

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S\_1

Navn på kandidat: Markus Isakka-Dahl

---

*Hvordan lykkes med forankring av  
leanfilosofi på arbeidsplassen?*

---

Dato: 01.09.2019

Totalt antall sider: 50

## Forord

Jeg fattet min interesse for leanfilosofi da jeg jobbet som leder i Oslo kommune i 2013 og fikk tildelt en bok om lean som heter «*Lean, ledelse for lærende organisasjoner*». Det virket systematisk og relativt enkelt. Jeg var også interessert i å forstå nye retninger, og det førte til at jeg ønsket å se nærmere på hva lean handlet om. Allerede her tok jeg i bruk mitt første lean verktøyet, uten å ha inngående kjennskap til selve konseptet. Da jeg begynte i en ny lederjobb i Oslo Universitetssykehus for noen år siden, fikk jeg igjen tildelt en bok om lean filosofi, med personlig hilsen til lesere fra tidligere administrerende direktør Bjørn Eriksten. Denne boken heter «*Dette er Lean!*». Det inntrykket jeg satt med var at den øverste ledelse fattet interesse i å få dette konseptet til å bli forankret slik at det blir en del var vår arbeidshverdag.

Spørsmålet er hvordan få dette forankret i hele organisasjonen? Jeg erfarte etter hvert selv at det ikke var enkelt. Kanskje det ikke er mulig i det hele tatt? Hvilken rolle spiller ledelsen i forankringsprosessen, og hvor avgjørende er deres innsats? Jeg satt igjen med mange spørsmål, og derfor ønsket jeg å se nærmere på dette. Dette var grunnen at jeg valgte dette som tema i min masterstudien innenfor Human Resource Management. Dette arbeidet har vært krevende, men samtidig givende. Min veileder emeritus Ole Johan Andersen har vært til helt fantastisk hjelp underveis, og jeg setter veldig stor pris på dine konstruktive kommentarer og tilbakemeldinger. Tusen takk Ole Johan.

Jeg vil takke min familie for tålmodighet. Denne studien har fulgt meg på ferier og i fritid, noe som familien spesielt har fått merke. Stor takk til min mann Tom Harald Isakka-Dahl som har lest og kommentert oppgaven ved flere anledninger. Det har vært til stor hjelp for å sortere tankene. Denne studien har vært givende og bidratt til endring av min holdning i forhold til lean. I utgangspunktet har jeg erfart mye rundt implementering, men også overføring av kunnskap.

Oslo, 11.08.2019

Markus Isakka-Dahl

## SAMMENDRAG

Denne studien er en kvalitativ undersøkelse om hvordan få lean filosofi forankret i organisasjonen for å drive kontinuerlig og systematisk forbedring. Dette er spørsmålet som jeg ønsket å finne svar på. Jeg har gjennomført åtte intervjuer med informanter som har fullført kurs i lean filosofi. Min interesse har vært i hva som må til for å sikre forankring av lean på arbeidsplassen. Det at mange starter med implementering er en ting, men erfaringsmessig blir veien kort for mange. Lean arbeidet forsvinner over tid.

For å sikre forankring må hele organisasjonen involveres. Lean som stammer fra bilindustrien innebærer at alle ledd skal være delaktige og ha forståelse for hensikten med kontinuerlig forbedring. Uten denne tette lenken mellom ledelse og medarbeidere vil forankring være vanskelig og krevende. Selve implementering tar tid. Det er ikke gjort over natten. Det å få lean forankret kan være langt mer krevende. Filosofien må «sitte» og bli til en kultur i arbeidsplassen.

Studien har vist meg nye sider ved lean som jeg ikke har identifisert tidligere. Det første er at det ikke nødvendigvis kan være nyttig å sette i gang uten å ha klar plan. I tillegg må ledelsen på alle nivåer vise interesse for å kunne lykkes. Manglende kunnskap hos ledere om hva lean er eller ikke er, hindrer at lean vanskelig kan forankres til å bli noe varig tankegang i organisasjonen, til en kontinuerlig forbedringskultur.

## ABSTRACT

This study is a qualitative research of how to root lean philosophy in an organization to drive continuous and systematic improvement. This is the question that I wanted to attempt to find answers to. To that end, I have interviewed informants who have completed courses in lean philosophy. An unanticipated aspect of this research has been the significant requirements involved in securing the institutionalization of lean philosophy. The fact that many companies start with implementation is promising, but in practice any advantages gained are rapidly dissipated as lean work disappears over time.

To ensure lean philosophy's entrenchment, the entire organization must be involved. Lean philosophy, which is derived from the automotive industry, requires that all staff must be involved and understand the purpose of continuous improvement. Without this close link between management and employees, entrenchment will be difficult and demanding. The actual implementation of the philosophy takes time. It is not accomplished overnight. Rooting lean philosophy in workplaces can be demanding, as the philosophy must "sit" and become a culture in the workplace.

The study has revealed several aspects of lean philosophy that I had not previously identified. The first is that it may not be useful to start without a clear plan. In addition, management at all levels must demonstrate interest in order for the philosophy to succeed. Lack of knowledge on the part of managers concerning what constitutes a genuine lean approach prevents it from both becoming an enduring manner of thinking in the organization, and producing a continuous culture of improvement.

## INNHALDSFORTEGNELSE

Forord .....	i
SAMMENDRAG .....	ii
ABSTRACT .....	iii
1.0 INNLEDNING .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Disposisjon .....	3
1.4 Forforståelse og interesse .....	3
1.5 Begrepsavklaringer .....	4
1.5.1 Hva er lean? .....	4
1.5.2 Hva er lean og dens metodiske verktøy? .....	7
1.6 Avgrensninger .....	11
1.7 Internopplæring ved Klinikk psykisk helse og avhengighet .....	12
2.0 BAKGRUNN, VERDIGRUNNLAG OG TEORETISKE PERSPEKTIVER.....	12
2.1 Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet.....	14
2.2 Lean og lederskap.....	17
2.3 Lean, medarbeidskap og empowerment.....	20
2.3.1 Innvendinger mot lean.....	22
3.0 METODISK TILNÆRMING .....	25
3.1 Kontinuerlig forbedringsarbeid – hvor skal jeg starte? .....	26
3.2 Valg av kvalitativ metode .....	26
3.2.1 Semistrukturert intervju.....	27
3.3 Prosessen fra forarbeid til klargjøring.....	28
3.3.1 Godkjenning av prosjektet.....	28
3.3.3 Rekruttering av informanter og samtykke .....	28
3.3.4 Presentasjon av informantene.....	29
3.3.5 Intervjuguide og prøveintervju .....	29
3.4 Gjennomføring av intervjuer.....	29
3.4.1 Intervju og relasjon.....	29
3.5 Bearbeiding av data og skriveprosess .....	30
3.5.1 Transkribering .....	30
3.5.2 Datamatrise.....	30
3.6 Temasentrert analytisk tilnærming.....	31
3.7 Anonymisering av informantene .....	31
3.8 Troverdighet og bekreftbarhet .....	32
4.0 ANALYSE .....	33

4.1 Hvordan har arbeidsmetodene endret seg etter gjennomført kurs?.....	33
4.1.1 Oppsummering .....	36
4.2 Hvordan erfares lean kollegialt? .....	36
4.2.1 Oppsummering .....	39
4.3 Forankring av lean filosofi – hva som må til?.....	40
4.3.1 Oppsummering forankring av lean – hva må til? .....	43
4.4 Lederforankring, leder-forandring og leder-involvering.....	44
4.4.1 Oppsummering lederforankring, lederforandring og lederinvolvering .....	46
5.0 AVSLUTTENDE REFLEKSJONER .....	47
Litteraturliste .....	51

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Forespørsel om deltagelse

Vedlegg 3: Forenklet vurdering fra NSD

## 1.0 INNLEDNING

Lean som filosofi kan være vanskelig å forklare med enkle ord eller forstå umiddelbart. Det kan spissformuleres, slik Modig og Åhlström gjør, å være alt fra «frukter til pærer og grønne epler» (Modig og Åhlström, 2012). Forfattere av boken *Dette er Lean* beskriver godt hvordan forstå lean eller motsetning hva lean ikke er (ibid). Den kan gjerne kalles for lederfilosofi, da den er nært knyttet til lederinvolvering og engasjering.

Men hva er filosofi, og hva har det med lean å gjøre? Filosofi.no forklarer begrepet på følgende måte:

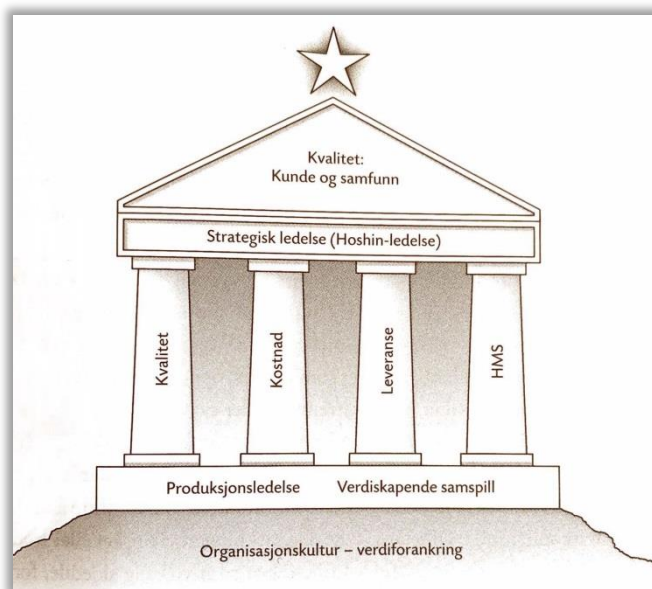
*Filosofi er det viktigste av alle fag. Hvert menneske står hver dag overfor et utall situasjoner hvor det må velge. Det må velge sine tanker og det må velge sine handlinger; det må bestemme seg for hva som er sant og usant, rett og galt. Men skal det kunne treffe slike valg, må det ha et grunnlag å velge ut ifra; det må ha et fundament for sitt valg. For uten at tanken kan ta visse idéer for gitt, som en urokkelig grunnvoll den kan hvile på, er det ikke mulig å velge. Det grunnlag som det enkelte menneske velger ut ifra, utgjør dets filosofiske oppfatninger.*

Martinsen (2005)

I wikipedia defineres filosofi som et intellektuelt fag som kritisk stiller de mest grunnleggende spørsmål som blant annet: «Hva er kunnskap?», «Hva er sannhet?», «Hva gjør en handling verdifull? (Wikipedia, 2019). Lederfilosofien kan oppfattes som et fundament slik at andre forstår hva du står for, og hvilke forventninger du som leder stiller til dine medarbeidere. Lean som lederfilosofi har sin opprinnelse fra bilindustrien som også tok sin plass i det offentlige og i helsesektoren. Likevel er ikke alle like begeistret. Lean filosofien er kritisert og et nokså omdiskutert tema ved sykehuset. Dette beskrives også i litteraturen: «Vi arbeider med mennesker på sykehus, ikke med biler. Vi masseproduserer ikke pasienter.» «Våre tjenester er for kundefokuserte og situasjonsavhengige til at vi kan standardisere arbeidsmetoden» (Modig, Åhlström, 2017). Kanskje nettopp derfor støter den mange, særlig innenfor helsesektoren, da lean filosofien kan forstås av noen som at «det handler om å produsere biler, ikke behandle mennesker». Helseforetakene har likevel i større grad fattet interesse for lean som filosofi med sine metodiske verktøy for kontinuerlig forbedringsarbeid. Arbeidslivet er i stadig endring, og det kreves at tiden brukes mer effektivt, samt at pasienter får kvalitetsmessig bedre tjenester fra helsevesen.

Lean illustreres gjerne med et «lean hus» der fundamentet, grunnmuren skal være stødig og stabil for å lykkes, ikke bare med implementering, men også forankring. Grunnmuren bygger på verdiskapende samspill som igjen ligger på organisasjonskultur og verdiforankring. Dette kalles for *dugelighetsmodellen* (Wig, 2013).

Figur 1. Lean filosofi illustrert som et hus:



(Wig, B. B. 2013: 41)

Veien til å nå målet med vellykket implementering av filosofien kan bli lang for mange. Det kan være barrierer for mange virksomheter å tilpasse lean til sin egen virkelighet (ibid).

## 1.2 Problemstilling

I denne studien har jeg valgt å se nærmere på «**Hvordan forankre lean som en filosofi for kontinuerlig forbedringsarbeid på arbeidsplassen?**». Det er skrevet og diskutert mye rundt implementering. Implementering kan anses som den første fasen i prosessen, men hva blir veien videre? Hvordan få filosofien forankret i sin helhet i det daglige arbeidet og hva må til? Det er dette jeg ønsker å finne flere svar på. Jeg er interessert i å se hvordan personalet erfarer lean som filosofi. Hva er deres innsats for kontinuerlig forbedringsarbeid, og hva må ledere bidra med? Kan dette forankres som en varig organisasjonskultur på arbeidsplassen? Det vil si som en del av naturlig arbeidshverdag, og er det behov for det? I så fall hvordan få personalet



med i prosessen? Wig (2013) skriver at toppledere kan ikke bestille eller kjøpe forbedringer, men at de må utvikles på samme måte som en bonde sår og pleier sin åker med omhu. Denne bonden bruker mange ulike verktøy gjennom året i sitt daglige virke for å få åkrene til å blomstre og ikke minst å nå målet ved å høste etter endt sesong.

### ***1.3 Disposisjon***

I denne studien presenterer jeg lean filosofien i korte trekk før jeg gjør rede for bakgrunn, verdigrunnlag og teoretiske perspektiver i kapittel 2. I kapittel 3 forklarer jeg metodisk tilnærming, det vil si hvordan jeg har gått frem for å skaffe informasjon og materialet i undersøkelsen. Jeg vil diskutere sterke og svake sider ved denne undersøkelsen. I kapittel 4 vil jeg analysere resultatene fra undersøkelsen og intervjuene. I dette kapittelet vil jeg også diskutere problemstillinger knyttet til innføring av metoden på arbeidsplassen før jeg kommer til avsluttende refleksjoner i kapittel 5.

### ***1.4 Forforståelse og interesse***

Som jeg beskrev i forordet fikk jeg tildelt en bok om lean, da jeg var ansatt i kommunen. Bydelsledelsen hadde stor entusiasme for innføring av denne lederfilosofien som en metodisk tilnærming for kontinuerlig forbedring. Det ble trykket ferdige prosesstavler, delt ut en bok om lean, samt gjennomført et kort kurs om lean filosofien. Ut over det ble det ikke gitt spesifikk opplæring eller oppfølging ved innføringen. «*Det var bare å sette igang!*» ble det sagt.

Jeg hadde en stor personalgruppe med 32 årsverk fordelt på 60 ansatte. Lederstillingen hadde både personal-, økonomi- og fagansvar. Arbeidsplassen disponerte kun et kontor som lederen delte med alle ansatte. «Trafikken» til og fra kontoret var stor. Dagen ble revet bort med spørsmål om «alt og ingenting», og det var stadig forstyrrelser.

Jeg hang opp tavlen på den beste plassen i møterommet og ga personalet beskjed om å melde saker med gule post-it lapper ved å henge disse på tavlen der deler av tavlen var reservert for «forbedringsforslag!». Personalet ble lite informert om mål og/eller mening med det vi egentlig drev med. Men det kom lapper, og sakene ble behandlet – med variert resultat. Likevel ble ikke denne metoden forankret på denne arbeidsplassen, men heller lagt til side etter at jeg sluttet. Mine kollegaer virket lite entusiastiske for lean og årsaken til dette forstod jeg flere år etterpå, noe jeg kommer tilbake til i analysen. Slik Modig og Åhlström (2015) skriver, hvis lean blir definert på et lavt abstraksjonsnivå, risikerer organisasjonen at den ikke forstår hva lean handler om. Dette begrenser bruksområde til konseptet (ibid). Vi forstod ikke helt hva var vi prøvde å innføre da vi tok i bruk forbedringstavlen.

## **1.5 Begrepsavklaringer**

### *1.5.1 Hva er lean?*

Toyota måtte finne en metode for å fungere mest mulig kostnadseffektivt med lite sløsing og svinn. Her ble konseptet om lean utviklet som en lederfilosofi, noe som betyr å *slanke*. Som selve navnet lean (slank) antyder: Det skal alltid kappes mest mulig. Eller som John Bicheno sier i *The Lean Toolbook*: “*Lean has been called lean because it uses less of everything. Less space, less inventory, less people, less time.*” (NTL UiO, 2011).

Lean kan defineres på ulike måter. Rolfsen (2014) legger frem fire ulike måter å definere lean på. Han definerer lean som organisasjonstrend, ledelsesfilosofi, et sett av prinsipper eller et sett av praksiser (ibid: 41-45). I denne studien ønsker jeg å analysere lean ut fra et ledelsesfilosofi perspektiv, selv om lean som filosofi kan kritiseres for å bli for generell. Leans kompleksitet illustreres gjerne som et isfjell, hvor kun deler av isfjellet er synlig, mens mye av fjellet er gjemt under vann. De praktiske verktøyene er godt synlige og lett å synliggjøre. Verre er det derimot kultur, holdninger, lederskap og medarbeiderskap som ikke kan synliggjøres for å være noe konstant og konkret, noe metodiske verktøyene er.

Modig og Åhlström (2015) illustrerer leanfilosofi, som nevnt innledningsvis, som alt fra frukter til grønne epler. Med dette mener de at filosofien kan beskrives på tre ulike nivåer. Når vi snakker om *fruktnivå*, handler det om lean som filosofi, kultur, verdier, levemåte og

lignende. Dersom vi spesifiserer videre til et *pærenivå*, handler det om forbedringsstrategier, et kvalitetssystem eller et system for tjenesteproduksjon. Med grønne *eplenivå* snakker vi om *hvordan* vi kan nå målene vi har satt oss i «fruktnivået», som blant annet metodene, verktøy, eliminerings av sløsing og lignende.

Figur 2. Lean filosofi illustrert som et isfjell:



(E-håndbok: Oslo Universitetssykehus: Lest 2019)

Det er her på «verktøy» nivå de fleste starter. Ofte uten mer inngående forståelse for hele filosofien tror man at bedriften er blitt en leanvirksomhet kun ved å ta i bruk noen få verktøy, noe som ikke er tilfellet (Modig, Åhlström, 2015). Det handler i slike tilfeller kun å ha fokus på de «grønne eplene» – verktøyet. Man tar neppe dypere dykk for våre holdninger, tankemåter og det som er usynlig og mindre definerbart. Ifølge Wig (2013) er mange ledere slurvete i forhold til verdistrømmens formål. Når man spør om kunde verdi, får vi ofte diffuse svar. Wig (2013) stiller spørsmål om vi har forstått kundens *egentlige* ønsker?

Ifølge Wig (2013) handler lean om å levere kunde verdi med minimalt tap av ressurser gjennom å etablere flyt og kontinuerlig forbedring. Lean stammer fra Japan og fabrikkene til Toyota. Økonomien presset ledelsen ved Toyota til å tenke annerledes. Endringene ble forankret i medarbeiderskapet i selskapet. Resultatene med mindre feil førte til mindre kostnader, mer effektiv flyt og forbedret produksjon. Toyotas fem grunnprinsipper bygger på å optimalisere kunde verdien, studere og forstå verdistrømmen, skape flyt i prosessen. Som følge av dette utviklet de «pull-system» som betydde at produksjon ble satt i gang når kunden

la inn bestilling. Dette gjorde de for å oppnå balanse mellom etterspørsel og tilbud, og forbedre verdistrømmen kontinuerlig (Modig og Åhlström, 2015: 70).

Siden har modellen spredd seg til andre land, og mange har trykket leanfilosofien til brystet. Men lean har også sine kritikere. Det er meninger om at den fører til mer overvåking og detaljstyring av de ansatte og deres arbeidsoppgaver. Argumentene ved motstand handler blant annet om redselen for å miste noe autonomi når det stadig innføres nye rapporteringssystemer. Vi må først fjerne frykten. Frykt ligger latent i oss alle, toppledere som mellomledere og alle andre som er involvert (Wig, 2013: 31, 45). Denne frykten kan lettes ved økt forståelse av hva lean er i utgangspunktet og skape forståelse for det med enkle ord.

Noen mener lean betyr at man ikke trenger å «løpe» raskere, men heller løpe smartere. Rolfsen (red.) 2014: 111 skriver at lean handler om å gjøre ting raskere og bedre gjennom bedre informasjon og overføring av kunnskap. Dersom feil som krever modernisering av tjenesteproduksjon rettes opp sent, vil det få store konsekvenser for tid, kostnad og kvalitet (ibid). Derfor vil det være viktig å oppfange små avvik før de vokser for store. Dette kan være avgjørende for en stabil tjenesteproduksjon. I Japan brukte Toyota blant annet begrepene *muda, mura og muri* for kontinuerlig forbedring. Disse betyr følgende:

- Muda, sløsing, enhver aktivitet som bruker ressurser, men skaper ikke verdi for kunden.
- Mura, arbeidsaktiviteter eller informasjon som varierer betydelig og fører til venting.
- Muri, overbelastning av mennesker eller utstyr – altså overproduksjon.  
(<https://www.kiwa.com>)

Målet er å luke ut ikke-verdiskapende elementer av vår drift, altså sløsing, venting og overproduksjon. Bercaw (2013: 13) beskriver to ekstra former for sløsing fritt oversatt som *sløsing av menneskelige ressurser og organisatorisk utforming* (Unused Human Capital and Waste of Organizational Design).

Vi bruker gjerne lean speilet som har fire hovedelementer: *Lederskap og formål, utvikling av mennesker, prosesser og problemløsning og læring* (Wig, 2013). *Lederskap* skal bygge på tydelige formål som har som mål å skape kunde- og samfunnsverdi. Det må finnes visjoner og

grunnverdier i hvordan virksomheten ønsker å være og ha langsiktige mål. Dessuten en strategisk ledelse som praktiserer med tydelige mål hvor vi skal. Ledere som er forbilder og viser seg som gode eksempler setter opp opplæring for å unngå «prøving og feiling.

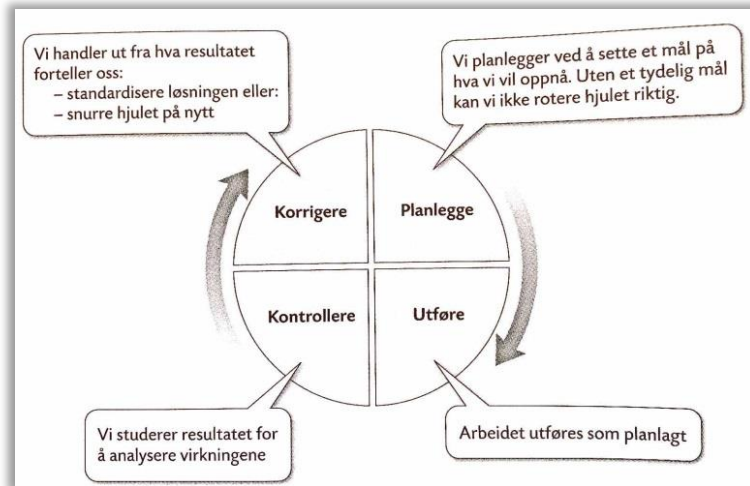
*Utvikling av mennesker* skal bygge på systematisk rekruttering og opplæring basert på gode ferdigheter og verdier. Ledere skal opptre som mentorer og coacher. De ansatte skal involveres og ansvarliggjøres slik at det skaper sterke team. I tillegg til at man systematisk utvikler samarbeidspartnere etter samme kriterier. I *prosessene* skal oppgavene løses med minimalt med sløsing og disse skal visualiseres. Prosessene skal være knyttet til kvalitet. Feilene blir korrigert raskt når de oppstår. Standardisering av beste praksis vil ivareta forbedringsarbeid. Målet her er ikke en bunke med papirer og prosedyrer, men praktisk standard arbeidsbeskrivelser og énpunktsleksjoner som følges og utfordres gjennom nye forbedringer. Énpunktsleksjoner handler om enkel standard på en A4-side som skal kunne leses, forstås og følges på 40 sekunder. Det kan lages med bilder og enkel forklarende tekst (Wig, 2013).

Flere av lean verktøyene har en sammenheng og danner en helhet i kontinuerlig forbedringsarbeid. Jeg ønsker kort å presentere de mest vanligste verktøyene. Lean handler om endring av organisasjonskultur og tankemønstre, men for å komme dit trenger vi noen verktøy for å gjøre jobben. Disse verktøyene kan brukes til kontinuerlig og systematisk forbedringsarbeid. Det finnes en rekke metodiske verktøy som hjelper virksomheter på vei i dette arbeidet. I dette underkapitlet går jeg gjennom noen av disse. Det er ikke anledning til å gjennomgå alle aktuelle planverktøy, men jeg vil se nærmere på de mest sentrale verktøy.

### 1.5.2 Hva er lean og dens metodiske verktøy?

*En demings sirkel* – et «system av dyptgripende kunnskap», visualiserer kontinuerlig forbedringsarbeid. Sirkelen handler om planlegging (Plan), utføring (Do), kontrollering (Study) og korrigerende (Act) PUKK. Dette hjulet finnes også i en annen variant; PDCA. Målet er å gi forståelse for systematikk i det praktiske arbeidet. *Problemløsning og læring* er eksperimentering ved PDSA/PUKK. Temaene i lean-speilet er Involvering, synliggjøring av problemer, PDSA/PUKK, A3-kommunikasjon, tavlemøter, samt innovasjon og fornying (Wig, 2013:53).

Figur 3: PDSA sirkel



(Wig, 2013: 52)

Forskjell bygger på at PDCA handler mest om styring (Check), mens PDSA handler om læring (Study). Målet med sirkelen er ønsket om å få dypere forståelse av prosessene (Wig, 2013). Den er også med å visualisere hvordan en kan jobbe systematisk med kontinuerlig forbedring og utvikle tjenestetilbudet. Målet her er å luke ut uønskede hendelser og avvik. Demingssirkelen kan dermed bidra til systematisk tenking ved implementering og gjennomføringsarbeid.

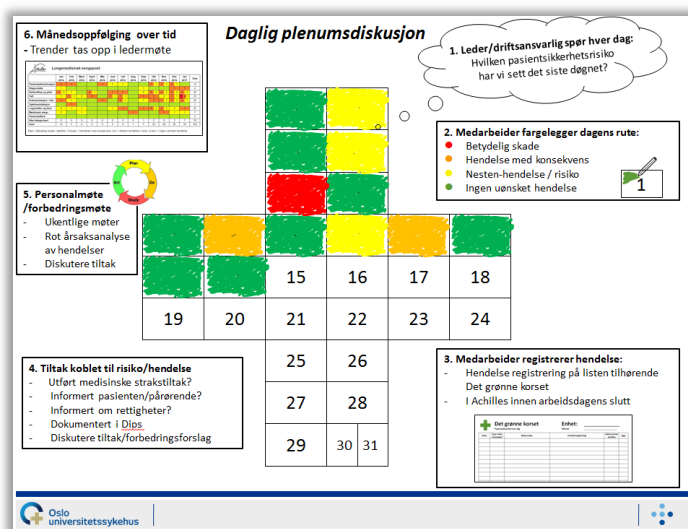
Fem S (5S) er et verktøy som hjelper oss å systematisere selve arbeidsplassen og prosesser etter at målene er satt. Rolfsen (2012) beskriver 5S med at i første øyekast kan det oppfattes som «husarbeid» - en metode for å opprettholde god orden og ryddighet. Det blir ryddet skikkelig i boden eller garasjen. Målet med 5S er å gjøre de riktige valgene. Det er tilsvarende vanskelig å gjøre feil da alt er tydelig merket, som for eksempel hvilken kniv skal brukes til kjøtt eller fisk. Alle verktøy man trenger for å gjøre en god jobb ligger systematisk på sin plass. Det å ha de riktige systemer rundt oss i hverdagen kan avgjøre hvordan implementeringsarbeid lykkes, samt at det bidrar i en større grad å få til et forankringssystem. Dette handler om praktisk arbeid ved systematisering og standardisering - 5S, som alle kan starte med. Dette verktøyet er ett av de mest synlige hjelpemidlet i leanarbeidet. 5S stammer

fra de japanske ordene *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* og *shitsuke*. Disse ordene kan oversettes på norsk til *sorter*, *systematiser*, *skinner*, *standardiser* og *sikre* (Wig, 2013).

*Pulstavle* er nok ett av de mest brukte og kjente verktøy da det er enklest å ta i bruk. Erfaringsmessig vil dette være en enkel måte komme i gang med lean arbeid når man har bestemt seg for denne metoden, samt funnet ut at virksomheten trenger bedre daglig styring. Tavlen brukes for å ha oversikt over arbeidsoppgavene og arbeidsdagen. Pulsmøtene er beregnet å være korte og effektive møter med varighet på rundt ti minutter stående. Dette kan høres nokså lite ut, men i praksis vil de fleste finne ut at man klarer å holde tiden. Pulsmøtene er gjerne knyttet til å skaffe oversikt over uønskede hendelser, der man gjerne kan bruke «det grønne korset» sammen med pulstavle for å reflektere over disse.

*Det grønne korset* er blitt veldig populært ved flere store sykehus, deriblant Oslo Universitetssykehuset. Etter søkt på internett ser jeg at «det grønne korset» også har etablert seg i industrien og varesalg. Det grønne korset er utviklet i Sverige og er blitt enkel og synlig uten at den krever noen form for applikasjoner eller hjelp utenfra. Det er enkelt forklart papirark som henger på veggen med en kalender som er utformet som et kors. Hver gang når teamet samles, har man en kort gjennomgang av dagen for å dekke uønskede hendelser. En rute i korset farges enten grønn, gul, oransje eller rød avhengig av hvordan dagen har vært.

Figur 4: Det grønne korset

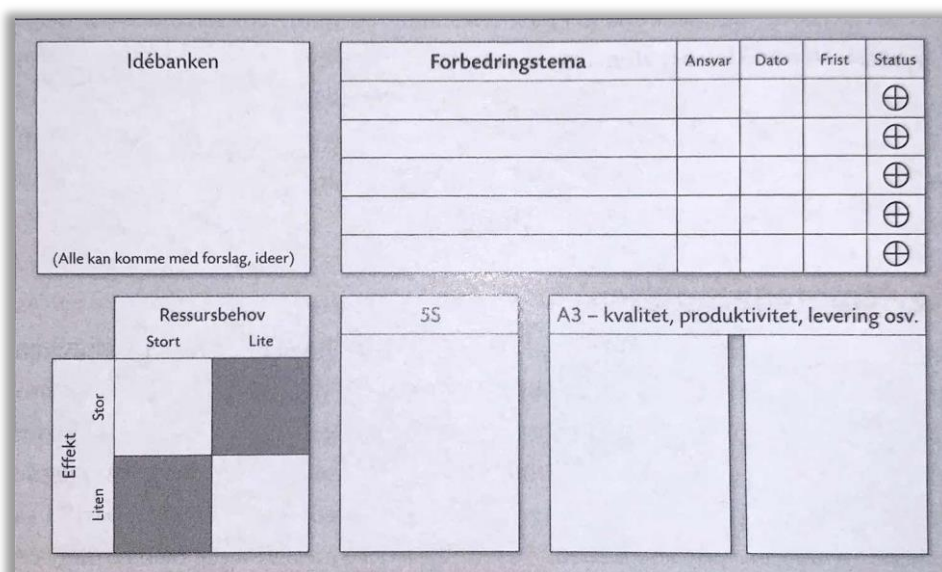


(E-håndbok: Oslo Universitetssykehus, lest 2019)

Hvis det ikke har vært uønskede hendelser, farges ruten grønn (OUS hjemmeside lest: 27.01.2019). Gul farge brukes ved mindre alvorlig hendelse, oransje ved middels alvorlige og rød ved alvorlige hendelser. Det grønne korset har ikke vært direkte relatert som en del av lean verktøy. Likevel på grunn av funksjonen til det grønne korset, kan det sees som nært knyttet til leanfilosofi, og systematisk kontinuerlig forbedringsarbeid og brukes aktivt i enkelte sykehus i Norge, Sverige og Finland.

*Kaizen* eller *forbedringstavle* bygger på å ha orden i de større sakene som trenger mer grundig behandling. Disse møtene er gjerne sjeldnere, fra én til fire ganger per måned. Ved Kaizentavle brukes gjerne «prioriteringsverktøy» for å finne ut hvilke saker man ønsker å ha fokus på. Det vanlige er at personalet melder saker ved å henge opp gule lapper på en tavle. Disse behandles i rekke og orden ved å prioritere utfordringene i en «prioriteringsmatrise». Deretter vil oppgavene resultere i en «handlingsplan» hvor ansvar deles med bestemte frister.

Figur 5: Forbedringstavle



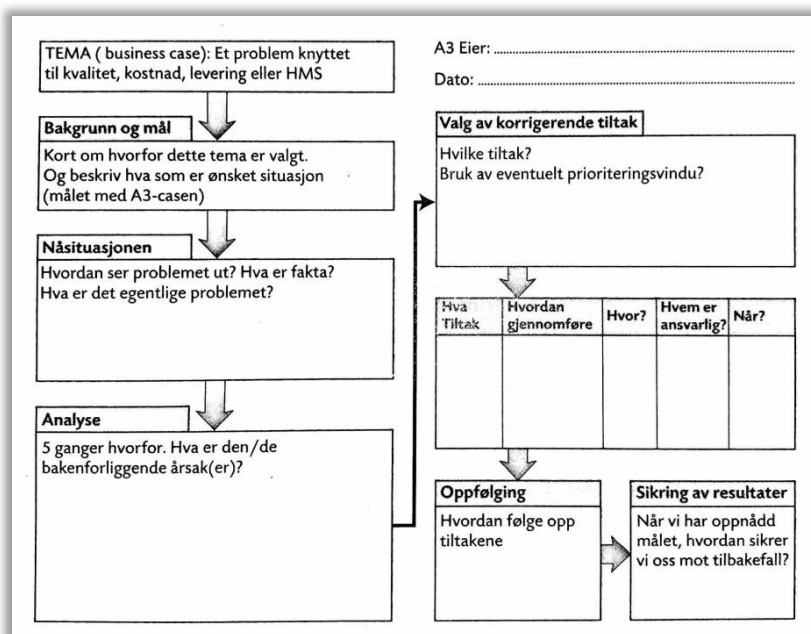
(Wig, 2012: 66)

*Problemløsningsverktøy A3* bygger på å løse problemstillinger ved å registrere nåsituasjon og problemstilling. Deretter stilles det fem *hvorfor* spørsmål. Hvorfor har vi et slikt problem? Dette svaret blir igjen utfordret med et «hvorfor» spørsmål, helt til man kommer til roten av problemet. Når problemstilling er klar blir det skissert et ønsket mål, samt hvordan målet kan



nåes. Alt dette skrives ned i en mal på – nettopp – A3 ark. Graban (2017) mener at «Du kan ikke behandle en pasient med rusproblematikk, hvis du ikke skjønner grunnen til problemet». Med A3 prøver man å kartlegge hva som er grunnen til problemet (Wig, 2013: 106).

Figur 6: Problemløsnings A3



(Wig, 2012: 197)

### 1.6 Avgrensninger

Temaet er stort og kunne sikkert studeres fra flere hold, men både tid og studiets omfang av oppgaven setter begrensninger. Som jeg beskrev tidligere handler leanfilosofien om alle ”fruktene i fruktkurven”, altså holdninger, strategier, verdier, verktøy og lignende. Det handler om organisasjonskultur som vi er med på å utforme.

Jeg har valgt å intervju ansatte som har gjennomgått lean kurs innenfor Klinikk psykisk helse og avhengighet. Det er vanskelig å definere spesifikt hvor langt i arbeidet de har kommet da leanfilosofien kan oppfattes på så mange ulike abstraksjonsnivåer. Ingen av informanter hadde lederoppgaver eller lederroller.

Lean har flere metodiske verktøy enn de som jeg presenterte tidligere, men som jeg velger å ikke gå inn i. Det handler blant annet om verdistrømanalyse (brunpapirøvelse), fiskeben-

diagram og six sigma for å nevne noen (Wig, 2013); (Rolfsen, 2014); (Modig og Åhlström, 2012). Disse og flere andre verktøy hjelper organisasjoner til å planlegge og gjennomføre oppsatte mål.

### ***1.7 Internopplæring ved Klinikk psykisk helse og avhengighet***

Undersøkelsen i denne oppgaven ble gjennomført ved Klinikk psykisk helse og avhengighet, Oslo Universitetssykehus. Klinikken har en egen gruppe for kontinuerlig og systematisk forbedringsarbeid som jobber med å spre kunnskap om leanfilosofi. I tillegg drives kursvirksomhet som er klinikkovergripende aktivitet. Disse kursene går over to dager og har fokus på praktiske øvelser med lean metodiske verktøy, i tillegg til noe teori. I enkelte tilfeller er kurs skreddersydd til enhets behov, og praktisk opplæring gir samtidig til alle medarbeidere. De fleste kursdeltagere møter opp til kursene uten spesifikk kunnskap eller erfaring om lean. Deltagelse er i stor grad avhengig av medarbeidernes egen interesse eller interesse hos nærmeste leder. Oslo Universitetssykehus tilbyr også e-læringskurs i mange temaer og applikasjoner, men ikke innenfor leanfilosofi. I noen tilfeller er slike e-læringskurs obligatoriske før man kan delta på andre kurs eller får tilganger til ulike applikasjoner/datasystemer.

## **2.0 BAKGRUNN, VERDIGRUNNLAG OG TEORETISKE PERSPEKTIVER**

I etterkrigstiden skulle Toyota i Japan produsere biler, men hadde begrenset økonomi. De reiste til Ford sine fabrikker for å undersøke hvordan de hadde organisert sin produksjon og oppdaget flere ting. Produksjonen var organisert i flere enheter som for eksempel presse, lakking, og montering for å nevne noen. Oppgavene ble utført av ulike personer i organisasjonen. Selve organiseringen resulterte i spesialiserte avdelinger som økte produktiviteten ved at man oppnådde stordriftsfordeler. Resultatet ble at Ford klarte å redusere prisen ved denne type organisering og gjorde bilen til allemannseie (Wig, 2013: 22). En slik organisering resulterte likevel i at systemet produserte mange feil og avvik. Det ble mye svinn på grunn av feilproduksjon. Denne type organisering kaller vi *ressurseffektiv*

*organisering*. Ressurseffektivitet fokuserer på ressursene organisasjonen trenger for å produsere et produkt eller levere en tjeneste, slik som ansatte, anlegg, utstyr, verktøy og informasjonssystemer (Modig og Åhlström, 2012).

Modig og Åhlström (2012) beskriver ressursorganisering med stafettløp der den første løperen bærer mange stafettpinner samtidig. «Jo flere, jo bedre», skiver de. Men etter at han har løpt de første hundre meterne er det ingen som møter han. En telefonsamtale røper at den andre løperen er i Thailand på et møte (ibid). Dette illustrerer litt hvordan man bygger opp flaskehalsen som igjen fører til venting, noe som er ikke er et ukjent fenomen i helsevesen. Ventelistene er ofte lange når flyten ikke er helt optimal. Dette er klart satt på spissen, men det får oss forhåpentligvis til å reflektere hvordan man kan bygge opp jevnere flyt ved omorganisering av tjenestene.

Toyota måtte tenke annerledes. Derfor organiserte Toyota sin produksjon slik at når kunden hadde bestilt bilen, startet produksjonen utfra en «build-to-order-strategi». Produksjonen hadde fokus på hva kunden ville ha, når og hvilken mengde. Deretter fulgte alle ledd kvaliteten av det som ble produsert. Skulle det bli oppdaget feil kunne hvem som helst stoppe produksjonsprosessen for å sikre at feilen ble rettet før den nådde neste ledd. Denne måten å organisere produksjon på kaller vi *flyteeffektiv organisering*. I en organisasjon med flyteeffektivitet er det ikke behov for gjenopptakelse siden det er få flytenheter i prosessen (Modig og Åhlström, 2012).

Kravene fra befolkningen øker. Holdninger i forholdet til helsepersonell, blant annet leger og sykepleiere som profesjon, har endret seg over tid. Pasienter møter helsevesenet med en helt annen egen kompetanse enn tidligere. Helsevesenet blir møtt med nye krav i forhold til tjenesteyting, informasjon og rapportering. Avvik og uønskede hendelser får en helt annen tyngde i dag enn bare et par ti år tilbake. Det er større fokus på disse sakene i dag. Det settes effektivitetsmål hvert år, noe som gjør at den samme jobben utføres med noe mindre ressurser. Dette gjør at de ansatte er nødt til å tilpasse seg en ny hverdag.

Lean teknikker inkluderer verdiflyt under hele prosesser. Disse teknikkene har som et mål å identifisere og eliminere aktiviteter som ikke skaper noe verdi, og erstatte disse med

verdskapende aktiviteter i pasienter pasientbehandling. Det kan være vanskelig å måle generaliserbare resultater av metodens effekt da det ikke finner gode målingsverktøy for å gjøre dette (Wig, 2013); (Rolfen, 2014); (Modig og Åhlström, 2012).

## **2.1 Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet**

Denne studien handler om forankring av lean i organisasjonskultur. Organisasjon kan defineres som «*et målrettet samarbeid mellom mennesker*». Det vil si at det finnes regler for denne samhandlingen, og at det finnes retningslinjer om hvem som gjør hva, hvilke ansvarsområder den enkelte har, samt at dette arbeidet er koordinert, styrt og ledet (Kvale og Wæraas, 2006: 12). Dette støtter også lean som filosofi der hele organisasjonen deltar med å dra lasset mot felles mål. utfordringen er likevel knyttet til det som Busche (2019) karakteriserer i boken *Klart lederskap* at organisasjoner som *relasjongrups* kan utvikle seg til to ulike verdener, den bevisste og ubevisste. Den bevisste delen kan ha mange forskjellige stemmer med ulike perspektiver som sier noe, bedømmer noe, foreslår forskjellige handlingsmønstre eller skaper mening. Mens den ubevisste mindre rasjonelle delen rommer det vi ikke er så oppmerksomme på, dagdrømmer, der vi snakker til oss selv og lager historier som vi ikke helt kan huske noen minutter senere. Denne ubevisste delen oppfordrer oss til å gjøre visse ting før noe annet, oppfatte noe på en bestemt måte og foreslå visse handlingsmønstre og ignorere andre (ibid).

Ifølge Rolfen (red.) (2014) i boken *LEAN blir norsk* finnes det mange definisjoner for organisasjonskultur. Noen er uttrykt i form av resultater, andre i form av prosessen. Kultur formes i tankene til den enkelte ut fra hva den enkelte ser og representerer summen av vanene til medlemmene i en organisasjon (ibid, s. 110). Forfatteren skriver videre at viktige elementer i lean produktutviklingskultur er tillit, respekt og ansvar i tillegg til innovasjon, kreativitet og entreprenørskap (ibid).

Eriksen, Sørheim (2002) skriver at kultur et av språkets vanskeligste ord selv om – eller kanskje nettopp fordi – vi tror vi vet hva det betyr. Det er nok ikke enkelt å forklare ordet kultur og vi har ulike oppfatninger hva vi legges oss i det begrepet. Boken *Kulturforskjeller i*

*praksis* beskriver hvordan vi snakker stadig om bedriftskultur, ungdomskultur, politisk kultur, innvandrerkultur, subkulturer m.fl. for å nevne noen. Kultur er et ord som beskriver mange fenomener, men også kan *bety* forskjellige ting. Ordet kultur kommer fra det latinske ordet *colere*, som opprinnelig betydde å *dyrke*. Kultur varierer og vi kan konkludere at kultur er noe vi har tilegnet oss – lært (ibid). Vi vil da kunne si at på en arbeidsplass tilegner vi en bestemt måte å utføre oppgavene på, men de samme arbeidsoppgavene kan utføres på en annen måte på andre arbeidsplasser.

Røvik (2009) legger frem et lite utvalg av begreper som en del av organisasjonskultur, som blant annet kunde- og servicekultur, og lærings- og forandringskultur for å nevne noe. Det kan ikke med et ord forklares hvilke faktorer som påvirker endringsprosesser og nytenking. Når vi prøver å finne svar på hvordan lean filosofien kan *forankres* i det daglige arbeidet, kommer vi ikke bort fra at noe må forandres. Det er nettopp forandring som kan være det mest krevende del av prosessen. Vi er vanemennesker og utfører oppgavene rutinemessig, uten å ofre dypere tanker for det vi gjør og hvorfor gjør vi det slik. Amundsen (2019) skriver at det er et tegn i tiden med et økende uttalt behov for mer ledelse og mindre styring i mange arbeidsorganisasjoner. Hvordan skape varig kultur for kontinuerlig forbedring i organisasjonen, håper jeg å kunne gi nærmere svar på i analysen.

Ledere påvirker arbeidsmiljøet i stor grad og setter sine kulturelle fotspor som nevnt tidligere. Dette indikeres ved resultater fra en rekke arbeidsundersøkelser og studier. Lederen har stor betydning for gjennomtrekk, «turnover», samspill og læring (Martinsen, 2005:48). Hva er så identitet? Identitet er svaret på hvem en *er*. Ordet kommer fra det latinske ordet *idem* som betyr «det samme», og *identidem* som betyr «det som ikke varer» eller «det som er samme hver gang» (Kvale og Wæraas, 2006: 13). Brunsson, Sahlin-Andersson (2000) skriver noe som jeg mener er aktuelt i forhold til forandringsprosesser av lean i organisasjoner:

*Individet blir oppfatta som ei autonom og avgrensa eining som kan tenkje rasjonelt, som lèt tankane styre handlingene, som kan setje seg mål, som kan gjere val og ta avjerder i tråd med måla sine og kunnskapen sin, som kan prestere, ta ansvar, lære, forbetre seg osv. Alt dette er trekk som ein også ventar av moderne organisasjonar.* (Kvale og Wæraas, 2006: 14)

Autonomi og empowerment som omfatter ansvar og det å ta ansvar. Deretter dreier det seg å internalisere kunnskapen og dele den med andre. Positive opplevelser gir større mulighet til å lykkes. Folk trekker slutninger på grunnlag av forhold og egenskaper de synes å kjenne igjen fra andre situasjoner (Strand, 2010). Det sentrale her er at de medarbeidere kjenner til organisasjonens mål og metodene hvordan man kommer dit.

Spørsmålet om organisatorisk identitet er et sentralt aspekt ved menneskelig og organisatorisk meningsskaping. Det kan synes være både tidløst og stedsløst, hvor *her og nå* er mer aktuelt enn noen gang (Kvåle og Wæraas, 2006). Hvordan vi formidler informasjon om lean som filosofi kan ha påvirkning på hvordan organisasjonen lykkes med implementering. Derimot kan forankring av filosofien i det daglige arbeid være en stor utfordring i mange organisasjoner. En av øvelsene ved leankurset i OUS er å bygge brannbil med legoklosser. Dette gjøres for å illustrere hvilke kommunikasjonsutfordringer vi har i hverdagen. Det å be personalet i å delta på et kurs, der noen av oppgavene er å «bygge legoklosser», kan virke skremmende og ikke jobb-relevant for den enkelte og dermed senke interessen i å delta. Samtidig vil en forklaring om hensikten på forhånd påvirke refleksjonen, noe som motvirker hensikten. Det viser at vi handler, oppfatter og tolker det som skjer rundt oss veldig ulikt.

Etter gjennomføring av leankurs klarer man å relatere til deler av de metodiske verktøyene til det praktiske arbeidet, og hvordan ting kan gjøres annerledes. Likevel vil de fleste oppleve, når de returnerer tilbake på arbeidsplassen, at man faller tilbake til de gamle rutiner. Man klarer ikke lenger å se nytten av det nye man har lært. Busche (2012) illustrerer dette med noe han kaller «nyttårsløftedelen» som sier: «må se å gå ned fem kilo, burde trene litt oftere.» Samtidig sier den indre dialogen: «Ser ikke de wienerbrødene gode ut?» Hvem vinner dragkampen mellom det rasjonelle og den indre dialogen? Vanligvis vinner wienerbrødene (ibid).

Dette viser hvor kompleks det kan være å endre holdninger og etablerte nye handlemønstre. Utfordringen kommer når forbedringsarbeidet utfordrer både eksisterende strukturer og den vanlige måten å tenke på (paradigmet) (Wig, 2013: 31). Et eksempel på dette kan være morgenmøtene på arbeidsplassen. Disse møtene er som regel relativt korte, frie møter uten forhåndsbestemt struktur, som heller ikke resulterer i en klar plan for dagen. Det å organisere

disse til å bli mer systematiske og strukturelle kan være utfordring i seg selv. De fleste forstår at struktur og systematikk er bra, logisk tenkt, mens den urasjonelle siden sier at «våre møter er jo allerede så greie». Argumenter jeg har fått presentert er blant annet at man ikke har tid til å begynne å omstrukturere disse møtene, da man allerede har så mye å gjøre. Dette selv om det kunne ha vært tidsbesparende over tid, i tillegg til at det kunne gi bedre oversikt over driften. Dette kan tyde på mangel på grunnleggende forståelse for lean filosofi.

Lean forum inviterte sine kontakter til et studiebesøk hos Hydro Aluminium Høyanger som ble kåret til «Årets norske leanvirksomhet 2018». Selv om kritikken i helsevesenet i stor grad handler om at lean kun passer til industrien, og ikke til sykehuset, vil jeg trekke fram et interessant sitat fra forumet: *«De har utmerket seg med sitt Lean-arbeid og hvordan dette er tydelig knyttet til deres strategi og utvalgte prinsipper. Bedriften ser klart viktigheten av å jobbe med kontinuerlig forbedring. Arbeidet er meget godt forankret i ledelsen og med svært god involvering hos de tillitsvalgte. De er gode til å involvere hele organisasjonen i å skape forbedringer og har fått frem en forbedringskultur i bedriften»* (Lean Forum Norge, 07.08.2019).

## **2.2 Lean og lederskap**

Strand (2010) skriver at ledere er avhengige av «entreprenører» som bidrar til aktiv engasjement. Dette er viktig i arbeid med kontinuerlig forbedringsarbeid. Det er viktig for ledere å ha ansatte rundt seg som oppriktig viser interesse (ibid). Mens den tradisjonelle tilnærmingen til lederskap hadde personfokus og lederatferd dominerende, oppfattes lederskap i dag som en profesjon med større og mer helhetlig ansvar enn tidligere (Andersen, Moldenæs, Torsteinsen, 2017: 36). Tidligere var fokus på å to-dele lederfunksjonen i styring (administrative funksjoner) og ledelse (rasjonelle funksjoner), mens i dag ser man at dette skillet er visket ut. Ledere må sømløst skifte mellom en rekke oppgaver og funksjoner for å mestre hverdagen (ibid.). Wig (2013: 153) skriver at uten lederskap vil den nye kunnskapsbaserte utviklingsprosessen ikke lykkes. Det er ledere som setter de store kulturelle fotavtrykkene gjennom sine handlinger hver dag.

I artikkelen *Lean Thinking in Hospitals* skriver Womack og Jones (2003) at mye tyder på at økende kunnskap hos beslutningstakere, med tanke på lean intervensjon, bidrar til organisasjonens villighet til endring (ibid). Ifølge Strand (2006) finnes det to standpunkter til ledelse. Ett som mener at ledelse har stor betydning, og et annet som avviser ledelsen som viktig faktor. Enkelte forskere har angrepet forutsetningen om ledelsens betydning og påstått at denne faktorens virkning er overdramatisert. Strand (2010: 111) referer til organisasjonsforsker March som sammenligner ledere med lypærer: *De er viktige men gjør ikke noe forskjell så lenge de fungerer som forutsatt*. Ledelsens betydning for det psykososiale er et mye diskutert tema. Forskningen viser at ledere kan påvirke arbeidsmiljøet i stor grad (ibid: 126). Det er ingen hensikt å prøve å komme fram til et svar på spørsmålet om ledelse er noe som virker, eller noe vi tror på. Det er begge deler. Det er rimelig å anta at personalet med spesielle mandater i organisasjonen kan påvirke organisasjonens skjebne (Strand, 2010). Busch (2012) skiller mellom ulike typer standardisering: standardisering av regler (regelstyring), standardisering av resultater (mål- og resultatstyring) og/eller standardisering av kompetanse. Han mener det siste er formen som er typisk for profesjonelle byråkratier. Ansatte styres ved at de må tilfredsstille spesifikke krav til utdanning. For at en slik organisasjon skal fungere godt, må organisasjonen ha kompetente og samvittighetsfulle medarbeidere. I motsetning står organisasjonen overfor styringsmessige utfordringer. Ved praktisering av lean har vi ikke individuelle mål, men vi har felles mål for hele teamet (Graban, 2017).

Lederens personlige kvaliteter gjør en forskjell når de tar lederskap. Det er hva ledere gjør i sannhetens øyeblikk, men også hvem de er, hva de står for, og hvor mye de vil lede, som bestemmer utfallet av situasjonen (Karp, 2016). Lederen forventes å dra i gang prosesser og passe på at prosessene gjennomføres. Leder skal både være produktiv, integrerende og skape noe nytt. Strand (2010: 327) skriver at den offentlige oppgaveløsning må sees på to plan, som to kretsløp, ett stort og ett liten. Det store kretsløpet handler om å mobilisere ressurser, bekrefte felleskapet og bekrefte institusjonens verdi. I de små kretsløpene kan en sette mål, gjøre målinger og få til praktiske forbedringer. I begge kretsløpene innrettes tjenester og regulering mot mennesker og forandring av mennesker («People Processing and people sorting/classifying»). I motsetning til private virksomheter, er de offentlige oppgavene i stor grad de som individene ikke kan løse alene. Det er forskjellen mellom løsning av private og offentlige oppgaver. I det offentlige ser den enkeltaktøren ikke fortjeneste i å arbeide med dem (ibid: 327).



Torsteinsen, H. (2017) skriver i boken *Ledelse og skjønnsutøvelse* at ledere som mangler relevant kompetanse fanges lett av sine intensjonelle omgivelser og kan få problemer med å fatte rasjonelle beslutninger. Han mener at teoretisk skolering i ledelse kan hjelpe praktikere til å utøve ledelse på en mer bevisst måte enn før. Men Torsteinsen påpeker at ledere erverver mye kunnskap gjennom sin praktiske erfaring, noe som ikke bør oversees eller nedvurdere (Andersen, Moldenæs, Torsteinsen 2017). Slik det kan oppfattes er nettopp skolering av ledelse om lean filosofi viktig for å skape større forståelse for hva metodiske verktøy kan/ikke kan brukes til. Lean oppfattes som spennende og nyttig av enkelte ledere, men samtidig gir man uttrykk for at «*dette har vi jo ikke tid til...*».

Rolfen red. (2014) trekker frem to begreper som er interessante med tanke på vellykket implementeringsarbeid: *instrumentell* og *institusjonell* forståelse av årsak og virkning eller planlegging og resultat. Dette blir fremstilt med følgende:

Tabell 1:

Instrumentell forståelse	Institusjonell forståelse
Organisasjoner som robuste enheter	Organisasjoner som kontekster påvirket av sine lokale omgivelser
Implementering som innføring eller overføring fra en organisasjon til en annen	Implementering som oversettelse fra en organisatorisk kontekst til en annen
Logikk og rasjonalitet som primær utfordring for implementering	Kultur og normativitet som primære utfordringer for implementering
Toppledelsen som styringsenhet	Oversettere (ledelse, ansatte, konsulenter) som styringsenhet
Lean som sett av verktøy og metoder for bedring	Lean som forbedringskultur

(Rolfen red., 2014: 199)

Oppgavene kan ikke løses alene. For hver form finnes det en motsats: hjelp eller kontroll, rask behandling eller grundighet (Strand, 2009: 327). Ledere er anerkjente problemløsere, men i lean er dette ikke tilstrekkelig. Ledere skal ikke komme med ferdige løsninger, men heller legge til rette for at de ansatte lærer gjennom kontinuerlig forbedring (Wig, 2013: 54).

Amundsen (2019) skriver at grensegangen mellom begrepene leadership og management har opp gjennom tidene fått mye oppmerksomhet i litteraturen. *Leadership* er knyttet til å etablere retning for virksomheten, altså samkjøre folk, motivere og inspirere dem. *Management*

derimot er knyttet til de aktiviteter lederen praktiserer. Det handler om planlegging, budsjettering organisering og bemanning, i tillegg til kontrollering og problemløsning. Myndiggjørende og tillitsbasert ledelse handler om å støtte både medarbeidernes autonomi/selvledelse og deres motivasjon og kompetanse, slik at de er i stand til å håndtere autonomien (ibid: 47). Ledelse og leder kan gjennom sine holdninger og handlinger stimulere prosesser som fremmer organisasjonens mål og mening i de fremvoksende indre og ytre omgivelser (Hennestad, og Revang, 2017).

### ***2.3 Lean, medarbeidskap og empowerment***

Medarbeiderskap handler om at de ansatte selv tar en aktiv, ansvarsfull og skapende rolle i organisasjonen. Det menneskelige kapital i form av ansattes kunnskaper, ferdigheter og kvalifikasjoner blir ansett som en helt fundamental faktor i dagens virksomheter (Amundsen, 2019). Brøgger red. (2007) skriver at i internasjonal ledelseslitteratur skilles det mellom to medvirkningstradisjoner, «*involvering av ansatte*» og «*ansattes deltagelse*» (*employee involvement* og *employee participation*). Hvis verken ledere eller ansatte har forståelse for at medvirkning er noe annet enn å lystre ordre, er det heller ikke grobunn for reell medvirkning. Det settes stadig større vekt på utdanning og spesialisering. Medarbeiderskap innebærer samarbeid slik ordet er bygd opp *med* og *arbeider*, der ordet *med* peker på at vår innsats bygger på samarbeid. Også ledere har noen over seg, og alle er medarbeidere samt noen medarbeidere har lederansvar (ibid).

Tillit i motsetning til kontroll kan være med på å stimulere lokalt handlingsrom og ansattes motivasjon og faglighet i arbeidet (Hennestad, Revang, Strønen, 2012; Amundsen, 2019). Tillitsvalgte kan spille en nøkkelrolle ved å bevare det gode arbeidsmiljøet under endringsarbeid. En godt skolert tillitsvalgt med god porsjon kompetanse kan lette dette arbeidet. Brøgger (red.) 2007 mener at hvis verken ledere eller tillitsvalgte har noe begrep om hva medvirkning er i praksis, må de utvikle en forståelse av hva det er, før de kan komme fra konflikt til samarbeid. Medvirkning er noe annet enn å lystre ordre, noe som ikke gir grobunn for reell medvirkning (ibid: s. 33). Det å jobbe med lean forutsetter at systemene er godt forankret i medarbeiderskapet. Dette er ingen «*din greie*» for ledere. For å kunne lykkes må hele organisasjonen involveres.

I de tilfelle der ledelsen velger å kommunisere direkte med ansatte utenom de tillitsvalgte kan resultatet bli at de tillitsvalgte proaktivt ikke involverer seg i prosessene. I så fall kan endringer føre til at hver ansatt for seg blir endel av mikroomstillingsprosesser innenfor sitt felt. Dette kan ha kostnader for begge parter (ibid: s. 47). Implementering av nye ting forutsetter godt forankret samarbeid for å kunne lykkes. Tillitsvalgtes rolle er dermed nok så avgjørende for vellykkede prosesser. Slik Rolfsen (2014) skriver har fagforeninger og tillitsvalgte en viktig og sentral rolle i det norske arbeidslivet. Dette gjelder både nasjonalt nivå, men likeså lokalt der tillitsvalgte samarbeider med arbeidsgiver. Det er blant annet dette som er en del av det vi kaller *den norske modellen*. Tillitsvalgte deltar ofte i ledergruppen og de deltar i strategiske beslutninger og diskusjoner og har like mye informasjon som ledelsen har. Myndiggjorte medarbeidere med empowerment tankegang er det lettere å lykkes i forankringsarbeidet (Amundsen, 2019: 31, 63).

I tillegg til lederforankring og lederens involvering finnes også en annen synsvinkel. Det er grunn til å tro at alle ledere ønsker å ha engasjerte medarbeidere som bygger på empowerment. Hva er empowerment og hva har det med arbeidshverdagen å gjøre? Amundsen (2019) definerer begrepet i boken *Empowerment i arbeidslivet* følgende:

*Empowerment (myndiggjøring) i arbeidslivet handler om i hvilken grad ansatte opplever å ha reell autonomi og innflytelse, meningsfulle arbeidsoppgaver, tilstrekkelig kompetanse samt tilhørighet i organisasjonen. Det handler også om de sosiale og strukturelle ordninger og praksiser i organisasjonen som bidrar til å myndiggjøre de ansatte, samt deres egne bidrag i myndiggjøringsprosessen (ibid: 32).*

Den innebærer ordet «power» som betyr styrke, makt og kraft. Empowerment handler om å sette engasjement i livet, og stekt kunne påvirke sin arbeidshverdag. Det handler om å få i gang prosesser og aktiviteter som kan styrke deres selvkontroll (Askeheim, Starring red, 2008). Tillit i arbeidslivet er koblet til begrepet *sosial kapital* som kan oppfattes som relasjonelle ressurser som bidrar til at medarbeidere kan samarbeide for å løse oppgaver i felleskap. Tillit på partsnivå legger grunnlag for utvikling av tillit mellom ledere og medarbeidere. Kontroll kan tones ned til fordel for empowerment-relaterte ordninger og praksiser. Dette fremmer delegering av makt og myndighet til medarbeidere (Amundsen, 2019: 65-66). De tar over noe av eierskapet ved å delta i strategisk planlegging for å styrke arbeidsplassene (Brøgger, 2007).

### 2.3.1 Innvendinger mot lean

Innvendinger mot lean er viktig å lytte til. For en tid siden ble det laget en reportasje om lean i sykehus (Ullevål Universitetssykehus). Det er reist innvendinger som at Toyotas lean-filosofi ikke passer inn. Det ble hevdet polemisk, som tidligere nevnt i oppgaven, at «Pasienter er ikke biler!» (Wig, 2104). Norsk tjenestemannslag (NTL) ved Universitetet i Oslo (UiO) hevder at: ”Lean er vår tids viktigste tayloristiske retning som vil innebære tidsstudier og stress for de ansatte. Lean og målstyring er sentralisering av makt” (NTL UiO 2011; Wig, 2014: 45). Taylor skrev følgende i sitt hovedverk Principles of Scientific Management:

*Det er kun gjennom tvunget standardisering av metoder, tvunget innføring av de måter å implementere på og tvunget samarbeid at dette raskere arbeidet kan sikres. Og plikten til å tvinge gjennom standarder og samarbeid ligger hos ledelsen alene.*

(NTL UiO, 2011)

En skal stille seg spørsmål om lean oppleves som en tvangstrøye dersom det hele kommer ovenfra og ned. NTL er ikke nådig med sin oppfatning av lean: «Lean vil ytterligere skjærpe målstyringen av de vitenskapelige ansatte. Systemet spiller på lag med Fagerbergutvalget som vil telle hver enkelt vitenskapelig ansatts publiseringspoeng og straffe den som ikke tilfredsstiller kravene ved å ta forskningstida fra dem» (NTL UiO, 2011).

NTL referer rektor ved Handelshøyskolen Tom Colbjørnsen: «Lean er ikke et tilfeldig verktøy. Det er en sentral del av Human Resources Management (HR)». Videre blir han referert med at de ansatte er opptatt av sine revirer og agendaer, men har avgrenset kompetanse til operative og lokale forhold. De er heller ikke ansvarlige for overordnede resultater. Ansatte bør derfor begrense seg til å medvirke, ikke til å bestemme. Det bør ledere gjøre (ibid).

Innenfor helsevesen kan man erfare lignende meninger. Andersen, Rørvik, Ingebrigtsen (2013) påpeker i en artikkel at forskere bemerker et dypt gap og spenning mellom den medisinske tilnærmingen og lean tenking. De mener selv om vitenskapen beviser lean som effektiv i forbedringsarbeid kan manglende dokumentasjon føre til motstand og hindre utspreidning av kvalitetsinitiativer i helsevesenet. Det argumenteres sterkt innenfor medisin at man må ta hensyn til organisatorisk kompleksitet og sosial kontekst ved levering av helsetjenester. Selven (2018) skrev i en artikkel i bladet Ledernytt følgende: «Utfordringen er

*at bedrifter som ønsker å implementere Lean ikke vektlegger kulturreisen som vil utfordre bedriftens holdninger og oppfatninger til hvordan ting skal gjøres.» og videre at:*

*Ledelsen må eie implementeringen av Lean - og kan ikke delegere dette til andre. De må sitte i førersetet og vise at dette er noe de tror på og opplever som forretningskritisk for å lykkes i framtiden. De må invitere ansatte med i en dugnad om kontinuerlig forbedring - og ansvarliggjøre alle ansatte på dette området. Her begynner kulturreisen - som ledelsen må lede.*  
(Selven, 2018)

Det er flere meninger om lean: «*Lean er ikke å effektivisere, løpe raskere og jobbe mer, men å jobbe smartere etter noen viktige prinsipper*» (Fagbladet 17.02.2017) hevder Kari Bjørnerud Børthus i Vestre Toten kommune. I kommunen har de jobbet med filosofien i flere år og ifølge artikkelen har over 70 kommuner besøkt Vestre Toten kommune for å lære nye ideer (Fagbladet 17.02.2017).

Det er skrevet flere bøker om lean som lederfilosofi med metodeverktøykasse. I tillegg finnes det masteroppgaver som omhandler temaet og meg bekjent en doktoravhandling om temaet. Det finnes en del fagartikler som stort sett er fra utlandet. Disse handler i det store om lederens rolle i hvordan man implementerer lean-verktøy. Det er vanskeligere å finne dokumentasjon om hva som er og har vært medarbeidernes rolle og engasjement i prosessen. Naturlig nok kan dette skyldes at prosessen sies å være lederforankret, selv om medarbeiderskap er en viktig del av prosessen for å lykkes. Tanken er også å oppnå forberedelse av medarbeidere i forhold til filosofien rundt lean.

I Oslo Universitetssykehus har hver av klinikkene sine oppgaver, og en pasient må ofte bevege seg mellom disse uten av det er spesielt koordinert. Pasienten kan oppleve mye venting da klinikkene som regel organiserer sitt arbeid ressurseffektivt. De ulike seksjonene og enhetene jobber selvstendig, og kommunikasjon kan svikte dem imellom. Det kan vanskeliggjøre oppfølging av uønskede hendelser og avvik. Dette illustrerer hvordan manglende kommunikasjon mellom viktige deler av tjenesteproduksjon kan føre til stopp i produksjonen, og få særlig alvorlige konsekvenser når vi snakker om tjenester til mennesker i helsevesen. For å løse dette bør organisasjoner ha fokus på flyt for å skape organisasjoner som er mer som et effektivt stafettløp. Det handler om å se helheten for å unngå «øytenkning» og fokusere på virkelige kundebehov (Modig og Åhlström, 2012: 52).

De etablerte, kollektive vaner spiller inn i hverdagen. Vi er på en måte «fanget av fortiden». Vi vet hvor vanskelig vaner er å vende (Hennestad, og Revang, 2017). Våre virksomheter bygger på mange rutiner og retningslinjer som skal følges. Hennestad, Revang (2017) skriver at til å med rutiner gjennomføres forskjellig hver gang. De referer til en kjent organisasjonsforsker, March, J. G., som mente at: «Change takes place because most of the time most people in an organization do about what they are supposed to do; that is they are intelligently attentive to their environment an jobs» (s. 75). Små tilpasningsendringer kan akkumuleres til transformasjoner (ibid). Når man skal sette sammen team, må vi dyrke ulikheter. Kirkhaug (2018) mener at verdier kan bidra til samhold og koordinering på flere måter. Det kan utligne faglige og statusmessige forskjeller mellom ulike profesjoner ved at man er enige om hva som er rett og galt, viktig og uviktig. Bercaw (2013) mener at mange helseorganisasjoner har en «topp-ned» tilnærming med sine styringsstrukturer, samt at det er vanskelig å finne tid til styrking og engasjering av personalet.

Wig (2013) sammenligner teambygging med et fotballag som består av deltagere med ulike oppgaver på laget: angriper, kantspiller, keeper og annet. Her er de individuelle ferdigheter avgjørende. Uten disse individuelle ferdigheter vil hele laget prestere dårlig. Et team inneholder både åpne og skjulte prosesser. Det kan handle om åpne eller skjulte problemer eller konflikter. Like under den bevisste delen av hjernen finnes alt det vi ikke er så oppmerksomme på. Da trenger vi noen begreper og modeller som kan hjelpe oss til å trenge inn og forstå hva som foregår. Det finnes en bevisst, rasjonell del av organisasjonen, og det finnes en ubevisst, indre dialog som har en kraftig virkning i organisasjonen (Wig, 2013; Busche, 2012).

Implementering krever at man må være bekvem med å prøve litt ut hvordan metoden fungerer på den enkelte arbeidsplass. Det er som å lage matrett, det kreves prøving, feiling, smaking, involvering av flere til å til gi tilbakemelding, samt uttesting flere ganger før man er fornøyd (Rolfsen 2017: 154).

### 3.0 METODISK TILNÆRMING

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for min metodiske tilnærming i mitt arbeid. Slik jeg oppfatter Robert Yin (2016) innebærer det å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse å ha en forståelse for at det er et håndverk preget av utfordringer knyttet til tre viktige mål: åpenhet, metodikk og etterarbeid av resultatene. En forsker kan også ta med sine egne refleksjoner og verdensbilde med i forskningen, i første omgang som en motiverende kraft til å definere og drive forskning. Likevel vil en pragmatisk tilnærming være en fordel for en kvalitativ undersøkelse.

Yin (2016) hevder at et gjennomtenkt design på en undersøkelse betyr ikke at man automatisk adopterer mange rigide design prosedyrer. Men det betyr at man må tenke over og gjøre spesifikke valg i hvor høyt en forsker selv vil verdsette de ulike design prosedyrer. Yin (2016: 83) skriver at: «*The overall result of your thoughtfulness, no matter which specific procedures are then followed, will be a higher probability of completing a sound study-one whose findings are supported by the evidence and do indeed address the initial questions of topics of study*». Jeg har tenkt mye gjennom hvilke spørsmål jeg skal stille som kan gi svar på temaet jeg har valgt. Det er skrevet flere studier om implementerings prosesser av lean, mens jeg har valgt å ha fokus på forankring av lean på lengre sikt.

I studier som denne vil *hvordan* og *hvorfor* spørsmålene være sentrale. Studiene bygger på sanntidshendelser der intervjueren og informanten har en direkte kontakt. I denne studien er jeg opptatt av å finne svar på *hvordan* kan lean filosofi forankres i det daglige arbeidet. Dersom det skulle vise seg at det er vanskelig, ønsker jeg å finne ut *hvorfor* det ikke går (Yin, 2018). Denne undersøkelsen bygger på et semistrukturert intervju der jeg har gitt åpning for informantene å komme med ytterligere informasjon som de er opptatt av.

Yin (2016) uttrykker hvor viktig det er at forskeren selv kjenner godt til temaet en skal undersøke om. Han mener at det er lett å overse fakta som flere andre allerede har skrevet om. I såfall er det viktig å sette seg inn i resultatene fra andre undersøkelser med samme tema (ibid). Dette har jeg reflektert over. Det er som tidligere nevnt skrevet flere masteravhandlinger, og jeg kjenner til én doktoravhandling om temaet i Norge. Disse avhandlingene hadde fokus på blant annet *hvorfor noen enheter bruker lean metode mens*

*andre ikke, samt hva mener sykehusansatte om lean metoden.* I tillegg er det skrevet mye om implementering av lean som metode. Disse undersøkelsene har jeg funnet meget nyttige i min studie. Yin (2016) skriver at det er viktig å ha tilstrekkelig kunnskap om andre studier og lære av dem, inklusive deres metode design. Målet må være å unngå repetisjon og omskriving. Disse kan også være med på å hjelpe til å redusere muligheten til å mistolke egne resultater (ibid).

I denne studien ønsker jeg å se nærmere på i hvilken grad vil det være mulig å forankre lean i det hverdagslige arbeidet. Studien har fokus på hvordan ansatte definerer sin egen rolle for å oppnå resultater i form av forankring av lean. Har det blitt et konsept som «trykkes til brystet» av de ansatte, eller har den «kokt bort» over tid. I andre studier har fokus vært på lederskap, der ledere i variert grad har gjennomført opplæring om lean, mens få av de ansatte har gjort det. Mitt utvalg av informanter bygger utelukkende på medarbeidere som har gjennomført to dagers leankurs, og har vært en del av implementering av leans metodiske verktøy av ulikt grad. Studien søker å belyse i hvilken grad økt kompetanse om lean bidratt til mer systematikk på arbeidsplassen, samt om det har noen virkning. Videre vil studien gi oss noen svar på hvordan holdningene endres etter gjennomført kurs, særlig med tanke på hvilken grad metoden kan forankres i det daglige arbeidet.

### ***3.1 Kontinuerlig forbedringsarbeid – hvor skal jeg starte?***

I hvilken grad kan dette etableres som en del av den daglige organisasjonskultur på en arbeidsplass og dernest for å bli noe fast som ikke er enkelt å fjerne eller endre? Det er spørsmål jeg ønsker å finne noen svar på. Eller er det slik at denne metoden ikke engasjerer personalet. I hvilken grad er det mulig å oppnå varige endringer i kontinuerlig og systematisk forbedring ved hjelp av lean?

### ***3.2 Valg av kvalitativ metode***

Kvalitative intervjuer egner seg godt i undersøkelser der en ønsker å få dypere forståelse og innsikt i problemstillingen som er presentert. Det gir forskeren en relativt presis beskrivelse av



fenomenet samt hvordan fenomenet varierer. Denne formen for intervju søker å innhente beskrivelser av informantens livsverden og fortolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet. Kvalitative intervjuundersøkelser egner seg godt til å gi informasjon om personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse. Samtidig som det kan være problematisk å undersøke felt hvor man kjenner aktørene eller har profesjonell ekspertise i forhold til problemstillingen (Jacobsen, 2017; Thaagard, 2009; Kvale, Brinkmann, 2009; Repstad, 2009). Mitt mål i denne oppgaven er å finne ut hvordan de ansatte opplever sin hverdag etter ha gjennomført lean kurs, og hvilken forståelse de sitter igjen med.

Kvantitative metoder kunne også ha egnet seg i denne type undersøkelse, men det gir ikke forskeren mulighet til å stille dypere forskningsspørsmål. Derfor mener jeg at kvalitativ forskingsintervju er best egnet til denne undersøkelsen. Det er tenkelig å kombinere metoder for innhenting av data, og var noe jeg også vurderte. Boken *Mellom nærhet og distanse* referer til sosiologen Fredrik Engelstad (1985) som mener at kvalitativ metode brukes for å fastslå forskjell mellom epler og pærer. Kvantitative metoder derimot går ut på å telle hvor mange de er av hver. Disse to tilnærmingene vil forutsette hverandre. Det ville gitt et bredere datagrunnlag og en sikrere basis for tolkning, men samtidig kan datamengden bli uhåndterlig og prosjektet tidskrevende (Repstad, 2009).

### 3.2.1 Semistrukturert intervju

Kvale, Brinkmann (2014) mener at kvalitative intervjuer er i stor grad semistrukturerte intervjuer der sosial interaksjon skjer i intervjusituasjonen. Jeg valgte semistrukturert intervju der jeg hadde intervjuguide med forskningsspørsmål. Et semistrukturert intervju brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra informantens egne perspektiver. Dersom informantene ønsket å utdype temaer mer eller vinkle svarene på annen måte, fikk de anledning til det. Kategorier skal komme utfra data da det alltid i et åpent intervju kommer frem overraskende og uventede data som igjen danner grunnlag for nye kategorier eller forkasting av kategorier undersøkelsen har hatt i intervjuguiden (Thaagard, 2009; Jacobsen, 2017). Jeg kategoriserte spørsmålene på forhånd, men måtte endre kategoriene etter hvert på grunn av resultatene fra intervjurundene.

### *3.3 Prosessen fra forarbeid til klargjøring*

Proessen med denne oppgaven startet ved at det ble levert et prosjektskriv til veilederen ved Universitet Nord. Etter godkjenning fra veilederen leverte jeg søknad til Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) og fikk prosjektet godkjent. Prosjektet skal ikke samle inn sensitiv data. Deretter søkte jeg om tillatelse til å gjennomføre intervjuene ved Oslo Universitetssykehus, Klinikk psykisk helse og avhengighet. Jeg hadde fremmet en søknad om å kunne gjennomføre intervjuer på denne klinikken. Søknaden bestod av prosjektbeskrivelse, informasjon om prosjektet for øvrig, samt følgebrev som jeg ønsket å sende til de aktuelle informantene. Etter å ha mottatt godkjenning fra klinikkens ledergruppe fikk jeg tilgang til e-postliste over aktuelle informanter som hadde gjennomført leankurs. Klinikken har ca 3.300 ansatte. En slik undersøkelse vil kreve tillatelse fra ledergruppen. Dette gir større legitimitet ved gjennomføring av denne studien. En slik tillatelse kan likevel også skape utfordringer med at en anbefaling fra ledergruppen i hånden kan man risikere å bli sett på som en utsending og rapportør fra ledelsen (Repstad, 2009).

#### *3.3.1 Godkjenning av prosjektet*

Jeg søkte tillatelse om å gjennomføre studien ved Klinikk for psykisk helse og avhengighet. Søknaden ble behandlet og tillatelse gitt ved klinikkens ledermøte. Etter at tillatelse ble gitt kontaktet jeg gruppen for kontinuerlig forbedring (leangruppe) som driver med lean arbeid i klinikken.

#### *3.3.2 Rekruttering av informanter og samtykke*

Som jeg har nevnt tidligere, fikk jeg utlevert e-postliste med e-postadresse til de aktuelle informanter fra klinikken. Alle disse hadde deltatt på kurs i regi av Oslo Universitetssykehus. Jeg sendte ut invitasjon til aktuelle kandidater med prosjektbeskrivelse. Ni personer svarte på henvendelsen. Jeg endte tilslutt med åtte informanter. Alle informantene meldte sin interesse til meg via e-post, samtidig som samtykke ble undertegnet ved oppstart av intervjuet. Det ble gitt skriftlig informasjon om at informanten kunne trekke seg fra prosjektet uten å måtte gi noe form for forklaring på det.

### *3.3.3 Presentasjon av informantene*

Informantene jobber i Oslo Universitetssykehus med ulike typer arbeidsoppgaver. Noen av informantene jobbet med direkte pasientrelaterte oppgaver, mens andre jobber innenfor kontorfaglige og administrative oppgaver. Aldersspenn blant informantene er mellom 25 til 60 år. Alle informantene hadde gjennomført to dagers kurs i lean og dens metodiske verktøy og jobber med denne metoden på sine respektive arbeidsplasser. Noen var i startfasen, mens andre var kommet langt. På enkelte arbeidsplasser var det kun få ansatte som hadde vært gjennom kursing, i motsetning til andre steder hvor alle ansatte hadde gjennomført lean kurs.

### *3.3.4 Intervjuguide og prøveintervju*

Jeg laget en intervjuguide og deretter gjennomførte jeg et prøveintervju. Etter prøveintervjuet endret jeg noen formuleringer i intervjuguiden. Jeg var forberedt på at det kunne komme andre temaer som ble aktualisert i intervjuet. Dette fordi jeg har vært involvert i flere prosesser der lean er blitt diskutert. Det var likevel vanskelig å forutse hva informantene ønsket å formidle, og derfor lot jeg informantene komme med temaer som de var opptatt av i forbindelse med problemstillingen. Intervjuguiden var delt opp i ulike kategorier: lean arbeidsplass, forkunnskap før kurset, kompetanse om lean etter kurset, og lean kollegialt. Spørsmålene forsøkte å kartlegge i hvilken grad forankring av lean er mulig på den enkeltes arbeidsplass, og hva informantene mente om det.

## **3.4 Gjennomføring av intervjuer**

Intervjuene ble gjennomført mellom april til august 2018. Ingen av informantene hadde direkte lederansvar eller lederoppgaver. Intervjuene ble tatt opp som lydfil. Disse ble slettet etter transkribering.

### *3.4.1 Intervju og relasjon*

Det var informantene som foreslo møteplass. I begynnelsen hadde vi løs prat om dagligdagse ting før vi kom i gang med selve intervjuet. Informantene hadde sendt skriftlig interesse via e-post for å delta i prosjektet, unntatt to informanter der kontakten var muntlig. Jeg gjennomførte undersøkelsen ved Klinikk psykisk helse og avhengighet, den største av 13 klinikker ved Oslo Universitetssykehus. Det er i denne klinikken jeg selv har stilling.

Klinikken har felles arenaer hvor de ansatte møtes på tvers av avdelinger, seksjoner og enheter. Det å intervju kjente har sine fordeler og ulemper. Det kan bidra til at det er lettere for dem å åpne seg, og at de er mer presise i forhold til fakta. På den andre siden kan kjennskap føre til mer tilbøyelige til å spille opp til det de mente var mine standpunkter til lean (Repstad, 2009). Fire informanter hadde jeg kjennskap til i variert grad, mens de fire andre var helt ukjente for meg. Utfra resultater kan jeg ikke se at det er store signifikante forskjeller på svarene jeg fikk. Det virker derfor usannsynlig at kjennskap til informanter har spilt en stor rolle.

### ***3.5 Bearbeiding av data og skriveprosess***

Intervjuene ble transskribert og delt opp i ulike temaer. Videre ble det gjennomført analyse av funn på intervjuene. Jeg utarbeidet en datamatrise for å strukturere og sammenligne svarene informantene kom med. Jeg valgte å lage fire ulike kategorier.

#### *3.5.1 Transkribering*

Jeg transkriberte intervjuene og tilsammen ble det 62 sider med tekst. Under følger en liste over intervjuenes varighet:

Informant 1	45 minutter	Informant 5	20 minutter
Informant 2	42 minutter	Informant 6	22 minutter
Informant 3	43 minutter	Informant 7	42 minutter
Informant 4	47 minutter	Informant 8	59 minutter

#### *3.5.2 Datamatrise*

Etter transkribering laget jeg datamatrise med kolonner nedover for temaer, og rader bortover for aktører for å kunne analysere svarene (Repstad, 2009). Første datamatrise inneholdt alle spørsmål og svar fra informantene. Deretter reduserte jeg den til syv kategorier utfra antall svar jeg fikk på hvert spørsmål. Etter dette valgte jeg fire temaer som alle informantene hadde mange meninger om. Dette gjorde også analysen enklere å håndtere. De fire temaer ble:

1. Hvordan har arbeidsmetodene endret seg etter økt kompetanse om lean?
2. Hvordan erfares lean kollegialt?

3. Hvordan sikre forankring av lean i møtestruktur?
4. Hvordan forankre lean i den daglige driften?

### ***3.6 Temasentrert analytisk tilnærming***

I etterarbeidet med intervjuene meldte spørsmål seg om man skal presentere datamaterialet person for person eller tema for tema. I denne studien har jeg valgt å analysere resultatene fra intervjuene ut ifra temasentrert tilnærming. Med denne tilnærming kan materialet presenteres slik at temaene står i fokus. I studien har jeg samlet svarene fra samtlige informanter, der de oppgir svar på de aktuelle temaer. Svarene har jeg lagt i en matrise for å kunne lettere følge med hva den enkelte informanten har svart. Når informantenes utsagn presenteres under de ulike temaer, blir det vanskeligere for andre å kjenne til hvem informanten er. Det vil også gjøre at informanten selv vanskeligere kan gjenkjenne seg, da intervjuteksten ikke blir presentert som helhet (Thaagard, 2009: 171).

I presentasjon av resultatene i analysedelen bruker jeg fenomenologisk tilnærming, noe som betyr at jeg beskriver det gitte så presist som mulig. Målet er å prøve å forstå informantenes verden og beskrive den slik de oppfatter det (Kvale, Brinkmann, 2009: 45-46). Jeg delte som nevnt svarene i fire kategorier da disse kan lettere knyttes til problemstillingen. Koding og kategorisering brukes ofte om hverandre. Jeg bruker ord kategorisering i den sammenhengen uttalelser fra informantene treffer samme tema. Jeg har kodet ytterligere uttalelser ved å sette opp navn på de ulike kodene som ikke passer inn i de fire kategoriene, men som likevel kan ha betydning i forhold til analysen. Et eksempel på dette er spørsmålet om lean arbeid i OUS, som enkelte hadde meninger om, mens de fleste ikke kunne uttale seg om temaet (Thaagard, 2009; Repstad, 2009; Kvale, Brinkmann, 2009).

### ***3.7 Anonymisering av informantene***

Mine åtte informanter hadde ulikt utdanningsbakgrunn og ulike arbeidsoppgaver. Jeg har gitt deltakerne tall [informant 1-8], samt har jeg unngått å konkretisere hvilke type utdanning

informanten har og hvilken type arbeid vedkommende utfører. Jeg mener at ved hjelp av disse grepene er det vanskelig å kjenne igjen vedkommende, bortsett fra at de kan kanskje kjenne seg selv igjen. To av mine informanter er menn, mens seks er kvinner. Fødselsårene er fra slutten av 1950-årene til begynnelsen av 1990-årene. To er født på slutten av 1950-tallet, to er født i 1970-årene, to er født i 1980-årene, mens de to resterende er født på 1990-tallet

### **3.8 Troverdighet og bekreftbarhet**

*Relabilitet* kan knyttes til spørsmålet om kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte, mens *validitet* er knyttet til gyldighet av de tolkningene forskeren kommer frem til. Thaagard (2009) anbefaler å bruke begrepene *troverdighet* og *bekreftbarhet* istedenfor *validitet* og *relabilitet*. Hun mener at med *troverdighet* forstår den kritiske leser at forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. Med *bekreftbarhet* knyttes den til forståelsen som er resultatet av at et prosjekt kan støttes av tolkninger basert på annen forskning (Repstad, 2009; Thaagard, 2009). Jeg har studert andres studier, i tillegg til faglitteratur, for å få dypere innsikt fra flere ulike vinklinger. I tillegg har jeg hentet inn fagartikler som direkte har handlet om implementering og prosesser rundt emnet. Dette har vært nyttig med tanke på hvordan metoden kan *forankres* i det daglige arbeidet.

Temaet er stort og kan studeres fra flere tilnærminger. Jeg har hatt fokus på forankring, og det er flere usikkerhetsmomenter knyttet til det. Blant annet forståelsen på hvilken grad implementering og allerede igangsatt arbeid kan beskrives som forankret. Jeg mener likevel at dette gir et godt utgangspunkt for refleksjon over hva som må til for å strebe mot forankring av lean der dette er ønskelig. Yin (2016: 83) skriver følgende: «*Although no study will attain complete validity, which will always remain elusive, you can strengthen validity by attending to several concerns and challenges*». Dette har jeg prøvd å oppnå ved å lete etter både de positive og de kritiske røster. På denne måten mener jeg studien kan styrke sin *troverdighet*. Utvalget er spredd over hele klinikken og er heterogen i forhold til hvilke oppgaver informantene løser, samt hvilke problemstillinger de står overfor i forhold til brukergruppen. Det er flere ulike seksjoner og enheter i klinikken, og det er vanskelig å vurdere i hvilken grad

denne studien kan generaliseres. Likevel kan det gi svar på hvilken retning man bør vurdere å velge dersom lean skal innføres.

## 4.0 ANALYSE

Jeg vil i dette kapitlet se nærmere på resultater fra de åtte intervjuene knyttet til problemstillingen: «*Hvordan forankre lean som en filosofi for kontinuerlig forbedringsarbeid på arbeidsplassen?*». Datamaterialet jeg har samlet er som nevnt delt i fire hovedkategorier. Jeg ønsker å gi en kort analyse for hver av kategoriene, og deretter ta et nærmere syn på helheten. Disse fire kategoriene handler om:

1. Hvordan arbeidsmetodene har endret seg etter gjennomført kurs.
2. Hvordan erfares lean kollegialt?
3. Forankring av leanfilosofi – hva som må til?
4. Lederforankring, lederforandring og lederinvolvering.

Disse kategoriene prøver jeg å trekke inn trådene for å oppsummere hvilke forventninger medarbeidere har i forhold til lean som filosofi, de metodiske verktøy, samt engasjement rundt dette arbeidet.

Wig (2013) skriver at for å få til en vellykket utvikling av lean trenger vi en plan. Det handler om ikke å lage en plan for lean, men en plan for gjennombrudd og mål. Han mener at i en slik plan er gjennombrudd den tilstanden hvor flyteeffektivitet og kontinuerlig forbedring har blitt forsterkende. Denne planen må derfor ha fokus på de faktorene som utløser en slik godartet «epidemi». Med gjennombruddet mener vi det punktet der den nye kulturen «setter seg».

### ***4.1 Hvordan har arbeidsmetodene endret seg etter gjennomført kurs?***

Alle mine informanter har gjennomført et to dagers kurs i lean særlig knyttet til metodiske verktøy. Noen av informantene har meldt seg på av egen interesse, mens fem av åtte var påmeldt av leder. Enkelte informanter har deltatt på kurs der hele personalgruppen deltok. Det

er noen variasjoner i resultatene hvordan informantene erfarer lean og dens verktøy, avhengig av om de selv har meldt seg på eller om påmelding har vært av mer kollektiv art.

En informant som fikk beskjed fra sin leder om å delta på kurset uttrykker det slik: *«jo, før kurset tenkte jeg lean som ...jaja.... Det er et verktøy... sånt kan det gjøres, tenkte ikke så veldig mye over det. Men for meg var det en positiv opplevelse å være på kurs. Jeg synes at det var spennende for du ser at ting kan endres, for du blir jo litt fast og ser ikke løsninger... Da kan man gå litt ut over fra boksen – ikke sant [informant 1]».*

Rolfen (2014: 88) mener at et viktig ledd i å bygge en kultur er når ledelsen også bruker disse verktøyene. Hun trekker også frem et eksempel på at deler av ledermøtene kunne innføres som korte, stående og hurtige tavlemøter. Vi har alle indre dialoger gående med oss selv. Ved å bevisstgjøre den indre dialogen kan vi forsøke å omforme negativt selvsnakk til noe mer konstruktiv og støttende (Amundsen, 2019). Det å få medarbeidere på kurs og opplæring kan åpne deres øyne til å se andre sider av lean. Riktignok har de fleste tatt i bruk kun et fåtall av verktøyene uten at selve tankegangen har blitt diskutert. Informant 1 mente at det er viktig å få de fleste på kurs slik at *«de får den samme gløden, til at ting kan endres. Man kan se på små ting og sånt...»*. Informanten mener også at tavle for daglig styring gir god oversikt og en oversikt personalet ikke ønsker å være uten. Det erfares som et positivt bidrag til hverdagen av de fleste blant kollegaene.

En informant som ikke delte den sammen entusiasmen som informant 1 forteller at: *«... hm hvordan skal jeg formulere det?... Jeg følte vel at lean prinsippene.... Jeg klarte ikke å knytte det til det vi jobber med [informant 3]»*. Informanten opplevde også at alt blir «dratt over hodet på folk» uten at man blir hørt. Videre sier informanten at: *«... altså, at vi har hatt disse kursene samtidig to dager intensivt, tror jeg har ødelagt utgangspunktet litt for å få det til på en god måte. Vi har sett tidligere at det er veldig ledelsesforankret og folk har utviklet motstand, fordi vi får bare noe som er helt fremmed for dem. Og så kommer det samtidig når du har masse andre ting å tenke på, med høy arbeidsbelastning [informant 3]»*

Det er viktig med lederengasjering, men samtidig vil det være utfordringer knyttet til å få personalet engasjert. Slik informantene forteller opplever flere forvirring i forhold til



verktøyene i lean arbeid. Jeg tolker det slik at man oppfatter verktøyene som statiske, noe det ikke skal være. *«Jeg så at når jeg var på lean kurs, så jeg den tavlen blir veldig annerledes enn vår, fordi den trenger andre ting og sånt er det jo hele veien [informant 1]»*. Her har lederen selv tegnet en tavle for daglig styring, uten deltagelse fra de ansatte. Dermed har ingen vært med på å bestemme elementene som var viktige for dem. Det var liten forståelse for hvorfor disse verktøyene var så viktige – hva var hensikten med denne tavlen. Wig (2013) mener at dialog er det viktigste verktøyet for ledere. Gjennom å lede ved å stille spørsmål oppnår vi å åpne for ny innsikt, og nye spørsmål som vi kan undersøke og lære av. Lean-ledelse handler i stor grad om å lede gjennom dialog. Ledelse er personorientert og bygger på direkte samspill mellom leder og medarbeidere, mens styring er indirekte og knyttet til påvirkning gjennom formelle systemer og regler. Det handler om hva ledere gjør, hvordan dette gjøres, samt hvilken påvirkning dette har på medarbeidere (Amundsen, 2019).

En annen informant forteller om sine opplevelser med at det hele ble *«dratt over hodet på folk»*. Dette ble erfart lite motiverende. Kurset har ikke endret min måte å jobbe annerledes på, forteller en informant og fortsetter: *«Jeg tenker kanskje litt ekstra på å fordele arbeidsoppgavene mine bedre utover dagen, men dette er noe som ikke har noe med leankurset å gjøre [informant 3]»*. Det fortelles samtidig fra andre informanter at forbedringstavlene har innført noe nytt: *«Jeg opplever jo at med den forbedringstavlen så blir alle bedre kjent med forbedringene, og at det er sterkere initiativ til å gjøre noe med det! [informant 4]»* Selv om den store entusiasmen ikke er tilstede, ser de fleste informanter at enkelte deler av lean filosofien med sine metodiske verktøy kan bidra til positiv utvikling.

En informant ble noe filosofisk i sin tankegang og forteller at: *«Altså jeg er i utgangspunktet skeptisk, altså jeg møtte opp til kurset med skepsis og det er flere årsaker.... Men jeg har også lett for å engasjere meg... så når du først setter i gang leankurset med den lekenheten, så kan jeg glemme litt min ideologisk standpunkt og en generell skepsis når du setter i gang med lek – ikke sant! [informant 4]»*. Det er delte meninger i hvordan informantene erfarer endring etter gjennomført kurs. Samtidig er det viktig å forstå at vi er ulike personligheter som fungerer sammen. Slik Wig (2013: 59) illustrerer fotballag som alle har ulike oppgaver og har ulikt fokus i spillet, men alt i alt har de fellesmål for å løse oppgaven.

#### 4.1.1 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg sett nærmere på om arbeidsmetodene har endret seg etter gjennomført kurs og retur til arbeidsplassen. Slik det kan forstås er det delte meninger hvilken oppfatning den enkelte informanten sitter igjen med. Mens noen mener at de utfører sine oppgaver akkurat som tidligere, mener andre at de opplever blant annet mer strukturert og en mer oversiktlig hverdag. Med tanke på forankring, er det plass for forbedring og behov for gjennomgang på hvordan man setter lean ut i livet. Flere nevner viktigheten av å være med på å bestemme innholdet i lean arbeidet.

Informant [7] mener at det må være noen i arbeidsplassen som går foran og fronter forbedringsarbeid, særlig der hvor *«lederen er mer tilbaketrukket»*. Informantens arbeidsplass bestod av medarbeidere med lang fartstid på samme plass. Det var viktig for informanten at bruk av de metodiske verktøy førte til konkrete resultater som gir mening. I motsatt fall ville det ikke fungere, og risikoen var at personalet mistet interessen. Informanten var ikke i tvil om at det går an å forandre metoden på denne arbeidsplassen, men det forutsetter at lederen engasjerer seg.

#### 4.2 Hvordan erfares lean kollegialt?

Det er interessant å se nærmere på hvordan informantene opplever lean arbeid kollegialt. *«Jeg synes at personalgruppe synes dette er nyttig, men man må få det litt servert! [informant 6]»*. En annen informant fortsetter: *«Det stopper vel opp der at ikke alle eier dette på samme måte. Dette er liksom ikke den felles grunnholdningen sånn at det er en naturlig del av det man holder på med og ikke som ekstra tilleggsoppgave istedenfor [informant 7]»*.

Empowerment på individnivå handler først og fremst om hva som subjektivt foregår inne i personen som en dynamisk prosess. Ansatte som *har* eller *ikke har* lederansvar vil menneskelig sett ha behov for å oppleve empowerment i sitt arbeid (Amundsen, 2019). Alle ledere vil jeg tro ønsker myndiggjorte medarbeidere. Rønning (2006) skriver at makt handler om å få andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Men det er klart at dette bør være intendert og ikke noe som skje i vanvare. Wrong (1998) definerer det samme noe annerledes:

*en kapasitet noen personer har til å produsere intendere og forutsette effekter på andre».*

Begge maktdefinisjonene er aktør- og atferdsorienterte, og retter i liten grad oppmerksomheten mot strukturell makt, det vil si den makten som ligger i organisatorisk og fysiske strukturer. Felles for disse er at det er knyttet interesser til opprettholdelse av den eksisterende situasjonen (Askeheim, 2008).

For å lykkes med implementering og særlig forankring, må prosessene være lederforankret. Likevel kan ikke lederen få dette til på egenhånd helt alene. Dermed er interessen kollegialt en viktig bit av helheten. Her kan en erfare store variasjoner. Mens enkelte arbeidsplasser treffer godt, sliter andre med det samme. *«Det har vært litt både og... vi har noen som er negative... ikke sant ... det er jo nytt og i begynnelse var alle skeptiske, men jeg må si at de fleste er veldig fornøyd med pulstavlen. Det er noen som synes det er unødvendig men.. men... det skjønner jeg ikke hvorfor, det er bare for at man har bestemt seg for at det ikke er ... ikke sant... noen er jo veldig satt i siden, ikke sant og sånn er det jo.* [informant 1]». Det er ikke enkelt for den enkelte arbeidstakeren å påpeke andres manglende engasjement eller forståelse for kontinuerlig forbedring. Det ble nevnt at man prøver å overse de negative tilbakemeldinger og ha fokus på det positive. Likevel kan det antas at dette har betydning i arbeidsmiljøet og særlig for forankringsprosessen. Kirkhaug (2018) skriver om at verdikonflikter kan oppstå i organisasjoner mellom ledelse og medarbeidere i forhold til arbeidsforhold, men også hvordan ressursene brukes. Han beskriver noe han kaller interpersonelle konflikter som handler om konflikter mellom personer, grupper eller avdelinger. Disse verdikonfliktene kan være et resultat av profesjonalisering og spesialisering i arbeidslivet (ibid). Det kommer frem at innføring av noe nytt oppleves av de enkelte medarbeidere som ekstra arbeidsoppgaver, og ikke noe som erstatter de gamle måter å utføre arbeidet på. Lean filosofi handler i stor grad om å bruke ressursene annerledes for å skape flyt i hverdagen, noe som kan være krevende å formidle til hele personalgruppen.

En informant snakker om holdninger på arbeidsplassen: *«Grunnholdning sånn at det er...så det er liksom ikke det naturlige del av hva man holder på med, så noen kan oppfatte det som en ekstra tilleggsoppgave, istedenfor at dette er et nyttig verktøy»* [informant 5]. En annen informant uttrykker direkte: *«Nei, jeg er ikke engasjert. Det er ikke viktig for meg... rett og slett!* [informant 3]». Det har vært forsøk ved flere steder med å opprette «lean grupper» som skal bidra til kontinuerlig forbedring og være pådriver av arbeidet. Det å oppleve, slik en

informant beskriver det, å ha blitt «*presset i å delta i en slik gruppe*» oppleves ikke som positivt. Andre informanter har et mer positivt syn på saken. «*Ja, det gjør hverdagen mye mer oversiktlig og enklere, det er bare at alle følger med pulstavle, men jeg har fire, fem forskjellige kollegaer....* [informant 2]». Informanten mener at det er mange personligheter man jobber sammen med, og man oppfatter kontinuerlig forbedringsarbeid noe ulikt, samt at det er noe ulike meninger om det. «*De har forskjellige meninger og jeg vil ikke stå i midten, jeg vil at alle skal være enige...* [informant 2]». Informanten etterlyser lederskap, slik at lederen setter foten ned og bestemmer når det ikke oppnås enighet kollegialt.

En informant snakker om hvor komplisert det har vært å komme i gang. Det blir da vanskelig å vurdere nytten: «*Det er litt vanskelig å si noe om fordi det eneste vi har er pulstavle og alt det andre vet jeg hva skulle være? Fordi vi ikke har innført noe annet!. Og man bruker så mye ressurser på at alle ansatte og ekstravaktene skal på kurs for å gjøre en så liten forandring!* [informant 4]». Informanten foreslår at ledere selv skulle ha dratt på kurs og innført tavlesystem og sagt at: «*...sånt skal vi ha det!* [informant 4]», eller det skal vi i hvert fall forsøke, sier informanten. Andre informanter opplever det motsatte: «*Jeg tror at grunnkurset må være til alle ansatte, ikke bare leder ... det er grunnkurset som er for ledere, og det grunnkurset hadde veldig lederfokus* [informant 8]». Hennestad, Revang (2017) skriver om doble budskap som er vanlig i organisasjoner. Man formidler på den ene siden at det er ønskelig at en medarbeider tar ansvar, mens på den andre siden utøves det streng kontroll og/eller korrigerer. Dette var også tema hos enkelte informanter.

Det virker som informasjon er viktig på forhånd om mål og mening. Det kom frem at personalet ikke alltid ser gevinsten i å ha lean prosesser: «*Særlig når vi prøvde å få i gang brunpapirøvelse, vi satt av en halv dag for å gjennomføre det. Det krever veldig mye av folk og da ser de ikke gevinsten* [informant 6]». En informant mener at det er en del skepsis i personalgruppen «*fordi, altså rasjonalisering. Gjøre ting enklere, bedre? Jeg tenker at alt har sin slagside, når man forandrer noe så er det alltid noe som går tapt...* [informant 5]». Informanten erfarer at vedkommende sin enhet er spesielt gode i relasjonsbygging, trygghet og respekt. Noe som er grunnlaget og basis for en som skal jobbe med pasientgruppe innenfor psykisk helse og avhengighet. «*Det er veldig komplekst å drive med sånn enhet og jobbe der. Kommunikasjon er et sårbart punkt det er veldig... veldig tett kommunikasjon...* [informant 5]». Videre mener informanten at lean kunne kanskje fungere noenlunde i et slikt miljø, men

anslår at det kunne skape en forbedring uten stor betydning. Samtidig mener informanten at tavlene kan gjøre hverdagen noe mer synlig og oversiktlig.

Flere informanter tar det som gitt at Oslo Universitetssykehus skal ha lean som arbeidsmetode for kontinuerlig og systematisk forbedring, uten at de ønsker å «overprøve» det. «*Ja, nå er jo alle klar over at sykehuset skal bruke det [informant 7]*» og mener at lederen aktivt vil bruke lean. Informanten mener også at alle bør være på kurs, selv om det koster penger. Dette mener informanten er viktig: «*må bare se hvilken virkelighet vi lever i [informant 7]*». Informanten forteller at hvis ikke lean «*lander i det riktige landskapet*» så mister folk interessen. Det må føles meningsfullt fordi lean kan brukes på mange måter. Det at det ble innført lean, førte til forbedring i arbeidsmiljøet ifølge en informant: «*Føler at vi fikk lagt lokk på negativ fokus og negativ snakk. Og så føler jeg at mange opplevde å bli sett og hørt... litt jevnere... Ikke alltid de som snakker høyt og de som stiller spørsmål... de fikk ikke så mye plass, da vi brukte metodikk da. Ja, synliggjøring og åpenhet... [informant 8]*».

Organisasjoner kan ofte være «*fanget av fortiden*». Virksomheter har en tendens til å fortsette på gammel kurs selv om forholdene endrer seg. Dette forsterkes ofte av at de krefter som virker i en situasjon blir motkrefter mot endring. Mange har sine interesser knyttet til den gamle fordelingen av makt og innflytelse. Det kan være vanskelig å se sin egen plass og mulighetene i den nye organisasjonskulturen og holder dermed fast i gamle spor (Hennestad, Revang, Strønen, 2012: 170).

#### 4.2.1 Oppsummering

Det er veldig ulike meninger om hvordan de enkelte erfarte kurs og opplæring. Noen så ingen poeng i lean i det hele tatt, mens andre opplever at dagen ble mer oversiktlig. I tillegg finnes de informantene som ikke hadde noe særlig mening, verken til den ene eller den andre retningen. Det kan stilles spørsmål i hvilken grad lean har blitt kommunisert nedover, samt hvordan planarbeidet har fungert før endelig iverksetting av selve arbeidet. Det kan tenkes at det er fornuftig med gradvis innføring av lean, slik at dette knyttes til det daglige arbeidet og daglige utfordringer man møter. En slik innføring ville nok gi bedre utgangspunkt for å knytte enkelte deler til det praktiske arbeidet, allerede før den enkelte ansatt får tilbud om kurs og opplæring.

Dette ville medføre til at man allerede har testet ut konseptet, og kan dermed unngå fallgruver ved å utelukke deler av metodiske verktøy som man erfarer ikke fungerer der og da. Det har i mange virksomheter vist seg at innføring av lean er vanskeligere enn forventet. Det er ikke lett å få det til i praksis særlig på grunn av motstand blant de ansatte, eller at lean-satsingen enkelt og greit dør ut i løpet av relativ kort periode (Rolfsen, 2014) I dag er det ulike alternative måter å lede og styre på. Det dreier seg å søke etter en form for lederatferd som i større grad stimulerer lokalt handlingsrom og ansattes motivasjon og faglighet i deres arbeid (Amundsen, 2019).

Informantene uttrykker i stor grad usikkerhet på hva lean kan brukes til i det hele tatt, selv om flere er positive til lean. Det er likevel i det kollegiale man erfarer en del motstand. «*Jeg vet ikke fordi du sitter der [på kurset] og ser hvordan det gjøres på andre arbeidsplasser, så av og til kan det være vanskelig å se hvordan det skal være på sin egen arbeidsplass* [informant 1]. Flere informanter ga uttrykk for at de ikke helt oppfattet meningen med lean, og at det var vanskelig å relatere det til sitt daglige arbeid. Informant 4 formulerte dette slik: «*...de fleste hadde ikke lemmet en tanke om at det var noe kurs som skulle gjøre ting bedre...*». Starten kan være veldig entusiastisk, men uten å ha gode planer med klare mål, samt at personalet ikke forstår, kan lean tankegangen og idéen om et «lean eventyret» bli kortvarig.

### ***4.3 Forankring av lean filosofi – hva som må til?***

I lean-ledelse er svaret *stram struktur – sterk kultur*. Stram struktur kan sammenlignes med et oversiktlig spillemønster i idrett. Verdistrømmen er som en fotballbane eller annen idrettsbane der alle har oversikten og kan se alt. Alle kan høre når startskuddet går, og alle ser sin plass. Med stram struktur mener vi også å fjerne alt unødig byråkrati i form av rapportskrivning og unødig dokumentasjon (Wig, 2013). Lean handler om å gjøre ting raskere og bedre gjennom bedre informasjon og overføring av kunnskap. *Ressurs- og prosjektplanlegging* er sentralt for å sikre forutsigbare forhold (Rolfsen, 2014). Et tegn i tiden er et økende uttalt behov for mer ledelse og mindre styring i mange virksomheter (Amundsen, 2019).

Wig (2013: 26) beskriver «isfjellet» (kap. 1.4) normer og grunnverdier som usynlige og som ligger under overflaten. De er byggesteinene i vår forestillingsverden om hvordan ting henger sammen (ibid). Det er slik jeg forstår vanskelig for enkelte informanter å se hvordan en organisasjon skal se ut når det sies å være en lean organisasjon. Slik informant 4 svarte har de fleste ikke ofret en tanke om at noe ville bli annerledes. Ifølge Wig (2013) er det disse grunnverdier som forteller oss hva som er «*det viktigste av det viktige*» og hvordan verdiene for våre kunder er avspeilet i virksomhetens regelverk (Wig, 2013: 26).

En av informantene mente at forbedring som sådan ikke hadde noe med lean å gjøre da kontinuerlig forbedring ble presset frem uansett på grunn av en «*ideologisk kamp*» om privatisering av tjenestene. Alle ansatte var uansett forpliktet til å se hva som kunne gjøres bedre ifølge informanten. Dette kan være uttrykk for at man ikke helt forstår lean som filosofi, og at de ansatte og ledelsen diskuterer med ulikt utgangspunkt om samme sak. «*Ja, de har jo enheten her tavler eller jeg vet ikke om det er pulstavler, men de har prosjekttavler... Lean ansvarlig prøver å implementere da og finne nye måter på det [informant 5]*» men arbeidet her var ikke kommet særlig lengre enn det.

Informant 8 forteller hvordan det var å bli kjent med lean og opplevde at verktøyene fungerte bra, men ikke alle ansatte var like begeistret: «*Jeg oppfattet veldig raskt at lean står for mange forskjellig typer verktøy, og det tok litt tid før det ble veldig tydelig for meg, hva man bruke når...*» På denne arbeidsplassen var ledere på flere nivåer oppover opptatt av å bruke lean. Denne informanten fortalte også om erfaringer der de ansatte opplevde at: «*... jeg skjønner ikke hva dere trer over hodet på oss, kan ikke dere slutte å være så barnslige... hvorfor skal dere tulle og fjase hele tiden..*». Denne arbeidsplassen brukte lean selv om ikke hele personalgruppen forstod helt konseptet og målet med det. Dette kan være bekreftelse på hvor viktig det er med en plan før man setter i gang storstilt implementering.

Det inntrykket en kan sitte med er at en mer begrenset og gradvis implementering av lean til hverdagen kan være mer fruktbar, enn innføring mange verktøy samtidig. Dessuten vil det være fornuftig å tenke på filosofien bak og formidle dette til personalet. Det viktigste ser ut å være å forstå hvilke mål man ønsker å oppnå ved å bruke lean filosofien i arbeidet, og hvorfor man implementerer disse metodiske verktøy.

For å komme i gang med endring er det viktig å se nærmere på noen mekanismer som påvirker endringsprosesser. Hennestad, Revang, Strønen, (2012) peker på flere punkter. De skriver om *tvilen*. Hvordan klarer man å bryte seg løs fra historisk forankrede, selvoppretholdende sirkler? Det er kollektiv konsensus som gir organisasjonene kraft, og det er den som gir organisasjonen selvforsterkende fokus. *Tvilen* kan derfor sees som noe nødvendig, men likevel ikke et tilstrekkelig grunnlag for endring (ibid). Mens flere undersøkelser tar til ordet for implementering av lean, ser denne studien nærmere på muligheter til forankring i det daglige. En informant gir uttrykk for å være «*veldig for kontinuerlig forbedringsarbeid* [informant 4]» siden spesialisthelsetjenesten er på en måte statens vindu utad, slik informanten gir uttrykk for. Men i spørsmål om hvilken grad informanten tenker det går an å forankre lean metode i arbeidshverdagen får jeg følgende svar: «*...men jeg tenker at det har ikke noe med lean å gjøre, men mener at det bør være naturlig forventning, særlig når det er i gang en ideologisk kamp gående om det skal privatiseres, hva skal privatiseres eller ikke. Så vi har hele tiden forventinger om at ting skal gjøres bedre. Jeg synes det er et absolutt krav* [informant 4]».

Det kan gi inntrykk av at selve innføring ikke var planlagt godt nok. Personalet har vært lite involvert i selve arbeidet hvordan tavlene til daglig styring skal se ut, og hva de kunne bidra med. Dette gikk gjennomgående igjen i nesten alle intervjuene, der informantene forteller at de selv ikke har deltatt i planarbeid i hva som skal stå på tavlene. Tavlene var formet av lederen, og han eller hun bestemt hva som skulle stå i disse. Dette ble gitt uttrykk for som «*ledelses greie*». En informant beskriver sin opplevelse etter kurset følgende: «*ja, jeg tenker først at jeg gruet meg til at ledelsen skulle implementere så mange nye ting* [informant 4]» mens en annen beskriver det slik: «*nei, det var vanskelig for meg å skjønne hvordan de kunne klare å implementere alle disse verktøyene inn hos oss hvor jeg jobber?...*[informant 3]». Dette tyder på at usikkerheten blant de ansatte i forhold til hva lean betyr i praksis var stor. Det kan tenkes at en slik usikkerhet sperrer for fremtidig interesse og nysgjerrighet.

I noen arbeidsplasser prøvde man ut en liten arbeidsgruppe som skulle planlegge selve implementeringsarbeid. Det virket som selve målene var veldig uklare. Her ble også resultatene varierende. Kanskje på grunn av at det i slike tilfeller ble det de ansatte som måtte selv finne ut hvordan man bruker lean uten at ledelsen selv var aktiv. På en arbeidsplass hvor



lean ble brukt aktivt frem til lederbytte sier en informant følgende: «...*det handler om å få eierskap og det må nok jobbes mye mer før du får det til.. det stopper vel opp der at ikke alle eiere dette på samme måte. Dette er liksom ikke felles grunnholdning sånn at det er liksom ikke det naturlig del man holder på med* [informant 6]». Manglende lederinvolvering skapte passive grupper. «*Jo, jeg hadde veldig lyst å begynne med det for å få inn noen av de elementene, men det er litt vanskelig når man er én person, nei jeg er ikke noe leder så jeg kunne jo ikke implementere det... nei...*» og forteller videre: «*lean var noe som sykehuset holdt på med men det var ikke oss* [informant 5]. Vedkommende arbeidet med administrative oppgaver.

En informant mener at oppgaven for å drive arbeidet videre på arbeidsplassen må være dedikert til én person: «*Jeg tror du må ha en som for eksempel har ansvar for å drive det [Lean arbeid] videre men alle må jo være med, ellers fungerer det ikke* [informant 7]» og forteller videre at «*Man må passe på at det ikke blir en papirøvelse, det må bli veldig konkret og sånt at det gir mening ellers mister det interessen*».

#### *4.3.1 Oppsummering forankring av lean – hva må til?*

Det er delte meninger i hvilken grad det er mulig å forankre lean som en del av den alminnelige arbeidsdagen. På flere arbeidsplassen er det organisert ansvarsgrupper som bidrar til å drive metoden videre. Dette varierer fra sted til sted, og det gjør også entusiasmen som er varierende hos de ansatte. En informant oppsummerer sin egen erfaring følgende til spørsmål om i hvilken grad er det mulig med forankring av lean i det daglige arbeidet: «*Nei ikke hos oss. Den er lederforankret hos oss i veldig stor grad ... vil jeg si. Jeg har jo egentlig sagt «nei» til å være med denne gruppen men ble bare satt i den, men den er så lederforankret så fikk jeg bare beskjed om at: du blir med... ferdig!* [informant 3]». Informanten var verken imponert over lean sin tankegang eller måten vedkommende ble presset inn i en uønsket rolle.

Denne informanten forteller at det ikke var motiverende å være i den rollen som vedkommende ikke følte å ha noe å bidra med. Karp (2016) skriver i boken *Ledelse i sannhetens øyeblikk* at ledere må følgelig ta et lederskap hvis de ønsker at det skal oppstå bevegelse. Samtidig skriver forfatteren at lederskap er noe som blir til som et resultat av samhandling mellom mennesker. I de tilfeller medarbeidere ikke erfarer engasjement for lean

tankegangen, kan forankringsprosessen blir utfordrende. Det ble også etterlyst mer fragmenterte kursopplegg for å skape bedre dynamikk og engasjement rundt lean. Vedkommende informant opplever at den nærmeste ledelsen viser stor entusiasme, mens det finnes ingen engasjement hos de ansatte [Informant 3]. En annen informant gir uttrykk for at motstanden ikke har noe med selve kontinuerlig forbedringsarbeid å gjøre. Selve tanken om kontinuerlig forbedring var vedkommende veldig positiv til. Problemet oppleves ved at det innføres metoder som personalet har lite tro på at det vil fungere i det daglige arbeidet [Informant 4]. Det kan oppfattes som om personalet ikke forstår målet med disse verktøyene som innføres, og derfor oppleves de som unødvendige ting som bidrar til merarbeid i en allerede hektisk hverdag. Det å få forankret lean filosofien i det daglige arbeidet krever at hele organisasjonen forstår hva denne lean «fruktkurven» består av, og hvilken betydning har dette for virksomheten.

#### ***4.4 Lederforankring, leder-forandring og leder-involvering***

Jeg har nevnt tidligere i denne studien er ledelsen selvfølgelig er av stor betydning (Strand, 2010). Lean skal være lederforankret. Det er likevel ulike oppfatning hvor aktiv leder trenger å være for å dra lean arbeid i gang. *«Ja, jeg tenker at i og med at det er leder som styrer lean prosesser så er det leder som må starte med det. Så er det for eksempel hvis leder har med seg en haug med sånne post-it lapper og bare delte de ut og så sier, nå skal vi skrive og så er vi i gang med prosesser, og det er liksom at vi ikke skal gjøre det på den annen måte... det er viktig å ha leder som signaliserer ta det vi skal gjøre.... [informant 6]»* Flere informanter sier at det er lederen som må stå i spissen, særlig i miljøer der motstand mot endring er stor.

Det må sies at mange av de ansatte hadde stor entusiasme å komme videre med arbeidet, men det virket som det manglet lederstøtte for dette. Det var lite kunnskap om hvilke mål Oslo Universitetssykehus har satt. Dette gjald også klinikken psykisk helse og avhengighet. En kunne definere det følgende: *«Jeg synes det er bra det er lean nettverk som mange tar i bruk. Jeg synes det er bra at klinikken har som et mål at 70 prosent av enhetene bruker lean innen utgangen av 2018»*. Informanten konkluderte realismen i dette 70 prosent-målet følgende: *«Jeg kjenner jo ikke til alle enheter.... egentlig 70 prosent ja, jeg vet ikke er så realistisk...kan jeg egentlig ikke si det. [informant 6].* Mens i andre tilfeller hadde noen av de ansatte i

gruppene ”kapitulert” og så ikke at metoden ville bidra til noe positivt ved arbeidsplassen. I slike tilfeller bør ledelsen ta grep dersom det er ønskelig å videreføre denne metoden. Forandringsprosessen vil ikke lykkes dersom selve implementering byr på så store utfordringer. Mestring av lean er ikke kun å lese en bok eller gå på et kurs. De beste lean praktikere vil være i en kontinuerlig læringsprosess. Lean konseptet kan virke enkelt. Likevel er ikke lean helt enkelt i praksis. For å bli en god og effektiv leanleder eller praktiker må det mer til enn et kurs eller en bok. Det krever ferdigheter, kunnskap, samt visdom som læres over tid (Bercaw, 2013).

Meningene er likevel delte. En informant mener at det går an å få lean til å fungere uten ledernærvær. Hun forteller at *«det var ikke lean igangsatt da vi fikk ny leder, men det var oss som tok ansvar for å sette i gang. Det var kollektiv ansvar. Dette skal vi klare alene! Og så skulle vi spørre seksjonslederen hvis det var noe vi lurte på! [informant 4]»* Men ledernærvær er viktig som i dette tilfellet når ny leder var på plass, da ble situasjonen endret. *«... vi planla når lederen sluttet og vi var uten leder (noen måneder), vi skulle klare oss selv. Men så fikk vi ny leder, så den planleggingen gjennomførte vi ikke.* Det er også vanlig, som i dette tilfellet at den nye lederen ikke hadde kunnskap om lean. Dette illustrerer hvor viktig lederens rolle er særlig i forhold til forankring av lean. Det er helhet i organisasjonen som ser ut å ha betydning. Det å betrakte lean som filosofi understreker viktigheten av å forstå kunden og systematisk drive forbedring for å fjerne sløsing (Rolfen, 2014). I en slik sammenheng må alle nivåer være med på å bidra.

Som presentert i en tabell i kapittel 2.2, som viser sammenhengen med planlegging og resultat – det vil si den instrumentelle forståelsen, må hele prosessen være forankret i toppledelsen som styringsenhet. Derimot vil påfølgende ledd av ledere fungere som oversettere i prosessen for å skape institusjonell forståelse i organisasjonen. Det vil si at det er enhetene nærmest pasienter som skal omsette lean som forbedringskultur i det daglige. Det er toppledelsen som definerer hva som er relevant for organisasjonen. Selve implementering bygger på konkrete problemstillinger som har oppstått, eller man ser for seg kan oppstå. Videre er det toppledelsen som har kontroll over prosessene. Det er viktig at implementeringen foregår sekvensielt og gjennom en tydelig kommandolinje. De abstrakte ideer blir overført ovenfra og blir gradvis mer konkrete etter hvert som de «synker inn» (Rolfen red., 2014). Det forutsetter

felles begrepsapparat og forståelse for hvorfor lean innføres. Dette medfører at alle ansatte sikres relevant kompetanse om hensikten av lean som en filosofi.

#### *4.4.1 Oppsummering lederforankring, lederforandring og lederinvolvering*

I dette kapittelet har jeg sett nærmere på lederforankring og ledelsens betydning for det kultur i arbeidsmiljøet. Det at lean må være lederforankret er tydelig. Dette gjelder alle ledd i ledelsen. Selv om hele personalet skal være aktive bidragsyttere for nå felles mål, utelukkes det ikke at ledere på alle nivåer viser den samme interessen og engasjementet. Ledere skal fronte arbeidet og være pådrivere. For å få dette til bør man sette av tid og ressurser til å gjennomgå lean som filosofi og formulere målene man ønsker å oppnå. Dernest spre kunnskapen slik at alle i organisasjonen eier et felles begrepsapparat. Samtidig å legge til rette for og gi rom for nylæring ser ut å være viktig.

Implementering av lean kan by på problemer, uansett hvilket nivå initiativet kommer fra. Det kan være problematisk å få mobilisert ressursene slik at dette bidrar til endring i organisasjonen. Kunnskapsnivået kan påvirke interessen, men også måten filosofien blir presentert på. Det å skape felles forståelse for vår egen innsats til fellesskapet kan være utfordrende til tider. Dette kan igjen bidra til at enkelte opplever å ikke bli involvert i prosesser.

Forankring skjer neppe dersom motstanden er for stor og lederengasjering ikke er sterk nok. Dialog er det viktigste verktøyet for ledere. Gjennom å lede ved å stille spørsmål oppnår vi å åpne for ny innsikt. Det fører til nye spørsmål som vi kan undersøke og lære av. Slik kan man oppnå at medarbeidere tar ansvar og får eierskap i prosesser (Wig, 2013). Det er tydelig at manglende målsetting og opplæring er viktige faktorer som bør tenkes over, før man setter i gang selve implementeringsarbeidet. Kun på denne måten kan man sikre sterkere forankring av lean når alle forstår at filosofien ikke bare handler om grønne epler, men også pærer og en hel fruktkurv. Med andre ord, implementering av et metodisk verktøy innebærer ikke at man har fått til lean virksomhet av den grunn.

## 5.0 AVSLUTTENDE REFLEKSJONER

Jeg har reflektert over hensikten med å presse enheter til å implementere noe som ledelsen selv har variert kunnskap om. Hvorfor er det nødvendig? Med manglende målsetting kan det vel tenkes at det er lite fruktbart. I kontinuerlig forbedring er det likevel noen metodiske verktøy som kan styrke dette arbeidet. Et eksempel er «det grønne korset», som kan bidra til daglig gjennomgang og refleksjon over uønskede hendelser og avvik. Dette kan være starten til bevisstgjøring av behovet for planlegging og systematisk arbeid for å unngå avvik i fremtiden.

Lean filosofien har en rekke ulike metodiske verktøy som kan brukes for seg eller sammen med andre. I starten vil alle mulighetene og disse verktøyene kanskje gjøre folk forvirret, men riktig mengde til riktig problemstilling samt tid vil løse denne utfordringen. Som nevnt tidligere ligger frykten latent hos oss alle (Wig, 2013). Derfor er det viktig å fjerne frykten før man setter i gang med dette nokså omfattende og langsiktige arbeidet. Involvering av de ansatte, særlig tillitsvalgt og verneombudapparat er viktig for å skape forståelse men også et godt grunnlag for arbeid. Dette kan bidra til å forenkle forankring av metoden i det daglige arbeidet. I mange situasjoner kunne man få en oppfatning av at personalet ikke oppfatte selve filosofien. I stedet for å pålegge for å innføre lean kunne det vært på sin plass å forklare hva dette innebærer i praksis. Dette bør gjøres med klare eksempler på hvordan ledelsen kan få en pragmatisk tilnærming til lean og med hensikt å ta den i bruk.

Jeg har deltatt som kursleder i kurs om lean og særlig fokus på metodiske verktøy. I noen tilfeller, der lederen blir stilt spørsmål om vedkommende sine tanker og egnethet av disse verktøyene på sin arbeidsplass har jeg fått høre at «... du må overbevise meg om det!». Denne tilbakemeldingen har dukket opp ved flere anledninger. Det er trolig uten tvil at vi kan slå fast at innføring av lean må ha forankring i ledelsen. Det er lederen som gir sin tillatelse, plass og rom for at lean kan innføres. I situasjoner der de ansatte viser sterk engasjement kan det være at lederen har en noe tilbaketrasket rolle, men lederen kan neppe stå på sidelinjen ved implementering dersom målet er å få lean forankret i organisasjonen.

En mer detaljert plan ser ut til å være nødvendig for å sikre god implementeringsprosess. Forventingssamtaler med de ansatte er heller ikke bortkastet. Lederen vil da sitte med bedre og bredere grunnlag til å sette opp en liste i forhold til hvor mye en vil satse på fra begynnelsen. Slik informantene gir uttrykk for vil det skape forvirring dersom man innfører mange typer verktøy samtidig uten at personalet forstår poenget i hva og hvorfor disse brukes. Samtidig manglet de kunnskap om hva poenget med lean egentlig er med tanke på å forstå både kundeverdien, verdistrømmen og flyt i prosessen (Wig, 2013). Dette er tankegangen bak som alle burde ha forståelse for og eierskap til. Wig (2013) trekker inn punkter i lean-læring der læringen knyttes til utførelse (arbeid som læring) slik at samlingsbasert læring (kurs, treninger) og bruk av nettbasert læring «trekkes» fra praksisfeltet. Denne måten å benytte opplæring på øker læringsbyttet samtidig som det fjerner venting, reising og kursopphold i følge ham (ibid: 45).

Den øverste ledelse og andre nøkkelledere, som fagforeningsledere, setter de dypeste fotavtrykkene. Det er lederens atferd som er viktig – hva de gjør eller hva de ikke gjør (Wig, 2013). Selv om det er viktig med lederatferd, ser det ut å være viktig å engasjere nøkkelpersoner i systemet, som tillitsvalgt og verneombud, i arbeidet helt fra starten. Lean tavlene skal bygges sammen med de ansatte. De som utøver arbeidet bør kunne ha et sterkt ord med i laget om hva står på tavlene til daglig styring. Disse vil bli viktige meningsbærere i forhold til øvrigt personalet og kan i stor grad avgjøre hvorvidt en lykkes med forankringsprosessen og endring av organisasjonskulturen på ny kurs. Vi skjøper helst bort det som ikke er kjent og trygt. Denne frykten kan lettes ved å øke forståelse hva leanfilosofi er, samt å skape forståelse for det med enkle ord. Å trekke dette inn i det praktiske livet vil nok få mange til å tenke annerledes.

Som vi har sett kan implementering by på mange utfordringer. Det er en lang vei å gå, men ikke umulig. Jeg hadde som utgangspunkt spørsmål om forankring kan gjøres uten ledernærhet. Jeg er av den oppfatning at det ikke er mulig, noe faglitteraturen bekrefter (Wig, 2013: 29). Det kan være vanskelig å få dette løst kun med medarbeidernes innsats da lean er så lederforankret. Hypotetisk sett kan det tenkes at medarbeidere har god innsikt i lean som filosofi og ønsker å innføre systematisk og kontinuerlig forbedring. Det kan da være en liten åpning for å lykkes. Men det forutsetter dog at lederen er med på laget. Motsetter lederen seg til dette blir det vanskelig for medarbeidere å realisere endringene.

En utfordring er å oppnå sterk forankring av filosofien, ikke bare i lederskap, men også i medarbeiderskap der ting skjer til daglig, samt i hele organisasjonen. Alle har kunnskap om selve filosofien og kan dermed bidra og delta. Den dagen virksomheten har gått inn for å innføre lean som metodisk tilnærming i det kontinuerlige forbedringsarbeid, trenger virksomheten medarbeidere som viser engasjement. De ansatte bør knyttes tett til dette arbeidet, myndiggjøres og ansvarliggjøres for å lykkes, og ta et skritt nærmere forankring av måten vi jobber på. Slik det ser ut kunne en e-lærings kurs være et nyttig verktøy ved innføring av lean som filosofi, før man delta i selve kurset om praksis.

Jeg har drevet med leanarbeid en god stund, men likevel har denne oppgaven gitt meg et helt nytt perspektiv. Lean er ikke noe en leder kan «dra over hodet på folk». Det må gis med teskje, og la modnes. Ikke minst har jeg lært hvor viktig engasjement er innad i et kollegium. Det er viktig at alle er involverte og engasjerte. Det inntrykk jeg sitter med er at personalet som sådan ikke var motvillige til å endre seg, men først måtte de forstå hva som endres, hvorfor og hvordan dette gjøres. Dette mener jeg på tross av uttalelser som *«jeg er ikke interessert»*. Til og med slike holdninger viser seg at det er underliggende interesse på *«hva er dette for noe»* som kan dyrkes videre på en fornuftig måte. Det kan tenkes at interessen for både for lean som filosofi, eller den metodiske verktøy hadde vært større dersom medarbeidere hadde bedre kunnskap om hva dette handler seg om, samt hvordan dette kan brukes i det daglige arbeidet. Jeg mener det kommer tydelig frem at det er mangler forståelse for hva er poenget med lean. Dette ville det vært interessant å forske nærmere på. En annen interessant tema ville være nytten av e-læring i grunnopplæring og hvilken effekt ville slik opplæring gi over tid.

Lean uttales alltid som noe som er lederforankret. Avgjørelsen om implementering av lean er som regel bestemt i ledermøter, og innføring skal realiseres og igangsettes av den nærmeste lederen. Paradoksalt bygger lean på helt det motsatte, som krever autonome medarbeidere for å kunne lykkes i dette arbeidet. Leanfilosofien er noe som skal virke «fra gulvet» og opp til ledelsen. Det skal være en dynamisk vekselvirkning i dette «fra gulvet» til «toppen» og motsatt. Alle bør ha forståelse for filosofien bak lean og hvilke mål organisasjonen ønsker å realisere. Implementering uten involvering og medvirkning fra de medarbeidere kan fort utvikle seg til misnøye rundt kontinuerlig og systematisk forbedringsarbeid.

Slik er det med leanarbeid også. For å kunne lykkes med forankringsprosessen, bør grunnelementene sitte godt i organisasjonen, noe som gjør det lettere å bygge videre med lean. I dette er det viktigste å ha god plan og felles forståelse for hva det kreves å lykkes med tanke på oppfatning av hele filosofien – ikke bare metodiske verktøy, slik forestilt tidligere i bildet med isberget. Ved flere anledninger er det reist spørsmål i hvilken grad ledelse i høyere nivåer bør delta aktivt i opplæring om metoden i større grad. Det å forstå betydningen av metoden krever kunnskap, noe som egnes ved å lære, få innblikk for noe som man ikke kjenner til. Dermed bør forventningene avklares før en setter i gang med planarbeidet, for å ikke snakke om å starte implementering av lean.

Uten medarbeiderskap med aktive og ansvarsfulle medarbeidere kan denne jobben bli vanskelig. Likeså blir det vanskelig å opprettholde kontinuerlig forbedringsarbeid, dersom man ikke har myndige medarbeidere med positiv holdning til det virksomheten driver med. Skolering til å bli bedre medarbeider bør være viktig i forhold til tanke på at alle skal eie en idé på hva lean handler seg om.

Slik jeg refererte tidligere på Hydro Aluminium Høyanger, var lean arbeid godt forankret i ledelsen og med sterk involvering av de tillitsvalgte. Dette var med på å skape ny organisasjonskultur for å skape god arena for kontinuerlig forbedring. (Lean Forum Norge, 07.08.2019). Oppsummert kan det konkluderes at forankring av leanfilosofi i det daglige arbeidet krever solid forankring i ledelsen, svært god involvering hos de tillitsvalgte samt at hele organisasjonen involveres.



## Litteraturliste

- Amundsen, S. (2019) *Empowerment i arbeidslivet* Oslo: Cappelen Damm AS
- Andersen H, Røvik KA, Ingebrigtsen T. BMJ Open 2014;4:e003873. doi:10.1136/bmjopen-2013-003873, Downloaded from <http://bmjopen.bmj.com/> on August 24, 2017 - Published by group.bmj.com (Hentet 15.02.2019)
- Andersen O. J., Moldenæs, T. og Torsteinsen, H. red. (2017) *Ledelse og skjønnsutøvelse* Bergen: Fagbokforlaget
- Askheim, O. P., Starrin, B. red. (2008) *Empowerment* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Bercaw, R. G. (2013) *Lean Leadership for Healthcare, Approaches to Lean Transformation* London/New York: CRC Press Taylor & Francis Group
- Brunsson, N. og K. Sahlin-Andersson (2000) *Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform* Organizations studies, 21 (4): 26 I boken Kvåle, G. og A. Wærnaas (2006) *Organisasjon og identitet* Valdres: Det Norske Samlaget
- Brøgger, B. (2007) *Å tjene på samarbeid* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Busche, G. R. (2012) *Klart lederskap* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Eriksen, Thomas Hylland og Sørheim, Torunn Arntsen (2002) *Kulturforskjeller i praksis* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Fagbladet (17.02.2017) <https://fagbladet.no/seksjon-helse-og-sosial/er-de-ansatte-fornoyd-med-dagen-slenger-de-en-groenn-ball-i-bollen-6.91.447747.a5059381d9> Lest 08.07.2019
- Graban, M. (2017) *Practicing Lean, Learning How to Learn How to get Better* Leanpub: <http://leanpub.com/practicinglean>
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. (2017) *Endringsledelse og ledelsesendring* Oslo: Universitetsforlaget (ebok)
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. i samarbeid med Strønen, F. H. (2012) *Endringsledelse og ledelsesendring* Oslo: Universitetsforlaget
- Internett: <https://www.kiwa.com/no/no/vaare-tjenester/radgivning/lean-og-forbedringsprosesser/lean-ordliste/> hentet 17.02.2019
- Internett: OUS hjemmeside <https://oushf.wordpress.com/2017/03/02/et-paradigmeskifte-i-helsevesenet/> hentet 27.01.2019 kl 13:57
- Internett: Wikipedia <https://no.wikipedia.org/wiki/Filosofi> Lest: 20.08.2019
- Jacobsen, D. I. (2017) *Forståelse, beskrivelse og forklaring* Innføring i metode for helse- og sosialfagene Kristiansand: Høyskoleforlaget

- Karp, T. (2016) *Til meg selv. Om selvledelse*. i boken Amundsen, S. (2019) *Empowerment i arbeidslivet* Oslo: Cappelen Damm AS
- Kirkhaug, R. (2018) *Verdibasert ledelse* Oslo: Universitetsforlaget
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2014) *Doing Interviews* London: SAGE Publications Ltd.
- Kvåle, G., Wærnaas, A. (2006) *Organisasjon og identitet* Oslo: Det Norske Samlaget
- Lean Forum Norge, Internett: <http://leanforumnorge.no/nyheter3/studiebesoek-hos-hydro-hoeyanger-28.-august> lest 07.08.2019
- Legge, K. (2005) *Human Resource Management, Rhetorics and Realities* New York: Palgarve MacMillan
- Martinsen, V (2005) *Filosofi.no*, <https://filosofi.no/hva-er-filosofi/> Lest: 10.07.2019
- Martinsen, Ø. (2005) *Lederskap – spiller det noen rolle?* I boken Strand, T (2010) *Ledelse, organisasjon og kultur* Bergen: Fagbokforlaget
- Modig, N. og Åhlström, P. 2012 *Dette er Lean* (e-bok) Stockholm: Rheologica Publishing
- Modig, N. og Åhlström, P. 2015 *Dette er Lean* (trykket for Oslo Universitetssykehus)
- Neck, C. P. og Houghton, J.D. (2006) *Two decades of self-leadership theory and reserarch. Journal om Managerial Psychology, 21 (4), 270-295* I boken Amundsen, S. (2019) *Empowerment i arbeidslivet* Oslo: Cappelen Damm AS
- NTL (Norsk Tjenestemannslag) <https://www.ntl.no/Content/88244/NTL-UiO-leanhefte-nett.pdf> Lest 08.07.2019
- Repstad, P. (2009) *Mellom nærhet og distanse* Oslo: Universitetsforlaget
- Rolfsen, M. (red.) (2014) *Lean blir norsk, Lean i den norske samarbeidsmodellen* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Rønning, R. (2006) *Vårt politisk Norge* Bergen: Fagbokforlaget i boken Askheim, O. P., Starrin, B. red. (2008) *Empowerment* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Røvik, K. A (2009) *Trender og translasjoner, ideer som former det 21. århundrets organisasjon* Oslo: Universitetsforlaget
- Selven, J. K. *Artikkel på bladet Ledernytt: Lean uten kulturfokus*  
<https://www.ledernytt.no/lean-uten-kulturfokus.6100241-112537.html> publisert 20.03.2018 Lest 08.07.2019
- Strand, T. (2010) *Ledelse, organisasjon og kultur* Oslo: Fagbokforlaget

- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Wig, B. B. (2013) *LEAN, Ledelse for lærende organisasjoner* Oslo: Gyldendal Arbeidsliv
- Womack, J. og Jones, D. T. (2003) *Lean Thinking, Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation 2. Edition* New York: Simon & Schuster Inc.
- Wrong, DH (1998) *Power. Its Forms, Bases and Uses* Chicago: The University of Chicago Press i boken Askheim, O. P., Starrin, B. red. (2008) *Empowerment* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Yin, Robert K. (2016) *Qualitative Research from Start to Finish* (e-bok) New York: The Guildford Press
- Yin, Robert K. (2018) *Case Study Research and Applications, Design and Methods* London: SAGE Publications Ltd.

## Vedlegg 1:

### INTERVJUGUIDE

#### Fase 1: Bakgrunn

1) Løs prat (5 min)

2) Informasjon (5 min)

- Presentasjon, rolle (student) og formål (masteroppgave)
- Kort om masteroppgaven
- Beskriv hva intervjuet skal benyttes til (data), forklaring av håndteringen av konfidensialitet.
- Spør om noe er uklart og om informanten har noen spørsmål før oppstart.
- Informer om opptak, sørg for samtykke til opptak.
- Start opptak.

3) Lean ved din arbeidsplass, introduksjon (10 min)

- Kan du fortelle litt om deg selv (stilling, hvor lenge har du jobbet ved OUS, hvor lenge har du jobbet på nåværende arbeidsplass m.fl.)
- Hvilken utdanning har du?
- Kjønnfordeling, aldersgrupper, profesjon og gjennomsnittlig ansettelsestid ved ditt arbeidssted.
- Hvilke LEAN verktøy har dere på din arbeidsplass (puls-, forbedringstavler og lignende)
- Hvordan jobbes det med Lean på din arbeidsplass og hvor lenge har dere jobbet med Lean?
- Hvem tok initiativ til å starte med Lean
- Har noen utenfor vært involvert i Lean arbeidet ved din arbeidsplass (interne lean konsulenter o.l) Hva har vært deres oppgave?

#### Fase 3: Din forkunnskap om Lean før kurset (30 minutter)

- Kan du beskrive på hvilken måte du først ble introdusert for Lean?
- Når deltok du på kurs?
- Kan du beskrive din motivasjon for å delta på Lean kurs
- Hvilke forkunnskaper hadde du om Lean arbeid?
  - Hvordan ble du kjent med Lean?
- Når gjennomførte du to dagers kurs?
- Hvor mange på din arbeidsplass har gjennomført Lean kurs?
- Har din leder gjennomført kurset?
- Hvilke Lean verktøy benyttet du før du deltok på kurset, hvis noen?

#### Fase 4: Din kompetanse om Lean etter gjennomført kurs og retur til arbeidsplassen

- Kan du beskrive hvordan du oppfatter "*kontinuerlig og systematisk forbedringsarbeid*"?

- Hvilke tanker hadde du om Lean i begynnelsen? Har dette endret seg?
- Hvordan vil du beskrive din kunnskap om Lean etter gjennomført kurs?
- Kan du beskrive hvordan du personlig opplevde denne nye kunnskapen og nytteverdien av det?
- Hvordan har kurset og ny kunnskap endret din måte å tenke og handle på?
- Kan du beskrive hvordan du har benyttet denne kunnskapen ved din arbeidsplass?
- Hvilken grad har du tatt initiativ til Lean prosjekter, i såfall hvordan er dine forslag er blitt møtt?
- Hvilke tanker har du gjort om Leanarbeid ved Oslo Universitetssykehuset?

### **Fase 5: Lean kollegialt**

- I hvilken grad opplever du endrede arbeidsmetoder kollegialt siden du gikk på kurs?
- I tilfelle arbeidsplassen ikke benytter seg av Lean, hva tenker du kan være årsak til det? (Hindringer)
  - Har du gjort forsøk om å endre dette på?
- Hvilke møtearenaer har du hvor du kan diskutere, dele erfaringer Lean og kontinuerlig og systematisk forbedringsarbeid?
- Hvis du fikk bygge opp en møtестruktur, hvordan ville denne sett ut?
- Hva tenker du om tiden som settes av tid i den daglige driften til Lean?
- Hva bør det settes av tid til på arbeidsplass for å benytte seg kompetansen du har lært på kurset bedre?

### **Fase 6: Oppsummering (5-10 min)**

- Kan du oppsummere hvilken grad Leankurs og økt kompetanse om Lean har endret deg som en medarbeider?
- Er det noe du vil utdype?

## Vedlegg 2:

### Har du lyst til å være informant?

Du mottar denne e-posten da du har vært deltaker på et LEAN-kurs i løpet av dette siste året.

Mitt navn er Markus Isakka-Dahl, utdannet vernepleier og master i sosialt arbeid. Til daglig jobber jeg som enhetsleder ved kontorfaglig enhet ved Søndre Oslo DPS/Oslo Universitetssykehus. Jeg er masterstudent ved Nord Universitet, og holder nå på med en masteroppgave i Master of Human Resource Management (HRM). Min veileder er professor emeritus Ole Johan Andresen ved Fakultet for samfunnsvitenskap. Jeg har søkt og fått tillatelse fra klinikkleder Marit Bjartveit ved Klinikk psykisk helse og avhengighet til å gjennomføre denne studien i vår klinikk.

Jeg garanterer deg anonymitet, og det vil ikke være mulig å identifisere deg i masteravhandlingen. Prosjektet er meldt til personvernombudet for forskning ved Norsk senter for forskningsdata AS (NSD).

Temaet for min masteravhandling er dine personlige erfaringer etter gjennomført LEAN kurs og i hvilken grad har kurset bidratt til endring i din arbeidshverdag. Studien fokuserer *kun* dine egne erfaringer og kunnskap etter kurset. Fokus vil dermed ikke være på bestemt arbeidsplass. Det er viktig å understreke at dette handler heller ikke om å evaluere selve kursvirksomheten.

Intervjuet gjennomføres i et egnet lokale i nærheten av din arbeidsplass. Intervjuet vil vare rundt 45 minutter til 1 time. Jeg ønsker å bruke lydopptak og ta notater underveis.

Alle opplysninger skal behandles konfidensielt og lydopptakene vil bli slettet ved prosjektets slutt mai 2019. **Informasjon fra intervjuet vil være taushetsbelagt, og ingen sitater eller utsagn kan identifisere deg som enkeltperson.** Det er frivillig å delta i intervjuet og du kan når som helst trekke deg så lenge studien pågår uten å oppgi grunn.

Du kan få tilsendt mer omfattende prosjektbeskrivelse dersom du ønsker det.

**Du kan sende din interesse ved å sende e-post til meg, sende SMS eller ringe.**

Dersom du har spørsmål vedrørende prosjektet etter intervjuet kan jeg enklest kontaktes på: e - post: [markus.isakka-dahl@outlook.com](mailto:markus.isakka-dahl@outlook.com) eller arbeid: [majisa@ous-hf.no](mailto:majisa@ous-hf.no) eller på mobiltelefon 90121374 innen 30.05.2018.

Med vennlig hilsen

Markus Isakka-Dahl  
masterstudent



Ole Johan Andersen  
Postboks 1490  
8049 BODØ

Vår dato: 16.04.2018

Vår ref: 60063 / 3 / LAR

Deres dato:

Deres ref:

## Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.03.2018.  
Meldingen gjelder prosjektet:

60063	<i>I hvilken grad er det mulig å forankre LEAN filosofien som en del av en etablert kultur for kontinuerlig forbedring på arbeidsplassen?</i>
Behandlingsansvarlig	Nord universitet, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Ole Johan Andersen
Student	Markus Isakka-Dahl

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter sensitive opplysninger
- veiledning i dette brevet
- Nord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Nord universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv.

#### **Forskningsetiske retningslinjer**

Sett deg inn i forskningsetiske retningslinjer.

#### **Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke endringer du må melde, samt endringsskjema.

#### **Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i Meldingsarkivet.

#### **Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

Ved prosjektslutt 31.05.2019 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

### **Gjelder dette ditt prosjekt?**

#### **Dersom du skal bruke databehandler**

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder.

#### **Hvis utvalget har taushetsplikt**

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har taushetsplikt. De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

#### **Dersom du forsker på egen arbeidsplass**

Vi minner om at når du forsker på egen arbeidsplass må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren