort sammendrag av de mest sentrale og vesentlige funnene i tabellform avslutningsvis i de underkapitlene der det er aktuelt. De tre første forskningsspørsmålene våre er designet som forutsetninger som bør være tilstede for at vi skal kunne gi et positivt svar på problemstillingen vår. Tabellene er derfor kategorisert etter hvorvidt svarene støtter oppunder det aktuelle forskningsspørsmålet, eller om det går imot det.

Videre vil jeg se på sammenhenger i data på tvers av forskningsspørsmål, før en oppsummering av hovedfunn mot slutten av kapitlet.

5.1 Atferd – Utforskes forbedringsmuligheter i det daglige?

Vi kan først se litt nærmere på hvorvidt de ansatte har forstått kjernen, nemlig hva kontinuerlig forbedring egentlig innebærer. Det finnes en rekke forskjellige definisjoner og som vi har vært innom tidligere stammer begrepet i Leansammenheng opprinnelig fra det japanske ordet «kaizen» (Wig, 2013; Liker, 2004). Noen fellestrekk ved de forskjellige definisjonene er at kontinuerlig forbedring beskrives som inkrementelle og varige endringer, som kommer i en jevn strøm og er basert på involvering av de ansatte og skal bidra til å fjerne sløsing og skape verdi for kundene, slik at selskapet kan nå sine mål (ibid). Når det gjelder de ansattes forståelse av begrepet må man kunne si at deres besvarelser samsvarte med definisjonene i faglitteraturen. Man kan argumentere for at noen hadde en litt passiv tilnærming til det med forbedringer, men majoriteten uttrykte at de forsto det som at man aktivt skulle jobbe for å finne og utnytte forbedringsmuligheter. Ikke alle nevnte delbegrepet «kontinuerlig» eksplisitt, men de som gjorde det hadde forstått det som en pågående prosess og at man hele tiden skulle jobbe med forbedringer. Det som ikke ble nevnt av særlig mange var målet med kontinuerlig forbedring, men det ble heller ikke spurt om så det kan være årsaken.

Hvis man legger til grunn at grunnforståelsen av hva kontinuerlig forbedring innebærer er tilstede hos de fleste, er det fortsatt et spørsmål om hvordan man omdanner kunnskapen til atferd. Det første vi undersøkte da var hvorvidt de ansatte følte ansvar for å forbedre egne arbeidsmetoder, for så å spørre hva de faktisk bidro med. Målet med det var, i tillegg til faktisk å få svar på de spørsmålene, å se om det at de ansatte føler et ansvar for noe faktisk var tilstrekkelig til å endre atferden deres i retning av det de har ansvaret for. Det at ansvaret for teamets forbedringsarbeid var det felles ansvar for alle, var over $\frac{3}{4}$ av de spurte enige om, og de resterende mente at det var teamlederens ansvar. Med andre ord var det ingen av de spurte som mente at det var noen utenfra teamet som hadde ansvar for å forbedre deres arbeidsprosesser. Årsaken til at de mener det er deres ansvar og hvordan det forventes at de skal forvalte det ansvaret er dog ikke like klart. Ettersom de åpenbart hadde veldig varierende

kjennskap til hva som forventes av dem når det kommer til forbedringsarbeid, omkring 2/3 var helt eller delvis usikre på forventningene. Til tross for at forventningene om hva de skal gjøre av forbedringsarbeid er ukjente, rapporterte de aller fleste at de gjorde ett eller annet for å forbedre oppgaver og prosesser. Kun tre personer svarte at de ikke gjorde noe aktivt for å bidra til forbedring. Det de fleste rapporterte at de bidro med var å komme opp med ideer og forslag til forbedring, og dernest å dele nettopp denne type informasjon med sine kolleger. Når det så var snakk om oppfølging av forbedringsarbeid, og om man fulgte med på hvor gode de som team var til å jobbe med det, som eksempelvis oppfølging av antall identifiserte og løste problemer, ble det svart av nesten alle at de ikke gjør det. Drøyt halvparten svarte allikevel at de gjorde det tidligere. Realiteten er at samtlige team fulgte opp dette tidligere, hvilket resulterte i oversikten vist i figur 12. Den sentrale oppfølgingen av dette, fra øvrig ledelse, opphørte noen måneder før intervjuene fant sted. Det er med andre ord grunn til å anta at oppfølgingen av dette på teamnivå opphørte kort tid etter at teamlederne ikke lenger var pålagt å rapportere dette videre til sine ledere igjen.

Under har jeg oppsummert svarene relatert til det aktuelle forskningsspørsmålet og kategorisert dem etter hvorvidt de støtter eller går mot det aktuelle forskningsspørsmålet.

Søker de ansatte etter forbedringsmuligheter?	Støtter	Går mot
Har de forståelse for begrepet kontinuerlig forbedring?	De aller fleste hadde god forståelse for begrepet hva gjaldt tidsaspektet og at man skulle forbedre seg.	Flere hadde en noe passiv tilnærming i form av at fokuset var på å løse problemer som oppstår, ikke å aktivt søke etter forbedringsmuligheter.
Føler de ansvar for forbedringsarbeid?	Ja, tilnærmet alle føler et eget ansvar for å jobbe med forbedringer.	
Hvordan bidrar de selv i forbedringsarbeidet?	Majoriteten kommer med ideer og forslag til forbedringer.	Jobber ikke målrettet med å implementere forbedringene.
Vet de hva som forventes av dem?		Majoriteten var helt eller delvis ukjent med hva som forventes av dem.
Har man oppfølging av hyppighet og kvalitet på forbedringsarbeidet?		Nær alle svarer at det ikke gjøres nå lenger, men man fulgte opp problemløsningsaktiviteter tidligere.
Hvordan identifiseres problemer?	Majoriteten hevder at problemer oftest identifiseres av teamet selv.	

Tabell 2 Funn som belyser hvorvidt de ansatte i større grad søker etter forbedringsmuligheter i det daglige arbeidet (egen tabell)

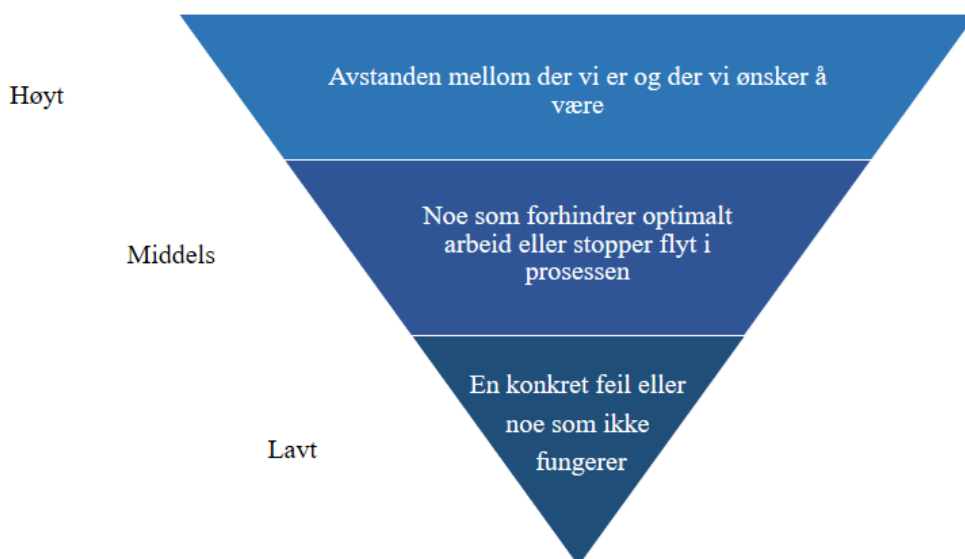
Funnene her kan tyde på at de ansatte er seg bevisste sitt ansvar og har intensjoner om å jobbe med kontinuerlig forbedring. De rapporterer også selv at de kommer med ideer og forslag til forbedringer, men når det kommer til det mer krevende arbeidet med faktisk å løse problemer og implementere forbedringer i praksis er saken en annen. Da er det mange som sier direkte og indirekte at de ikke bidrar med det i nevneverdig utstrekning. Det kan ha sammenheng med at de er usikre på hva som forventes av dem, eller det kan være at de ikke føler at de kan prioritere å bruke så mye tid på noe annet enn «jobben». Her finner vi også tegn til at Lean fortsatt sees på som noe «ekstra» som ikke er en del av arbeidshverdagen. Vi får også klare signaler om at fokus på forbedringsarbeid har vært større tidligere enn det er nå. Av flere blir det også nevnt eksplisitt.

5.2 Forståelse og rutiner – Kontinuerlig forbedring i praksis

Det vi er ute etter her er å få klarhet i om de ansatte faktisk har forstått hva det betyr å jobbe med kontinuerlig forbedring og hvordan det må bli en del av det daglige arbeidet. Flere sammenligner Leankultur og struktur med lagidrett, eksempelvis fotball (Wig, 2013; Modig og Åhlström; 2012), der alle kjenner sin rolle, alle vet hva de skal gjøre og alle kjenner spillereglene. I tillegg kan alle se banen, målet og sine medspillere, og de kan høre dommerens fløyte. I forretningslivet er det betraktelig mindre oversiktlig og rommet for misforståelser og feiltolkninger er større.

Vi har etablert at problembegrepet og problemløsning er sentralt i Lean. Det vi så var at majoriteten så på problemer som en feil eller noe som ikke virker, og/eller som noe som hindrer optimal oppgaveutførelse eller stopper flyt i prosessene. Og det er ikke uventet, de fleste problemer og problemløsningsaktiviteter stammer fra den type problemer. Det som kanskje savnes er å se problembegrepet fra et noe høyere abstraksjonsnivå, der man ser et problem som avstanden mellom der du er og der du ønsker å være (Liker, 2004). Ahlström (2015) trekker paralleller til orientering. Først må man spørre seg «Hvor er jeg?», så «Hvor skal jeg?» og til slutt «Hvordan skal jeg komme meg dit?» (egen oversettelse). En forutsetning for å stille de spørsmålene er at man har en formening om hvor man skal, et mål, hvilket vi har sett lite til i intervjuene. Det har trolig sammenheng med problemforståelsen, det er vanskelig å jobbe med problemløsning og forbedringer med det formål å øke måloppnåelsen, hvis man ikke har fokus på hva målene er og hvordan de kan nås. Under har jeg forsøkt å illustrere problemforståelse på forskjellige abstraksjonsnivåer og fra bred til snever forståelse.

Abstraksjonsnivå:



Figur 13 Problemforståelse på forskjellige abstraksjonsnivåer (egen figur)

Når det kommer til arbeidet med å løse problemene, uavhengig av nivå, finnes mange fremgangsmåter. Både hvordan man bruker ressurser fra organisasjonen og hvilke verktøy og konkrete problemløsningsteknikker man bruker. Felles for dem er at man faktisk må sette av tid til det. For å strukturere dette arbeidet ble det derfor under utrulling av Lean implementert at hvert team skulle ha minst et møte hver uke som var dedikert spesielt til å løse problemer og drive med forbedringsarbeid, såkalte problemløsningsmøter. Av intervjuresultatene så vi at de aller fleste meldte at de enten ikke avholdt problemløsningsmøter i det hele tatt lenger, eller at de gjør det sjeldnere enn tidligere. Som vi har vært innom tidligere kan det da igjen tyde på at aktivitetsnivået faller når det ikke lenger følges opp av ledelsen, i hvert fall for de strukturerte Leanaktivitetene. Det kan også være at det finnes andre forklaringer, eksempelvis at aktiviteten faller fordi man ikke i stor nok grad ser resultatene av forbedringsarbeid som er gjort. Det blir dog spekulasjoner, vår undersøkelse er ikke designet for å besvare hvorfor det kan være slik, kun hva tilstanden er.

Som nevnt kan man velge å se problemer fra flere vinkler, og det er forskjell på hvordan et problem identifiseres. Vår undersøkelse viste at problemer i de aller fleste tilfeller var konkrete feil og utfordringer i det daglige som måtte løses. Det var svært få som tok

utgangspunkt i organisasjonens eller teamets mål, og brukte det som grunnlag for å identifisere forbedringsområdet.

Helt sentralt i Leansammenheng er det at de ansatte også har kjennskap til hva som skaper verdi for deres kunder, og i det daglige er oppmerksomme på at det de gjør i så stor grad som mulig skal være verdiskapende. Som man så tegn til i intervjuene, var ikke alle like bevisste på hvem deres kunder er og hva ved deres jobb som skaper verdi for deres kunder. Det er ikke unaturlig ettersom vi behandler en økonomiavdeling som har begrenset kommunikasjon med sluttkundene. Svarene bar noe preg av å være reaktive heller enn proaktive. Hoveddelen av svarene var relatert til å gi god og rask service, som i vår kontekst underforstått hovedsakelig gjelder svar på henvendelser. Allikevel svarte mange at det vi leverer skal være korrekt og til rett tid. Og gjør man det, skal helst våre kunder slippe å kontakte oss i utgangspunktet, da en stor andel av henvendelsene til økonomiavdelingen er relatert til noe uønsket. Det kan være reklamasjoner, feil, krav til fakturaer, manglende informasjon eller lignende. Noe som ikke ble nevnt i intervjuene er servicegrad i relasjon til kostnaden som er involvert. En kunde er ikke ensidig fokusert på å få best mulig service eller kvalitet på tjenesten, det vil som regel være et spørsmål om hvor mye det vil koste dem å få et gitt nivå av service eller kvalitet. Horowitz (2004, s. 21) fremsetter det på følgende måte (egen oversettelse):

$$\text{Kunde verdi} = \text{Fordeler} - \text{Kostnader.}$$

Når det kommer til den type tjenester økonomiavdelingen leverer, der det i all hovedsak er menneskelige ressurser som skaper verdien, vil effektivitet og produktivitet spille inn som et sentralt element i hvordan vi skaper verdi for våre kunder.

For å bidra til at de ansatte nettopp øker sin forståelse av begreper, verktøy, arbeidsoppgaver, og sin kompetanse, er coaching og kompetanse et av Leanverktøyene. Som med flere av de andre tiltakene, målte vi, som vist over, hvor mye tid den enkelte leder brukte på å utvikle sine ansatte og teamets prosesser. Når vi kom til intervjuene svarte kun 9 at de hadde samtaler som dreide seg om deres utvikling og bar preg av å være coachende. Og når under halvparten har slike samtaler, og vi heller ikke fullt ut kjenner kvaliteten på de samtalene som avholdes, kan det kanskje være en forklaringsfaktor for hvorfor det er vist til dels manglende forståelse for flere av de andre tingene som er spurt om.

I tabellen under har jeg oppsummert de funnene som sier noe om hvorvidt de ansatte har forstått hvordan de skal jobbe med forbedringer og det å skape kunde verdi i det daglige arbeidet.

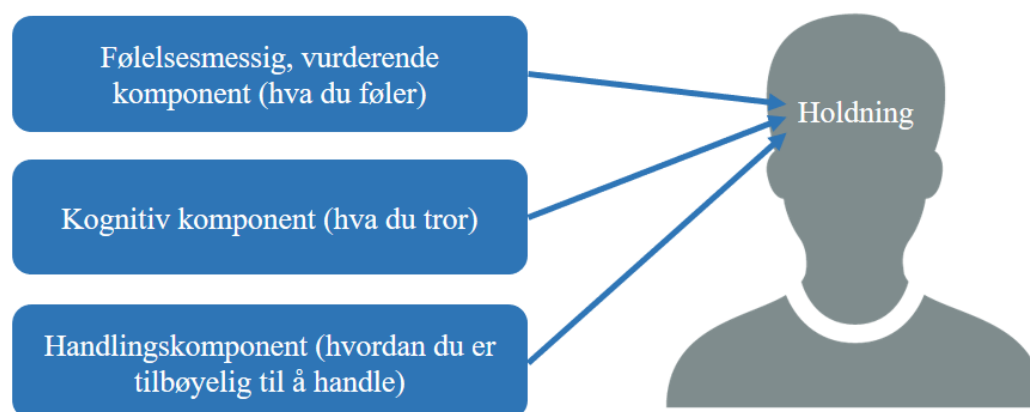
Har de forstått betydningen av kontinuerlig forbedring i praksis?	Støtter	Går mot
Hva anses som verdiskapende for kundene?	De fleste gjorde seg opp en mening om hva de selv føler er verdiskapende for kundene.	De færreste hadde et umiddelbart svar her, men trengte tid til å reflektere før de kunne svare.
Hvordan skal det jobbes med forbedringer i praksis?	God forståelse for hva det er meningen at man skal gjøre.	De fleste rapporterte at forbedringsarbeidet har dabbet av.
Jobber man for å øke forståelse og kompetanse gjennom coaching og utvikling?		Under halvparten opplever å få dette, og det er som regel uansett ikke i strukturert og målrettet form.
Er man bevisst på mål og hvordan man kan bidra til bedre måloppnåelse?	Varierte tilbakemeldinger, noen er bevisste på teamets mål og deres bidrag til å nå dem.	Generelt lite refleksjon rundt overordnede mål og hvilken rolle man selv spiller inn mot dem.

Tabell 3 Funn som er med på å gi oss et svar på om de ansatte har forstått betydningen av kontinuerlig forbedring i praksis (egen tabell)

På bakgrunn av det vi har gjennomgått over, kan det hevdes at man har lyktes med å kommunisere hva som ligger i begrepet kontinuerlig forbedring, men kanskje ikke i stor nok grad klart å vise at det også er tenkt at man faktisk skal jobbe for å finne forbedringsmuligheter, ikke bare behandle det som kommer «av seg selv» i form av problemer, feil og ting som ikke fungerer. Det at man tilsynelatende i mindre grad har reflektert over hva som skaper verdi for kundene og hvordan man kan bidra til å nå avdelingens eller selskapets overordnede mål, kan støtte opp om det. Blant hovedformålene med kontinuerlig forbedring finner vi nettopp det å skape mer verdi for kundene og bidra til økt måloppnåelse for selskapet for øvrig. Det ser heller ikke ut til at det jobbes strukturert med å øke forståelse og kompetanse på dette, ettersom man i liten utstrekning jobber med coaching og utvikling av den enkelte ansatte.

5.3 Holdninger – Har de endret seg?

Nå beveger vi oss videre inn på det som ikke er like synlig, folks holdninger. Her er vi i større grad nødt til å støtte oss til det de ansatte selv rapporterer om holdningsendring, samtidig som vi kan vurdere om det er mulig å tolke noe ut av den enkeltes handlinger, som kan si oss noe om holdningene deres. Holdninger kan sies å bestå av tre komponenter (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 204):



Figur 14 Holdninger: tre grunnleggende komponenter (hentet fra Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 205)

Ifølge intervjuresultatene mener en stor majoritet at det har funnet sted en holdningsendring i positiv forstand overfor Lean. De rapporterer også at man opplever at det er mer fokus på forbedringer og at det er større aksept for å foreslå forbedringer i det daglige. Man har også blitt mer bevisst på forbedringsmuligheter og aktivt søke etter måter å gjøre ting bedre på. Det vil ikke være unaturlig om det at det er mer legitimt å ta opp problemer og forbedringsmuligheter også vil bidra til å gjøre folk mer tilbøyelige til nettopp å ta opp slike ting. Med tanke på at dette er selvrapporing av holdning (Kaufmann og Kaufmann, 2003) og dermed ikke nødvendigvis gir oss et komplett bilde av situasjonen, ser vi også på andre faktorer og hvorvidt de gir de samme indikasjonene.

Det at den enkelte føler at det er mening med det de gjør, og at det er viktig, er en forutsetning for motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003; Furnham, 2005) og det bidrar positivt til

arbeidsmiljøet (Einarsen og Skogstad, 2011). Samtlige var enige i at det jobbe med forbedringer er viktig, men begrunnelsen var mer interessant. Over 2/3 av de spurte begrunnet det med ønske og behov for å utvikle seg, lære noe nytt og forbedre egne arbeidsmetoder. Kun 1/3 oppga at det var viktig for at selskapet skulle beholde eller øke sin konkurransedyktighet eller at man skulle levere bedre tjenester til sine interne og eksterne kunder. Det er en interessant betraktning når man i det videre skal vurdere fremdrift og hvordan man best mulig kan øke effekten av Leansatsningen. Vi får her da informasjon som peker mot at det kan være fordelaktig å vinkle kommunikasjon og tiltak i retning av hvordan det skaper muligheter til utvikling og kompetanseheving for den enkelte, fremfor å kun fokusere på avdelingens- eller organisasjonens overordnede mål og visjon.

De ansatte oppgir selv også at det normalt er dem som ser forbedringspotensial og identifiserer problemer og utfordringsområder. Her er overvekten relativt stor, 15 mente klart at det var de selv som oftest identifiserte problemer, mens kun én mente at det oftest kom fra omgivelsene. Det kan naturligvis også tenkes at de legger mer merke til det når det kommer fra dem selv og at det er relatert til selvfavoriserende attribusjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003), men det har vi ikke grunnlag for å hevde. Informasjonsflyten er tilsynelatende også relativt god på teamene, snaut 2/3 mente at alle hadde forståelse for hvorfor det ble gjort når man implementerte løsninger på problemer eller endret rutiner.

Noe som potensielt kan virke positivt på motivasjon og holdninger er at man sammen feirer suksesser man oppnår og andre positive hendelser (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Og nær alle rapporterer at de jevnlig fører opp suksesser på tavlene sine, men hele 3/4 av de spurte sier også at det er den eneste måten de feirer det på. Da risikerer man kanskje å miste noe av effekten, om det blir en form for rutinepreget feiring eller markering. Noe som kan ha samme positive effekt er det å snakke om og belyse positive effekter av forbedringsarbeid i hverdagen. Her svarte mange at de ikke synes man gjorde det ofte nok og 2/3 kunne ikke komme på noen eksempler. Her er det vanskelig å si om det kommer av at det ikke foreligger noen forbedringer, om man bare ikke har for vane å gjøre det, eller om det bare er så lenge siden at man ikke kommer på noe konkret. Det kan også være intervjusituasjonen som gjør det vanskelig å komme på noe i der og da, men det kan vi ikke vite.

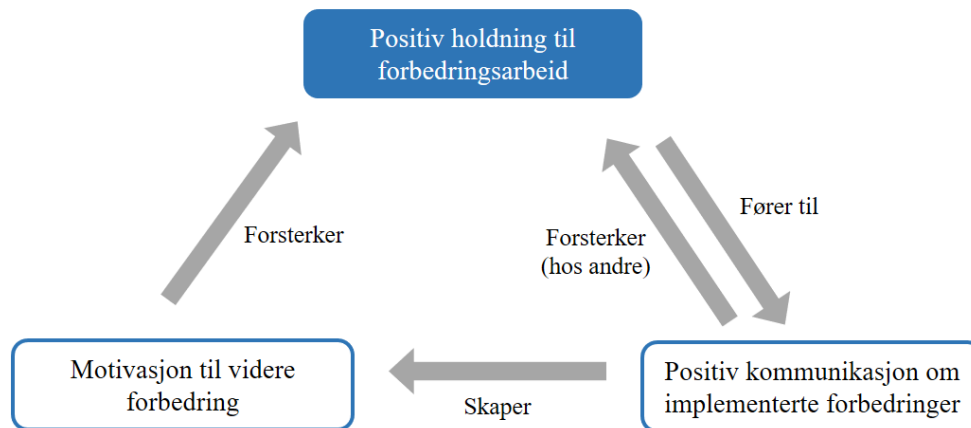
Hovedfunnene relatert til holdningsendring blant de ansatte er oppsummert i tabellen under, med kategorisering etter om de anses å støtte at vi har hatt en holdningsendring i positiv retning overfor Lean og forbedringsarbeid eller om vi ikke kan se at det har skjedd.

Har holdningen til forbedringsarbeid endret seg?	Støtter	Går mot
Er forbedringsarbeid viktig, og hvorfor?	Samtlige mener at det er viktig å jobbe med forbedringer. De fleste av hensyn til egen progresjon, men en del også for å styrke selskapets konkurransedyktighet.	
Hvordan opplever de selv at holdningene har endret seg?	Nær alle mente at holdningene hadde endret seg til det bedre og at det nå er mer fokus på forbedringer og rom for å diskutere problemer.	
Forekommer det positiv kommunikasjon rundt forbedringer?		Majoriteten sier at det skjer for sjelden og mange kan ikke huske sist man snakket om en implementert forbedring.
Feirer man positive hendelser?		I liten grad, de fleste sier at de sjelden feirer suksesser og nær aldri på noen annen måte enn å notere på tavla.

Tabell 4 Funn som er med på å belyse om holdningen til forbedringsarbeid har endret seg etter implementeringen av Lean (egen tabell)

Vi kan altså hevde at det indre, det folk føler og tenker, har hatt en positiv utvikling sett i lys av hva man ønsker å oppnå. Det skal allikevel påpekes at vi ikke kan si noe sikkert om utviklingen, da vi ikke vet hva tilstanden var før Leanimplementeringen. Folk mener uansett nå at det er viktig å jobbe med forbedringer og de opplever at holdningene har endret seg i positiv retning for forbedringsarbeid. Allikevel, når det kommer til det ytre, synes folk at man for sjelden snakker om forbedringer og at det i liten grad forekommer at man feirer suksesser. Det kan dog være at viktigheten av forbedringsarbeid viser seg på andre måter i den daglige kommunikasjonen enn det vi har spurt konkret om her, men vi må ta utgangspunkt i de opplysninger vi har fått oppgitt. Og basert på det kan vi trekke en slutning om at man i større

grad bør jobbe for å få det folk tenker og føler mer ut i det åpne, slik at det kan bidra som en positiv forsterkning av holdningsendring og motivasjon til videre forbedringsarbeid. I modellen under har jeg illustrert og oppsummert disse sammenhengene.



Figur 15 Kommunikasjonens rolle i sammenheng med motivasjon og holdninger til forbedringsarbeid (egen modell)

Det aspektet som for oss potensielt svekker denne positive, gjensidige forsterkningen mellom faktorene er den til dels mangelfulle kommunikasjonen rundt forbedring, slik det fremgår av intervjuresultatene.

5.4 Fremtid – Hva bør gjøres fremover?

Når vi ser på hva de spurte tenker om hva vi kan gjøre annerledes, hvor mye av Leanfagstoffet vi bør friske opp og hva vi bør fokusere på fremover, er svarene veldig sprikende. Både hva gjelder hvilke verktøy de tenker at gir effekt, og potensielt kan gi effekt, og hvor mye fokus og ressurser vi bør legge i det. Alt fra ingen forslag, eller at vi bare bør «droppe det», til at man bør ha en ny gjennomgang av alt stoffet og øke oppfølgingen av mange forskjellige faktorer. Det er ikke uventet når man spør en såpass stor og variert gruppe. Allikevel var det noe enighet blant en større del av gruppen om hva som hadde hatt størst positiv effekt. De faktorene var standarder, synliggjøring, oversikt, problemløsning og kompetanseutvikling. Når det gjaldt hva som ga lite verdi var det svært liten enighet å spore. Det vil si at det ikke er tilstrekkelig grunnlag til å si noe konkluderende om hvorvidt noen av

faktorene bør tas ut av den videre satsningen. Det taler positivt for selve Leankonseptet som er implementert. Som vi i korthet nevnte i innledningen er selve strukturen og måten man har lagt opp Leanutrullingene basert på lang erfaring og tilpasset selskapet i samarbeid med et anerkjent konsulenthus. Det er også gjennomført med suksess i andre sammenlignbare deler av organisasjonen i andre land, så man det burde tale for at selve metodikken er solid og godt gjennomarbeidet. Nå er det uansett ikke vår oppgave her å vurdere selve innholdet og kvaliteten på Leanmetodikken som er implementert, men det er av interesse når vi evaluerer økonomiavdelingens gjennomføring av implementeringen.

Som vi har etablert er de ansatte opptatte av forbedringer og utvikling, og de føler selv et ansvar for å jobbe med det. Det at ikke like mange faktisk gjør det, trenger ikke bety at de ikke ønsker det, man kan også tenke seg at det er deres leder som har prioritert tiden deres annerledes eller ikke skapt rom og engasjement for å jobbe med det i det daglige. Nå har vi da fått noen konkrete innspill fra de ansatte på hvordan de mener at deres leder bør legge til rette for Leanarbeid fremover. Det som kom frem oftest og som kan vurderes med i anbefaling til videre fremdrift er at teamlederne må:

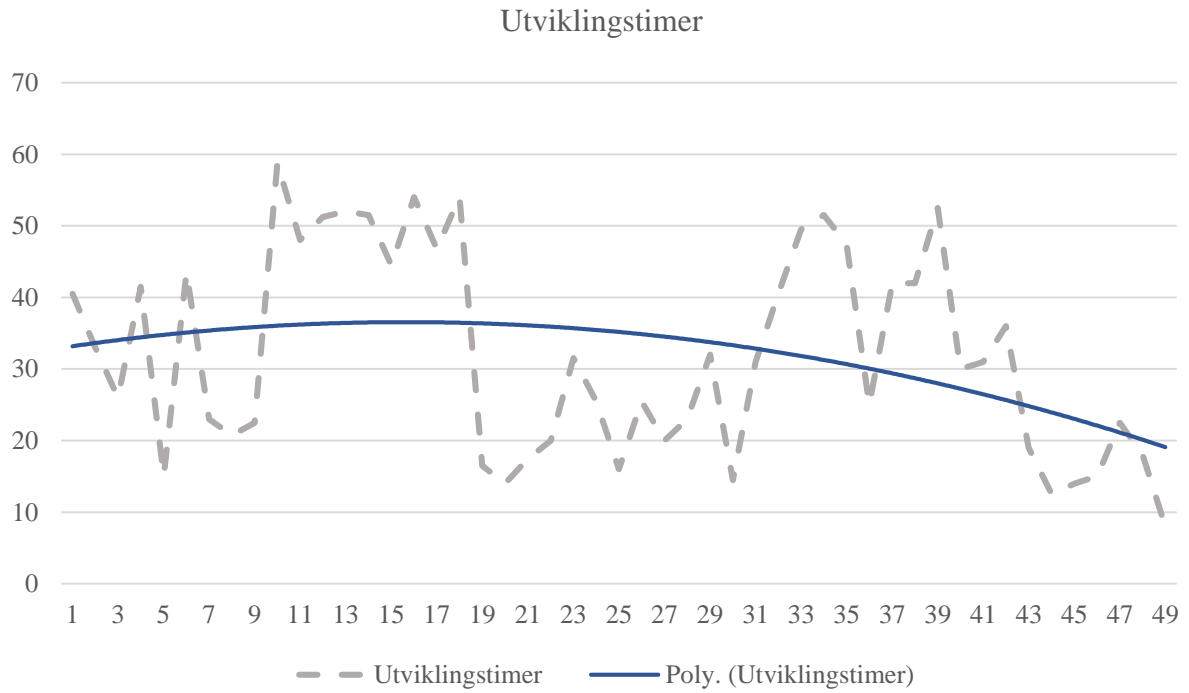
- Frigjøre tid til forbedringsarbeid.
- Innkalle til problemløsningsmøter og annen forbedringsaktivitet.
- Øke fokus og skape engasjement rundt forbedringsarbeid.
- Jobbe med coaching og utvikling av de ansatte.

Allikevel er det ikke nok at leder legger til rette hvis ikke den ansatte er motivert til å bidra i arbeidet. Når de ansatte selv fikk si hva som motiverte dem til å jobbe med forbedringsarbeid var det størst enighet om det var egen utvikling som var mest motiverende, etterfulgt av det å kunne oppleve generell fremgang, uten å spesifisere hva som konkret legges i det begrepet, og det å forenkle arbeidsoppgaver og prosesser. Skal man tolke det direkte vil man da kunne si at hvis man skal skape motivasjon for forbedringsarbeid bør man forsøke å appellere til den enkeltes utvikling og muligheter, fremfor noe som ligger nærmere selskapets mål og visjoner.

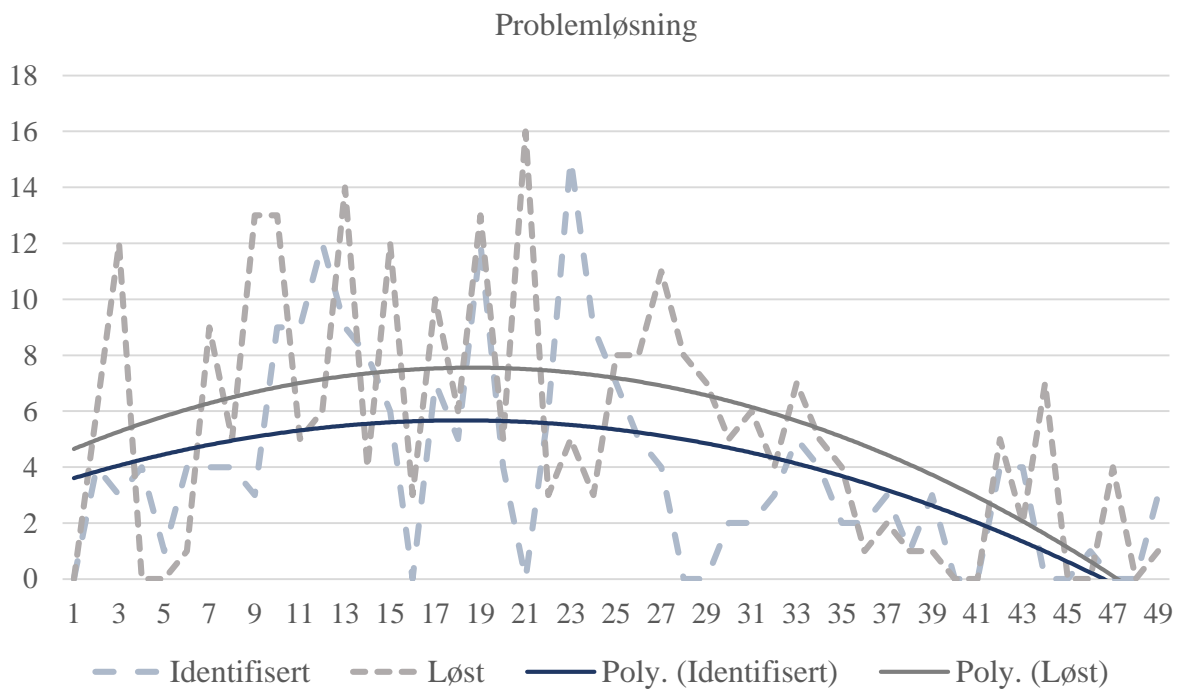
Avslutningsvis spurte vi som nevnt om intervjupersonene hadde noen andre innspill eller kommentarer til Leansatsningen. Og ettersom det var kanskje det mest åpne av alle spørsmålene, fikk vi også størst spredning i svarene. Allikevel var det en snau tredjedel av de spurte som var enige om at man burde ha tettere oppfølging av Leanaktivitetene i det daglige, omkring en fjerdedel som mente at man burde ha en oppfriskning av Leanverktøyene og det teoretiske stoffet.

5.5 Sekundærdata – Utvikling over tid

Utover intervjuene er det interessant å se hvordan de dataene som er registrert over tid har utviklet seg, og om vi kan se noen sammenheng med intervjuresultatene. Her vil jeg se nærmere på figurene 11 og 12 over. Det ikke umiddelbart enkelt å se hvordan grafene egentlig beveger seg, da det på kort sikt er tidvis store svingninger fra uke til uke. Det har sin naturlige forklaring med at det noen uker i måneden er mer å gjøre enn andre og at det i de periodene kan forekomme at forbedringsarbeid nedprioriteres. For å se klarere hvordan utviklingen faktisk har vært over tid, legger jeg på en polynom trendlinje som egner seg til å vise svingninger i data over lengre tid, på hver av grafene.



Figur 16 Utviklingstimer med polynom trendlinje (egen figur)



Figur 17 Identifiserte og løste problemer med polynome trendlinjer (egen figur)

Her ser vi at trendlinjene i begge figurene beveger seg etter samme mønster. De stiger i omkring 15-18 uker, før de begynner å falle og de fortsetter å falle gjennom hele måleperioden. Vil dog påpeke at ettersom det er forskjellige måltall og forskjellig skala, kan man ikke sammenligne trendlinjene eksakt mot hverandre da det ville bli feil. Det som er interessant for oss i denne sammenheng er kun å se i hvilke retninger trendene beveger seg. Det har vært jevn bemanning og arbeidsbelastning generelt på økonomiavdelingen i den aktuelle perioden, så det kan ikke forklare nedgangen. Noe vi vet er at ledelsen over teamledernivå har hatt lavere grad av oppfølging på disse måltallene mot slutten av perioden. Det kan tyde på at aktivitetsnivået på forbedringsarbeid synker hvis det ikke følges opp og blir stilt krav fra ledelsen. Om så er tilfelle vil det gå mot det man forsøker å oppnå. Her kan det også være andre forklaringer, men ut ifra den informasjonen vi har er det vanskelig å se andre variabler som kan forårsake svingningene. I det å skape en kultur for kontinuerlig forbedring ligger blant annet nettopp det at fokuset på, og arbeidet med, forbedringer skal bli en naturlig del av det daglige arbeidet og noe de ansatte er motiverte for å jobbe med. Ikke noe som er avhengig av ytre oppfølging.

5.6 Sammenbinding

I etterkant av intervjurunden satt jeg igjen med noen hovedinntrykk. Blant annet at det virket som de ansatte hadde engasjement og lyst til å jobbe med kontinuerlig forbedring, men at det kanskje manglet noe kunnskap om hvordan man skal gå frem i praksis og det å få integrert arbeidet med kontinuerlig forbedring i de daglige oppgavene. Utover det var kanskje det som viste seg oftest gjennom intervjuene og på mange forskjellige spørsmål, at fokuset på Lean var begynt å dabbe av. Man hadde kommet godt i gang og jobbet målrettet og konstruktivt med det en periode, men de siste månedene før intervjuene hadde det begynt å dabbe av og aktiviteten ble redusert. Vi får en indikasjon på det samme fra sekundærdataene som er analysert over. Om det stemmer overens med de faktiske intervjuresultatene har vi begynt å få et bedre bilde av i gjennomgangen over, men det vi ikke har gått konkret inn på over er utviklingen over tid. Jeg har derfor analysert intervjuresultatene med fokus på hvorvidt det fremgår noe som direkte eller indirekte forteller oss om aktivitetsnivået på forbedringsarbeid har endret seg noe i tiden fra implementeringen av Lean og frem til intervjutidspunktet. Her kan det argumenteres for at analysen får en narrativ (Jacobsen, 2005) dreining, men jeg mener at vi fortsatt er godt innenfor rammene av innholdsanalysen.

5.6.1 Indikasjoner på redusert forbedringsaktivitet

Etter gjennomgang av intervjuresultatene med fokus på aktivitetsnivå på forbedringsarbeid og fokus, kunne vi sette opp tabellen under. Tabellen viser alle de intervju spørsmål der vi fikk tilbakemeldinger som tydet på at det nå blir jobbet mindre med forbedringer eller er mindre fokus på det nå enn i tiden like etter implementeringen.

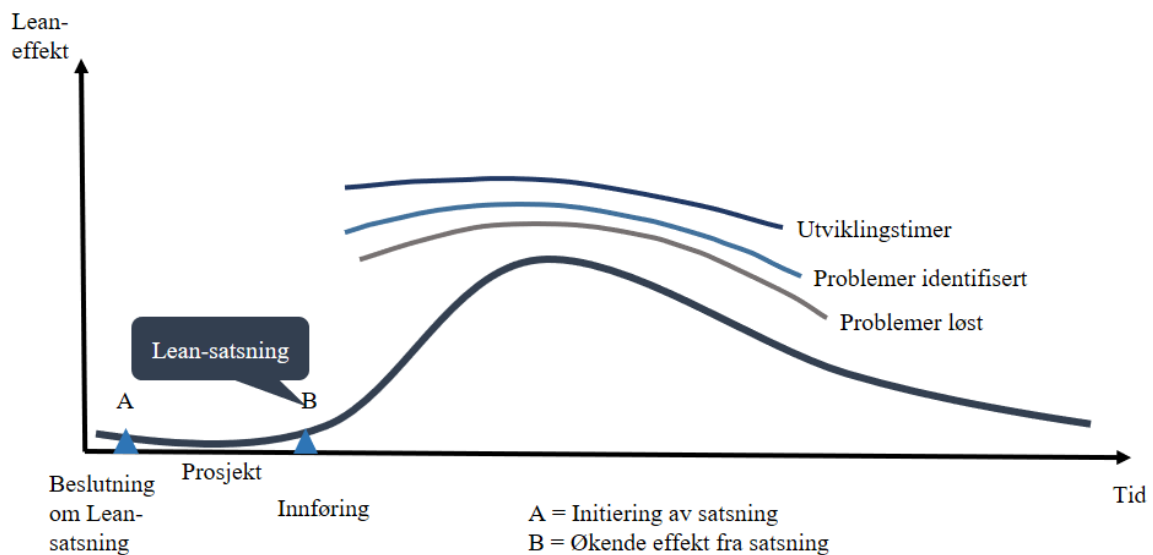
Intervju spørsmål	Kommentar
Forklar hvordan dere jobber med problemløsning på deres team.	Her svarer omkring halvparten av de spurte direkte at det avholdes svært sjelden eller ikke i det hele tatt, og hele 20 av 23 svarer noe som indikerer at de avholder møte sjeldnere enn tidligere.
Kan du gi noen eksempler på resultater av de forbedringsaktivitetene dere gjennomfører?	Omtrent en tredjedel av de spurte kunne ikke komme på noen eksempler på resultater av forbedringsaktivitet.
Hvor ofte og i hvilken form coacher og hjelper dere hverandre med å nå målene deres?	Nær to tredjedeler svarer noe som indikerer at det skjer sjeldnere enn tidligere eller ikke i det hele tatt.
Hvor ofte og hvordan feirer dere suksesser?	Her sier også to tredjedeler av de spurte at det enten skjer sjelden, eller indikerer at det ikke skjer like ofte som tidligere.
Snakker dere ofte nok om positive eksempler på forbedringer?	Nær halvparten mener at de for sjelden snakker om dette.
Når snakket dere sist om en forbedring dere har implementert?	To tredjedeler av de spurte kommer ikke på noen eksempler.
Hvilke av de øvrige Lean-verktøyene (utenom tavlen) synes du at har gitt deg hhv mest og minst verdi?	Her kunne ingen av de spurte huske alle verktøyene som ble rullet ut i implementeringsperioden. I beste fall husket enkelte rundt halvparten.
Hva kan din leder gjøre for å bedre legge til rette for forbedringsarbeid fremover?	Her er det mange svar som tyder på at leder ikke lenger gjør flere av forbedringsaktivitetene som ble gjort den første tiden etter implementeringen.
Andre innspill til Lean-satsningen.	Et betydelig antall svar indikerte ønske om oppfriskning av verktøy og tettere oppfølging av at forbedringsaktiviteter blir gjennomført.

Tabell 5 Indikasjoner på at det ble utført mer forbedringsaktivitet det første året etter implementeringen enn det gjør nå (egen tabell)

Her burde vi normalt også fremvist de intervjuresultater som går mot det tabellen over viser, men etter gjennomgang av samtlige svar er det ingen som konkret sier noe om at det jevnt har blitt bedre helt frem til intervjutidspunktet. Enten nevnes det spesifikt, som vist over, at aktiviteten er redusert, ellers nevnes det ikke.

Sammenligner vi dette med teorien over, og spesielt figur 9, vil vi kunne se en interessant sammenheng. Hvis vi i nevnte figur fjerner alt annet enn selve Leansatsningen, og legger over

trendlinjene fra figur 16 og 17 så ser vi at kurven følger samme bue. Våre er noe slakere, men kurvens bratthet avhenger av skala og tidsrom i diagrammet. Figuren under illustrerer sammenhengen mellom normalforløpet for en Leansatsning som vi har beskrevet tidligere, og våre faktiske data.



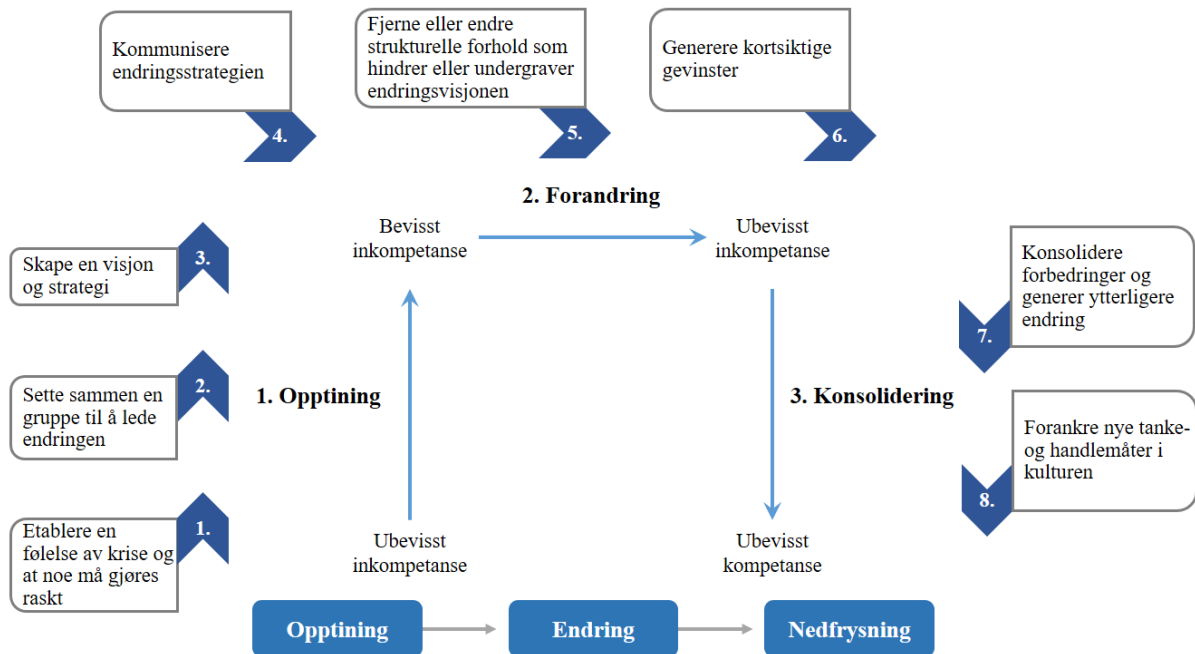
Figur 18 Sammenhengen mellom normalkurve i Leanforløp og våre sekundærdata (egen figur)

Det vi kan tolke ut ifra sammenhengene over, er at selv om utviklingen ikke er positiv, så er den i det minste normal. Om det er tilfeldig eller ikke kan vi ikke si noe konkret om, da vi kun har vårt ene tilfelle og vårt ene sett med data å ta utgangspunkt i.

5.6.2 Kulturendring – Vel gjennomført endringsprosess?

Ser vi nøyer på endringsaspektet, kan vi vurdere hvorvidt våre data sier noe om hvordan endringsprosessen er gjennomført og hvordan det samsvarer med de råd for kulturendring og endringsledelse vi har sett i litteraturgjennomgangen over. Der var vi innom både Bang (2015), Jacobsen og Thorsvik (2013) og Kotter (1996) og deres syn på endringsprosesser. Det kan være interessant ikke bare å se dette opp mot vår situasjon, men også hvordan de samsvarer med hverandre. For å illustrere det på en enkel måte har jeg kombinert figurene 3,

4 og 5 i den nye figuren under. Her har vi Bang (2015) sentrert i figuren, Jacobsen og Thorsvik (2013) i nedre del og Kotter (1996) sine åtte steg i ytterkant.



Figur 19 Sammenhenger mellom figur 3, 4 og 5, tilpasset fra Bang (2015), Jacobsen og Thorsvik (2013) og Kotter (1996)

Her ser vi at de alle følger hverandre, og gir i stor grad sammenfallende anbefalinger, kun med noe forskjellig begrepsbruk og forskjellig antall steg. Det at Bang (2015) og Jacobsen og Thorsvik (2013) er til dels sammenfallende kan vi finne en forklaring på ved å gå nærmere inn på endringskapitlene i bøkene. Da ser vi at de begge henviser til samme kilde, Lewin (1951), men med deres egen oversettelse og tilpasning av modell. Det er fortsatt interessant å se at Kotters åtte steg også er relativt sammenfallende, de følger den samme overordnede progresjonen, men i noe større detalj. Innenfor avgrensningen av vår undersøkelse skal vi ikke, og har ikke grunnlag for, å si noe om de første stegene i endringsfasen. Det vi begynner å se indikasjoner på er hvorvidt det har funnet sted en endring. Intervjuresultatene forteller oss at forbedringsaktivitetene har dalt, og at mange har glemt deler av fagstoffet. Tolket fra et annet perspektiv forteller det oss også at det faktisk har forekommet en endring og vært høyere nivå på forbedringsaktivitetene og kunnskap etter implementeringen. Det kan tyde på at deler av endringsprosessen har funnet sted. Det støttes også av sekundærdataene som vi av figur 16 og 17 kan se at hadde en positiv utvikling en periode etter implementeringen. Om vi

trekker paralleller mellom vår situasjon og figur 19 over, kan vi hevde at man kom gjennom det som kalles endrings- eller forandringsfasen, og Kotters steg 6. Endringen var gjennomført og man hadde begynt å se resultater av den. Så ser det ifølge vår undersøkelse ut til at man foreløpig ikke har klart å konsolidere, eller fryse ned endringen og gjennomføre Kotters steg 7 og 8. Dette vil bli en naturlig del av vår anbefaling til organisasjonen om hva som bør fokuseres på fremover.

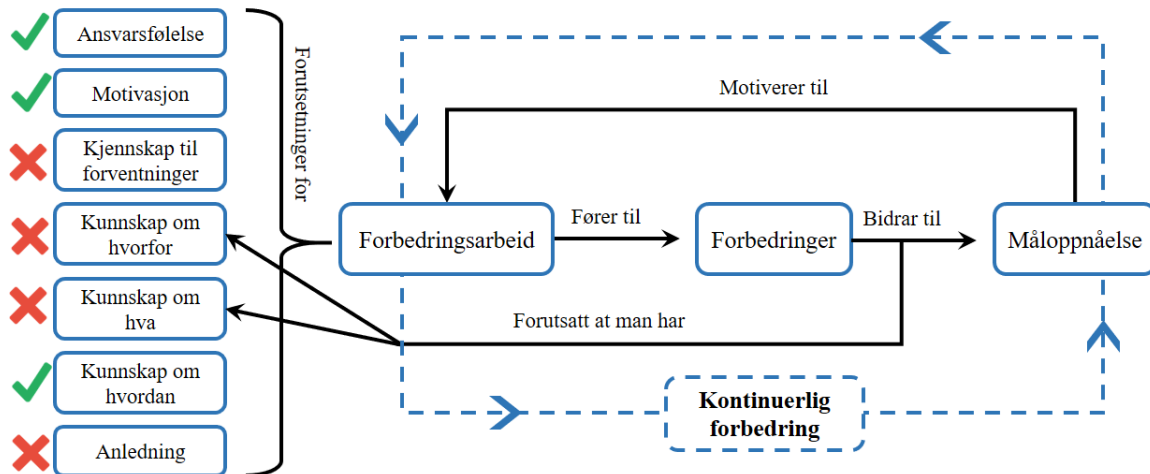
5.7 Oppsummering av analyse og hovedfunn

Jeg vil nå oppsummere de hovedfunnene vi har gjort i undersøkelsen. Med det menes ikke nødvendigvis de funnene der flest intervjupersoner var enige, men de som må anses å være mest interessante og ha størst betydning for selskapet. Som underpunkter beskrives det som kan anses å være avstanden fra dagens situasjon til idealet beskrevet Leanlitteraturen og det spesifikke utrullingsopplegget i økonomiavdelingen.

- Når vi undersøkte om de ansatte søker etter forbedringsmuligheter i det daglige fant vi at de til dels gjør det, men at det er noe som mangler om man skal måle opp mot det som var intensjonen.
 - De må gå fra passivt å gjøre forbedringer på feil som oppstår, til aktivt å finne forbedringsområder som bidrar til økt måloppnåelse.
 - De må gå fra å kun føle et ansvar for å jobbe med forbedringer, til faktisk å bidra med forbedringsarbeid i praksis.
- På spørsmålet om de ansatte forstår den praktiske delen av kontinuerlig forbedring, fant vi også her at de til dels har forstått det. De vet hvordan det er ment at de skal jobbe med det, men aktivitetene gjennomføres i liten grad.
 - De må gå fra kunnskap om hva som skal gjøres, til gjennomføring i praksis.
 - De må gå fra å jobbe med situasjonsbetinget forbedring, altså av saker som oppstår tilfeldig i det daglige, til målrettet forbedringsarbeid.
- Når det gjelder holdningsendring er det her vi har størst andel av positive besvarelser, som tyder på at de fleste har hatt en positiv holdningsendring og opplever det som viktig å jobbe med forbedringer, men hovedsakelig fordi de selv vil utvikles og gjøre egen arbeidshverdag enklere.

- De bør bli flinkere til å jobbe med positiv kommunikasjon rundt forbedringer, for å forsterke holdningsendringen.
- De bør i større grad fokusere overordnede mål og se viktigheten av å forbedre prosesser også for selskapets del, ikke kun egen utvikling.

I figuren som følger forklaringen under, oppsummerer jeg noen av nøkkelfunnene våre knyttet til forutsetninger for å oppnå kontinuerlig forbedring. Vi har sett at de ansatte føler et ansvar for å jobbe med forbedringer og har en motivasjon til å gjøre det. De vet også hvordan det er ment at de skal gjøre det. Det vi har funnet at mangler er kjennskap til hva som faktisk forventes av dem. De har heller ikke noe klart forhold til hvorfor de skal jobbe med forbedringer, hva som er formålet med de forbedringene som gjøres. Det kan ha sammenheng med at de heller ikke da er så godt kjent med hva de skal forbedre. Derfor ser vi at mye av forbedringsarbeidet rettes mot saker som ikke er valgt på bakgrunn av mål, men som kun har blitt presentert for dem i form av feil, ønsker fra omgivelsene eller lignende. Det man risikerer da er at man jobber med forbedringer som ikke bidrar til måloppnåelse. Det er derfor viktig at man velger ut hvilke forbedringer man skal jobbe med ut ifra en bevissthet om hva formålet er og hva akkurat den forbedringen vil bidra med hvis den blir gjennomført. Og klarer man å skape høyere måloppnåelse, er det sannsynlig at det igjen vil motivere til ytterligere forbedringsarbeid. En annen forutsetning for å kunne jobbe med forbedringer er at man har anledning til det, enten faktisk eller opplevd. Det vi indirekte har fått vite gjennom flere av spørsmålene er at mange enten opplever at de ikke har tid til det eller at det ikke legges til rette for det av deres leder i hverdagen.



Figur 20 Funn knyttet til forutsetninger for å lykkes med kontinuerlig forbedring (egen modell)

Vi har nå analysert forskningsspørsmålene hver for seg, forsøkt å se sammenhenger i svarene på tvers av forskningsspørsmål og oppsummert de funnene vi har gjort. Det vi ser er at aktiviteten har blitt redusert den siste tiden før undersøkelsen og at mange har utfordringer med å gjøre om kunnskap, intensjoner og motivasjon til faktisk gjennomførte forbedringsaktiviteter.

6.0 Konklusjon

Vi har nå kommet dithen at vi skal falle ned på en konklusjon basert på dataene og analysen over. Konklusjonen vil bestå av svar på vår problemstilling, gjennomgang av våre funn mot det vi har sett i litteraturgjennomgangen, praktiske implikasjoner og anbefaling til hva man bør se nærmere på fremover.

6.1 En kultur for kontinuerlig forbedring

Innledningsvis dannet vi noen forskningsspørsmål som skulle hjelpe oss med å sannsynliggjøre et svar på vår problemstilling. De første tre spørsmålene var rettet konkret mot evalueringen av dagens situasjon, mens det fjerde spørsmålet skulle hjelpe oss med veien videre.

Først stilte vi oss spørsmålet om hvorvidt de ansatte i større grad søker etter forbedringsmuligheter i det daglige arbeidet. De funnene vi har gjort her tyder på at de er blitt mer bevisste på å tenke på hvordan man kan løse problemer og tenke på hvordan oppgavene deres kan gjøres enklere. Men i det å «søke» ligger det at man skal gjøre noe aktivt, og her kan det se ut til at vi ikke helt har oppnådd det ønskede resultatet.

Videre ville vi undersøke om de ansatte hadde forstått betydningen av kontinuerlig forbedring i praksis. De ansatte viste god forståelse for hva som menes med kontinuerlig forbedring som begrep. Når det kom til hva det innebar i praksis var det varierende. På den ene siden hadde man forstått mye av hvilke aktiviteter som inngår, men på den andre siden viste det seg at de aktivitetene ofte ikke ble gjennomført med mindre det ble fulgt opp av ledelsen. I tillegg kunne forståelsen for formålet med kontinuerlig forbedring vært noe bedre.

Det tredje og siste spørsmålet som knytter seg til den konkrete evalueringen, var hvorvidt holdningen til forbedringsarbeid har endret seg. Resultatet her var at den egenrapporterte holdningsendringen var stor, og det var bred enighet om at holdningene var endret og at forbedringsarbeidet er viktig. Samtidig bar den daglige kommunikasjonen og samhandlingen på teamet lite preg av å inneholde momenter av kontinuerlig forbedring og markering av det positive man har oppnådd. Og hvis det er tilfelle kan man også anta at det engasjementet som har vært, nok vil avta når man opplever at det ikke er noen som anerkjenner det.

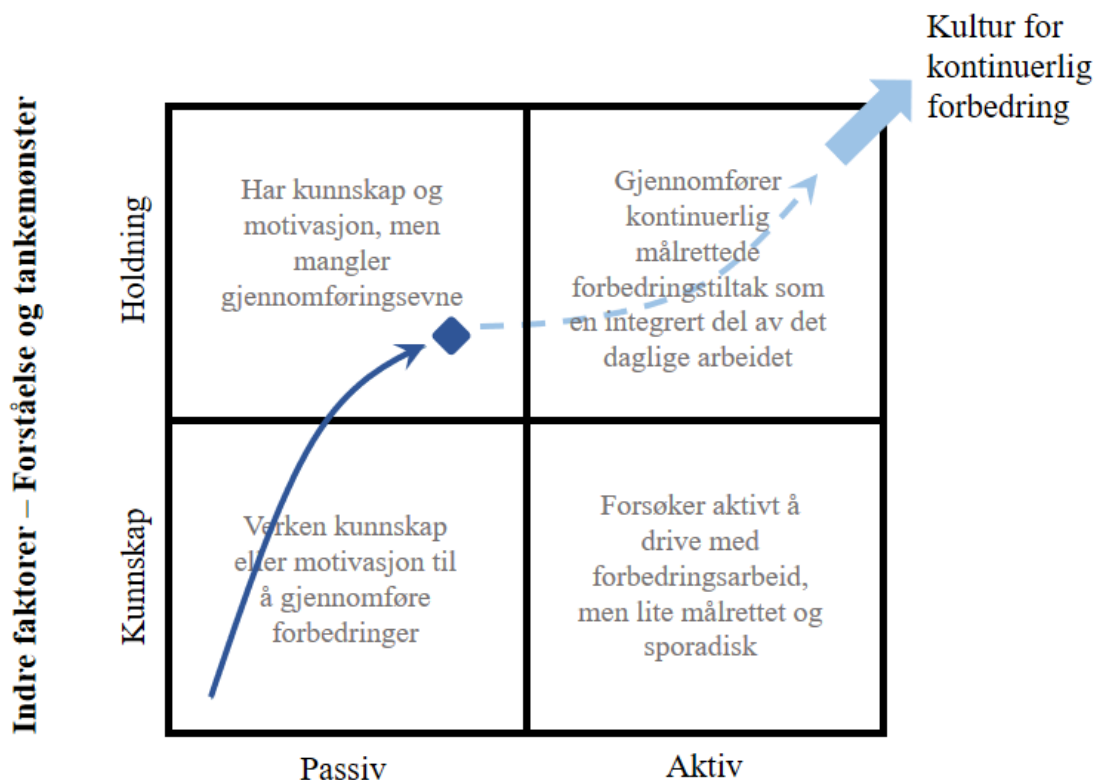
Når man så besvarelsene under ett, var det som oftest gikk igjen på tvers av besvarelsene, en indikasjon på at aktivitetsnivået og engasjementet var nedadgående. Sekundærdataene støttet opp om det samme. Vi så en klar nedgang i forbedringsaktivitet når det ikke lenger ble fulgt tett opp av ledelsen.

Svar på problemstilling

Om jeg skal oppsummere vil jeg si at nei, man har ikke klart å skape en *kultur* for kontinuerlig forbedring.

Hovedårsaken til det er at forbedringsaktiviteten ifølge våre funn har blitt jevnt redusert etter en topp 15-18 uker etter implementeringen var ferdig. Den eneste kjente forklaringen er at oppfølgingen fra ledelsen avtok på samme tidspunkt. Det er nettopp dette som gjorde at vi valgte å bruke begrepet «kultur» fordi vi ville se om dette er noe som har blitt en del av dagliglivet på teamene, både mentalt og i praksis, noe som oppfattes som viktig og motiverende og jobbes med uavhengig av oppfølging fra ledelse eller andre. Det vi kan si er at man har oppnådd en grunnleggende forståelse for hva kontinuerlig forbedring er og hva det er ment til å innebære, samt en motivasjon og et opplevd ansvar for å jobbe med forbedringer. Det som mangler er å få dette til å bli en varig del av praksis på avdelingen, slik at det faktisk vil generere forbedringer og etterfølgende bedre måloppnåelse.

Jeg har illustrert denne konklusjonen og våre hovedfunn i en form for typologi i nedenstående firefeltmodell. Her har jeg valgt å vise utviklingen mot kontinuerlig forbedring langs to akser, for at det skal være enklere å se sammenheng, hvor vi er og hvor man ønsker å komme til. Det ene er den indre utviklingen, der man begynner med å bygge opp kunnskap om Leanverktøy og metoder, og etter hvert en dypere forståelse av forbedringsarbeid, før det til slutt fører til en holdningsendring og blir en del av den enkelte ansattes tankemønster. Vi kan merke oss at utviklingen her ikke nødvendigvis er lineær selv om den hovedsakelig er det. Man må ikke nødvendigvis være «utlært» om Lean før en holdningsendring kan finne sted. Eksempelvis er det noen som rapporterer at de opplever en holdningsendring, samtidig som de ikke mener de har tilstrekkelig kjennskap til Leanverktøy. Men på den annen side, kan man vanskelig se for seg at man kan oppleve en holdningsendring i retning kontinuerlig forbedring og Lean, før man vet hva det er. Langs den andre akse har vi det som gjelder praktisk gjennomføring, der vi begynner med en passiv problemforståelse og lite forbedringsaktivitet, for så å bevege oss mot det å aktivt finne forbedringsområder som samsvarer med våre overordnede mål. I figuren har jeg basert på alt vi har undersøkt i denne oppgaven, lagt inn utviklingen økonomiavdelingen har hatt (heltrukken linje), hvor den er nå (punkt) og hvor den bør bevege seg videre (stiplet linje).



Ytre faktorer – Gjennomføring av forbedringsaktivitet

Figur 21 Oppsummering av funn – Veien mot en kultur for kontinuerlig forbedring (egen modell)

For ordens skyld kan det nevnes at denne firefeltmodellen ikke har samme bevegelsesretning som de firefeltmodellene vi har gjengitt fra Ivarsson et al. (2013) i figur 6, 7 og 8. Da vi her ikke måler effekt (altså reelle, ofte økonomiske, resultater av Leanimplementeringen), vil en progresjon skrått oppover mot høyre i figur 21, være noe mer sammenfallende med en utvikling horisontalt mot høyre i figur 6, 7 og 8.

6.2 Samsvarer våre funn med litteraturen

Her er det spesielt litteraturen omkring utviklingen av Leansatsninger over tid som er relevant. Hvis vi støtter oss til Ivarsson et al. (2013) som vi beskrev i litteraturkapittelet, kan vi kjenne oss igjen i deres funn som viser at Leansatsninger normalt først begynner å gi effekt etter noen år. Det skal presiseres at vi ikke har tatt inn faktiske resultater av Leansatsningen i omfanget av vår undersøkelse, det vår undersøkelse ta for seg er hvorvidt vi har tilpasset oss

og implementert Leankulturen, arbeidsmetodikk og verktøy. Som vi har vist tidligere ser vi her noen klare sammenhenger mellom kurven de hevder at Leansatsninger normalt har og måten våre data har beveget seg på.

Det samme gjelder det vi har sett på som forutsetninger for en suksessfull endringsprosess. Noen av de er helt eller delvis ikke oppfylt eller gjennomført hos oss, og vi har heller ikke oppnådd den ønskede kulturendringen. Vi har noe tynt grunnlag for å hevde at våre funn også her støttes av litteraturen, men vi har i hvert fall ikke funnet noe som går mot litteraturen.

Vi har sett indikasjoner på at forbedringsaktivitetene har begynt å reduseres på omtrent samme tidspunkt som ledelsen reduserte sin oppfølging av det samme. I litteraturen finner vi at det at lederne fokuserer på noe annet eller ikke følger opp Leanaktiviteter er oppgitt som en av de mest sentrale årsakene til at mange ikke lykkes med sine satsninger (Ivarsson et al., 2013; Eaton, 2013). Her må vi også kunne si at våre funn samsvarer med litteraturen.

6.3 Hvordan kan vi forbedre praksis fremover

Anbefalingen fra Ivarsson et al. (2013) er at man bør ha en revitalisering av Lean når man er i den situasjonen vår organisasjon nå befinner seg. De fremsetter det nærmest som en forutsetning for å oppnå suksess med Lean. Det er i dette øyemed vi har med det fjerde forskningsspørsmålet. Her har de ansatte fått mulighet til å gi sine direkte og indirekte innspill til hva vi burde fokusere på fremover. Noe fremgår klart av det de sier, andre faktorer kan utledes av det som vi gjennom intervjuene har sett at det enten er mangelfull kunnskap om eller som ikke er implementert tilstrekkelig i praksis. Man kan trekke det sammen til noen hovedpunkter som bør fokuseres på fremover, og som en slik revitalisering bør inneholde for vår organisasjon spesielt:

- Gjennomgang og oppfriskning av Leanverktøy.
- Utvikling av teamlederne så de kjenner sin rolle og vet hvordan de kan opprettholde fokus og utvikle teammedlemmene og teamets prosesser videre.
- Tilrettelegge for forbedringsarbeid i hverdagen, skape tid og mulighet til å jobbe med det og avholde problemløsningsmøter.

- Ha hyppigere oppfølging av at avtalte aktiviteter blir gjennomført for en periode fremover.
- Sette og kommunisere klare mål både for Leansatsningen og de enkelte team, skape engasjement for å nå dem, samt feire måloppnåelse.

6.4 Hva burde undersøkes videre?

Vi skal nå gi noen råd om det vi har sett at burde undersøkes ytterligere. Jeg har valgt å dele det opp i noe jeg mener bør gjøres i vår organisasjon spesifikt, og det jeg mener man bør vurdere for fagområdet Lean generelt.

6.4.1 I organisasjonen vi har undersøkt

Her må vi være bevisst på at vårt hovedmål har vært å besvare en konkret problemstilling for, og i samråd med, en organisasjon. Ettersom vår undersøkelse fikk en konklusjon som sier at Leansatsningen ikke har oppnådd det man ønsket foreløpig, kan en klar anbefaling være å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse på et senere tidspunkt etter at man har gjennomført tiltak som foreslått over. For å la en eventuell revitalisering gjennomføres og modnes, bør man avvente et par år. Om man virkelig skal finne ut om man har oppnådd en kulturendring må man ha kommet inn i det daglige arbeidet igjen etter revitaliseringen. Da vil det også ha gått mer enn tre år fra Leansatsningen ble rullet ut og man får et klarere bilde av hvordan det har fungert i et mer langsiktig perspektiv. Om en slik undersøkelse skulle gjennomføres burde en lærdom herfra være å fokusere intervju spørsmålene noe mer over på hva som faktisk gjøres i praksis også. Forsknings spørsmålene nå var mer rettet mot det mindre synlige, som holdninger og forståelse. Dette vil fortsatt være viktig, men hvis det ikke gir utslag i praksis har det begrenset verdi for organisasjonen.

6.4.2 Anbefaling til videre forskning på Lean som fagområde

Gjennom denne oppgaven har jeg brukt og henvist til blant annet 12 bøker om Lean og kontinuerlig forbedring fra flere forskjellige land. Det finnes naturligvis veldig mange flere bøker om Lean, men hvis vi forutsetter at de 12 vi har vært innom er, i sum, til en viss grad representative for Leanlitteraturen generelt, er det én ting som etter min mening og som vi ser

i denne oppgaven, burde vært vektlagt noe tyngre. Det som er det normale innholdet i bøkene er at de for det aller meste beskriver Lean, verktøy, metoder, prinsipper og lignende. Flere av de gir også gode tips og råd til hvordan man kan implementere Lean hos seg. Det de (fleste) mangler er nettopp det vi ser at vår økonomiavdeling også mangler, en plan for hvordan man får Lean til å bli en del av kulturen og vedvare over tid. Dette til tross for at flere av Leanforfatterne anerkjenner at nettopp det å få til en varig endring er en hovedutfordring ved Lean. Det kan hevdes at man her må støtte seg til fagområdet endringsledelse generelt, men jeg mener allikevel at man kunne være tjent med å se nærmere på konkret hva som skal til for å skape en varig kulturrendring spesifikt ved Leanimplementeringer.

Litteraturliste

Bøker

Ahlström, J. (2015) *How to Succeed with Continuous Improvement: A Primer for Becoming the Best in the World*. New York, McGraw-Hill.

Bang, H. (2015) *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo, Universitetsforlaget.

Eaton, M. (2013) *The Lean Practitioner's Handbook*. London, Kogan Page.

Einarsen, S. & Skogstad, A. red. (2011) *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer*. 2. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Furnham, A. (2005) *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. 2nd ed. Hove, Psychology Press.

Ivarsson, H. et al. (2013) *50 Nyanser av Lean: Varför bara några få lyckas*. Stockholm, Leadership Design Group Sweden.

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forlag.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Kotter J. P. (1996) *Leading Change*. Boston, Harvard Business School Press.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utg. Oslo, Gyldendal Akademisk.

Liker, J. K. (2004) *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York, McGraw-Hill.

Liker, J. K. & Franz, J.K. (2011) *The Toyota Way to Continuous Improvement: Linking Strategy and Operational Excellence to Achieve Superior Performance*. New York, McGraw-Hill.

- Locher, D. (2011) *Lean Office and Service Simplified: The Definitive How-to Guide*. New York, Productivity Press.
- Modig, N. & Ålström, P. (2012) *Dette er Lean: Løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm, Rheologica Publishing.
- Rolfsen, M. red. (2014) *Lean blir norsk: Lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Roos, G. et al. (2014) *Strategi – En innføring*. 6. utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Sarkar, D. (2007) *Lean for Service Organizations and Offices: A Holistic Approach for Achieving Operational Excellence and Improvements*. Milwaukee, ASQ Quality Press.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 2nd ed. New York, McGraw-Hill.
- Wig, B. B. (2013) *Lean – Ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo, Gyldendal Arbeidsliv.
- Womack, J. P. & Jones, D. T. (1996) *Lean Thinking*. London, Simon & Schuster.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990) *The Machine that Changed the World*. New York, Rawson Associates.
- Aakerøe, K. (1997) *Samspill i organisasjoner*. Oslo, Cappelen Akademisk Forlag.

Artikler

- Krafcik, J. F. (1988) Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*. 30 (1), s. 41-52.

Appendiks A

Intervjuguide - Spørsmål

- 0.0 Introduksjon
- 0.1 Hvilke forventninger hadde du til Lean når du fikk vite at dere skulle starte med det?
- 0.2 Hvordan synes du Lean har levd opp til forventningene dine så langt?
- 1.1 Hva legger du i begrepet ”kontinuerlig forbedring”?
- 1.2 Hvem mener du har ansvaret for å forbedre arbeidsmetodene til teamet ditt?
- 1.3 Hvordan bidrar du til å finne bedre måter å utføre arbeidsoppgavene på?
- 1.4 Hva tror du at forventes av deg når det kommer til forbedringsarbeid?
- 1.5 Hvordan følger dere opp forbedringsaktivitetene deres slik at dere kan bli enda bedre på det?
- 1.6 Kan du beskrive hvordan holdningen til forbedringsarbeid har endret seg etter innføringen av Lean?
- 2.1 Beskriv hvordan du tenker at det er meningen at man skal jobbe med forbedringer?
- 2.2 Hva ved din jobb tenker du at skaper mest verdi for kundene, interne og/eller eksterne?
- 2.3 Hva legger du i begrepet ”problem” i jobbsammenheng?
- 2.4 Kan du forklare hvordan dere jobber med problemløsning på deres team?
 - 2.4.1 Fører dere alltid opp ansvarlig og frist på problem/aksjons-listen deres både på tavlen og i Excel-arket?
 - 2.4.2 Er du/dere opptatte av å undersøke fakta for å finne ut det egentlige omfanget av problemene?
 - 2.4.3 Identifiserer dere alltid rotårsaken til problemene?
 - 2.4.4 Hvilke personer deltar vanligvis i deres problemløsningsmøter?
- 2.5 Kan du gi noen eksempler på resultater av de forbedringsaktivitetene dere gjennomfører?

- 2.6 Hvordan synes du forbedringene deres bidrar til å nå de overordnede målene til selskapet?
- 2.7 Hvor ofte og i hvilken form coacher og hjelper dere hverandre med å nå målene deres?
- 3.1 Føler du at det er viktig å jobbe med forbedringer, og i så fall hvorfor?
- 3.2 Hvordan identifiserer dere normalt problemer?
 - 3.2.1 Kan du gi noen eksempler på problemer som er identifisert av teamet selv?
- 3.3 Opplever du at alle forstår hvorfor de forskjellige forbedringstiltakene implementeres?
 - 3.3.1 Kan du gi et eksempel på et forbedringstiltak og hvordan løsningen ble kommunisert?
- 3.4 Hvor ofte og hvordan feirer dere suksesser?
- 3.5 Snakker dere ofte nok om positive eksempler på forbedringer?
 - 3.5.1 Når snakket dere sist om en forbedring dere har implementert?
- 4.1 Hvordan synes du Leantavlen har påvirket måten dere jobber på?
 - 4.1.1 Hvilke deler av Leantavlen synes du har gitt deg hhv mest og minst verdi?
- 4.2 Hvilke av de øvrige Leanverktøyene synes du at har gitt deg hhv mest og minst verdi?
 - 4.2.1 Hvilke Leanverktøy tror du at har størst potensial for å bli nyttige hvis vi har mer opplæring og fokus på hvordan de brukes?
- 4.3 Hva kan din leder gjøre for å bedre legge til rette for forbedringsarbeid fremover?
- 4.4 Hva motiverer deg til å jobbe med forbedringer?
- 4.5 Utover det vi har snakket om i denne samtalen, har du noen andre innspill til Leansatsningen og hva man kan gjøre annerledes eller bedre fremover?