



NTNU – Trondheim
Norwegian University of
Science and Technology

HVORDAN LYKKES MED LEAN FOR Å SIKRE GEVINSTREALISERING I NORSKE KOMMUNER?

Masteroppgave organisasjon og ledelse, spesialisering i
strategi og forretningsutvikling

Veileder Arild Aspelund
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse
IØ6991
NTNU, Trondheim

Kristine Larsen
August, 2017

Forord

Denne masteroppgaven er gjennomført som en avsluttende oppgave ved mastergradsstudiet i organisasjon og ledelse ved Norges Teknisk-Naturfaglig Universitet (NTNU) med spesialisering i forretningsutvikling og strategi. Studiens hensikt er å gi en oversikt over hvilke forutsetninger som blir sett på som kritiske i arbeidet med å implementere Lean for å realisere gevinster i norske kommuner. For å finne svar på dette har det blitt gjennomført noen intervjuer av relevante personer innen to enheter i Vestre Toten kommune samt leder for Utviklingsenheten som leder Lean implementeringen. Arbeidet med studien har vært meget interessant og spennende, og jeg sitter igjen med erfaringer som vil være nyttig i arbeidslivet.

Jeg vil takke min veileder ved NTNU, Arild Aspelund. Hans støtte og tilbakemeldinger underveis i masteroppgaven har vært veldig viktig, og jeg er takknemlig for det arbeidet han har lagt ned.

Jeg vil også få takke Kari Bjørnerud Børthus som har vært uvurderlig i prosessen med å hente inn data fra Vestre Toten kommune til studien. Hun har satt av tid for å hjelpe meg, og har vært tilgjengelig for å svare på spørsmål. Oppgavens informanter fra Vestre Toten kommune som har kommet med verdifulle bidrag for studien, fortjener også en stor takk.

Den siste takken vil jeg sende til min nærmeste familie som har vært viktige støttespillere i denne perioden.

Vennlig hilsen

Kristine Larsen

Oslo, august 2017

Faglig relevans og sammendrag:

Lean ble opprinnelig introdusert til vesten som et verktøy som ble utviklet i bilindustrien i Japan etter andre verdenskrig, og den positive innvirkningen av Lean på ytelsen i private industribedrifter er godt dokumentert. Lean er en filosofi og et styringsverktøy som først og fremst innebærer kontinuerlige forbedringer. Hovedelementet i en Lean organisasjon er at det skal innarbeides en forbedringskultur hos de ansatte, som fører til at organisasjonen er i stadig utvikling og jobber effektivt. Det er begrenset forskning på effekten av Lean i offentlige organisasjoner. Oppgaven forsøker å bidra til økt forståelse for hvordan implementering av Lean kan påvirke offentlige organisasjoner som kommuner for å oppnå gevinstrealisering. Overføring av Lean metodikken fra private produksjonsvirksomheter til offentlige servicevirksomheter er relativt kontroversielt.

Opgaven tar utgangspunkt i Lean reisen til Vestre Toten kommune og ser på deres erfaringer.

Problemstillingen i denne oppgaven er: *Hvordan lykkes med Lean for å sikre gevinstrealisering i norske kommuner?* Hensikten til oppgaven var å se på om implementeringen av Lean i kommunal sektor kunne lykkes ved å omforme en Lean metodikk fra bruk i produksjonen til å fungere når man jobber med tjenester ovenfor mennesker. Ved å ta hensyn til forskjelligheten så viser oppgaven at de klassiske Lean prinsippene virker velfungerende til å gjøre kommuner mer produktive. Fokuset på verdikjedene i tjenesteleveransen gjør det mulig å jobbe systematisk med gevinstrealisering i store komplekse organisasjoner som kommuner. Man kan ikke nødvendigvis kopiere noe som har fungert i en produksjonsbedrift over til kommunen, eller fra kommune til kommune, og tro at de samme mekanismene vil fungere likt og gi samme resultat så man må tilpasse etter organisasjonens kontekst.

Hovedutfordringen i de fleste endringsprosesser er å endre menneskers atferd og holdninger, og dette er grunnleggende problemstillinger som krever gode ledere. I Vestre Toten kommune er det ledelse som både har vært den største utfordringen og som fortsatt er den viktigste suksessfaktoren for å fortsette å få ut gevinster og lykkes med videre implementering av Lean i nye enheter, og ikke minst opprettholde fokus i de enhetene som er satt i gang. De klassiske endringsteoriene ligger som grunnleggende forutsetninger for å lykkes med Lean, mens kunnskap om Lean tankesett og metodikk hjelper organisasjoner til å utarbeide strategisk retning, samt gir verktøy for å sikre kontinuerlig forbedring. Det fremkom i denne oppgavens empiri og teori hvor viktig gode endringsledere er for å få til varige endringer og sikre gevinstrealisering. For å lykkes med å implementere Lean og oppnå gevinstrealisering trenger man gode ledere som evner å tilrettelegge, følge opp og være gode rollemodeller. Ledelsen må erkjenne at ansvaret for gevinstrealisering ligger hos virksomhetsledelsen og ikke hos prosjektet, samt at lederne tidlig må klare å identifisere tiltakenes gevinster og forutsetninger som må oppfylles for at de kan bli realisert. For å lykkes med gevinstrealisering må lederne i tillegg erkjenne at gevinstene ikke blir realiserte av seg selv og at det derfor må settes av nok tid og ressurser til arbeidet.

Innhold

Forord.....	1
Faglig relevans og sammendrag:.....	2
Innledning og problemstilling.....	6
Avgrensning.....	7
Teori.....	8
Endringer	8
Lean tankesett.....	8
Lean historikk	10
Lean verktøy	12
5S.....	12
Verdistrømsanalyse.....	13
Lean forbedringstavle.....	13
PDCA/PUKK hjulet	13
Problemløsning.....	13
Lean i offentlig sektor.....	14
Utfordringer med Lean i offentlig sektor	16
Drivkrefter bak endringer.....	18
Kultur	19
Organisasjonsutvikling.....	22
Endringsledelse	24
Motivasjon i endringsprosesser	26
Personlig forpliktelse.....	29
Innflytelse modellen.....	29
Småprat	33
Motstand mot endring	33
Forutsetninger for vellykkede endringer.....	35
Gevinstrealisering.....	38
Noen kritiske suksessfaktorer for vellykket gevinstrealisering	40
Metode.....	41
Forskningsspørsmålet.....	41
Metodevalg	41
Intervju som metode.....	42
Validitet og reliabilitet.....	42
«Grounded Theory»	44
Utvalg og datainnsamling.....	44

Valg av case studie - kommune	45
Overførbarhet og bekreftbarhet	45
Adgang til kommunen	46
Utvalg og utvalgsriterier	46
Intervjuene	46
Forsker rollen.....	47
Kvalitetssikring av transkribert intervju til informantene	47
Utvalget	48
Implementering av Lean i Vestre Toten kommune.....	49
Bakgrunn for Lean i Vestre Toten kommune	49
Lean implementering hos Vestre Toten kommune.....	50
Vestre Toten kommunes «Lean innføringsmodell» og «Utviklings hus»	51
Gevinstrealisering i Vestre Toten kommune	54
Utfordringer i Vestre Toten kommune.....	58
Leders forutsetninger for å lede etter Lean prinsippene	58
Utrullingstempo.....	59
Forankring.....	59
Lean ressurser	59
Kritiske suksessfaktorer i Vestre Toten kommune.....	60
Analyse	61
Presentasjon av funn.....	61
Lean aktiviteter (spørsmål 1.-5.)	61
Gevinstrealisering (spørsmål 6.-10.).....	63
Holdninger (spørsmål 11.-14.).....	64
Innflytelse og påvirkning (spørsmål 15.-18.)	64
Opplevd resultat av implementeringen av Lean (spørsmål 19.-22.).....	65
Trivsel og motivasjon (spørsmål 23.-25.)	66
Lederatferd og forankring (spørsmål 26.-30.)	67
Oppsummering analyse.....	68
Drøfting	70
Behov for endring.....	70
Kommunisere for å sikre forståelse og aksept av visjonen	71
Kultur for kontinuerlig forbedring	72
Medarbeiderinvolvering.....	73
Motstand mot endring	75
Forankring	76

Forsterkning med formelle mekanismer	77
Forankring i kulturen for varig endring	78
Synligjør suksess og gevinster hurtig	79
Lean ressurser	80
Endringsledelse	81
Utrullingstempo.....	84
Motivasjon i endringsprosesser	85
Endringer som del av en helhet.....	87
Konklusjon	89
Tips til videre forskning	92
Referanser	93
Vedlegg.....	99
Vedlegg 1- Intervjuguide	99
Vedlegg 2 - Intervju med leder for Utviklingsenheten	101
Vedlegg 3: Intervju med leder for Miljøenhet.....	108
Vedlegg 4: Intervju med medarbeider 1 Miljøenhet.....	113
Vedlegg 5: Intervju med medarbeider 2, Miljøenheten.....	118
Vedlegg 6: Intervju med leder Barnehageenhet	123
Vedlegg 7: Intervju med medarbeider 1 Barnehage	128
Vedlegg 8: Intervju med medarbeider 2 Barnehage	133

Innledning og problemstilling

Kommunene og kommunal drift er ofte gjenstand for offentlig oppmerksomhet og diskusjon når det gjelder deres gevinstrealisering i Norge. Ifølge Kommunal- og regionaldepartementet utgjør kommunene og fylkeskommunene til sammen omtrent 60 % av den offentlige tjenesteproduksjonen i landet vårt (Kommunal- og regionaldepartementet, 2015). Siden kommunene og fylkeskommunene forvalter så store ressurser på vegne av befolkningen, blir de også en viktig brikke i styringen av landets økonomi. Behovet for bedre kvalitet og billigere offentlige tjenester øker, og dermed øker kravet til økonomisk effektivitet samtidig. Media og offentlige debatter har satt fokus på at det er et stort økonomisk effektiviseringspotensial i offentlig sektor i Norge. Når aktører i privat sektor gjennomfører kontinuerlige forbedringer av service og ytelser, er også det offentlige tjenestetilbudet nødt til å følge utviklingen i tiden. For å løse problemet med aldrende populasjon og for lav produktivitet i offentlig sektor, så ser offentlige ledere med økende interesse på "Lean" teknikker lenge brukt i det private næringsliv ifølge Bhatia og Drew (2006). Staten har jaktet på tidstyver som stjeler tid fra ansatte, innbyggere og næringslivet de senere årene. Nå inviterer kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner også kommunene med i jakten på tidstyvene i henhold til Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2015). Ifølge Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2016) skal statlige virksomheter fjerne tidstyver ved å effektivisere egen drift, bidra til regelforenkling og andre forenklingstiltak i egen virksomhet, samt overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter. Sanner viser også til at flere kommuner har fattet interesse for regjeringens tidstyvprosjekt. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) og Direktoratet for forvaltning og IKT vil i samarbeid med KS (kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon i Norge) vurdere hvordan kommunesektoren kan dra nytte av statens erfaringer i henhold til Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2016).

En del av utfordringen når man skal implementere Lean i kommunal sektor eller tjenesteytende sektor for øvrig, vil være å omforme en del Lean metodikk fra bruk i produksjonen til å skulle fungere når man jobber med tjenester ovenfor mennesker. Man kan ikke nødvendigvis kopiere noe som har fungert i en produksjonsbedrift over til kommunen og tro at de samme mekanismene vil fungere likt og gi samme resultat. Mange av arbeiderne i kommunen har jobber som gjør det vanskelig å se muligheten til standardisering og effektivisering fordi de jobber med mennesker med unike behov og møter ofte forvanskende omstendigheter som stress, høyt sykefravær, høy arbeidsbelastning og høy grad av administrativt arbeid. En Lean tilnærming i offentlig sektor bryter med den rådende oppfatning at det må være en avveining mellom kvaliteten på offentlige tjenester og kostnadene ved å tilby dem i henhold til Bhatia og Drew (2006).

Hansen og Stone (2009) mener at bruk av Lean tiltak i offentlig sektor kan forbedre ytelse og produktivitet, men påvirkningen vil ikke vedvare hvis de ignorerer den «myke» siden til å få endringer til å skje. Selv om en del Lean prosjekter har lyktes i offentlig sektor ser man at en del tilfeller

benytter et for smalt syn på Lean implementeringen. De henviser her til et ensidig fokus på tekniske virkemidler og bruk «Lean- verktøy» mens de overser den «myke» siden av Lean implementering som fokuserer på hvordan man gjør ledere i stand til å drive kontinuerlig forbedring og forandre holdninger og tankesett hos medarbeidere ifølge Hansen og Stone (2009).

En av utfordringene man møter på ved å benytte Lean som verktøyet for å få til gevinstrealisering/effektivisering i kommunene, er at de opprinnelig ble designet for industriell masseproduksjon. Kommunene håndterer mennesker i forskjellige faser og stadier i livet og kan ikke behandle innbyggerne som produkter på et samlebånd. Hvordan kan man da benytte en slik type effektiviseringsfilosofi for å forbedre ytelsen i kommunal sektor? Utfordringene som nå er skissert leder til denne oppgavens problemstilling;

«Hvordan lykkes med Lean for å sikre gevinstrealisering i norske kommuner?»

Flere kommuner er allerede i gang med å effektivisere sine tjenester, og det blir dermed viktig å dokumentere hva de gjør for å lykkes med å fjerne sine tidstyver og effektivisere sine prosesser. Oppgaven tar utgangspunkt i Vestre Toten kommune som sitt «case studie» for å kunne undersøke hva som skal til for å lykkes med å implementere Lean i kommunen for å skape bedre kvalitet på kommunens tjenester til en billigere penge. Vestre Toten kommune startet med Lean kontinuerlig forbedring som prosjekt i 2011 og det ble videreført i drift juni 2012 med politisk vedtak om implementering av Lean i hele organisasjonen ifølge Vestre Toten kommune (2016). For å undersøke problemstillingen vil oppgaven utføre semistrukturerte intervjuer med noen utvalgte ansatte i Vestre Toten kommune. Prosjektleder Kari Bjørnerud Børthus vil bli intervjuet, samt 2 enhetsledere og 4 medarbeidere. Oppgaven kommer tilbake til gjennomføringen av studien seinere. Først vil oppgaven avklare dens begrensinger før den ser på relevant teori som belyser problemstillingen.

Avgrensning

Når man diskuterer Lean så er det mye som spiller inn og påvirker endringsprosesser. Denne oppgaven går ikke i dybden på forskjellige ledestiler som kan fungere forskjellig i forhold til forskjellige typer endringssituasjoner. I denne oppgaven går man heller ikke i dybden på maktkamper og interessekonflikter som gjerne er tilstede i endringssituasjoner. Bakgrunnen for behovet for endringer i organisasjoner kan være mange og er ofte sammensatt. Denne oppgaven går ikke dypere inn i årsakene til behov for endring. Oppgaven går ikke i dybden på psykologiske årsak/virkning som enkeltmennesker opplever hvordan man skal håndtere dette i endringsprosesser. Dette er forøvrig noe lederne må forholde seg til og forberede seg på, for å lykkes med sine endringsprosesser.

Teori

Teoridelen innledes med en definisjon av hva endringer er før den går over til en definisjon av Lean tankesett. Deretter ser oppgaven på innføring i Lean historikk, Lean prinsippene og relevante Leanverktøy som benyttes av Vestre Toten kommune. Oppgaven tar så for seg klassiske teorier rundt organisasjonsutvikling og endringsledelse før den går inn på hva gevinstrealisering er, samt forslag til metodikk for å oppnå gevinster.

Endringer

En definisjon av endring er at endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Denne definisjonen trenger å presiseres litt til for å spisse innholdet i begrepet endring. Jacobsen og Thorsvik (2013) tar for seg 5 former for endring som fører til at både de interne maktforholdene i organisasjonen endres og dermed også hvordan organisasjonen endrer sitt forhold til omgivelse. Den første formen for endring går på endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi. Her kan man jobbe smartere for å løse eksisterende oppgaver på nye måter. Endring i strukturen er en annen form for endring som påvirker hvordan arbeidsoppgaver utøves, koordineres, kontrolleres og belønnes. Hovedhensikten med organisasjonsstrukturen er å påvirke atferden til menneskene i en bestemt retning, men det ikke alltid slik at makt og innflytelse er fordelt etter hva den formelle strukturen tilsier eller tilstreber. Den tredje formen for endring går på organisasjonens kultur, og her ser man hvordan grunnleggende antakelser, normer og verdier endrer (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Den fjerde formen for endring ser på hvordan man via rekruttering, nedbemanning eller avgang kan få organisasjoner til å endre sin demografi. Den femte formen for endring tar for seg endringer i prosesser som for eksempel opplæring, produksjon, beslutninger eller kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) så er det viktig å presisere at når man snakker om endring betyr det ikke alltid noe nytt, samt at det også innehar noe mere enn begrepet innovasjon med tanke på at innovasjon kan gjennomføres uten at noen organisasjonsendring skjer. Dette er viktige elementer å ha med seg når man snakker om Lean filosofien som etterstreber kontinuerlig forbedring og dermed endring.

Lean tankesett

Lean betyr «slank» og ble brukt første gang i 1988 forbindelse med at det begynte en gruppe forskere som jobbet på Massachusetts Institute of Technology (MIT), ledet av Dr. James P. Womack, med det formål å undersøke hvordan den Japanske bilprodusenten Toyota var mer konkurransekraftig enn amerikanske bilprodusenter (Rolfesen og Ringen, 2012). Lean har preget debatten om endring og omstilling i private og offentlige virksomheter de siste 20 årene. Siden midten av 2000-tallet er temaet blitt mer aktuelt fordi mange norske virksomheter begynte å benytte seg av Lean. Noen med stor

suksess, mens andre har mer blandede erfaringer (Lean Forum Norge, 2017). I henhold til Liker (2004) betyr Lean eliminering av sløsing. Lean tankesettet er fokusert på å forbedre prosessflyten i et system for å oppnå den ultimate fordel for kunden eller sluttbrukeren. Ideen er å fjerne de viktigste kildene til tap fra prosessen som tidstyver, variasjon og fleksibilitet i en kontinuerlig søken etter måter å øke effektiviteten på ifølge Hansen og Stoner (2009). Lean kan ses både som en overordnet filosofi for organisering og samhandling av arbeidsoppgaver og som et uttrykk for en rekke verktøy som kan implementeres på et mer operasjonelt nivå der begge tilnærmingene er ansett som helt nødvendig for å lykkes med å forbedre organisatoriske prosesser (Lean Forum Norge, 2017).

Womack og Jones (2003) hevder at Lean tankesett kan oppsummeres ved 5 prinsipper; spesifikk *verdi* ved spesifikt produkt, identifisere *verdistrømmen* til hvert produkt, sikre *verdiflyt* uten forstyrrelser, kunde basert etterspørsel og søke perfektjon. Alle aktiviteter som ikke tilfører verdi til prosessen regnes som «sløsing». De viktigste kildene til sløsing inkluderer venting, ekstra bearbeidelse, og overføring av oppgaver fra en person til en annen i henhold til Hansen og Stoner (2009). Modig og Åhlstrøm (2012) nevner også sløserier som; transport, overproduksjon, lagerhold og defekte produkter som en del av Toyotas fokus på å gjøre ting riktig. Ifølge Modig og Åhlstrøm (2012) bør problemer bli sett på som muligheter for forbedringer og utvikling. Problemer er noe positivt som umiddelbart skal identifiseres, analyseres og elimineres, slik at de aldri kan gjenoppstå eller nå frem til kunden (Modig og Åhlstrøm, 2012). Variabiliteten er ethvert avvik som skaper unødvendige kostnader, og kan være forårsaket av en mangel på kontroll over prosessen eller ikke planlagte endringer i etterspørsel (Hansen og Stoner, 2009). Fleksibilitet refererer til manglende evne til å møte kundenes krav uten å pådra seg unødvendige kostnader og etterslep der ledetider bidrar sterkt til redusert fleksibilitet i henhold til Hansen og Stoner (2009). Et hovedtrekk ved Lean er at det vektlegges et langsiktig perspektiv hvor forbedringsarbeid er godt forankret på alle nivåer i en organisasjon der dette oppnås ved å ha fokus på mennesker, gjensidig respekt, delegering av utfordringer, dyrke det beste i hvert enkelt individ i samspill med prosesser og dets input og output (Lean Forum Norge, 2017).

Womack og Jones (2003) definerer Lean filosofi som et tankesett med fokus på å organisere produksjonen av produkter eller tjenester på en måte som bidrar til at man oppnår mere med mindre. Det vil si at man klarer å produsere flere produkter eller tjenester med hjelp av mindre tid, mindre menneskelige ressurser, mindre produksjonsutstyr, mindre plass og lavere kostnader, samtidig som man kommer nærmere og nærmere det kunden eksakt ønsker. Lean tankegangen gir ifølge Womack og Jones (2003) medarbeiderne en mulighet til å få arbeidet til å bli mere tilfredsstillende, fordi de vil få umiddelbar tilbakemelding på om de lykkes med å konvertere «sløsing» over til kundeverdi. Ifølge Bicheno og Holweg (2009) er det mulig å se denne definisjonen av produktivitet i et videre perspektiv der man kan oppnå et gode ved å benytte mindre ressurser, materialer, energi, forurensning osv. for å oppnå bærekraftige produkter eller tjenester. Dette perspektivet åpner opp muligheten til å se på Lean

tankesett på flere måter enn tradisjonell produksjon av varer. Bicheno og Holweg (2009) er også opptatt av at man ikke fokuserer for ensidig på sløseri reduksjon eller sløseri prevensjon, fordi Lean tankesettet da ofte får negative fortegn i stedet for å fokusere på fremtiden, verdier og gevinster.

Modig og Åhlstrøm (2012) viser til at mange organisasjoner begynner sin Lean-reise med metodene og verktøyene som Toyota har utviklet og dermed risikerer å gå glipp av de dypere lagene av Lean og ignorere «hvorfor-spørsmålene» som står bak verktøyene. Bakgrunnen for dette kan være at mange bedrifter ønsker å starte med noe konkret siden det tar tid å forstå den fulle dybden til Lean siden ord er mer abstrakt enn konkrete metoder og Leanverktøy (Modig og Åhlstrøm, 2012).

Lean historikk

Hos Toyota observerte amerikanske forskere en bedrift som produserte mer og bedre, med mindre og mindre ressurser. De konkluderte med at en slik bedrift kunne kalles Lean (slank), og dermed ble prinsippene fra Toyotas effektiviseringsfilosofi hetende Lean (Rolfsen og Ringen, 2012). I følge Fujimoto (1999) så er Toyota kjent som en av verdens beste utøvere i både fremstilling av kvalitet og produktivitet. Selv om ikke begrepet Lean ble benyttet før i 1988 så må man gå lengre tilbake for å forstå utspringet til filosofien.

Man må se tilbake til 1930 årene da Toyota Motor Company ble etablert, men slet med dårlig kvalitet og primitiv produksjonsteknologi. Ledelsen i Toyota ønsket en benchmarking studie i USA hos de store bilprodusentene som General Motors og Ford, men dette ble utsatt pga. 2. verdenskrig og gjennomført i etterkrigstiden (Lean Forum Norge, 2017). På dette tidspunktet ble det vurdert at Ford var 9 ganger så effektive som Toyota i sin produksjon (Rolfsen og Ringen, 2012). Taiichi Ohno og Eiji Toyoda, som i dag er sett på som arkitektene bak Toyota Production System (TPS), var de to observatørene som dro over til USA (Womack og Jones, 2003). Ford var influert av klassisk masseproduksjons filosofi fra Taylor og fokuserte på kontinuerlig materialflyt, standardiserte prosesser og eliminering av sløsing for å oppnå stordriftsfordeler ifølge Rolfsen og Ringen (2012). Toyota så på masseproduksjon basert på et batch-system som et rigid og kapitalintensivt system med store varelagre og lite kundetilpasninger som ikke ville passe i det japanske markedet, siden de krevde stor grad av kundetilpasning og dermed lavere lager volum (Rolfsen og Ringen, 2012).

Arbeidskulturen i Japan og i USA var veldig forskjellig i etterkrigstiden, der arbeidsstyrken i USA var preget av lav kompetanse og spesialisering i å utføre enkle repetitive oppgaver som førte til at arbeiderne var enkle å erstatte av andre (Lean Forum Norge, 2017). Relasjonen mellom arbeiderne og ledelsen var også konfliktfylt i USA, mens i Japan ble derimot arbeideren sett på som en fast kostnad i stedet for en variabel kostnad (Rolfsen og Ringen, 2012). Fagforeningene i Japan var helt annerledes enn i USA siden arbeideren var svært godt beskyttet via lover og regler i Japan, samt at

arbeidstagerorganisasjonene var organisert uavhengig av funksjon i bedriften som igjen førte til sterke bedriftskulturer. Ifølge Liker (2004) så baserte Toyota sin bedrifts filosofi seg på å forstå menneskene som jobbet der og deres motivasjon. Den andre premissgiveren var den økonomiske oppbyggingen av Japan etter krigen (Lean Forum Norge, 2017). De hadde utfordringer med å få lånefinansiering som igjen førte til streiker. Toyota innførte ansettelse på livstid med både husrom og fritidsaktiviteter inkludert. Dette førte til at man nå så verdien av å lære opp og utvikle menneskene man hadde i bedriften (Lean Forum Norge, 2017).

Et tredje element var den begrensede etterspørselen etter biler i Japan, samt variasjonen kundene etterspurte. Dette førte til behov for fleksibilitet i produksjonsutstyr og raske omstillinger mellom modellene (Rolfen og Ringen, 2012). Koreakrigen fra 1950-1953 skapte en betydelig mengde ordre for den japanske industrien (Fujimoto, 1999). Toyota måtte med andre ord utvikle et mer fleksibelt produksjonssystem enn Ford for å kunne tjene penger i det japanske markedet og Taiichi Ohno så at man måtte redusere batch størrelsen for å oppnå et mere etterspørselsbasert system, samt ha fokus på rask omstillingstid (Rolfen og Ringen, 2012).

Produksjonssystemet til Toyota (TPS) ble utviklet på 1950 tallet med redusert batch-størrelse, noe som også reduserte lagerkostnader og bedret kvaliteten da feil fortere ble oppdaget (Lean Forum Norge, 2017). De ansatte ble dermed en viktig faktor fordi de ble ansvarlige for kontinuerlig forbedring av prosesser, vedlikehold, produksjonsforberedelser, orden og ryddighet osv., noe som førte til en tverrfaglig arbeidstokk med ferdigheter og muligheter til å kontrollere og utvikle sine omgivelser (Lean Forum Norge, 2017). Selv om det var hierarkisk struktur så fikk de ansatte utøve påvirkning (Rolfen og Ringen, 2012). Toyota hadde en formidabel utvikling i sin produksjon fra å montere 5 biler om dagen i 1930, til å produsere ti tusen bilder i 1950, mens de på 1980 tallet var blant verdens største bilprodusenter med en produksjon på 3-4 millioner (Fujimoto, 1999).

I følge De Wit og Meyer (2010) beskriver japaneren Masaaki Imai at mye av essensen i Lean er «Kaizen». «Kaizen» betyr kontinuerlig forbedring som både involverer ledere og de ansatte (De Wit og Meyer, 2010). Japanerne distingverer mellom kontinuerlig forbedring og innovasjon der kontinuerlig forbedringer er små forbedringer man gjør på status quo som resultat av pågående arbeid, mens innovasjon er mer drastiske forbedringer på status quo som følge av større investeringer i f.eks. ny teknologi eller utstyr ifølge De Wit og Meyer (2010).

På slutten av 1960 tallet ble Toyotas produksjonssystem formet som en helhetlig filosofi og prinsippet om økt gjennomløpshastighet i verdikjeden via fokus på å minimere sløsing i hvert prosesstrinn samtidig som man forbedrer kvaliteten og sikkerheten til en redusert kostnad, ble populær også blant andre industrier som et virkemiddel for å holde tritt med den økende globaliseringen i henhold til Rolfen og Ringen (2012). I følge Fujimota (1999) er det Toyotas overlegne læringsevne som har vært et avgjørende bidrag til deres høye og stabile ytelse. Liker (2004) fokuserer på Toyotas «operational

excellence» som strategisk «våpen», der han ser bruken av både Lean verktøy og kvalitetsforbedringsteknikker sammen med deres evner til å dyrke ledelse, bygge team og kultur som essensielle for deres suksess. På 1980 tallet økte fokuset på kostnadsreduksjon som førte til at Lean med sitt motto «bare å produsere det som er bestilt, til rett tid og til rett mengde», passet bra inn i tiden og økte i sin popularitet (Rolfsen og Ringen, 2012). 1990 tallets økende internasjonale konkurranse og teknologiutvikling gjorde at enda flere så at man kunne benytte Lean sitt verdikjedeperspektiv til å se hvordan man kan gi innspill til hvordan organisasjoner organiseres og drives mere strømlinjeformet (Lean Forum Norge, 2017). I løpet av 90 tallet var det en generell konsensus at Toyotas produksjonssystem (TPS) og total kvalitetskontroll (TQC) var et konkurransefortrinn, sammen med bedriftens produktutviklingsevner og Toyotas leverandørforhold (Fujimoto, 1999). En Lean tilnærming reduserer risikoen for asymmetri i informasjonsutvekslingen. Formelle og uformelle relasjoner mellom Toyota og underleverandørene deres er det forsket mye på - der det blant annet fremheves den betydelige merverdien det skaper å etablere og sikre langsiktige og gjensidig utviklende relasjoner (Lean Forum Norge, 2017).

Lean verktøy

Som prosesskonsept er hovedfokuset til Lean å identifisere de verdiskapende aktivitetene i ulike prosesser. Det betyr at aktiviteter som ikke bidrar til verdiflyt av produkt eller tjeneste, bør elimineres, eller reduseres. Målet er at prosessen skal bestå av så mange verdiskapende aktiviteter som mulig (Womack & Jones 2003). Det eksisterer et stort utvalg av Lean verktøy og metoder. Man velger verktøy og metoder ut ifra type utfordring på lik måte som en velger verktøy i en verktøykasse når man f.eks. skal bygge et hus. Denne oppgaven har fokusert på å beskrive de Lean verktøyene som er mest i fokus i Vestre Toten kommune.

5S

5S er et populært verktøy innen Lean for å redusere sløsing, redusere variasjon og for å forbedre produksjonen i henhold til Bicheno og Holweg (2009). 5S er et system der navnet kommer fra en en forkortelse for fem begreper (som begynte på «S» på japansk – her oversatt til norsk); sortere, sette i orden, skinne (vaske), standardisere og opprettholde. 5S skaper et disiplinert, rent og velordnet arbeidsmiljø der man ikke kaster bort tid på å lete etter ting siden alt har fast plass ifølge Bicheno og Holweg (2009). I tillegg til å systematisere og holde arbeidsplassen ryddig og ren bidrar 5S også til å få medarbeideren til mentalt å endre holdningene sine mot å holde mere orden og sette pris på sin arbeidsplass og ha respekt for hverandre.

Verdistrømsanalyse

Womack & Jones (2003) beskriver en verdistrøm som en serie med aktiviteter som trengs for å designe, bestille og levere et bestemt produkt eller tjeneste fra konsept til lansering, bestilling til levering eller råvarer frem til varen er i kundens hånd. Ifølge Bicheno og Holweg (2009) er meningen med verdistrøms kartlegging å konstruere en fremtidig «ønsket tilstand» og få kartlagt hvor man står i dag i forhold til hvor man ønsker å komme. Ved å kartlegge prosessene kan man identifisere hvor man har forbedringsmuligheter og analysere hvor man bør fokusere innsatsen. Kiwa Teknologisk Institutt (2017) viser til at det første skrittet er å skape en visuell representasjon av hvert steg i en prosess, inklusive nøkkeldata som for eksempel kundeetterspørselsrate, kvalitet, og maskin reliabilitet. Deretter tegner man opp et kart over en forbedret fremtidig situasjon som illustrerer hvordan produktet eller tjenesten kan flyte hvis stegene som ikke er verdiskapende fjernes. Til sist lager man og implementerer en plan for å nå den ønskede fremtidstilstanden (Kiwa Teknologisk Institutt, 2017). Tapping og Shuker (2003) viser til at verdistrømsanalyse er en prosess som lenker sammen folk, Lean verktøy, beregninger, måltall og rapporteringskrav som trengs for å bli en Lean organisasjon. I henhold til Bicheno og Holweg (2009) er verdistrømsanalyse et «meta verktøy» i Lean siden kartleggingen viser hvor man bør sette inn forbedringstiltak og hvilke andre Lean verktøy som bør benyttes.

Lean forbedringstavle

Visuell styring er ifølge Bicheno og Holweg (2009) et nøkkelverktøy i Lean. Lean tavler er møteplasser for medarbeiderinvolvering der et godt tavlemøte vil bidra til informasjonsdeling og problemløsning. Målet med Lean tavlene er at alle til enhver tid skal vite eller raskt kunne skaffe seg informasjon om hva som foregår og dermed ha mulighet til å handle aktivt ut fra det (Bicheno og Holweg, 2009).

PDCA/PUKK hjulet

En amerikaner ved navnet W.E. Deming besøkte Japan flere ganger i 1950 årene, og i løpet av denne perioden introduserte han verktøyet «Demings hjul» eller populært kalt PDCA (engelsk) / PUKK (norsk) som henspiller til; plan (planlegg), do (utfør), check (kontroller/sjekk), act (korrigjer) i henhold til De Wit og Meyer (2010). Denne tankemodell ble utviklet for å systematisere prosessen for å vedlikeholde eller forbedre prestasjoner og har kvalitet innebygd i prosessen (De Wit og Meyer, 2010). Vestre Toten har dette innebygd i sin Lean tavle struktur (Børthus, 2017).

Problemløsning

Fem X hvorfor analyse er en problemløsningsteknikk som innebærer å spørre hvorfor gjentatte ganger slik at man kommer forbi de åpenbare symptomene, helt til man finner rotårsaken. Bør ikke forstås bokstavelig. Her kan man gjerne bruke andre måter å spørre på som ikke inneholder like sterkt element av anklage (Kiwa Teknologisk Institutt AS, 2017). Fiskebensdiagram er et annet verktøy som kan

brukes til å kartlegge mulige sammenhenger mellom årsaker og virkninger, men det kan se ut til at Vestre Toten kommune ikke har benyttet dette i like stor grad som de andre verktøyene som er nevnt over.

I følge Hansen og Stoner (2009) gir Lean filosofien organisasjoner kraftige verktøy for å hjelpe til å endre sin drift til fordel for kunden, men å forstå disse verktøyene er ikke nok til å levere reelle fordeler. For å få til reell innflytelse og påvirkning, må Lean verktøyene være i hendene på de rette menneskene på tvers av organisasjonen, og disse personene må komme inn i vanen med å bruke dem gjentatte ganger og i mye av det de utfører. Å nå dette punktet er en av de mest utfordrende aspektene ved forbedring av virksomheten i henhold til Hansen og Stoner (2009). Modig og Åhlstrøm (2012) viser til at mange organisasjoner er gode til å tilpasse og forandre verktøyene og metodene til de spesifikke tjenestemiljøene sine som krever fleksibilitet og variasjon, mens andre organisasjoner har gitt opp Lean fordi det ble for vanskelig å gjøre de nødvendige tilpasningene til sin egen organisasjon for å få det til å fungere. Typiske argumenter blir da; vi masseproduserer ikke pasienter eller vi jobber med mennesker, ikke biler osv. (Modig og Åhlstrøm, 2012). De skjønner ikke hvordan metodene og verktøyene kan være nyttig i deres miljø, og konkluderer ofte med at Lean ikke er noe for dem (Modig og Åhlstrøm, 2012). Desto mer kontekstspesifikt et konsept som Lean blir definert, desto mindre bruksområde får det i henhold til Modig og Åhlstrøm (2012).

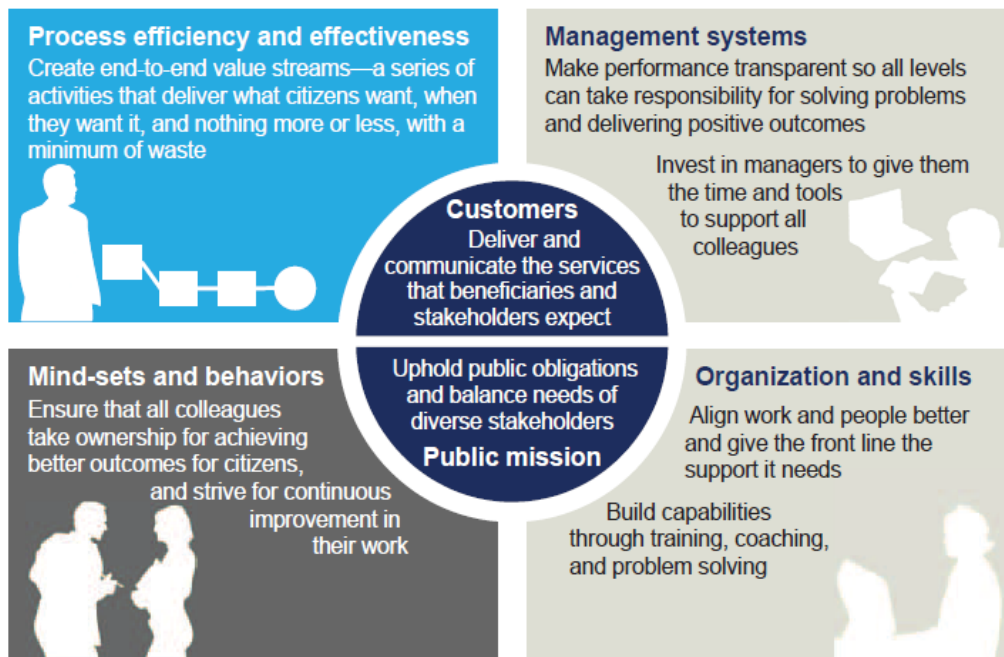
Lean i offentlig sektor

Veien fra en bilfabrikk i Japan til en kommune i Norge er lang og det er klart at mye har endret seg underveis. De største endringene kan være at arbeidsprosessene og kulturen i to landene er svært forskjellige men også de forskjellige måtene man kan tolke Lean på, som en arbeidsmetode, som konkrete verktøy, som kultur eller filosofi (Modig og Åhlstrøm, 2012), er det klart at forskjellene er betydelige. Produktivitetskommisjonen peker på at store effektiviseringsgevinster kan hentes ut i offentlig sektor ved å velge beste praksis i gjennomføringen. Kommisjonen fremhever videre at økt og bedre bruk av teknologi er avgjørende for økt produktivitet i offentlig sektor og at teknologiutviklingen åpner for nye muligheter til organisering og nye tjenesteformer som forutsetter samarbeid med privat næringsliv. Kommisjonen peker også på reformbehov knyttet til å få større samfunnsøkonomiske gevinster ut av offentlige investeringer (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Det overordnede formålet med et Lean system er som tidligere nevnt å konfigurere eiendeler, materielle ressurser, og ansatte på en måte som forbedrer prosessens flyt til kundens fordel mens tap forårsaket av tidstyver, variasjon og fleksibilitet minimeres (Bhaita og Drew, 2006). I henhold til Bhaita og Drew (2006) er disse formene for tap og tidstyver tydelige i offentlig sektor der forbrukeren ofte må vente i køer; om du vil motta helsehjelp, få visum, eller passere gjennom sikkerhetskontroller for å gå ombord i et fly.

Jacobsen og Thorsvik (2002) viser til hvordan Kjell Arne Rørvik ser på endring som imitasjon av «moter», der de mest populære organisasjonsmodellene aksepteres uten kritikk, og adapteres av forskjellige organisasjoner. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002) er drivkraften bak endringen at det oppstår nye oppfatninger om hvilke typer organisasjonsformer som er riktige og gode, og organisasjonene kan gjennom adopsjonen vise omverden hvilke typer andre organisasjoner man vil ligne eller vise avstand til. Kommunene kan her for eksempel ha som ønske å etterligne effektive og lønnsomme bedrifter ved å adoptere Lean tankegangen for å forbedre sine prestasjoner ut mot brukerne. Jacobsen og Thorsvik (2002) viser også til at Rørvik kaller adopsjonsprosessen for en «oversettelsesprosess» fordi organisasjonene sjelden adopterer hele programmet, men heller foretar ulike konkretiseringer og plukker ut deler av organisasjonsformene, og tilpasser de til sine egne eksisterende rutiner og programmer. For organisasjoner som adopterer andre bedrifters suksess, kan det være noen utfordringer. Liker (2004) hevder at mange organisasjoner som har prøvd å innføre Lean har fokusert for mye på verktøyene og metoden, og «glemmer» det menneskelige aspektet av Lean. Bakdelen med dette er at de kan ende opp med å endre prosessene i bedriften og ikke selve tankegangen og holdningen ifølge Liker (2004).

Ifølge Gebre, Hallman, Minukas & O'Brian (2012) består Lean- metodikken i offentlig sektor av 5 fokusområder for å sikre en effektiv og god Lean ledelse. Samfunnsoppdraget som er den offentlige oppgaven etaten eller kommunen skal utføre, prosess effektivitet og effekt, styringssystemer, organisasjon og ferdigheter, samt tankegang og oppførsel. For å lykkes med effektive endringsprosesser i det offentlige bør ledelsen ta hensyn til alle disse 5 fokusområdene for å skape et solid fundament for kontinuerlig forbedring (Gebre, et al., 2012). Dette er oppsummert i modellen under som ser på hvordan man forvandler offentlig sektors ytelse gjennom Lean ledelse:

Lean-management methodology in the public sector looks at change through five lenses



Modellen over er hentet fra Gebre, et al. (2012) side 7.

Ifølge Gebre, et al. (2012) har Lean- ledelse i offentlig sektor egentlig bare to hovedoppgaver; levere tjenester til kundene og opprettholde den offentlige oppgaven. All aktivitet i offentlig sektor kan dermed bli målt ut ifra om de gir verdi til kundene, eller om aktivitetene hjelper til å opprettholde den offentlige oppgaven (Gebre et. al., 2012). Ved å tydeliggjøre sine forpliktelser til offentligheten, kan organisasjonen forsterke sitt målorienterte tankesett og fokusere på å utføre de riktige oppgavene (Gebre et. al., 2012).

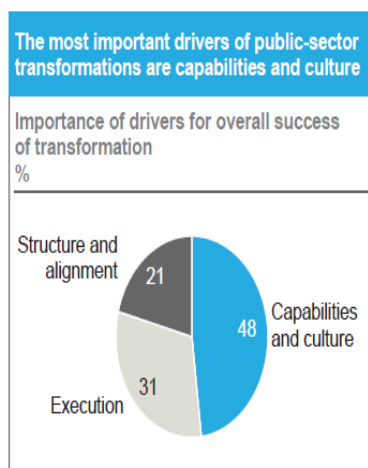
Utfordringer med Lean i offentlig sektor

Et Lean-system er ifølge Bhaita og Drew (2006) designet for å eliminere tidstyver, variasjon og fleksibilitet, men gitt det mangfoldet og kompleksiteten i mange prosesser i det offentlige innehar så kan det være noen «one-size-fits-all» Lean maler som ikke fungerer så godt. Kundenes behov og organisasjonens mål og verdier driver designet av Lean arbeidet, men noen viktige temaer og prinsipper i Lean tilnærming utgjør særlige utfordringer for offentlig sektor i henhold til Bhaita og Drew (2006). En årsak er manglende konkurranse. Bhaita og Drew (2006) hevder at kunder av de statlige eller kommunale tjenester som f.eks. arbeidssøkere eller pasienter har som regel ikke noe valg av tilbyder og dermed kommer kravene til kunden, som kanskje aldri engang synliggjøres, sjelden i fokus. Mye av offentlig sektor er fortsatt leverandør ledet, ikke kunde ledet ifølge Bhaita og Drew (2006).

Definere verdier for kunder i offentlig sektor kan også være utfordrende i henhold til Bhaita og Drew (2006). Kostnader, kvalitet og leveringstider er alle viktige hensyn i et Lean-system, men sosial verdi og rettferdig tjenesteyting er vanskeligere å måle ifølge Bhaita og Drew (2006). I helsevesenet for eksempel, viser Bhaita og Drew (2006) til problematiseringen av hvordan en regjering kan balansere ønsket om å gi nåværende pasienter best mulig behandling mot behovet for å levere hjelp til mennesker som fortsatt er på ventelisten. En måte å identifisere og fokusere på kunden, er å diskutere disse spørsmålene med de ansatte, slik at enhver forbedringsinnsats er innrammet med fokus på kunden i tankene i henhold til Bhaita og Drew (2006).

Ifølge Hansen og Stoner (2009) er en betydelig utfordring i offentlig sektor sitt Leanarbeid "byråkrati tankegang" som blir et spesielt problem når en prosess går på tvers av offentlige etater. Men siloer kan brytes ned. En strategi er å gi enheter kompetanse på hva andre enheter involvert i sine prosesser gjør. I henhold til Hansen og Stoner (2009) kan dette gjøres gjennom informasjonsøkter, eller ved å ha ansatte til å tilbringe en dag med å «skygge» sine kolleger i andre organisasjoner. En annen effektiv metode er å skape felles verdier eller hjelpe enheter til bedre å forstå deres felles mål. Montering av ledere fra ulike enheter i problemløsende grupper kan være en god løsning ifølge Hansen og Stoner (2009). I følge Gebre et. al. (2012) så feiler endringsprosessene ofte fordi de fokuserer på feil elementer. Undersøkelser viser at kompetanse og kultur er de viktigste driverne i endringsprosesser i det offentlige. Se modell under fra Gebre et. al (2012) side 1:

Most transformational change efforts fail because they don't focus on the right elements



Source: McKinsey's 2012 public-sector transformational change survey of 974 public-sector leaders

Denne modellen viser at kompetanse og kultur er de viktigste byggeklossene i offentlige forbedringsprosesser, deretter kommer gjennomføringsevne før struktur (Gebre et.al., 2012).

Uansett om man skal implementere Lean i offentlig sektor eller privat sektor, produksjon eller tjenesteytelser, er det en del relevante problemstillinger som man bør reflektere rundt for å sikre en god implementeringsprosess. Dette er kjente utfordringer rundt valg av organisasjonsutviklingsstrategier, struktur og kultur, endringsledelse osv. Denne oppgaven vil nå ta for seg de mest relevante teoriene rundt dette, da det vil være grunnleggende for å kunne lykkes med å implementere Lean i norske kommuner og andre steder.

Drivkrefter bak endringer

Jacobsen og Thorsvik (2002) viser til at hvordan man internt i organisasjoner oppfatter alvoret i en situasjon eller hvordan presset for endring oppleves vil være kritisk for endringsprosessen. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) så kan man dele organisatorisk endring inn i forskjellige dimensjoner, der den ene dimensjonen er evolusjon og revolusjon som uttrykk for endringens karakter, hvorpå den andre dimensjonen er hvorvidt endringen er proaktiv eller reaktiv.

	Evolusjon	Revolusjon
Proaktiv	Justering	Reorientering
Reaktiv	Tilpassing	Gjenskapelse

Basert på Jacobsen og Thorsvik (2002) (figur 11.1 Ulike endringstyper, side 353).

I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2002) så evner organisasjoner som er proaktive å handle før de er tvunget til det, mens de som er reaktive handler etter at noe er skjedd og må tilpasse seg en ny tilstand. Et eksempel kan være en kommune som ønsket å levere bedre kvalitet til billigere pris, fordi de forventer at det f.eks. kommer en økning i antall pleietrengende eldre uten økning i økonomiske midler i årene fremover. Å sette i gang med endringstiltak på basis av fremtidig forventninger er proaktivt. Dersom de hadde satt i gang med endringstiltak etter en «eldre boom» hadde det vært reaktivt. Den andre dimensjonen som går på om endringens karakter er evolusjon eller revolusjon, viser til om endringsprosessen går trinnvis eller i store omveltninger ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002).

Disse fire elementene som er nevnt over vil kunne fungere til å beskrive organisasjonens opplevde behov for å implementere endringer og til hvilken grad (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Her er det også viktig å ta med i betraktning at det sjeldent vil være fullstendig enighet internt i organisasjonen om hvordan press for endringer oppleves. Det kan ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002) både være uenighet om drivkreftene, og om behovet for endring er tilstede. Dette kan føre til maktkamper internt i organisasjonen på grunn av forskjellige interessekonflikter. Oppgaven vil ikke gå inn i dybden på

maktkamper selv om det er en naturlig del av endringsprosesser. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) er organisasjonens opplevde behov for endring et av de viktigste kriteriene for å lykkes med sine endringsprosesser, så det betyr at lederne må tydeliggjøre og kommunisere dette behovet for å kunne lykkes. Organisasjonens kultur og struktur er også elementer som kan påvirke hvor vellykket en endringsprosess er. Oppgaven vil nå se nærmere på hvordan dette kan påvirke endringene.

Kultur

Hva slags type endringsstrategi toppledelsen velger kan ha en sammenheng med hva slags type organisasjonsstruktur organisasjonen innehar. Den kanskje viktigste beskrivelsen for begrepet «organisasjonsstruktur» ligger i benyttelse av ordene “bevisst konstruert”. Dette peker på hvordan organisasjoner er bygd opp og kan være avgjørende for de resultatene organisasjonene oppnår i arbeidet etter å nå sine mål. Organisasjonsstruktur kan derfor sies å være en organisasjons arkitektur som påvirker hvordan organisasjonen ser ut i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013). Hensikten er at organisasjonens oppgaver skal effektiviseres gjennom god struktur. Man må med andre ord avklare hvordan oppgavene skal løses, arbeidsfordeling, koordinering og prioritering av arbeidsoppgavene. Man møter ofte et strukturelt dilemma i sammenheng med endringer og innovasjon, og ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er en organisering for effektiv produksjon med hierarkiske systemer og prosedyrer hemmende for innovasjon og kreativitet, mens organisering for kreativitet og innovasjon ofte hemmer effektiv produksjon med sine nettverksstrukturer og mangel på autoritet.

I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) vil det innad i organisasjoner kunne være mange typer subkulturer og konflikter mellom verdier og meninger, men organisasjoners kultur vil være med å påvirke strategivalg i forhold til endringsprosesser samtidig som kulturen vil kunne påvirke hvor vellykket endringene blir. Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at både struktur og kultur kan være viktig for hvordan organisasjoner fungerer under endringsprosesser, og de viser også til en tendens der de forskjellige typene av organisasjonsstruktur henger tett sammen med spesielle organisasjonskulturer. Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner videre at mye av litteraturen rundt organisasjonskultur følger samme tankesett, der man ser kultur som et potensielt strategisk fortrinn som kan utformes for å støtte oppunder formelle mål og strategier. Dette tankesettet tar for eksempel ikke innover seg at det utøves maktkamp internt i organisasjonen som ikke alltid vil samsvare med organisasjonens strategi og målsetninger, og da spesielt under endringsprosesser

Organisasjonskultur er ifølge Bicheno og Holweg (2009) egentlig bare den dagligdagse erfaringen til en gjennomsnitts arbeider. Man kan dermed bytte ut begrepet «kultur» med «nåværende atferd» i henhold til Bicheno og Holweg (2009). De ser på kultur som noe man tilegner seg gjennom hverdagen, og ikke som noe man kan lese seg til. Weick og Quinn (1999) ser på kultur som viktig i

kontinuerlig forbedring fordi kulturen holder de mange endringene sammen, gir legitimitet til ikke-samsvarende handlinger, forbedrer tilpasning og tilpasningsevne og innebærer kunnskapen om tilpasning til normer og verdier. Bicheno og Holweg (2009) har kommet frem til at ledelse er veldig viktig for å kunne styre organisasjonens kultur eller nåværende atferd gjennom å vise tydelig retning og mål, samt vise hvordan og hva de ansatte skal gjøre for at man når målene og korrigerer feil atferd.

Bicheno og Holweg (2009) adresserer hvordan forskning og folks intuitive tanker rundt kultur og suksessfull opptreden ikke sammenfaller. Mange tenker at god kultur fører til suksess og god ytelse, mens forskning sier at det motsatte er tilfelle. I henhold til Bicheno og Holweg (2009) så er det suksessfulle resultater som driver kulturen. Hvis organisasjonen har suksess så har de ansatte en tendens til å rapportere entusiasme for endring, sterke støttespillere, godt team arbeid, fornøyde med lederne osv., men når resultatene snur, på bakgrunn av f.eks. konjunkturer i markedet, så vil de samme menneskene rapportere at lederen ikke er så god og mangler visjoner for fremtiden osv. (Bicheno og Holweg, 2009). Forskning viser altså at det er en tendens til å knytte suksess eller mislykkethet til en ting slik som lederskap eller organisasjonskultur, mens det i realiteten er mange faktorer som kan påvirke utfallet i henhold til Bicheno og Holweg (2009).

Bicheno og Holweg (2009) viser til at Lean ofte involverer en miks av revolusjonære endringer og kontinuerlige mindre forbedringer, mens kulturelle endringer er evolusjonære dag etter dag justeringer. I henhold til Bicheno og Holweg (2009) blir det derfor veldig viktig at lederne coacher sine medarbeidere på holdninger hele tiden da de skal være bærere av kulturen fremover, og kanskje bli morgendagens ledere i bedriften. Det som ifølge Bicheno og Holweg (2009) skaper en Lean-kultur er to karaktertrekk som er relatert til læring; ydmykhet og respekt. Med ydmyket henviser Bicheno og Holweg (2009) til at desto mer du vet om Lean, desto mere innser du hvor lite du egentlig kan. Respekt kan ifølge Bicheno og Holweg (2009) ses på mange måter, der en av de er å innse at eksperten er den ansatte som faktisk utfører jobben i det daglige, og en annen at respekt f.eks. kan bety å unngå å sløse med tid. For å lykkes med å bygge en Lean kultur må lederne i henhold til Bicheno og Holweg (2009) være til stede og være synlige for arbeiderne, og være konsekvent over en lang tidsperiode og følge opp avvikende atferd. I følge Liker (2004) er det to grunnpilarer i Lean der den ene er kontinuerlig forbedring (ofte kalt kaizen etter det japanske uttrykket for løpende forbedring) og respekt for mennesker. Målet er å skape en atmosfære for kontinuerlig læring og et miljø som omfavner endring. En Lean organisasjon investerer i de ansatte og fremmer en kultur hvor det er de ansatte som er kilden til de kontinuerlig forbedringer i driften. For at Lean skal fungere må det derfor hovedsakelig gjøres endringer i organisasjonskulturen før verktøyene og metodene kan gi resultater på andre områder i henhold til Liker (2004).

Det ikke alltid slik at strukturelle endringer som er ment å støtte opp om en strategi vil fungere som antatt, fordi kulturen i organisasjonen kan være så sterk, og de uformelle lederne vil kunne påvirke resultatet (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) så utvikles kultur gjennom samhandling, og samhandling er sterkest innenfor den formelle organisasjonsenheten som er definert av organisasjonsstrukturen. Det fører da til at den formelle strukturen er en viktig grunn til at subkulturer oppstår.

På en annen side vil også en sterk form for kontroll og koordinering ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kunne være med på å bryte ned «styrken» til subkulturen eller organisasjonskulturen. Desto mer som er standardisert og nedfelt i formelle elementer vil føre til mindre rom for tolkning (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ved høy grad av sentralisering vil ikke den enkelte ansatte kunne prioritere f.eks. hvilke oppgaver man skal jobbe på, men i stedet motta oppgaver delegert fra lederen. Vi ser her hvordan man kan benytte de formelle elementene for å påvirke de uformelle elementene i en organisasjon, men samtidig vil ikke alltid de uformelle elementene «oppføre» seg slik ledelsen forutser.

Organisasjonens struktur kunne påvirke hvilke endringsstrategier man tar i bruk, men man må også være bevisst hvilke strategier som vil gi hvilke konsekvenser, og dermed være mest vellykket i den situasjonen organisasjonen befinner seg i. Ved for eksempel å innføre et sterkt autoritært ledelsesregime, vil det kunne ødelegge trivselen på jobb samtidig som man mister mye læring ved spesialisering, og dermed kan man kanskje miste en del nøkkelpersonell ved at de slutter i jobben fordi de ikke føler at de får personlig utvikling og trivsel på arbeidsplassen.

Hansen og Stoner (2009) viser til at ved anvendte Lean-konsepter, både i offentlig og privat sektor, er unnlattelse av å opprettholde endring på lang sikt, ofte grunnet uoppmerksomhet rundt ansattes tankesett og evner. Uten å få til et skifte til en prestasjonskultur, vil det være vanskelig å initiere endring og å få de ansatte til å holde seg til de nye standardene over tid, og skape en ny kultur. Dette skiftet bør skje samtidig med endringer i operativsystemet og infrastruktur ifølge Hansen og Stoner (2009).

Når bedre langsiktige resultater er målet, vil ikke endring av prosessen eller operativsystemet være tilstrekkelig. Organisasjonens kultur må også endres ifølge Bhaita og Drew (2006). Noen av disse kulturelle endringene vil bli utfordrende å gjennomføre. En Lean prosess krever at man har et målingssystem for ytelse som bryter ned toppnivå mål i klare målbare mål som arbeidstakere på alle nivåer må forstå, akseptere og innfri i henhold til Bhaita og Drew (2006). Når ytelsen ikke er opp til standarden kreves handling av lederen. Rask håndtering av problemer, samt å holde kolleger ansvarlig for sin dårlige ytelse øker effektiviteten og moralen (Bhaita og Drew, 2006). En Lean forbedringsprosess har også en tendens til å ta opp problemet med ressurs allokering der man må

kunne fordele medarbeiderne etter skiftende prioriteringer/behov og opptre mer fleksibelt ifølge Bhaita og Drew (2006).

Organisasjonsutvikling

Begrepet organisasjonsutvikling henger nært sammen med kulturendring som vi har sett på tidligere. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at en effektiv organisasjonsendring må starte med en kulturendring. Organisasjonsutviklingen tar utgangspunkt i at det er treghet i alle systemer, også organisasjoner, og at det viktigste blir å skape et «klima» for endring i organisasjonene ved å endre holdninger og oppfatninger (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Organisasjonsutviklingen som Kurt Levin skisserte må gjennom følgende faser ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013):



3 grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess (hentet fra Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 403).

Opptiningsfasen er ment å skape motivasjon for endring ved å skape en holdning om at dagens situasjon er feil og at det vil gå galt om det får fortsette (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I endringsfasen iverksettes tiltak og nye forhold som for eksempel; nye holdninger læres, ny ledestil, endret formell struktur osv. blir tillært (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Deretter er det behov for en nedfrysingsfase der de nye tiltakene stabiliseres og ruineres. I denne fasen er det viktig å evaluere tiltakene og undersøke om det er samsvar mellom nye holdninger (kultur) og faktisk atferd (struktur) i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013). Organisasjonsutvikling baserer seg på at endring er en kontinuerlig prosess som er tett knyttet til læring (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I følge Klein, G., Moon, B. og Hoffmann, R. (2006) så er «sensmaking» en motivert kontinuerlig innsats for å forstå forbindelser som kan være blant folk, steder og hendelser for å forutse og handle effektivt. Wick og Quinn (1999) ser på den grunnleggende spenningen som ligger til grunn for mange diskusjoner rundt organisasjonsendring, som er at det ikke ville være nødvendig hvis folk hadde gjort jobbene sine i første omgang, da planlagt forandring utløses vanligvis av at folk ikke har opprettet kontinuerlig adaptive organisasjoner. Organisatorisk endring skjer altså rutinemessig i sammenheng med svikt av noe slag (Wick og Quinn, 1999).

Organisasjonsutvikling har ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) vært betraktet som den «riktige» måten å endre organisasjoner på. Kritikken mot organisasjonsutviklingsprosessen er at den avhenger av noen forutsetninger som ofte ikke oppfylles, blant annet at det bygger på en harmonisk prosess, der alle er enige og frivillig vil samarbeide til det felles beste og at man inntar et grunnleggende positivt

menneskesyn der alle ønsker å utvikle seg og lære (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det betyr at denne endringsstrategien ikke gir oss forutsetninger for å lykkes hvis det foreligger konflikter mellom grupper i organisasjonen. Dette er en viktig kunnskap å ta med seg når man som leder skal velge sin endringsstrategi for å gjennomføre en endringsprosess.

I følge Barta og Barwise (2017) så antyder organisasjonsteori at styring oppover og sidelengs er bra for både selskapet og den enkelte lederens karriere. Konsernsjef trenger innsikt og tilbakemelding av mellomledere for å bidra til å skape en ny og bedre strategi. Komplekse moderne organisasjoner nyter av at folk engasjerer seg på tvers av funksjonelle og forretningsmessige grenser for å bringe en rekke nye perspektiver frem, samt drive forandring og innovasjon (Barta og Barwise, 2017). I følge Jacobsen og Thorsvik (2002) kan man forvente at i enhver organisasjon er det noen som prøver å forhindre at læring finner sted så lenge de tror at denne læringen vil føre til tiltak som endrer den eksisterende makten og innflytelsen i organisasjonen.

Ifølge Wick og Quinn (1999) har de fleste organisasjoner små ansamlinger av mennesker et sted som allerede tilpasser seg det nye miljøet. Utfordringen er å få aksept for kontinuerlig forandring gjennom hele organisasjonen, slik at disse isolerte innovasjonene vil bre seg og bli sett på som relevante for et bredere spekter av formål i organisasjonen. Mye tyder på at for å forstå organisatorisk forandring må man først forstå organisatorisk treghet, innholdet, dens faste styrke og dets gjensidige avhengighet (Wick og Quinn, 1999). Mye tyder også på at endring ikke er et on-off-fenomen, og heller ikke dens effektivitet er avhengig av i hvilken grad det er planlagt i henhold til Wick og Quinn (1999). Videre er endringsbanen ofte en spiral. Alle disse innsiktene er mer sannsynlig å ivareta om man fokuserer på å "forandre" i stedet for "endre" (Wick og Quinn, 1999). Et skift i vokabular fra "endring" til "forandring" retter oppmerksomhet på handlinger som erstatter en ting for en annen, en ting til en annen ting, eller å bli annerledes enn den var. Begrepet «forandring» gir større forståelse for at forandring aldri slutter, at dens årsaker til kausalitet er lengre og mindre avgjørende enn vi forventet ifølge Wick og Quinn (1999).

Det er ikke alltid at det er de fysiske eller organisatoriske endringene i seg selv som er problemet i endringsprosesser, men det kan også være de individuelle betydningene, følelsene og konsekvensene de opplever i forbindelse med endringene. Endringsledelse blir veldig viktig for å håndtere oppgaven med å implementere Lean eller andre typer endringer i organisasjonene. Oppgaven vil nå se nærmere på endringsledelse.

Endringsledelse

Barta og Barwise (2017) henviser til at mobilisering horisontalt betyr at man går ut av kontoret for å dele ideer med medarbeiderne, lytte til deres bekymringer og arbeide sammen for å angripe strategiske problemer og få til endring. I teorien kan ledere gjøre mange av sine samspill på video i disse dager, men det er sjelden inspirerende (Barta og Barwise, 2017). Askeland (2013) mener det synes å være en klar tendens til en endring i begrepsbruk mot «leadership» som kan knyttes til en trend i utviklingen av ledelsesfaget. Ledelse har i stadig sterkere grad framstått som noe mer enn «management» eller administrasjon. Dette henger blant annet sammen med den usikkerhet som preger moderne organisasjoners omgivelser siden de er blitt mer komplekse og er i stadig endring i henhold til Askeland (2013). Ledere kan i et slikt perspektiv sees på som de som fortolker, får medarbeidere med seg, samt de som står som garantisten for kausalitet. Dermed er både forventningene til leder og deres frihetsgrad i et slikt perspektiv økende (Askeland, 2013). Forankringen av ledes legitimitet vil i henhold til Askeland (2013) dermed introdusere personlighet (en type karisma) som er knyttet til evnen til å mobilisere og levere resultat. Selv om det er tydelige forskjeller og nyanser i definisjoner av ledelse, legger de fleste definisjonene til grunn at ledelse på ulikt vis handler om sosiale prosesser der det utøves innflytelse overfor individ og gruppe der det synes å omhandle at ledelse innebærer at gruppens aktivitet og relasjoner struktureres i retning av å oppnå felles mål eller oppgaver ifølge Askeland (2013). Denne oppgaven går ikke inn på forskjellige typer leder stiler og deres påvirkning selv om dette er et relevant emne å ta for seg i forbindelse med endringsprosesser.

En undersøkelse fra McKinsey Global Survey av Maor, Reich og Yocarini (2017) tyder på at for å få sine endringsprosesser til å lykkes, må organisasjonene få involverte ansatt på alle nivåer, konsistent kommunikasjon og gode strategier for bruk av ressurser. I følge De Wit og Meyer (2010) så fokuserer japanske bedrifter som benytter Lean tankegangen på ledelsens oppgaver, samt vedlikehold og kontinuerlig forbedring. De ansattes jobb er basert på eksisterende standarder som er godkjent og implementert av ledelsen, og vedlikehold refererer her til at arbeiderne og lederne opprettholder den standarden på arbeidet som er intensjonen (De Wit og Meyer, 2010). Kontinuerlig forbedring er de ansattes og ledernes jobbing med å forbedre disse standardene ifølge De Wit og Meyer (2010). Dette fører til at ledelsen sine hovedoppgaver er å sikre at arbeiderne er lojale til de nye rutinene og at de hele tiden motiverer til at de samme standardene skal forbedres (De Wit og Meyer, 2010). Denne måten å jobbe på krever omfattende forpliktelse av tid og krefter fra lederne. Samtidig vil investering i kontinuerlig forbedring bety å investere i sine medarbeidere (De Wit og Meyer, 2010). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er en av hovedutfordringene for de fleste organisasjoner som skal endres å balansere behovet for å ivareta daglig drift og behovet for å innovere og tilpasse seg nye krav.

Hvis lederne ikke formidler at det er et presserende behov for endring vil ikke en Lean endringsprosess bli så vellykket i henhold til Hansen og Stoner (2009). Tapping og Shuker (2003)

påpeker at hvis ledelsen mislykkes med å tydelig kommunisere hva som er forventet fra starten av så vil det være vanskelig å lykkes med å få medarbeiderne til å føle forpliktelse. Geber et. al. (2012) er opptatt av at man må skalere opp et tilstrekkelig team med endringsagenter til å fasilitere prosessen, utdanne de ansatte i hva Lean er, gi opplæring i Lean verktøy, gi lederne kompetanse på hvordan man leder etter Lean prinsippene, samt følge opp endringsarbeidet for å sikre at endringene blir opprettholdt og at gevinstene blir realisert. Tapping og Shuker (2003) viser til at både medarbeidere og ledere kan ha utfordringer med å føle forpliktelse ovenfor Lean aktivitetene hvis de ikke evner å visualisere «future state»/ fremtidsvisjonen eller har manglende forståelse for forbedringsområdet og forbedringsarbeidet.

Maor et. al. (2017) viser i sin undersøkelse at ledelsen ved å kommunisere tydelig og kreativt på en måte som stimulerer dialog rundt endringens ambisjon og fremgang øker sjansene for å lykkes. Regelmessige undersøkelser som tar organisasjonens kulturelle puls og fremdrift, kan bidra til å skape et grunnlag for reell dialog mellom ledere og ansatte rundt de potensielle endringer som skal gjøres (Maor et al., 2017). Det blir altså viktig å stoppe opp ved milepæler og sikre at man har de ansatte med seg før man haster videre i endringsarbeidet. I følge Maor et al. (2017) er det spesielt viktig for større organisasjoner at ledelsen benytte digitale hjelpemidler for å sikre god og skreddersydd kommunikasjon til alle de ansatte vedrørende omstillingen.

Resultatene fra undersøkelsen til Maor et al. (2017) tyder på at å treffe frontlinjen i organisasjonen er en stor utfordring på større selskaper med mange ansatte. Men bedrifter av alle størrelser kan dra nytte av flere digitale måter å engasjere de ansatte i en endringsprosess. Bruken av sosiale medier, endringsledelse-programmer, spill og live-tilbakemeldingsverktøy som skal støtte og utfylle informasjonsflyten fra toppen til resten av organisasjonen, bør brukes som et supplement i stedet for å erstatte tradisjonelle metoder. Slike tilnærminger kan gjøre kommunikasjonen mer skreddersydd og personlig til den enkelte ansatte (for eksempel sender personlige push-varslinger om en milepæl er nådd) ved å gi mer regelmessige oppdateringer om tilstanden i endringsprosessen. Ansatte kan også bruke disse verktøyene til å utforske og engasjere seg med de endringene som blir gjort, på deres egne premisser, og med mulighet til å gi tilbakemelding i henhold til Maor et al. (2017). Tapping og Shuker (2003) henviser til at det er viktig at ledelsen er fleksibel i bruk av Lean verktøy der man må tilpasse verktøyene til personene, prosessene og kundene slik at det ikke blir for rigid og forutbestemt.

I følge Aslak (2013) har internasjonale forskningsbidrag påvist konkrete sammenhenger mellom karismatisk/verdibaserte ledere og effektivitet, medarbeidertilfredshet osv., men de har ikke bidratt til å belyse den prosessen der verdier gjøres virksomme gjennom lederes og organisasjoners praksis. Gebre et. al. (2012) viser til at langtidseffekten til en Lean endringsprosess bare er like god som lederens evne til å definere suksess for sin avdeling og skape en felles følelse av ansvarlighet gjennom hele organisasjonen der beslutninger er basert på fakta ut ifra beregninger og mål, samt at lederne bør

gi tydelige målbilder for prosessene og oppgavene de ansatte jobber med. Tapping og Shuker (2003) påpeker at lederne må åpne opp for at man kan eksperimentere og passe på at man ikke pålegger organisasjonen rigide tidslinjer for hvor hurtig man skal ha implementert Lean. Endringslederne bør forstå de ansattes holdninger og vaner for å kunne bygge videre på de ansattes personlige styrker og ta tak i deres begrensninger (Gebre et. al., 2012). Resultatene fra undersøkelsen til Maor et al. (2017) viser at endringsagenter/endringsledere synes å ha innvirkning på suksess, der de har størst innvirkning når de konstruerer nye tankesett og atferdsmønstre for ansatte og når de støtter de ansatte for å sikre utvikling av evner og tankegangsendringer for at de skal lykkes med forandringene. Tapping og Shuker (2003) viser til at en av de største grunnene til at Lean forbedringsarbeid ikke lykkes er at ledelsen ikke følger opp tiltakene og legger til rette med de nødvendige ressursforpliktelsene.

Motivasjon i endringsprosesser

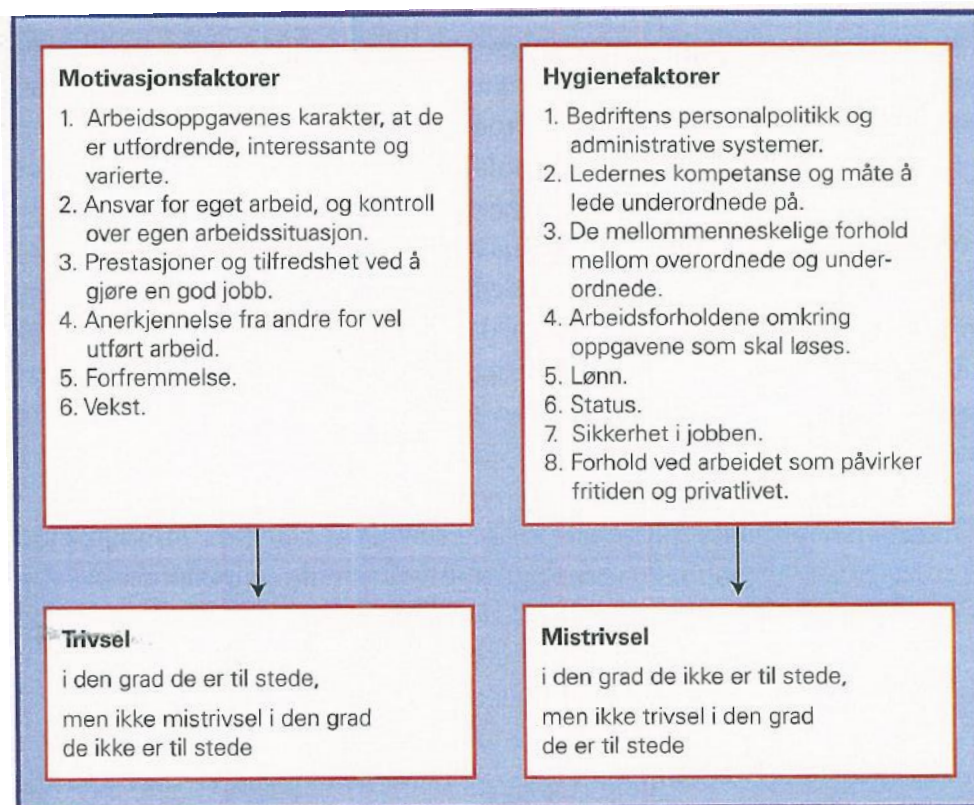
Maslows behovsteori antar at mennesker handler for å dekke et behov og at alle mennesker har 5 grunnleggende behov; fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for annerkjennelse og behov for selvrealisering (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Modellen under viser sammenhengen mellom Maslows behov og de organisasjonsmessige faktorene som motiverer:

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lønn ▶ Arbeidstidsbestemmelser 	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeidsforhold 	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeidsgrupper ▶ Medarbeiderorientert ledelse 	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tilbakemelding på arbeid ▶ Tittel og posisjon 	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Utfordrende oppgaver ▶ Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre 	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

Modellen over er hentet fra Jacobsen og Thorsvik (2013) side 252.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) har Maslows behovsteori blitt kritisert fordi behovskategoriene er så upresist formulert at det kan være uklart hva de skal bestå av og at det dermed blir vanskelig empirisk å bestemme hvorvidt de 5 ulike behovstypene er ordnet hierarkisk. Uansett vil Maslows teori gi innsikt i hvilke forutsetninger som ligger til grunn for å motivere medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Maslows behovspyramide kan betraktes som en glidende overgang mellom ytre og indre belønning der ytre belønning ligger på de lavere nivåene og indre belønning på de høyere nivåene (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) er ytre belønning knyttet til at man får noe for å gjøre jobben, f.eks. lønn, mens indre belønning er sterkere knyttet til følelsen av å gjøre noe godt og utvikle seg som menneske f.eks. å lære å anvende et bredt spekter av ferdigheter.

Forskeren Frederick Herzberg kom gjennom studier fram til at trivsel og mistriivsel er to uavhengige dimensjoner hvilket innebærer at de må ses som to atskilte kategorier som han kalte motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer - to-faktorteori (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er motivasjonsfaktorene relatert til hva man faktisk gjør på jobben, og leder til tilfredshet gjennom å oppfylle behov for selvrealisering, måloppnåelse og følelsen av å være av betydning. Dersom ikke disse faktorene er tilstede, så er det ifølge teorien ikke dermed sagt at en er misfornøyd med tilværelsen, men misnøyen skapes som et resultat av hygienefaktorene som ikke er tilstede, som kan være for eksempel (for lav) lønn, vanskelige arbeidsforhold, lederens (dårlige) kompetanse og dårlig utstyr (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) blir ikke medarbeiderne tilfredse og motiverte dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistriivsel.



Modellen over er hentet fra Jacobsen og Thorsvik (2013) side 261.

I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) så er det på tross av flere kulturelle forskjeller en klar tendens til at ansatte kobler tilfredshet til trekk ved arbeidsoppgavene og mistrivsel til forhold rundt løsningen av oppgavene. Dette støtter opp rundt argumentasjon om at det er sentralt for motivasjon i endringsprosesser og arbeidslivet generelt hvordan den enkelte opplever arbeidsoppgavene sine, hvilke utfordringer og utviklingsmuligheter oppgaven gir og den enkeltes opplevelse av å mestre disse (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I følge Tapping og Shuker (2003) er det viktig at lederne anerkjenner og gir tilbakemelding på medarbeiderne anstrengelser, samt utøve gjensidig tillit og respekt og behandle mennesker med ærlighet og integritet hver dag for å lykkes med å motivere til endringer. I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) vil organisasjoner som legger stor vekt på å utvikle sine medarbeidere, utvikle varierte karriereveier og resultatbaserte belønninger på kollektivt nivå, samt utforme jobber slik at de tillater deltakelse, utfordringer og variasjon, også utnytte sine menneskelige ressurser bedre. Graden av den ansattes deltakelse i beslutningsprosesser kan påvirke både den enkeltes motivasjon og organisasjonens ytelse, og ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) så har forskning vist at jo mer ansatte kan delta og påvirke beslutningsprosessen desto høyere ytelse opplever organisasjonen på både individ og organisasjonsnivå. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan det også være spesielt vanskelig for

ansatte som gjennom sin deltakelse i endringsprosesser kan oppleve å bli trukket inn i og gjort ansvarlige for beslutninger som ikke oppleves som fordelaktige for de ansatte som f.eks. kveldsarbeid eller begrensninger i overtidsbetalinger ol. som vil være viktig for organisasjonen men uønsket hos de ansatte.

Personlig forpliktelse

En annerledes strategisk tilnærming til å lede gjennom endringer er introdusert av Strebel (2006), som tar et annet utgangspunkt, ved at han fokuserer på den forpliktelse den ansatte føler for organisasjonen. Strebel (2006) forfekter at ledelsen og de ansatte har veldig forskjellig syn på endringer. Mens ledelsen ser på nye muligheter til å utvikle seg selv, sin karriere og organisasjon, ser medarbeiderne på endring som noe som forstyrrer harmonien og balansen i hverdagen, og er en trussel for det kjente. Dette er i seg selv ikke noe nytenkende, men Strebel tar utgangspunkt i medarbeidernes ståsted for at man kan se hvordan man kan legge til rette for endringene. I følge Strebel (2006) kan personlig forpliktelse deles i tre deler; den formelle, den psykologiske og den sosiale, der den formelle forpliktelsen uttrykkes i stillingsbeskrivelser og arbeidsavtaler, og angir arbeidsområder, evaluering, belønning og sammenhengen mellom lønn og innsats. Den psykologiske forpliktelsen er implisitt og oppstår fra følelser som tillit og avhengighet mellom leder og medarbeider der vurderinger vedrørende hvor hardt en egentlig må arbeide og om belønningen er verdt det. Den sosiale forpliktelsen består i henhold til Strebel (2006) av den ansattes bidrag til organisasjonens kultur. Gjennom observasjoner av bedriftens offisielle verdier og hvordan disse praktiseres, vurderer den ansatte om eget verdsett er likt og hvilke regler som bestemmer hvem som får hva (Strebel, 2006). Den ansattes oppfatning av personlig forpliktelse kan ifølge Strebel (2006) blokkere for endring dersom personen misforstår eller ignorerer de konsekvenser endringen i organisasjonen har for endring i egen forpliktelse.

Opptattheten av relasjonen mellom den ansatte, organisasjonen og ledelsen som fremkommer over kan gi en pekepinn på at lederstil vil kunne være en viktig suksessfaktor for å lykkes med endringer. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) dreier lederstil seg om hvordan lederen agerer, hva de bryr seg om, samt hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Studier har kommet frem til en skala med lederens bruk av autoritet som det ene ytterpunktet som står imot den andre ytterligheten som er gjensidig utelukkende med autoritet, nemlig demokratisk ledelse. I organisasjoner under endring blir ledelse enda viktigere enn til vanlig fordi medarbeiderne er i forskjellige faser av usikkerhet og emosjonelle tilstander der de ikke har oversikt over hva som skjer uavhengig av hvilken type endringer det er snakk om eller hva som utløste endringsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Innflytelse modellen

Store organisatoriske endringer har alltid vært vanskelig, og det er ingen mangel på forskning som viser at et flertall av transformasjoner fortsetter å mislykkes i henhold til Basford og Schaninger (2016). I følge både forskning og praksis finner Basford og Schaninger (2016) at endringsprosesser har best sjans til å lykkes når de fokuserer på fire viktige «byggesteiner» for å endre tankesett og

atferd: fremme forståelse og overbevisning, forsterke endringer gjennom formelle mekanismer, utvikle talent og ferdigheter, og rollemodellering. Dette blir kalt for "innflytelse modellen" og den ble fremsatt for ca. 15 år siden og er basert på akademisk forskning og praktisk erfaring - hva som fungerte og hva som ikke fungerte ifølge Basford og Schaninger (2016). Se modell under hentet fra Basford og Schaninger (2016):

The influence model, with its four building blocks of change, still works.



Fremme forståelse og overbevisning

Basford og Schaninger (2016) viser til forskningsresultater som viser at mennesker strever for sammenfall mellom sin tro og sine handlinger og opplever dissonans når disse er forskjøvet. Å tro på "hvorfor" bak en endring kan derfor inspirere folk til å endre sin atferd. I praksis finner man imidlertid at mange endringsledere feilaktig antar at "hvorfor" er klart for den bredere organisasjon, og dermed ikke klarer å bruke nok tid på å kommunisere begrunnelsen bak endringen i følge Basford og Schaninger (2016). Studier viser også et annet medvirkende fenomen, "forbannelsen av kunnskap", der folk synes det er vanskelig å forestille seg at andre ikke vet noe som de selv vet i henhold til Basford og Schaninger (2016). Dette kan føre til at man ikke gir medarbeiderne tilstrekkelig informasjon til å forstå hvorfor man trenger endring og møter motstand i stedet. Klev og Levin (2013) henholder at god ledelse i endringsprosesser er å fasilitere dialog som utfordrer og utvikler handlingsteorier. Klev og Levin (2013) baser sine uttalelser på Argyris og Schön sine teorier om organisasjonslæring, der de ifølge Klev og Levin (2013) forfekter at lederne må få motivere de ansatte til å sette spørsmålstegn ved hvorvidt måten det jobbes og tenkes på i dag er hensiktsmessig for å nå de målsetningene som er satt i organisasjonen.

Forsterkning med formelle mekanismer

I følge Basford og Schaninger (2016) har forskning på forventningsteori forklart hvordan tendenser til å oppføre seg på bestemte måter avhenger av forventning om at innsatsen vil resultere i den ønskede ytelsen, at denne forestillingen vil bli belønnet, og at belønningen vil være ønskelig for personen. Lønn kan være en form for belønning, mens forfremmelse eller positiv feedback kan være annen type belønning. Folk reagerer negativt hvis de føler at forsterkninger, altså belønningen, ikke er rettfærdig fordelt. Forskning beskriver ifølge Basford og Schaninger (2016) hvordan ansatte sammenligner sin belønning med referansepersoner/situasjoner, som for eksempel kolleger som har blitt forfremmet foran dem eller deres egne erfaringer på tidligere jobber. Basford og Schaninger (2016) anbefaler at organisasjoner nøytraliserer kompensasjon som en kilde til misnøye og heller fokusere på det som virkelig driver ytelse, for eksempel samarbeid og tydelig formål.

I følge Klev og Levin (2013) så er det viktig at ledelsen skaper rammer for medarbeiderne og på denne måten utforme en struktur for å styre endringsprosessen. De kan for eksempel lage koblinger og skiller, skape organisatoriske enheter, sammenslåinger, nedleggelse, tillegge ansvar, tildele eller frata ressurser osv. i henhold til Klev og Levin (2013). Strukturen er med på å skape muligheter og begrensninger i endringsprosessen, men ifølge Klev og Levin (2013) vil ikke ny struktur skape en ny organisasjon før de ansatte begynner å jobbe på en ny måte i sin hverdag.

Utvikle talenter og ferdigheter

Til tross for en utrolig evne til å lære nye ting, mangler mennesker alt for ofte innsikt i hva de trenger å vite ifølge Basford og Schaninger (2016). Dette kan føre til at folk overser sine begrensninger og blir overmodig vedrørende sine evner. I følge Basford og Schaninger (2016) vil folk som tror at det å

utvikle nye ferdigheter ikke vil endre situasjonen, være mer sannsynlig til å være passive. Innstilling og holdning og en følelse av kontroll og kompetanse kan fremme en aktiv innsats for å forbedre sin situasjon i følge Basford og Schaninger (2016). Folk er mer motivert for å jobbe for å oppnå sine mål når de tror at større individuell innsats vil øke ytelsen. Klev og Levin (2013) viser til at en viktig lederoppgave er å redusere de ansattes usikkerhet ved å gi de tilstrekkelig kompetanse og reel innflytelse på endringsprosessen. Medvirkningsbaserte endringsprosesser reduserer motstand mot endring ifølge Klev og Levin (2013).

Rolle modellering

Rolle-modellering er ifølge Basford og Schaninger (2016) vanligvis forbundet med sterke ledere, men er ikke begrenset til personer i formelle posisjoner av myndighet. Smarte organisasjoner som søker å vinne de ansattes støtte for store transformasjoner og endringsprosesser erkjenner at viktige opinionsledere kan øve mer innflytelse enn en administrerende direktør i henhold til Basford og Schaninger (2016). Klev og Levin (2013) fokuserer på at det er viktig at lederen også kjenner sin egen påvirkningskraft ved å påvirke rådende verdier og normer gjennom egen atferd samtidig som lederen også kan være både kulturbærer og kulturskaper gjennom regulering av andres atferd. I undersøkelsen til Maor et al. (2017) viste de til at 84 prosent av de spurte fra frontlinjen sier at deres ledere er svært eller noe engasjert i omstillingsarbeidet. Dette tyder på at toppledelsens forankring er kritisk og at det forventes at de er en del av en omstillingsprosess. I undersøkelsen til Maor et al. (2017) når de blir spurt hvilken rolle som har hatt størst innvirkning på transformasjon-resultater, så svarer respondenter på tvers av ulike roller i organisasjonen at det er oftest toppleder/administrerende direktører. Basford og Schaninger (2016) viser til at medarbeidere vil endre sine holdninger og sin atferd hvis de ser at sine ledere og kollegaene har endret sin atferd.

Virkingen av Innflytelses modellen bør ikke være overraskende i henhold til Basford og Schaninger (2016) da sterke krefter i menneskets natur ligger til grunn for det. Ifølge Basford og Schaninger (2016) er det mange ledere som fortsatt tar fatt på implementering av store endringer uten for alvor å fokusere på å bygge på overbevisning eller forsterke det gjennom formelle mekanismer, utvikling av kompetanse og rolle-modellering. Selv om disse prioriteringene høres ut som sunn fornuft, er det lett å gå glipp av en eller flere av dem midt i malstrømmen av aktivitet som ofte følger med betydelige endringer i større organisasjoner. Hansen og Stoner (2009) presiserer at hvis ledere ikke formidler at det er et presserende behov for forandring, vil ikke Lean implementeringen være like vellykket. Ledere bør ifølge Basford og Schaninger (2016) ivareta byggesteinene, som nevnt tidligere, systematisk fordi forskning og erfaring viser at alle fire sammen vil utgjøre en større innvirkning på endringsarbeidet enn summen av de fire elementene.

Småprat

Ekman (2010) henviser til hvor viktig småpraten er for å få til endringer i organisasjoner. Han peker på at småpraten er viktig for å klemme ut nye ideer i de uformelle samtalene. Det er vanskelig å skulle konstruere kreativitet og innovative ideer på kommando fra medarbeiderne i formelle møter, da nye ideer forekommer ved at kunnskap og læring vokser frem i forholdet mellom mennesker.

Problemløsning fremmes av småpraten ifølge Ekman (2010) ved at det kan redusere usikkerhet, og man tørr å komme med ugjennomtenkte forslag og ideer. Denne formen for kreativitet er viktig for organisasjonens overlevelse i vår tid, med store og økende krav til nye eller utviklede produkter eller tjenester, og ifølge Ekman (2010) er det dermed viktig å organisere for småprat, slik at kommunikasjonen kan flomme i organisasjonen. Type arbeid og organisasjonsstruktur vil sette en del føringer på hvor mye småprat som behøves i forhold til hvor mye styring medarbeiderne har, og hvor mye rom for kreativitet det er på arbeidsplassen (Ekman, 2010).

Den viktigste effekten av småprat i organisasjoner ifølge Ekman (2010), er at den påvirker meningsdannelsen til medarbeiderne og skaper en «kollektiv fortolkning» av hva som «rører seg» i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver hvordan «kollektiv fortolkning» som kognitive rammeverk i gruppen kan skape en felles forståelse av hva man opplever og erfarer, og kan dermed også være med å skape en sosial identitet. Ekman (2010) beskriver hvordan småpratet da kan gi ansatte som gruppe en form for mental kontroll over hvordan man skal tolke forskjellige hendelser og budskap. Når det gjelder kommunikasjon, vil en enhetlig kultur kunne effektivisere prosessene. Et felles språk kan hindre misforståelser og kommunikasjonsproblemer, og ikke minst vil en utstrakt bruk av uformelle kommunikasjonskanaler føre til at informasjon flyter fritt og spres raskt i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013). En utfordring med de uformelle kommunikasjonskanalene kan være at ledelsen ikke har kontroll over innholdet, og at det ønskede innholdet endres underveis og tar en annen retning enn planlagt (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ved implementering av endringer i organisasjoner kan småpraten være med på å inngi tillitt eller mistillit til endringsprosessen (Ekman, 2010). Noe som igjen vil kunne inngi en oppslutning eller motstand til endringsarbeidet.

Motstand mot endring

Motstand mot endring er ofte en av de største hindringene for å lykkes i endringsprosesser fordi man ikke får med seg de ansatte til å utføre nye oppgaver. I følge Hansen og Stone (2009) må organisasjoner forstå og fokusere på nøkkelindikatorer (KPI) som betyr mest for det man leverer, være enige om en grei måte å måle dem, og sørge for at de rette menneskene gjennomgår og diskuterer dem på riktig tidspunkt. Organisasjoner må etablere en disiplinert tilnærming til å løse problemer på frontlinjen, og unngå en «syndebukk» mentalitet som vil kunne demoralisere og demotivere de ansatte i henhold til Hansen og Stone (2009). Ledere av offentlige helsevesen i Europa og Nord-Amerika har

funnet ut at ved å samle og dele ytelsesdata på en konstruktiv måte har de hjulpet til å motivere ansatte til å forbedre ytelsen i stedet i henhold til Hansen og Stone (2009).

Motstand i endringsprosesser er et velkjent fenomen og har vært oppfattet av mange ledere som manglende vilje og evne til endring hos ansatte. Jacobsen og Thorsvik (2013) ser på motstand som en rasjonell reaksjon som man må ta hensyn til for å lykkes med implementering av endringer. Å kunne klarlegge grunner til at motstanden oppstår er essensielt for å lykkes med endringsledelse, slik at man kan finne ut hvordan man kan påvirke og tilpasse personer og situasjoner slik at man lettere kan gjennomføre endringer i organisasjonen. For å kunne ivareta de ansatte, er det viktig å være kjent med noen typiske reaksjonsfaser som folk ofte går igjennom når de blir konfrontert med endringer. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er det flere faser man går igjennom; den første fasen er overraskelse, man blir sjokkert og lurer på hva endringene vil bety for en selv og resten av gruppen. Den andre fasen er benekting, der en ser for seg at prosessen blir stoppet eller at det ikke vil være gjennomførbart. Den tredje fasen er depresjon der man ofte føler avmakt og ønsker å melde seg ut av hele prosessen. Neste fase kjennetegnes av motvillig aksept der en innser at dette er noe en bare er nødt til å gjøre. Deretter kommer en fase med utprøving der en tester ut nye måter å organisere virksomheten på, samt nye arbeidsmetoder. Konsolideringsfasen er neste der endringer som fungerer best i praksis befestes i struktur og prosesser. Siste fase er tilpassing der man aksepterer endringene som har inntruffet (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I mange tilfeller har motstanden mot endring utgangspunkt i at medarbeiderne forsvarer det de synes er kjent, kjært og bra, mot noe de synes er usikkert og ukjent. Jacobsen og Thorsvik (2013) har listet opp 10 årsaker til at motstand mot endring vil oppstå:

- 1) Frykt for det ukjente
- 2) Brudd på psykologisk kontrakt
- 3) Tap av identitet
- 4) Symbolsk orden endres
- 5) Maktforhold endres
- 6) Krav om nyinvesteringer
- 7) Dobbeltarbeid
- 8) Sosiale bånd brytes
- 9) Utsikter til personlig tap
- 10) Eksterne aktører ønsker stabilitet

I henhold Jacobsen og Thorsvik (2013) er en av hovedutfordringene ved valg av endringsstrategi å finne «minste motstands vei», eller finne en strategi der man kan gjennomføre endringer selv med en del motstand. Det er viktig å være klar over både disse 10 årsakene og de typiske reaksjonsfasene som

personer ofte går igjennom i endringsprosesser for å lykkes med endringene i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Man bør også være forberedt på motstand mot endring fra organisasjonskulturen. Dersom et forslag innebærer omfordeling av makt og innflytelse mellom subkulturer, trussel om ødeleggelse eller svekking av egen kultur, eller virker mot gruppens virkelighetsoppfatning og hindrer dens måloppnåelse osv., så kan organisasjonskulturen være årsak til motstand i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013). Noe motstand mot endring kan forøvrig være positivt for organisasjonen da det ofte fører til åpen debatt og kan gi viktig informasjon og feedback som endringslederne ikke hadde tenkt på. Involvering av medarbeiderne er viktig for å forebygge motstand mot endring. Samtidig må man ifølge Jacobsen og Thorvik (2013) se opp for destruktiv motstand i form av at personer kjemper for sine egne posisjoner og interesser i stedet for organisasjonens interesser.

Forutsetninger for vellykkede endringer

I forhold til det å vite hva som er forutsetninger for vellykkede endringer i organisasjoner kan man ta utgangspunkt i lærdom fra de som har lyktes og de som har mislykkes, og se på hvilke faktorer som bidro til deres suksess eller mangel på suksess. Det er ofte lettere å være etterpåklok og kunne analyse i retrospektiv, så om man står foran en endringsprosess kan det være smart å se om man kan ta lærdom av tidligere erfaringer fra andre.

Kotter (1995) har beskrevet, basert på empirisk forskning, at endringsprosesser går gjennom en serie med 8 forskjellige faser der organisasjoner som oftest ikke klarer å gjennomføre de 8 trinnene ordentlig ender opp med å mislykkes med hele endringsprosessen. Under ser vi Kotters (1995) forutsetninger for vellykket endring ved å følge 8 trinn:

Trinn 1: Lage en følelse av at det haster og at det er viktig

Trinn 2: Sette sammen en gruppe med nok kraft til å lede endringsprosessen

Trinn 3: Avklare hvordan fremtiden vil være forskjellig fra fortiden ved en ny visjon

Trinn 4: Kommunisere for å sikre at så mange som mulig forstår og aksepterer visjonen

Trinn 5: Fjerne så mange barrierer som mulig og bemyndiggjøre de ansatte

Trinn 6: Opprette synlige kortsiktige gevinster og synliggjøre suksess så snart som mulig

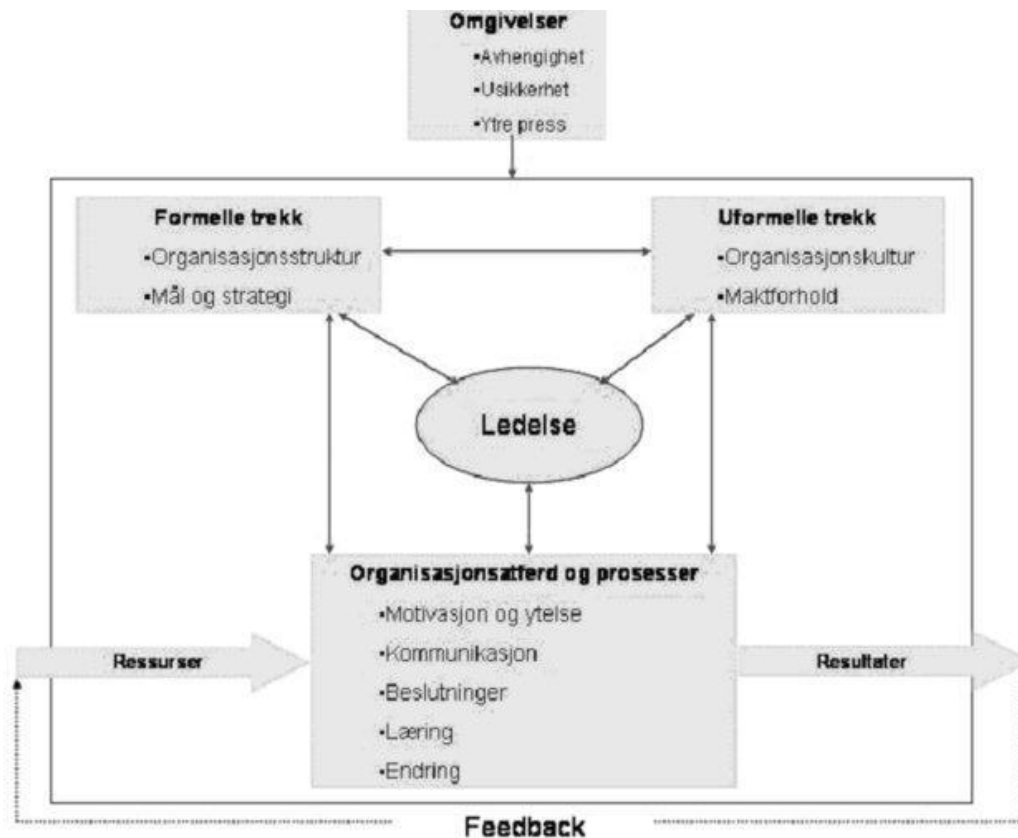
Trinn 7: Konsolidere forbedringer og gevinster og produsere mer endring

Trinn 8: Forankring av de nye tilnærmingene i kulturen for varig endring

Disse 8 trinnene utgjør i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) trekk som er forutsetninger for vellykket endring i organisasjoner, men ved litt nærmere kritisk gjennomgang så ser man også at flere av trinnene til Kotter (1995) kan kjennetegnes som «evne til å manipulere prosessen».

I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) ser man at det er mange faktorer som spiller sammen og som totalt sett er med på å påvirke organisasjoner. De 8 trinnene til Kotter (1995) som er forutsetninger for vellykkete endringer, er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) ingen garanti for suksessfulle endringer. Det som har fungert for en organisasjon på et gitt tidspunkt med sin struktur, kultur, sine ledere og ansatte vil mest sannsynlig ikke gå an å kopiere over til en annen organisasjon, selv om man selvfølgelig kan lære gjennom andres erfaringer. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan man også se at det som kjennetegner vellykket endringsopplegg også innehar vesentlig vekt på kommunikasjon og på selektiv bruk av informasjon. Det vil her være ledelsen som er den sentrale parten gjennom hele endringsprosessen der de skaper allianser og styrer både informasjonsflyten og hendelsene. I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) vil dette understøtte antakelser om at ikke så mange endringsprosjekter som går under fanen organisasjonsutvikling kunne sies å følge demokratiske idealer.

Den helhetlige modellen til Jacobsen og Thorsvik (2013), se illustrasjonen under, gir et perspektiv på hvor mye som påvirker endring i organisasjoner. Jacobsen og Thorsvik (2013) har satt formelle- og uformelle trekk, samt organisasjonsatferd og prosesser i relasjon til ledelse, så man ser hvilken nøkkelrolle de innehar. Den helhetlige modellen illustrerer omgivelser som et influerende element, fordi en organisasjon må sees i sammenheng med den konteksten den opererer innenfor (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ikke minst så ser vi hvordan alle de forskjellige elementene virker på hverandre alle veier. Jacobsen og Thorsvik (2013) har også skissert en feedbacksløyfe inn i sin modell mellom størrelsene input og output som henholdsvis betegner ressurstilgangen en organisasjon har, samt hvilke resultater organisasjonen produserer. Feedbacksløyfen befinner seg utenfor rektangelet, som indikerer selve organisasjonen, og viser til at resultatene som produseres påvirker organisasjonens omgivelser og dermed også signalene og resursene som illustreres med inputpilen i modellen under.



Illustrasjon basert på Jacobsen og Thorsvik (2013, side 25) sin helhetlige modell for hvordan organisasjoner fungerer.

Den helhetlige modellen er med på å danne et bilde, der en ser at de forutsetninger som var tilstede for at en endring var vellykket i en organisasjon eller på ett tidspunkt i en organisasjon, sannsynligvis ikke vil være tilstede for en annen organisasjon eller muligens på et annet tidspunkt for samme organisasjon. Dette fordi både omgivelsene i nærheten, de globale endringene i verden, maktforskyvninger, endringer i markedets etterspørsel, naturkatastrofer osv. er med på å hele tiden være i en tilstand av «forskjellighet» i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013). Med «forskjellighet» menes at verden i dag er annerledes en verden i morgen fordi det hele tiden oppstår nye endringer. Modig og Åhlstrøm (2012) presiserer at midlene Toyota har benyttet for å øke sin flyteffektivitet ikke nødvendigvis kan overføres til alle miljøer, og hvordan en Lean driftsstrategi blir realisert vil avhenge av konteksten. Om en endring er vellykket eller ikke innebærer at endringen har ført til realiserte ønskede gevinster. Oppgaven vil nå se nærmere på gevinstrealisering

Gevinstrealisering

Berg (2016) viser til definisjonen av «gevinst» basert på Direktoratet for økonomistyring (DFØ) sin veileder som beskriver; «En gevinst er en effekt som blir sett på som positiv av minst en interessent» i Berg, 2016, side 7). I følge Berg (2016) kan en gevinst være kvantitativ (kroner, timer, forbrukt, timer levert osv.), den kan også være kvalitativ (f. eks. opplevd tjenestetilbud), men den kan ikke være negativ. Videre er gevinst også synonymt med «nytte» og «nyttevirkning» som ideelt sett er forhåndsdefinerte (Berg, 2016). Flak (2016) viser til at mål i offentlig sektor er forskjellig fra privat sektor ved å blant annet være mer kompleks når det gjelder målstruktur, der overordnede mål og verdier for offentlig sektor kan sies å være intern effektivisering (intern nytte), effektivitet (ekstern nytte) og demokrati, der disse i prinsippene skal være likeverdige.

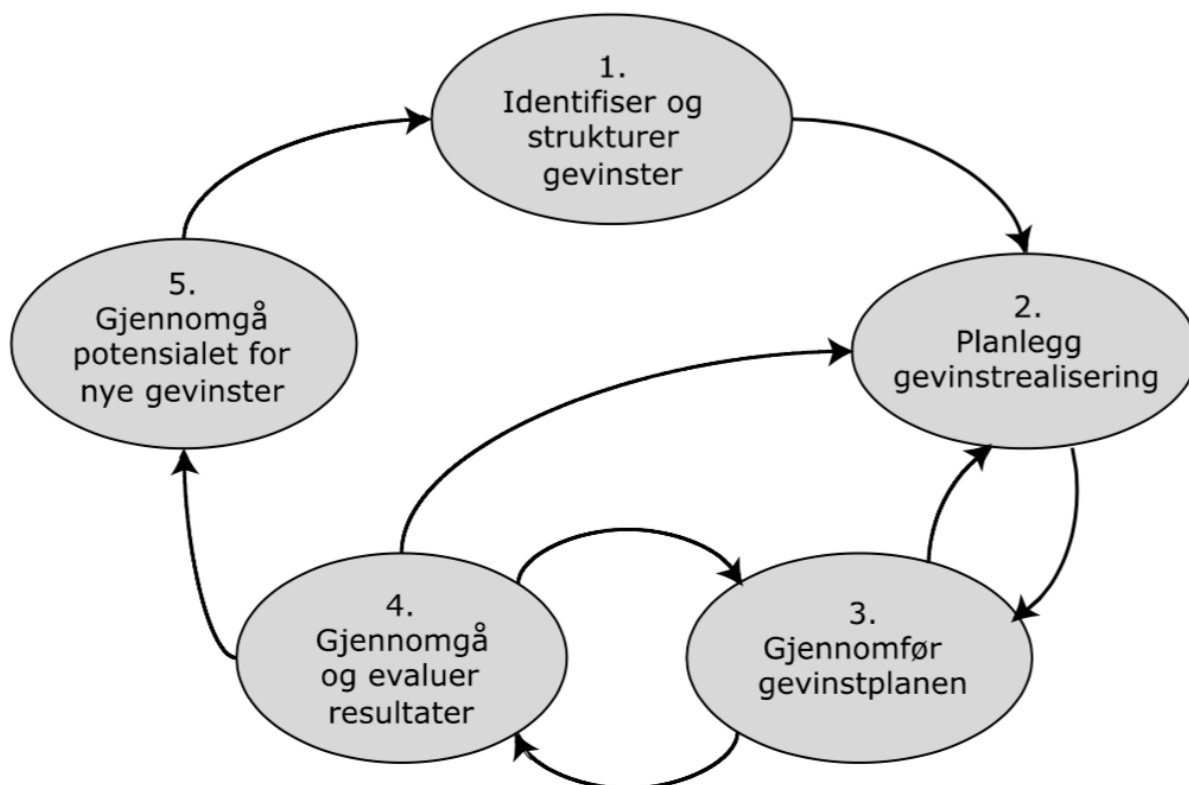
Direktoratet for økonomistyring (2014) definerer gevinstrealisering på følgende måte:

«Gevinstrealisering er prosessen der man planlegger, organiserer og henter ut forventede og eventuelle ikke-forventede gevinster av et prosjekt. Gevinstrealisering krever systematisk oppfølging gjennom hele prosjektets livsløp, i form av gode analyser i forkant og konkrete planer for oppfølgingen av gevinster underveis i og i etterkant av prosjektet. Hovedregelen er at det er linjeorganisasjonen som har ansvar for å følge opp et prosjekt og realisere de forventede gevinstene.»

(Direktoratet for økonomistyring, 2014, side 4). Kjernen i gevinstrealisering er ifølge Flak (2016) ledelse, der gevinstrealisering er tankesett og metoder for å flytte ledelsesfokus fra resultatmål (leveranser) til effektmål (måloppnåelse, nytte, gevinst). En av fordelene med gevinstrealisering er at det om det utførers godt, bidrar til å dokumentere realiserede gevinster slik at effekten er målbar og dokumentert (Flak, 2016).

Benefits Management Model (BMM) presenterer teknikker som spesifikt omhandler identifisering av gevinster og realisering av gevinster, og inneholder også teknikker som er vel egnet for analyse og oppfølging av gevinster gjennom prosjektets livsløp ifølge Flak et al. (2010).

Modellen er iterativ og koblingen mellom stadiene er vist i illustrasjonen under:



Modell for gevinstrealisering: Benefits Management Model (BMM) (av Ward & Daniel (2006) presentert av Flak et al. (2010), side 9).

Modellen for gevinstrealisering som er beskrevet over viser faser for hvordan man på en best mulig måte kan realisere gevinster. Den sier noe om hva man må gjøre, og når det må gjøres, og blir ofte beskrevet i en plan ifølge Flak (2010). Gevinstrealiseringsplanen er et levende dokument, og må dermed oppdateres underveis i forbedringsprosjektet, ut fra hvordan man ligger an, og om man opplever at noen gevinster ikke vil bli tilgjengelig, eller om nye gevinster har kommet til (Flak, 2010). Flak (2016) har skissert en modell basert på «Benefits Management Model» som viser prosessen ved gevinstrealisering:



Modell hentet fra Flak, 2016, side 7 (DFØs modell for gevinstrealisering, 2014).

Flak (2016) viser til at det som regel er en utfordring som enten er et problem eller en potensiell mulighet til å skape gevinst ved å tilføre en endring fra dagens tilstand. Man må først identifisere gevinster og deretter foreta kost-nytte eller andre samfunnsøkonomiske analyser før man lager en gevinstoversikt som er en enkel og presis oversikt over de viktigste gevinster og nødvendige tiltakene

(Flak, 2016). I henhold til Flak (2016) kan man gjerne lage et gevinstkart som er en grafisk fremstilling av sammenhenger og avhengigheter mellom ulike former for tiltak og overordnede, ønskede gevinster. Før man planlegger noe mer, bør man foreta en interessentanalyse for å få oversikt og kartlegge hvem som blir berørt av endringen (Flak, 2016). Gevinstrealiseringsplan er en videreutvikling av gevinstoversikten fra forrige trinn og bør være en oversiktlig tabell til den operative oppfølgingen av tiltaket i henhold til Flak (2016). «*Gevinstrealiseringsplanen er det mest sentrale dokumentet i en gevinstrealiseringsprosess. Den skal fungere som en operativ handlingsplan for virksomhetsledelsen underveis i prosjektet og i oppfølgingen av det.*» (Direktoratet for økonomistyring, u.å.).

Det er deretter viktig å foreta en nullpunktmåling som kan dokumentere status på området man ønsker å forbedre -før man iverksetter tiltak, slik at man kan sammenligne før og etter endringen (Flak, 2016). I gjennomføringsfasen er endringsledelse gjennom å følge opp eierskap overfor gevinstansvarlige og kommunisere med viktige interessenter en stor oppgave der det er særdeles viktig å følge opp tiltakene i gevinstrealiseringsplanen ifølge Flak (2016). Det er viktig med måling, evaluering og vurdering av nye tiltak etter at tiltakene i gevinstrealiseringsplanen er utført for å finne ut om vi trenger noen korrigerende tiltak, eller om de realiserte gevinstene gav den effekten vi forventet (Flak, 2016). Denne modellen er et hjelpemiddel til bruk ved planlegging, organisering og oppfølging av gevinster ifølge Direktoratet for økonomistyring, u.å. Gevinstrealiseringsmetoden er mest brukt i forbindelse med prosjekter. Hvorvidt et tiltak blir gjennomført som et prosjekt eller som en linjeoppgave, er det virksomhetsledelsen som avgjør, og begge deler er vanlig (Direktoratet for økonomistyring, u.å.).

Noen kritiske suksessfaktorer for vellykket gevinstrealisering

I henhold til Direktoratet for økonomistyring (u.å.) er det noen kritiske suksessfaktorer som ligger til grunn for vellykket gevinstrealisering.

- *Erkjenne at ansvaret for gevinstrealisering ligger hos virksomhetsledelsen og ikke hos prosjektet.*
- *Identifisere tidlig tiltakets gevinster og forutsetningene som må oppfylles for at gevinstene skal bli realisert.*
- *Erkjenne at gevinstene ikke blir realiserte av seg selv, og at det derfor må settes av nok ressurser til arbeidet med gevinstrealisering.* Hentet fra Direktoratet for økonomistyring (u.å.)

Metode

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for hvilken metode som er lagt til grunn for å kunne svare på oppgavens forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålet

Denne studiens forskningsspørsmål er utarbeidet for å kunne gi ledere i offentlige virksomheter gode råd om hvordan benytte Lean som verktøy for å oppnå forbedringer som resulterer i gevinstrealisering. Forskningsspørsmålene ble som følger: «*Hvordan lykkes med Lean for å sikre gevinstrealisering i norske kommuner?*». Dette er i utgangspunktet et forklarende (kausalt) forskningsspørsmål som søker å forklare et fenomen og finne årsaken til at noe skjer (årsak-sammenheng). Etter at forskningsspørsmålet er utarbeidet må det velges et undersøkelsesdesign som passer til det studien søker å forklare. I følge Lund (2002) er det 2 hovedveier å gå når det gjelder metode; kvalitativ og kvantitativ. Når det gjelder valg av metode har jeg dermed flere mulige metodikker som har forskjellige styrker og svakheter i hvordan de kan belyse denne oppgavens problemstilling. Oppgaven vil nå se nærmere på bakgrunnen for de metodevalg som ble gjort for denne oppgaven i neste avsnitt.

Metodevalg

Målet med studien i denne oppgaven er å gi et innblikk i hvordan man må lykkes med Lean implementeringen for å sikre at man får til gevinstrealisering i norske kommuner. Innledningsvis ble både kvalitative og kvantitative metoder vurdert siden forskningsspørsmålet åpner for muligheten til å benytte både kvantitativ og kvalitativ metode. Ved å benytte en kvantitativ metode som for eksempel spørreundersøkelse til ansatte som var berørt av Lean-arbeidet i Vestre Toten kommune, kunne oppgaven fått en mengde informasjon til å belyse relevante spørsmål med sterkere reliabilitet (resultatet er pålitelig). Oppgaven kommer nærmere inn på validitet og reliabilitet seinere. Ved å foreta en longitudinell studie kunne oppgaven fått inn data som kunne sett på hendelsene over tid og sett på utviklingen av gevinstene over tid. På bakgrunn av at dette er en masterstudie der forskeren selv har en 100% stilling i en annen jobb i Oslo, så har det lagt noen føringer på metodevalget. På grunn av begrensinger rundt tid og ressurser har forskeren i denne oppgaven valgt en metode som ikke nødvendigvis er optimal i forhold til forskningsspørsmålet, men en metodikk som også vil ha noen styrker i forhold til å hente ut nyanser i datamaterialet. En kvantitativ tilnærming, der tanken var å gjennomføre en spørreundersøkelse blant et stort antall ansatte i Vestre Toten kommune for å sikre et bredest mulig tilfang av data fra flere kilder, kan imidlertid vektes opp imot vanskeligheter med å formulere spørsmål og svaralternativer i et spørreskjema som var presise nok til å romme de nyansene jeg var ute etter i denne oppgaven. Når siktemålet er å få tilgang til medarbeideres holdninger og personlige oppfatninger, kan det kvalitative intervjuet være en bedre tilnærming. Den beste måten å få tilgang til informantenes forståelse, erfaringer, meninger, og tolkninger av ulike hendelser på, er gjennom intervjusituasjonen (Dalen, 2013). Kompleksiteten i Lean og gevinstrealisering gjør at det er

lett å se for seg at spørsmålsstillinger i et spørreskjema også ville bli oppfattet ulikt av ulike informanter. Gjennom direkte kontakt i et intervju er det mulig å stille kontrollspørsmål for å forsikre seg om at spørsmålene er oppfattet slik de er ment, og via kvalitetssjekk av min skriftlige transkribering fra intervju-situasjonen, kunne intervjuobjektene verifisere intervjuers tolkning av deres egne utsagn. Uten denne muligheten ville innsamlede data bli mindre troverdige og dermed lite egnet til analyse.

Kvalitativ metode følger en annen logikk enn den kvantitative. Den kvantitative metoden søker ifølge Lund (2002) å trekke kausale slutninger «fremover» fra årsak til virkning og «bakover» fra virkning til årsak der fokuset er å forklare, mens kvalitativ metode handler mer om å forstå. Selv om det ligger en forventning om en mulig årsak-virknings-sammenheng i problemstillingen min, vil ikke siktemålet i denne oppgaven være å komme fram til statistisk generaliserbare resultater på grunn av begrensning i metodevalget, men heller å gi en kontekstuell forståelse, og si noe om hvorvidt og i hvilken grad denne forståelsen kan brukes som en forklaringsmodell for andre kommuner som ønsker å oppnå gevinstrealisering ved hjelp av Lean filosofien.

Intervju som metode

Forskningen i denne oppgaven baserer seg på en induktiv tilnærming der man forsøker å forstå hvordan de har lyktes med å implementere Lean i Vestre Toten kommune for deretter å kunne prøve å trekke noen slutninger om hvordan andre kommuner i fremtiden bør gjennomføre sitt forbedringsarbeid. I følge Lund (2002) så tar induktiv resonering utgangspunkt i enkelttilfeller og trekker generelle slutninger på bakgrunn av disse enkelttilfellene.

Jeg har altså valgt å belyse problemstillingen gjennom en intervjubasert casestudie i en norsk kommune. I følge Dalen (2013) betyr intervju en utveksling av synspunkter mellom to personer som snakker om et felles tema, der formålet er å fremskaffe fyldig og beskrivende informasjon om den andres innsikt i informantens egne erfaringer, tanker og følelser. Under drøftingen av utvalg og seinere analyser av intervjumaterialet så bygges det på inspirasjon fra noen grunnprinsipper fra «Grounded Theory» - tradisjonen, siden denne tilnærmingen ifølge Dalen (2013) er et utgangspunkt som har vist seg svært nyttig i kvalitative intervjustudier. Oppgaven kommer nærmere inn på hva Grounded Theory tradisjonen står for i et senere underkapittel i oppgaven, etter oppgaven har sett på validitet og reliabilitet.

Validitet og reliabilitet

Dalen (2013) viser til at det er viktig at man drøfter i hvilken grad resultatene fra en kvalitativ intervjustudie er troverdige og i hvilken grad de kan anvendes for andre grupper enn dem som det er

forsket på. Wenstøp (2001) er opptatt av at man er oppmerksom på mulige feilkilder når man samler inn data. Det er viktig at undersøkelsen er gyldig, slik at den måler det vi har sagt den skal måle og ikke måler noe annet, også kalt validitet ifølge Wenstøp (2001). Lund (2002) viser til at validitet generelt sett omfatter 4 kvalitetskrav i forbindelse med undersøkelser; statistisk validitet, indre validitet, begrepsvaliditet og ytre validitet. Ifølge Lund (2002) kan man formulere forskjellige feilfaktorer for hver validitetstype som gjør det vanskelig å kunne oppnå valide slutninger av undersøkelsen. I denne studien vil for eksempel forståelse for begreper og konsepter ligge som en mulig feilkilde. Statistisk validitet foreligger nærmest som en betingelse for de tre andre faktorene i kausale undersøkelser fordi den sier noe om man kan trekke en holdbar slutning om at sammenhengen mellom den uavhengige variabelen og den avhengige variabelen er signifikant sterk (Lund, 2002). Dette er en kvalitativ undersøkelse, men den søker å si noe om hvordan man skal lykkes med Lean for å kunne oppnå gevinstrealisering. Man har altså et ønske om å se en sammenheng mellom de to variablene og fastslå at det eksisterer et forhold mellom dem og om de er generaliserbare. God ytre validitet er ifølge Lund (2002) oppnådd dersom den kausale sammenhengen kan generaliseres sikkert til andre individer, situasjoner og tider. Dette vil være problematisk med det forskningsdesign som er valgt i denne oppgaven (intervju) da en vil ha utsagnene og opplevelsene til noen få informanter som ikke er tilfeldig valgt ut. Ifølge Dalen (2013) er det ved bruk av intervju som metode viktig å se på tolkningsvaliditeten siden forskeren søker å finne indre sammenhenger i datamaterialet der det utvikles en dypere forståelse av temaet under tolkningsprosessen av datamaterialet. Tolkningen går utover øyeblikksbildene som foreligger og kan valideres i relasjon til en større helhetsforståelse i henhold til Dalen (2013).

Innen kvalitativ forskning med intervju som metode er man også interessert i å se på teoretisk validitet. I henhold til Dalen (2013) krever teoretisk validitet at de sammenhengene som avdekkes og forklares kan dokumenteres i datamaterialet og forskerens forståelse og sammenstilling av underlaget. Ifølge Dalen (2013) foreligger grunnelementene i «Grounded theory» der teorier utvikles induktivt fra datamaterialet, og for å kunne vurdere validiteten av de analysene som er foretatt, må forskeren tydeliggjøre de analytiske begrepene som er anvendt og stille de til rådighet for drøfting. Forskeren må være klar over hvordan ens egen førforståelse kan påvirke fortolkning av data, eller at man vektlegger enkelte av informantene mer viktighet enn andre, eller at forskeren er så kjent med materialet at han har vanskelig for å trekke ut særtrekk og spesielle kjennetegn (Dalen, 2013). Metoden som er benyttet i denne oppgaven er inspirert av noen av elementene til «Grounded theory», men oppfyller ikke de relativt strikte kravene for å kunne hevde at man har benyttet dette.

Det er også viktig at resultatene er pålitelige, i den forstand at vi ville fått lignende resultat og vi gjennomførte studien en gang til, også kalt reliabilitet (Wenstøp, 2001). I løpet av undersøkelsen ser man elementer som er med på å kunne svekke resultatenes reliabilitet ved at f.eks. informantene modererte en del av sine egne uttalelser når de skulle kvalitetssikre innholdet. I dialog med

informantene fremkom det at man ønsket å fremstå som mer positiv enn slik det kunne fremstå når man ser sin uttalelse i skriftlig format. Denne typen endring av uttalelser i en kvalitetssjekk vil kunne føre til at man ikke nødvendigvis vil få lignende resultat om man gjennomfører en lignende undersøkelse, og vil dermed redusere undersøkelsens reliabilitet.

Oppgaven vil først se på «Grounded Theory» før den går inn på utvalg og datainnsamling for denne studien.

«Grounded Theory»

Grounded Theory metoden ble ifølge Dalen (2013) utviklet på 1960 tallet og tar utgangspunkt i det empiriske datamaterialet, og er dermed «grounded» i data. Dette betyr i henhold til Dalen (2013) at det er informantenes egne oppfatninger og perspektiver som danner utgangspunktet for analysen, og gjennom en kodingsprosess utvikles det teori om sentrale temaer i det empiriske forskningsmaterialet. Et grunnleggende trekk ved «Grounded Theory» metoden er at utviklingen av teorier og begreper skal utledes fra det empiriske datamaterialet gjennom induksjon via en kodingsprosess med systematisk sammenligning av likheter og forskjeller for å få frem nyanser og variasjon i henhold til Dalen (2013). Et annet sentralt trekk ved denne metoden er «teoretisk sensitivitet» som Dalen (2013) beskriver som kvalifikasjoner ved forskeren, der viktige kvalifikasjoner kan være å kunne gi mening til data, evne til innsikt, forstå data på abstrakte nivåer og skille vesentligheter fra uvesentligheter. Som tidligere nevnt er oppgaven kun inspirert av «Grounded theory» og påroper seg ikke å ha oppfylt disse kravene.

Utvalg og datainnsamling

Det ble gjennomført semistrukturert intervju med 7 personer i Vestre Toten kommune. Den ene av intervjuobjektene, Kari Bjørnerud Børthus, er Leder for Utviklingsenheten og ansvarlig for implementeringen av Lean i Vestre Toten kommune. Kari Bjørnerud Børthus er vist til ved navn etter hennes samtykke vedrørende intervjuet, og hun er også forfatter av statusrapportene til Lean-arbeidet i Vestre Toten kommune som det også refereres til seinere i denne oppgaven. Utvalget av intervjuobjekter ble foretatt av Kari Bjørnerud Børthus. Hun valgte ut to andre enheter der enhetsleder og 2 medarbeidere på hvert sted ble intervjuet. De andre 6 intervjuobjektene er anonymisert i denne oppgaven. Selve intervjuet foregikk på mellom 1-2 timer ansikt til ansikt på forskjellige egnede lokasjoner i arbeidsområdet til intervjuobjektene på Vestre Toten kommune.

Ifølge Dalen (2013) er valg av informanter en utfordring i kvalitative intervjuer fordi man må velge ut «egne utvalg» i form av hvem som skal intervjues, hvor mange, og etter hvilke kriterier, samtidig som det ikke bør være for mange da det er en tidkrevende prosess. I henhold til Dalen (2013) er ofte betydningen av systematisk og gjennomtenkt utvalg av informanter for lite vektlagt i kvalitative

intervjustudier fordi forskeren ikke søker å generalisere resultatene til en større populasjon som er typisk for kvantitativ forskning.

Ifølge Dalen (2013) tilsier «Grounded Theory» metoden også at forskeren bør søke å sette sammen et utvalg som gjenspeiler maksimal variasjon for å kunne legge et godt grunnlag til å danne kategorier og underkategorier til utvikling av sensitive og lovende begreper for seinere analyse og teoriutvikling. Premissene som ble lagt for utvelgelse i denne oppgaven var at de hadde begynt å implementere Lean i enheten de jobbet i, at de selv hadde vært involvert i Lean-arbeidet, og at informantene hadde tid til å møte til intervju de dagene forskeren var tilgjengelig på Vestre Toten kommune og dermed ble utvelgelsen av informantene av en mer praktisk karakter enn systematisk og gjennomtenkt. Gjenspeiling av maksimal grad av variasjon ble dermed ikke hensyntatt i denne oppgaven, og kan også bidra til å påvirke underlaget og konklusjonene i analysen i denne oppgaven. Ledende spørsmålsstillinger har blitt forsøkt unngått ved å stille spørsmålene på en så nøytral måte som mulig og ved å ha hjelp av en forhånds definert intervjuguide.

I denne studien ble det valgt å ha med to informantgrupper, henholdsvis enhetsledere og medarbeidere for å få frem flere potensielle nyanser. Ifølge Dalen (2013) vil det være hensiktsmessig å anvende mer enn en informantgruppe for å få belyst hvordan ulike parter opplever samme situasjon. Den transkriberte utgaven av intervjuene ble sendt til den enkelte informant for godkjenning, med mulighet for å komme med korrigerende justeringer over telefon eller e-post. Grunnen til dette var å prøve å motvirke farging av det empiriske materialet via forskerens egen førforståelse eller misforståelser/dårlig kommunikasjon som kunne oppstå i selve intervjusituasjonen.

Valg av case studie - kommune

Kriterier for valg av case studie var ikke nøytralt. Ut ifra problemstillingen kunne studien tatt inn flere kommuner som forskningsobjekter, eller at den ene kommunen man studerte kunne vært valgt tilfeldig ut i fra et utvalg av kommuner som er i gang med å implementere Lean og realisere gevinster.

I denne oppgaven ble Vestre Toten kommune bevisst valgt ut fordi kommunen hadde fremstått i media og på foredrag i regi av Lean Forum Norge som en foregangskommune med veldig gode resultater når det gjaldt å lykkes med å implementere Lean og oppnå gevinstrealisering.

Overførbarhet og bekreftbarhet

I følge Dalen (2013) så søker man ikke primært å generalisere resultatene til en større populasjon ved intervjumetoden, men å forstå. Målet er å forstå hva som gjorde at Vestre Toten kommune lyktes med å få til gevinstrealisering ved hjelp av Lean-metodikken, og hvilke utfordringer de møtte på underveis for å kunne lære av deres erfaringer. Andre kommuner kan ta med seg disse erfaringene som et

bakteppe når de selv skal i gang med å finne sin form og metodikk ut ifra sin kultur og sine forutsetninger når de skal i gang med egne endringsprosesser basert på Lean tankegangen.

Adgang til kommunen

Leder for Utviklingsenheten Kari Bjørnerud Børthus gav meg tillatelse til å gjennomføre intervjuene i Vestre Toten kommune, og organiserte og valgte ut enhetene som ble intervjuet.

Utvalg og utvalgsriterier

De utvalgte intervjuobjektene ble valgt ut ifra erfaring med Lean oppgaver i kommunen og at de var tilgjengelig for intervju de dagene som var satt av til intervjuer på Vestre Toten. De var forespurt av leder for Utviklingsenheten Kari Bjørnerud Børthus, og de ansatte var også valgt ut og frigitt fra andre arbeidsoppgaver av sin nærmeste leder. Det ble ikke hensyntatt tilfeldig utvalg av intervjuobjekter, da det var relevant at de hadde vært en del av arbeidet med Lean i Vestre Toten kommune for å komme med relevant informasjon. Samtidig var det viktig at de som skulle intervjues var tilgjengelig de datoene som var satt opp til å gjennomføre intervjuer for å spare tid og reiseutgifter til innhenting av data for forskeren. Ut ifra at kommunen selv har valgt hvem som skal svare ut hvordan implementeringen av Lean har lyktes i Vestre Toten kommune, kan de tilsiktet ha valgt ut personer som er mer positive til Lean arbeidet enn gjennomsnittet, slik at informasjonen i intervjuene blir ensidig positivt i forhold til om det hadde blitt gjennomført med tilfeldig utvalg i de enhetene som har startet med Lean. Dette er en faktor som man må ta hensyn til når man ser på validiteten til resultatene av analysen.

Intervjuene

Det var totalt 7 informanter som ble intervjuet. Intervjuformen var et semistrukturert intervju av alle sammen. I følge Dalen (2013) er semistrukturert intervju en av de mest benyttede formene der forskeren har forberedt temaer og spørsmål i forkant av intervju-samtalen. I denne oppgaven var 3 av informantene ledere for enheter, mens 4 informanter var medarbeidere ved 2 av enhetene (ved samme enhet der leder også ble intervjuet). Selve intervjuet foregikk i lokaler som kantine og ledige kontorer som Vestre Toten kommune disponerte.

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg 1 Intervjuguide). Ifølge Dalen (2013) er det særlig behov for å lage en intervjuguide i forkant av semistrukturert intervju, da intervjuguiden skal dekke de viktigste områdene studien skal belyse. Utarbeidelse av en intervjuguide er en arbeidskrevende prosess i henhold til Dalen (2013), da det handler om å omsette studiens overordnede problemstillinger til konkrete temaer med underliggende spørsmål. Intervjuguiden i

denne oppgaven består av 30 spørsmål som er strukturert under 7 hovedtemaer som er følgende: Lean aktiviteter, Gevinstrealisering, Holdninger, Innflytelse og påvirkning, Opplevd resultat, Trivsel og motivasjon, Lederatferd og Forankring. Se vedlegg 1 Intervjuguide for mer utformings detaljer.

Forsker rollen

Ifølge Dalen (2013) er all forståelse bestemt av en førforståelse som omfatter meninger og oppfatninger vi på forhånd har til fenomenet som studeres. Det vil si at forskeren i sitt møte med materialet og informantene alltid vil inneha en førforståelse (Dalen, 2013). Å lytte og motta er ifølge Dalen (2013) en skapende prosess der førforståelsen er viktig for utviklingen av forståelse og seinere tolkning. Bevissthet rundt egen førforståelse gjør forskeren mer sensitiv når det gjelder å se muligheter for teoriutvikling i eget intervjumateriale og er viktig å tenke på i forhold til hvordan førforståelsen kan være med å farge en fortolket forståelse av hva som egentlig menes i henhold til Dalen (2013).

Gjennom utformingen av Intervjuguiden vil min førforståelse være med å farge hvilke spørsmål og temaer jeg tenker det er viktig å spørre informantene om, og dermed vil jeg som forsker allerede før mitt møte med informantene være med å påvirke forskningsmaterialet med mine subjektive ideer, tanker og holdninger, og dermed redusere validiteten på forskningsmaterialet.

Kvalitetssikring av transkribert intervju til informantene

Vedrørende kvalitetssikring av de transkriberte intervjuer til informantene opplevde jeg en mulig moderasjon og endring av uttalelsene i stedet for en korrigerende av meg som forsker sin misoppfattelse. En del av justeringene og innspillene gikk på at når man så uttalelser nedskrevet kan de ha opplevd sin egen uttalelse som kritisk, noe man kanskje ikke ønsket å fremstå som eller ikke ønsker å måtte forsvare ovenfor ledere i kommunen. Dette er spekulasjoner i respondentenes motiver for å endre sine egne uttalelser, men viktig å ta med seg som bakteppe når man vurderer studiets reliabilitet. Selv om intervjuobjektene til en viss grad er anonyme for ledere av denne oppgaven, er både Leder for Utviklingsenheten og nærmeste leder på enheten klar over hvilke av sine medarbeidere som har blitt intervjuet. Ut i fra dette ståstedet kan det hende at justeringene også gikk på å moderere egne uttalelser i tillegg til å korrigere forskernes fortolkning eller misoppfattelse. Dette vil helt klart bidra til å svekke studiets reliabilitet som tidligere nevnt.

Kvalitetssikringen var et forsøk på å sikre at ikke forskerens førforståelse og egen fortolkning farget intervjusituasjonen mer enn nødvendig for å styrke undersøkelsens validitet. Så gesten med å sende intervjuobjektene det transkriberte intervjuet (se vedlegg 2-7) var ment til å begrense forskerrollens påvirkning til meningsinnholdet og gjøre intervjuobjektene trygge på at de skulle få godkjenne materialet før det ble benyttet i denne oppgaven, slik at de kunne tale fritt og ikke føle seg ukomfortabel og engstelig i intervju situasjonen. I ettertid ser jeg at dette også kan medføre en

dårligere kvalitet på forskningsmaterialet og dermed reliabilitet, fordi flere av informantene har moderert sine uttalelser eller endret på sine svar ikke nødvendigvis ut fra hva som er riktig, men hva som er politisk korrekt å si når man uttaler seg om kommunens Lean arbeid.

Utvalget

Utvalget har en skjevfordeling i forhold til populasjonen når det gjelder kjønn og alder, der kvinner over 50 år er overrepresentert. Ut ifra at dette kan sies å være et utvalg som gjenspeiler de menneskene som bekler stillingene, så vil ikke dette være problematisk i denne studien. Det ikke ble foretatt et tilfeldig utvalg av informanter, som tidligere nevnt kan dette være en mulig faktor som kan påvirke kvaliteten på forskningsmaterialet. Det at det også bare er 7 informanter forsterker også muligheten til at de som er utvalgt er mer positiv til kommunens Lean arbeid og at de muligens ble valgt ut nettopp på dette grunnlaget. Når det er sagt er det er ikke uten videre slik at en utvalgt informant på en arbeidsplass representerer «allmenne» oppfatninger og holdninger. For å kunne gi nyttig informasjon i intervjuet var det for øvrig viktig at informantene hadde kjennskap til kommunens Leanarbeid, slik at de kunne uttale seg om dette temaet, og det var derfor viktig at kommunen valgte informanter som hadde denne relevante kunnskapen. For å sikre at forskningsmaterialet som foreligger er mest mulig fullstendig og riktig har jeg derfor lagt stor vekt på å sammenlikne informantenes utsagn rundt samme de samme temaene gjennom semistrukturert intervju. Jeg opplevde at informantene på hver enhet ga svært like beskrivelser av hvordan Lean-arbeidet har artet seg i all hovedsak, og hvilke endringer det har medført. Samtidig opplevde jeg forskjellene mellom ledernes og de ansattes beskrivelser som relativt små. Det mener jeg styrker troverdigheten til de funnene som er gjort. I dette tilfellet intervjues informantene om forhold på egen arbeidsplass og sin oppfatning av hvordan dette utspiller seg. Informantenes nærhet til det som blir undersøkt, både i tid og rom er også med på å styrke troverdigheten. I tillegg så kunne jeg finne dokumentasjon og rapporter fra kommunen som underbygde informantenes informasjon.

Opgaven har belyst en del mulige feilkilder som det er viktig å ta med seg når man vurderer resultatene og fortolkningen som foreligger i neste avsnitt. I forhold til den metoden som er valgt, så har forskeren forsøkt å ha et reflekterende forhold til spesielt validitet gjennom oppgaven.

Implementering av Lean i Vestre Toten kommune

Oppgaven vil først gå inn på bakgrunnsinformasjon og rapporter vedrørende resultater og innføring av Lean i Vestre Toten kommune før oppgaven tar for seg analyse av resultatene i undersøkelsen i neste kapittel.

Bakgrunn for Lean i Vestre Toten kommune

Kommunestyret vedtok 23.09.2010 prosjektet «effektivisering, omstilling og kvalitetsutvikling» på bakgrunn av betydelige omstillingsutfordringer ifølge Børthus (2013). Overordnet målsetning var en systematisk gjennomgang av hele organisasjonen med sikte på effektivitet, kvalitetsutvikling og total ressursutnyttelse (Børthus, 2013). Lean ble i denne sammenhengen definert som et delprosjekt med følgende hovedmål; bedre tjenestetilbud for Vestre Totens innbyggere, optimere drift av kommunens virksomhet, imøtekomme nye krav og forventinger, høyere medarbeidermedvirkning og høyere medarbeidertilfredshet ifølge Børthus (2013). Prosjektplan for innføring av Lean ble vedtatt i februar 2011 og eksterne rådgivere i prosjektperioden var SINTEF Raufoss Manufacturing (Børthus, 2013). Gode erfaringer fra de 11 enhetene som innførte Lean i prosjektperioden førte til at kommunestyret i juni 2012 vedtok implementering av Lean i hele organisasjonen ifølge Børthus (2013). Leder av Utviklingsenheten i Vestre Toten kommune Kari Bjørnerud Børthus definerer hva Lean er på følgende måte:

- Lean er først og fremst noen prinsipper. Vi fokuserer veldig mye på verktøy og metoder for å analysere arbeidsprosesser for å finne tidstyver, og da kan en fort gå i den fella å tro at Lean er metoder og verktøy. Lean er i stedet et tankesett, en holdning om å forstå hva som er verdiskapende aktiviteter for tjenestemottakerne våre. Det er det å evne å skape flyt i tjenesteproduksjonen. Og det er det å trene på å få den ryggmargsrefleksjonen sånn at vi hele tiden vil kontinuerlig forbedres. (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2016).

Ifølge Børthus (2013) jobbet Vestre Toten kommune med å implementere Lean prinsippene med fokus på å sikre at prosesser utføres så enkelt og effektivt som mulig ved å arbeide smartere, samt frigjøre tid og ressurser til andre oppgaver som skaper verdi for brukerne (ikke effektivisere for å nedbemanne). Børthus (2013) viser til at innføringen av Lean i deres kommune er det samme som å utvikle en lærende organisasjon siden det handler om et kontinuerlig fokus på læring og kunnskapsutvikling samtidig som man utvikler sin organisasjonskultur for å motivere og engasjere sine medarbeidere til å bidra med sin kompetanse. Ifølge Børthus (2013) er Lean-satsningen i Vestre Toten kommune et ledd i en større strategisk tenkning der målet er en lærende organisasjon med fokus på kontinuerlig forbedring, effektiv verdiskapning, medvirkning fra de ansatte og å finne bedre løsninger i fellesskap. I

følge Vestre Toten kommune (2015) er målet for utrullingstempo 4 enheter x 4 / år. Rammebetingelser knyttet til veilederressurser og forlenget bistand i etablerte enheter har medført lavere utrulling enn ønskelig, mens mange enheter står i kø og ønsker å starte. Fokus på at forbedringsarbeidet ikke skal falle sammen må prioriteres høyt og innføringen av Lean må ses i et tidsperspektiv på 10 til 15 år før alle enheter er med (Vestre Toten kommune, 2015). Langsiktigheten skal ivareta at alle enheter lykkes i å identifisere og realisere alle sine gevinster i økt kvalitet, kvantitet eller besparelser (Vestre Toten kommune, 2015). Per 1. april 2016 jobbet 33 av kommunens totalt ca 70 enheter etter Lean prinsippene ifølge Børthus (2016).

Lean implementering hos Vestre Toten kommune

Lean implementeringen hos Vestre Toten kommune har ifølge Børthus (2014) identifisert et stort forbedringspotensial i organisasjonen, samtidig som det også har avdekket hvor mye godt arbeid som allerede ble utført på flere enheter. Børthus (2014) viser til at de har hatt positiv utvikling i forbedringsarbeidet, fordi lederne i kommunen har tro på at Lean fungerer og vilje til å gjennomføre tiltak. Lederne fremstår som gode rollemodeller og oppmuntrer til deltakelse gjennom involvering av de ansatte samtidig som de tilrettelegger og skaper forbedringsrom ifølge Børthus (2014).

Samhandling med kompetansemiljøet på Raufoss Industripark, Sintef Raufoss Manufacturing (heretter kalt SRM), vedrørende forbedringsarbeidet har vært en viktig suksessfaktor i henhold til Børthus (2014). SRM sitt fokus på å gjøre Vestre Toten kommune selvstendige i forbedringsarbeidet og i stand til å overta fremdriften selv i løpet av relativt kort tid, gjorde implementeringsprosessen vellykket ifølge Børthus (2014).

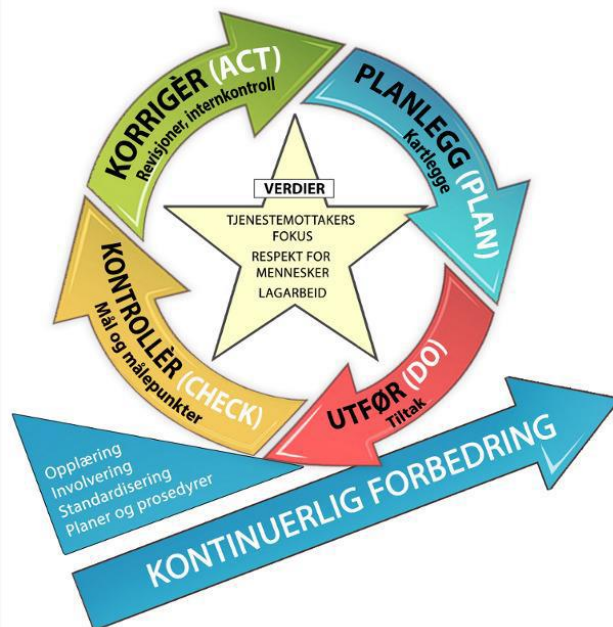
Det systematiske arbeidet med Lean Kontinuerlig ble etter hvert organisert i en egen utviklingsenhet med i alt 4 medarbeidere. Utviklingsenheten har ansvar for den praktiske gjennomføringen med opplæring og oppfølging ute på tjenestestedene. Innenfor svært trange budsjettammer innebærer dette en meget betydelig satsing på innovasjon og forbedring. Erfaringene viser likevel at en så sterk satsing er en forutsetning for å lykkes. (Iversen, 2017, side 5).

Lean kontinuerlig forbedring er en virksomhetsstrategi med et perspektiv på 5-10 år i Vestre Toten kommune (Børthus, 2014). I samarbeid med SRM utviklet Vestre Toten kommune en innføringsmodell som kvalitets sikrer alle kritiske suksessfaktorer samtidig som den ivaretar bred involvering av ansatte og tillitsvalgte i form av «Utviklingshuset», se neste avsnitt, i henhold til Børthus (2014). I sin søknad til innovasjonsprisen 2017 så skriver Bjørn Iversen fra Vestre Toten kommune:

«Nøkkelen til et vellykket lean-arbeid ligger i å utvikle en kultur for kontinuerlig forbedring og en lærende organisasjon. Dette visualiseres i modellene nedenfor.

Prinsipper og kontinuerlig forbedring

PRINSIPPER I LEAN



Det som gjør modellen bærekraftig er at gevinstpotensial identifiseres og omsettes til ny verdiskaping for innbyggerne. Vestre Toten har lagt avgjørende vekt på å skape en slik forståelse i gjennomføring av modellen. Dette innebærer at mye av kommunens nyskaping følger av måten å arbeide på. De konkrete ideene til nytenking og forbedring kommer gjennom samhandling med ansatte og brukere på hvert enkelt tjenestested. Dette representerer i sum en betydelig innovasjonskraft for kommunen.» (Iversen, 2017, side 4).

Vestre Toten kommunes «Lean innføringsmodell» og «Utviklings hus»

Lean kontinuerlig forbedringsarbeidet blir tydeliggjort i modellen under for både ansatte og andre.

Modellen er utarbeidet av Kari Bjørnerud Børthus og Utviklingsenheten i Vestre Toten kommune

Lean innføringsmodell – “En innovasjon”

Fase 1: Forberedelser

- «Kvalifisering» av enheter før oppstart
- Informasjonsmøte (forutsigbarhet)
- Intervjuer (avklare case- "lavhengende frukter/enkle og raske forbedringer")
- Medarbeiderundersøkelse (0 punkt), og etter innføringsperioden



Fase 2: Involvering

- Velge ansatte for deltagelse på kurs/opplæring
- Invitere tillitsvalgte og verneombud
- Brukermedvirkning (Intervjuer og deltagelse)

Fase 3: Kurs/opplæring

- 6 kursdager
- Tema: Kultur, 5S (grunnleggende metode i 5 trinn), VSA-nå, VSA-ideell (verdistrømanalyse), kontinuerlig forbedring
- Teori, praksis, og historier fra egen organisasjon (erfaringer fra Lean-enheter)
- Mål, aktivitetsplan og analyse av kritiske suksessfaktorer



© Vestre Toten kommune

Kari Bjørnerud Børthus, 2017. Illustrasjon: «Lean innføringsmodell for Vestre Toten kommune»

Lean innføringsmodell:

Fase 4: Lederstøtte/-utvikling

- Ledersamling midt i kursrekke (Praktisk veilede for Lean-ledere)
- Lean-lederforum 8-10 ganger pr. år
- Veiledning før eller etter tavlemøter
- Opplæring ved lederskifte
- Hospitering – Leanleder fadderordning



Fase 5: Veiledning i enheten

- Aktivitetsplan
- Etablere forbedringsteam
- Ukentlige tavlemøter
- Trene på metoder og verktøy
- Dokumentasjon

Fase 6: Evaluering og sikring

- Råd for vegen videre – 12 mnd. plan
- Månedlig (intern) og halvårlige (ekstern) revisjoner
- Gevinstrealisering
- Veiledning kan etterspørres
- Tematimer for ledere og andre ansatte (For repetisjon og for nyansatte)



© Vestre Toten kommune

Kari Bjørnerud Børthus, 2017. Illustrasjon: «Lean innføringsmodell for Vestre Toten kommune»

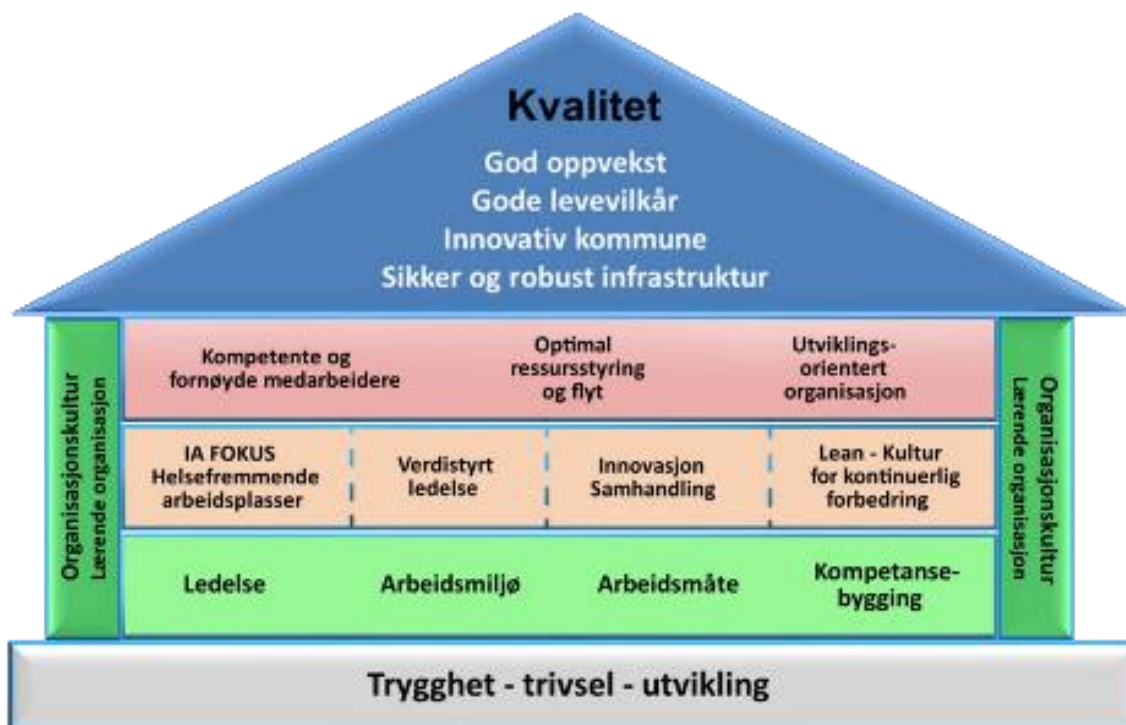
Denne omfattende innføringsmodellen for Lean i Vestre Toten kommune er ment for å sikre at de lykkes med å implementere Lean på en god og varig måte. Et av de Lean-verktøyene de benytter systematisk ukentlig er Lean tavlen. Under er et eksempel på en Lean forbedringstavle i en barnehage i Vestre Toten kommune.



Bilde tatt av undertegnede med godkjenning fra tavle eier i mars 2017 i Vestre Toten kommune sine lokaler.

Utviklingshuset oppsummerer strategi og arbeidsmåte i en tegning av et hus, et "utviklings hus" for Vestre Toten kommune. Grunnmur, pilarer, vegger og tak viser hvordan delene i strategien henger sammen ifølge Vestre Toten kommune (2016). Forbedringsarbeidet, som Utviklingshuset tydeliggjør, sikrer medvirkning av alle ansatte og gir store gevinster for kommunens innbyggere gjennom økt kvalitet og kvantitet og besparelser for kommunens økonomi ifølge Vestre Toten kommune (2016).

Iversen (2017) beskriver hvordan utviklingshuset er med å motivere og visualisere. «Ved utvikling og implementering av Lean-strategien er det lagt stor vekt på å sette strategien inn i en helhetlig modell for virksomhetsutvikling i kommunen. Dette er illustrert gjennom kommunens Utviklingshus, som brukes aktivt i motivasjon, opplæring og kulturbygning i kommunen.» (Iversen, 2017. side 3).



(Modellen «Utviklingshuset» er hentet fra <http://www.vestre-toten.kommune.no/politikk-og-innsyn/utviklingshuset/> den 02.12.2016).

Lean-satsningen er ifølge Vestre Toten kommune (2016) et ledd i en større strategisk tenkning der målene er mer effektiv verdiskapning og en lærende organisasjon med fokus på kontinuerlig forbedring der arbeidsplassen er preget av medvirkning til å finne bedre løsninger i fellesskap. Ifølge Iversen (2017) er Vestre Toten kommune sin modell for Lean kontinuerlig forbedring, en modell som anvendes som et innovasjonsverktøy gjennom hele kommuneforvaltningen. Lean kontinuerlig forbedring i Vestre Toten er i seg selv en innovasjon som har vært gjenstand for stor interesse i kommune-Norge der mer enn 80 kommuner enten har besøkt Vestre Toten eller fått besøk, samt at flere av disse kommunene allerede har adoptert hele eller deler av Vestre Toten kommune sin modell for Lean kontinuerlig forbedring (Iversen, 2017).

Gevinstrealisering i Vestre Toten kommune

Børthus (2016) viser til at vesentlige deler av Vestre Toten kommunes Lean-modell er å identifisere, realisere og sikre gevinster, og at de definerer gevinster som kvantifiserbare effekter som kan omsettes til ny verdiskapning. Det at innsatsen i forbedringsarbeidet betaler seg i økt verdiskapning gjør at Lean-modellen er bærekraftig ifølge Børthus (2016). Gevinstrealiseringsprosessen Vestre Toten kommune benytter går gjennom flere steg (Børthus, 2016):

- 1.) Identifisering: Enhetene avdekker aktiviteter som ikke er verdiskapende når de kartlegger og forbedrer sine arbeidsprosesser. Aktivitetene som ikke er til nytte for brukerne blir kvantifisert med subjektive tidsmålinger der gapet mellom nåsituasjonen og den ønskede (ideelle) situasjonen i analysen blir identifisert som en gevinst.
- 2.) Realisering: Etter gjennomføring av tiltakene fra kartleggingen utfører de ansatte og lederne kontrollmålinger på tidsbruk, altså ettermålinger. Leder og de ansatte bestemmer så i fellesskap hva den oppnådde gevinsten skal benyttes til, altså hvordan gevinsten skal realiseres.
- 3.) Sikring: Måling og revisjoner settes inn for å sikre at gevinsten ikke benyttes til andre formål enn avtalt og som ikke skaper verdi.

Erfaringer Vestre Toten kommune har gjort seg viser at ca. 80 % av gevinstpotensialet identifiseres gjennom verdistrømsanalyser ifølge Børthus (2016). De resterende gevinstene kommer gjennom tiltak som 5S, arbeid med forbedringsinnspill og KPI'er (nøkkeltall) på Lean tavlene, samt følge gevinster fra ulike analyser som gjennomføres (Børthus, 2016).

I henhold til Børthus (2015) var det identifiserte gevinstpotensialet i de 7 pilotene etter prosjektperioden over i juni 2012 8,5 årsverk, mens det pr 01.01.2015 var identifiserte gevinster på 33 årsverk. Av de 33 årsverkene så var 21,5 gevinstrealisert som ifølge Børthus (2015) betyr at de har omsatt de årsverkene i økt kvalitet eller kvantitet i sine tjenester, eller tatt ut gevinster i besparelser. Fra oppstart i 2011 til 1. februar 2016 har 33 driftsenheter startet med Lean og 38 årsverk med gevinster er identifisert, der 28,5 årsverk er realisert i ny verdiskapning (Børthus, 2016). Børthus (2016) viser til at Vestre Toten kommunes fokus og metodikk på gevinstrealisering har skapt økende interesse hos andre kommuner, og både Harstad, Narvik, Molde og Gjesdal kommune har støttet seg til Vestre Toten kommunes modell i sitt eget Lean arbeid.

I Statusrapporten fra 2016 viser Børthus (2016) til en del konkrete eksempler på hvordan de har realisert en del av de 28,5 årsverkene i Vestre Toten kommune:

- Brukerne hos NAV får raskere oppfølging, og saksbehandlingstiden i en prosess er redusert fra 6 uker til 8 dager.
- Antallet kulturarrangementer har økt fra 46 til 94 pr. år.
- Sykehjemmet har frigjort tid til permanent stuevakt der det alltid er en ansatt i pasientmiljøet.
- På en skole er det frigjort 4,3 timer til mere undervisning pr uke for 3 skoleklasser.
- Tidlig målsamtale har ført til en økning på 65% kapasitet i forhold til å kunne tilby et tilbud om korttidsopphold til flere innbyggere.

- Rydding og rullering av kommunens elektroniske arkiv sammen med tydelige regler for hva som skal lagres førte til at en unngikk et allerede planlagt kjøp av ny server.
- Tavlemøter, som er navet i forbedringsarbeidet, gir ofte gevinster i seg selv ved å redusere behovet for andre møtearenaer som f.eks. personalmøter. Ved en omsorgsbolig ble antall personalmøter redusert fra 21 til 6 stk. i året som følge av at saker tas opp fortløpende på det ukentlige tavlemøtet. Det ga en tidsbesparelse på 6,5 timer pr uke som settes inn i fagrettet jobbing som igjen gir mer og bedre kvalitet for brukerne til kommunen.

Børthus (2016) viser også til at Lean fører til økt medarbeiderengasjement hos Vestre Toten kommune ved at det ved en enhet har vært gjennomført 339 forbedringer basert på forslag fra ansatte i løpet av 9 måneder. I tillegg har også sykefraværet eksempelvis sunket fra 8-10% til 0,93% på korttidsfraværet og 0-3% på langtidsfraværet på en enhet (Børthus, 2016). Ifølge Børthus (2016) bekreftet også de ansatte i medarbeidersamtaler at økt medvirkning til å forbedre tjenestene er en av hovedårsakene til sykefraværs reduksjon.

I tabellen under viser Børthus (2016) til eksempler på identifiserte gevinster som Vestre Toten kommune er i prosess med å realisere. Utvalget av tjenestene i eksemplene under viser ifølge Børthus (2016) at kommunen har gevinstpotensialer i alle typer tjenester. Utdrag fra Børthus (2016) side 15 og 16:

Lean enhet	Arbeidsprosess	Nåsituasjon	Ideell situasjon Ettermåling	Identifisert gevinstpotensialet
NAV service	Krisebolig:	20,1 t	24,1 t	4 timer forbedret
MÅL: God rutine for å sikre tak over hodet. Sikre god flyt i prosessen	Hva skjer fra første natt til bruker er i permanent bolig?	saksbehandlingstid	saksbehandlingstid	kvalitet på saksbehandlingen Reduserte kostnader på ca 500 000,- i hotellutgifter
Barnevern	Undersøkelser (pr. sak)	48,1 t	13,2 t	34,9 t redusert
MÅL: 6 uker saksbehandling inkl. dokumentasjon		Gjennomløpstid: 11 uker	Gjennomløpstid: 2 uker	saksbehandlingstid 9 uker kortere gjennomløpstid

Tyttebærstien omsorgsboliger	Vaktskifte dag/kveld (kl 14.00-15.00)	6,2 t ressurser pr. vaktskiftet	4,3 t ressurser pr. vaktskiftet	1,9 t ressurser frigjort til mer tid til brukeren pr. vaktskiftet
MÅL: Mer struktur på vaktskiftet og mer tid på brukeren				
Administrasjon omsorg og VTK Boligstiftelse	Fra oppsigelse av omsorgsbolig til innflytningsdato	8 t saksbehandlingstid (inkl. vaktmester opg.)	9,3 t saksbehandlingstid (inkl. vaktmester opg.)	1,3 t økt saksbehandlingstid (inkl. vaktmester opg og renhold)
MÅL: Bedre boligutnyttelse i omsorgsboliger. Redusert ventetid og kostnader		Ventetid: 50 døgn	Ventetid: 30 døgn	Ventetid redusert med 20 døgn
Tjeneste- Områdeleder	Leders arbeidstid i 1 mnd. (Kartlegging på opptatt tid)	11 t pr dag	5,75 t pr. dag.	5,25 t pr. dag frigjort til å ivareta andre oppgaver
MÅL: Tid til uforutsette møter, medarbeider-samtaler og deltakelse på tavlemøter/ forbedringsarbeid på enhetene				
Hjemmesykepleien	Morgenstell fra «inn dør til ut dør». Hverdager fra 7.45 til 10.00/12.00	3875 min (64,6 t)	3208 min (53,5 t)	667 min (11,1 t)
MÅL: Brukerne skal få det de har krav på med				Frigjort tid pr. dag til andre oppgaver

kvalitet. Treffpunkter for læring og refleksjon	(pr. dag for 10,4 ansatte)			
Barnehage MÅL: Mest mulig tid til barna. (Sunn/variert mat, sosialt samvær, bordskikk, selvstendighet, språkstimulering	Måltid (lunsj) fra handling t.o.m. oppvask pr. dag	19 t og 40 min	15 t og 16 min	2,4 t frigjort til andre oppgaver pr. dag. (12 t pr.uke)
Omsorgsboliger MÅL: Fagjobbing som gir mer og bedre kvalitet til brukerne	Tavlemøter reduserer behovet for personalmøter	630 timer pr år (12,2 timer pr uke)	301 timer pr år (5,7 timer pr uke)	6,5 timer pr uke Frigjort tid til mer fagoppgaver

(Børthus 2016, side 15 og 16)

Utfordringer i Vestre Toten kommune

Leders forutsetninger for å lede etter Lean prinsippene

Iversen (2017) viser til at Vestre Toten kommune også har og har hatt en del utfordringer vedrørende implementering av Lean. De første årene tok de ikke tilstrekkelig hensyn til enhetenes ulike størrelser og kompleksitet, samt at ledere har forskjellige forutsetninger for å lykkes. I følge Iversen (2017) førte disse ulike lederforutsetningene til at «Lean-reisen» ble forskjellig, og enhetene møtte på ulike utfordringer. Utfordringer Vestre Toten kommune har møtt på i sin «Lean-reise» er for eksempel ustabil ledelse (opptatt med andre ting enn Lean, lederskifte, sykemeldte ledere osv.), høyt sykefravær, omorganiseringer, manglende medarbeiderinvolvering og arbeidsmiljøutfordringer som alle er kritiske faktorer som kan hemme muligheten til å bygge tilstrekkelig kompetanse i enhetene, og dermed føre til at gevinstene uteblir i henhold til Iversen (2017). Det hadde forekommet 7 lederskifter av de 23

enhetene de hadde implementert Lean i i løpet av 2013 som gjorde det vanskelig å ivareta de nye lederne i en fase der så mange nye enheter skulle følges opp og veiledes, og Lean var relativt nytt for kommunen (Børthus, 2014). Ifølge Iversen (2017) er det ledelse som både har vært og er den største utfordringen i forhold til å lykkes med å implementere Lean og dermed oppnå gevinster. Erkjennelsen av dette har ført til at de har utviklet et toårig lederutviklingsprogram for alle ledere i Vestre Toten kommune med oppstart våren 2017 (Iversen, 2017).

Utrullingstempo

I henhold til Vestre Toten kommune (2015) ble det satt i gang Lean kontinuerlig forbedring i noen enheter som ikke har forutsetninger for å lykkes. Utviklingsenheten har en begrenset tilgang til veiledere, og når Lean ressursene må veilede noen enheter i lang tid, frigjøres det ikke kapasitet til opplæring og veiledning av nye enheter som venter på å få tilført kompetanse og starte med Lean i sin enhet (Iversen, 2017). Utrullingstempo henger ofte sammen med ledelse siden det er varierende evne til å sikre forventet fremdrift i forbedringsarbeidet og realisere gevinster i egen enhet i henhold til Iversen (2017). Ifølge Børthus (2017) så har Utviklingsenheten nå utviklet en strategi ved valg av enheter som skal begynne med Lean der de sikrer at enheten er kvalifisert i forhold til en rekke suksessfaktorer som må være til stede for at enheten skal begynne å implementere Lean.

Forankring

Ifølge Børthus (2014) har de hatt noen utfordringer med forankring i noen lederledd der dette blir særlig synlig i enheter der lederen får utfordringer i forbedringsarbeidet.

Lean ressurser

I de første årene etter oppstart med Lean var situasjonen til Lean ressursgruppen sårbar med stor utskifting av Lean veiledere, mangel på erfarende veiledere og mangelfull opplæring ifølge Børthus (2014). Noen av årsakene til utskiftingen var utfordringen med å balansere jobb i egen enhet med rollen som veileder i tillegg til egen opplevelse av mestring hos veilederne (Børthus, 2014). I stedet for å ha en gruppe med flere frikjøpte små stillinger på 20-30 % som ble for sårbart, ble det endret til 3 hele stillinger i henhold til Børthus (2015). Etter prosjektperioden ble Utviklingsenheten opprettet og prosjektleder som var Lean ansvarlig ble Leder for den nyopprettede enheten for å sikre at alt utviklingsarbeid som pågår i kommunen skal smelte sammen med Lean kontinuerlig forbedring som grunntankesett (Børthus, 2015).

Kritiske suksessfaktorer i Vestre Toten kommune

I henhold til Vestre Toten kommune (2015) så er bevisst valg av egnede enheter for oppstart en kritisk faktor å vurdere, slik at enheten har tilstrekkelige forutsetninger for å lykkes. Strategien er å velge enheter som har ressurser og motivasjon til å sette i gang med Lean opplæring og forbedringsarbeid. For å sikre dette skal overordnet leder avklare med driftsenhetsleder i innføringsenheten om det er andre utfordringer som det må tas hensyn til, og om det vil ta fokuset bort i opplæringsperioden som for eksempel utfordringer i drift, omorganiseringer, arbeidsmiljø, lederskifte, etterutdanning, osv. Leder for Utviklingsenheten gjennomfører også en avklaringsamtale med tjenesteområdeleder og driftsenhetsleder om suksesskriterier før en eventuell oppstart (Vestre Toten kommune, 2015).

På bakgrunn av erfaringer med forskjellige typer utfordringer som oppgaven gikk inn på i under «Utfordringer i Vestre Toten kommune» og som man kan se i avsnittet over, så etablerte Rådmannen en arbeidsgruppe i 2014 som skulle se nåsituasjonens utfordringer og jobbe frem et forslag til Lean som virksomhetsstrategi som skulle fremlegges høst/vinter 2014/2015 (Børthus, 2015).

Virksomhetsstrategien skulle synliggjøre de viktigste veivalgene og prioriteringene til Vestre Toten kommune fremover, og via handlingsplanen ble det prioritert ressurser som skulle følge opp de ulike tiltakene (Børthus, 2015). I henhold til Børthus (2015) ble arbeidsgruppen enig om et behov for 7 strategiområder:

- **Rekruttering:** Rekruttere kompetente og motiverte medarbeidere som deltar i arbeidet med kontinuerlig forbedring.
- **Valg av enheter:** Kvalitetssikre at enheten har grunnlag for å lykkes med oppstart av Lean
- **Opplæring:** Sørge for at ledere og ansatte får en grunnleggende forståelse for hva Lean er og utøve og etterleve dette i praksis.
- **Daglig drift:** Sikre kontinuitet i forbedringsarbeidet, slik at gevinster identifiseres og omsettes i tjenestene som planlagt, samt vedlikeholde og utvikle grunnleggende Lean kompetanse.
- **Videreutvikling:** Kommunens innføringsmodell i Lean forbedres kontinuerlig og utvikles til en bærekraftig modell.
- **Lederutviklingsplan:** Enhetene overtar raskere selv regien på forbedringsarbeidet.
- **Lean ressurser utviklingsplan:** Lean ressurser med høy teoretisk og praktisk Lean kompetanse, samt en stabil og robust ressursgruppe.

Disse 7 strategiområdene til Vestre Toten kommune tar tak i de identifiserte utfordringene og søker å forbedre forbedringsarbeidet og eliminere underliggende årsaker som hemmer Lean-arbeidets fremdrift i kommunen.

Analyse

I dette kapittelet presenteres en sammenstilling av de empiriske funnene fra intervjuene med ledere og ansatte i Vestre Toten kommune og bakgrunnsstoffet som har blitt presentert i oppgaven. Analysen fører frem til diskusjonen i neste kapittel der resultatene drøftes i lys av forskningsspørsmålet. Det ble gjennomført intervju med 4 medarbeidere og 2 enhetsledere, samt leder av Utviklingsenheten, Kari Bjørnerud Børthus, som leder utrulling av Lean i Vestre Toten kommune. Intervjuguiden ligger i vedlegg 1.

Presentasjon av funn

For å se de transkriberte intervjuene med den enkelte respondent sitt svar på spørsmålene se Vedlegg 2-Vedlegg 8. Respondentene er anonymisert med unntak av Vedlegg 2 som er Leder for Utviklingsenheten Kari Bjørnerud Børthus sitt intervju. Intervjuguiden (vedlegg 1) inneholder 30 spørsmål som er gruppert inn i 7 temaområder (Lean aktiviteter, gevinstrealisering, holdninger, innflytelse og påvirkning, opplevd resultat av implementeringen av Lean, trivsel og motivasjon, samt lederatferd og forankring). Funnene i intervjuene (vedlegg 2 – vedlegg 8) og relevante betraktninger fra bakgrunnsstoffet er presentert i forhold til de 7 temaområdene.

Lean aktiviteter (spørsmål 1.-5.)

Når det gjelder opplæring av Lean metodikk i enheten som spørsmål 1.dekker i intervjuene, så fremstår et fastsatt mønster i kommunen. Lederne fikk et 3 eller 5 dagers opplæringsprogram i Lean avhengig av når de fikk opplæring. De første fikk kortere opplæring enn de senere enhetene. De ansatte i enheter som har startet med å implementere Lean fikk også det samme 3 eller 5 dagers opplæringsprogrammet. 3 dagers opplæringsprogram for de ansatte kan virke gunstig, men mulig at lederne hadde trengt litt mere opplæring i det å være en Lean leder. Slik det fremgår får både ledere og ansatte samme type opplæring i Lean med fokus på metodikk og Lean tankegangen. 3 dager med opplæring i Lean kan virke litt lite for å kunne være i stand til å lede et slikt arbeid på egen enhet. For å tilegne seg nok kompetanse på hvordan man skal utføre dette og hvorfor så virker 3 dager som for lite. Det fremstår som at Vestre Toten kommune aktivt har tatt lærdom av tilbakemeldingene de har fått av ledere og ansatte som har startet med Lean arbeidet. I henhold til illustrasjon fra Lean innføringsmodellen (Børthus, 2017) som de nå benytter i 2017 så har de økt til 6 kursdager. Ledelsen i kommunen har utvist evne til å se behovet for mer opplæring og justert Lean opplæringen.

Vedrørende hva slags Lean aktiviteter som benyttes i praksis og om de fungerer, så kommer det frem at alle enhetene som er i gang med Lean har ukentlige tavlemøter der man tar opp forbedringsforslag.

De har fokus på kontinuerlig forbedring i hverdagen gjennom å sette opp utfordringer og forbedringsforslag på Lean-tavlen som tas opp på møtene 1 gang i uken. De bruker også 5S i hverdagen, mens fiskebeinsanalyser og verdistrømsanalyser skjer inn imellom med bistand fra Utviklingsenheten i kommunen. Slik respondentene beskriver bruken av Lean aktiviteter så beskriver de egentlig bruken av Lean verktøy. Alle respondentene refererte til bruken av Lean tavlene som det virker de har mest suksess med. Alle respondentene kunne bekrefte at Lean tavlene ble benyttet ukentlig til ukentlige møter og at alle de ansatte ble oppfordret til å delta ved å komme med forbedringsforslag. Det fremkom også de færreste respondentene hadde benyttet Fiskebein eller 5XHvorfor selv om dette hadde vært undervist i opplæringen. Alle hadde vært med på 5S aktiviteter på sine enheter og respondentene synes dette fungerte godt. Bruken av verdistrømsanalyse har gitt de største resultatene i form av gevinster, men her trengte respondentene bistand fra Utviklingsenheten for å få til metodikken. Noen av Lean verktøyene blir fasilitert av Lean ressurser fra Utviklingsenheten for å sikre gode resultater og riktig bruk av metodikken.

Når det gjelder Vestre Toten kommunes evne og vilje til å involvere brukerne for å finne ut hva som gir verdi på tjenestene i spørsmål 4., ser vi at kommunen er i en spesiell stilling, da flere av deres oppgaver er å ivareta mennesker som ikke kan ivareta seg selv og derfor ikke er så lette å involvere på samme måte som er vanlig i tradisjonell Lean filosofi, der mye av fokuset går på å gi kunden merverdi. På de enhetene som ivaretar barn, psykisk utviklingshemmet og eldre, er det ikke vanlig å involvere brukerne slik det fremkommer i intervjuene, men de viser til at de har brukernes beste i fokus når de jobber med forbedringsforslag og endringer. Utviklingsenhet som har de andre enhetene i kommunen som sine «kunder» mener at de involverer de andre enhetene. Den kontinuerlige forbedringen av egen måte å implementere Lean i kommunen på kan være et bevis for at Utviklingsenheten har de andre enhetene behov og tilbakemeldinger i fokus. Ute på mange av kommunens enheter vil kundeinvolveringen gjennomføres annerledes og i mindre grad enn i produksjonsbaserte virksomheter i industrien som benytter Lean. Tradisjonell Lean tankegang tar utgangspunkt i hva som gir verdi for kunden, mens mange av kommunens brukere ikke alltid er i stand til å kommunisere sine egne behov på samme måte.

Vedrørende spørsmål 5., om de burde gjort noe annerledes i starten har de fleste svart at de fleste ønsket seg mer Lean-opplæring med praktisk vinkling. Utviklingsenheten (jamfør vedlegg 2) satte fokus på at det burde vært sterkere forankring i ledelsen på alle nivåer. Sintef kommuniserte i starten veldig sterkt at det er medarbeideren som er viktig slik at lederrollen ble underprioritert. Dette har de erfart i ettertid at ikke var bra. Der lederne ikke var helt motivert og gode pådrivere så sliter de med å lykkes med å implementere Lean (Vedlegg 2). I tillegg burde de begynt med Lederprogrammet tidligere (Vedlegg 2). Leder for Utviklingsenheten (Vedlegg 2) ser med sitt tilbakeblikk på at lederrollen burde vært mer i fokus og fravær av god Lean ledelse er ofte rot-årsak der ting ikke

fungerer optimalt. Leder for utviklingsenheten synes å ha et mer overordnet forhold til hva som burde vært gjort annerledes mens de andre respondentene har fokusert på mer detaljer i egen gjennomføring av Lean aktiviteter i egen enhet.

Gevinstrealisering (spørsmål 6.-10.)

Spørsmål 6. om Lean-arbeidet oppnår både avdelingen og kommunens mål viser om det er motsetninger eller om de «drar i samme retning». Her har alle intervjuobjektene vist til at det ikke er noen motsetning, men at de begge er fokusert på kontinuerlig forbedring og jobbe smartere.

Vedrørende spørsmål 7. så er alle intervjuobjektene enige i at implementering av Lean har ført til endring i arbeidsvanene deres. Dette er et godt bevis for at de har lyktes med å få til endring.

I forhold til spørsmål 8. om hvilke gevinster forskjellige aktiviteter har realisert og hvordan de måler dette, kan de vise til at alle enhetene har oppnådd gevinster og at de har en kultur for å måle dette.

Kvalitetsmålingspunktene er tilpasset hver avdeling og enhet ut ifra deres utfordringer. I tillegg er det satt noen faste målinger som alle enhetene måler ukentlig og rapporterer på som f.eks. trivselsfaktorer og antall forbedringsforslag på Lean-tavlen. Dette viser både evne til å tilpasse seg den enkelte enhets utfordringer, samtidig som man ivaretar felles målinger av KPI'er som er relevante for alle enheter uavhengig av type utfordringer og sikrer at alle «drar i samme retning».

Når det gjelder spørsmål 9. om hvilke faktorer som var relevante for å oppnå gevinstrealisering så kom ledelse opp i samtlige svar fra intervjuobjektene. Dette tyder på at lederne har en nøkkelrolle som trenger å være på plass før man kan lykkes med å implementere Lean. Tid til å kunne fokusere på Lean aktivitetene er også nevnt flere ganger sammen med det å være motiverte for oppgaven. Involvering av ansatte ble også sett på som viktig. Erfaringer Vestre Toten kommune har gjort seg viser at ca. 80 % av gevinstpotensialet identifiseres gjennom verdistrømsanalyser ifølge Børthus (2016). Hvilken metodikk man benytter vil også være med på å styre hvor mye gevinstpotensialet man avdekker og dermed hvor mye gevinster man vil kunne realisere.

Skissert i svarene på spørsmål 10., vedrørende hvilke faktorer som er tilstede når de ikke lykkes, tegner det seg et bilde av at lederutfordringer er en medvirkende årsak når det ikke lykkes, noe Utviklingsenheten også tydeliggjør når de ser på ledelse som en av de største utfordringene i Lean arbeidet (jamfør vedlegg 2). De første årene tok de ikke tilstrekkelig hensyn til enhetenes ulike størrelser og kompleksitet, samt at ledere har forskjellige forutsetninger for å lykkes. I følge Iversen (2017) førte disse ulike lederforutsetningene til at «Lean-reisen» ble forskjellig, og enhetene møtte på ulike utfordringer. Utfordringer Vestre Toten kommune har møtt på i sin «Lean-reise» er for eksempel ustabil ledelse (opptatt med andre ting enn Lean, lederskifte, sykemeldte ledere osv.), høyt sykefravær, omorganiseringer, manglende medarbeiderinvolvering og arbeidsmiljøutfordringer som alle er kritiske faktorer som kan bidra til å hemme muligheten til å bygge tilstrekkelig kompetanse i enhetene, og

dermed føre til at gevinstene uteblir i henhold til Iversen (2017). I tillegg viser respondentene til at det går på lite tid og dårlig motivasjon uten at respondentene går nærmere inn på hva som forårsaker dette. Tidsutfordringer og dårlig motivasjon kan for øvrig være symptomer på ikke optimal Lean ledelse uten tilstrekkelig tilrettelegging og manglende prioritering og ressursbruk. Dette bidrar til å forsterke bildet av at det er lederutfordringer som det største rot årsaken når de ikke lykkes.

Holdninger (spørsmål 11.-14.)

Det ingen av respondentene som stilte seg negative til implementeringen av Lean verken før eller etter at Lean ble implementert, og dette kan gjenspeile seg i at intervjuobjektene mente at det var nødvendig med en endring i enheten de jobbet i, og dermed være en motivator for å lykkes med å benytte Lean til å oppnå gevinstrealisering. Rammebetingelser knyttet til veilederressurser og forlenget bistand i etablerte enheter har medført lavere utrulling enn ønskelig, mens mange enheter står i kø og ønsker å starte (Vestre Toten kommune, 2015).

Når det gjelder spørsmål 12. rundt positivitet til å utføre Lean-relaterte oppgaver viser svarene at de fleste synes det er helt greit å bruke tid på Lean siden de ser positive endringer ut av det. Spørsmål 13. tar opp motstand mot endring, og her ble det tydelig at de ikke mente det hadde vært mye motstand i sine enheter. Det ble også antydnet at forsikringen om at ingen skulle miste jobben bidro til å ta bort motstand mot endringene som kom. Utviklingsenheten viser til proaktiv jobbing i forkant ved at Vestre Toten kommune har en strategi ved valg av enheter der de skal sjekke om alle suksessfaktorene er tilstede før enheten begynner å implementere Lean. Dette bidrar til å ikke få så mye motstand, da enheten er «moden» for forandring.

I forhold til om Lean er forenelig med kommunens kultur viser respondentene entydig enighet i dette. Flere viser til at kommunen har vært en kommune som tidligere også ønsket å stadig bli bedre og bruke sine ressurser riktig. De har også en kultur for å gi medarbeidere tillit til å prøve og feile. Ifølge Iversen (2017) er Vestre Toten kommune sin modell for Lean kontinuerlig forbedring, en modell som anvendes som et innovasjonsverktøy gjennom hele kommuneforvaltningen.

Innflytelse og påvirkning (spørsmål 15.-18.)

I spørsmål 15. vedrørende god nok kommunikasjon og informasjon viser intervjuene at det har vært gjort en god jobb i forkant, men at det «aldri» kan bli «nok» informasjon. Flere av respondentene skulle ønske de fikk litt mer informasjon. Utviklingsenheten viser til at de har et informasjonssystem. Før de går i gang med å implementere Lean holder de et 2,5 timers informasjonsmøte for alle ansatte. Før det har driftsenhetsleder informert og motivert rundt det forestående Lean arbeidet. I forhold til

svarene fra respondentene kan det virke som de har vært flinke til å kommunisere at ingen skulle miste jobben og at endring var nødvendig.

Når det gjelder respondentenes opplevelse av å selv ha vært med å bidra til å implementere Lean, ser vi i svarene på spørsmål 16 at samtlige har bidratt på flere måter. Flere har holdt Lean tavlemøter, deltatt på verdistrøms analyser, motivert andre og utført 5S oppgaver for å nevne det som fremkom hyppigst. De utvalgte respondentene ble valgt ut til å bidra i oppgaven fordi de hadde befatning med Lean på sine enheter, så det var forøvrig ikke overraskende at alle hadde vært med og bidratt men det støtter opp under at de har klart å få Lean arbeidet ut i linjen.

I spørsmål 17. ser man på hvorvidt de ansatte har reell innflytelse og involvering i Lean arbeidet. Her er også alle respondentene enige i at medarbeiderne både blir involvert og at de har innflytelse. Dette kan vitne om at de har gitt nok av endringsmandatet ned til linjen og ut medarbeiderne. De opplever da en «bottom up» prosess i stedet for en «top down» der man ofte kan oppleve at ledelsen «trer ting ned over hodet» på medarbeiderne. Responsen på spørsmål 18., vedrørende hvem som fremmer forbedringsforslag og om det er systematikk rundt innhenting av forslagene støtter opp under svarene i spørsmål 17. Igjen er respondentene enige i at det er alle de ansatte (og lederne) som fremmer forslag, samt at alle har ukentlige tavlemøter der disse forslagene blir gjennomgått i plenum i avdelingene.

Opplevd resultat av implementeringen av Lean (spørsmål 19.-22.)

Spørsmål 19. ser på hva slags typer endringer i praksis de opplever på sin arbeidsplass. Alle respondentene opplever at arbeidsplassen har blitt ryddig, fått bedre struktur og ført til økt bevissthet. Lean tavlen skaper et godt arbeidsmiljø ved at medarbeiderne foreslår endringer der alle blir inkludert og får ansvar. Utviklingsenheten (jamfør vedlegg 2) kunne gi et oppsummert anslag på at de fra 2012, da de begynte å arbeide med gevinstrealisering, og til nå har fått 39,5 årsverk i identifisert gevinst totalt, der 31 årsverk har blitt gevinstrealisert.

I forhold til spørsmål 20. som utforsker om de opplever å ha fått bedre eller dårligere tid etter Lean ble innført virker det som sammensatte svar. Flere av respondentene opplever å ikke ha fått noen bedre tid, men bruker tid på andre ting enn før. De bruker mindre tid på å lete etter ting, men mer tid på rapportering og utøving av forbedringsoppgaver. Noen mener de har fått mere tid til å kunne utføre sine kjerneoppgaver som å tilbringe tid med brukerne/barna. Svaret fra Utviklingsenheten (jamfør vedlegg 2) utbroderer med å presisere at når man setter i gang med Lean-arbeidet krever det en ekstra innsats. Det blir en «pukkel» i starten fordi det tar tid å analysere, men gevinsten etterpå veier opp.

Dette kommuniseres tydelig i starten. Målet er at de skal benytte tiden de vinner ett sted til noen mer fornuftig et annet sted. Bedre kvalitet på tjenesten er et av hovedmålene.

Respondentenes svar på om de tror hverdagen til brukerne/barna/kundene er bedre nå enn før de innførte Lean, er entydig ja. De opplever at det er bedre struktur, tid og kvalitet på en del tjenester.

I henhold til spørsmål 22. som ser på hvilke faktorer som skal til for å lykkes med å implementere Lean i kommunen hadde alle respondentene mer enn en faktor. Det som ble trukket frem blant de hyppigste var; gode ledere, positiv innstilling, bra motivasjon, og god forankring, samt kontinuitet og oppfølging av Lean-arbeidet. Virksomhetsstrategien skulle synliggjøre de viktigste veivalgene og prioriteringene til Vestre Toten kommune fremover, og via handlingsplanen ble det prioritert ressurser som skulle følge opp de ulike tiltakene (Børthus, 2015). I henhold til Børthus (2015) ble arbeidsgruppen enig om et behov for 7 strategiområder: rekruttering, valg av enheter, opplæring, daglig drift, videreutvikling, lederutviklingsplan, Lean ressurser utviklingsplan. Disse faktorene er viktig å ha på plass for å lykkes med å implementere Lean og oppnå gevinster, der god ledelse er den mest kritiske faktoren.

Trivsel og motivasjon (spørsmål 23.-25.)

Spørsmål 23. undersøker om implementeringen av Lean har hatt noen effekt på de ansattes trivsel. Flere respondenter bekrefter at de har fått et mer bevist forhold til trivsel i hverdagen på bakgrunn av at det måles ukentlig og at det har bidratt til å øke trivselen. Noen poengterer også at det har blitt lettere å ta opp ømfintlige temaer og samarbeide på tvers.

I forhold til om de mestrer den Lean-metodikken de benytter i dag sier alle respondentene at de mestrer 5S og Lean tavlemøter. De fleste respondentene føler at de trenger hjelp til større prosjekter som Verdistrøms analyse, Fiskebeins analyse og 5xHvorfor. Utviklingsenheten står i en særstilling her siden de lærer bort Lean metodikk til andre og er Lean ressursene i kommunen.

Når det gjelder hva respondentene ikke synes fungerer så godt av Lean-aktiviteter (ref. spørsmål 25.) poengterer flere at de ikke har praktisert alle de metodene de har lært. 5XHvorfor og Fiskebeinsanalyser er det de færreste har benyttet i praksis på sine enheter. Utviklingsenheten (jamfør vedlegg 2) presiserer at det ofte er lederutfordringer i forhold til å lede etter Lean prinsippene som er rot årsaken hvis det er noe som ikke fungerer i endringsarbeidet. Her kan faktoren Lean opplæring også virke inn siden respondentene tidligere har uttalt at de synes de fikk for lite opplæring. Begrenset Lean opplæring kan føre til at de ansatte blir lite selvstendige og enda mer avhengig av motiverte og gode Lean ledere og Lean ressurser for å få til forbedringsarbeidet og realisere gevinstene. Dette kan være en utfordrende balanse der kost/nytte analyser, motivasjon og fremdrift må ses i sammenheng

med ressursituasjonen. Gode Lean ressurser kan for eksempel kompensere for begrenset Lean opplæring hos de ansatte ved at de lærer gjennom praktisk utførelse og veiledning i konkrete Lean aktiviteter på egne enheter.

Lederatferd og forankring (spørsmål 26.-30.)

Spørsmål 26. setter fokus på om det er indre eller ytre motivasjon som bidrar til innsatsen i Lean-arbeidet. Her er det entydige svar fra alle respondentene at det ikke foreligger noen form for ytre motivasjon som belønning for å bidra. Det er altså ros, oppmerksomhet, anerkjennelse og resultater som motiverer ifølge respondentene. Utviklingsenheten presiserer (jamfør vedlegg 2) at lederne bidrar til motivasjon ved å verdsette medarbeiderne gjennom å anerkjenne medarbeiderne som ekspertene i sine jobber og la de ansatte komme med forbedringsforslagene, samt gi direkte anerkjennelse til de som bidrar aktivt. Her kan det hende kontekst kan være en skjult motivator siden kommunen er i en vanskelig økonomisk situasjon så kan det bidra til at medarbeiderne bevisst eller ubevisst er redde for å miste jobbene sine om de ikke bidrar til effektivitet slik at kommunen kan bedre sin økonomi. Kommunens overordnet målsetning var en systematisk gjennomgang av hele organisasjonen med sikte på effektivitet, kvalitetsutvikling og total ressursutnyttelse (Børthus, 2013). Motivasjon er sammensatt, komplekst og mest sannsynlig unik for den enkelte, men vi kan se at det ikke er iverksatt ytre motivasjon i form av systematisk belønning fra kommunen. Om den enkelte medarbeider er motivert av frykt, anerkjennelse eller ønske om å bidra inn til fellesskapet blir bare spekulasjoner i dette tilfellet så det går ikke oppgaven nærmere inn på.

I forhold til spørsmål 27., om de opplever å bli «sett» av sin leder, så svarer samtlige av respondentene ja, så ledelsen til respondentene virker observant og gir tilbakemeldinger. Ifølge Iversen (2017) er det ledelse som både har vært og er den største utfordringen i forhold til å lykkes med å implementere Lean. Utrullingstempo henger ofte sammen med ledelse siden det er varierende evne til å sikre forventet fremdrift i forbedringsarbeidet og realisere gevinster i egen enhet i henhold til Iversen (2017). Ifølge Børthus (2017) så har Utviklingsenheten nå utviklet en strategi ved valg av enheter som skal begynne med Lean der de sikrer at enheten er kvalifisert i forhold til en rekke suksessfaktorer som må være til stede for at enheten skal begynne å implementere Lean. Erkjennelsen av lederutfordringer har ført til at de har utviklet et toårig lederutviklingsprogram for alle ledere i Vestre Toten kommune med oppstart våren 2017 (Iversen, 2017). Selv om oppgavens respondenter opplever at sine ledere er gode ledere, så er det mye bakgrunnsstoff og uttalelser fra blant annet leder for Utviklingsenheten (jamfør vedlegg 2) som tilsier at ledelse er den største utfordringen ved implementering av Lean i Vestre Toten kommune. Her må man også ta i betraktning at denne oppgavens utvalg av respondenter er valgt ut av kommunen selv for sitt engasjement med Lean arbeid i egen enhet (jamfør metode kapitlet), og at det er få respondenter i forhold til hvor mange enheter som har implementert Lean.

Når det gjelder rom til å gjøre feil svarer respondentene at det er høy takhøyde, de jakter ikke «syndebukker» hvis ting ikke går som det skal. Utviklingsenheten presiserer (jamfør vedlegg 2) at i stedet tenker de læring når ting går galt. De har altså skapt en kultur for ikke å være redd for å feile.

Spørsmål 29. fokuserer på å få frem om de opplever tidspress for å få til implementeringen av Lean. Her svarte alle respondentene at de ikke har opplevd tidspress på sine enheter. Her har Utviklingsenheten bidratt til at ikke enhetene opplever tidspress ved å få en mer realistisk målsetning å jobbe mot. Først var det meningen at de skulle implementere Lean i hele kommunen på 3-5 år (jamfør vedlegg 2). Dette skjønnte både Utviklingsenheten og kommunestyret etter hvert at ikke var realistisk, så nå har de en horisont på 10-15 år i stedet. Det hadde forekommet 7 lederskifter av de 23 enhetene de hadde implementert Lean i løpet av 2013 som gjorde det vanskelig å ivareta de nye lederne i en fase der så mange nye enheter skulle følges opp og veiledes, og Lean var relativt nytt for kommunen (Børthus, 2014). Selv om respondentene ikke opplevde direkte tidspress så fremstår det som tidsutfordringer har forekommet, mye på bakgrunn av lederskifter. Antallet Lean ressurser vil også kunne påvirke opplevd og reelt tidspress. I de første årene etter oppstart med Lean var situasjonen til Lean ressursgruppen sårbar med stor utskifting av Lean veiledere, mangel på erfarende veiledere og mangelfull opplæring ifølge Børthus (2014). Noen av årsakene til utskiftingen var utfordringen med å balansere jobb i egen enhet med rollen som veileder i tillegg til egen opplevelse av mestring hos veilederne (Børthus, 2014). I stedet for å ha en gruppe med flere frikjøpte små stillinger på 20-30 % som ble for sårbart, ble det endret til 3 hele stillinger i henhold til Børthus (2015). Det kan virke som Utviklingsenheten var de som opplevde mest tidspress og at de skånet medarbeiderne for denne opplevelsen.

Spørsmål 30. vedrørende de overordnedes fokus på Lean og etterspørsel av resultater gav et tydelig svar fra alle respondentene på at de overordnede var interesserte, samt at de deltar og involverer seg mye mer enn før. Det fremstår som om Lean arbeidet har gode oppfølgingsrutiner der lederne er involvert og at det er satt i en forutsigbar struktur for alle enhetene som har startet opp. Ifølge Børthus (2014) har de tidligere hatt noen utfordringer med forankring i noen lederledd der dette blir særlig synlig i enheter der lederen får utfordringer i forbedringsarbeidet.

Oppsummering analyse

Analysen viser at det er svært lite variasjoner i opplevelsen av Lean implementeringen. De er alle gjennomgående positive til Lean innføringen og alle har et inntrykk av at det har gitt gode gevinster. Tabellen med konkrete identifiserte gevinster (Børthus, 2016) som Vestre Toten er i prosess med å realisere viser tydelig hvor gode de er på å måle effekten av Lean implementeringen og at de har et tydelig og konkret forhold til at målet er å realisere gevinster og oppnå bedre kvalitet, bedre tid, benytte mindre ressurser og senke kostnader. Respondentene viser også til at de har enda mer potensial

å ta ut i sine enheter. Man kan spore en liten forskjellighet i hvordan opplæring de har fått og vi ser hvordan intervjuene og bakgrunnsstoffet hentyder en stadig kontinuerlig læring og forbedring av egen måte å implementere Lean på. Mye av styrken til Vestre Toten ligger i at de stadig evaluerer seg selv og sin måte å implementere Lean på, slik at de standardiserer sine modeller for å gi forutsigbarhet samtidig som de forbedrer disse standardene gjennom for eksempel å forbedre sin Lean innføringsmodell og tydeliggjøre sin gevinstrealiseringsmodell. Analysen viser at behovet for endring er tydelig kommunisert og at kommunens økonomiske situasjon var en viktig implikasjon for at de lykkes med å implementere Lean. Analysen kom også frem til at lederutfordringer er og har vært den største utfordringen for å lykkes med å implementere Lean og oppnå gevinstrealisering. Kommunens engasjerte Lean ressurser i Utviklingsenheten har vært en viktig faktor for å lykkes med å implementere Lean. På bakgrunn av oppgavens empiri, bakgrunnsstoff fra Vestre Toten kommune og relevant teori vil oppgaven nå drøfte problemstillingen opp mot det som er tidligere fremlagt i denne oppgaven.

Drøfting

I dette kapittelet vil funnene gjort i bakgrunnsstoffet og gjennom intervjurunden på Vestre Toten kommune drøftes opp mot problemstillingen, «*Hvordan lykkes med Lean for å sikre gevinstrealisering i norske kommuner?*», i forhold til relevant teori.

For å kunne snakke om vellykket endring kan man begynne med å spørre seg: Vellykket for hvem? Man kan innta perspektivet til medarbeidere som kanskje mot sin vilje har fått redefinerte arbeidsoppgaver, eller så har man kanskje blitt offer for en nedbemanning. Ut i fra dette perspektivet tror jeg man kan slå fast at endringene ikke er vellykket, men sett fra et lederspesspektiv kan det hende at organisasjonen leverer bedre kvalitet på produkter/tjenester til en billigere pris. I dette perspektivet vil man kanskje kunne si det har vært en vellykket endring. Perspektivet vil altså kunne påvirke hvordan man vurderer graden av suksess. Denne oppgaven tar perspektivet til toppladelsen når den tar stilling til forutsetninger for vellykket implementering av Lean.

Behov for endring

Basford og Schaninger (2016) viser til forskningsresultater som viser at mennesker strever for å få sammenfall mellom sin tro og sine handlinger og opplever dissonans når disse er forskjøvet. Å tro på "hvorfor" bak en endring kan derfor inspirere folk til å endre sin atferd. I praksis finner man imidlertid at mange endringsledere feilaktig antar at "hvorfor" er klart og tydelig for alle de ansatte i organisasjon, og dermed ikke klarer å bruke nok tid på å kommunisere begrunnelsen bak endringen. Over tid kan også denne første bevisstheten rundt behovet for endring falme. Ut ifra svarene på spørsmål 11. vedrørende holdninger, og spørsmål 15. vedrørende informasjon og kommunikasjon, tegner det seg et bilde av at Vestre Toten kommune til en viss grad har formidlet et budskap om behovet for endring i forkant av innføringen av Lean, der de også jobbet med å trygge de ansatte ved å kommunisere at ingen skulle miste jobben og at de ansatte selv skulle være med å komme med endringsforslagene. Flere av respondentene bekreftet også gjennom intervjuet at det var opplyst om kommunens uheldige situasjon ved å miste sin handlingsfrihet etter at de kom på Robak-listen, og at kommunen dermed har behov for å gjøre tiltak for å komme ut av den dårlige økonomiske situasjonen de hadde havnet i. Hansen og Stoner (2009) presiserer at hvis ledere ikke formidler at det er et presserende behov for forandring, vil Lean implementeringen ikke være like vellykket.

Robak-listen kan også ha fungert til dels som en forutsetning til trinn 1 i Kotter (1995) sine 8 trinn der trinn 1, «lage en følelse av at det haster og at det er viktig» ligger som en forutsetning med å lykkes med å få til endring. Med Robak-listen som bakteppe ble det tydelig for de ansatte at de måtte gjøre noe annerledes enn de hadde gjort tidligere, og at det var viktig å sette i gang med tiltak raskt for å få

bedret kommunens økonomi så fort som mulig. De ansatte og deres familie er også selv mottakere av kommunens forskjellige tjenester på forskjellige stadier i livet, noe som også kan bidra til å øke motivasjonen til å foreta endringer. Kommunens dårligstilte økonomi med liten grad av handlingsfrihet er en endring fra ytre omgivelser, her politisk hold, og kan ha bidratt til å gi en del av motivasjonen til endringsarbeidet i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) sin helhetlige modell for hvordan organisasjoner fungerer. Hvis det stemmer kan også en ny endring fra de ytre omgivelsene, der kommunen for eksempel blir tatt av Robak-listen og får tilbake sitt handlingsrom igjen, være et signal til medarbeiderne at nå er det ikke like viktig å fortsette med endringsarbeidet lenger. Endringen i ytre omgivelser kan føre til at endringstempo går ned og man ender tilbake til «gamle vaner», og handler slik man gjorde tidligere om ikke endringene har rukket å bli en integrert del av hverdagen før endringene i omgivelsene muligens «tilsa» at det ikke hastet med å bli mere effektive lengre. Det vil derfor være viktig for Vestre Toten kommune å ha bevissthet og en plan rundt dette, slik at de ansatte ikke mister oppfatningen om at det er behov for endringer i kommunen lenger. Selv om omgivelsene virker inn på endringsprosessene i organisasjoner, så er man ikke prisgitt all ytre påvirkning. Bevisstgjøring og strategisk planlegging rundt det strukturelle i forhold til endringsprosessen, ledelsesstil og noen grep rundt kulturendring kan forhindre en nedgang i endringstempo og videreføre motivasjonen med å jobbe med kontinuerlig forbedring uavhengig av at det som initierte endringene ble borte.

Kommunisere for å sikre forståelse og aksept av visjonen

Kommunikasjon er ofte en utfordring i endringsprosesser, og ifølge Kotter (1995) sitt 4. trinn i en vellykket endringsprosess, er det viktig å kommunisere godt for å sikre at så mange som mulig både forstår og aksepterer visjonen og strategien. Man kan her trygge medarbeiderne gjennom å kommunisere tydelig hva som skal forbli stabilt og hva som skal endres, slik at de ansatte ikke opplever at alt blir nytt og utrygt. I forhold til spørsmål 15. i intervjuene fremkom det at de fleste respondentene synes de hadde fått mye god informasjon, men at det «aldri» kunne bli nok. Det fremsto som ledelsen hadde klart å kommunisere tydelig at intensjonen med endringene ikke var at noen skulle miste jobben for å spare inn penger, men å høyne kvalitet og benytte naturlig avgang over tid ettersom man klarte å gjøre mer med mindre. Intervjuet med leder for Utviklingsenheten (jamfør vedlegg 2) viste også at dette er satt i system ved at de har et felles informasjonssystem «program». Før Vestre Toten kommune går i gang med å implementere Lean, så holder de et 2,5 timers informasjonsmøte for alle ansatte. Før det har driftsenhetsleder informert og motivert rundt det forestående Lean arbeidet. Deretter får flest mulig ansatte og ledere i enheten et 4 dagers opplæringsprogram. Denne måten å jobbe på legger et godt grunnlag for en felles forståelse hos medarbeidere og mellomledere i kommunen.

Kommunen har også skissert et «Utviklings hus» for å illustrere hvordan delene i strategien henger sammen (Vestre Toten kommune, 2016) og kommuniserer visuelt med denne skissen. For å unngå usikkerhet rundt Lean filosofien og hva som var skrevet i media om hva andre bedrifter som benyttet Lean opplevde, deriblant bedrifter som benyttet det som nedbemanningsstrategi, var kommunikasjon og informasjon viktig for å få frem kommunens visjon, strategi og intensjon med endringsarbeidet. Ved implementering av endringer i organisasjoner kan småpraten være med på å inngi tillitt eller mistillit til endringsprosessen (Ekman, 2010). Småpraten etter at de hadde vært på opplæringskurs i Lean i Vestre Toten kommune kunne vært en viktig arena der lederne kunne ta del for å få frem ledelsens tolkning av bakgrunnen for å implementere Lean i deres enhet, og for å kunne oppklare en del misforståelser. Det fremkom ikke gjennom intervjuene om de deltok i denne type småprat, men det virker som de ansatte har forstått budskapet på de enhetene som har startet med Lean. Det kan uansett være et tips å ta med seg ved implementering av Lean. Man kan kanskje på denne måten få bedre kontroll på informasjonsflyten gjennom de uformelle kanalene, og kan dermed være med på å forme budskap og fortolkning av informasjon. Når det gjelder kommunikasjon, vil en enhetlig kultur kunne effektivisere prosessene. Et felles språk kan hindre misforståelser og kommunikasjonsproblemer, og ikke minst vil en utstrakt bruk av uformelle kommunikasjonskanaler føre til at informasjon flyter fritt og spres raskt i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013).

En utfordring med de uformelle kommunikasjonskanalene kan være at ledelsen ikke har kontroll over innholdet, og at det ønskede innholdet endres underveis og tar en annen retning enn planlagt (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En annen utfordring er avveiningen mellom hva som er nok informasjon i forkant for å bygge kompetanse og endre kulturen og hvor hurtig man kan komme i gang med endringene. Noen amerikanske forskere (Gebre et al., 2012) viser til at kompetanse og kultur er de viktigste driverne i endringsprosesser i det offentlige, mens annen forskning fokuserer på at det er viktig å komme i gang med endringsprosessen og vise resultater og suksess for å lykkes med endringsprosessen. Det kan helt klart være glidende overganger mellom disse to fremgangsmåtene, men det krever at man har et bevisst forhold til når man mener de ansatte har fått tilstrekkelig med informasjon til å være kompetente nok til at de kan være med å bidra til at endringsarbeidet vil medføre gode resultater og suksess. Noen trenger konkrete eksempler i form av resultater og suksess før de er endringsvillige, og suksessfulle resultater vil være med å bidra til å bygge forståelse og kultur for endring i organisasjonen.

Kultur for kontinuerlig forbedring

I henhold til Direktoratet for økonomistyring (u.å.) er det viktig å erkjenne at gevinstene ikke blir realiserte av seg selv, og at det må settes av nok ressurser til arbeidet med gevinstrealisering. I forhold til intervjuene så kom det frem fra flere respondenter, spesielt i spørsmål 10. vedrørende hvilke faktorer som var tilstede når de ikke lyktes så godt, og det å få tid til å utføre Lean aktiviteter var en

utfordring. Det at man ikke klarer å prioritere og utføre avtalte Lean tiltak kan være et uttrykk for at de ikke har lyktes helt med å skape en kultur for kontinuerlig forbedring enda.

Her kan muligens kommunens oppgaver i forhold til å gi omsorg og pleie av mennesker gi litt ekstra utfordringer ved å få tid til å løse Lean tiltak samtidig som man ikke kan la en pasient eller et barn vente. Mulige løsninger her kan muligens være at ledelsen erkjenner at man må betale inn ekstra personell for at man i et litt lengre perspektiv kan jobbe smartere og levere bedre kvalitet. Her kommer kost-nytte vurderinger inn, men også ledelsens forståelse for hva man kan oppnå ved å gjennomføre endringene og realisere gevinstene. For å få til dette i praksis er det viktig å bygge en kultur for kontinuerlig forbedring der man ikke kan skylde på driftsoppgaver eller tid når man ikke utfører forbedringstiltak. Bicheno og Holweg (2009) mener det er viktig at man i stedet for å benytte «kultur» som en forklaring for at ting ikke fungerer heller finner rot- årsaken, slik at man heller kan gjennomføre tiltak som vil endre på dette. Lederne må tilrettelegge og hjelpe medarbeiderne til å gjøre de riktige prioriteringene i sine arbeidsoppgaver. Bicheno og Holweg (2009) har kommet frem til at ledelse er veldig viktig for å kunne styre organisasjonens kultur eller nåværende atferd gjennom å vise tydelig retning og mål, samt vise hvordan og hva de ansatte skal gjøre for at man når målene og korrigerer feil atferd. Tapping og Shuker (2003) viser til at en av de største grunnene til at forbedringsarbeid ikke lykkes er at ledelsen ikke følger opp tiltakene og legger til rette med nødvendige ressursforpliktelser.

I forhold til de empiriske funnene vedrørende Lean arbeidets bidrag til å nå både avdelingens og kommunens mål i spørsmål 6. i intervjuguiden (jamfør vedlegg 1), så sier alle respondentene at de i høy grad vurderer Lean som forenlig med kommunens målsetninger. Leder for Utviklingsenheten viser blant annet til (jamfør vedlegg 2) at kommunestyret har satt mål om å identifisere gevinstpotensialet i enhetene, og at Lean skal implementeres i hele kommunen siden gevinstpotensialet er stort i hele kommunen, og da særlig i bemanningstunge enheter. Hvis forbedringskulturen som Lean krever ikke har så lett tilpasning til den eksisterende kulturen i virksomheten, så vil implementeringen av Lean være avhengig av at verdier og normer blir endret først før det nye styringsverktøyet kan slå ro, og det vil ta lengre tid før man kan få suksess og kan vise til resultater. I Vestre Toten ligger nok både deler av kulturen og ikke minst den konkrete virksomhetsstyringen tett opp mot hva som vil være forenlig med Lean implementering. Dette er en forutsetning som ikke alle andre kommuner eller andre organisasjoner som skal implementere Lean nødvendigvis har, og som vil kunne påvirke om man lykkes med å få implementert Lean og hente ut gevinster, samt tiden det tar før man får til endringene i praksis.

Medarbeiderinvolvering

Lederne må fjerne så mange barrierer som mulig og bemyndig gjør de ansatte slik at de ansatte kan få gjennomført de tiltakene man er blitt enige om i henhold til Kotter (1995). I forhold til spørsmål 9 så

har leder for Utviklingsenheten blant annet svart (jamfør vedlegg 2) at leder må legge til rette slik at de ansatte får tid til å gjennomføre forbedringsarbeid og at lederne må klare å omsette gevinsten til ny verdiskapning i sin avdeling i nært samarbeid med sine ansatte. Respondentenes svar på spørsmål 16. om de selv har bidratt aktivt til implementeringen av Lean viser at de har fått til medarbeiderinvolvering i Vestre Toten kommune. I hvilken grad det er stor grad av bemyndig gjørelse av de ansatte, eller om det er lederne som tar alle avgjørelsene, har man ikke belegg for å uttale seg om i detalj i denne oppgaven her. Ofte er det et sted midt imellom der lederne har den overordnede styringen, mens medarbeidere kan ta avgjørelser på lavere nivåer og på forbedringsaktiviteter med begrenset påvirkning på andre avdelinger. Her er det utfordrende å balansere helhetsperspektivet og ledelsens styring mot medarbeider involvering, motivasjon og potensiell suboptimalisering. Det vil også kunne være utfordrende å sikre kundeperspektivet da man har en del omsorgsoppgaver i kommunen der ikke alltid kundene eller brukerne kan komme med innspill eller direkte klager da de kan være barn, eldre, psykisk utviklingshemmet og så videre. Bruk av verdistrøms analyser vil kunne bidra til å få helhetsperspektivet på plass slik at man ikke bare gjennomfører prosessoptimalisering og endrer opp med suboptimaliserte prosesser uten å ta innover seg den eksterne kundens behov og hva som gir reell verdi sett i et større perspektiv enn for eksempel en avdelings behov.

I henhold til Kotter (1995) skal man konsolidere gevinster og produsere mer endring for å lykkes med endringsprosesser. Graden av den ansattes deltakelse i beslutningsprosesser kan påvirke både den enkeltes motivasjon og organisasjonens ytelse, og ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) har forskning vist at jo mer ansatte kan delta og påvirke beslutningsprosessen desto, høyere ytelse opplever organisasjonen på både individ og organisasjonsnivå. I forhold til intervjuguidens spørsmål nr. 17. vedrørende medarbeidernes reelle involvering og innflytelse i Lean- arbeidet, har respondentene svart at de har deltakelse og påvirkning. Leder i Utviklingsenheten presiserte i sitt svar på spørsmålet (jamfør vedlegg 2) at det er de ansatte som kommer med majoriteten av forbedringsforslagene. En av respondentene som var leder for en av enhetene kunne også vise til tallmaterialet som beskriver at de ansatte har levert inn 461 forbedringsforslag i 2016 på sin enhet (jamfør vedlegg 3). Dette gir et godt grunnlag for å produsere mere endring, men dette kan også legge mye press på handlekraften og gjennomføringsevnen hos lederne. Samtidig som de må tilrettelegge for å gjennomføre forbedringstiltak på bakgrunn av forslagene som kommer inn, skal de også sikre produksjon av resultater på enhetens kjerneoppgaver. Om ledelsen ikke er flinke til å omstille forbedringsforslag og legge til rette for konkrete tiltak, så vil også motivasjonen og engasjementet dale og det vil dermed bli vanskelig å lykkes med endringsprosessene.

Ut ifra de beskrivelser oppgaven er i besittelse av rundt Lean arbeidet til Vestre Toten kommune så kan det virke som de har en viss grad av påvirkning og innflytelse på beslutninger på lavere nivå i egen enhet, men at de store beslutningene og rammene for endringsprosessen faller på høyere nivå og blir informert ut. Ut ifra hva slags type erfaring og kompetanse de fleste av medarbeiderne er i

besittelse av så kan denne vekselen mellom styrt endringsprosess med påvirkningsmulighet på de nære tingene virke som en god kombinasjon. Da vil ledere med mer endringskompetanse kunne legge noen føringer og sikre at alle drar i samme retning, mens medarbeiderne kan komme med påvirkning og deltakelse på prosesser og områder de selv har ekspertkompetanse innen egen arbeidsutførelse.

Produktivitetskommisjonen peker på at store effektiviseringsgevinster kan hentes ut i offentlig sektor ved å velge beste praksis i gjennomføringen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Beste praksis er et godt eksempel på hvordan man kan benytte medarbeidernes ekspertkompetanse og la de kunne delta i å beslutte hvilken metodikk/arbeidsprosess som vil løse oppgaver på enhetene. Ved å la de ansatte komme med innspill til beste praksis og innføre nye arbeidsrutiner, vil man sikre kontinuerlig forbedring samtidig som medarbeiderne ofte blir mer motivert til å endre sin atferd siden det er medarbeiderne selv som har utarbeidet forslaget. En utfordring rundt balansen mellom «top down» ledelsesstyr og «bottom up» medarbeider initiert er nok noe man bør reflektere rundt. Utøver man for lite styring kan det føre til utrygghet, lite fremdrift og at ikke alle drar i samme retning, men om man styrer for mye på et for detaljert nivå, vil man kunne trigge mere motstand mot endring og kanskje ta beslutninger som ikke vil være like gode i den praktiske gjennomføringen som de innspillene medarbeiderne som eksperter på sine egne arbeidsprosesser vil kunne komme med.

Motstand mot endring

Klev og Levin (2013) viser til at en viktig lederoppgave er å redusere de ansattes usikkerhet ved å gi de tilstrekkelig kompetanse og reel innflytelse på endringsprosessen. Medvirkningsbaserte endringsprosesser reduserer motstand mot endring ifølge Klev og Levin (2013). Et eksempel på motstand mot endring i Vestre Toten kommune kom frem fra spørsmål 13. som går på motstand mot endring der Miljøenheten hadde opplevd utfordringer rundt implementering av PDA (elektroniskhjelpeverktøy). Intervjuobjektet selv mente at motstanden muligens kom fordi folk var redd for ikke å mestre det elektroniske verktøyet, og at noen kan være redd for å gjøre noe galt med nye ting. Det var kun en liten gruppe mennesker som var involvert i beslutningsprosessen rundt det nye systemet, og de klarte kanskje ikke å kommunisere godt nok med medarbeiderne som var involvert i endringen. Noen av de som skulle ta i bruk et nytt elektronisk hjelpemiddel var muligens usikre på egen mestring ved håndtering av et ukjent elektronisk hjelpemiddel. Det kan være flere bakgrunner for motstand mot innføring av nye systemer som for eksempel redsel for at det ikke var et godt nok system, at de ikke kjente det, og at de var redd for ikke å mestre det nye systemet like bra som den manuelle måten. Endringen førte også til, ifølge respondenten (jamfør vedlegg 5), at en del nye mennesker av den «yngre garde» ble fortere gode på det nye systemet enn de som hadde jobbet der lenge. Dette kan føre til at de føler at de mister sin autoritet og må spørre yngre og mindre erfarne medarbeidere om hjelp til hvordan benytte det nye elektroniske hjelpeverktøy, som igjen kan gi en opplevelse av at maktforholdene og autoriteten skifter og oppleves ubehagelig for dem som føler de

mister sin opplevde posisjon i det uformelle hierarkiet. Det er ikke sikkert at det er «hva» man gjør som er utfordringen, men «hvordan» man gjør det. Det kan være at et veldig godt endringsforslag ikke blir «godtatt» av medarbeiderne, og som leder er det derfor viktig å se på andre vikarierende motiver dersom ansatte utøver motstand mot endringen.

Jacobsen og Thorsvik (2013) har tatt for seg hvor viktig det er for ledere å være klar over både de typiske reaksjonsfasene til de ansatte og de mest vanlige årsakene til at motstand mot endring vil oppstå for å kunne tilrettelegge endringsprosessen og forberede menneskene så godt som mulig. Ved å være klar over og ta hensyn til disse psykologiske faktorene hos menneskene i organisasjonen, vil man også kunne sikre en bedre implementering av Lean. Eksempelet over vedrørende PDA er bare en liten endringsinnføring i en enhet som muligens har ført til litt motstand hos noen enkeltpersoner. Jevnt over virker det som at Vestre Toten kommune har klart å ta inn over seg en del av disse faktorene siden alle intervjuobjektene ikke synes det har vært så mye motstand mot endring på sine enheter. Ifølge Basford og Schaninger (2016) er det mange ledere som fortsatt tar fatt på implementering av store endringer uten å for alvor fokusere på å bygge på overbevisning eller forsterke det gjennom formelle mekanismer, utvikling av kompetanse og rollemodellering. Selv om disse prioriteringene høres ut som sunn fornuft, er det lett å gå glipp av en eller flere av dem midt i malstrømmen av aktivitet som ofte følger med betydelige endringer i større organisasjoner.

Forankring

Rådmannen i Vestre Toten kommune etablerte en arbeidsgruppe i 2014 som skulle se nåsituasjonens utfordringer og jobbe frem et forslag til Lean som virksomhetsstrategi som skulle fremlegges høst/vinter 2014/2015 (Børthus, 2015). Virksomhetsstrategien skulle synliggjøre de viktigste veivalgene og prioriteringene til Vestre Toten kommune fremover, og via handlingsplanen ble det prioritert ressurser som skulle følge opp de ulike tiltakene (Børthus, 2015). Dette kan være et godt bevis på at Vestre Toten kommune har lyktes med å forankre Lean kontinuerlig forbedring helt til toppledelsen. Rådmannen og ledergruppen viser her både forståelse, initiativ og involvering i endringsprosessene og viser med dette at de tar dette på alvor og har valgt å være bidragsytere og tilretteleggere for endringsarbeidet. Denne forutsetningen vil nok bidra til å signalisere viktigheten av Lean arbeidet og gi motivasjon og retning for endringsarbeidet, og dermed bidra til at det lykkes med å få til suksessfulle resultater. I forhold til informantenes svar på spørsmål 27. vedrørende «rollemodeller» og spørsmål 30. vedrørende «etterspør resultater» (jamfør vedlegg 1) viser svarene til respondentene at Rådmannen og ledelsen er gode rollemodeller som etterspør resultater fra Lean arbeidet. Den strukturerte måten å følge opp Lean tavlene på ukentlig, bidrar også til at det etterspørres resultater og fremdrift ofte og forutsigbart.

Et annet punkt som både støttes av intervjuobjektene og litteratur rundt Lean-arbeid er at det er viktig med forankring fra toppledelsen og en fornuftig allokering av ressurser, slik at arbeidet ikke stopper opp unødvendig pga. nedprioriteringer eller utsettelse basert på budsjettspørsmål. Med andre ord så krever det god planlegging og gode analyser i forkant der man identifiserer hva man forventer av gevinster og følger opp at man realiserer de gevinstene man har identifisert, samt at man tar ut gevinstene i aktiviteter som man var enige om i forkant. Måling er et viktig verktøy for å kunne dokumentere effekten av det man gjør, samt benytte det som et oppfølgingsverktøy underveis for å se om progresjonen er i henhold til planene, og at det har den effekten man forventet. Uten målinger kan man heller ikke korrigere og vite hva man faktisk har utrettet. I forhold til hva som fremkom i intervjuene, spesielt spørsmål 8. vedrørende hvilke gevinster de forskjellige aktivitetene har realisert og hvordan de måler dette, så har Vestre Toten kommune lyktes med å få til flere relevante målinger som f.eks. antall forbedringsforslag i uken, trivselsmålinger ukentlig, tall på gevinstrealisering i form av sparte årsverk, tid spart fra en type aktivitet som de bruker på en annen mer fornuftig aktivitet for å nevne noe. Det som var positivt, var at alle intervjuobjektene hadde et forhold til dette og var klar over både målingene og resultatene og hadde et bevisst forhold til disse.

Forsterkning med formelle mekanismer

Det er viktig at ledelsen skaper rammer for medarbeiderne, og på denne måten utformer en struktur for å styre endringsprosessen. De kan for eksempel lage koblinger og skiller, skape organisatoriske enheter, sammenslåinger, nedleggelser, tillegge ansvar, tildele eller frata ressurser (Klev og Levin, 2013). Lederne i Vestre Toten sitter med en del av nøkkelen til å både styre endringsprosessen, men også til å sikre motivasjonen hos de ansatte. Vi ser at i Vestre Toten har de utviklet en omfattende innføringsmodell for Lean som er ment for å sikre at de lykkes med å implementere Lean på en god og varig måte. Det første steget i denne innføringsmodellen er en prekvalifisering av enhetene, der de ser om de har grunnlaget som skal til for å lykkes med implementering av Lean og sikre gevinstrealisering. Strukturen er med på å skape muligheter og begrensninger i endringsprosessene, men ifølge Klev og Levin (2013) vil ikke ny struktur skape en ny organisasjon før de ansatte begynner å jobbe på en ny måte i sin hverdag.

Kultur og holdningsendring er kanskje noe av det som er mest utfordrende å jobbe med i endringsprosesser. Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner videre at mye av litteraturen rundt organisasjonskultur følger samme tankesett, der man ser kultur som et potensielt strategisk fortrinn som kan utformes for å støtte oppunder formelle mål og strategier. Dette tankesettet tar for eksempel ikke innover seg at det utøves maktkamp internt i organisasjonen som ikke alltid vil samsvare med organisasjonens strategi og målsetninger, og da spesielt under endringsprosesser. Bicheno og Holweg (2009) har kommet frem til at ledelse er veldig viktig for å kunne styre organisasjonens kultur eller nåværende atferd gjennom å vise tydelig retning og mål, samt vise hvordan og hva de ansatte skal

gjøre for at man når målene og korrigerer feil atferd. Det at Utviklingsenheten i Vestre Toten kommune pre kvalifiserer enheter før de får lov til å starte med å implementere Lean, viser at de tar styring over endringsprosessen. En sterk form for kontroll og koordinering vil ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kunne være med på å bryte ned «styrken» til subkulturen eller organisasjonskulturen. Desto mer som er standardisert og nedfelt i formelle elementer, vil det være mindre rom for tolkning (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ved høy grad av sentralisering vil ikke den enkelte ansatte kunne prioritere f.eks. hvilket oppgaver man skal jobbe på, men i stedet motta beskjed fra lederen om prioriterte arbeidsoppgaver.

I henhold til Bicheno og Holweg (2009) så er det suksessfulle resultater som driver kulturen. Hvis organisasjonen har suksess, så har de ansatte en tendens til å rapportere entusiasme for endring, sterke støttespillere, godt team arbeid, fornøyde med lederne osv., men når resultatene snur, på bakgrunn av f.eks. konjunkturer i markedet, så vil de samme menneskene rapportere at lederen ikke er så god og mangler visjoner for fremtiden osv. (Bicheno og Holweg, 2009). Forskning viser altså at det er en tendens til å knytte suksess eller mislykkethet til en ting slik som lederskap eller organisasjonskultur, mens det i realiteten er mange faktorer som kan påvirke utfallet i henhold til Bicheno og Holweg (2009). Ut ifra denne kunnskapen kan det være en god ide å starte med enheter i kommunen som allerede er velfungerende, for å sikre god oppslutning om endringene og sannsynliggjøre et godt resultat på endringsprosessen. Ofte ønsker man å starte med å ta tak i enheter som ikke fungerer så godt fordi det er et opplevd behov for endringer der. Her kan det være viktig å se dette i sammenheng med en større kontekst og vurdere om det er det opplevde behovet for endring som vil gi en motivasjonsgevinst, eller at man kan kjøre en vellykket endringsprosess med allerede motiverte ledere og medarbeidere som har et godt arbeidsmiljø og gode resultater.

Forankring i kulturen for varig endring

Spørsmål 7. i intervjuguiden (jmfør vedlegg 1) tar for seg endringer av arbeidsvaner. Alle respondentene svarer at de ser endringer i arbeidsvaner på sine enheter i Vestre Toten kommune, men vi vet ikke hvor lenge de vil vedvare. I følge Hansen og Stoner (2009) kan uoppmerksomhet rundt de ansattes tankesett og evner være en årsak til at man får tilbakefall, slik at man ikke klarer å opprettholde trykket på de nye endringene av arbeidsvaner, slik at de ikke rekker å feste seg i kulturen. Det siste av trinnene til Kotter (1995) sine faser for å lykkes med endring tar nettopp for seg at endringene må få en forankring i kulturen for å sikre varig endring. Det vil kreve oppfølging og god ledelse å klare å komme helt i mål med de nye endringene slik at de blir en naturlig del av den etablerte arbeidshverdagen.

Ut ifra Vestre Toten sine egne rapporter og respondentenes uttalelser vil jeg si at i henhold til de funnene som er gjort, så har ikke Vestre Toten kommune lykkes helt med å skape en kultur for

kontinuerlig forbedring som en varig del av sin kultur enda, fordi de virker så sårbare i forhold til ledelse og oppfølging. Hovedårsaken til denne konklusjonen er at forbedringsaktivitetene ifølge respondentene har blitt forskjøvet og glemt ved flere anledninger der leder ikke har vært tett på med oppfølging. Lean har ikke blitt en ordentlig integrert del av kulturen siden «kultur» henspiller til noe som har blitt en del av dagliglivet, både mentalt og i praksis, noe som oppfattes som viktig og motiverende og jobbes med uavhengig av oppfølging fra ledelse eller andre. Det man kan si er at Vestre Toten kommune har oppnådd en grunnleggende forståelse for hva Lean og kontinuerlig forbedring er og hva det er ment til å innebære, samt en motivasjon og et opplevd ansvar for å jobbe med forbedringer. Det som mangler er å få dette til å bli en varig del av praksis på enhetene, slik at det faktisk vil generere forbedringer og etterfølgende bedre måloppnåelse med realiserte gevinster fremover. Børthus (2016) viser til at vesentlige deler av Vestre Toten kommunes Lean-modell er å identifisere, realisere og sikre gevinster, og at de definerer gevinster som kvantifiserbare effekter som kan omsettes til ny verdiskapning. Det at innsatsen i forbedringsarbeidet betaler seg i økt verdiskapning gjør at Lean-modellen er bærekraftig ifølge Børthus (2016). Bakgrunnen til at Lean muligens ikke har blitt en totalt integrert del av kulturen enda kan være fordi de startet sitt Lean arbeid for ca. 5 år siden og kulturendring tar tid. Ergo er det litt tidlig å uttale seg om endringene i Vestre Toten er varige eller ikke.

Synligjør suksess og gevinster hurtig

Hvordan endringen treffer deg personlig vil kanskje være en av de sterkeste driverne til hvordan man reagerer og motiveres i endringsprosessen. Om man frykter at endringsprosessen kan føre til at man mister jobben vil man naturlig nok ikke være så motivert, men om man oppfatter at man kan få nye spennende arbeidsoppgaver og f.eks. økt ansvar, vil man kunne være veldig motivert. Det er ikke alltid det er slike ytterligheter, men det er uansett viktig at ledelsen tenker på hvordan de ansatte oppfatter endringsprosessen i forhold til sine arbeidsoppgaver. Ved å ta tak i de «lavt hengende fruktene», altså lette kortsiktige gevinster, så vil man kunne bidra til å påvirke de ansattes oppfatninger av endringsprosessen. De som synes det er skummelt kan dermed se at den medfører positive virkninger på egen arbeidshverdag. I forhold til spørsmål 3. i intervjuguiden så tar det opp om implementeringen av Lean fungerte på første forsøk i deres enhet. Respondentene var alle enige i at det fungerte til en viss grad, men at det var små justeringer man kunne gjøre om de skulle gjort det om igjen nå i henhold til respondentenes svar på spørsmål 5. i intervjuguiden (jamfør vedlegg 1). Noen av respondentene opplevde det som litt kaotisk når de skulle jobbe med å avdekke gevinstpotensialet på egen enhet, samtidig som det muligens var disse suksessfulle resultatene som overbeviste de om at implementeringen av Lean var positivt for deres enhet. Erfaringer Vestre Toten kommune har gjort seg viser at ca. 80 % av gevinstpotensialet identifiseres gjennom verdistrømsanalyser ifølge Børthus

(2016). Ut ifra dette så vil det lønne seg å benytte kompetanse fra Utviklingsenheten slik at man kan få identifiser og realisert større gevinstpotensialer i flere enheter.

Utfordringen til Lean-ressursene i sine bistillinger var å skulle sørge for medarbeider involvering og eierskap uten at de selv var helt trygge på sin egen kompetanse som endringsleder, samtidig som de skulle produsere resultater i linjen på egne enheter. Presset på Lean-ressursene i kommunen som skulle bistå og lære opp ledere og medarbeidere på stadig nye enheter ble høyt etter hvert som Lean ble rullet ut i flere og flere av kommunens enheter. Løsningen ble å ansette noen Lean ressurser i 100% stillinger i stedet for bare å ha det som bistillinger. Ledelsen må også erkjenne at ansvaret for gevinstrealisering ligger hos virksomhetsledelsen og ikke hos prosjektet, samt at lederne tidlig må klare å identifisere tiltakenes gevinster og forutsetninger som må oppfylles for at de kan bli realisert. For å lykkes med gevinstrealisering må lederne i tillegg erkjenne at gevinstene ikke blir realiserte av seg selv og at det derfor må settes av nok tid og ressurser til arbeidet.

Lean ressurser

Geber et al. (2012) er opptatt av at man må skalere opp et tilstrekkelig team med endringsagenter til å fasilitere prosessen, utdanne de ansatte i hva Lean er, gi opplæring i Lean verktøy, gi lederne kompetanse på hvordan lede etter Lean prinsippene, samt følge opp endringsarbeidet for å sikre at endringene blir opprettholdt og at gevinstene blir realisert. Vestre Toten kommune hadde en utfordring med å klare å følge opp alle enhetene som hadde startet med Lean fordi noen enheter krevde mer oppfølging enn planlagt. I de første årene etter oppstart med Lean var situasjonen til Lean ressursgruppen sårbar med stor utskifting av Lean veiledere, mangel på erfarende veiledere og mangelfull opplæring ifølge Børthus (2014). Noen av årsakene til utskiftingen var, som nevnt tidligere, utfordringen med å balansere jobb i egen enhet med rollen som veileder i tillegg til egen opplevelse av mestring hos veilederne (Børthus, 2014). Dette kunne også påvirke både utrullingstempo og dermed målbildet, samt motivasjonen til de som fungerte som Lean- ressurser i kommunen. I spørsmål 22., om hva de mener er faktorene som skal til for å lykkes med å implementere Lean i kommunen, så svarer leder for Utviklingsenheten blant annet; Få nok ressurser. I likhet med Kotter (1995) sine funn kan det virke som Vestre Toten kommune innså underveis i innføringen av Lean at de måtte sette sammen en gruppe mennesker med kapasitet, kompetanse og kraft nok til å kunne lede endringsprosessene.

For Vestre Toten kommune ble det viktig at de både hadde kjennskap til kommunens aktiviteter samtidig som de var kompetente på Lean og endringsledelse og at de var fast ansatte og ikke eksterne konsulenter. Fordelen med eksterne konsulenter kan være at de kan tilføre mye erfaring og kompetanse på å implementere Lean i forskjellige organisasjoner mens bakhjulet kommer når kommunen selv overtar endringsprosessen og ikke har fått bygd opp tilstrekkelig med Lean

kompetanse til at man lykkes med videreføring. Man trenger noen med Lean som hovedfokus og ikke bare bistillinger i en så stor og kompleks organisasjon som en kommune er. Lean verktøyene fungerer ikke bare hver for seg, men valget av verktøy og sammensetningen må stå i forhold til utfordringene som skal løses. Gode Lean ressurser setter sammen flere Lean verktøy som kan virke sammen og dermed vil helheten utgjør mer enn summen av delene.

Etter prosjektperioden ble Utviklingsenheten opprettet med 3 faste årsverk for å øke kapasiteten til Lean-implementeringen, samt at prosjektleder som var Lean ansvarlig ble leder for den nyopprettede Utviklingsenheten for å sikre at alt utviklingsarbeid som pågår i kommunen skal smelte sammen med Lean kontinuerlig forbedring som grunntankesett (Børthus, 2015). Her sikret kommunen både at man hadde god kompetanse på Lean i form av faste Lean ressurs som kun jobbet med Lean og ikke hadde det ved siden av annet linjearbeid, samt at man sikret at alt som går på innovasjon, utvikling og endring er tuftet på samme grunntankesett så man unngår konkurrerende prosjekter. Leder for Utviklingsenheten er organisatorisk plassert rett under Rådmannen i kommunen, og det viser også tydelig at gruppen har fått myndighet i kraft av organisatorisk plassering i Vestre Toten kommune. Jacobsen og Thorsvik (2013) så tidligere på hvordan organisatoriske begrensninger kunne være med å begrense vellykketheten i endringsprosesser fordi de kunne bremse opp fremdriften hvis man puttet nøkkelpersonene på for lavt nivå hierarkisk. Det fremstår her som at Vestre Toten kommune har foretatt en fornuftig investering i kompetanse og kapasitet for å sikre fremdrift og ledelse av endringsarbeidet.

Endringsledelse

Det tegner seg et tydelig bilde gjennom oppgavens teorier og funn i forskningen at ledelse utgjør den mest kritiske suksessfaktoren for å lykkes med å få til varige endringer i organisasjoner. Oppgaven har belyst at en del av utfordringene med Lean i Vestre Toten kommune er å få lederne og de ansatte til å klare å fullføre de tiltakene de identifiserte via karlegging og analyse av sine prosesser og satte opp på sine aktivitetslister. Før man klarer å omgjøre identifiserte gevinster til realiserte gevinster har de ingen reel verdi for kommunens innbyggere. Det er derfor essensielt at man kontinuerlig følger opp at de identifiserte gevinstene blir omsatt til avtalte gevinster som f.eks. økt kvalitet på tjenesten, hurtigere behandlingstid osv., og at de ansatte selv er med på å bestemme hva gevinstene skal benyttes til, slik at de opplever en reel medbestemmelse. For å lykkes med dette er det viktig å sette lederne i stand til å lede etter Lean-prinsippene og bli dyktige endringsledere. Dette kan kreve en del opplæring, støtte og oppfølging av lederne, men uten å ha ledere som er kompetente på å gjennomføre endringsprosesser vil det være vanskelig å lykkes med å få til gevinstrealisering.

I Vestre Toten kommune hadde det forekommet 7 lederskifter av de 23 enhetene de hadde implementert Lean i i løpet av 2013 som gjorde det vanskelig å få ivareta de nye lederne i en fase der så mange nye enheter skulle følges opp og veiledes, samt at Lean var relativt nytt for kommunen (Børthus, 2014). Ifølge Iversen (2017) så er det ledelse som både har vært og er den største utfordringen i forhold til å lykkes med å implementere Lean og dermed oppnå gevinster. Erkjennelsen av dette har ført til at de har utviklet et toårig lederutviklingsprogram for alle ledere i Vestre Toten kommune med oppstart våren 2017 (Iversen, 2017). Et lederutviklingsprogram kan være med å tydeliggjøre hva det betyr og forventes av ledere i Vestre Toten kommune. Man vil her kunne gi lederne de verktøyene de trenger for å utføre god endringsledelse og bli gode Lean ledere, samtidig som det gir grunnlag til å kunne identifisere og avvike de lederne som ikke leder i henhold til de prinsippene som Vestre Toten ønsker for sine ledere. Det må altså være en konsekvens om ledere velger å ikke følge de retningslinjene som toppledelsen i kommunen har fremlagt, og dermed vil man kunne sikre at det blir fremdrift og at man får riktige personer til å lede endringsprosessene, slik at Vestre Toten kan lykkes med videreutvikling og fortsette med gevinstrealisering til innbyggernes beste.

Vestre Toten virker å ha funnet sin oppskrift på hvordan lykkes med å implementere Lean med innføringsmodellen for Lean, Utviklingshuset som oppsummerer strategi og arbeidsmåte, samt den standardiserte modellen for gevinstrealisering som gjør Lean arbeidet forutsigbart og strukturert. Liker (2004) hevder at mange organisasjoner som har prøvd å innføre Lean har fokusert for mye på verktøyene og metoden og «glemmer» det menneskelige aspektet av Lean. Bakdelen med dette er at de kan ende opp med å bare endre prosessene i bedriften og ikke selve tankegangen og holdningene ifølge Liker (2004). Dette kan føre til at endringene ikke vil bli ordentlig implementert, etterfulgt eller at de ikke blir varige. Utfordringen med verktøyfokus er at bruken og opplæringen av Lean verktøy kan ta fokus bort fra hva man ønsker å oppnå. Tapping og Shuker (2003) henviser til at det er viktig å være fleksibel i bruk av Lean verktøy der man må tilpasse verktøyene til personene, prosessene og kundene, slik at det ikke blir for rigid og forutbestemt. Balansegangen mellom forutsigbarhet og struktur versus fleksibilitet og nytenking kan være utfordrende.

Uttalelser fra respondentene viser at de opplever endring i lederatferden etter implementeringen av Lean. Slik det fremkommer i spørsmål 27. vedrørende bli «sett» av lederen, så henviser en av informantene blant annet til at ledelsen viser tillit og får jobbe selvstendig, samt at leder også er mer informert, engasjert, gir ros og anerkjennelse. En mer fleksibel lederstil og en viss utflating av hierarkiet kan muligens påvirke medarbeidermotivasjonen hvis medarbeidere opplever at de har fått mer ansvar. Gjennom implementering av Lean forventes det muligens økt delegering av ansvar og utflating av hierarkiet mens det likevel fortsatt er behov for både kontroll og oppfølging. Disse motstridende kravene kan muligens representere et ledelsesparadoks.

Ved å se på gevinstrealiseringsmetodikken som Direktoratet for økonomistyring (2014) henviste til i teoridelen og ser denne i sammenheng med den metodikken Vestre Toten kommune benytter i sin innføringsmodell for Lean, så ser vi spesielt at under punkt 1, der det henvises til «Kvalifisering av enheter før oppstart» (Børthus, 2017), er endringsledelse og forståelse for oppgaven man står ovenfor viktig. Dette kan bety at man ved å se endringsledelse og metoder for gevinstrealisering i sammenheng potensielt kan skape større engasjement og forståelse rundt endringene som kreves i Leanarbeidet, og dermed være med på å øke mulighetene for at gevinster blir realisert.

Klev og Levin (2013) påstår at god ledelse i endringsprosesser er å fasilitere dialog som utfordrer og utvikler handlingsteorier. De baserer sine uttalelser på Argyris og Schön sine teorier om organisasjonslæring, der de ifølge Klev og Levin (2013) forfekter at lederne må få motivere de ansatte til å sette spørsmålsteget ved hvorvidt måten det jobbes og tenkes på i dag er hensiktsmessig for å nå de målsetningene som er satt i organisasjonen. Lean tavlen som de ansatte i Vestre Toten kommune benytter regelmessig som sitt sted for å utveksle nye ideer og komme med forbedringsforslag virker å legge til rette for å motivere de ansatte til å bidra inn i endringsprosessen. Det at lederen holder tavlemøter en gang i uken, der de går igjennom relevante KPI'er og forslagene fra de ansatte, gir forutsigbarhet. Det viser også interesse og etterspørsel fra ledelsen, samt at det kan være kort tid mellom ide til realisert gevinst etter tiltaket er gjennomført. I følge Hansen og Stone (2009) må organisasjoner forstå og fokusere på nøkkelindikatorer (KPI) som betyr mest for det man leverer og være enige om en grei måte å måle dem på, samt sørge for at de rette menneskene gjennomgår og diskuterer dem på riktig tidspunkt. Organisasjoner må etablere en disiplinert tilnærming til å løse problemer på frontlinjen og unngå en «syndebukk» mentalitet som vil kunne demoralisere og demotivere de ansatte. Ledere av offentlige helsevesen i Europa og Nord-Amerika har funnet ut at ved å samle og dele ytelsesdata på en konstruktiv måte har de hjulpet til å motivere ansatte til å forbedre ytelsen i henhold til Hansen og Stone (2009). Vestre Toten har med sitt layout på Lean tavlene funnet en god balanse der man har noen felles målinger for alle, men også rom for å velge ut noen KPI'er som kun er relevante for den enkelte avdeling. Dette kan være med å motivere de ansatte til å føle eierskap til endringsprosessen og se relevansen i forhold til eget arbeid, samt være en god arena og utøve god endringsledelse på.

Innflytelsesmodellen, kraften av småprat og andre uformelle meningsformende arenaer er viktig å ha med i bevisstheten når man skal kommunisere budskapene rundt endringsprosessen. Det vil alltid være flere forskjellige meninger og følelser vedrørende endringsprosessen fordi folk er forskjellige med forskjellige behov. Ledelse blir her viktig for å kunne nå frem til de ansatte på det nivået de er på. Leder for Utviklingsenheten uttalte i intervjuet at Lederutviklingsprogrammet skal sette lederne i Vestre Toten kommune i stand til å sikre gode Lean «reiser».

Gode ledere og et passende utrullingstempo er viktig for å få med seg folk. Ledere som ikke evner å lede etter Lean-prinsippene blir ivaretatt i et eget oppfølgingssystem fra Rådmann ifølge noen av Leder for Utviklingsenheten sine uttalelser på spørsmål 22. vedrørende faktorene for å lykkes med å implementere Lean. Ledelsen har ofte planlagt jobben lenge med å tilrettelegge og planlegge endringsprosessen, og er derfor godt kjent med innholdet i den, og kan dermed være utålmodige med å komme i gang. Studier viser også et annet medvirkende fenomen, "forbannelsen av kunnskap", der folk synes det er vanskelig å forestille seg at andre ikke vet noe som de selv vet i henhold til Basford og Schaninger (2016). Dette kan føre til at man ikke gir medarbeiderne tilstrekkelig informasjon eller tid til å forstå hvorfor man trenger endring, og man kan møte motstand i stedet. I henhold til Vestre Toten kommune (2015) satte de tidligere i gang Lean kontinuerlig forbedring i noen enheter som ikke har forutsetninger for å lykkes. Lederne må se sitt eget ansvar i det å få implementert Lean på sine avdelinger og enheter på lik linje med å lykkes med enhetens kjernevirksomhet siden gevinstene man får ved å jobbe med kontinuerlig forbedring er ment å gi forbedret kvalitet og resultater på kjernevirksomheten.

Utrullingstempo

Utviklingsenheten har en begrenset tilgang til veiledere, og når Lean ressursene må veilede noen enheter i lang tid, frigjøres det ikke kapasitet til opplæring og veiledning av nye enheter som venter på å få tilført kompetanse og starte med Lean i sin enhet ifølge Iversen (2017). Utrullingstempo henger ofte sammen med ledelse, da det er varierende evne til å sikre forventet fremdrift i forbedringsarbeidet og realisere gevinster i egen enhet i henhold til Iversen (2017). Ifølge Børthus (2017) så har Utviklingsenheten nå utviklet en strategi ved valg av enheter som skal begynne med Lean, der de sikrer at enheten er kvalifisert i forhold til en rekke suksessfaktorer som må være til stede for at enheten skal begynne å implementere Lean. Her har Vestre Toten kommune tatt grep og fått til en løsning der ledelsen i kommunen styrer endringsprosessen ved prekvalifisering av enhetene som starter opp med Lean. Dette vil kunne bidra til at de får nok ressurser tilgjengelig til å sikre at de som er i gang med sine endringsprosesser kan få nok tilgang på bistand og hjelp til å sikre gode endringsprosesser. Man vil også gjennom prekvalifiseringen kunne sikre seg at lederen på de respektive enhetene har den rette kompetansen og holdningene til å kunne lede etter Lean prinsippene.

I forhold til spørsmål 29. i intervjuguiden vedrørende opplevd tidspress på å få til implementeringen av Lean, så har respondentene hovedsakelig sagt at de ikke opplever noe tidspress. Leder for Utviklingsenheten presiserte at det først var meningen at de skulle implementere Lean i hele kommunen på 3-5 år (ca. 1100 ansatte), men at både de og kommunestyret skjønnte at det ikke var realistisk etter hvert, så horisonten ble økt til 10-15 år i stedet. Tidsrammer kan være en pådriver for å

komme i gang og skjønne hvilket tempo man trenger på utrullingen for å holde seg innenfor forventingsrammer, men da er det viktig at de er realistiske så de blir motiverende og ikke demotiverende. Ressurser for å drive forbedringsarbeidet bør man også se i sammenheng med utrullingstempo for forventet målgang på implementeringen. Faktorene vil avhenge av hverandre. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er en av hovedutfordringene for de fleste organisasjoner som skal endres å balansere behovet for å ivareta daglig drift og behovet for å innovere og tilpasse seg nye krav. Utrullingstempo må også ta hensyn til daglig drift, og i offentlig sektor er det ofte mennesker man skal tjene og ikke produkter som produseres, noe som kan komplisere utrullingstempoet.

Motivasjon i endringsprosesser

Motivasjon i endringsprosesser er viktig for å kunne lykkes over tid. En utfordring med å ha en sterk gruppe av Lean-eksperter til å lede implementeringen av Lean er at de kan bli for dominerende og dermed føre til lavere motivasjon og eierskapet i linjen. Tapping og Shuker (2003) påpeker for øvrig at hvis ledelsen mislykkes med å tydelig kommunisere hva som er forventet fra starten av, så vil det være vanskelig å lykkes med å få medarbeiderne til å føle forpliktelse. Maor, et al. (2017) viser i sin undersøkelse at å kommunisere tydelig og kreativt på en måte som stimulerer dialog rundt endringens ambisjon og fremgang øker sjansene for å lykkes videre.

Maslows behovspyramide kan betraktes som en glidende overgang mellom ytre og indre belønning der ytre belønning ligger på de lavere nivåene og indre belønning på de høyere nivåene (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) er ytre belønning knyttet til at man får noe for å gjøre jobben, f.eks. lønn, mens indre belønning er sterkere knyttet til følelsen av å gjøre noe godt, og å utvikle seg som menneske f.eks. å lære å anvende et bredt spekter av ferdigheter. I Vestre Toten kommune er det ikke benyttet noen form for ytre motivasjon for å få til endring i henhold til respondentenes svar på spørsmål 26 i intervjuene (jmfør vedlegg 2-8). Dette er bevisst fordi de ønsker at Lean og gevinstrealisering skal være en del av hverdagen. Forskning beskriver ifølge Basford og Schaninger (2016) hvordan ansatte sammenligner sin belønning med referansepersoner/situasjoner som for eksempel kolleger som har blitt forfremmet foran dem eller deres egne erfaringer på tidligere jobber. Basford og Schaninger (2016) anbefaler at organisasjoner nøytraliserer kompensasjon som en kilde til misnøye og heller fokuserer på det som virkelig driver ytelse, for eksempel samarbeid og tydelig formål. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er det i Hertzberg sin teori sentralt for motivasjon i endringsprosesser og arbeidslivet generelt hvordan den enkelte opplever arbeidsoppgavene sine, hvilke utfordringer og utviklingsmuligheter oppgavene gir og den enkeltes opplevelse av å mestre disse. I følge Tapping og Shuker (2003) er det viktig at lederne anerkjenner og gir tilbakemelding på medarbeidernes anstrengelser, samt utøver gjensidig tillit, respekt og behandler mennesker med ærlighet og integritet for å lykkes med endringer. Vestre Toten har her unngått et potensielt feilfokus der de ansatte kunne blitt mer fokusert på belønningens

rettferdighet og størrelse, enn på faktisk å kunne bidra til å forbedre sin egen kvalitet og ytelsene til brukerne, kundene, pasientene eller barna.

I arbeidslivet er det en del av leders ansvar å motivere sine ansatte til å bruke sin kompetanse og personlige egenskaper for å utføre sine arbeidsoppgaver på en hensiktsmessig måte. Lederen må involvere seg i endringsprosessen og gå foran som en god rollemodell og «se» sine medarbeidere. I forhold til spørsmål 27. i intervjuguiden, som tidligere nevnt, så føler de seg både sett og hørt samtidig som lederne er gode rollemodeller. Basford og Schaninger (2016) viser til at medarbeidere vil endre sine holdninger og sin atferd hvis de ser at sine ledere og kollegaene har endret sin atferd.

En forskjell fra den tradisjonelle implementering av Lean i produksjonsbedrifter kontra kommuner er utfordringene med å finne riktige og gode KPI'er og gode måter å måle dette på for å kunne følge utviklingen i enheten og kommunen. Måling av kvalitet i en del av tjenestene som kommunen leverer er ingen eksakt vitenskap og det kan dermed oppstå målefeil, og lokale eller personavhengige variasjoner i tallmaterialet. Hvis man er uenige om hva man måler eller hvordan målingen skal utføres eller om det utføres forskjellig av forskjellige mennesker, så vil man heller ikke stole på resultatene og det er vanskelig å sammenligne med andre enheter eller progresjonen i egen enhet, noe som kan oppleves som demotiverende.

Ifølge Modig og Åhlstrøm (2012) skal problemer bli sett på som muligheter for forbedringer og utvikling. Problemer er noe positivt som umiddelbart skal identifiseres, analyseres og elimineres, slik at de aldri kan gjenoppstå eller nå frem til kunden (Modig og Åhlstrøm, 2012). I følge respondentene i intervjuene kan det virke som om dette Lean tankesettet rundt problemer og utfordringer har begynt å slå rot i Vestre Toten kommune. I spørsmål 28. i intervjuguiden som sjekker ut om det er rom for å gjøre feil på deres respektive avdelinger, svarer alle intervjuobjektene at det er stor takhøyde og lov til å feile. Det kan virke som om Vestre Toten har jobbet med holdninger og kultur rundt dette, men de viste ikke til en automatikk rundt rot årsaksanalyse eller en innarbeidet struktur på å eliminere nye hendelser på samme måte som Toyota, så her har de kanskje litt å strebe etter å forbedre etter hvert. Det som er positivt er at Vestre Toten kommune ser på feil som noe de kan lære av. Leder i Utviklingsenheten (jamfør vedlegg 2) viser til at det er høy takhøyde i alle enhetene. De jakter ikke «syndebukker» hvis ting ikke går som det skal, men i stedet så tenker de læring når ting går galt. Det er her viktig at det er den samme oppfatningen hos både ledere og ansatte i kommunen, da en lik oppfatning her vil underbygge at det er en del av kulturen, og det fremsto slik på bakgrunn av respondentenes svar i intervjuene. For å kunne lykkes med forbedringsprosesser, så vil denne grunnleggende oppfatningen ligge i bunnen som en trygghet for alle som skal bidra, prøve nye ideer og komme med forbedringsforslag. For å fortsette å gi medarbeiderne denne tryggheten er det viktig å handle i tråd med dette også når noen har feilet, slik at man følger opp det man sier i praksis. «En handling er verdt mer enn 1000 ord» er det et ordtak som sier, og i endringsprosesser er medarbeiderne

i en sårbar situasjon med mye usikkerhet rundt seg og en ugjennomtenkt reaksjon fra kan bryte ned en kultur for kontinuerlig forbedring som man har brukt tid på å bygge opp. Det virker som Vestre Toten kommune jobber aktivt mot å være en lærende organisasjon som benytter sine feil til å lære av det og finne nye løsninger. Det kan være en viss spenning mellom utviklingen av en sterkere læringskultur i kommunen og en «mer for mindre-tankegang» for å effektivisere sine tjenester som vil kreve større effektivitet fra medarbeidere og ledere, og dermed mindre tid der jobben ikke er fastlagt på forhånd er nødvendig for å kunne erverve seg kunnskap, etablere og utvikle læringsforhold og skape en læringskultur.

Endringer som del av en helhet

Endringer skjer ikke i et vakuum og det er derfor viktig å se på både indre og ytre omstendigheter for organisasjonen for å forstå resultatene. Det er viktig å presisere at det som noen har lykkes med tidligere ikke nødvendigvis vil si at de lykkes på et senere tidspunkt, eller at andre kan kopiere fremgangsmåten og få likt resultat. Hver arbeidsplass er unik med unike ansatte, men man kan allikevel lære av andres erfaringer og tilpasse etter egen organisasjon. Den helhetlige modellen til Jacobsen og Thorsvik (2013) gir et perspektiv på hvor mye som påvirker endring i organisasjoner. Jacobsen og Thorsvik (2013) har satt formelle- og uformelle trekk, samt organisasjonsatferd og prosesser i relasjon til ledelse, så man ser hvilken nøkkelrolle de innehar. Den helhetlige modellen illustrerer omgivelser som et influerende element, fordi en organisasjon må sees i sammenheng med den konteksten den opererer innenfor (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ikke minst så ser vi hvordan alle de forskjellige elementene virker på hverandre alle veier. Modig og Åhlstrøm (2012) presiserer at midlene Toyota har benyttet for å øke sin flyteffektivitet ikke nødvendigvis kan overføres til alle miljøer, og hvordan en Lean driftsstrategi blir realisert vil avhenge av konteksten. Om en endring er vellykket eller ikke innebærer at endringen har ført til realiserte ønskede gevinster.

De Wit og Meyer (2017) sin undersøkelse som forfekter hvordan endringsledelse i Lean ånd skal sikre en god endringsprosess fremstår i tråd med de klassiske endringsteoriene som for eksempel Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver fra Kurt Levin sin organisasjonsutviklingsmodell. Hvis man fokuserer på likheter mellom klassiske endringsteorier og Lean, så ser det ut til at det kan være gode muligheter for overføring fra produksjonsmiljø til offentlig sektor som kommuner siden det omhandler mennesker. Fokuserer man derimot på forskjellene som for eksempel «fravær av konkurranse», så fremkommer det noen forskjeller som må og håndteres. Ved fravær av konkurranse frafaller noe av grunntanken rundt hva som motiverer til å jobbe med Lean, men dette kan erstattes med ønske om å levere tjenester med høy kvalitet til trengende mennesker i sin kommune, samt et økende press fra opinionen om å levere mer og bedre tjenester for mindre ressurser. Ut ifra både de teoretiske perspektivene som fremkommer i denne oppgaven, samt Vestre Toten sine erfaringer, så fremstår det

som det er flere likheter som binder Lean og de klassiske endringsteoriene sammen enn hva som fører de fra hverandre. Hovedutfordringen i de fleste endringsprosesser er å endre menneskers atferd og holdninger og dette er grunnleggende problemstillinger som man kjenner igjen fra de klassiske organisasjonsendringsteoriene, og ikke noe spesielt for hverken Lean eller kommuner. De klassiske endringsteoriene ligger dermed som grunnleggende forutsetninger for å lykkes med Lean, mens kunnskap om Lean tankesett og metodikk hjelper organisasjoner til å utarbeide strategisk retning og verktøy for å sikre kontinuerlig forbedring. De tilpasningene Vestre Toten har gjort med sin måte å praktisere Lean på i sin kommune gjør at det fungerer for dem. De kan vise til motiverte medarbeidere, bedre trivselsmålinger og realiserte gevinster.

Konklusjon

Oppgaven har tatt utgangspunkt i Lean reisen til Vestre Toten kommune og sett på deres erfaringer og oppgavens empiri, samt etablerte teorier for å besvare hvordan man lykkes med Lean for å sikre gevinstrealisering i norske kommuner. Hensikten med oppgaven var også å se om konteksten til hvor man implementerte Lean hadde betydning. Et underliggende spørsmål er om man kunne omforme en Lean metodikk fra bruk i industriell produksjon til å fungere når man jobber ovenfor mennesker i kommunal sektor. Utfordringen som ble nevnt innledningsvis ved å gjenbruke en teori fra industrien og overføre Lean tankegangen til en ikke konkurranseutsatt organisasjon, som Vestre Toten kommune, har for øvrig vist seg gjennom oppgavens studie å lykkes.

Kompleksitet og spesielt mangel på konkurranse er faktorer som gjør det vanskelig å få til endringer i kommunal sektor. I industrien vil medarbeidere fort miste jobbene sine om bedriften ikke er effektiv nok til å levere resultater på linje med andre konkurrenter eller bedre. I kommunene så er det sjeldent andre organisasjoner står klare til å overta arbeidsoppgavene selv om de utføres ineffektivt eller med dårlig kvalitet. Slike faktorer kan påvirke motivasjon og forståelsen for behovet for endringer. En annen forskjell fra bruk av Lean i produksjonsmiljøer er utfordringene med å finne riktige og gode KPI'er, samt gode måter å måle dette på for å kunne følge utviklingen. Ute på mange av kommunens enheter vil også kundeinvolveringen gjennomføres annerledes og i mindre grad enn i produksjonsbaserte virksomheter i industrien. Tradisjonell Lean tankegang tar utgangspunkt i hva som gir verdi for kunden, mens mange av kommunens brukere ikke alltid er i stand til å kommunisere sine egne behov på samme måte. Denne forskjelligheten er det viktig å ta hensyn til når man setter opp KPI'er og fokuserer på å fjerne sløsing slik at man nærmer seg mest mulig det som gir reel verdi for brukerne i kommunen. Ved å ta hensyn til faktorene for forskjellighet så viser oppgaven at de klassiske Lean prinsippene virker velfungerende til å gjøre kommuner mer produktive. De fokuserer på operasjonelle prosesser, fra start til slutt og på de forskjellige grensesnittene, for å diagnostisere muligheter for å spare tid og ressurser på oppgavene kommunen utfører. Fokuset på verdikjedene i tjenesteleveransen gjør det mulig å jobbe systematisk med gevinstrealisering i store komplekse organisasjoner som kommuner. Lean er derfor en god måte å jobbe med å fjerne sløsing og forbedre kvalitet i tjenestene for dermed å oppnå gevinstrealisering i kommunal sektor slik vi har sett hos Vestre Toten kommune.

Man har gjennom denne oppgaven sett hvordan Vestre Toten har lykkes med å løse store deler av sine utfordringer med kommunens Lean reise og fått til å realisere store deler av sitt avdekkede gevinstpotensial. Børthus viste til at Vestre Toten kommune ikke kunne kopiere SINTEF Raufoss Manufacturing sin måte å implementere Lean på, men at de måtte finne sin egen vri og tilpasse etter hva som passet til kommunes behov og kontekst. Man benytter altså de samme Lean prinsippene, men implementerer de forskjellig ut i fra sin organisasjons kontekst.

Ettersom oppgaven nå har belyst at Lean er egnet for å oppnå gevinstrealisering i norske kommuner, så skal den se nærmere på hvordan de bør implementere Lean. Det er ikke tilfeldig at Vestre Toten har utviklet en innføringsmodell for Lean i sin kommune. For å lykkes med å innføre Lean må man lage en helhetlig plan som tar hensyn til at en del faktorer er på plass samtidig for å oppnå gode resultater. De klassiske endringsteoriene ligger som grunnleggende forutsetninger for å lykkes med Lean, mens kunnskap om Lean tankesett og metodikk hjelper organisasjoner til å utarbeide strategisk retning og verktøy for å sikre kontinuerlig forbedring. Man er avhengige av at organisasjonen er forberedt og innehar en forståelse for hvorfor det er behov for å endre og hva man ønsker å oppnå med endringen. Kompetanse på hvordan benytte Lean verktøyene er en forutsetning, så kompetente Lean ressurser som kan gi opplæring og forklare « hva » og « hvordan » man skal gjennomføre endringene er viktig, og vil gjøre medarbeiderne mer mottakelige for å endre sin atferd og gjøre de kompetente til å bidra inn i endringsprosessen. Vestre Toten benyttet « kvalifisering » av sine enheter i forkant for å sikre at enheten hadde motiverte ledere, grunnleggende forståelse for endringsbehovet, godt arbeidsmiljø og en stabil enhet. Man bør begynne å innføre Lean der ting fungerer og utsette de største problemområdene til etter at man har kunne vise til suksess og gevinster i enheter som fungerer. På denne måten vil de enhetene kunne være en modell til etterfølgelse, øvelse og læring før man går i gang med mer krevende enheter. Lean verktøyene legger til rette for « bottom -up » prosesser, som i kombinasjon med ledere som delegerer ansvar og viser tillitt og respekt for de ansatte, gir motiverte og engasjerte medarbeidere som bidrar med forbedringsforslag og utfører forbedringstiltak. Relevante og gode KPI'er for enhetene som gir målbilder og styring, samt sikrer at alle drar i samme retning, vil fungerer som « bevisførsel » for oppnådde resultater eller mangel på disse. Dette gir lederne gode muligheter til å følge opp progresjonen og justere, og man følger en PDCA prosess for å sikre kontinuerlig forbedring på en systematisk måte.

For Lean implementeringen i Vestre Toten kommune er det ledelse som både har vært den største utfordringen og som fortsatt er den viktigste suksessfaktoren for å fortsette å få ut gevinster og lykkes med videre implementering av Lean i nye enheter, og ikke minst opprettholde fokus i de enhetene som er satt i gang. Dersom man skal implementere Lean i egen kommune så er det smart å både lære av andres utfordringer, som Vestre Toten utfordringer med Lean ledelse, samt se på deres suksesskriterier. Innføring av Lean innebærer endrede krav til lederne der størstedelen av utfordringene ved innføringen av Lean er relatert til utvikling av mennesker og atferdsendring. Typiske utfordringer ved implementering av Lean er motivasjonsproblemer hos ansatte og utfordringer i organisasjonskulturen, og rot årsaken til dette ligger ofte hos lederne. Endring og utvikling av menneskers atferd og holdninger er grunnleggende problemstillinger som man kjenner igjen fra de klassiske organisasjonsendringsteoriene. Kommunene må rekruttere og utvikle ledere som

evner å tilrettelegge, følge opp og være gode rollemodeller. Ledelsen må også erkjenne at ansvaret for gevinstrealisering ligger hos virksomhetsledelsen og ikke hos prosjektet, samt at lederne tidlig må klare å identifisere tiltakenes gevinster og forutsetninger som må oppfylles for at de kan bli realisert. For å lykkes med gevinstrealisering må lederne i tillegg erkjenne at gevinstene ikke blir realiserte av seg selv og at det derfor må settes av nok ressurser til arbeidet med gevinstrealisering, samtidig som medarbeiderne opplever å få respekt, tillit og tid til å utføre forbedringsarbeidet.

Tips til videre forskning

Som tidligere nevnt i denne oppgaven er det en svakhet at metodevalget ble en kvalitativ studie med semistrukturert intervju i stedet for en kvantitativ studie som f.eks. spørreundersøkelse. Man vil gjennom en kvalitativ spørreundersøkelse få mange flere respondenters opplevelse av innføringen av Lean i stedet for noen få håndplukkede. Resultatene ved en slik spørreundersøkelse vil kunne gi bredere og bedre underlag. Det vil også kunne være interessant og ha samme type kvantitativ spørreundersøkelse i flere kommuner som har innført Lean for å se om det er noen forskjeller på hvordan de har implementert Lean og hva slags resultater de har fått i forhold til gevinstrealisering. Et annet element er den store utfordringen med å få til en varig endring over tid som er en hovedutfordring ved Lean. Det kan hevdes at man her må støtte seg til fagområdet endringsledelse generelt, men jeg tenker allikevel at man kan være tjent med å se nærmere på hva som skal til for å skape en varig kulturrendring spesifikt ved Lean implementeringer og en plan for dette.

Oppgaven har også belyst at god ledelse i endringsprosesser er en kritisk suksessfaktor. Det kunne derfor vært interessant og forsket nærmere på hvordan forskjellige lederstiler virket inn på implementering av Lean for å se hvor utslagsgivende ledernes påvirkning egentlig er og hva god endringsledelse består av for å sikre varig endring og gevinstrealisering ved implementering av Lean.

Referanser

- Askeland, Harald (2013). *Verdibasert ledelse - historiske linjer og aktuelle perspektiver*. Research report;11/2013. Utgiver Diakonhjemmet høgskole. Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/98639>. (Lest 29.04.2017).
- Barta, Thomas & Barwise, Patrick (2017). *Why effective leaders must manage up, down, and sideways*, Article McKinsey Quarterly April 2017, [Internett]. Mckinsey.com. Hentet fra: <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/why-effective-leaders-must-manage-up-down-and-sideways?cid=other-eml-alt-mkq-mck-oth-1704&hlkid=e9b14788cf67481b86ec513e0dfa1ec9&hctky=9965834&hdpid=6f6bda89-bd23-442d-8f62-f5fdb063c4c>. (Lest 30.04.2017).
- Basford, Tessa & Schaninger, Bill (2016). *The four building blocks of change*. Article McKinsey Quarterly April 2016, [Internett]. Mckinsey.com. Hentet fra: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-four-building-blocks--of-change>. (Lest 22.11.2016).
- Berg, Sverre (2016). *Tiltak for bedre gevinstrealisering*. Direktoratet for Økonomistyring. Presentert på: Norsk konferanse for IKT i offentlig sektor (NOKIOS). Hentet fra: <http://www.nokios.no/nokios-2016/ws3-sverreberg-gevinstrealisering>. Pdf. (Lest 01.04.2017).
- Bhatia, Nina og Drew, John (2006). *Applying lean production to the public sector*. Article June 2006. [Internett]. Mckinsey.com. Tilgjengelig fra: <http://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/applying-lean-production-to-the-public-sector>. (Lest 02.11.2016)
- Bicheno, John og Holweg, Mattias (2009). *The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation*. Fourth edition, PICSIE Books, Buckingham, United Kingdom.
- Børthus, Kari Bjørnerud (2013). *Lean arbeidet i Vestre Toten kommune: En lærende organisasjon, Statusrapport 1, 2013*. Vestre Toten kommune.

- Børthus, Kari Bjørnerud (2014). *Lean arbeidet i Vestre Toten kommune: En lærende organisasjon, Statusrapport 2, 2014*. Vestre Toten kommune.
- Børthus, Kari Bjørnerud (2015). *Lean kontinuerlig forbedring som virksomhetsstrategi i Vestre Toten kommune: En lærende organisasjon, Statusrapport 3, 2015*. Vestre Toten kommune.
- Børthus, Kari Bjørnerud (2016). *Lean kontinuerlig forbedring som virksomhetsstrategi i Vestre Toten kommune: En lærende organisasjon, Statusrapport 4, 2016*. Vestre Toten kommune.
- Børthus, Kari Bjørnerud (2017). *Lean innføringsmodell for Vestre Toten kommune*. Illustrasjon. Tilsend undertegnede på e-post 21.03.2017 fra Kari Bjørnerud Børthus.
- Dalen, Monica (2013). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. 2. utgave, Universitetsforlaget AS.
- De Wit, B. and Meyer, R. (2010) *Strategy: Process, Content, Context - An International perspective*, 4rd edition, Cengage Learning. United Kingdom.
- Direktoratet for forvaltning og IKT (2016). *Vestre Totens suksess med LEAN*. difi.no, artikkel, dato: 11.08.2016. [Internett]. Hentet fra <https://www.difi.no/artikkel/2016/08/vestre-totens-suksess-med-lean> (Lest 25.03.2017).
- Direktoratet for økonomistyring (2014). *Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*. Hentet fra http://dfo.no/Documents/FOA/publikasjoner/veiledere/DFØ%20veileder%20-%20Gevinstrealisering_web.pdf. (Lest 02.04.2017).
- Direktoratet for økonomistyring (u.å.). *Gevinstrealisering*. [Internett]. Hentet fra <https://dfo.no/fagomrader/gevinstrealisering/>. (Lest 02.04.2017).
- Ekman, Gunnar, (2010). *Fra prat til resultat – Om lederskap i hverdagen*. Abstrakt forlag.

Flak, Leif Skiftenes, Päivärinta, Tero & Hellang, Øyvind, (2010). *Gevinstrealisering i offentlige organisasjoner –Metoder for gevinstrealisering*. Universitetet i Agder. Presentert på: Norsk konferanse for IKT i offentlig sektor. Hentet fra: [http://www.nokios.no/nokios-2010/nokios - metoder for gevinstrealisering -leif skiftnes flak -tero paivarinta - oyvind hellang - v1.pdf](http://www.nokios.no/nokios-2010/nokios_-_metoder_for_gevinstrealisering_-_leif_skiftnes_flak_-_tero_paivarinta_-_oyvind_hellang_-_v1.pdf). (Lest 01.04.2017).

Flak, Leif Skiftenes (2011). *Gevinstrealisering i eForvaltningsprosjekter - God teknologiledelse i praksis*. Senter for eForvaltning, institutt for informasjonssystemer. Universitetet i Agder. Hentet fra [http: kurs5_flak.pdf](http://kurs5_flak.pdf). (Lest 02.04.2017).

Flak, Leif Skiftenes (2016). *Gevinstrealisering – Nokios 2016*. Universitetet i Agder. Presentert på: Norsk konferanse for IKT i offentlig sektor (NOKIOS). Hentet fra: [http://www.nokios.no/nokios-2016/ ws3-gevinstrealisering-intro-flak](http://www.nokios.no/nokios-2016/ws3-gevinstrealisering-intro-flak.pdf). Pdf. (Lest 01.04.2017).

Fukimoto, Takahiro (1999). *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*. New York, OxfordUniversity Press. USA.

Gebre, B., Hallman, P., Minukas, M., & O'Brien, B. (2012). *Transforming government performance through lean management*. McKinsey Center for Government.– December. (Lest 02.02.2016).

Hansen, Maia og Stone, John (2009). *A leaner public sector*. Article August 2009. [Internett]. Mckinsey.com. Tilgjengelig fra <http://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/a-leaner-public-sector>. (Lest 02.11.2016).

Iversen, Bjørn (2017) *Vestre Toten kommune - Søknad innovasjonsprisen 2017*. [Internett]. Tilgjengelig fra <https://www.difi.no/artikkel/2017/03/18-sokere-til-innovasjonsprisen-2017> (Lest 25.03.2017).

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave, Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. 2. utgave. Fagbokforlaget.

Kiwa Teknologisk Institutt (2017). *Lean ordliste*. [Internett]. Hentet fra: www.teknologisk.no/Raadgivning/Lean-og-forbedringsprosesser/Lean-ordliste. (Lest 10.06.2017).

Klein, G., Moon, B. og Hoffmann, R. (2006). *Making Sense of Sensemaking 1: Alternative Perspectives*. Human-Centered Computing. Published by the IEEE Computer Society. [Internett]. Hentet fra: www.computer.org/intelligent, juli/august 2006.(Lest 08.03.2017).

Klev, Roger og Levin, Morten (2013). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2. utgave. Fagbokforlaget.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2015). *Inviterer kommunene med i jakten på tidstyver*. Regjeringen.no, Pressemelding, Dato: 26.05.2015. [Internett]. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/inviterer-kommunene-med-i-jakten-pa-tidstyver/id2413116/>. (Lest 01.11.2016).

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2016). *Fjerne tidstyver i forvaltningen*. Regjeringen.no, Artikkel, Dato 05.02.2016. [Internett]. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/fjerne-tidstyvene-i-forvaltningen/id2340243/>. (Lest 01.11.2016).

Kotter, J.P. (1995):” *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*.” Harvard Business Review. Hentet fra: *Artikkelsamling til SOS 6502 Organisasjon og endring*.

Lean Forum Norge (2017). *Lean historien*. [Internett]. Hentet fra: <http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/leanhistorien>. (Lest 10.06.2017).

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

- Lund, Thorleif (red.) (2002). *Innføring i forskningsmetodologi*. Unipub forlag. Oslo, Norge.
- Maor, Dana, Reich, Angelika og Yocarini, Lara (2017) . *The people power of transformations*. McKinsey and Company. Survey February 2017.[Internett]. Mckinsey.com. Tilgjengelig fra: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-people-power-of-transformations?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1702>. (Lest 11.02.2017).
- Modig, Niclas og Åhlström, Pær (2012). *Dette er Lean. Løsningen på effektivitetsparadokset*. Rheologica Publishing. Stockholm.
- Rolfsen, Monica og Ringen, Geir (2012). *Lean Operations*. Rapport-1, mai 2012. NTNU og Sintef Raufoss Manufacturing.
- Strebel, P. (2006): «*Why do Employees Resist Change?* » I Harvard Business Review on Leading Trough Change. Harvard Business School Press. Hentet fra: *Artikkelsamling til SOS 6502 Organisasjon og endring*.
- Tapping, Don og Shuker, Tom (2003). *Value Stream Management for the Lean Office: Eight steps to Planning, Mapping and Sustaining Lean Improvmentes in Administrative Areas*. CRC Press.
- Vestre Toten kommune (2015). *Lean som virksomhetsstrategi 2015*. Strategidokument fra desember 2015. Vestre Toten kommune.
- Vestre Toten kommune (2016) *Lean i Vestre Toten*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.vestre-toten.kommune.no/framsidelenker/lean-i-vestre-toten/>. (Lest 19.03.2017).
- Weick, Karl E. og Quinn, Robert E. (1999). *Organizational change and development*. Annu. Rev. Psychol. 1999.

Wenstøp, Fred (2001). *Statistikk og dataanalyse. 6. utgave*. Universitetsforlaget. Oslo. Norge.

Womack, J. P. & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*, Free Press.

Vedlegg

Vedlegg 1- Intervjuguide

Kort innledning

Presentasjon av student, prosjektet og formålet. Studentens oppsummering av intervjuet i skriftlig form blir tilsendt intervjuobjektene slik at de kan verifisere måten de har blitt oppfattet på og slik at de kan tillegge eventuelle tilleggsopplysninger.

Forskningsspørsmålet: «*Hvordan lykkes med Lean for å sikre gevinstrealisering i norske kommuner?*»

Intervju av ansatte i Vestre Toten kommune

Spørsmål

Lean aktiviteter:

- 1.) Har du fått opplæring i Lean? - Eventuelt hvor mye?
- 2.) Hva slags typer Lean aktiviteter benytter dere på din avdeling?
- 3.) Fungerte det på første forsøk?
- 4.) Har dere involvert brukerne for å finne ut hva som gir verdi for dem vedrørende enhetens tjenester?
- 5.) Er det noe dere burde gjort annerledes i starten?

Gevinstrealisering:

- 6.) Bidrar Lean arbeidet til å nå din avdeling og kommunens mål?
- 7.) Har Lean arbeidet ført til endring av arbeidsvaner?
- 8.) Hvilke gevinster har de forskjellige aktivitetene realisert og hvordan måler dere dette? (KPI'er og talldokumentasjon)?
- 9.) Hvilke faktorer tror du var relevante for å oppnå gevinstrealisering?
- 10.) Hvilke faktorer er til stede når dere ikke lykkes så godt?

Holdninger:

- 11.) Hvordan var holdningene til at det skulle innføres Lean på din enhet/avdeling før dere startet opp i forhold til nå?
- 12.) Er det en positiv stemning blant de ansatte rundt utføring av Lean aktivitetene?
- 13.) Har du opplevd egen eller andres motstand mot endring i løpet av implementeringen av Lean? Eventuelt: Hvordan da?
- 14.) Anser du styringsverktøyet Lean som forenelig med kommunens kultur?

Innflytelse og påvirkning:

- 15.) Syns du det har vært god nok informasjon og kommunikasjon rundt implementeringen av Lean?
- 16.) Har du selv bidratt aktivt til implementering av Lean i kommunen? På hvilken måte?
- 17.) Synes du at medarbeiderne innehar reel involvering og innflytelse i Lean arbeidet?
- 18.) Er det noe systematikk rundt innhenting av forbedringsforslag og hvem som fremmer dem?

Opplevd resultat av implementeringen av Lean:

- 19.) Hva slags typer endringer i praksis har dere?
- 20.) Hvordan har Lean innføringen påvirket de ansatte sin hverdag – bedre tid/dårligere tid?
- 21.) Tror du hverdagen til brukerne/kundene/pasientene/barna er bedre nå enn før dere innførte Lean på avdelingen?
- 22.) Hva mener du er faktorene som skal til for å lykkes med å implementere Lean i din kommune?

Trivsel og motivasjon:

- 23.) Har implementering av Lean hatt noen effekt på de ansattes trivsel?
- 24.) Føler du at du mester den Lean metodikken dere benytter pr. i dag?
- 25.) Er det noe du selv eller andre ikke synes fungerer så godt av Lean aktiviteter?

Lederatferd og forankring:

- 26.) Benytter ledelsen noen form for ytre motivasjon for å få til endring, eller er det de ansattes egen interesse og følelse av meningsfullhet som bidrar til innsatsen til Lean arbeidet?
- 27.) Opplever du å «bli sett» av din leder og er de gode forbilder?
- 28.) Er det rom for å gjøre feil i din avdeling?
- 29.) Er det tidspress for å få til implementeringen av Lean?
- 30.) Opplever du at dine overordnede er opptatt av Lean og etterspør de resultater?

Avslutning:

Eventuelle andre relevante innspill som du mener påvirker hvordan deres lykkes med Lean og gevinstrealisering hos din enhet/kommune?

Vedlegg 2 - Intervju med leder for Utviklingsenheten

Kort innledning

Studentens oppsummering av intervjuet i skriftlig form blir tilsendt intervjuobjektene slik at de kan verifisere måten de har blitt oppfattet på og slik at de kan tillegge eventuelle tilleggsopplysninger som kan ha gått tapt i intervjusituasjonen.

Forskningsspørsmålet: «Hvordan lykkes med Lean for å sikre gevinstrealisering i norske kommuner?»

Intervju av ansatte i Vestre Toten kommune

Kari Bjørnerud Børthus er leder for utviklingsenheten. Hun har jobbet i over 30 år i Vestre Toten kommune. 15 år som leder og med Lean siden 2011.

Spørsmål

Lean aktiviteter:

1.) Har du fått opplæring i Lean? - Eventuelt hvor mye?

Ja, våren 2011 fikk nøkkelpersoner som skulle delta i prosjektet 3 dagers introduksjonsprogram med innføring i Lean med foredragsholdere fra både offentlig og private virksomheter. Lærte masse av Sintef Raufoss Manufacturing mens vi gjennomførte de 7 pilotprosjektene. Det ble opplæring og praksis i ett.

2.) Hva slags typer Lean aktiviteter benytter dere på din avdeling?

Utviklingsenheten har selv forbedringstavle og benytter Lean verktøy. Møter 1 gang i uken på Lean tavlemøter. Utviklingsenheten er opptatt av summen av hele verktøykassa og reviderer hver mnd. Hele implementeringsmodellen benyttes av alle enhetene som har startet med Lean. Utviklingsenheten har som mål å være tilgjengelige for enhetene ute i kommunen for å kunne bistå og hjelpe med Lean arbeidet. Vi måler blant annet denne tilgjengeligheten på Lean tavlen vår i tillegg til andre mål.

3.) Fungerte det på første forsøk?

Det fungerte, men travle dager spiste mye tid. Vi har masse gode forbedringsforslag, ca 3-10 i uken, mens implementerings hurtighet kunne vært bedre.

4.) Har dere involvert brukerne for å finne ut hva som gir verdi for dem vedrørende enhetens tjenester?

Har evalueringer etter opplæring/tema timer/kursdager der de kan gi tilbakemeldinger. Vi har også Lean leder forum der alle de 39 enhetene som har begynt med Lean er representert. I dette forumet kan lederne gi feedback/forbedringsforslag og forlag til nye temaer. Vi evaluerer også etter at hver implementering er ferdig.

5.) Er det noe dere burde gjort annerledes i starten?

I utviklingsenheten: Satt av mere tid til vår avdeling sin interne jobbing med dette. Dette er et dilemma siden mere tid internt i vår avdeling fører til at vi får mindre tid til å hjelpe de andre enhetene ute i kommunen med sitt Lean arbeid.

Kommunens Lean implementering: I ettertid så ser jeg ting vi kunne ønsket å gjøre annerledes

- Sterkere forankring i ledelsen
- Lederutviklingsprogram
- Kulturanalyser
- 12-20 uker var det meningen å benytte på enhetene, men ser vi benytter mere tid flere steder og da tar utrullingene mere tid og mange må vente med å komme i gang.
- Sintef kommuniserte i starten veldig sterkt at det er medarbeideren som er viktig slik at lederrollen ble underprioritert. Dette har vi sett i ettertid at ikke var bra. Der lederne ikke er helt motivert og gode pådrivere så sliter vi med å lykkes med å implementere Lean.

Gevinstrealisering:

6.) Bidrar Lean arbeidet til å nå din avdeling og kommunens mål?

Ja, kommunestyre har satt mål om å identifisere gevinstpotensialet. Lean skal implementeres i hele kommunen. Gevinstpotensialet er stort i hele kommunen, og særlig i bemanningstunge enheter.

Kommunestyret vedtok i juni 2012 at gevinstene skulle omsettes på 3 områder: kvalitet, kvantitet og besparelser, med størst fokus på kvalitet. Det vil si at vi skal kunne gi kommunes brukere bedre kvalitet på tjenestene vi leverer og vi skal kunne løse flere oppgaver uten tilførsel av flere hender og til sist spare inn der vi ser vi har muligheter til det.

Utviklingsenhetens oppgave og målsetning er å bistå enhetene ved å lede implementering av Lean og bidra til identifisering av gevinstpotensial og dermed gevinstrealisering ute i enhetene.

Leder for Utviklingsenheten ligger rett under Rådmannen fordi det er en del navigering og lederutfordringer, og vi slipper dermed å gå via en del ledere for å nå frem. Dette har vært en stor suksessfaktor for å lykkes med Lean implementeringen.

7.) Har Lean arbeidet ført til endring av arbeidsvaner?

Utviklingsenheten ble oppført etter kommunestyrevedtaket i 2012 og vi begynte å benytte Lean prinsippene med en gang på vår avdeling.

Vi har utarbeidet Gevinstrealiseringsmodellen for å lykkes med å implementere Lean i kommunen. Denne modellen er et helt opplæringsystem med skjemaer de rapporterer på. Det er innbakt måter å måle og rapportere gevinster, samt at de skal klare å realisere de gevinstene man identifiserer.

Etter innspill fra Nicklas Modig og Magnus Lord, to kjente Lean foredragsholdere, innså Rådmannen at den opprinnelige tidsplanen på å implementere Lean i kommunen på 3-5 år ikke var realistisk siden de har 1100 ansatte, og i 2015 ble den nye tidshorisonen endret til 10-15 år.

8.) Hvilke gevinster har de forskjellige aktivitetene realisert og hvordan måler dere dette - (KPI'er og talldokumentasjon)?

Kvalitetsmålingspunktene er tilpasset hver avdeling og enhet ut ifra deres utfordringer. Mye læring rundt hvordan man skal klare å nå målene og hva som gikk galt når man ikke nådde målene for aktivitetene. Det er også en del felles KPI'er som måles av alle enhetene som har startet med Lean.

Alle enhetene som har implementert Lean måler ukentlig forbedringsforslag og alle måler trivsel ukentlig.

Vi i utviklingsenheten måler f.eks. at lederne skal mestre å holde tavlemøter med god kvalitet i løpet av 8 uker. Vi har utviklet en håndbok for tavleledelse for å gi kunnskap. Det er viktig at fokuset ikke blir målstyring, men å levere kvalitet i arbeidet. Derfor har hver enhet valgt ut hva som er viktig og relevant for dem å sette fokus på å måle ukentlig. Måler for å gi mening.

Vestre Toten kommune har et verdidokument for helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvik regionen. Den består av 16 trivselsfaktorer. De ansatte velger 3 trivselsfaktorer derifra som måler deres trivsel i arbeidet ukentlig. Vestre Toten kommune skal være en helsebringende arbeidsplass med påvirkningsmuligheter i egen arbeidshverdag. De ansatte måler stemningen rundt disse 3 fokusområdene ved å legge grønne, rosa og røde baller i en bolle for å «ta tempen» på trivselen på arbeidsplassen.

9.) Hvilke faktorer tror du var relevante for å oppnå gevinstrealisering?

Leder må sette av tid til å legge til rette slik at de ansatte får tid til å gjennomføre forbedringsarbeid.

Leder må få med seg og involvere de ansatte.

Utviklingsenheten har god kompetanse slik at verdistrømsanalysene blir gode.

Lederne må klare å omsette gevinsten til ny verdiskapning i sin avdeling i nært samarbeid med sine ansatte.

Lederen må motivere og være tett på sine ansatte.

Kulturrendring – avlære gammel måte og lære en ny måte

10.) Hvilke faktorer er til stede når dere ikke lykkes så godt?

Lederutfordringer har vært en faktor som kan forsinke implementeringsprosessen.

Dødt/ lite forbedringsforslag der lederen er umotivert.

Det kunne vært bedre forankring i ledelsen. Lener seg for mye på Utviklingsenheten. Utfordrende at en støtte enhet finner ut at det er lederutfordringer og at det ikke er avdekket av ledernivået over enhetslederen.

Holdninger:

11.) Hvordan var holdningene til at det skulle innføres Lean på din enhet/avdeling før dere startet opp til nå?

Vi var og er superinspirerte på Utviklingsenheten. De har utfordret meg som leder i forhold til prioriteringer. Vi analyserer også eget arbeid og forbedrer implementeringsmodellen. Vi har høy endringstakt og mottar mye feedback etter implementeringer av Lean ute i enhetene.

Har for øvrig ikke identifisert motstand til Lean i kommunen. Lean er ikke fremmed på Raufoss pga. industrien som har benyttet Lean lenge.

Forløperen til Lean i Vestre Toten kommune er at dette er en industrikommune. Mange av de som er ansatt i kommunen er gift med mange av de som jobber i Raufoss industrien og mange fikk dermed kjennskap til Lean gjennom familielivet. Den forrige Rådmann hadde innført verdistyrte ledelse som i praksis ligner mye på Lean og dette førte nok til at vi har møtt lite motstand mot innføringen av Lean siden vi allerede hadde en god plattform å bygge på. Et annet moment er ROBEK og de ansattes forståelse for at man måtte utføre endringer.

Når kommunen hadde så dårlig økonomi at de kom på ROBEK listen så var et av tiltakene at kommunen så til industrien for å se nye måter å jobbe på. Lean kontinuerlig forbedring var et av prosjektene som ble satt i gang. ROBEK listen betyr at man er satt under administrasjon av Fylkesmann og dermed mistet kommunen sitt frie handlingsrom.

12.) Er det en positiv stemning blant de ansatte rundt utføring av Lean aktivitetene?

Fortsatt god stemning fordi de ser at det fører til bedre arbeidshverdag.

13.) Har du opplevd egen eller andres motstand mot endring i løpet av implementeringen av Lean? Eventuelt: Hvordan da?

Valg av enhet er et av strategiområdene i Virksomhetsstrategien. Vestre Toten kommune har en strategi ved valg av enheter der vi skal sjekke om alle suksess faktorene er tilstede før enheten begynner å implementere Lean.

Hvis lederen mister motivasjon og kobler seg av så skjer det ikke noen forbedringer. Det fører til at de ansattes forbedringsforslag ikke blir gjennomført. Systemet blir brutt og alt faller sammen. I slike tilfeller må Utviklingsenheten bruke ekstra mye tid for å få de tilbake der de skal være igjen.

14.) Anser du styringsverktøyet Lean som forenelig med kommunens kultur?

Ja, har vært en kultur for å gi medarbeidere tillit til å prøve og feile. Vi har stor takhøyde her og prinsipper for verdistyrte ledelse.

Innflytelse og påvirkning:

15.) Syns du det har vært god nok informasjon og kommunikasjon rundt implementeringen av Lean?

Vi har et informasjonssystem. Før vi går i gang med å implementere Lean så holder vi et 2,5 timers informasjonsmøte for alle ansatte. Før det har driftsenhetsleder informert og motivert rundt det forestående Lean arbeidet. Deretter så får flest mulig ansatte og ledere i enheten et 4 dagers opplæringsprogram.

16.)Har du selv bidratt aktivt til implementering av Lean i kommunen? På hvilken måte?

Leder i Utviklingsenheten har dette som primæroppgave.

17.)Synes du at medarbeiderne innehar reel involvering og innflytelse i Lean arbeidet?

Det er de ansatte som kommer med majoriteten av forbedringsforslagene.

18.)Er det noe systematikk rundt innhenting av forbedringsforslag og hvem som fremmer dem?

Alle kan komme med forbedringsforslag. Alt av forbedringsforslag er velkomment og blir tatt imot. Tavlemøter fjerner også «rusk i maskineriet».

Måler på antallet forbedringsforslag som har kommet inn og hvor mye som har blitt realisert.

Opplevd resultat av implementeringen av Lean:

19.)Hva slags type endringer i praksis har dere?

I 2012 så begynte arbeidene med gevinstrealisering og siden den tid så har vi fått 39,5 årsverk i identifisert gevinst, der 31 har blitt gevinstrealisert allerede. De resterende er identifisert i f.eks. verdistrømsanalyser, men der vi ikke er ferdige med å gjennomføre alle tiltakene slik at vi kan hente ut gevinsten enda. Ledelse er en utfordring når det gjelder gevinstidentifisering siden det tar en del tid og krever prioritet. En del ledere skyver på å gjennomføre tiltak fordi de dagligdagse gjøremålene til enheten kommer foran.

5S har ført til kjappe visuelle gevinster – de er lavt hengende gevinster. Summen av gevinster er størst når man benytter flere verktøy samtidig.

Endringene vi har gjennomført er positive ved at vi ser at vi har vunnet tid til å få gjennomført flere oppgaver og mere kvalitet i innholdet på de oppgavene som utføres etter vi fikk realisert noen gevinster. Målet er å gi innbyggerne enda bedre kvalitet i de tjenestene vi yter.

20.)Hvordan har Lean innføringen påvirket de ansatte sin hverdag – bedre tid/dårligere tid?

Når man setter i gang med Lean arbeidet så krever det en ekstra innsats. Det blir en «pukkel» i starten fordi det tar tid å analysere, men gevinsten etterpå veier opp. Dette kommuniseres tydelig i starten. Dette må også ses i sammenheng med X antall årsverk i gevinster pr. år.

39 enheter har hittil implementert Lean, der ca. 5 enheter har hatt/har utfordringer med ledere. Det har ført til noen lederutskiftninger. Hos noen av enhetene så står det ikke på viljen til å få det til, men mer evnen og da må Utviklingsenheten bruke mye ekstra tid på disse enhetene på bekostning av andre enheter.

21.)Tror du hverdagen til kundene/pasientene er bedre nå enn før dere innførte Lean på avdelingen?

Ja, bedre tid og kvalitet på en del tjenester.

22.)Hva mener du er faktorene som skal til for å lykkes med å implementere Lean i din kommune?

Gode suksesshistorier som motiverer videre og kunne vise til gevinster.

Forankringen bør være god før man setter i gang.

Få nok ressurser. Utviklingsenheten har faste stillinger (3,3 årsverk) siden det er viktig å ha kontinuitet for å hjelpe enhetene.

Kulturanalyser som analyserer kulturen i enheten som skal i gang for å kunne tilrettelegge så godt som mulig og etablere et kulturelt mål bilde for hva som skal til for å jobbe med Lean.

Lederutviklingsprogram for å sette lederne i stand til å sikre gode Lean «reiser».

Gode ledere og et passe utrullingstempo. Ledere som ikke evner å lede etter Lean prinsippene blir ivaretatt i et eget oppfølgingssystem fra Rådmann.

Trivsel og motivasjon:

23.)Har implementering av Lean hatt noen effekt på de ansattes trivsel?

Alle måler dette, men de forskjellige enhetene har forskjellige parametere de måler på av de 16 faktorene i verdidokumentet. Når de blir bedre på de 3 parameterne så oppfordrer vi til å måle på nye parametere.

24.)Føler du at du mester den Lean metodikken dere benytter pr. i dag?

Lærer det bort til andre og er en Lean ressurs i kommunen. Er også i kontakt med andre kommuner som ønsker hennes hjelp til å benytte Vestre Toten kommune sin modell til å implementere Lean i sine kommuner.

25.)Er det noe du selv eller andre ikke synes fungerer så godt av Lean aktiviteter?

Lederutfordringer er ofte rot årsak hvis det er noe som ikke fungerer.

Lederatferd og forankring:

26.)Benytter ledelsen noen form for ytre motivasjon for å få til endring, eller er det de ansattes egen interesse og følelse av meningsfullhet som bidrar til innsatsen til Lean arbeidet?

Det er ingen form for ytre motivasjon satt i system. Vi har lite penger og ingen tradisjon for ytre motivasjon på slike ting. Litt kakefeiringer inne imellom er vel det eneste. Vi bidrar til motivasjon ved å verdsetter medarbeiderne gjennom å anerkjenne medarbeiderne som eksperten i sine jobber. Lar de ansatte komme med forbedringsforslagene og gi direkte anerkjennelse til de som bidrar aktivt.

27.)Opplever du å «bli sett» av din leder og er de gode forbilder?

Blir både sett og hørt av min leder som er Rådmann. Han er inkluderende.

I Lean lederforum så lærer lederne i Vestre Toten kommune mye av hverandre. Dessverre så ser vi at de lederne som ikke mestrer så godt ofte ikke møter opp på disse arenaene. De spør ikke om hjelp heller.

28.)Er det rom for å gjøre feil i din avdeling?

Ja, vi har høy takhøyde i alle enhetene. Vi jakter ikke «syndebukker» hvis ting ikke går som det skal. I stedet så tenker vi læring når ting går galt. Vi har en kultur for ikke å være redd for å feile.

29.)Er det tidspress for å få til implementeringen av Lean?

Først var det meningen at vi skulle implementere Lean i hele kommunen på 3-5 år (ca. 1100 ansatte). Dette skjønte både vi og kommunestyret at ikke var realistisk etter hvert, så nå har vi en horisont på 10-15 år i stedet.

30.)Opplever du at dine overordnede er opptatt av Lean og etterspør resultater?

Ja, Rådmann er engasjert og har skrevet en prosjektoppgave i endringsledelse om «Innføring av Lean som ny virksomhetsstrategi i Vestre Toten kommune». Jeg har f. eks. en mål og resultatavtale som benyttes i medarbeidersamtalen og som måles som KPI på Lean tavlen til Utviklingsenheten.

Avslutning:

Eventuelle andre relevante innspill som du mener påvirker hvordan deres lykkes med Lean og gevinstrealisering hos din enhet/kommune?

For Vestre Toten kommune er Lean å jobbe smartere og øke kvaliteten, levere flere tjenester med de samme hendene. Det var viktig for oss å kommunisere tydelig fra starten av at dette ikke var et effektiviseringsprosjekt for å kutte stillinger i kommunen. Vi måtte ta innover oss vår dårlige økonomi og samfunnets krav til utvikling. Dette gir kommunene et større ansvar for sine innbyggere, og kommunen skal altså produsere flere tjenester til flere brukere fremover.

For å lykkes med dette så har vi opptatt av et godt treparts samarbeid.

Vi erfarte tidlig at Sintef sin tilnærming fra industrien (strømlijneformer av alle arbeidsprosesser) ikke kunne fungere like godt for kommunen. Denne tilnærmingen ble for enkel for kommunens mer komplekse og myke tjenester. Den hadde også overdimensjonert fokuset på medarbeiderdrevet forbedring og for lite fokus på ledelse.

Etter opplæringsperioden der vi hadde begrenset omfang med noen piloter så innså vi at dette ble en veldig stor oppgave som ville kreve mye hardt arbeid. Vi måtte ha det som en del av virksomhetsstrategien og få til en god forankring. Gjennom pilotene så ble vi klar over en del problemer og utfordringer som vi måtte ta tak i for å lykkes. Blant annet ble utfordringen med lederforankringen synlig. Lean tavlen til Vestre Toten kommune innehar i seg selv elementer av en A3 uten at man har formatert en A3.

Det er mange andre kommuner som nå har adoptert Vestre Toten kommune sin Lean implementeringsmodell hos seg (f.eks. Fet kommune, Harstad kommune, Narvik kommune og Molde kommune) har innført gevinstrealiseringsmodellen samtidig som en del kommuner ønsker å komme i gang og kopiere denne modellen og starte implementeringen hos sin kommune. Bærum kommune er en samarbeidskommune som også er i gang med å implementere Lean hos seg.

Vedlegg 3: Intervju med leder for Miljøenhet

Kort innledning

Studentens oppsummering av intervjuet i skriftlig form blir tilsendt intervjuobjektene slik at de kan verifisere måten de har blitt oppfattet på og slik at de kan tillegge eventuelle tilleggsopplysninger.

Forskningsspørsmålet: «*Hvordan lykkes med Lean for å sikre gevinstrealisering i norske kommuner?*»

Intervju av ansatte i Vestre Toten kommune

Spørsmål

Lean aktiviteter:

1.) Har du fått opplæring i Lean? - Eventuelt hvor mye?

Ja, 3 dagers opplæring i Lean. Lean lab i en dag + 2 dager med annen opplæring. Opplæring vi pilotgjennomføringene i starten.

2.) Hva slags typer Lean aktiviteter benytter dere på din avdeling?

Mai 2015 startet enheten med Lean implementering. Lean tavle med tavlemøter ukentlig.

Har også benyttet Verdistrømkartlegging for å ta bort tidstyver. De ansatte ble involvert til å bestemme hva vi skulle bruke den tiden vi fikk til overs til – gevinstrealiseringen.

Miljøregler, rutiner, risikovurderinger – både ansatte og brukergruppen.

3.) Fungerte det på første forsøk?

Ja, forså vidt. Hadde pratet veldig mye om det i forkant siden leder var Lean veileder ved siden av å lede enheten. Involverte både de positive og de negative menneskene.

4.) Har dere involvert brukerne for å finne ut hva som gir verdi for dem vedrørende enhetens tjenester?

De psykisk utviklingshemmede blir involvert via at man ser hvordan man kan forbedre hverdagen til brukeren. Vi jobber for å få mere tid med brukeren.

5.) Er det noe dere burde gjort annerledes i starten?

Ja, startet første dagen med 5S for å kunne se nytten med en gang, men det kunne oppfattes som om Lean er rydding og vasking uten at de forsto hva Lean egentlig er. Burde kanskje heller startet med Verdistrøms kartlegging for å se på tidsbruk.

Gevinstrealisering:

6.) Bidrar Lean arbeidet til å nå din avdeling og kommunens mål?

Ja, fokuset på kontinuerlig forbedring bidrar til det. Det er en rød tråd gjennom Lean tavlen fra enhet til leder til rådmann. Jamfør utviklingshuset til kommunen.

7.) Har Lean arbeidet ført til endring av arbeidsvaner?

Ja, gevinster ved vaktskiftet etter verdistrømkarleggingen. Realiseringen av de gevinstene gav oss mere tid ute hos bruker. Viktig å få nok tid ute hos bruker og få tid til å planlegge fag jobbing for vernepleierne. Verdistrøms analyse tar bort tidstyver.

8.) Hvilke gevinster har de forskjellige aktivitetene realisert og hvordan måler dere dette? (KPI'er og talldokumentasjon)

Målene gjenspeiler hva de skal levere.

På Lean tavlen har vi kvalitetsmål og avdelingsmål. Vi har gevinstrealiserings skjema, revisjonsskjema og ukentlige trivselsmål. Gule lapper – de ansatte setter opp ting de syns er utfordrende, avvik, påminnelser og forbedringsforslag. Ting løses fort på tavlemøtet og blir satt over på tiltaksliste med ansvarlig person for utførelse og frist for gjennomføring.

I 2016 hadde vi 461 forbedringsforslag.

Vi velger ut store og små ting som de ansatte er opptatt av å forbedre som spenner seg fra for eksempel tannpuss til store tiltak rundt brukere med atferds avvik og lignende.

9.) Hvilke faktorer tror du var relevante for å oppnå gevinstrealisering?

Nytteverdi!

Involvering av ansatte er viktig. De må drive arbeidet.

Jobbe likt inn mot brukeren - etter Lean implementeringen fikk vi til det

Bli hørt. Ikke tar lang tid før man ser endring.

Ikke ta for store biter av «elefanten».

10.) Hvilke faktorer er til stede når dere ikke lykkes så godt?

Tid!

I starten var folk ivrige og tok på seg oppgaver uten å være så realistiske med hvor lang tid ting tar. Dreper litt motivasjon – som de måtte lære av og bli bedre på.

Hvis flere skulle jobbe med løsning av et tiltak ble det utfordring med turnusjobbing. Det løste seg etter hvert ved at de jobbet på tiltakene/saken til forskjellige tider.

Holdninger:

11.) Hvordan var din holdning til at det skulle innføres Lean på din enhet/avdeling før dere startet opp i forhold til nå?

Veldig positiv. Ventet på at det skulle bli Miljøenheten sin tur. Innførte Lean på begge enhetene siden Enhetsleder er leder for to enhetene samtidig der en del av de ansatte jobber på begge stedene. De som er imot Lean er de som jobber har lite kunnskap om Lean og jobber vikariater ol. Noen henger litt etter, og er med fordi de må.

Holdningene har blitt bedre enn i starten. Mye av grunnen til at det har blitt bedre er fordi de ser at det nytter – suksesshistorier opplevd i egen arbeidssituasjon. Vi laget også en ordning der de som ble med på viktige Lean aktiviteter/møter på fritiden (utenom sin turnus) fikk avspasere time mot time.

Nå skal Utviklingsenheten holde kurs for nyansatte og folk som mangler kunnskap.

12.) Er det en positiv stemning blant de ansatte rundt utføring av Lean aktivitetene?

Litt opp og ned i perioder. En del har blitt litt lei innimellom, men leder må motivere de til å jobbe videre. Leder er i nøkkelrolle for å holde trykket oppe.

13.) Har du opplevd egen eller andres motstand mot endring i løpet av implementeringen av Lean?

Et par stykker var motstandere og måtte inn på oppklarende møte.

Følte at de var ettersett for mye pga. mye evaluering og måling. Trengte å få mere kunnskap om hva Lean var og skjønne at vi ikke var ute etter å «ta» de ansatte.

14.) Anser du styringsverktøyet Lean som forenelig med kommunens kultur?

Ja! Lean er forankret helt opp til toppen. Kort vei fra Driftsenhetsleder til Rådmann. Mye bra jobbing med ledernetverk. Åpen kultur.

Innflytelse og påvirkning:

15.) Syns du det har vært god nok informasjon og kommunikasjon rundt implementeringen av Lean?

Var delaktig selv så ja, men de ansatte har sagt at de gjerne skulle fått enda mere kurs.

Kommunestyret vedtok at alle enheter skulle innføre Lean. Kan ikke velge å stå utenfor.

16.) Har du selv bidratt aktivt til implementering av Lean i kommunen? På hvilken måte?

Har vært Lean veileder. Lettere å jobbe målrettet etter Lean. Jeg har blitt bedre kjent med mitt personale. Har personalansvar for 55 personer i tillegg til ekstravaktene som er litt mere perifere. Lettere å møte og ha samhandling med de ansatte via tavlemøter.

17.) Synes du at medarbeiderne innehar reel involvering og innflytelse i Lean arbeidet?

Ja, de styrer forslagene på tavlen for det meste. De velger også tema for refleksjon.

Jeg er leder så jeg har hatt innflytelse hele tiden.

18.) Er det noe systematikk rundt innhenting av forbedringsforslag og hvem som fremmer dem?

Alle kan fremme forslag. Tema for etisk refleksjon henger oppe i 4 uker slik at alle de ansatte får det med seg på tross av turnus og at alle dermed for muligheten til å gi tilbakemelding og forbedringsforslag.

Ukentlige tavlemøter med tiltak og forbedringsforslag. Antall implementerte forbedringer måles og rapporteres.

Opplevd resultat av implementeringen av Lean:

19.)Hva slags typer endringer i praksis har dere? - Positive eller negative?

Mange små ting gjør hverdagen lettere for de ansatte. Vaktskiftet er roligere med mere faglig innhold og gjennomføres raskere. Det har blitt mere fokusert.

Gevinstrealisering på vaktskiftet frigjorde 2 timer pr. vaktskifter som vi nå bruker på bedre kvalitet på brukeren i stedet.

Reduserte personalmøter fra 21 til 6 møter etter bruk av Lean tavlemøter. Dette førte til en gevinstrealisering av 6,5 timer pr. uke etter at tavlemøtene var trukket fra (30 minutters tavlemøter).

20.)Hvordan har Lean innføringen påvirket de ansatte sin hverdag – bedre tid/dårligere tid?

Nå går det på rutine. Vi passer på at milepælsplanen for Lean på 12 mnd. er på «track». Bedre nå fordi det er bedre struktur på ting nå. Alle er nå mye mer involvert. Bedre informasjonsflyt via Lean tavlene.

Nå er det mere entusiasme og trivsel. Lettere å si ifra om noe ikke er okay.

Viktig å sjekke at nyvunnen tid blir brukt til det man har bestemt (f.eks. brukeraktiviteter) og ikke renner bort i ingenting.

21.)Tror du hverdagen til kundene/brukerne/pasientene/barna er bedre nå enn før dere innførte Lean på avdelingen?

Ja, nå har personalet mere tid til dem. Struktur og systematikk går i positiv favør for brukerne.

22.)Hva mener du er faktorene som skal til for å lykkes med å implementere Lean i din kommune?

Ha ledere på hver enhet som vil ha Lean.

Forankring helt opp til politikere.

Utviklingsenheten medvirker til at det er lettere for ledere å drive forbedringsarbeidet. De etterspør og bidrar med kompetanse under Verdistrøms analyser og Fiskebeins analyser.

Trivsel og motivasjon:

23.)Har implementering av Lean hatt noen effekt på de ansattes trivsel?

Har trivsels evaluering hver dag (rød, rosa og grønne baller legges i en bolle ved dagens slutt). Måler/ teller baller hver uke og tar tak i ting som forårsaker røde og rosa baller. Vi måler 3 faktorer ukentlig ut ifra en 16 faktors liste som kom fra Rådmann. Man bytter på hvilke 3 faktorer man måler ut ifra hva de ansatte synes er viktig.

24.)Føler du at du mester den Lean metodikken dere benytter pr. i dag?

Ja, har jobbet som Lean veileder selv.

25.)Er det noe du selv eller andre ikke synes fungerer så godt av Lean aktiviteter?

Vi har hovedsakelig 4 Lean verktøy: 5xHvorfor, Verdistrømsanalyse, Fiskebeinsanalyse og 5S. Vi bruker ikke Fiskebeinsanalyse og 5xHvorfor nok i hverdagen. Har nå satt det inn i vår 12 mnd. Plan så jeg får fulgt det opp bedre.

Lederatferd og forankring:

26.)Benytter ledelsen noen form for ytre motivasjon for å få til endring, eller er det de ansattes egen interesse og følelse av meningsfullhet som bidrar til innsatsen til Lean arbeidet?

Kake innimellom, men ikke noe særlig mere enn muntlig ros. Frem snakker Lean jobbingen til de ansatte ovenfor andre ledere og ansatte samt besøkende fra andre kommuner.

27.)Opplever du å «bli sett» av din leder og er de gode forbilder?

Ja. Gir ros og frem snakker de ansatte. Lean er et fast punkt på alle ledermøter og de ansatte involveres mye.

28.)Er det rom for å gjøre feil i din avdeling?

Ja, har skrevet det svart på hvit at det er lov å feile. Vi er åpne om feil og synliggjør dette for andre så man kan lære.

29.)Er det tidspress for å få til implementeringen av Lean? Hvordan oppleves eventuelt dette?

Har ikke opplevd tidspress på mine to enheter.

30.)Opplever du at dine overordnede er opptatt av Lean og etterspør de resultater?

Ja, nå skal vi få inn medarbeiderundersøkelsen som en integrert del av Lean tavlen. Dette kom fra Rådmannen. Fokus på rød tråd på alle Lean tavlene fra Rådmann til alle enhetene.

Avslutning:

Eventuelle andre relevante innspill som du mener påvirker hvordan deres lykkes med Lean og gevinstrealisering hos din enhet/kommune?

Vi har mest fokus på kvalitet, ikke på besparelser. Hadde fokuset vært økonomi så hadde vi slitt med å implementere Lean. Kommunen kommuniserer tydelig at ingen skal miste jobben.

Vi har lite omdisponering av arbeidskraft.

Håper vi kommer ut fra ROBEK listen i løpet av 2017.

Vedlegg 4: Intervju med medarbeider 1 Miljøenhet

Kort innledning

Studentens oppsummering av intervjuet i skriftlig form blir tilsendt intervjuobjektene slik at de kan verifisere måten de har blitt oppfattet på og slik at de kan tillegge eventuelle tilleggsopplysninger..

Forskningsspørsmålet: «*Hvordan lykkes med Lean for å sikre gevinstrealisering i norske kommuner?*»

Intervju av ansatte i Vestre Toten kommune

Spørsmål

Lean aktiviteter:

1.) Har du fått opplæring i Lean? - Eventuelt hvor mye?

Ja, 3 dagers opplæringspakke i Lean vår 2015. Innføring i 5S, Verdistrømsanalyse, Fiskebein og Lean tavlemøter. Teoritunge dager. Skjønte ikke hva det ville si i praksis i starten. Har også hatt tema timer med faglig input og erfaringsutveksling.

2.) Hva slags typer Lean aktiviteter benytter dere på din avdeling?

5S, Fiskebeinanalyser, Verdistrømsanalyser, 5 ganger hvorfor. Vi setter opp gule lapper med avvik og forbedringsforslag på vår Lean tavle som tas opp på de ukentlige møtene våre. De gule lappene styrer agendaen og vi tar opp ting som ikke fungerer som det skal og setter i gang tiltak for å løse utfordringer.

Vi har også månedlige revisjoner.

3.) Fungerte det på første forsøk?

I starten var det litt få medarbeidere og litt for stort 5S prosjekt. Vi ble litt overveldet og følte ikke mestring siden vi ikke klarte å fullføre 5S prosjektet som planlagt. Vi begynte bare så vidt. Fikk ikke tid til å gjøre nok. Opplevde kaos i starten, men så fikk vi bedre struktur og skjønnte mere. Vi valgte å ville være gode på Lean så vi sto på og ble flinke.

4.) Har dere involvert brukerne for å finne ut hva som gir verdi for dem vedrørende enhetens tjenester?

Brukerne er i stor grad indirekte involvert, da vårt mål er å sikre gode tjenester for våre brukere. Verdiskapning øker ved å ha fokus på brukernes reelle behov som for eksempel god kvalitet når det gjelder tannpuss, hygiene, ivaretagelse av helse, fysisk aktivitet, utflukter, forutsigbarhet, rutiner på brukernes arbeidsplass, økonomi osv. Dette er eksempler på saker som er «innom» Lean tavlen, og som tas tak i fortløpende.

5.) Er det noe dere burde gjort annerledes i starten?

Mindre 5S prosjekt under opplæringsdagene slik at vi kunne opplevd mestring. Opplæringspakken var litt teoritunge og det førte til at det var vanskelig å forstå essensen av Lean relatert til egen hverdag.

Gevinstrealisering:

6.) Bidrar Lean arbeidet til å nå din avdeling og kommunens mål?

Ja, det skal være en råd tråd.

7.) Har Lean arbeidet ført til endring av arbeidsvaner?

Ja, oppgavene på Lean tavlen gjør at man får utført tiltak og arbeidsoppgaver som er avtalt. Får løftet diskusjonene til møtene slik at alle får det med seg i stedet for at det blir bare noen som diskuterer ting seg imellom. Man er mere på «tå hev» med forbedringsforslag. Har også blitt mere effektive.

8.) Hvilke gevinster har de forskjellige aktivitetene realisert – og hvordan måler dere dette? (KPI'er og talldokumentasjon)?

Gevinsten består for det meste i bedre kvalitet på tjenestene til brukerne, og mer verdiskapende tid sammen med bruker.

Grafer på hvor mange gule lapper vi har hver uke er et måleparameter. Vi har også målinger på alle typer tiltak – f.eks. hvor ofte tannpussen fungerer og hvor mange ganger den ikke fungerer på en bruker. Vi har 3 kvalitetsmål som følges opp ukentlig, når man har blitt gode på dem så bytter vi til 3 nye målsetninger. Trivselsmålinger er fast mål hver uke. Dersom vi aner at rutinene som er evaluert bort fra Lean tavlen, sklir tilbake, havner de tilbake på Lean tavlen.

9.) Hvilke faktorer tror du var relevante for å oppnå gevinstrealisering?

Leder som er god på Lean og som motiverer, er aktiv og pådriver

Det å få møte leder 1 gang i uken på tavlemøtene har vært viktig for å lykkes. Tidligere så vi henne veldig sjeldent og sporadisk siden hun sitter på en annen lokasjon.

Viktig at kjernegruppen (de som er ansatt på fulltid) forblir ivrige på å holde fokus og er pådrivere.

Lojale mot de nye rutinene som man har bestemt seg for å endre.

10.)Hvilke faktorer er til stede når dere ikke lykkes så godt?

Når deler av gruppa ikke engasjerer seg tilstrekkelig i Lean- arbeidet, kan det være tungt å dra lasset.

Holdninger:

11.)Hvordan var holdningene til at det skulle innføres Lean på din enhet/avdeling før dere startet opp i forhold til nå?

Vi visste lite, men ingen motforestillinger. Leder var positiv og Lean veileder for andre. Utfordrende å dra med og motivere hele gruppen.

Kjernegruppen er fortsatt positiv, og vi gjør en god jobb i å dra med de resterende. Enkelte er negative til Lean. De fleste har hatt en positiv innstilling, etter den første litt trøblete bolken. Det er generelt stort engasjement i avdelingen hele tiden, og vi har fått skikkelig sansen for «kontinuerlig forbedring». Vi har også blitt filmet av Utviklingsenheten, som et eksempel på hvordan et forbilledlig tavlemøte ser ut, og vi fikk terningkast 6. Artig!

12.)Er det en positiv stemning blant de ansatte rundt utføring av Lean aktivitetene?

Positiv stemning rundt gule lapper og tavlemøtene. Personalet tar på seg å utføre oppgaver som kommer opp på møtene. Oppgavene blir i høy grad gjennomført innen den satte tidsfristen, som vi er med på å sette selv.

Når det skal gjennomføres større prosjekter (Verdistrøms analyser, fiskebeinsanalyse, osv.) der utviklingsenheten deltar, har det vært liten deltagelse fra personalgruppa. Grunnen er at folk har turnusfri. De går da glipp av kunnskap og inspirasjon.

13.)Har du opplevd egen eller andres motstand mot endring i løpet av implementeringen av Lean? Eventuelt: Hvordan da?

Ja, de som har jobbet her lenge ønsker ikke alltid å endre sine rutiner.

14.)Anser du styringsverktøyet Lean som forenelig med kommunens kultur?

Ja

Innflytelse og påvirkning:

15.)Syns du det har vært god nok informasjon og kommunikasjon rundt implementeringen av Lean?

Litt tung opplæring siden vi fikk negativ opplevelse med vårt 5S prosjekt som vi ikke klarte å fullføre.

De har vært flinke til å kommunisere at ingen skulle miste jobben.

16.)Har du selv bidratt aktivt til implementering av Lean i kommunen? På hvilken måte?

Jeg er pådriver på egen avdeling. Holder tavlemøter når leder er borte. Oppdaterer grafer.

Sørger for å utføre oppgaver til avtalt tid og være aktiv til å sette opp gule lapper.

17.)Synes du at medarbeiderne innehar reel involvering og innflytelse i Lean arbeidet?

Ja, ved å delta aktivt i Lean-arbeidet, har vi større innflytelse på vår egen arbeidshverdag. Mere kommunikasjon med leder. Det en utfører er mere synlig og fører til at man får positive tilbakemeldinger fra leder og utviklingsenheten. Mye mere ros.

18.)Er det noe systematikk rundt innhenting av forbedringsforslag og hvem som fremmer dem?

Nei, men vi oppfordret kontinuerlig til å sette opp gule lapper på tavla, dersom noen har forslag til endringer osv. Vi har ukentlige faste tavle møter. Alle kan fremme forslag.

Opplevd resultat av implementeringen av Lean:

19.)Hva slags typer endring i praksis har dere?

Økt kvalitet på en del prosesser/gjøre mål. Økt bevissthet hos medarbeiderne.

Vi har brukt 5S på store deler av avdelingen, blitt ryddig og rent. Kvaliteten på tjenesten til brukerne er merkbart bedre, da vi er mer systematiske og effektive, tar opp saker og får gjort noe med dem. Bedre overlappingsmøter med mye bedre struktur. Bedre oppdaterte prosedyrer og rutiner rundt hver enkelt bruker (særbehov).

20.) Hvordan har Lean innføringen påvirket de ansatte sin hverdag – bedre tid/dårligere tid?

Bedre kvalitet på det en utfører, men ikke fått bedre tid. Kanskje litt dårligere tid egentlig, men verdiskapende tid har økt.

Stadig endringer/ justeringer er tøft for de ansatte siden de ikke lenger kan flyte på erfaring.

Det ble mye bedre struktur etter innføringen av Lean. Noen synes det var friere før Lean og synes det er for rigid etter Lean. Lean er bra for brukerne, men setter større krav til personalet.

21.) Tror du hverdagen til brukerne/kundene/pasientene/barna er bedre nå enn før dere innførte Lean på avdelingen?

Ja, mere struktur. Personalet står på mere for å få brukerne til å gjøre det som trengs. Mer kvalitetstid hos brukerne.

22.) Hva mener du er faktorene som skal til for å lykkes med å implementere Lean i din kommune?

Lederen og kjernegruppen må være motivert og 100 % engasjert hele tiden. Kontinuitet i alle møter (Lean tavlemøter).

Trivsel og motivasjon:

23.) Har implementering av Lean hatt noen effekt på de ansattes trivsel?

Jeg trives bedre nå. Mestrer jobben bedre. Føler at jeg bidrar til at vi lykkes. De fleste sier at de er blitt lettere at ting er strukturert og ryddig – alt på stell.

24.) Føler du at du mester den Lean metodikken dere benytter pr. i dag?

Trenger hjelp til større prosjekter som Verdistrøms analyse, Fiskebeins analyse og 5xHvorfor, men 5S og Lean tavlemøter mestrer jeg greit.

25.) Er det noe du selv eller andre ikke synes fungerer så godt av Lean aktiviteter?

Nei.

Lederatferd og forankring:

26.) Benytter ledelsen noen form for ytre motivasjon for å få til endring, eller er det de ansattes egen interesse og følelse av meningsfullhet som bidrar til innsatsen til Lean arbeidet?

Får ros, oppmerksomhet og annerkjennelse.

27.) Opplever du å «bli sett» av din leder?

Ja, mere enn noen gang. Enda bedre etter at Lean ble implementert. Ledelsen viser tillit, vi får jobbe selvstendig, men leder er også mer informert og engasjerer seg mer enn før i de hverdagslige hendelser på enheten. Vi får masse ros og anerkjennelse.

28.) Er det rom for å gjøre feil i din avdeling? Eksempel på en typisk reaksjon på en feil?

Ja, vi er en lærende organisasjon. Det er lov å feile og fortelle om det så andre kan lære av det.

29.) Er det tidspress for å få til implementeringen av Lean?

Nei, men vi gir oss selv tidspress noen ganger ved å sette korte frister på tiltak vi skal gjennomføre.

30.) Går Opplever du at dine overordnede er opptatt av Lean og etterspør de resultater?

Ja. Lederen vår har hjerte for Lean og det påvirker oss positivt. Omsorgssjefen kom også på et tavlemøte og gav oss ros. De deltar og involverer seg mye mere enn før. De forventer gule lapper på Lean tavlen og etterspør risikoanalyser.

Avslutning:

Eventuelle andre relevante innspill som du mener påvirker hvordan deres lykkes med Lean og gevinstrealisering hos din enhet/kommune?

Vedlegg 5: Intervju med medarbeider 2, Miljøenheten

Kort innledning

Studentens oppsummering av intervjuet i skriftlig form blir tilsendt intervjuobjektene slik at de kan verifisere måten de har blitt oppfattet på og slik at de kan tillegge eventuelle tilleggsopplysninger.

Forskningsspørsmålet: «*Hvordan lykkes med Lean for å sikre gevinstrealisering i norske kommuner?*»

Intervju av ansatte i Vestre Toten kommune

Spørsmål

Lean aktiviteter:

1.) Har du fått opplæring i Lean? - Eventuelt hvor mye?

Ja, 3 dagers innføring i Lean. Har også fått ekstra opplæring via leder i hvordan holde tavlemøter, Lean verktøykasse, 5S og fokus på gevinstrealisering.

2.) Hva slags typer Lean aktiviteter benytter dere på din avdeling?

5S og Lean tavlemøter i det daglige. Kontinuerlig forbedring fokusert mot brukerne

Ellers så benytter vi Fiskebeins analyser og verdistrømsanalyser (VSA) innimellom, men med bistand fra Utviklings enheten.

3.) Fungerte det på første forsøk?

Ja, siden lederen på vår enhet tidligere fungerte som Lean veileder for andre så var de ansatte hos oss allerede positivt påvirket og innstilt etter historier lederen hadde fortalt fra sin erfaring. Det hjalp nok også at lederen hadde god forståelse for Lean og var veldig engasjert. Personalinvolvering fra første stund.

4.) Har dere involvert brukerne for å finne ut hva som gir verdi for dem vedrørende enhetens tjenester?

Nei, brukerne er psykisk utviklingshemmet så ikke naturlig å involvere dem, men fokuset er på å bedre deres hverdag.

5.) Er det noe dere burde gjort annerledes i starten?

Litt mye teori på starten. Burde fått litt mere tid til å lære og forstå stoffet. Vanskelig å forstå hva Lean har å si for min egen hverdag etter innføringskurset. Lean opplæringen trengte modning hos en del medarbeidere.

Gevinstrealisering:

6.) Bidrar Lean arbeidet til å nå din avdeling og kommunens mål?

Ja, ved å gi tilbake til brukerne den tiden man effektiviserer ved å jobbe smartere f.eks. ved overlapp ved vaktskiftet.

7.) Har Lean arbeidet ført til endring av arbeidsvaner?

Bedre struktur og effektivisering av tid skal brukes til å gi bedre kvalitet til brukerne og til å løse flere oppgaver ved tilstrømming av flere brukere og flere oppgaver.

8.) Hvilke gevinster har de forskjellige aktivitetene realisert og hvordan måler dere dette? (KPI'er og talldokumentasjon)

Effektivisering av overlappingen gav oss en time ekstra som gjør at vi kan være hos brukeren tidligere og være der lenger slik at vi rekker alt vi skal gjøre der.

Vi måler noen enkelte utvalgte arbeidsoppgaver som vi har valgt ut over tid til vi synes de fungerer bedre, da bytter vi til andre oppgaver som trenger fokus.

Enkelte ting som f.eks. ansattes trivsel blir målt ukentlig.

9.) Hvilke faktorer tror du var relevante for å oppnå gevinstrealisering?

Lean gir bevissthet til å jobbe effektivt. Ved å gå igjennom overlappingsprosessen og se på tidsbruken kunne vi strukturere den opp bedre og få den mere målrettet.

10.) Hvilke faktorer er til stede når dere ikke lykkes så godt?

Vanskelig å finne tid til at Vernepleierne får jobbet faglig og jobbet med planlegging og struktur.

Holdninger:

11.) Hvordan var din holdning til at det skulle innføres Lean på din enhet/avdeling før dere startet opp i forhold til nå?

Har vært jevn interesse pga. fokuset på tavlemøtene som gjennomføres ukentlig. De som har vært borte en lengere periode kan være litt «seige» å få i gang igjen. Positiv holdning, viser engasjement og setter opp masse forbedringsforslag. Snitt på 5-10 forbedringsforslag i uken på Lean tavlen.

Jeg har tidligere vært leder og skjønner at endringer må utføres så positivt.

12.) Er det en positiv stemning blant de ansatte rundt utføring av Lean aktivitetene?

Flere og flere tørr å ta initiativ. De er positive til å utføre tiltak.

13.)Har du opplevd egen eller andres motstand mot endring i løpet av implementeringen av Lean? Eventuelt: Hvordan da?

Litt motstand mot PDA (elektroniskhjelpetøyt) innføringen. Muligens redd for ikke å mestre det elektroniske verktøyet. Noen er redd for å gjøre noe galt med nye ting. De yngre medarbeiderne lærer ofte nye elektroniske verktøyet fortere enn noen av de som har jobbet her lenge. Stort sett positive til Lean på vår avdeling. Når de mestrer så snur som regel motstand og negativitet seg til positivitet.

14.)Anser du styringsverktøyet Lean som forenelig med kommunens kultur?

Ja, planlegging, evaluering og kontinuerlig forbedring er helt forenelig med både Vernearbeidertjenesten og kommunes målsetninger.

Innflytelse og påvirkning:

15.)Syns du det har vært god nok informasjon og kommunikasjon rundt implementeringen av Lean?

Ja, tok det opp på personalmøter, kursing og opplæring.

16.)Har du selv bidratt aktivt til implementering av Lean i kommunen? På hvilken måte eventuelt?

Jeg holder tavlemøter, prater Lean samarbeid med andre. Blir med i forbedringsgrupper. Er en pådriver.

17.)Synes du at medarbeiderne innehar reel involvering og innflytelse i Lean arbeidet?

Det har de, samtidig som de også får mere og mere involvering og innflytelse via stadig mere påfyll av Lean kunnskap og forståelse.

18.)Er det noe systematikk rundt innhenting av forbedringsforslag og hvem som fremmer dem?

Alle, både ledere og ansatte fremmer forslag.

De tas opp på de ukentlige tavlemøtene.

Opplevd resultat av implementeringen av Lean:

19.)Hva slags typer endringer i praksis har dere?

Vi har blitt flinkere til å finne gode løsninger på dagligdagse utfordringer. Misnøye/skurring tas opp på tavlemøter og løses opp før det får feste seg. Mere struktur i hverdagen. Vi holder alle tavlemøtene hver eneste uke hele året.

Etisk refleksjon – 4 ukers tema for alle satt i system slik at alle i turnusen rekker å kunne gi tilbakemelding og si sin mening.

20.) Hvordan har Lean innføringen påvirket de ansatte sin hverdag – bedre tid/dårligere tid?

Bedre reflektert tid med mer effektiv utførelse av arbeidsoppgavene.

Hvis man leter lenge så kan det innimellom være vanskelig å finne tid til å prioritere å skrive EPL (ettpunkts leksjon). Vanskelig å få satt ut avtalte tiltak i praksis pga. periodevise utfordringer med tid.

Hverdagen er bedre nå pga. mye bedre struktur.

21.) Tror du hverdagen til brukerne/kundene/pasientene/barna er bedre nå enn før dere innførte Lean på avdelingen?

Bedre struktur til å utføre de oppgavene brukerne har krav på gjør at de ansatte er mere punktlig og rekker å utføre sine oppgaver.

22.) Hva mener du er faktorene som skal til for å lykkes med å implementere Lean i din kommune?

Fokus og satsning på involvering av de ansatte.

Involverende ledelse.

Trivsel og motivasjon:

23.) Har implementering av Lean hatt noen effekt på de ansattes trivsel?

Bedre trivsel nå. Lavere terskel for å ta opp ømfintlige ting. Måler trivsel ukentlig ved å legge grønn, rosa eller rød ball i en bolle.

24.) Føler du at du mester den Lean metodikken dere benytter pr. i dag?

Ja

25.) Er det noe du selv eller andre ikke synes fungerer så godt av Lean aktiviteter?

Her fungerer det bra synes jeg. Kan bli tryggere på å bruke flere Lean verktøy selv.

Lederatferd og forankring:

26.) Benytter ledelsen noen form for ytre motivasjon for å få til endring, eller er det de ansattes egen interesse og følelse av meningsfullhet som bidrar til innsatsen til Lean arbeidet?

Nei, ingen ytre motivasjon egentlig. Har fått foredrag av Nicklas Modig og Magnus Lord som er Lean eksperter og bedriftsbesøk for å se hvordan andre gjør ting.

27.) Opplever du å «bli sett» av din leder og er de gode forbilder?

Ja, flat struktur i kommunen. De ansatte blir hørt og sett. Møter forståelse hos leder. Lean tavlen gir god dialog og fører til at både kollega og leder både ser og hører deg. Lederne viser engasjement kontinuerlig.

28.) Er det rom for å gjøre feil i din avdeling?

Ja, rom for å feile. Gi konstruktive tilbakemeldinger. Holdningsarbeid på hvordan man skal behandle hverandre.

29.) Er det tidspress for å få til implementeringen av Lean? Hvordan oppleves eventuelt dette?

Nei, det må gå i en viss prosess med flere trinn.

30.) Opplever du at dine overordnede er opptatt av Lean og etterspør resultater?

Ja, godt forankret hos leder. Retter fokus på verdiskapende tid og gevinstrealisering.

Avslutning:

Eventuelle andre relevante innspill som du mener påvirker hvordan deres lykkes med Lean og gevinstrealisering hos din enhet/kommune?

Vedlegg 6: Intervju med leder Barnehageenhet

Kort innledning

Presentasjon av student, prosjektet og formålet. Studentens oppsummering av intervjuet i skriftlig form blir tilsendt intervjuobjektene slik at de kan verifisere måten de har blitt oppfattet på og slik at de kan tillegge eventuelle tilleggsopplysninger.

Forskningsspørsmålet: «*Hvordan lykkes med Lean for å sikre gevinstrealisering i norske kommuner?*»

Intervju av ansatte i Vestre Toten kommune

Spørsmål

Lean aktiviteter:

1.) Har du fått opplæring i Lean? - Eventuelt hvor mye?

5 dager splittet opp i enkeltdager. Startet opplæring i februar/mars 2016 med en miks av teori og praksis. Fra vår barnehage var det valgt ut 6 deltakere med høyskoleutdanning (pedagogiske ledere) og en som ikke hadde lederfunksjon. De andre ansatte har fått informasjon via personalmøter med besøk fra Utviklingsenheten og gjennom innføring av Tavlemøter. I forkant av implementeringen av Lean ble det informert om hva som skulle skje og hvordan fra Styrer (meg) på personalmøtene.

2.) Hva slags typer Lean aktiviteter benytter dere på din avdeling?

5S og EPL'er (ett punkts leksjoner)

Lean tavle

VSA (verdistrøms analyse) ved hjelp av Utviklingsenheten. En VSA gjennomført på kurset og en VSA etterpå. Utviklingsenheten anbefaler kun en VSA pr år fordi det er så tidkrevende. Hele personalet ble med på den andre VSA gjennomføringen for at alle skulle skjønne hva metodikken var og for å gi læring og eierskap til Lean.

3.) Fungerte det på første forsøk?

Ja, ingen motstand og vi har identifisert en del gevinster på den første verdistrøms analysen som vi ønsker å realisere ved å bruke tid til språkstimulering av barna.

4.) Har dere involvert brukerne for å finne ut hva som gir verdi for dem vedrørende enhetens tjenester?

De er barn, men vi fokuserer på å tilrettelegge for å oppnå mere tid sammen med barna når vi jobber med forbedringer.

5.) Er det noe dere burde gjort annerledes i starten?

Ikke som jeg har tenkt. Hadde vi hatt mulighet ville jeg ha sendt flere på innføringskurs, men det lot seg ikke gjennomføre i praksis.

Skulle ønske vi fikk frigjort tid utover i hele året til å gjennomføre flere Lean aktiviteter som 5S f.eks. Vi kan ikke gå ifra barna og utføre andre oppgaver, men om vår/sommer er det lettere å legge opp aktiviteter der vi kan frigjøre ressurser til å utføre tiltak.

Skulle ønske Lean tavlen kunne hengt på et mer gunstig sted en et knøttlite personalrom, men slik er bygget og de rammene må vi forholde oss til.

Gevinstrealisering:

6.) Bidrar Lean arbeidet til å nå din avdeling og kommunens mål?

Ja, absolutt.

7.) Har Lean arbeidet ført til endring av arbeidsvaner?

Ja, i forhold til 5S så har alt nå fast plass og vi har det ryddig.

Medarbeiderne har også mye mere medbestemmelse, samt ansvarliggjøring av medarbeidere

Vi benytter tiden vi sparer inn ved å være mer effektive til kvalitetstid med barna.

8.) Hvilke gevinster har de forskjellige aktivitetene realisert og hvordan måler dere dette? (KPI'er og talldokumentasjon)?

Statistikk på antall forbedringsforslag på Lean tavlen. Vi har en målsetting om å nå 5 forbedringsforslag i snitt hver uke.

Kvalitetsmål: Gi foreldre tilbakemelding på barnas dag og gjennomføre lesestund måles også.

Vi har også trivselsmålinger hver uke der vi putter på grønn ball om dagen har vært bra, rosa om man ikke er helt fornøyd, rød om man er misfornøyd og gul om man har hatt en ekstra fin dag. Gul ball resulterer stort sett i at vi gir hverandre ros for den fine opplevelsen. En veldig positiv måte å både visualisere og dokumentere dette på.

9.) Hvilke faktorer tror du var relevante for å oppnå gevinstrealisering?

Bevisste ledere.

Ukentlige Lean tavlemøter der minst 1 fra hver avd. deltar (alle kan ikke forlate barna og ha møte).

Måle konkrete handlinger, «holde i ørene» og etterspørre resultater.

10.) Hvilke faktorer er til stede når dere ikke lykkes så godt?

Glemmer inne imellom å henge opp forbedringsforslag.

Glemmer litt å legge på baller til trivselsevalueringen pga. hektisk hverdag, ikke dårlig motivasjon

Holdninger:

11.) Hvordan var holdningene til at det skulle innføres Lean på din enhet/avdeling før dere startet opp i forhold til nå?

Litt skummelt i starten. Det er «et langt lerret å bleke», men leder er personlig glad i endringer. En del av personalet tenkte nok «uff skal vi starte med noe nytt igjen». Leder forklarte tydelig i forkant av oppstart at det ikke skulle føre til nedbemanninger og at meningen var at de gjorde det for å bli bedre.

12.) Er det en positiv stemning blant de ansatte rundt utføring av Lean aktivitetene?

Folk er positive på tavlemøter. Det at alle ansatte fikk være med på en verdistrømsanalyse gjorde at de fikk forståelse og eierskap til Lean.

De ansatte synes 5S er kjempe moro med visuelle hurtige resultater. Personalet vet at styrer etterspør resultater på møtet så de er engasjerte og forberedt.

Vår og sommer er best for oss å utføre Lean aktiviteter på

13.) Har du opplevd egen eller andres motstand mot endring i løpet av implementeringen av Lean? Eventuelt: Hvordan da?

Ingen motstand.

Revisjon kan være utfordrende siden det er forskjellige folk som utfører revisjonene og de kan ha forskjellig oppfatning av hva f.eks. ryddig er.

14.) Anser du styringsverktøyet Lean som forenelig med kommunens kultur?

Vestre Toten kommune har alltid vært en kommune som ønsker å bli bedre i å bruke sine ressurser riktig og «strekke seg».

Innflytelse og påvirkning:

15.) Syns du det har vært god nok informasjon og kommunikasjon rundt implementeringen av Lean?

Ja, Utviklingsenheten er veldig på tilbudssiden og vi får den støtten vi trenger. De bistår med veiledning i praktisk gjennomføring i oppstarten og gir oss trygghet om at ingen spørsmål er «dumme» spørsmål.

16.) Har du selv bidratt aktivt til implementering av Lean i kommunen? På hvilken måte?

Holde tavlemøter

Deltar på Lederforum

Har forslått å skape et eget forum for alle de lederne i de kommunale barnehagene.

Bruker mye tid på Lean arbeid og statistikk/rapport oppdateringer.

17.)Synes du at medarbeiderne innehar reel involvering og innflytelse i Lean arbeidet?

Ja.

18.)Er det noe systematikk rundt innhenting av forbedringsforslag og hvem som fremmer dem?

Ja, ukentlige Lean møter. Absolutt alle kan komme med forslag.

Opplevd resultat av implementeringen av Lean:

19.)Hva slags typer endringer i praksis har dere?

Mer ryddig enn før.

Vi bruker gevinst av tid av mer effektiv lunsj gjennomføring på flere lesestunder og språkopplæring med barna.

20.)Hvordan har Lean innføringen påvirket de ansatte sin hverdag – bedre tid/dårligere tid?

Håper de ansatte har fått bedre tid i hverdagen til å fokusere på barna. Vi bruker ikke like mye tid på å lete etter ting lenger siden vi innførte 5S.

21.)Tror du hverdagen til brukerne/kundene/pasientene/barna er bedre nå enn før dere innførte Lean på avdelingen?

Ja, vi har jo mere tid sammen med barna. Bruker mer tid på språkopplæring. Barnehagen har over 50 % utenlandske barn fra 17 nasjonaliteter. Foreldre og barn merker det nok ikke nødvendigvis, men skolen vil kanskje merke at barna er bedre i norsk enn før.

22.)Hva mener du er faktorene som skal til for å lykkes med å implementere Lean i din kommune?

Positiv innstilling.

Få hjelp til å se resultater/ visualisere gevinster hurtig.

Trivsel og motivasjon:

23.)Har implementering av Lean hatt noen effekt på de ansattes trivsel?

De prater mer om hva trivsel betyr for dem i hverdagen.

24.)Føler du at du mester den Lean metodikken dere benytter pr. i dag?

Ja

25.)Er det noe du selv eller andre ikke synes fungerer så godt av Lean aktiviteter?

Har ikke benyttet 5X Hvorfor eller Fiskebeinsanalyser så det kjenner jeg ikke så godt. De vi har brukt fungerer.

Utfordrende å bryte ned Lean aktiviteter og konkretisere aktiviteter/tiltak.

Lederatferd og forankring:

26.) Benytter ledelsen noen form for ytre motivasjon for å få til endring, eller er det de ansattes egen interesse og følelse av meningsfullhet som bidrar til innsatsen til Lean arbeidet?

Indre motivasjon som styrer. Motivasjon i bedre tid og premien kan være gule baller.

Når de var ferdig med opplæringsprogrammet fikk de ansatte kake.

27.) Opplever du å «bli sett» av din leder og er de gode forbilder?

Ja, opplever at jeg «blir sett» av barnehagesjefen. Motiverende at Utviklingsenheten er så på tilbudssiden.

28.) Er det rom for å gjøre feil i din avdeling?

Ja, her er ingen perfekte.

29.) Er det tidspress for å få til implementeringen av Lean?

Nei, veien blir til mens vi går. Vi skal bruke den tiden det tar uten å forhaste oss. Vi blir aldri utlært.

30.) Opplever du at dine overordnede er opptatt av Lean og etterspør de resultater?

Barnehagesjefen etterspør nok ikke konkrete resultater fra Lean arbeidet. Målene som styrer oss henger sammen med både barnehagesjefen, Rådmann og kommunen. Vi skal snart bli med på 1. revisjon fra Utviklingsenheten snart.

Avslutning:

Eventuelle andre relevante innspill som du mener påvirker hvordan deres lykkes med Lean og gevinstrealisering hos din enhet/kommune?

Styrer er selv en systematisk person som liker orden og struktur og det gjør det lettere å forstå en del av Lean prinsippene.

I barnehagen er det 20 ansatte så man må skynde seg sakte og forstå at ting tar tid.

Vedlegg 7: Intervju med medarbeider 1 Barnehage

Kort innledning

Presentasjon av student, prosjektet og formålet. Studentens oppsummering av intervjuet i skriftlig form blir tilsendt intervjuobjektene slik at de kan verifisere måten de har blitt oppfattet på og slik at de kan tillegge eventuelle tilleggsopplysninger.

Forskningsspørsmålet: «*Hvordan lykkes med Lean for å sikre gevinstrealisering i norske kommuner?*»

Intervju av ansatte i Vestre Toten kommune

Spørsmål

Lean aktiviteter:

1.) Har du fått opplæring i Lean? - Eventuelt hvor mye?

Ja, kurs på 5 dager totalt.

2.) Hva slags typer Lean aktiviteter benytter dere på din avdeling?

5S og VSA (verdistrømsanalyser) av lunsj prosessen og av språkferdigheter (under arbeid).

Lean tavlen med forbedringsforslag er også et felles møtepunkt.

Forskjellige ansvarsområder for 5S med månedlige revisjoner der det blir signert at området har vært ok eller ikke.

3.) Fungerte det på første forsøk?

Ja, dro nytte av at deres enhet ikke var den første i kommunen av barnehagenes slik at de kunne dra nytte av lærdom fra de som hadde startet tidligere. Det var bestemt av kommunen og ble full klaff på første forsøk.

4.) Har dere involvert brukerne for å finne ut hvja som gir verdi for dem vedrørende enhetens tjenester?

Nei, de er barn.

5.) Er det noe dere burde gjort annerledes i starten?

Vi henger ligg etter i forhold til å prøve ut alle verktøyene vi har lært.

Gevinstrealisering:

6.) Bidrar Lean arbeidet til å nå din avdeling og kommunens mål?

Ja, vi ser det. Målet i barnehagen er ikke å spare tid, men å gi barna kvalitet. Barn skal gjøre ting selv og lære.

7.) Har Lean arbeidet ført til endring av arbeidsvaner?

Har barna i sentrum

Fått bedre rutiner som sparer tid slik at vi kan få mere tid sammen med barna.

Fått bedre oversikt over prioriteringene.

5S – har laget små lager av forbruksvarer som f.eks. toalettpapir der en person er blitt ansvarlig for innkjøp.

8.) Hvilke gevinster har de forskjellige aktivitetene realisert og hvordan måler dere dette? (KPI'er og talldokumentasjon)?

Vi har spart 12 timer i uken på lunsj måltidet. Vi får nå for eksempel tilkjørt brød i stedet for å gå og handle.

5s – bruker mindre tid på å lete etter ting gjør at vi får mere tid sammen med barna, men vi har ingen dokumentasjon på hvor mye dette utgjør. Ting har fått fast plass.

EPL'er (ettpunkt leksjoner) hjelper oss til å gjøre ting riktig og på lik måte hver gang.

9.) Hvilke faktorer tror du var relevante for å oppnå gevinstrealisering?

Folk er motiverte og utfører det ansvaret de får.

Vi får nye løsninger på gamle utfordringer.

Ukentlige tavlemøter og god ledelse. Det følger med et positivt press at man blir sett i «kortene» om man ikke utfører tiltak til avtalt tid.

10.) Hvilke faktorer er til stede når dere ikke lykkes så godt?

Hvis ting blir utsatt så fører det til manglende motivasjon er utsatt på grunn av manglende motivasjon ofte.

Ikke prioritet på å løse tiltak.

Bedre planlegging må til når vi ikke lykkes, men det skjer sjeldent.

Holdninger:

11.) Hvordan var holdningene til at det skulle innføres Lean på din enhet/avdeling før dere startet opp i forhold til nå?

Gått litt i bølger og daler. Hadde hørt litt om Lean i forkant. Litt skepsis i starten til å starte med noen nytt. Etter oppstart så var det positivt. Vi har fordelt mye av Lean oppgavene på ansatte som ikke var igjennom like mye kursing for å sikre at også de fikk eierskap til Lean.

12.)Er det en positiv stemning blant de ansatte rundt utføring av Lean aktivitetene?

Generelt så er det greit.

Noen ganger kunne det bli oppfattet som «farlig» å komme med forbedringsforslag fordi da blir man ofte satt til å løse og utføre oppgaven selv. Vi har jobbet med å sikre at dette ikke skulle bli en realitet, så nå blir tiltak fordelt også på de som ikke deltar på møter (fordi de må passe på barna).

13.)Har du opplevd egen eller andres motstand mot endring i løpet av implementeringen av Lean? Eventuelt: Hvordan da?

Ikke merket noe motstand.

14.)Anser du styringsverktøyet Lean som forenelig med kommunens kultur?

Ja, kommunen jobber for å få til endring og har fokus på Lean.

Innflytelse og påvirkning:

15.)Syns du det har vært god nok informasjon og kommunikasjon rundt implementeringen av Lean?

Ja, Utviklingsenheten er tilgjengelig for å gi hjelp.

Vi får faglig påfyll med små kurs som tilbys.

16.)Har du selv bidratt aktivt til implementering av Lean i kommunen? På hvilken måte?

Har vært med å implementere Lean på egen arbeidsplass

Har vært positivt innstilt og utført mine ansvars oppgaver.

Har lyst til å delta på Lean kurs og holder Lean tavlemøter når styret er borte.

17.)Synes du at medarbeiderne innehar reel involvering og innflytelse i Lean arbeidet?

Ja, gjennom Lean tavlen.

Minner hverandre på å sette opp forbedringsforslag og fordeler ansvarsoppgaver på alle ansatte.

18.)Er det noe systematikk rundt innhenting av forbedringsforslag og hvem som fremmer dem?

Forbedringsforslagene tar opp en gang i uken på tavlemøtet og man må signere lappen du setter opp slik at vi vet hvem som kom med forslaget.

Opplevd resultat av implementeringen av Lean:

19.)Hva slags typer endringer i praksis har dere?

Mer ryddig med god orden og tingene har fått fast plass.

Felles møtepunkt ved Lean tavlen som alle har et forhold til. Den henger på personalrommet. Tavlen har bidratt til å styrke fellesskap følelsen. Smittende positiv effekt på gode forslag. Tavlen skaper et godt arbeidsmiljø ved at alle blir inkludert og får ansvar.

20.) Hvordan har Lean innføringen påvirket de ansatte sin hverdag – bedre tid/dårligere tid?

Bedre tid til barna. Et av tiltakene er at vi har satt opp lesestund med barna.

Lean er en fordel for de ansatte.

21.) Tror du hverdagen til brukerne/kundene/pasientene/barna er bedre nå enn før dere innførte Lean på avdelingen?

Håper det. Syns vi får mere tid sammen med barna nå.

22.) Hva mener du er faktorene som skal til for å lykkes med å implementere Lean i din kommune?

Få alle med på laget.

At lederen er en som drar med seg de ansatte.

At vi er positive til Lean og motiverte.

Trivsel og motivasjon:

23.) Har implementering av Lean hatt noen effekt på de ansattes trivsel?

Ja, mye grønne og gule baller i sylindren som måter trivsel på avdelingen.

Vi har styrket samarbeidet på tvers av alle avdelingene i barnehagen.

24.) Føler du at du mester den Lean metodikken dere benytter pr. i dag?

Ja, men alltid noe jeg lurer på. En del nye begreper, men føler at jeg henger godt med. Vanskelig å vite hvilket Lean verktøy som er riktig å bruke når.

25.) Er det noe du selv eller andre ikke synes fungerer så godt av Lean aktiviteter?

Synd det vi har gjort har fungert bra, men vi har ikke benyttet Fiskebeinsanalyser og 5X Hvorfor siden kurset.

Lederatferd og forankring:

26.) Benytter ledelsen noen form for ytre motivasjon for å få til endring, eller er det de ansattes egen interesse og følelse av meningsfullhet som bidrar til innsatsen til Lean arbeidet?

Har fått kake når vi hadde nådd langt i opplæringen. Mest indre motivasjon i det daglige.

27.) Opplever du å «bli sett» av din leder og er de gode forbilder?

Ja, får tilbakemeldinger og ansvarsoppgaver. Får ros for ting jeg har utført. Lederen min er et godt forbilde- hun har god orden i saker og systemer og følger opp tiltak og tar tak i ting.

28.)Er det rom for å gjøre feil i din avdeling?

Ja, og vi har prøvet og feilet med noen 5S aktiviteter

29.)Er det tidspress for å få til implementeringen av Lean?

Nei. Vi går frem i vårt eget tempo. Dette er noe vi skal drive med i evig tid.

30.)Opplever du at dine overordnede er opptatt av Lean og etterspør de resultater?

Ja, på blant annet Lean tavlemøter og noen andre møter.

Månedhjulet fra leder med arbeidsoppgaver og månedsplan. Denne må signeres og eventuelt kommentere om noe ikke har blitt utført. Ting er satt i system.

Avslutning:

Eventuelle andre relevante innspill som du mener påvirker hvordan deres lykkes med Lean og gevinstrealisering hos din enhet/kommune?

Innholdet på Lean tavlen er viktig og PUKK (PDCA) hjulet.

Vedlegg 8: Intervju med medarbeider 2 Barnehage

Kort innledning

Presentasjon av student, prosjektet og formålet. Studentens oppsummering av intervjuet i skriftlig form blir tilsendt intervjuobjektene slik at de kan verifisere måten de har blitt oppfattet på og slik at de kan tillegge eventuelle tilleggsopplysninger.

Forskningsspørsmålet: «*Hvordan lykkes med Lean for å sikre gevinstrealisering i norske kommuner?*»

Intervju av ansatte i Vestre Toten kommune

Spørsmål

Lean aktiviteter:

1.) Har du fått opplæring i Lean? - Eventuelt hvor mye?

Ikke eget kurs, men informasjon vi personalmøter og tavlemøter.

2.) Hva slags typer Lean aktiviteter benytter dere på din avdeling?

5S inne på avdelingen og et kott vi disponerer.

VSA (verdistrømsanalyser) av lunsj prosessen og av språkferdigheter.

Ukentlige tavlemøter der 1 eller 2 personer fra hver avdeling deltar på omgang.

3.) Fungerte det på første forsøk?

Har fungert veldig bra. Nyttig. Vi hadde mye rot i enkelte rom som nå har orden og struktur.

4.) Har dere involvert brukerne for å finne ut hva som gir verdi for dem vedrørende enhetens tjenester?

De er barn.

5.) Er det noe dere burde gjort annerledes i starten?

Nei, synes vi var godt forberedt siden styrer hadde gitt mye informasjon i forkant.

Gevinstrealisering:

6.) Bidrar Lean arbeidet til å nå din avdeling og kommunens mål?

Når avdelingen fungerer bedre så vil vi oppfylle kommunens mål bedre. Vi er mer bevisste nå.

7.) Har Lean arbeidet ført til endring av arbeidsvaner?

Personlig liker jeg orden og ryddighet og ble spurt masse om hvor ting var før. Nå har alt fast plass og folk vet hvor de finner ting så vi sparer masse tid nå.

Bedre bevissthet.

Blitt flinkere til å samarbeide på tvers av avdelingene og bygningene.

8.) Hvilke gevinster har de forskjellige aktivitetene realisert og hvordan måler dere dette? (KPI'er og talldokumentasjon)?

Ved hjelp av verdistrømsanalyse har vi identifisert et gevinstpotensial på 12 timer i uken på lunsj måltidet. Dette skal gevinst realiseres ved å benytte mere tid med barnas språkferdigheter (lesestund, snakking ol.), men vi er ikke ferdige med den analysen enda.

Mindre tid på å lete etter ting gjør at vi får mere tid sammen med barna, men vi har ingen måling på hvor mye dette utgjør.

9.) Hvilke faktorer tror du var relevante for å oppnå gevinstrealisering?

Leder har vært flink til å motivere og legge frem Lean som noe fornuftig som vi kunne ha nytte av i barnehagen også.

10.) Hvilke faktorer er til stede når dere ikke lykkes så godt?

Det ble litt «uthenging» i starten da vi var usikre i hvordan vi skulle bruke de gule lappene på Lean tavlen. Vi fikk litt negativt fokus siden vi skrev ned ting som irriterte oss, som husk å skru av kaffetrakteren etter bruk. Det ble tatt opp på Lean møtet også ble vi mer konstruktive i vårt forbedringsfokus etterpå.

Det å få alle til å opprettholde orden og ha det ryddig kan være utfordrende. Noen tar mer ansvar enn andre.

Holdninger:

11.) Hvordan var holdningene til at det skulle innføres Lean på din enhet/avdeling før dere startet opp i forhold til nå?

I starten var noen litt usikre på hva Lean var og det var litt skummelt og vanskelig. Smart at det ikke bare var pedagogiske ledere med på kurset, men også en assistent slik at en som ikke var leder også kunne være med å motivere de ansatte. Etter at vi satte i gang med Lean og folk skjønnte hva det var så var alle positive.

12.) Er det en positiv stemning blant de ansatte rundt utføring av Lean aktivitetene?

Arbeidet blir fordelt og man spør om noen ønsker oppgaven før man fordeler dem. Tror folk synes det er ok.

13.)Har du opplevd egen eller andres motstand mot endring i løpet av implementeringen av Lean? Eventuelt: Hvordan da?

Har vært positivt hele veien.

14.)Anser du styringsverktøyet Lean som forenelig med kommunens kultur?

Ja, kommunen har tidligere hatt en del omorganisering der alle drar i samme retning. Vi er en ryddig organisasjon. Lean er med på å bidra enda mere enn før til at vi alle drar i samme retning for å nå kommunens mål.

Innflytelse og påvirkning:

15.)Syns du det har vært god nok informasjon og kommunikasjon rundt implementeringen av Lean?

Ja, men det er en del vanskelige og fremmede ord og uttrykk man må vende seg til. Vår styrer har gitt god informasjon.

16.)Har du selv bidratt aktivt til implementering av Lean i kommunen? På hvilken måte?

Tar ansvar for egne tiltak som f.eks. områder for 5S.

Prater sammen og motiverer hverandre.

Sier ifra om noen ikke følger de nye instruksene.

Bidrar til å holde orden og ryddighet.

17.)Synes du at medarbeiderne innehar reel involvering og innflytelse i Lean arbeidet?

Ja, sier ifra og har meninger om ting på tavlemøter.

Kommer med forbedringsforslag.

Bidrar til å holde orden og ryddighet.

18.)Er det noe systematikk rundt innhenting av forbedringsforslag og hvem som fremmer dem?

Alle kan sette opp lapp, men man må signere den slik at man vet hvem som henger opp lappen og kan utdype hva man mener når det tas opp på det ukentlige Lean tavlemøtet. Det hender også at vi tar med oss gode forslag til forbedringer fra avdelingsmøtene og henger opp på Lean tavlen slik at vi kan dele forslaget som kan være relevant for de andre avdelingene også.

Opplevd resultat av implementeringen av Lean:

19.)Hva slags typer endringer i praksis har dere?

Mye mer ryddig med god orden der tingene har fått fast plass.

Mindre stress i hverdagen som gjør at vi er mer mentalt tilstede og får mer tid med barna.

Fokus på å gjøre riktige prioriteringer, der vi ser på hva vi kan kutte ut av unødvendigheter og hva vi kan tilføre som gir barna merverdi.

20.)Hvordan har Lean innføringen påvirket de ansatte sin hverdag – bedre tid/dårligere tid?

Vanskelig å si siden vi ikke har noen konkret måling på dette. Føler meg mindre stresset og opplever at jeg bruker mer tid med barna.

21.)Tror du hverdagen til brukerne/kundene/pasientene/barna er bedre nå enn før dere innførte Lean på avdelingen?

Ja, vi får bedre tid til å kunne ha små grupper og trene språkferdigheter etter hvert som vi får gevinster på andre områder. Vi får dermed mer tid til lesestunder med barna og læring gjennom samtaler rundt måltider og lek. Vi har barn med mange nasjonaliteter her så det er viktig å få til å trene språkferdigheter både for dem og de norske barna.

22.)Hva mener du er faktorene som skal til for å lykkes med å implementere Lean i din kommune?

Benytte folk som har jobbet i kommunen tidligere og skjønner hvordan kommunen fungerer innenfra.

Flinke folk som jobber med å implementere Lean fra Utviklingsenheten og at de jobber med å støtte lederne ute i enhetene og gjør dem til gode Lean ledere.

Flinke ledere til å legge frem Lean på en pedagogisk måte og er tydelige og ryddige.

Kommunen må være villig til å bruke penger på det, som f.eks. lønn til Utviklingsenheten slik at de ressursene kan jobbe med Lean i kommunen.

Trivsel og motivasjon:

23.)Har implementering av Lean hatt noen effekt på de ansattes trivsel?

Vet ikke, men jeg trives godt både før og nå. Vi har drevet med LØFT og slikt tidligere så ikke så fremmed. Vi har kanskje blitt flinkere til å gi hverandre ros etter at vi innførte de «gule» ballene på trivselsmålingene våre.

24.)Føler du at du mester den Lean metodikken dere benytter pr. i dag?

Ja, det jeg bruker i det daglige. Lean har vært som en drøm siden jeg liker orden og ryddighet.

25.)Er det noe du selv eller andre ikke synes fungerer så godt av Lean aktiviteter?

Nei, det eneste er kanskje skuret ute som ikke er ferdig systematisert og ryddet og som har dratt ut litt i tid nå. Her blir det fort rot siden vi ikke er ferdig med 5S jobbingen med å gi ting fast plass og merke hvor ting skal stå.

Lederatferd og forankring:

26.)Benytter ledelsen noen form for ytre motivasjon for å få til endring, eller er det de ansattes egen interesse og følelse av meningsfullhet som bidrar til innsatsen til Lean arbeidet?

Indre motivasjon er styrende hos oss.

27.)Opplever du å «bli sett» av din leder og er de gode forbilder?

Ja, hun gir tilbakemeldinger både positivt og konstruktivt, roser og støtter og har omsorg for de ansatte. Hun ser at vi er forskjellige og har forskjellige behov.

28.)Er det rom for å gjøre feil i din avdeling?

Ja, og vi har blitt flinkere til å snakke direkte med den det gjelder om noen gjør en feil.

29.)Er det tidspress for å få til implementeringen av Lean?

Nei.

30.)Opplever du at dine overordnede er opptatt av Lean og etterspør de resultater?

Lean har blitt løftet opp og frem i kommunen. Kommunen har fullt fokus, men det var nok litt famlende i starten. Det forventes resultater fra toppen som sprer seg nedover.

Vi utfører revisjoner 1 gang i mnd. og rapporterer dette.

Avslutning:

Eventuelle andre relevante innspill som du mener påvirker hvordan deres lykkes med Lean og gevinstrealisering hos din enhet/kommune?

Nei.