

Teambygging for økt effektivitet i forbedringsgrupper

Teamutvikling i LEAN forbedringsgrupper i Schibsted
Trykk Kristiansand as og Schibsted Trykk Stavanger as

Johansen, Bent-Ståle

Master of Technology Management

Masteroppgave

Veiledet av

Endre Sjøvold (NTNU-MTM)

Jon Urdal (Schibsted Trykk as)

Kristiansand, 01/26/2014

Abstrakt

Innføring av Lean har i flere tiår vært en globalt anerkjent bedriftsfilosofi innenfor prosessindustri hvor hovedmålet har vært å øke bedriftenes produksjonseffektivitet gjennom etablering av «Beste Praksis» prosesser i hele verdikjeden.

Trykkeribransjen har de siste årene vært eksponert for et kraftig fallende marked og Lean er derfor et av flere strategiske virkemidler som tas i bruk for økt konkurransekraft.

Det finnes betydelig litteratur om at innføring av Lean innebærer langsiktig og fundamental endring av organisasjonskultur i tillegg til å ta i bruk verktøy for kontinuerlig forbedringsarbeid. Litteraturen er også fokusert på at innføringen av Lean krever at ansatte jobber sammen i team selv om lite har blitt skrevet om hvordan bedriftene konkret skal utvikle effektive og velfungerende forbedringsteam. Denne masteroppgaven beskriver derfor hovedelementer i et teamutviklingsprogram for Lean forbedringsgrupper med basis i trykkeriselskapene Schibsted Trykk Stavanger as (STS) og Schibsted Trykk Kristiansand as (STK). Hovedfokus er først og fremst å etablere et skreddersydd teamutviklingsprogram for økt effektivitet i Lean forbedringsgrupper med basis i gjeldende organisasjonskultur og gruppedynamikk. I tillegg gis det noen konkrete anbefalinger om videreutvikling av Lean organisasjonskultur i STS og STK selv om Lean organisasjonsutvikling generelt sett er godt beskrevet i litteraturen.

Kunnskap om bedriftenes organisasjonskultur og eksisterende gruppedynamikk i forbedringsgruppene ble etablert med SPGR (Systematisering av person – gruppe relasjoner) analyse av alle forbedringsgruppene i STS og STK. I tillegg ble det gjennomført en komparativ SPGR analyse av to forbedringsgrupper i bedriften Fibro Trespo. Dybdeintervjuer av sentrale personer i STS og STK ble gjennomført for å etterprøve resultatene fra SPGR analysene. Studie av litteratur og forskningsdokumenter fra Cummings and Worley, Womack, Roos og Jones, J. Liker, Dahlgaard og Dahlgaard-Park, Bjarne Berg Wig, samt Gundersen og Hillestad ble utført for å etablere kunnskap om gjeldende teorier om Lean og transformasjonsprosesser. Innenfor gruppedynamikk og teameffektivitet har først og

fremst litteraturen og forskningen til Sjøvold, Katzenbach og Smith, Kirkman, Jones og Shapiro, Allen og Hecht, Mills, samt Assmann blitt benyttet.

De viktigste faktorene for videreutvikling av Lean forbedringsgruppene i STS og STK som ble identifisert i denne masteroppgaven er økt fokus på teamorganisering i forhold til gjeldende skiftordninger i bedriftene, videreutvikling av teamlederrollen og utvikling av forståelsen for team som arbeidsform. Bedriftene må være tydeligere på at team er en viktig forutsetning for effektivt forbedringsarbeid og forankre at teamorganisering er permanent og langsiktig. Dette vil kreve en kritisk gjennomgang av teamenes sammensetting i relasjon til gjeldende skiftordninger fordi gjeldende gruppedynamikk fremstår som sterkt påvirket av hvordan teamene er satt sammen i forhold til skiftordningene. Teamlederrollen må defineres mye tydeligere i form av stillingsbeskrivelser, rekrutteringsprosesser, forventningsavklaring og kompetanseheving. Teamarbeid fremstår som noe fremmed i STS og STK. Ledelse og ansatte må gjennom felles forankringsprosesser definere hva det vil si å jobbe sammen i team og videreutvikle teamene i et skreddersydd program med basis i det modenhetsnivået som det enkelte team har. Teamene bør også utfordres på å definere deres konkrete bidrag for at bedriften skal levere på den til enhver tid gjeldende strategiske tiltaksplan ved at teamet etablerer egne mål og tiltak. Hovedområder og konkrete aktiviteter i et teamutviklingsprogram for STS og STK anbefales i denne masteroppgaven.

I tillegg anbefales videreutvikling av bedriftenes organisasjonskultur for å tilpasse denne til enkelte av hovedpilarene i en Lean organisasjonskultur. De viktigste områdene for videreutvikling av organisasjonskulturen fremstår som endring av hvordan ledelse utøves, samt forankring av Lean som bedriftsfilosofi. Ledelsen fremstår som autoritær og med begrenset kunnskap om hva Lean lederrollen innebærer. STS og STK bør etablere et kompetansehevingsprogram for ledere, definere Lean lederrollen, gjennomføre forventningsavklaring med hver leder, samt stille konkrete og målbare krav fundamentert i Lean lederrollen. STS og STK bør i tillegg vurdere om det er behov for ytterligere forankringsprosesser i hele organisasjonen i form av generell Lean opplæring og synliggjøring av Lean som bedriftsfilosofi.

Takk til

Det er mange personer som har bidratt til denne masteroppgaven. Forfatteren ønsker å rette en spesiell takk til følgende personer og organisasjoner.

Forfatteren vil først og fremst takke konserndirektør i Schibsted Trykk as Jon Urdal som med sin betydelige kunnskap om Lean og sterke tro på Lean som bedriftsfilosofi har bidratt som inspirator og ikke minst latt undertegnede få anledning til å foreta denne studien. Forfatteren vil også takke Endre Sjøvold for verdifull veiledning ved utarbeidelse av forskningsspørsmålet, innhenting og bearbeiding av SPGR resultatene og ved ferdigstillelse av denne masteroppgaven.

Forfatteren vil også takke ledelse og ansatte i STS og STK som med sine besvarelser på SPGR undersøkelsen og svar på dybdeintervjuene har bidratt til at denne studien kunne gjennomføres.

Til slutt vil forfatteren takke ledelse, Lean Coach Monica Briseid og to forbedringsgrupper i Fibo Trespo som sa seg villige til å være med på den komparative SPGR undersøkelsen. Det har vært med på å tilføre studien verdifull tilleggsinformasjon.

Innholdsfortegnelse

Abstrakt	1
Takk til.....	3
Innholdsfortegnelse	4
Introduksjon.....	6
1 Forsknings spørsmål og formål med studie.....	7
2 Metode	8
2.1 SPGR.....	8
2.2 Intervjuer	9
2.3 Komparativ studie	10
2.4 Analyse av resultatene.....	10
2.5 Statistikk.....	11
2.6 Oppgavens struktur	12
3 Teoretisk innhold og fokus	13
3.1 Organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser	14
3.2 Organisasjonskultur for å skape gjennombrudd gjennom Lean	17
3.3 Teamorganisering	21
3.4 Effektive team	23
3.5 Gruppers utvikling	27
3.6 Gruppedynamikk.....	29
3.7 Teamutvikling.....	31
4 Resultater.....	37
4.1 SPGR, organisasjonskultur i STS før og etter Lean	37
4.2 Dybdeintervju, organisasjonskultur i STS før og etter LEAN	39
4.3 SPGR, organisasjonskultur i STK før og etter Lean	41
4.4 Dybdeintervju, organisasjonskultur i STK før og etter LEAN	43
4.5 Komparativ SPGR, organisasjonskultur i Fibo Trespo før og etter Lean	45
4.6 Sammenligning av resultater for organisasjonskultur	46
4.7 SPGR, gruppedynamikk i STS.....	48
4.8 Dybdeintervju vedrørende gruppedynamikk i STS	54
4.9 SPGR, gruppedynamikk i STK.....	57
4.10 Dybdeintervju vedrørende gruppedynamikk i STK.....	64

4.11	Komparativ SPGR, gruppedynamikk i Fibo Trespo.....	68
4.12	Sammenligning av resultater for gruppedynamikk	70
4.13	Dybdeintervju, teamutvikling i STS og STK	73
4.14	Fibo Trespo dokumentstudie	75
4.14.1	Lean organisasjonskultur i Fibo Trespo.....	75
4.14.2	Teamutvikling og forbedringskultur i Fibo Trespo.....	77
5	Diskusjon og analyse	79
5.1	Organisasjonskultur	79
5.1.1	Langsiktighet	80
5.1.2	Den riktige prosessen.....	83
5.1.3	Utvikling av ansatte	84
5.1.4	Kontinuerlig forbedringskultur	86
5.2	Gruppedynamikk.....	88
5.2.1	Teamorganisering.....	88
5.2.2	Effektive team.....	90
5.3	Teamutvikling.....	101
5.3.1	Lean organisasjonskultur for gode forbedringsgrupper	104
5.4	Begrensninger.....	105
6	Konklusjon.....	107
	Bibliografi	109
	Vedlegg 01 Informasjon til ansatte i forkant av SPGR undersøkelse	112
	Vedlegg 02 a. Intervjuguide for ledere.....	114
	Vedlegg 02 b. Intervjuguide for Lean koordinator og tillitsvalgte	115
	Vedlegg 03 Teamtavle TRESSP	116

Introduksjon

Denne masteroppgaven legger spesielt vekt på endring av organisasjonskultur og teameffektivitet innenfor området kontinuerlig forbedringsarbeid i forbindelse med en strategisk intervensjon.

Hovedtemaet i oppgaven har sitt opphav i den strategiske intervensjonen «innføring av LEAN» i Schibsted Trykk (ST) konsernet som startet i 2011. Innføringen av LEAN var en av flere strategiske virkemidler som ST så seg nødt til å iverksette for å møte kravene i et marked som i løpet av noen få år hadde endret seg fra stabilt til veldig ustabil og konkurranseutsatt. Innføringen av LEAN ble iverksatt i 5 forskjellige trykkeriselskaper i 2011 og fokus i denne oppgaven er rettet mot Schibsted Trykk Kristiansand as (STK) og Schibsted Trykk Stavanger as (STS).

Innføringen av LEAN innebærer en betydelig endring av trykkerienes organisasjonskultur, fokusområder og arbeidsmetoder. Kombinasjonen av å etablere Beste Praksis i alle ledd av bedriftenes verdiskapningsprosesser og samtidig tilstrebe kontinuerlig forbedring av disse skal sikre at trykkeriene etablerer en vedvarende konkurransefordel i forhold til konkurrerende trykkerier. Kontinuerlig forbedringsarbeid skal være en del av alle ansattes hverdag og teamorganisering i forbedringsgrupper er sentralt for å få dette til.

Forbedringsgruppene skal jobbe med forholdsvis komplekse oppgaver innenfor fleksible rammebetingelser i motsetning til en hverdag som tidligere har vært preget av stramme rammebetingelser og veldefinerte arbeidsoppgaver. Endringen innebærer at teamene må etablere nye normer, de må endre styringsform og deres rollestruktur vil måtte være mer dynamisk.

Oppgaven beskriver i tillegg hvordan bedriften Fibo Trespo i Lyngdal har løst sin teamorganisering for å oppnå en kontinuerlig forbedringskultur.

1 Forskningsspørsmål og formål med studie

Forskningsdelen av denne masteroppgaven søker å finne svaret på om gruppedynamikken i LEAN forbedringsgrupper i STS og STK er i samsvar med det som gjeldende teorier påpeker at kreves for effektivt og kontinuerlig forbedringsarbeid. Jeg søker i tillegg å finne hovedtrekk ved organisasjonskulturen før og etter innføring av LEAN for å finne ut om STS og STK har en endringsorientert organisasjonskultur.

Det praktiske spørsmålet er først og fremst hvilke områder som krever mer fokus for å oppnå en gruppedynamikk som er bedre tilpasset kontinuerlig forbedringsarbeid.

Formålet med forskningen er å fremskaffe tilstrekkelig empirisk data til å kunne beskrive forbedringsgruppens dynamikk fundamentert i gjeldende teorier om emnet. Målet er å etablere et skreddersydd program for utvikling av effektive forbedringsgrupper i STS og STK.

Svaret på forskningsspørsmålet finnes ved hjelp av SPGR gruppeanalyse i STS og STK med fokus på gruppedynamikk og organisasjonskultur, samt dybdeintervju av sentrale personer for å etterprøve resultatene fra SPGR analysen. Det gjennomføres i tillegg en komparativ SPGR analyse av to forbedringsgrupper i bedriften Fibo Trespo som innførte LEAN i 2009.

Denne studien beskriver tre hovedområder; organisasjonskultur, gruppedynamikk og teamutvikling. Studien gir en generell beskrivelse av LEAN som bedriftsfilosofi, men hovedfokus i oppgaven er organisasjonskultur og gruppedynamikk i to virksomheter som har LEAN som strategisk veivalg.

2 Metode

Forskningen i denne oppgaven er basert på følgende forskningsmetoder:

1. SPGR spørreundersøkelse: 56 medlemmer i STS og STK sine forbedringsgrupper mottok spørsmål relatert til organisasjonskultur og gruppedynamikk.
2. Komparativ SPGR analyse: To forbedringsgrupper i bedriften Fibo Trespo i Lyngdal bestående av totalt 21 medlemmer mottok SPGR spørsmål relatert til organisasjonskultur og gruppedynamikk for sammenligning mot de interne forbedringsgruppene.
3. Dybdeintervju av sentrale personer i STS og STK for å etterprøve SPGR resultatene.

Jeg gjennomførte i tillegg dokumentstudier som oppsummeres i kapittel 3.

2.1 SPGR

SPGR ble benyttet for å fremskaffe data grunnlag om organisasjonskultur før og etter innføring av Lean, samt for å gi et øyeblikksbilde av gruppedynamikken i forbedringsgruppene. Alle forbedringsgruppene i STS og STK, samt to forbedringsgrupper i Fibo Trespo mottok de samme spørsmålene for å sikre et bredt grunnlag for videre analyse.

Jeg gjennomførte informasjonsmøter med ledergrupper og tillitsvalgte om formål og fokusområder i SPGR undersøkelsen i god tid før iverksettelse for å sikre at den ikke kom som en overraskelse på disse sentrale personene i organisasjonen. Deltagerne i spørreundersøkelsen mottok informasjon om undersøkelsen på e-post (Vedlegg 01) ca. en uke i forkant av utsendelse. Jeg sendte samme informasjon til Lean Coach og gruppe-medlemmer i Fibo Trespo. Innholdet i informasjonsskrivet ble avsjekket med Lean Coach i Fibo Trespo før utsendelse for å sikre at den fremsto som forståelig og tilstrekkelig informativ. Jeg la spesiell fokus på anonymitet i min informasjon tatt i betraktning min rolle som administrerende direktør i STS og STK. Alle deltagerne i STS og STK mottok i tillegg to purringer i svarperioden, samt at muligheten for å svare ble utvidet med en uke.

Systematisering av Person-Gruppe Relasjoner (SPGR) har blitt utviklet siden tidlig på 1980 tallet og er både en teori og en modell for forskning og konsultasjon på menneskelige relasjoner i organisasjoner (Endre Sjøvold, 2007). Det er mulig å benytte standardiserte SPGR analyser på flere områder i forbindelse med forskning og trening av team. I denne studien mottok deltagerne spørsmål om organisasjonskultur før og etter LEAN, samt at de fikk spørsmål om egen og andres atferd i teamene for å etablere et øyeblikksbilde av gruppedynamikken i hvert team.

2.2 Intervjuer

Individuelle intervjuer ble gjennomført av totalt 9 nøkkelpersoner i STS og STK. Ledergruppene, Lean koordinatorene og tillitsvalgte ble intervjuet. Denne kvalitative analysen ble gjennomført for å etterprøve SPGR analysene, fremskaffe empirisk tilleggsmateriale som ikke kommer fram i SPGR analysen og for å skape en dypere forståelse for bedriftenes organisasjonskultur, gruppedynamikk og eventuelle behov for fokusområder i et fremtidig teamutviklingsprogram. Intervjuobjektene ble bedt om å tenke godt gjennom eventuelle barrierer og anbefalinger innenfor de forskjellige områdene for å gi meg en dypere forståelse av eventuelle problemstillinger og muligheter.

Jeg valgte å benytte en strukturert intervjumodell for å sikre at jeg fikk dekket sentrale spørsmål innenfor de 3 hovedområdene organisasjonskultur, gruppedynamikk og teamutvikling. Det var også viktig å opprettholde en struktur i de forskjellige intervjuene for å skape grunnlag for gjenkjennelse og sammenligning i analysefasen. Intervjuguiden (Vedlegg 02) ble utviklet med formål om å strukturere intervju spørsmålene slik at de var godt tilpasset forskningsspørsmålene samtidig som det var viktig å begrense bruken av akademisk språk slik at spørsmålene fremsto som lett forståelige for informantene. Jeg valgte å formulere konkrete spørsmål relatert til gruppedynamikk med basis i SPGR observasjonskategoriene (Endre Sjøvold, 2007) for om mulig å kunne etterprøve deler av SPGR resultatene så direkte som mulig.

Hvert intervju startet med fokus på informert samtykke og konfidensialitet. Informert samtykke (Steinar Kvale, 1996) innebærer å informere intervjuobjektene om formålet med studien, generelt om design av oppgaven, samt risiko og muligheter for

intervjuobjektene ved å delta. Det var viktig for meg å gjøre denne så kortfattet og presis som mulig. Jeg valgte derfor å benytte et kort utdrag fra oppgavens «Master Thesis Proposal». Jeg var i tillegg opptatt av å belyse om at det ikke ville bli referert til navn i oppgaven for å ivareta anonymiteten. Intervjuobjektene ville i tillegg bli kontaktet for godkjenning av eventuelle utsagn ved fare for gjenkjenning. Intervjuobjektene ble også spurt om det var ok at jeg benyttet meg av opptak under intervjuene og at de var i sin fulle rett til å be meg om å avslutte opptaket underveis. Opptakene ble i etterkant transkribert i sin helhet.

2.3 Komparativ studie

Dokumentasjon fra Fibo Trespo relatert til organisasjonskultur før og etter Lean, samt informasjon om forbedringsgruppene ble gjennomgått. Utdrag av denne dokumentasjonen som vurderes som viktig i forbindelse med denne oppgaven er gjengitt i kapittel 4.14. Fibo Trespo innførte Lean i 2009 og ble i både 2012 og 2013 kåret til en av Norges tre beste Lean bedrifter av Lean Forum Norge. Jeg har derfor valgt å benytte deler av deres erfaringer og anbefalinger for å kunne utdype resultatene fra den komparative SPGR undersøkelsen, samt for å tilføre resultater fra en bedrift som har kommet langt i sin Lean innføring i løpet av relativt kort tid.

2.4 Analyse av resultatene

Resultatene fra de individuelle SPGR svarene ble behandlet hos NTNU ved hjelp av statistiske analyser for å beregne gjennomsnittlige verdier for videre diskusjon og analyse i denne masteroppgaven. Det var spesielt viktig å sikre at jeg ikke fikk tilgang til individuelle svar i og med at jeg var administrerende direktør i STS og STK. Dette bidro til å opprettholde krav til anonymitet, samt at det gjorde det noe enklere å forholde seg objektivt til besvarelsene når de ble presentert på gruppenivå. Det har allikevel vært utfordrende å tilstrebe objektive vurderinger ved gjennomgang og analyse av SPGR- resultater og intervjuresultater.

Jeg mottok SPGR resultatene i form av feltdiagrammer og vektordiagrammer som i sum gav et godt grunnlag for å kunne analysere organisasjonskultur og gruppedynamikk. Feltdiagrammene viste et øyeblikksbilde av den rådende

gruppedynamikken i hvert enkelt team i form av rollers plassering i SPGR rommet. Vektordiagrammet synliggjorde gjennomsnittsverdiene av vektorene for de 12 SPGR observasjonskategoriene i SPGR rommet. SPGR resultatene presenteres i kapittel 4. Jeg har valgt å presentere forskningsresultatene i form av felt- og vektordiagrammer med utdypende analyse og diskusjon for hver organisasjon i forbindelse med organisasjonskultur, samt for hver forbedringsgruppe i forbindelse med gruppedynamikk.

Intervjuresultatene ble transkribert i sin helhet basert på opptak. Jeg har valgt å presentere utdrag av intervjuene i kapittel 4 og transkripsjonene er ikke vedlagt oppgaven for å ivareta intervjuobjektene anonymitet. Resultatene presenteres som underkapitler relatert til organisasjonskultur, gruppedynamikk og teamutvikling i kapittel 4. Fokus har vært å synliggjøre utsagn og kommentarer som bidrar til å etterprøve og utdype resultatene fra SPGR undersøkelsen.

2.5 Statistikk

I dette kapittelet presenteres statistiske data for SPGR analysen og intervjuene. SPGR statistikk presenteres i tabell 2.5.1.

Tabell 2.5.1 SPGR statistikk

SPGR statistikk	STS	STK	Fibo Trespo
Antall invitasjoner	33	23	21
Antall svar organisasjonskultur	5	14	12
Svarprosent organisasjonskultur	15 %	61 %	57 %
Antall svar gruppedynamikk	9	16	18
Svarprosent gruppedynamikk	27 %	70 %	86 %

Det var høyest respons i STK og Fibo Trespo. Responsen i STS var så lav at det ble vurdert å utelate resultatene. Jeg har valgt å ta dem med fordi resultatene etterprøves ved hjelp av dybdeintervjuer og fordi det er stor likhet mellom organisasjonene i STS og STK. De vurderes derfor som tilstrekkelig sammenligningsgrunnlag mot resultatene fra STK og Fibo Trespo. Kommentarer fra flere av de spurte i etterkant av undersøkelsen sannsynliggjør at årsaken til den lave svarprosenten i STS kan skyldes at de spurte opplevde SPGR spørsmålene som

personlige selv om informasjonen i forkant av utsendelsen fokuserte på at det var kunnskap om atferdsmønstre som var målet.

Nøkkelpersoner i STS og STK ble intervjuet for å etterprøve resultatene fra SPGR undersøkelsen. Mellomledere, Lean koordinatorene og tillitsvalgte ble intervjuet. Det ble gjennomført totalt 9 dybdeintervjuer.

2.6 Oppgavens struktur

De resterende kapitlene av denne masteroppgaven beskriver først relevant teori i kapittel 3., deretter beskrives resultatene i kapittel 4. før teori og resultater diskuteres og analyseres i kapittel 5. I kapittel 6. presenterer jeg konklusjonen for denne masteroppgaven.

3 Teoretisk innhold og fokus

Henning Bang definerer organisasjonskultur som « *det sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en gruppe når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*» (Henning Bang, 2002).

I denne oppgaven fokuserer jeg på endring av organisasjonskultur og gruppekultur i en strategisk intervensjonsprosess i to trykkeriselskaper. Cummings and Worley (Cummings and Worley, 2005) beskriver at en strategisk intervensjon innebærer en tilpasning av en organisasjons omgivelser, strategi og organisatoriske design. Den strategiske intervensjonen inneholder aktiviteter for å forbedre organisasjonens relasjoner til dens omgivelser og tilpasninger mellom organisasjonens tekniske, politiske og kulturelle ressurser. De definerer to former for strategisk intervensjon:

1. Konkurransen og samarbeidsstrategier
2. Organisasjonstransformasjoner

Cummings and Worley beskriver organisasjonstransformasjoner som aktiviteter rettet mot endring av en organisasjons typiske trekk og kultur. Intervensjoner av denne typen resulterer i tilpasninger mellom strategier, intern organisasjonskultur, verktøy og metoder, og tilpasning mellom organisasjonen og dens konkurransearena. Intervensjonene er først og fremst rettet mot kultur eller dominerende paradigmer i organisasjonen.

Innføring av LEAN i STK og STS er en typisk strategisk intervensjon som er avhengig av en omfattende kulturendring for å oppnå de gjennombruddene som bedriftene søker gjennom sin langsiktige strategi som lyder; « *Vokse i et konsoliderende marked gjennom fremragende drift, salg og samarbeid i hele verdikjeden*». Lean er bedriftenes veivalg for å oppnå fremragende drift.

Liker (J.K. Liker, 2004) påpeker i boken «The Toyota Way» at innføringen av Lean virkelig begynner etter at verktøy og metoder er på plass. Det er menneskene som setter systemet i gang og sørger for kontinuerlig forbedring hos Toyota. Jo mer jeg forstår av Toyotas TPS (Toyota Production System), desto klarere blir det for meg at dette er et system som er designet for å levere verktøy slik at mennesker kan

arbeide med kontinuerlig forbedring. «The Toyota Way» betyr mer avhengighet av mennesker og ikke mindre. Det er mye mer en kultur enn et sett med effektivitets – og forbedringsteknikker.

Jeg vil videre fokusere på teamorganisering og utvikling av effektive team som en viktig del av endringsprosessen mot en LEAN organisasjonskultur. Endre Sjøvold definerer team som «tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet». Han påpeker at en gruppes effektivitet er knyttet til oppgavens art og den situasjonen gruppen er i (Endre Sjøvold, 2006).

Kunnskap om gruppedynamikk, samt evnen til å analysere en viss gruppes dynamikk, er viktig for å forstå en gruppes evne til å løse oppgaver av en gitt kompleksitet og for å kunne etablere en effektiv endringsprosess for videreutvikling av gruppen. Northen og Kurland definerer gruppedynamikk som det samspill av krefter som i kontakt mellom mennesker resulterer i modifikasjon av atferd og holdninger hos deltagerne (Northen og Kurland 2001).

Bevisst og langsiktig teamutvikling er en sentral del av prosessen for å oppnå en organisasjon fundamentert i LEAN filosofien og dens søken etter kontinuerlig forbedring. Cummings and Worley påpeker at teamutvikling refererer til et bredt utvalg av planlagte aktiviteter for å forbedre grupperes evne til å gjennomføre oppgaver, samt hjelpe teammedlemmenes samarbeidsegenskaper og evne til å løse problemer (Cummings and Worley, 2005).

3.1 Organisasjonskulturens rolle i endringsprosesser

«*Kultur spiser strategi til frokost*», skal første gang ha blitt uttalt av den anerkjente management konsulenten og foreleseren Peter Drucker (1909-2005) for å tydeliggjøre at bedriftsledelsen kan ha en godt gjennomarbeidet strategiplan, men at bedriftskulturen vil «vinne» over enhver strategiplan om denne ikke tas i betraktning (Khanolkar, 2011).

Lean-ledelse innebærer at vi skal utvikle en kultur som gjør det mulig å delegerer og involvere medarbeiderne i utvikling av organisasjonen. Slik kan vi si at kulturen er selve kjernen i det vi driver med, og at de bærende ideene, vurderinger og prinsipper styrer valg av metoder og struktur – ikke omvendt (Bjarne Berg Wig, 2013).

Cummings and Worley beskriver tre former for organisasjonstransformasjoner:

1. Culture change: Kulturendring innebærer å diagnostisere gjeldende organisasjonskultur og gjennomføre nødvendige endringer av organisasjonens grunnleggende antagelser, verdier og normer.
2. Self-design: Denne benevnelsen kjennetegner organisasjoner som har tilegnet seg evnen til å endre seg selv fundamentalt. Etablering av slike organisasjoner krever tungt involverende prosesser hvor flere forskjellige interessenter staker ut strategisk retning, designer struktur og prosesser til behovene og implementerer.
3. Organization learning and knowledge management: Den tredje intervensjonen henviser til organisasjonens evne til å endre seg og forbedre seg. Til forskjell fra individuell læring så innebærer dette å etablere en organisasjon som kontinuerlig forbedrer seg utover de daglige problemstillingene. Resultatet er en organisasjon hvis medlemmer tar et felles ansvar for den strategiske retningen til organisasjonen.

Organisasjonstransformasjoner innebærer radikale endringer for medlemmenes virkelighetsoppfatninger, hvordan de tenker og hvordan de oppfører seg. Endringene går betydelig lenger enn å forbedre eksisterende organisasjon eller «finpussing» av dagens situasjon. Bedriften er opptatt av en fundamental endring av organisasjonens antagelser om hvordan den fungerer og hvordan den forholder seg til omgivelsene. Slike prosesser innebærer en betydelig endring av bedriftsfilosofi, verdier og organisatoriske aktiviteter som former medlemmenes atferd (Cummings and Worley 2005).

Gundersen og Hillestad påpeker at en vanlig reaksjon ved omstilling fra hierarki til fleksible organisasjonsmodeller er at den hierarkiske modellen man er i ferd med å forlate, har en tendens til å bli reaktivert (Gundersen og Hillestad, 2001). En viktig årsak til dette er at det kontinuerlig stilles krav til effektivitet og leveranser i en ellers krevende omstillingsperiode. For å få den nye modellen til å fungere i praksis kreves omfattende, dyptgripende og ofte langvarige lærings – og avlæringsprosesser for å oppnå en endring av den etablerte organisasjonskulturen. Tore Hillestad (Assmann, Gundersen og Hillestad 2008)

påpeker følgende kulturelle forhold av betydning ved organisasjonstransformasjoner:

1. En endring fra hierarki til team bryter fundamentalt med de grunnleggende prinsippene til organisasjonsmodellene. Økt fleksibilitet innebærer at man evner å løsrive seg fra etablert praksis hvor krav til kontroll og forutsigbarhet har vært sentralt. De forutsigbarhetsdriverne som sentralisert beslutningsmyndighet, klare grenser, standardisering og spesialisering representerer, erstattes med fleksibilitetsdrivere som desentralisering, myndiggjøring og tverrfaglig samarbeid (Colbjørnsen, 2003). Kriterier for status, samt formell og uformell makt kan forrykkes, og mange ledere og medarbeidere kan ha betydelige personlige og faglige tapsopplevelser som følge av dette.
2. Mer fleksible organisasjonsmodeller skaper nye behov for ledelsesfilosofi og praksis. Normer for sosial samhandling må også revurderes og nye må fundamenteres i team og organisasjon. Organisasjonskulturen vil være svært styrende for atferd og dermed samhandling, mens ledelsens atferd og prioritering i stor grad vil kunne påvirke kulturen, spesielt i en brytningstid.
3. Fleksibel organisasjonsform og teamarbeid krever i mange tilfeller tverrfaglig samarbeid, og vil være en forutsetning for å løse komplekse problemer på en helhetlig og effektiv måte. Dette bryter med et svært sentralt argument for byråkratisk organisering, nemlig funksjons- og faginndelte avdelingsstrukturer som ivaretar ensartet saksbehandling og stordriftsfordeler. Tverrfaglig arbeid bryter med etablert praksis og kan være en kime til konflikt fordi team vil kunne utgjøre arenaer hvor subkulturer som er forankret i faglige, profesjonsmessige eller personlige likheter og erfaringer, brytes opp og skal fungere sammen på mest mulig smidig og friksjonsmessig måte.
4. Erfaring viser at teamorganisering krever kompetanse og trening for å kunne føre til fruktbar utvikling av organisasjonen på sikt. Det er ikke tilstrekkelig å foreta en strukturell og formell «skrivebordsendring». En institusjonalisering av den nye organisasjonsmodellen slikt at den reelt blir styrende for atferd og arbeidsprosesser, fremstår som prekært.

Hillestad påpeker ovenfor flere punkter som er sentrale utfordringer i STK og STS sin fokus på kontinuerlig forbedringsarbeid og innføring av LEAN. Det er allikevel ikke slik at bedriftene etablerer en rendyrket teamorganisasjon og legger ned de etablerte avdelingsstrukturene. Det er også slik at innføring av standarder i henhold til hva som på det tidspunktet oppleves som beste praksis er et veldig sentralt element i LEAN filosofien. Forbedringsgruppene som arbeider med kontinuerlig forbedringsoppgaver og tverrfaglige team som etableres for å løse komplekse problemstillinger relatert til flyt innebærer allikevel en fundamental endring fra den etablerte produksjonsorienterte organisasjonskulturen.

STK og STS er to organisasjoner som inntil nylig har opplevd forholdsvis stabile og trygge markedsforhold i hele sin bedriftshistorie og de har dermed fått anledning til å utvikle en sterk kultur med godt fundamenterte verdier og spilleregler. Den dominerende organisasjonsstrukturen har vært hierarkisk med sterke avdelingsledere og fokus på individuelle prestasjoner i et utpreget produksjonsmiljø. Situasjonen har derimot endret seg betraktelig de siste 10 årene hvor organisasjonene har opplevd en sterkt akselererende endringstakt i de eksterne omgivelsene med betydelig usikkerhet og inntektsbortfall. Schibsted Trykk så seg derfor nødt til å foreta en omfattende strategisk transformasjon for å tilpasse seg et marked i kontinuerlig forandring, med aggressiv prising og betydelig endring i produktporteføljen. Kulturdimensjonen er dermed en fremtredende og viktig faktor i den langsiktige endringsprosessen som selskapet har iverksatt.

3.2 Organisasjonskultur for å skape gjennombrudd gjennom Lean

Bjarne Berg Wig definerer LEAN som « å levere kundeverdi med minimalt tap av ressurser gjennom å etablere flyt og kontinuerlig forbedring» (Bjarne Berg Wig, 2013).

Lean ble første gang tatt i bruk som begrep i boka *The Machine That Changed The World* (Womack, Roos og Jones, 1990) hvor forfatterne oppsummerte resultatene fra sin sammenligningsstudie av forskjellige bilprodusenter. Toyota, med sin TPS (Toyota Production System) filosofi, skilte seg betraktelig ut fra de andre ved å prestere i særklasse på nesten alle områdene som ble vurdert i studien. Forfatterne introduserte begrepet Lean fordi de mente at dette på en god måte beskrev TPS

slanke eller magre produksjon. Liker (Jeffrey Liker, 2004) beskriver Toyotas grunnoppskrift for innføring av Lean i form av 14 prinsipper som plasseres innenfor 4 kategorier:

1. Langsiktig filosofi:
 - a. Ledelsen må basere sine beslutninger på langsiktig filosofi selv om det kan gå på bekostning av kortsiktige økonomiske mål.
2. Den riktige prosessen vil gi de riktige resultatene:
 - a. Sørg for å etablere kontinuerlig prosessflyt for å synliggjøre problemområder. *Flyt må tydeliggjøres som et element i din «organisasjonskultur» fordi flyt er nøkkelen til en virkelig kontinuerlig forbedringsprosess og derfor også utvikling av mennesker.*
 - b. Bruk «pull» systemer for å unngå overproduksjon.
 - c. Fordel arbeidsmengden for å unngå overbelastning av ansatte og utstyr.
 - d. Etabler en kultur hvor det stoppes for å utbedre, slik at kvaliteten blir riktig ved første forsøk.
 - e. Standardiserte arbeidsoppgaver er fundamentet for kontinuerlig forbedring og involvering av de ansatte. Etabler Beste Praksis ved å benytte akkumulert erfaring og kunnskap hos de ansatte.
 - f. Bruk visuell styring slik at eventuelle problemer synliggjøres.
 - g. Bruk pålitelig og gjennomtestet teknologi som er godt tilpasset prosess og operatører.
3. Tilfør verdiskapning i organisasjonen ved å utvikle ansatte og samarbeidspartnere:
 - a. Sørg for å utvikle ledere som har utmerket forståelse for arbeidsprosessene, leder gjennom Lean filosofien og lærer den videre til andre. Ledere må være rollemodeller for bedriftens filosofi og måten å drive forretning på.
 - b. *Sørg for å utvikle eksepsjonelle ansatte og team som følger bedriftens filosofi. Det må skapes en sterk og stabil kultur hvor verdier og normer deles av alle og som erfares over en periode på flere år. Det må arbeides hardt og kontinuerlig med «forsterkning» av kulturen. Tverrfaglige team må benyttes til forbedring av kvalitet, flyt og*

produktivitet ved å løse komplekse problemer. Bemyndiggjøring skjer når de ansatte bruker Lean verktøyene for å forbedre bedriften. Det må arbeides kontinuerlig med å lære de ansatte hvordan de skal arbeide i team for å oppnå felles mål. Teamarbeid må læres.

- c. Vis respekt for samarbeidspartnere og leverandører ved å utfordre dem og hjelpe dem med kontinuerlig forbedringsarbeid.
4. Kontinuerlig utbedring av rotårsaker er drivkraften bak læring i organisasjonen.
- a. Gå og se selv for å forstå situasjonen skikkelig.
 - b. Bruk god tid på konsensusbaserte beslutninger ved grundig vurdering av alternative løsninger og sørg for at beslutninger innføres raskt.
 - c. *Bli en «lærende» organisasjon gjennom ubøyelig refleksjon og kontinuerlig forbedring. Lær gjennom standardisering av Beste Praksis istedenfor å finne opp hjulet på nytt hver gang.*

Jeg har valgt å beskrive Toyotas TPS system fordi det danner fundamentet for den organisasjonskulturen som må være rådende i en organisasjon som «tar Lean på alvor». Dahlgaard og Dahlgaard-Park (Dahlgaard, J.J. og Dahlgaard-Park, S.M. 2006) påpeker at TQM er en ledelsesfilosofi med mål om å etablere en organisasjonskultur som er proaktiv og åpen med basis i prinsippene om økt kunde verdi, kontinuerlig forbedring og involvering av alle ansatte. Ansvar og myndighet skal gradvis overføres fra ledere til ansatte gjennom kompetanseheving slik at de kan planlegge, sjekke og forbedre arbeidsoppgaver til nytte for dem selv og bedriften. Partnerskap er nødvendig i alle interne og eksterne kunde-leverandør relasjoner, samt mellom ansatte og ledelse. Nøkkelen er å etablere et «system of profound knowledge» (Demings, E.W. 1994):

- Forståelse for systemer
- Kunnskap om statistiske variasjoner
- Læring gjennom eksperimentering
- Psykologi

Dahlgaard påpeker at det er nødvendig med dyp kunnskap om systemer og psykologi for å oppnå suksess med TQM, Lean og Six Sigma. Forståelse for systemene er essensielt for å forstå at optimalisering ikke kan oppnås hvis

systemkomponenter, avdelinger og kunde-leverandør grensesnitt suboptimaliseres med forskjellige mål. Psykologien er essensiell for å kunne etablere vinn-vinn relasjoner som kan overleve på lang sikt. Fremragende organisasjoner kan først og fremst oppnås ved å «bygge kvalitet» inn i de 4 P'ene (Dahlgaard, J.J og Dahlgaard-Park, S.M. 1999):

- People
- Partnership
- Processes
- Products

Det handler om å «bygge kvalitet» i de menneskelige ressursene for å skape fundamentet og den nødvendige katalysatoren for å forbedre partnerskap, arbeidsprosesser og produkter. Fokus må her være å styrke følgende områder:

- Kjerneverdier (CV): Omhandler egenskaper som trengs for å tilfredsstille menneskets spirituelle behov. Viktige egenskaper er ærlighet, lojalitet, integritet, godhet, tillit, rettferdighet, respekt, ydmykhet, verdighet, osv. som er uavhengig av kultur, tid, sted, rase og alder.
- Kjernekompetanse (CC): Består av emosjonell kompetanse og intellektuell kompetanse.

Fremragende organisasjoner kan i henhold til Dahlsgaard ikke nås uten først å fokusere på kjerneverdier og kjernekompetanse for så å kunne oppnå fremragende arbeidsprosesser og produkter. Det må etableres en kvalitetsstrategi med basis i HOSHIN planlegging som rammeverk for å bygge kvalitet på individnivå, team-nivå og organisasjonsnivå (se tabell 3.2.1).

Tabell 3.2.1 Kvalitetsstrategi for individ, team og organisasjon (Dahlgaard, J.J og Dahlgaard-Park, S.M. 1999).

Individ	Team	Organisasjon
<ul style="list-style-type: none"> • Egenmotivasjon. • Lære å lære. • Mental modell/paradigme • Proaktivitet og autonomi • Positiv tenking 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpersonelle kommunikasjons-egenskaper • Dialog og diskusjonskunnskaper • Balansere spørsmål og forsvarsegenskaper • Empatisk lytting • Respektere andre og forskjeller 	<ul style="list-style-type: none"> • System tenkning • Kommunikasjon på tvers av avdelingsskiller. • Støttesystem, motivasjon, opplæring og utdanning • Strategisk plan for CV og CC • Policy utrulling

STS og STK benytter Hoshin planer i forbindelse med strategisk planlegging og bedriftene har utarbeidet en langsiktig strategi hvor Lean skal være fundamentet for å oppnå fremragende drift. Lean er ikke et prosjekt, men en ny bedriftsfilosofi som skal gjenkjennes i den måten «vi jobber på i STS og STK». Prinsippene i «The Toyota Way» er derfor viktige i disse bedriftene selv om ST konsernet har tilpasset LEAN konseptet til trykkeriene. Dahlgaard og Dahlgaard-Park sin fokus på de 4 P'ene bidrar til å utdype viktigheten av å vurdere både individet, teamet og organisasjonen ved innføring av «Lean organisasjonskultur».

3.3 Teamorganisering

Bjarne Berg Wig påpeker at «ingen har lyktes med å utvikle gode resultater og LEAN uten å bruke lagorganisering eller teamorganisering» (Bjarne Berg Wig, 2013). Lean filosofien handler i stor grad om å skifte perspektiv fra effektiv produksjon til effektiv læring.

Rune Assmann (Rune Assmann, 2008) påpeker at følgende betraktninger kan gi noen generelle tips om når team egner seg:

- Når omgivelsene, preges av uoversiktighet, kompleksitet og stadig endring, øker behovet for fleksibel organisering og tverrfaglig problemløsning.
- Jo mer kompliserte oppgavene er, og jo høyere krav som stilles til kompetanse, jo større er behovet for samarbeid og kommunikasjon på tvers i organisasjonen.
- Når behovet for koordinering er stort og det er viktig med god informasjonsflyt og kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen, kan team egne seg.
- Jo større problemer virksomheten har med rekruttering og med å beholde kvalifiserte medarbeidere, desto viktigere er det å finne attraktive arbeidsformer.

Katzenbach og Smith advarer mot ukritisk valg av teamarbeidsformen (Katzenbach og Smith, 1993) og påpeker at overgangen fra en effektiv arbeidsgruppe til et reelt team kan være kostbar. De hevder at grupper blir et team gjennom disiplinert handling. De skaper et felles formål, blir enige om resultatmål, definerer en felles tilnærming til arbeidet, utvikler komplementære ferdigheter, og de holder hverandre gjensidig ansvarlig for resultatoppnåelse.

En effektiv arbeidsgruppe vil akkurat som et team ha fordel av et tydelig formål og felles forståelse for hvordan deres prestasjon evalueres, men for arbeidsgruppen benyttes dette kun for å definere individuelle roller, oppgaver og ansvarsområder. Rollene vil typisk reflektere organisasjonens formelle struktur og gruppemedlemmene er opptatt av individuelle resultater og belønninger. En overgang til team «lover» høyere prestasjon, men innebærer også høyere risiko. Organisasjoner med langvarige og dyptgående individuelle verdier og en naturlig skepsis til felles innsats for høyere prestasjoner innebærer at valg av teamorganisering krever «a leap of faith». Konsekvensen av manglende fokus og «forsøk på snarveier» ved overgang til teamorganisering kan medføre at teammedlemmene også mister fokus på individuelle mål og at resultatet av teamsamarbeid ikke tilfører tilstrekkelig verdiskapning slik at kostnadene overstiger fordelene. Begrepet «pseudoteam» betegner en gruppe som forsøker å samhandle som et team, men uten at de egentlig har interesse av å etablere en felles hensikt

eller et sett med felles prestasjonsmål. Katzenbach og Smith hevder at slike grupper vil bidra mindre til organisasjonen enn vanlige arbeidsgrupper. I de tilfellene hvor prestasjonsmålene kan nås gjennom individuell innsats så vil det være mer logisk å forbedre effektiviteten til arbeidsgruppen enn å iverksette en teamorganiseringsprosess.

Kirkman, Jones og Shapiro (Kirkman, Jones og Shapiro, 2000) konkluderte i sin studie at ansatte er spesielt opptatt av problemstillinger relatert til rettferdighet ved overgang til teamorganisering. De påpeker at ledelsen i tillegg til fokus på rettferdighet må adressere de ansattes fokus på tillit, ansvarsområder og organisasjonens struktur. Med tanke på ansvarsområder er det spesielt viktig å tydeliggjøre nye roller og forventninger til disse ved overgang til teamorganisering. I forbindelse med endret organisasjonsstruktur anbefaler de ledere å være tydelige på:

1. Hvem skal gjøre hva? I forbindelse med ledelse av organisasjonen.
2. Hvordan passer endringene med organisasjonens strategisk veivalg?
3. Hva slags karrieremuligheter vil en slik endring muliggjøre for de ansatte?

Jeg har valgt å fokusere på ovennevnte teoretiske betraktninger fordi de på hvert sitt område beskriver viktige elementer ved teamorganiseringen i STK og STS samtidig som de gir grunnlag for å belyse utfordringene ved overgang til teamorganisering. STK og STS er i en situasjon som sammenfaller med de tre første punktene i Rune Assmanns tips om når team egner seg som organisasjonsform. Det er allikevel viktig å ta med seg Katzenbach sin «advarsel» mot ukritisk innføring av team som arbeidsform i en hverdag som ellers preges av krav til effektiv avisproduksjon. Kirkman, Jones og Shapiro påpeker noen aspekter ved overgang til teamorganisering som jeg opplever som viktige for å forankre overgangen til ny organisasjonsform.

3.4 Effektive team

Lean Forbedringsarbeid krever team som jobber kontinuerlig for å utfordre eksisterende Beste Praksis gjennom god planlegging, eksperimentering, kontrollering og korrigerende. Teamene jobber under relativt fleksible

rammebetingelser og det stilles store krav til kreative prosesser. Bjarne Berg Wig (Bjarne Berg Wig, 2013) beskriver tre forhold som skaper et sterkt «Lean» team:

1. Et sterkt og krevende mål.
2. Deltakere som besitter ulike kvaliteter.
3. Felles spilleregler / kjøreregler

Endre Sjøvold (Endre Sjøvold, 2006) påpeker at det ikke er slik at en gruppe med høyt modenhetsnivå nødvendigvis er den mest effektive. Modenhet er et begrep som benyttes i SPGR modellen hvor et team på et høyt modenhetsnivå er definert slik at alle de grunnleggende atferdsformene er likeverdige til stede og medlemmene behersker alle formene for atferd. I et team på et lavt modenhetsnivå vil medlemmene ha en tendens til å innta spesifikke roller som begrenses til en form for spesialisert atferd. Team effektivitet vil være avhengig av oppgavens karakter og selve situasjonen som teamet befinner seg i. Komplekse oppgaver og høy grad av uforutsigbarhet vil kreve et team av høy modenhet, mens enkle og veldefinerte oppgaver passer for team med veldefinerte spesialistroller. Et team i balanse vil være i stand til å håndtere mer komplekse oppgaver på en effektiv måte fordi teamet vil være i stand til å tilpasse sin atferd til oppgavens krav.

Katzenbach og Smith (Katzenbach og Smith, 1993) vektlegger følgende egenskaper ved effektive team:

1. Felles forståelse av mål:
 - a. Medlemmene i teamet kan og vil dele kunnskap, erfaringer og ferdigheter.
 - b. Gruppen jobber med en oppgave som engasjerer, og som er kritisk for ønskede resultater.
 - c. Gruppen er klar når det gjelder overordnede mål og etablerer prestasjonsmål som er utfordrende, men mulige å nå.
2. Riktig kompetanse:
 - a. Gruppen har medlemmer med ulike faglige kompetanser.
 - b. Gruppen har mellommenneskelige ferdigheter og et ønske om å bruke tid og ressurser på å få gruppen til å jobbe som et team.

- c. Gruppemedlemmene har kapasitet og mulighet til selv å lede aktiviteter i teamet. Gruppen og medlemmene er villige til å ta risiko for å utvikle seg og teamet.
 - d. Medlemmene vet hvordan de kan bidra for å nå teamets mål.
3. Hensiktsmessige arbeidsmåter:
- a. Arbeidet struktureres slik at det oppstår gjensidig avhengighet i teamet.
 - b. Medlemmene har rutiner og måter å akseptere feil på for å fremme gruppens læring, uten å angripe hverandre.
 - c. Gruppens innsats konsentreres rundt oppgavene.
 - d. Gruppens prestasjoner evalueres kontinuerlig.
 - e. Gruppen samarbeider internt, og den samarbeider med eksterne parter for å generere nye tanker.
 - f. Gode ideer følges opp og belønnes.
4. Åpen kommunikasjon:
- a. Gruppen har et avslappet og trygt klima med åpen kommunikasjon.
 - b. Medlemmene stoler på hverandre, og de ser at de andre i gruppen har kompetanse som er nyttig for å få løst oppgaven.
 - c. Medlemmene utvikler rutiner for kommunikasjon.
5. Gjensidig forpliktelse:
- a. Arbeidet struktureres slik at innsats fra samtlige medlemmer er nødvendig for gjennomføring av oppgaven.
 - b. Medlemmene har en klar forståelse av hva teamet skal oppnå, og de har en høy motivasjon for å klare dette.
6. Ledelse og coaching:
- a. Lederen benytter coaching som metode og har ansvar for teamets utvikling og delansvar for medarbeidernes utvikling.
 - b. Lederens hovedoppgave er å skape det best mulige resultatet uten selv å delta direkte i utførelsen av arbeidsoppgavene.
 - c. Lederen fungerer som veileder for prosessene i teamet i stedet for å styre aktivitetene.
 - d. Lederen følger opp enkeltmedlemmer og gruppen som helhet i forbindelse med prestasjoner og resultater.

Allen og Hecht (Allen og Hecht, 2004) definerer «romance of teams» som troen på at teambasert arbeid er effektivt uten å ha støtte eller konsistens i relevante forskningsresultater. De referer til flere studier i laboratorier og feltstudier som sår tvil om teamarbeid virkelig er en effektiv måte å jobbe på. Allen og Hecht argumenterer med at psykologiske fordeler ved å jobbe i team som følelsen av tilhørighet, positivitet, redusert usikkerhet, følelsen av å bidra mer i et team enn alene og økt kompetanse kan medføre til konklusjonen om at team er effektive. De er opptatt av at enhver organisasjon som vurderer overgang til teamorganisering gjennomfører en grundig evaluering om dette er den mest effektive og riktige arbeidsformen. Samtidig må man være bevisst følgende problemstillinger:

1. Organisasjonens kontekst glemmes ofte ved overgang til teamorganisering selv om den mest sannsynlig vil påvirke teamenes suksess.
2. Den sterke troen på teameffektivitet kan lede til innføring av team uten å gjennomføre endringer i andre systemer som er nødvendige for teamstøtte.
3. Sterk tro på team effektivitet kan lede til at organisasjonen overser de virkelige kostnadene relatert til denne organisasjonsformen.
4. Ansatte kan føle seg presset til å fremstå som positive til teamarbeid «uten egentlig å være det». Individuer kan derfor oppleve unødvendig og unngåelig misnøye som et resultat av å måtte fremstå som team entusiaster.

Allen og Hecht er ikke nødvendigvis i mot team. De påpeker derimot noen viktige aspekter som må vurderes og inkluderes ved evaluering og valg av team som arbeidsform, samt at team effektivitet først kan oppnås ved vurdering av flere viktige problemstillinger.

STS og STK har innført Lean og en forutsetning for effektivt forbedringsarbeid er effektive forbedringsteam. Skiftteamene er effektive i produksjon og dere spesialistroller er godt tilpasset oppgavens karakter. Endre Sjøvold sin teori om team effektivitet er viktig i vår studie av forbedringsgruppene i og med at oppgavens karakter har endret seg betydelig. Katzenbach og Smith påpeker flere viktige karakteristikk som også danner fundamentet for effektive Lean forbedringsgrupper. Allen og Hecht påpeker at effektive team ikke er en selvfølge og at det er viktige problemstillinger som må vurderes ved innføring av teamorganisering.

3.5 Grupperes utvikling

Bruce W. Tuckmans (Tuckman, 1965) teori om at alle grupper går gjennom visse, nærmest naturgitte faser er en av de mest benyttede teoriene innenfor hvordan grupper utvikles. Gruppens ytelsesevne vokser ettersom gruppen går gjennom de forskjellige fasene. Tuckman beskriver gruppens utvikling i form av fire faser:

Orienteringsfasen (Forming): Det første som skjer i en ny gruppe er at medlemmene bruker tid på å bli kjent med hverandre, skape trygghet og danne seg et personlig «bilde» av de forskjellige gruppemedlemmene.

Utprøvningsfasen (Storming): En eller flere personer forsøker lederrollen og samtidig påtvinger gruppen et sett med spilleregler uten at etablerte spilleregler har blitt avklart på forhånd. Dette er en opposisjonsfase, men vurderes som nødvendig for at gruppen skal kunne utvikle lagånd og dynamikk.

Normfasen (Norming): Resultatet av «storming» er at det blir avklart hvem som skal fastsette spillereglene og hva som skal være gjeldende. Gruppen får struktur og en felles kultur slik at medlemmenes energi kan frigjøres til problemløsning og produksjon.

Arbeidsfasen (Performing): Gruppen fremstår som samlet, strukturert og effektiv fordi resultatet fra de tidligere fasene har fått anledning til å sette seg.

Det viktige med Tuckmans teamteori er at forskningen fastslår at grupper utvikler seg gjennom faser som har en logisk sammenheng. Svakheten med teorien er at den kun beskriver de forskjellige fasene som faste og forhåndsdefinerte uten å utdype muligheten for ekstern påvirkning. I forbindelse med teamutvikling vil også Tuckmans teori fremstå som utilstrekkelig på grunn av sin antagelse om at alle grupper utvikler seg i fire faste stadier. Endre Sjøvold (Endre Sjøvold, 2006) påpeker at han etter 25 år med studie av høy-ytelses team enda ikke har funnet noen grupper som har utviklet seg i faste stadier. Det finnes derfor andre og mer omfattende teamteorier som vurderer gruppen som et komplekst sosialt system. Disse teoriene gir en mer helhetlig forståelse av hva som påvirker grupperes utvikling og skaper grunnlag for at teamutvikling må være «skreddersøm». Theodore M. Mills (Mills, 1984) utviklet en modell som fokuserer på en gruppes evne til å lære. Mills

psykososiale vekstmodell inneholder 5 nivåer for en gruppes evne til å tilegne seg læring. Mills karakteriserer en gruppes læringsevne som modenhet, hvor en umoden gruppe vil ha liten læringsevne og en moden gruppe vil ha høy læringsevne. De 5 utviklingsnivåene i Mills modell er:

- 1 Umiddelbar tilfredsstillelse: Det er først og fremst individets behov som er fremtredende og hvordan gruppen kan bidra til å tilfredsstille disse. Gruppen må ha sterk ledelse og er best egnet til å løse enkle oppgaver.
- 2 Bevaring: Gruppen aksepterer felles spilleregler og det aksepteres at en leder kan redefinere disse. Gruppen har evne til enkel læring med basis i at gruppen har etablert felles spilleregler. Det er fremdeles behov for autoritær ledelse for at gruppen skal kunne yte.
- 3 Måloppnåelse: Relasjonene innad i gruppen er etablert og spillereglene er godt fundamentert. Dette gir gruppen grunnlag for mer effektiv oppgaveløsning fordi den kan rette sin fokus mot den enkeltes ferdigheter og evne til å bidra med å løse gruppens felles mål. Læringen er mer avansert ved at ulike elementer ses i sammenheng for å identifisere mer effektive løsninger.
- 4 Selvbestemmelse: Gruppen fremstår som erfaren og har oppnådd suksess gjennom godt samarbeid. Medlemmene søker nå nye samarbeidsformer og det enkelte medlems påvirkningsmuligheter øker. Gruppen fremstår som selvkritisk og ser sin funksjon i relasjon til organisasjonens mål. Gruppens integritet fremstår som essensielt og gruppens medlemmer behersker alle nødvendige funksjoner.
- 5 Vekst: Gruppen er selvgående med sterk ekstern fokus. Medlemmene utfordrer stadig den etablerte «Beste Praksis» og søker kontinuerlige forbedringer i sine prosesser. Identiteten har skiftet fra VI i teamet til OSS i organisasjonen.

Endre Sjøvold (Endre Sjøvold, 2006) beskriver gruppens utviklingsnivå i form av et balansesystem i sin SPGR (Systematisering av person – gruppe relasjonen) modell. Modellen integrerer bidrag fra flere grunnleggende teorier om gruppens utvikling og benytter seks atferdskategorier for å kunne si noe om en gruppes modenhetsnivå og effektivitet i forhold til gruppens oppgave og situasjon. SPGR-modellen baserer seg på samspillet mellom fire grunnleggende atferdsformer:

Kontroll: Måltrettet oppgaveløsning, handlekraft og autoritet.

Omsorg:	Ivaretagenhet, sosial åpenhet og kreativitet.
Opposisjon:	Kritikk, konkurranse og provokasjon
Avhengighet:	Lojalitet, konformitet og aksept

Og to indikatorer på gruppens robusthet og fleksibilitet:

Synergi:	Engasjement, empati og samarbeid.
Tilbaketrekning:	Motløshet, utydighet og usikkerhet.

De fire grunnleggende atferdsformene er i henhold til Endre Sjøvold nødvendige for en gruppes funksjon og gruppens evne til å møte nye situasjoner avhenger av dens evne til fritt å kunne velge atferd, noe som utgjør dens evne til læring. Alle gruppeteoriene som danner basis for SPGR-modellen tar det for gitt at grupper kan videreutvikles til et høyere prestasjonsnivå eller modenhetsnivå som benyttes i SPGR modellen. En gruppe med høyt modenhetsnivå har de fire grunnleggende funksjonene likeverdig til stede og alle gruppemedlemmene behersker alle funksjonene. En slik gruppe er i henhold til SPGR teorien i balanse.

Dypere forståelse av gruppers utvikling er sentralt for å kunne analysere resultatene fra SPGR undersøkelsen som er en av forskningsmetodene i denne masteroppgaven. Tuckmanns teori ble inkludert for å belyse et viktig bidrag til forskningen omkring gruppers utvikling samtidig som den fremstår som et godt eksempel på en teori som generaliserer gruppers utvikling uten å ta hensyn til eksterne påvirkninger. Generaliseringen er nok det som har gjort denne teorien så populær i programmer for teamutvikling og dermed fallhøyden så stor fordi «*det ikke finnes noe dokumentasjon på at grupper følger forhåndsdefinerte utviklingsstadier*» (Endre Sjøvold, 2006). Mills teori har blitt inkludert fordi den er et viktig teoretisk bidrag i forbindelse med gruppers evne til læring som er en sentral problemstilling i denne masteroppgaven. Endre Sjøvolds SPGR modell integrerer bidragene fra flere teorier og vil danne hovedgrunnlaget for diskusjon og analyse i kapittel 5.2.

3.6 Gruppedynamikk

Endre Sjøvold beskriver gruppedynamikk som «*den stadig skiftende polariseringen mellom ulike standpunkter, holdninger, funksjoner og roller i en gruppe*» (Endre Sjøvold, 2006). God gruppedynamikk særtegnes ved raskt skiftende polarisering og

dårlig gruppedynamikk ved at polariseringen fremstår som forholdsvis statisk. Kunnskap om en gruppes dynamikk vil derfor kunne være et effektivt hjelpemiddel i en teamutviklingsprosess så fremt man evner å lese en spesifikk gruppes dynamikk.

Endre Sjøvold påpeker at en gruppes struktur etableres i et intrikat samspill mellom hva som er funksjonelt i forhold til omgivelsenes krav og enkeltindividers behov for mestring og bekreftelse. Denne strukturen kan være mer eller mindre fastlåst, men er alltid gjenstand for evaluering og justering når gruppens oppgaver eller omgivelsenes krav endrer seg. Nyetablerte og umodne grupper vil i stor grad preges av rollestrukturer hvor roller spesifikt knyttes til enkeltpersoner, mens modne grupper vil ha en mindre differensiert rollestruktur. Hvilken rollestruktur som er mest effektiv, og derved sikrer gruppens overlevelse i en gitt situasjon, avhenger av oppgavens art og den kontekst gruppen er i (Endre Sjøvold, 2006).

Bjarne Berg Wig benytter begrepet «motsigelsens dynamikk» når han betrakter team gjennom «dialektikkens øyne». Dialektikken betrakter virkeligheten som et vell av motsetninger som hele tiden virker i forhold til hverandre. To motsetninger danner en motsigelse. I en god dialektisk prosess vil argumenter og motargumenter skape ny innsikt, læring, utvikling og vekst. Om prosessen ikke virker vil det skapes en situasjon preget av kalkulasjon, maktbalanse, frykt og dialog som ikke er rettet mot utvikling (Bjarne Berg Wig, 2013).

Wig sin beskrivelse av en dårlig fungerende dialektisk prosess er i godt samsvar med Sjøvold sin beskrivelse av dårlig gruppedynamikk. En gruppe i denne situasjonen vil være lite egnet for kontinuerlig forbedringsprosesser, men kan allikevel vise seg å være veldig effektiv for enkel oppgaveløsning med veldefinerte rammebetingelser.

Jeg er i denne forskningsoppgaven opptatt av å forstå LEAN forbedringsgruppens eksisterende gruppedynamikk for å kunne benytte denne kunnskapen ved anbefaling av fokusområder for videre teamutvikling i STK og STS. Jeg har valgt å fokusere på ovennevnte teorier fordi de er opptatt av viktigheten av gruppedynamikk i teamutvikling og gruppers evne til læring. Jeg har valgt å utelate teamteorier med fokus på team hvor veldefinerte rammebetingelser og roller er rådende. Dette vil typisk være teorier om idrettslag og redningsteam hvor individets rolle og posisjon er godt definert og spesialisering derfor topp prioritet.

I STK og STS er de etablerte skiftteamene et typisk eksempel hvor faste rammebetingelser og rutinepregede oppgaver gir grunnlag for tydelig ansvarsdeling, veletablerte roller og faste rutiner for hver rolle. Dette gjør at teamene er effektive i produksjonssammenheng, men også ved større produksjonsproblemer pga. den enkeltes betydelige erfaring innenfor den definerte rollen i teamet. Disse teamene fungerer bra i produksjonen og har stort sett ikke behov for en differensiert rollestruktur. LEAN forbedringsgruppene utfordres derimot av mer kompliserte oppgaver og uoversiktlige rammebetingelser som medfører behov for differensiert rollestruktur og god gruppedynamikk.

3.7 Teamutvikling

Endre Sjøvold påpeker at teamutvikling alltid er skreddersøm og han definerer teamutvikling som «*planlagte aktiviteter hvis hensikt er å øke gruppers evne til å løse sine oppgaver gjennom å øke gruppe-medlemmenes ferdigheter i samspill, og hvor direkte og konkret tilbakemelding er et sentralt verktøy*» (Endre Sjøvold, 2006).

Bjarne Berg Wig (Bjarne Berg Wig, 2013) anbefaler at utvikling av LEAN forbedringsgrupper starter med etablering av felles spilleregler. Teamet må sette opp noen felles normer for hvordan god samhandling skal foregå. Wig påpeker at det er viktig at etablering av normer foregår gjennom demokratisk dialog og at teamet står for utviklingen av disse. Det bør etableres korte og ikke for mange spilleregler:

1. Reglene for atferd må være målbare, det vil si at det må være mulig å registrere i hvor stor grad medlemmenes atferd er i samsvar med reglene.
2. Det må etableres regler for hvordan teammedlemmene kommuniserer i teamet og utad til andre team.
3. Det må etableres regler for gjennomføring av møter og beslutningstaking.
4. Reglene må synliggjøres der teamet møtes og må evalueres med jevne mellomrom.

Teamet må trene på viktige ferdigheter når det har fått en god sammensetning:

1. Nøkler for effektiv dialog
2. Bruke de etablerte spillereglene for samhandling
3. Selvevaluering og kontinuerlig forbedring

Vatnelid (Vatnelid, 1997) påpeker at et strukturert teamutviklingsprogram kan inneholde følgende faser:

1. Utvelgelse: Her legges det vekt på å få den rette balansen og den nødvendige kompetansen (faglig bakgrunn, erfaring, personlige egenskaper, osv.). I team med teamleder bør vedkommende ha innflytelse på utvelgelsesprosessen. Generelt er det fornuftig med en viss involvering av teammedlemmene for å sikre eierskap, og for å sikre at medarbeidere som vet at de ikke går godt overens, kan slippe å delta i samme team.
2. Oppstart: I denne fasen legges grunnlaget for gruppens videre arbeid og utvikling. Mål og rammer bør stå sentralt. I tillegg er det viktig å utvikle en felles forståelse for ønsket arbeidsform og dessuten å bli kjent med hverandres sterke og svake sider med tanke på effektiv rollefordeling.
3. Prosessanalyse og problemkartlegging: Når teamet har kommet godt i gang med arbeidet, bør man etter en tid sjekke om det har oppstått eventuelle problemer i forbindelse med gruppens målformulering, planlegging, problemløsning, beslutninger og evne til å fordele eller delegere arbeid. Analysen danner grunnlag for eventuelle forbedringstiltak.
4. Tilbakemelding mellom undergrupper og enkeltpersoner: Resultatet av analysen i punkt 3. vil ofte generere et behov for å gi tilbakemelding til enkeltpersoner eller undergrupper. Målet er her å bidra til prosesser som gjør at gruppen blir mer selvbevisst og dermed tar tak i problemstillinger for å videreutvikle egen effektivitet.
5. Planlegging av endringstiltak og oppfølging: I denne fasen utvikles planer for å fjerne hindringer som reduserer gruppens effektivitet. Planen bør omfatte både enkelttiltak og mer gjennomgripende endringer. Det er viktig at denne planen og oppfølgingsprosessen bidrar til at teamutvikling blir en kontinuerlig aktivitet.

Reinhard Stelter (R. Stelter og M. Bertelsen, 2005) påpeker at sentrale forhold i enhver teamutviklingsprosess er:

- Formål og mål
- Mening og verdier
- Identitet

- Forhandling og fortellinger
- Kontekst og sosialt praksisfellesskap
- Mønstre og relasjoner

Stelter er også opptatt av formål og mål, men deretter skiller tilnærmingen seg betraktelig fra Vatnelid sin strukturerte teamutviklingsprosess. Han er mer opptatt av teamets historie, handlingers dypere mening og hvordan team skaper mening og identitet gjennom felles fortolkning av virkeligheten. Stelter fokuserer på at personer gjennom samtale og handling skaper sine egne sosiale verdener og virkeligheter. Teamets medlemmer er i kontinuerlig endring gjennom forhandlinger og teamets utvikling er et resultat av felles forhandling om mening. Teamets samarbeidsform og kommunikasjonsform dannes via felles aktiviteter og skaper teamets kontekst. Denne tilnærmingen til teamets liv og utvikling har betydning for hva teamutvikling innebærer og hvordan det bør utføres. Relasjoner og deres utvikling vil her være sentralt i et utviklingsprogram hvor faktorer som felles mening, identitet og sosiale virkeligheter tones opp, og relasjoner og mønstre anses som viktigere enn det enkelte individ og ulike kjennetegn ved teammedlemmene.

Endre Sjøvold (Endre Sjøvold, 2007) påpeker at teamutvikling innebærer å utvikle enkle interaksjonsmønstre til mer kompliserte mønstre og å bryte rigide rollestrukturer så de blir fleksible. Kommunikasjonsmønstre kan kun utvikles ved at de involverte blir klar over hva som egentlig skjer, hva de vil tjene på å gjøre det annerledes, og hva dette annerledes er. Ved igangsetting av teamutvikling er følgende momenter viktig:

1. Avklar forventninger: Sprikende forventninger om hva prosessen skal omfatte og hva den krever, er en av de vanligste årsakene til at teambygging mislykkes. Forhold til omgivelsene, gruppedynamikk og individuell atferd er tema. Hovedpoenget er at gruppens medlemmer trenes til å være nært til stede i samspillet, samtidig som de makter å ha distanse og se sitt eget samspill utenfra.
2. Gjør direkte og utilsørt tilbakemelding til en vane så tidlig som mulig i prosessen. Et trygt klima for tilbakemelding opparbeides kun gjennom å gjøre det. Tydelighet, grensesetting og direkte gir forutsigbarhet og trygghet. Et godt prinsipp for tilbakemelding er å ta utgangspunkt i det som er bra og det som det bør gjøres mer av.

3. Se etter og anerkjenn det som virker fremmed: Det er kun gjennom utforskning av det som virker fremmed at ny erkjennelse tilegnes. Du kan aldri endre noen, men det ligger stor kraft i selv å lære å mestre det som virker fremmed og kanskje skremmende.

Sjøvold påpeker videre at en gruppe kun kan lære det som er nærmest det den allerede behersker og at teamutvikling er å starte på det nivået som gruppen befinner seg. Han definerer teambygging tilpasset fire nivåer av modenhet for grupper:

1. Reservasjonsgrupper: Denne form for grupper har lav grad av modenhet og preges i stor grad av omsorgsorientert atferd. De vil kunne være egnet til å løse enkle oppgaver som koordineres av en tydelig leder. Denne formen for grupper er først og fremst etablert for kortvarige oppdrag som for eksempel dugnadsgjenger. Teambygging på dette nivået må ha som overordnet mål å få etablert et felles sett med kjøreregler. Det må utvikles atferd som støtter avhengighetsorientert atferd.
2. Lagåndsgrupper: En lagåndsgruppe er slagkraftig, målrettet, VI orientert og kan være veldig effektiv gitt vel definerte rammebetingelser og tydelige mål. Endre Sjøvold påpeker at disse gruppene allerede behersker Omsorgs- og Avhengighetsorientert atferd slik at ivaretagelse, forpliktelse og aksept for gruppens normer er godt utviklet. Teambygging på dette nivået må ha som overordnet mål å sikre at normene blir gjenstand for evaluering med bidrag fra alle gruppemedlemmene slik at flere medlemmer over tid lærer å beherske Kontrollorientert atferd. Dette vil bidra til kontinuerlig forbedring av gruppens funksjon og dermed økt evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Man må være bevisst at dette er en krevende prosess i og med at Lagåndsgruppen vil ha en sterk kultur med godt etablerte normer som har lang historie og derfor sterkt behov for å beholde disse. Felles ansvar vil også måtte utfordre eksisterende maktstruktur i gruppen ved ledelse i større grad distribueres blant teammedlemmene. Det vil være sentralt å sørge for at den enkelte får bekreftelse på å være en akseptert del av fellesskapet.

Jeg vurderer Lagåndsgrupper som sentrale ved etablering av et teamutviklingsprogram i STK og STS. De fleste skiftteamene i STK og STS er typiske lagåndsgrupper med lang fartstid, veldefinerte oppgaver og tydelige roller i teamene. Gruppens effektivitet optimaliseres jo mer hver enkelt oppgave spisses for å bidra til god leveranse for teamets samlede oppdrag.

3. Produksjonsgrupper: Produksjonsgruppen er ikke like målrettet og fokusert som Lagåndsgruppen, men de skiller seg ut ved at de selv er i stand til kontinuerlig forbedring av sin måte å fungere på og at de stadig er på søken etter forbedringer innen det området og de betingelsene som de opererer under. Gruppen er svært mottagelig for mindre, trinnvise endringer, men revolusjonerende forandringer vil bli møtt med angst og tilbaketrekning. Produksjonsgruppens rollestruktur er løsere siden gruppemedlemmene behersker både Omsorgsorientert atferd, Avhengighetsorientert atferd og Kontrollorientert atferd. Gruppen er i stand til å tilpasse sine normer slik at de på best mulig måte kan møte sine rammebetingelser. Ledelsen for slike grupper har en koordinerende karakter. Gruppen har også tilegnet seg evnen til å lære av omgivelsene og dermed tonet ned VI og DE ANDRE holdningen. Produksjonsgruppene opprettholdes best når rammebetingelsene er relativt stabile og målet langsiktig med stor frihet til å velge virkemidler. Læring i slike grupper preges av eksperimentering og ved stadig å stille spørsmål ved funksjonsevnen til gruppens normer, verdier og ledelse.

Endre Sjøvolds beskrivelse av Produksjonsgrupper er på mange måter i tråd med målet for forbedringsgruppene i STK og STS. Det er den kontinuerlige søken etter forbedring av Beste Praksis som over tid må være en naturlig del av hverdagen for disse gruppene. Gruppene skal jo primært være produksjonsorientert, men kulturen, normene og målene må være slik orientert at teamene og den enkelte fokuserer på trinnvise forbedringer til enhver tid. Endre Sjøvold beskriver fokusområder for teamutvikling av Produksjonsgruppene til neste nivå som er Nyskappingsgrupper. Jeg har valgt å utelate dette i min oppgave fordi jeg opplever at det er videreutvikling til Produksjonsnivå som er det essensielle i forbindelse med den problemstillingen som jeg har valgt å rette fokus mot. Nyskappingsgruppene betrakter endring som nødvendig og gruppen lever og ånder for dette. Små justeringer og endringer

oppleves som utilstrekkelig. Her er det de virkelig revolusjonerende nyskapningene som er målet.

Det finnes mye forskningslitteratur om teamutvikling og ovennevnte teorier er kun et lite utdrag av disse. De gir allikevel et nyansert bilde av forskjellige måter å håndtere teamutvikling på fra de konkrete og strukturerte anbefalingene til Wig, Assmann og Vatnelid, til modellene til Stelter og Sjøvold som har sterkere fokus på relasjoner og gruppedynamikk. Teoriene som beskrives er med på å forme et helhetlig bilde av kompleksiteten i teamutvikling og viktigheten av blant annet å fokusere på organisasjonskultur og gruppekultur. Det er derimot viktig å være bevisst modellenes begrensninger. Teamutvikling må skreddersys i forhold til den rådende situasjonen og den ønskede situasjonen. Det er derfor viktig å benytte gjeldende teorier som et veiledende rammeverk samtidig som man må bruke tid på å analysere de gjeldende forholdene i organisasjonen.

4 Resultater

Dette kapittelet oppsummerer resultatene fra forskningen i STS, STK og Fibo Trespo. Følgende resultater oppsummeres:

- SPGR spørreundersøkelse i STS og STK
- Komparativ SPGR spørreundersøkelse i Fibo Trespo
- Dybdeintervju av sentrale personer i STS og STK
- Utdrag fra Fibo Trespo dokumentasjon.

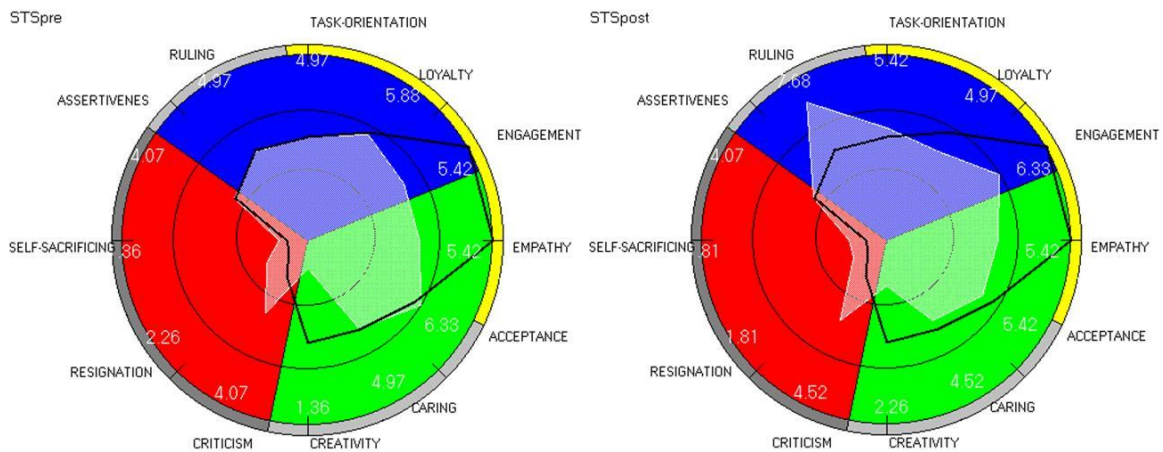
SPGR undersøkelsen ble benyttet til å måle organisasjonskultur før og etter innføring av LEAN, samt gruppedynamikk. Organisasjonskulturen presenteres i form av vektordiagram som viser endring av de 12 SPGR observasjonskategoriene før og etter innføring av Lean med basis i teammedlemmenes besvarelse. Resultatene for de tre bedriftene oppsummeres og sammenlignes i kapittel 4.6.

SPGR resultatene for gruppedynamikk presenteres i form av feltdiagrammer og vektordiagrammer som gir et øyeblikksbilde av gruppedynamikken i hvert enkelt team basert på teamdeltakernes samlede oppfatning av situasjonen. Resultatene for de tre bedriftene oppsummeres og sammenlignes i kapittel 4.12.

Dybdeintervjuene i STS og STK ble gjennomført for å etterprøve resultatene fra SPGR undersøkelsene og blir presentert i kapitlene 4.2 og 4.4 som omhandler organisasjonskultur før og etter Lean, 4.8 og 4.10 som omhandler gruppedynamikk og 4.13 som omhandler teamutvikling. I tillegg presenteres utdrag av dokumentasjon fra Fibo Trespo, som vurderes å være viktige innspill til denne masteroppgaven, i kapittel 4.14.

4.1 SPGR, organisasjonskultur i STS før og etter Lean

6 forbedringsgrupper i STS svarte på spørsmål vedrørende organisasjonskulturen i firmaet før og etter innføring av LEAN. Svarprosenten var på 15 % og må derfor kun ses på som en indikasjon på en eventuell endring av organisasjonskultur. Skjematisk presentasjon i SPGR rommet i figur 4.1.1



Figur 4.1.1. SPGR vektordiagram for organisasjonskultur i STS før og etter innføring av Lean.

Resultatene viser tydelige forskjeller på 10 av 12 vektorer. Vektorene selvhevdelse, og empati har ikke beveget seg. Gjennomsnittsverdiene for lojalitet, aksept, ivaretagenhets og resignasjon har tydelig lavere verdier etter innføring av LEAN. Disse vektorene finnes i SPGR rommets tre atferdsområder. Gjennomsnittsverdiene for styring, oppgaveorientering, engasjement, kreativitet, kritikk og selvoppofrelse har tydelige høyere verdier etter innføring av Lean. Disse vektorene finnes i SPGR rommets tre atferdsområder.

Resultatene indikerer at omsorgsrelatert atferd er mindre rådende i organisasjonskulturen etter innføring av Lean og at kontrollrelatert atferd har blitt dominerende. Endringene tyder på at kulturen etter innføring av Lean oppleves som betydelig mer preget av å være kontrollstyrt, regelbundet og mer styrt av prosedyrer enn tidligere. Det tyder samtidig på at det jobbes mer fokusert med løsning av arbeidsoppgaver og det fremstår som at konstruktivt samarbeid har blitt mer fremtredende. Det ser i tillegg ut til at de ansatte opplever at det er mindre grad av relasjonsorientert atferd etter innføringen av Lean. Omsorgsfull atferd og initiativ i organisasjonen ser ut til å ha blitt svekket etter innføringen av Lean. Det fremstår som om kulturen preges noe mer av opposisjon etter innføringen av Lean. Dette gjelder spesielt kritikkvektoren og selvmedlidenhetsvektoren. Resignasjonsvektoren viser noe tilbakegang som kan tyde på at graden av motløshet har gått noe tilbake.

4.2 Dybdeintervju, organisasjonskultur i STS før og etter LEAN

Ledere og leankoordinator i STS ble spurt 4 hovedspørsmål om organisasjonskultur. Svarene tyder på at atferd i form av styring og kontroll nok kan oppleves som fremtredende i organisasjonen etter innføring av Lean. Det er flere som påpeker at spesielt innføringen av Lean ble opplevd som overstyring:

Barrierene var først og fremst måten vi startet Lean på. Vi begynte jo sentralt i konsernet og så skulle vi jo begynne med å rydde. Da begynte vi jo å rydde på verkstedet uten å ha informert skikkelig først. Da var det rett og slett overkjøring. Manglende informasjon fra starten av. Vi gjorde en kjempebrøler.

Jeg har fått tilbakemeldinger på at Lean egentlig var noe som ble påtvunget de ansatte. Jeg husker også at jeg ble overgitt når jeg begynte som leder. Jeg tror ikke at jeg var på allmøtet hvor det ble snakket om innføring av Lean. Vi besluttet jo på styringsmøte at vi skulle begynne med rotasjonen, men så begynte vi plutselig i pakkeriet også.

Myndiggjøring av ansatte synes jeg har fungert både og. De har jo fått gjennom litt, men uten å være ufin. Det er enkelte i ledelsen som må ha mye kontroll og det er det ikke lett å snu.

Det er også kommentarer som tyder på at organisasjonen er mer oppgaveorientert etter innføring av Lean:

Jeg føler at vi har mye mer fokus på måltall i form av tavlene og produksjonstidene. Nå målene. Jeg føler jo at alle gjør sitt beste for at vi skal bli tidligst mulig ferdig. Det er jo gulroten. Alle ser jo også at forsinkelseskostnadene er høye.

Mens andre svar peker i retning av at graden av enighet og samtykke har gått noe tilbake:

Det er sprik i organisasjonen og det er spesielt en avdeling som ikke har fått noe til. Det går jo også på personene der. Noe av det tror jeg er relatert til oppstarten. Lean ditt og Lean datt. Vi har jo også gjort mye her før selv om det ikke ble kalt Lean. Det tror jeg at gjorde at de ble litt forbannet. De følte at det ikke ble anerkjent det som de allerede hadde gjort. Det kan være at enkeltpersoner derfor er vanskelige å få med.

Flere av svarene indikerer at engasjementet i organisasjonen har gått frem i form av større grad av konstruktivt samarbeid:

De som synes at dette er positivt har begynt å jobbe mer sammen. De gjør ting litt mer likt og de ser mer på sine enkelte arbeidsoperasjoner. De synes også at det var veldig greit når vi begynte å få system på ting. Jeg tror at samhandlingen med ledelsen går veldig greit, men jeg skulle ønske at det var mer påtrykk fra ledelsen. Det tror jeg er veldig viktig for alle mann at de blir pushet litt. Myndiggjøring av ansatte oppleves som en forbedring fordi de ansatte ser at ting de kommer med blir tatt tak i veldig fort og det setter alle pris på. Det er en konkret endring siden vi startet med Lean. Diskusjonene blir ikke så lange nå. Ting som kan skape forbedring skaffer vi om det da ikke koster en «fot og en arm»!

Det har blitt bedre, spesielt respekt for andre. Det har blitt mer forståelse for hva andre avdelinger driver med. Tidligere trykket vi og leverte det å brydde oss ikke mer enn det. Nå har vi klokkeslett for ferdigstillelse og har pakkeriet problemer så vises forståelse for det. Det er blitt en større forståelse generelt. Det kommer jo av at vi snakker mer sammen, rett og slett.

Svarene tyder på at innføringen av Lean kan ha påvirket relasjonsorientert atferd i negativ retning selv om et av intervjuobjektene påpeker at:

Hvis vi ser på den undersøkelsen som vi gjennomfører så får jo alltid dette med samhold alltid en ganske høy skår. Respekt for hverandre får høy skår. De står opp for hverandre i det hele tatt.

Det er allikevel svar som tyder på at graden av tilfredshet i organisasjonen kan ha gått tilbake etter innføringen av Lean:

Det er å få de som har stått ved samlebåndet til å gjøre andre ting, men det å få de til å tenke litt utenfor boksen. Ikke sant! Den ganske smale boksen som de har vært innenfor! Som de er veldig komfortable med og det å gå ut av komfortsonen sin og bli utfordret ikke minst. Det å jobbe med problemløsninger. Det er tøft for veldig mange. Spesielt de som har vært i denne bransjen lenge og det er jo veldig mange av dem.

Innenfor opposisjonsrelatert atferd kan enkelte svar tyde på at det spesielt kan forekomme større grad av negativ kritikk i organisasjonen etter innføringen av Lean:

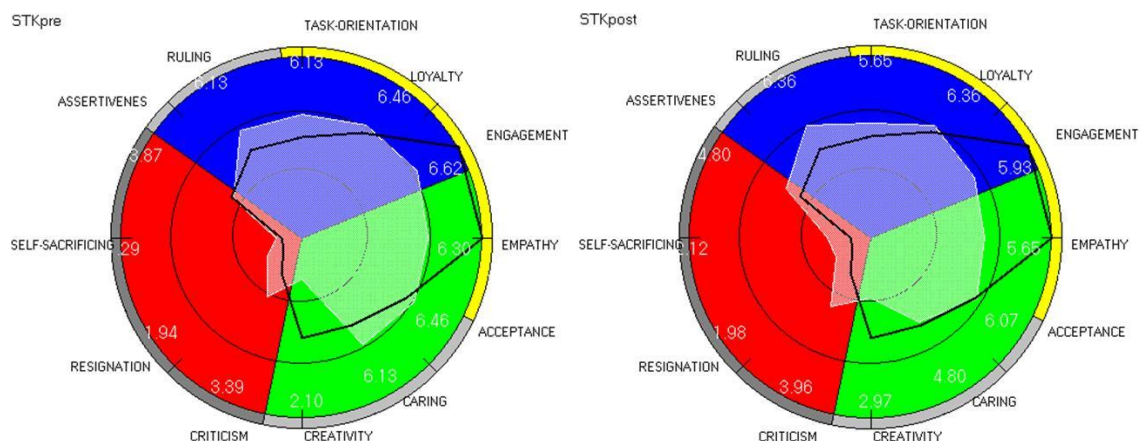
Som jeg sa tror jeg nok at folk har fått et litt fiendtlig forhold til det fordi vi gjerne skulle ha gjort ting litt annerledes. Det ble litt sånn! Dette skal vi gjøre, ferdig! Kanskje at det hadde blitt litt annerledes. Gjerne at vi kunne fjerne litt av den muren som enkelte har bygd opp bare basert på holdninger.

Selv med en del svar som tyder på en del utilsiktede og negative effekter relatert til innføringen av Lean er det generelle svar som tyder på at atferden i organisasjonen beveger seg i en positiv retning:

Før Lean så ble det også gjort noe. Det ble snakket! Etter Lean, så ser man jo tydelig at det har skjedd mye. Det er på verdiene også. Se på verktøy og slikt. Vi har forsøkt i «100 år» uten å få det til, men senest i dag var jeg borte å så på tavla og det mangler ingenting! Ryddighet! Tørke opp etter seg. Respekt for andre. Det har skjedd store ting. Rent menneskelig så er det vanskelig å si at det har skjedd noe.

4.3 SPGR, organisasjonskultur i STK før og etter Lean

6 forbedringsgrupper i STK svarte på spørsmål vedrørende organisasjonskulturen i firmaet før og etter innføring av LEAN. Svarprosenten var på 61 % og vurderes derfor som en forholdsvis god indikasjon på en eventuell endring av organisasjonskultur. Skjematisk presentasjon i SPGR rommet i figur 4.3.1.



Figur 4.3.1. SPGR vektordiagram for organisasjonskultur i STK før og etter innføring av Lean.

Resultatene viser tydelige forskjeller på 9 av 12 vektorer. Vektorene resignasjon, lojalitet og styring har beveget seg lite. Gjennomsnittsverdiene for oppgaveorientering, engasjement, empati, aksept og ivaretagelse har alle tydelig lavere verdier etter innføring av LEAN. Disse vektorene finnes i SPGR rommets kontrollatferd og omsorgsatferd. Gjennomsnittsverdiene for kreativitet, kritikk, selvpoffrelse og selvhevdelse har tydelige høyere verdier etter innføring av Lean. Disse vektorene finnes i SPGR rommets omsorgsatferd og opposisjonsatferd.

Resultatene tyder på at både kontrollatferd og omsorgsatferd er mindre rådende i organisasjonskulturen etter innføring av Lean og at opposisjonsatferd har fått «mer plass». Endringene tyder på at kulturen etter innføring av Lean er mindre preget av konstruktivt samarbeid og at den kan kjennetegnes ved mindre fokus på oppgaveløsning. Det ser i tillegg ut til at de ansatte opplever at det er mindre grad av relasjonsorientert atferd etter innføringen av Lean. Omsorgsfull atferd, samt forståelse og interesse for andre ser ut til å ha blitt svekket etter innføringen av Lean. Det tyder også på at kritisk atferd i form av nedvurdering av andre, individuell konkurranse, opposisjon mot autoriteter og provokasjon kan være mer tilstede etter innføringen av Lean.

4.4 Dybdeintervju, organisasjonskultur i STK før og etter LEAN

Ledere, tillitsvalgte og Leankoordinator i STK ble spurt 4 hovedspørsmål om organisasjonskultur. Flere av svarene tyder på at atferd i form av styring og kontroll nok kan oppleves som noe styrket i organisasjonen etter innføring av Lean.

Den samhandlingen tror jeg nok ikke har vært 100 % fra mellomledersjiktet. For jeg tror at når jeg har snakket med ansatte både i rotasjonen og pakkeri så tror jeg at de kanskje har følt at de mer har fått løsningen tredd ned enn å være delaktig selv til å løse et problem eller et forbedringsområde. Det tror jeg nok er det største hinderet for å komme videre med Lean prosessen.

Selv om det tyder på at enkelte i mellomledelsen opplever at kontrollerende atferd har blitt redusert betraktelig som følge av LEAN innføringen:

Den er definitivt endret. Før tok jeg alle avgjørelser. Jeg styrte mye mer ovenfra og ned. Mye mer enn jeg gjør i dag. I dag bringer jeg det inn i gruppene, de diskuterer og kommer tilbake. Jeg har liksom distansert meg fra å være så bombastisk som jeg sikkert har vært for mye av. Jeg føler at jeg har redusert det kolossalt. Lagt ansvaret ut i neste ledd og derfor tror jeg også at vi har fått en mye bedre kommunikasjon i gruppene. At de har skjönt at dette jobber vi med og bare rapporterer det. Tidligere sa ledelsen gjør det sånn så ble det gjort sånn.

Det forekommer svar som tyder på at innføringen av Lean kan ha ledet til manglende engasjement blant de ansatte:

I forbindelse med Lean arbeidet så har det kanskje vært litt rotete synes jeg med hva som skulle ha vært lagt press på. Eller vært fokus på! Jeg føler at samarbeidet i gruppene har fungert bra, men jeg føler tidvis at vi har gjort mye unødvendig arbeid. Hvor det har kommet frem i ettertid at det var ikke meningen at det skulle være løst på den måten.

Selv om det er flere som påpeker at atferd i form av konstruktivt samarbeid mellom avdelingene har blitt bedre:

Før Lean så var det vel mer VI og DE. Man hadde ikke så stor fokus på verdiflyten fra inn til ut. Man var mer opptatt av hva gjør vi i trykkeriet og hva skal vi gjøre i

pakkeriet. Istedenfor å tenke den helhetlige linjen. Det synes jeg har blitt mye, mye bedre, med hjelp av LEAN. Nå ser du mer totaliteten, hele verdistrømmen, og er mer opptatt av at det produktet som du selv leverer også har en kunde.

Innenfor relasjonsorientert atferd er det flere av svarene som tyder på at kulturen allerede før innføringen av Lean var preget av forholdsvis lav interesse for andre, omsorg og gjensidig tillit:

Det var skott mellom avdelingene. Det var mye mer lukket i små klikker innad i avdelingene. Det var slik at man skulle gjerne få goder og man skulle ikke dele det med andre. Det var ikke den samhørigheten. Man prøvde å karre til seg! Det var mye mer egoistisk preg og man holdt kjeft om egne fordeler. Selv om det var i forhold til arbeidskollegaen som stod rett ved siden av.

Enkelte svar kan tyde på at innføringen av Lean kan ha forsterket mangelen på relasjonsorientert atferd:

Vanskelig å si om endringer er direkte relatert til Lean. Det er ikke mer enn normal folkeskikk. Det er jo ikke heller alltid at det er helt på plass. Jeg tror at vi har mye å gå på. Vi har jo en historikk som ikke er pen og at på det planet så er det veldig mye fokus på seg selv. En sa på møte i går at når en kollega ber meg dra til helvete så bryr jeg meg ikke. Her passer man først og fremst på hva andre ikke gjør! Det er dessverre en tendens til å kritisere andre. At istedenfor å se på hva jeg gjør og kan gjøre så er det lett å fokusere på hva de andre ikke gjør. Det er ikke så galt at det er en spilleregul, men det er altfor ofte.

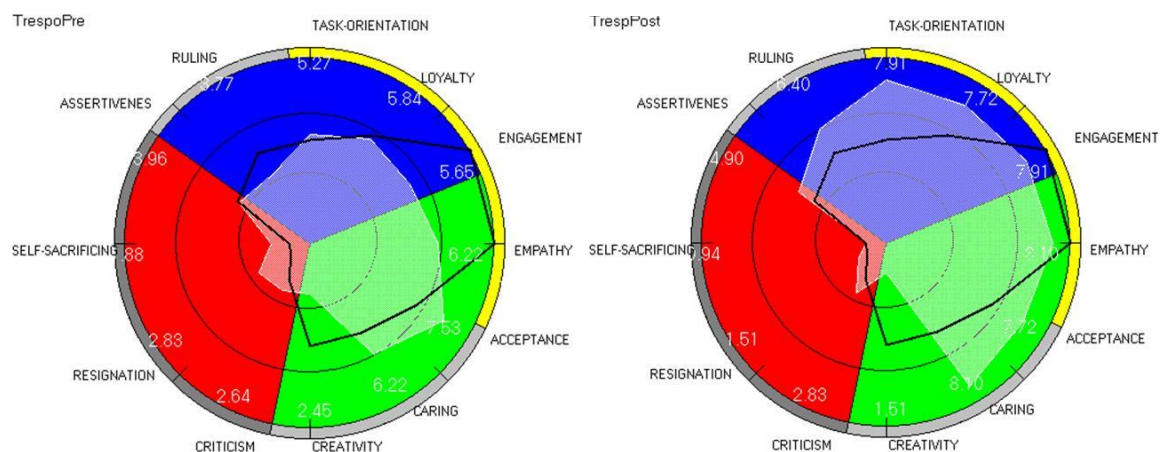
Det er også svar fra både ledelse og tillitsvalgte som kan tyde på at opposisjonsrelatert atferd i form av spesielt provoserende atferd og opposisjon til autoriteter har økt i styrke etter innføringen av Lean:

Vi har ikke alle med på riktig vei, så det er tungt. Det som gjør det tungt tror jeg er mye av den teorien rundt, skjemaer, osv. De er så redde for at de skal skrive et feil skjema og gjøre en feil på skjemaet. Som ansatte har sagt, vi får lage de EPL'ene så får ledelsen noe å titte på. Vi sliter med dette og det lager litt gruff i avdelingen.

Det har jo vært møter hvor noen har sabotert hele møtet. Det er jo noen som KUN er i mot dette. Om du spør om de har noe konstruktivt så har de ikke det. De er kun ute etter å kritisere. Da blir det veldig vanskelig å jobbe.

4.5 Komparativ SPGR, organisasjonskultur i Fibo Trespo før og etter Lean

To forbedringsgrupper i Fibo Trespo svarte på spørsmål vedrørende organisasjonskulturen i firmaet før og etter innføring av LEAN. Svarprosenten var på 57 % og vurderes derfor som en forholdsvis god indikasjon på en eventuell endring av organisasjonskultur. Skjematisk presentasjon i SPGR rommet i figur 4.5.1.



Figur 4.5.1 SPGR vektordiagram for organisasjonskultur i Fibo Trespo før og etter innføring av Lean.

Resultatene viser tydelige forskjeller på 9 av 12 vektorer. Vektorene aksept, kritikk og selvoppofrelse har beveget seg lite. Gjennomsnittsverdiene for kreativitet og resignasjon har lavere verdier etter innføring av Lean. Disse vektorene finnes i SPGR rommets omsorgsorientert atferd og opposisjonsorientert atferd.

Gjennomsnittsverdiene for styring, oppgaveorientering, lojalitet, engasjement, empati, ivaretagenhets og selvhevdelse har alle tydelig høyere verdier etter innføring av LEAN. Disse vektorene finnes i SPGR rommets tre atferdsområder

Resultatene tyder på at både kontrollorientert atferd og omsorgsorientert atferd er betydelig mer rådende i organisasjonskulturen etter innføring av Lean. Endringene tyder på at kulturen etter innføring av Lean er betydelig mer preget av konstruktivt

samarbeid og at den kjennetegnes ved stor fokus på oppgaveløsning innenfor et sett av etablerte prosedyrer. Det ser i tillegg ut til at de ansatte opplever en betydelig økt grad av relasjonsorientert atferd etter innføringen av Lean. Omsorgsfull atferd, tillit til hverandre, samt forståelse og interesse for andre ser ut til å ha blitt kraftig forsterket etter innføringen av Lean. Det tyder også på at opposisjonsrelatert atferd i form av oppgitthet og motløshet har blitt redusert etter innføringen av Lean. Det kan også tyde på at konkurranseinnstilt atferd har blitt noe mer fremtredende etter innføringen av Lean.

4.6 Sammenligning av resultater for organisasjonskultur

Dette kapittelet oppsummerer SPGR resultatene for organisasjonskultur før og etter innføring av Lean i STS, STK og Fibo Trespo.

Tabell 4.6.1 SPGR resultater for organisasjonskultur før og etter innføring av Lean i STS, STK og Fibo Trespo.

Vektor	Kode	Typisk atferd	STS	STS	STK	STK	Fibo Trespo	Fibo Trespo
			Kultur før Lean	Kultur etter Lean	Kultur før Lean	Kultur etter Lean	Kultur før Lean	Kultur etter Lean
Oppgaveorientering	C1	Saklig, analytisk, effektiv, nøytralt kroppsspråk	4,97	5,42	6,13	5,65	5,27	7,91
Styring	C2	Autoritær, kontrollerende, fokus på regler og prosedyrer, bydende kroppsspråk	4,97	7,68	6,13	6,36	3,77	6,4
Ivaretagelse	N1	Omsorgsfull, selskaperlig, beskyttende, innlevende kroppsspråk	4,97	4,52	6,13	4,8	6,22	8,1
Kreativitet	N2	Spontan, humørfyllt, innfallsrik, selvtillitende. Aktivt og frodig kroppsspråk	1,36	2,26	2,1	2,97	2,45	1,51
Kritikk	O1	Provoserende, egenrådig, opposisjon til autoriteter, kritisk og avvisende kroppsspråk.	4,07	4,52	3,39	3,96	2,64	2,83
Selvhevdelse	O2	Konkurranseinnstilt, fremmer sitt eget og har et avvisende og dominerende kroppsspråk	4,07	4,07	3,87	4,8	3,96	4,9
Lojalitet	D1	Pliktopplyllende, forståelsesfull, samtykker, underdanig kroppsspråk	5,88	4,97	6,46	6,36	5,84	7,72
Aksept	D2	Tillitsfull, fornøyd, initiativløs, underdanig kroppsspråk	6,33	5,42	6,46	6,07	7,53	7,72
Resignasjon	W1	Oppgitt, motløs, bidrar ikke til fellesskapet, avvisende og lukket kroppsspråk	2,26	1,81	1,94	1,98	2,83	1,51
Selvoppofrelse	W2	Innesluttet, fornærmet, oversett, skylder på andre, ansent kroppsspråk	1,36	1,81	1,29	2,12	1,88	0,94
Engasjement	S1	Proaktiv, inkluderende, aktivt og inviterende kroppsspråk.	5,42	6,33	6,62	5,93	5,65	7,91
Empati	S2	Forståelsesfull, interesse for andre, speilende kroppsspråk	5,42	5,42	6,3	5,65	6,22	8,1

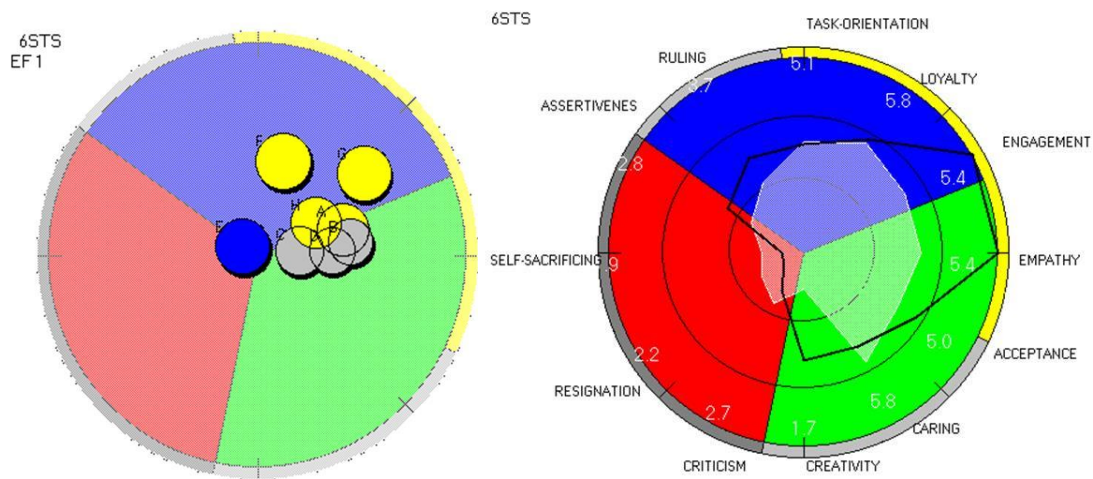
Ved sammenligning av de 12 atferdsvektorene for de tre bedriftene fremkommer det tydelige forskjeller. Vektoren for oppgaveorientert atferd har noe større utslag i STS og kraftig utslag i Fibo Trespo etter innføring av Lean som tyder på at begge organisasjonene har blitt mer oppgaveorientert. I STK viser den noe svakere utslag etter innføringen av Lean. STK har allikevel moderat utslag på vektoren for oppgaveorientering og viser en intensitet tilsvarende STS etter innføring av Lean. Det er kun resultatet for Fibo Trespo som tyder på en fremtredende oppgaveorientert atferd etter innføring av Lean. Vektoren for styring som er i samme atferdsområdet har økt betydelig i STS og Fibo Trespo, mens den har gått noe ned i STK. Det kraftige utslaget på styringsvektoren i STS tyder på at autoritær og kontrollerende atferd kan være fremtredende i bedriftens organisasjonskultur. Utslagene i STK og Fibo Trespo er begrensede og begge bedriftene viser en moderat intensitet av denne formen for atferd etter innføring av Lean. I området for omsorgsorientert atferd viser vektoren for ivaretagelse marginal endring i STS, mens den går betydelig ned i STK og betydelig opp i Fibo Trespo. STS og STK har forholdsvis like og lave utslag på vektoren for ivaretagelse etter innføring av Lean og spesielt i STK tyder reduksjonen på at organisasjonen kan oppleve kulturen som mindre omsorgsfull etter innføringen av Lean. I Fibo Trespo tyder høy intensitet på at organisasjonskulturen preges av omsorgsfull atferd etter innføringen av Lean. Vektoren for kreativt orientert atferd som er i samme området viser noe økning i STK og STS, mens den har gått noe tilbake i Fibo Trespo. Utslagene er lave for alle tre bedriftene både før og etter Lean. Den lave intensiteten tyder på at kulturen er lite preget av spontanitet og plutselige innfall. Innen området for opposisjonsorientert atferd viser vektoren for kritisk atferd moderat økning i alle tre bedriftene. Lave utslag tyder på at organisasjonskulturen er lite preget av denne formen for atferd selv om STS og STK har tydelig høyere utslag enn Fibo Trespo som kan tyde på mer opposisjon mot autoriteter og kritiske holdninger. Vektoren for selvhevdelse som er i samme området viser moderate utslag i alle tre bedriftene før og etter innføring av Lean. Det er allikevel slik at denne formen for atferd viser økning i STK og Fibo Trespo som nok kan tyde på økt grad av konkurranseinnstilt atferd i disse bedriftene etter innføring av Lean. Lojalitetsvektoren som er innenfor området for kontrollorientert atferd viser reduksjon i STS, marginal reduksjon i STK, mens den har økt betydelig i Fibo Trespo. Utslagene etter innføring av Lean viser forholdsvis lav intensitet i STS, moderat intensitet i STK og høy intensitet i Fibo Trespo. Dette

tyder på at kulturen i større grad hos Fibo Trespo preges av pliktoppfyllende og forståelsesfull atferd etter innføringen av Lean. Akseptvektoren innenfor området for omsorgsorientert atferd viser reduksjon i STS, marginal reduksjon i STK og marginal økning i Fibo Trespo. Dette tyder på at fokus på relasjonsorientert atferd har gått ned i STS, mens den har holdt seg forholdsvis stabil i STK og Fibo Trespo. Utslaget på akseptvektoren tyder på moderat intensitet av relasjonsorientert atferd i STS og STK, mens kulturen i Fibo Trespo ser ut til være preget av høy intensitet av denne formen for atferd. Resignasjonsvektoren innenfor området for opposisjonsorientert atferd viser små utslag i alle tre bedriftene. Den viser marginal reduksjon i STS, ingen endring i STK og reduksjon i Fibo Trespo etter innføring av Lean. Det lave nivået tyder på liten grad av motløshet og avvisende atferd. Selvoppofrelsesvektoren innenfor samme område har økt noe i STS og STK, mens den har gått ned i Fibo Trespo. Nivået er allikevel lavt i STS og STK, mens det fremstår som meget lavt i Fibo Trespo. De lave nivåene tyder på liten tendens til å skylde på hverandre og lite innesluttet atferd. Engasjementsvektoren innenfor området for kontrollorientert atferd har økt noe i STS, gått noe ned i STK og økt betydelig i Fibo Trespo. Noe reduksjon i STK tyder på at atferd preget av konstruktivt samarbeid har blitt noe redusert selv om den fremdeles er av moderat intensitet. I STS har denne form for atferd økt noe og viser utslag på samme nivå som STK. I Fibo Trespo fremstår konstruktiv samarbeid som en fremtredende atferdsform etter innføring av Lean. Empativvektoren innenfor området for omsorgsorientert atferd er uendret i STS, har gått noe ned i STK og har økt betydelig i Fibo Trespo. Moderate utslag i STS og STK tyder på at forståelse og interesse for andre er en del av kulturen i disse bedriftene selv om den har gått noe tilbake i STK etter innføringen av Lean. I Fibo Trespo fremstår denne formen for atferd med høy grad av intensitet og den ser ut til å ha blitt betydelig mer fremtredende etter innføring av Lean.

4.7 SPGR, gruppedynamikk i STS

SPGR undersøkelse ble gjennomført for 6 forbedringsgrupper i STS. Jeg mottok ingen svar fra den ene forbedringsgruppen i STS og det var varierende svarprosent fra de andre forbedringsgruppene. Det var totalt 27 % av de spurte som svarte. Feltdiagrammene og vektordiagrammene for de enkelte forbedringsgruppene gav et

øyeblikksbilde av den enkelte gruppes samlede opplevelse av gruppedynamikken. Feltdiagrammene og vektordiagrammene for forbedringsgruppene vises i figur 4.7.1 til 4.7.4.



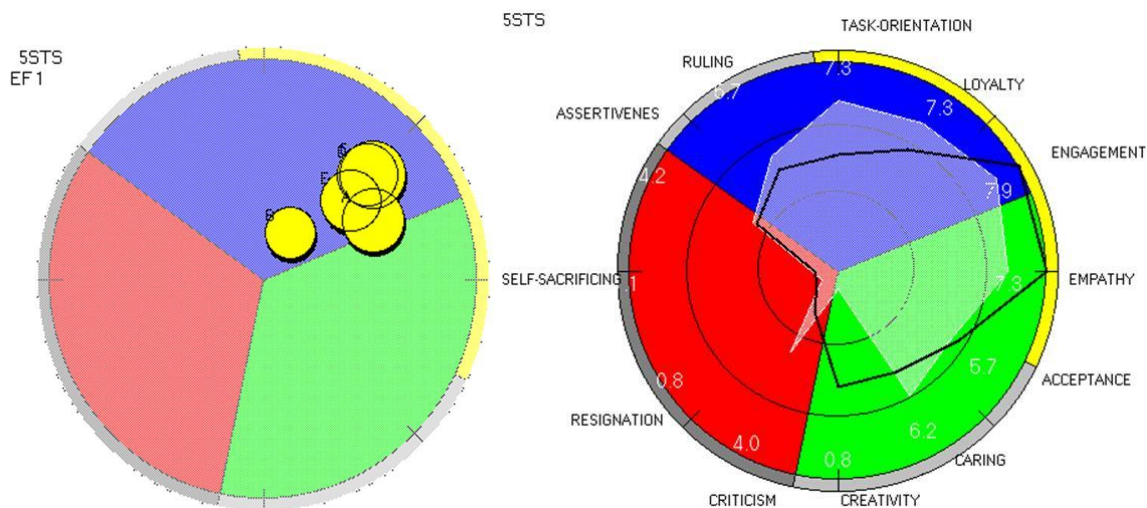
Figur 4.7.1 Feltdiagram og vektordiagram for forbedringsgruppe 6 STS

Øyeblikksbildet i SPGR feltdiagrammet for 6 STS indikerer en gruppe som i sum viser en atferd preget av kontroll og omsorg. Plasseringen av gruppens snitt-sirkel nærme sentrum av SPGR rommet antyder at gruppen også er preget av noe opposisjonsorientert atferd. Vektordiagrammet tydeliggjør gruppens samlede atferd og tyder på en forholdsvis god balanse mellom graden av oppgaveorientering, lojalitet og engasjement innenfor området for kontrollrelatert atferd. Tilsvarende tyder det på god balanse mellom graden av empati, aksept og ivaretagelse innenfor området for omsorgsrelatert atferd. Utslagene på forannevnte vektorer er moderate og tyder på lav grad av intensitet. Vektordiagrammet tyder på at konfliktnivået er lavt i gruppen selv om det tyder på at det forekommer noe atferd preget av egenrådighet og motløshet. Gruppen fremstår som lite preget av autoritær styring.

Feltdiagrammet antyder at det ikke er en rolle som peker seg ut som en dominerende og tydelig lederskikkelse i teamet. Det er allikevel betydelig forskjell på sirkelstørrelsene som viser at det er polarisering mellom teammedlemmene. Tre medlemmer fremstår med størst innflytelse i teamet uten at det er tydelig hvem av disse som er en formell eller uformell lederskikkelse. Disse rollene har allikevel forskjellig plassering i SPGR rommet og en av rollene har antatt en spesialisert rolle i form av BLÅ farge som tyder på oppgaveorientering. Sirkelens plassering veldig nær sentrum av sirkelen og noe inn i det røde feltet kan tyde på lite fleksibilitet. De to

andre innflytelsesrike teammedlemmene viser en hovedvekt mot oppgaveorientering og lojalitet selv om den gule fargen på sirkelen tyder på at dette er roller som bruker et relativt balansert spekter av atferd. De fire resterende medlemmene fremstår med hovedvekt på omsorgsrelatert atferd og de er forholdsvis nærme sentrum av SPGR diagrammet. 3 av disse teammedlemmene fremstår med lysegrå sirkler som indikerer at de inntar avhengighetsroller i teamet. Disse tre teammedlemmene vil mest sannsynlig være mest opptatt av relasjonsbyggende aktiviteter og opptre som beskjedne og forsiktige. Disse medlemmenes atferd konsentreres mot empativektoren. Posisjoneringen mot sentrum av SPGR rommet og den tydelige polariseringen i teamet kan tyde på at dette er en gruppe med begrenset evne til læring. Mangelen på en tydelig lederskikkelse vil mest sannsynlig føre til at teamet vil fremstå som ineffektivt og initiativløst.

Oppsummert så fremstår 6 STS i SPGR atferdsrommet som en umoden gruppe.



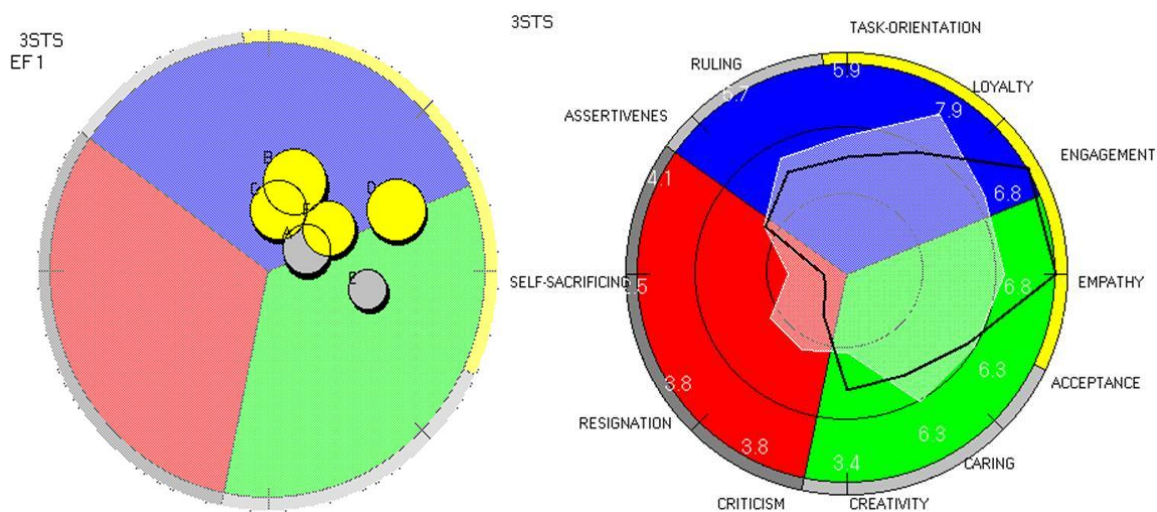
Figur 4.7.2 Feltdiagram og vektordiagram for forbedringsgruppe 5 STS

Øyeblikksbildet i SPGR feltdiagrammet for 5 STS indikerer en gruppe som i sum er preget av kontrollorientert atferd. Plasseringen av gruppens snitt-sirkel midt mellom sentrum og periferien av SPGR rommet antyder at gruppen er lite preget av opposisjonsorientert atferd. Alle sirklene er gule som indikerer at alle medlemmene viser et relativt balansert spekter av atferd. Vektordiagrammet tydeliggjør gruppens samlede atferd og tyder på en overvekt av kontrollorientert atferd med fokus på løsning av oppgaver, lojalitet til oppdraget og høyt engasjement. Omsorgsorientert atferd er noe mindre utviklet i dette teamet selv om både empativektoren og vektoren

for ivaretagenhet har forholdsvis høye utslag. Vektordiagrammet tyder på at konfliktnivået er lavt i gruppen selv om utslag på kritikkvektoren og selvhevdelsesvektoren indikerer at provoserende, egenrådige, og konkurranseinnstilt atferd kan forekomme. Vektordiagrammet tyder på forholdsvis liten grad av autoritær og kontrollerende atferd.

Feltdiagrammet antyder at det er en rolle som peker seg ut som den mest innflytelsesrike i teamet. Dette kan nok være en formell eller uformell lederskikkelse. Det er forskjell på sirkelstørrelsene som viser at det er polarisering mellom teammedlemmene. To andre roller fremstår med forholdsvis stor innflytelse i teamet og disse rollene har plassering nærme den mest innflytelsesrike rollen i SPGR rommet. Disse rollene viser en hovedvekt mot høyt engasjement og lojalitet selv om den gule fargen på sirkelen tyder på at dette er roller som bruker et relativt balansert spekter av atferd. Den fjerde rollen i teamet fremstår med betydelig mindre innflytelse i teamet og nærheten til sentrum av SPGR rommet kan tyde på noe opposisjonsorientert atferd selv om denne rollen også plasseres innenfor området for kontrollorientert atferd. Posisjoneringen midt mellom sentrum og periferien av SPGR rommet og begrenset polarisering i teamet kan tyde på at dette er en gruppe med moderat evne til læring. En forholdsvis tydelig lederskikkelse vil mest sannsynlig føre til at teamet vil fremstå som oppgaveorientert.

Oppsummert så fremstår 5 STS i SPGR atferdsrommet som en forholdsvis moden gruppe.

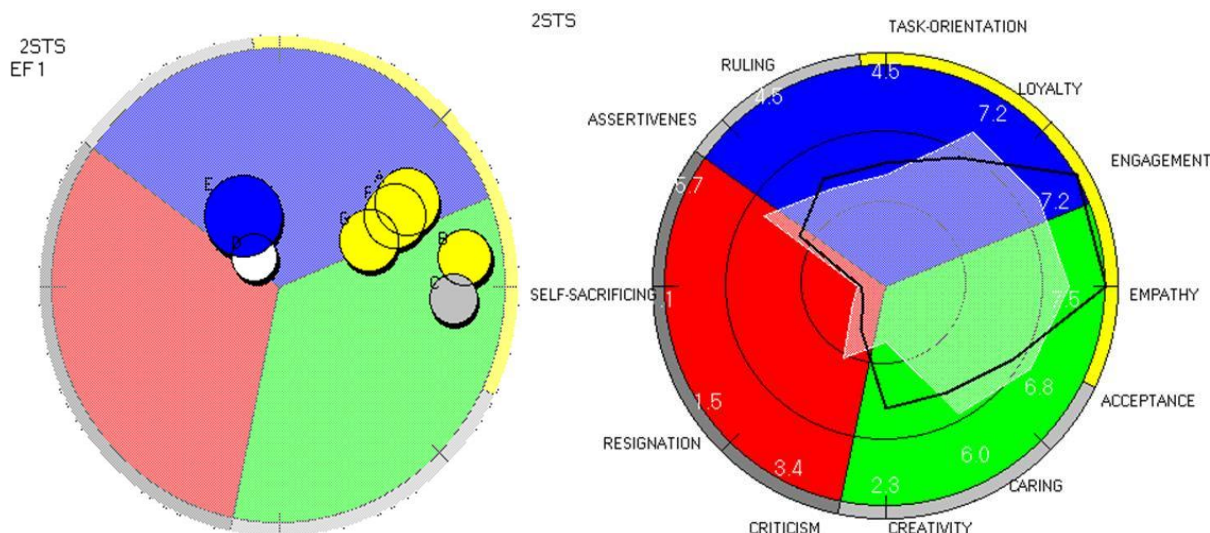


Figur 4.7.3 Feltdiagram og vektordiagram for forbedringsgruppe 3 STS

Øyeblikksbildet i SPGR feltdiagrammet for 3 STS indikerer en gruppe som i sum viser en atferd preget av kontroll og omsorg. Plasseringen av gruppens snitt-sirkel nærme sentrum av SPGR rommet antyder at gruppen også er preget av noe opposisjonsrelatert atferd. Vektordiagrammet tydeliggjør gruppens samlede atferd og tyder på en forholdsvis god balanse mellom graden av lojalitet og engasjement innenfor området for kontrollorientert atferd. Tilsvarende tyder det på god balanse mellom graden av empati, aksept og ivaretagelse innenfor området for omsorgsorientert atferd. Utslagene på forannevnte vektorer er forholdsvis kraftige og tyder på ganske høy intensitet. Vektordiagrammet tyder på at det kan forekomme begrenset kritisk atferd i gruppen og at det til tider kan være medlemmer som preges av oppgittethet. Vektordiagrammet tyder på forholdsvis liten grad av autoritær og kontrollerende atferd.

Feltdiagrammet antyder at det er innflytelsesrik lederrolle i teamet som kan være en formell eller uformell lederskikkelse. Sirkelens posisjon langs vektoren for oppgaveorientering tyder på at lederrollen mest sannsynlig vil preges av forsøk på effektiv oppgaveløsning. Det er betydelig forskjell på sirkelstørrelsene som viser at det er polarisering mellom teammedlemmene. En annen teamrolle fremstår også med innflytelse på teamet og sirkelens posisjon langs engasjementsvektoren tyder på at denne personen vil forsøke å løfte engasjementet og fellesskapet i gruppen. Det er en teamrolle som fremstår med samme fokus og plassering som lederen uten å ha samme grad av innflytelse på teamet. De resterende teamrollene fremstår med lysegrå sirkler som indikerer at de inntar avhengighetsroller i teamet. Begge to vil nok mest sannsynlig være opptatt av relasjonsbyggende aktiviteter og opptre som beskjedne og forsiktige. Teamets posisjonering forholdsvis nærme sentrum av SPGR rommet og betydelig polarisering kan tyde på at dette er en gruppe med begrenset evne til læring. Det kan allikevel tyde på at den i enkelte konkrete oppgaver vil fremstå som effektiv i og med at den har en oppgavefokuseret og innflytelsesrik lederskikkelse.

Oppsummert så fremstår 3 STS i SPGR atferdsrommet som en umoden gruppe.



Figur 4.7.4 Feltdiagram og vektordiagram for forbedringsgruppe 2 STS

Øyeblikksbildet i SPGR feltdiagrammet for 2 STS indikerer en gruppe som i sum viser en atferd preget av kontroll og omsorg. Plasseringen av gruppens snitt-sirkel forholdsvis nærme sentrum av SPGR rommet antyder at gruppen også er preget av noe opposisjonsorientert atferd. Vektordiagrammet tydeliggjør gruppens samlede atferd og tyder på at lojalitet og engasjement er dominerende innenfor området for kontrollorientert atferd. Tilsvarende tyder det på forholdsvis god balanse mellom graden av empati, aksept og ivaretagenheter innenfor området for omsorgsorientert atferd. Utslagene på lojalitet, engasjement og empati vektorene er forholdsvis kraftige og tyder derfor på høy intensitet. Vektordiagrammet tyder på at det forekommer noe opposisjonsorientert atferd som nok kan være preget av egenrådighet og opposisjon til autoriteter. Det kan også tyde på en tendens til at noen fremstår som konkurranseinnstilt og søker å hevde seg selv. Gruppen fremstår som lite preget av autoritær styring og den fremstår som lite oppgaveorientert.

Feltdiagrammet antyder at det er en rolle som peker seg ut som veldig innflytelsesrik i forhold til de andre teammedlemmene. Denne rollen har inntatt en spesialisert rolle i form av BLÅ farge som tyder på oppgaveorientering. Sirkelens plassering veldig nær sentrum av sirkelen og noe inn i det røde feltet kan tyde på lite fleksibilitet, samt at plasseringen langs vektoren for selvhevdelse nok kan tyde på at dette er en rolle med behov for å fremme sitt eget. Det er også betydelig forskjell på sirkelstørrelsene i teamet som viser at det er polarisering mellom teammedlemmene. To av rollene fremstår med forholdsvis stor innflytelse i teamet og deres plassering langs vektoren

for engasjement tyder på at disse rollene nok forsøker å få til et konstruktivt samarbeid i teamet. Den gule fargen på sirkelen tyder på at dette er roller som bruker et relativt balansert spekter av atferd. To andre roller har små sirkler og derfor liten innflytelse på teamet. Deres plassering i området for omsorgsorientert atferd og langs vektoren for empati tyder på at disse medlemmene først og fremst er opptatt av relasjonsbyggende atferd. Den ene av disse rollene fremstår med lysegrå sirkel og vil nok innta en avhengighetsrolle preget av beskjedenhet og forsiktighet. Den siste rollen i teamet fremstår med liten og mørkegrå sirkel med en plassering på grenselinjen mellom atferdsområdene for kontroll og opposisjon. Dette tyder på en rolle som kan preges av resignasjon eller at den oppfatter samspillet som krevende eller direkte uinteressant. Posisjoneringen mot sentrum av SPGR rommet og den tydelige polariseringen i teamet kan tyde på at dette er en gruppe med begrenset evne til læring. Konfliktnivået i teamet vil mest sannsynlig føre til at teamet vil fremstå som ineffektivt og initiativløst selv om det har en rolle som fremstår med betydelig innflytelse.

Oppsummert så fremstår 2 STS i SPGR atferdsrommet som en umoden gruppe.

4.8 Dybdeintervju vedrørende gruppedynamikk i STS

Ledere og leankoordinator i STS ble spurt 9 hovedspørsmål relatert til gruppenes rammebetingelser, teamlederrollen, gruppedynamikk og teameffektivitet.

Intervjuobjektene er i hovedsak enige om at rammebetingelsene for produksjonsteamene er tydelige og godt definerte.

I produksjonen er de flinke, de vet hva de skal gjøre og ruller på arbeidsoppgavene. Der er det klare rammebetingelser.

Det er samtidig bred enighet om at rammebetingelsene er mer utydelige og kanskje for utydelige med den atferden som enkelte av gruppene viser:

I forbedringsgruppene så vet nok skiftansvarlige hva som forventes! Men, jeg er ikke sikker på at de andre har fått dette med seg.

Vi kunne kanskje ha vært tydeligere med rammebetingelsene, men det er jo viktig å ikke ha for tette rammebetingelser for gruppene.

Flere av svarene tyder på at valg av teamlederrollen har vært basert i en innflytelsesrik og spesialisert lederrolle, samt hva som har vært enklest å få til og ikke hva som ville ha vært best for å skape godt grunnlag for kontinuerlig forbedringsarbeid:

Jeg har gjort det enkelt og valgt de som er driftsledere og det ser jeg i ettertid at det ikke har vært riktig i alle tilfellene. Jeg valgte driftslederne fordi jeg tenkte at de hadde forståelse. De er jo driftsledere for en grunn! Jeg tenkte at når de setter i gang noe så hører folk etter.

Teamlederen ble valgt fordi de allerede har en stilling hvor de har ansvar. Jeg har «litt» bevisst valgt ansvarsområde. Jeg har ikke tenkt spesielt på hva som er viktige egenskaper hos en teamleder.

I ettertid tyder enkelte svar på at de ser at dette kan ha vært feil fremgangsmåte:

Leder trenger allikevel ikke å være driftsleder. Kanskje de som er på skiftet har et annet alternativ? Kanskje noen har lyst og brenner for dette? Får vi en som brenner for det vil det smitte over på de andre. Klarer du å skape interesse så er det utrolig hva du klarer å få til!

Det fremstod som om intervjuobjektene fant det vanskelig å være konkrete når de ble spurt om kjennetegn ved teamenes atferd innenfor kontroll, omsorg, opposisjon og avhengighet selv om jeg forsøkte å tydeliggjøre begrepene ved å utdype spørsmålene med SPGR's observasjonskategorier. Det er allikevel flere av svarene som er meget interessante for etterprøving av resultatene fra SPGR undersøkelsen. Flere svar tyder på at kontrollorientert atferd først er skikkelig til stede når gruppene har fått tydelige og veldefinerte oppgaver:

Det er noen som er veldig målorientert når de jobber med konkrete saker som f.eks. papirskader. De skjønner nytten av det. Det er gruppa som har fått den oppgaven. Det er allikevel ikke sikkert at en annen gruppe ville ha løst oppgaven like bra. Alle i den gruppen jobber mot et felles mål. De ser at det blir bedre.

Andre svar tyder på at det er stor forskjell mellom teamene:

Jeg har en annen gruppe hvor jeg har holdt på i tre år med å få orden på et område. Der er fokus dessverre fremdeles det samme.

Svarene tyder på at omsorgsorientert atferd nok kan være godt til stede selv om det ikke alltid er like tydelig om det gjelder organisasjonen som helhet eller teamene:

Jeg velger å tro at det er bra. I rotasjonen er det jo de faste lagene som jobber sammen. Der vet jeg det er bra. Det er nok noen elementer i enkelte grupper som ikke fungerer så bra, men jeg vet om lag som fungerer veldig bra og de gjør også mye sammen på fritiden. De jobber veldig godt sammen når de er på jobb og ikke minst kan snakke veldig åpent. Respekt for hverandre!

Operatørene rullerer. Det er jo godt samhold i avdelingen og de ansatte trives på jobb. I avdelingen blir samholdet bra, men det spørs om de får samhold i teamet.

Svarene tyder på at konstruktiv opposisjonsorientert atferd er lite til stede i gruppene selv om flere påpeker at det er «høyt under taket» i noen av gruppene:

Evnen til å stille konstruktive kritiske spørsmål varierer også veldig mye. Det er en som stiller veldig kritiske spørsmål, men på en positiv måte. Som utfordrer gang på gang. Hadde alle vært sånn så hadde det vært fornøylig. I de andre gruppene er det lite «konstruktiv kritikk». Det er generell mangelvare i gruppene.

Flere påpeker derimot at negativ kritikk forekommer i flere av gruppene selv om det er tegn til at denne type atferd er i ferd med å bli mindre akseptert:

Jeg har hørt at de som sutrer! De er det ingen som bryr seg om. De kan sutre, men de blir ikke hørt. Det er de seriøse som blir lyttet til.

De fleste svarene tyder på at avhengighetsorientert atferd i form av lojalitet og disiplin er lite til stede i teamene:

Lojaliteten er nok til hele avdelingen og ikke til teamet pga. rullering. Disiplinen er nok ikke sterkest. Det er nok personavhengig. Det er nok holdningsrelatert og skiftleder må nok gjøre mye. Det blir nok en del enmannsarbeid for å slutføre selv om det diskuteres mye. Det er nok enkelte som ikke har den beste disiplinen på å bli ferdige innen tiden!

Intervjuobjektene er stort sett veldig tydelige på at det er forskjell på gruppenes effektivitet under produksjon og ved kontinuerlige forbedringsaktiviteter:

I produksjon er gruppen kanoneffektive! Med forbedringsarbeid så må de komme inn i en steam! Som de skjønner at dette er faktisk veldig greit. Det må bli rutine.

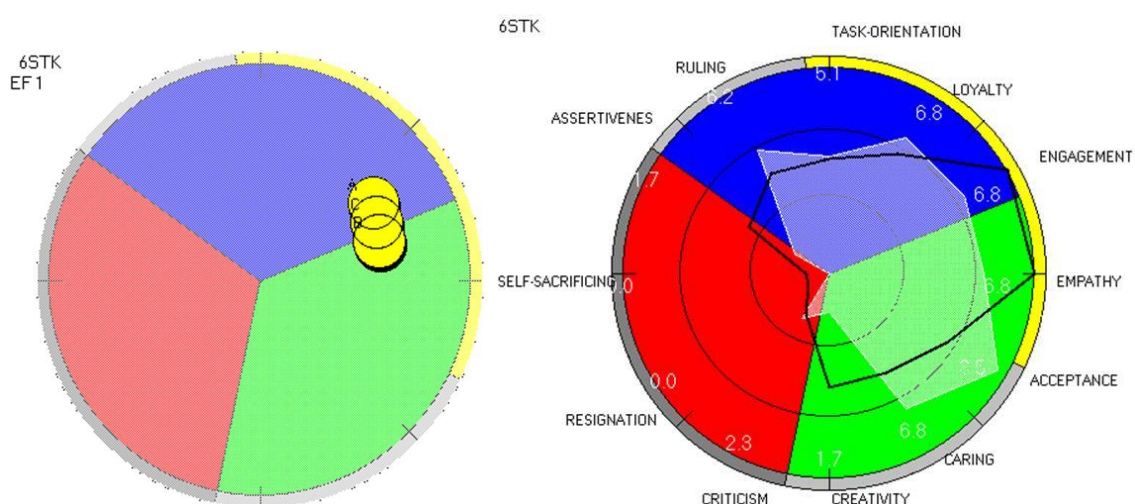
I produksjon er de nok mye mer effektive fordi alt er innarbeidet. Jeg håper jo at de kommer på samme nivå over tid.

Det er først når forbedringsgruppene får godt definerte forbedringsoppgaver at de oppleves som effektive:

Jeg føler faktisk at effektiviteten er bra når det er konkrete ting de har fått å jobbe med. Da diskuterer de ting i gruppene og kommer frem med løsninger. Uten konkrete oppgaver som f.eks. kontinuerlig forbedringsarbeid innenfor ansvarsområdet så fungerer det ikke bra i det hele tatt.

4.9 SPGR, gruppedynamikk i STK

SPGR undersøkelse ble gjennomført for 6 forbedringsgrupper i STK. Det var totalt 69 % av de spurte som svarte. Feltdiagrammene og vektordiagrammene for de enkelte forbedringsgruppene gav et øyeblikksbilde av den enkelte gruppens samlede opplevelse av gruppedynamikken. Feltdiagrammene og vektordiagrammene for forbedringsgruppene vises i figur 4.9.1 til 4.9.6.



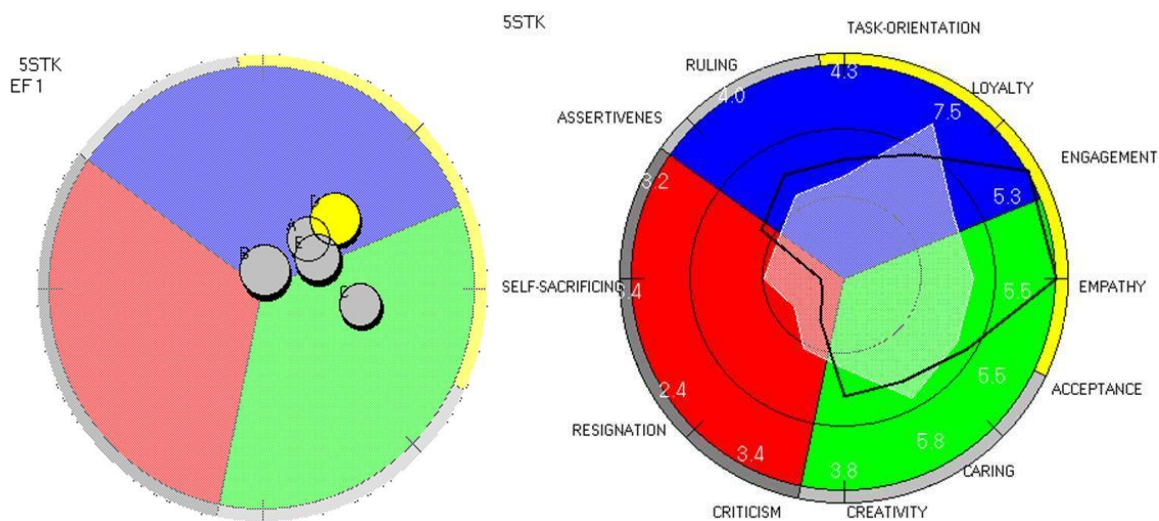
Figur 4.9.1 Feltdiagram og vektordiagram for forbedringsgruppe 6STK

Øyeblikksbildet i SPGR feltdiagrammet for 6 STK indikerer en gruppe som i sum viser en atferd preget av kontroll og omsorg. Vektordiagrammet tydeliggjør gruppens samlede atferd og tyder på at lojalitet og engasjement er dominerende innenfor kontrollorientert atferd. Tilsvarende tyder det på en tendens til å være fornøyde, men samtidig initiativløse innenfor omsorgsorientert atferd. Vektordiagrammet tyder på at konfliktnivået er veldig lavt i gruppen. Moderat utslag på styringsvektoren tyder på at en autoritær og kontrollerende atferd kan forekomme i gruppen. Gruppen fremstår som lite oppgaveorientert.

Feltdiagrammet antyder at det ikke er en dominerende og tydelig lederrolle i teamet. Rollene fremstår som likeverdige og deres plassering langs engasjementsvektoren tyder på at de har fokus på konstruktivt samarbeid. Den gule fargen på sirklene tyder på at dette er roller som bruker et relativt balansert spekter av atferd.

Posisjoneringen mot periferien i SPGR rommet og en overvekt av omsorgsorientert atferd kan tyde på at dette er en gruppe med moderat evne til læring og som mest sannsynlig vil fremstå som ineffektiv uten en tydelig lederskikkelse.

Oppsummert så fremstår 6 STK i SPGR atferdsrommet som en gruppe med begrenset modenhet.



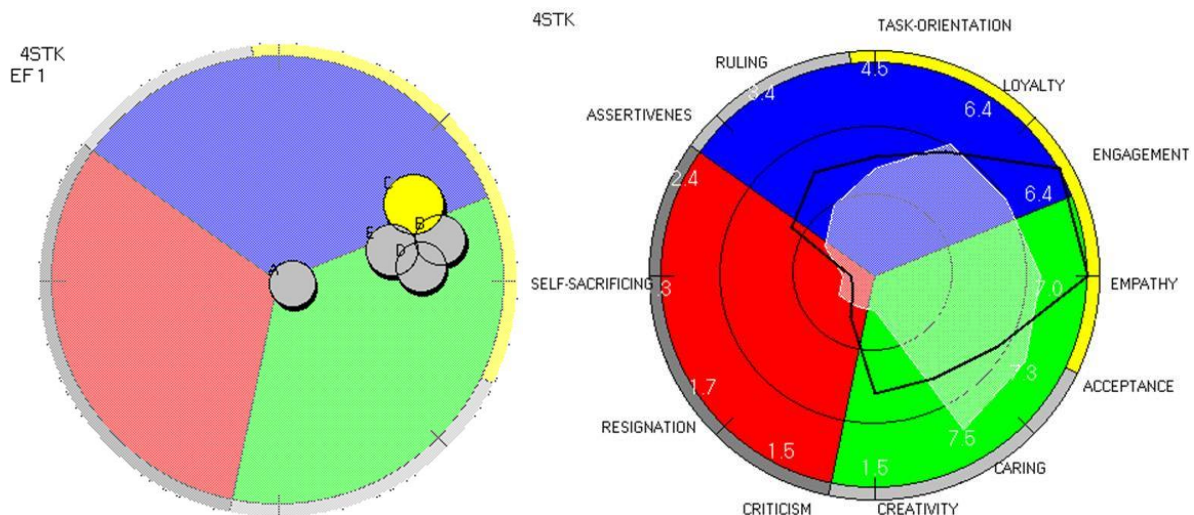
Figur 4.9.2 Feltdiagram og vektordiagram for forbedringsgruppe 5 STK

Øyeblikksbildet i SPGR feltdiagrammet for 5 STK indikerer en gruppe som i sum viser en atferd preget av kontroll og omsorg. Plasseringen av gruppens snitt-sirkel nærme sentrum av SPGR rommet antyder at gruppen også er preget av noe opposisjonsorientert atferd. Vektordiagrammet tydeliggjør gruppens samlede atferd

og viser kraftig utslag på lojalitetsvektoren i kontrollområdet og relativt svake utslag på de andre vektorene innenfor samme område. Gruppen viser moderate utslag på empati, aksept og ivaretagelse innenfor området for omsorgsorientert atferd. Vektordiagrammet tyder på at det er noe opposisjonsorientert atferd i gruppen. Denne atferden vil blant annet kunne være preget av resignasjon, opposisjon mot autoriteter og innesluttethet. Gruppen er lite preget av autoritær styring.

Feltdiagrammet antyder at det ikke er en rolle som peker seg ut som en dominerende og tydelig lederskikkelse i teamet. Det er allikevel en rolle som fremstår med mer innflytelse enn de resterende medlemmene og denne rollen kan være en formell eller uformell lederrolle. Rollen er posisjonert i området for kontrollorientert atferd og den gule fargen på sirkelen tyder på at dette er en rolle som bruker et relativt balansert spekter av atferd. Det er betydelig forskjell på sirkelstørrelsene i teamet som viser at det er polarisering mellom teammedlemmene. De fire resterende medlemmene har inntatt avhengighetsroller og vil nok kunne fremstå som positive, men initiativløse. Deres atferd vil mest sannsynlig være preget av lojalitet og flittighet i området for kontrollorientert atferd. Tilsvarende vil de mest sannsynlig være preget av passiv støtte og aksept i området for relasjonsorientert atferd. Den ene avhengighetsrollen er posisjonert noe inn i området for opposisjonsorientert atferd og vil nok kunne fremstå som lite fleksibel. Posisjoneringen mot sentrum av SPGR rommet og den tydelige polariseringen i teamet kan tyde på at dette er en gruppe med begrenset evne til læring. Mangelen på en tydelig lederskikkelse vil mest sannsynlig føre til at teamet vil fremstå som ineffektivt og initiativløst.

Oppsummert så fremstår 5 STK i SPGR atferdsrommet som en umoden gruppe.



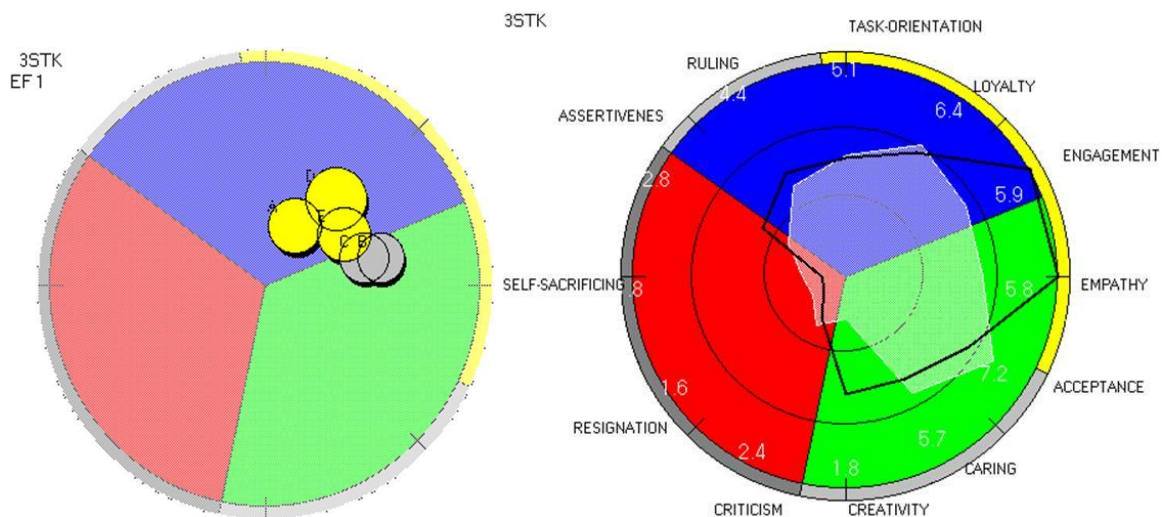
Figur 4.9.3 Feltdiagram og vektordiagram for forbedringsgruppe 4 STK

Øyeblikksbildet i SPGR feltdiagrammet for 4 STK indikerer en gruppe som i sum viser en atferd dominert av omsorgsorientert atferd og som også er noe preget av kontrollorientert atferd. Plasseringen av gruppens snitt-sirkel midt mellom sentrum av SPGR rommet og periferien antyder at gruppen er lite preget av opposisjonsorientert atferd. Vektordiagrammet tydeliggjør gruppens samlede atferd og viser moderate utslag på lojalitetsvektoren og engasjementsvektoren i kontrollområdet og relativt svake utslag på de andre vektorene innenfor samme område. Gruppen viser forholdsvis kraftige utslag på empati, aksept og ivaretagenhets innenfor området for omsorgsorientert atferd. Vektordiagrammet tyder på at det er lite opposisjonsorientert atferd og gruppen er lite preget av autoritær styring.

Det er en rolle som fremstår med betydelig mer innflytelse enn de resterende medlemmene og denne rollen kan nok være en formell eller uformell lederrolle. Rollen er posisjonert langs engasjementsvektoren i området for kontrollorientert atferd og den gule fargen på sirkelen tyder på at dette er en rolle som bruker et relativt balansert spekter av atferd. Det er betydelig forskjell på sirkelstørrelsene i teamet som viser at det er polarisering mellom teammedlemmene. De fire resterende medlemmene har inntatt avhengighetsroller og vil nok kunne fremstå som positive, men initiativløse. Deres atferd vil mest sannsynlig være preget av passiv støtte og aksept i og med at de er plassert i området for omsorgsorientert atferd. Den ene avhengighetsrollen er posisjonert noe inn i området for opposisjonsorientert atferd og vil nok kunne fremstå som lite fleksibel. Den tydelige polariseringen i

teamet og overvekten av fokus på omsorgsorientert atferd kan tyde på at dette er en gruppe med begrenset evne til læring. Den innflytelsesrike lederskikkelsen kan kanskje føre til at teamet fremstår som effektivt ved løsning av enkle og veldefinerte oppgaver.

Oppsummert så fremstår 4 STK i SPGR atferdsrommet som en forholdsvis umoden gruppe.



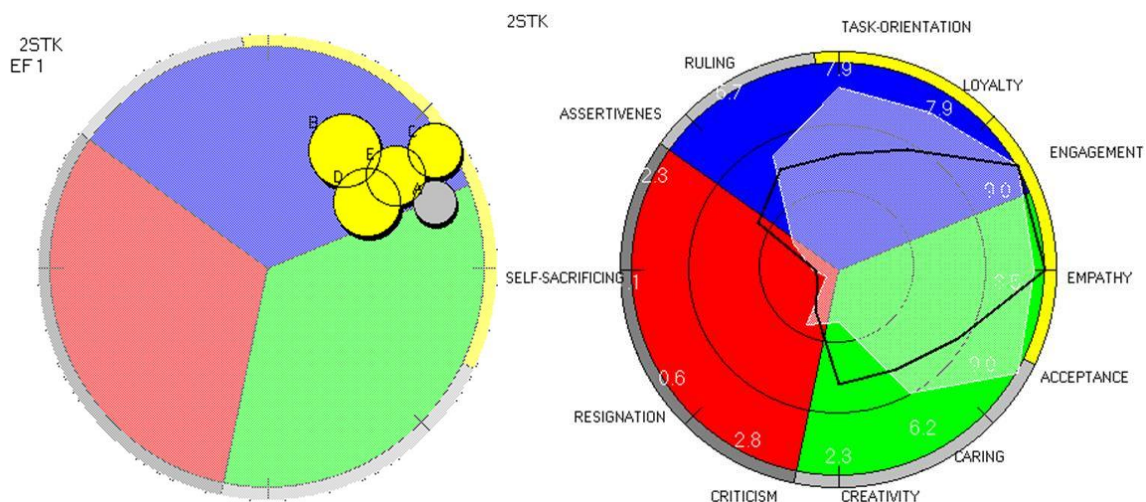
Figur 4.9.4 Feltdiagram og vektordiagram for forbedringsgruppe 3 STK

Øyeblikksbildet i SPGR feltdiagrammet for 3 STK indikerer en gruppe som i sum viser en atferd preget av kontroll og omsorg. Plasseringen av gruppens snitt-sirkel midt mellom sentrum av SPGR rommet og periferien antyder at gruppen er lite preget av opposisjonsorientert atferd. Vektordiagrammet tydeliggjør gruppens samlede atferd og viser moderate utslag på vektorene for oppgaveorientering, lojalitet og engasjement innenfor området for kontrollorientert atferd. Gruppen viser stort utslag på aksept og moderate utslag på empati og ivaretagenhets innenfor området for omsorgsorientert atferd. Vektordiagrammet tyder på lite opposisjonsorientert atferd og at gruppen er lite preget av autoritær styring.

Feltdiagrammet antyder at det er innflytelsesrik lederrolle i teamet som med sin gule farge mest sannsynlig har evnen til å bruke et balansert spekter av atferd. Sirkelens posisjon langs vektoren for lojalitet tyder på en leder stil som vil være preget av forståelse og samtykke, samt at plasseringen innad i området for kontrollorientert atferd indikerer fokus på måloppnåelse. Det er forskjell på sirkelstørrelsene i teamet som viser at det er polarisering mellom teammedlemmene. En annen rolle fremstår

også med innflytelse på teamet og sirkelens posisjon i retning av vektoren for oppgaveorientering tyder på at denne personen vil forsøke å bidra til gruppens fokus på måloppnåelse. Rollen har også gul farge som indikerer evnen til å bruke et balansert spekter av atferd. De to resterende rollene fremstår begge med lysegrå farge som tyder på at de har inntatt avhengighetsroller i teamet. Dette er nok beskjedne og forsiktige personer og deres plassering mellom engasjement og empati tyder på at disse rollene vil være mest opptatt av relasjonsorientert atferd i form av passiv aksept og støtte til gruppen. Polarisering i teamet og teamets posisjonering midt mellom sentrum av SPGR rommet og periferien kan tyde på at dette er en gruppe med moderat evne til læring. Det kan også tyde på at den i enkle og veldefinerte oppgaver vil fremstå som effektiv i og med at den har en innflytelsesrik lederrolle.

Oppsummert så fremstår 3 STK i SPGR atferdsrommet som en forholdsvis umoden gruppe.



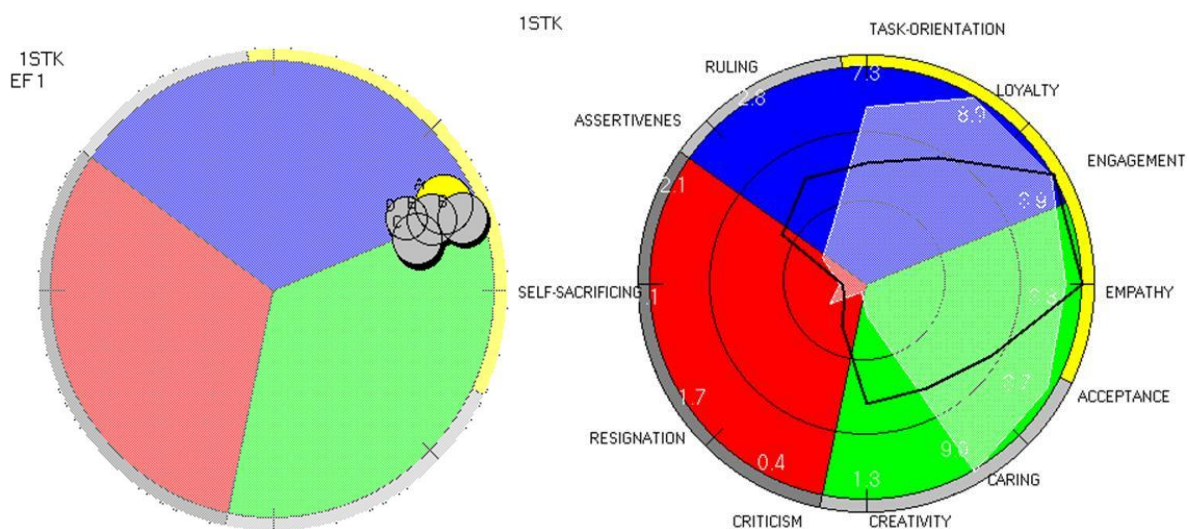
Figur 4.9.5 Feltdiagram og vektordiagram for forbedringsgruppe 2 STK

Øyeblikksbildet i SPGR feltdiagrammet for 2 STK indikerer en gruppe som i sum viser en forholdsvis balansert atferd av kontroll og omsorg. Plasseringen av gruppens snitt-sirkel i nærheten av periferien av SPGR rommet antyder at dette er en gruppe med lite opposisjonsorientert atferd. Vektordiagrammet tydeliggjør gruppens samlede atferd og viser store utslag på vektorene for oppgaveorientering, lojalitet og engasjement innenfor området for kontrollorientert atferd. Tilsvarende

viser vektorene for empati og aksept store utslag i området for omsorgsorientert atferd. Vektordiagrammet tyder ellers på meget liten grad av opposisjonsorientert atferd og at det forekommer begrenset grad av autoritær styring i gruppen.

Feltdiagrammet antyder at det er to innflytelsesrike roller i teamet. De er begge plassert mellom lojalitets- og engasjementsvektoren i området for kontrollorientert atferd og den gule fargen på sirkelene tyder på at de utviser et balansert spekter av atferd. Det er betydelig forskjell på sirkelstørrelsene i teamet som viser at det er polarisering mellom rollene i teamet. En annen rolle med gul farge er plassert helt i periferien av SPGR rommet. Den siste rollen ser ut til å ha inntatt en avhengighetsrolle og vil nok fremstå som passiv og initiativløs i forhold til de andre medlemmene. Posisjoneringen mot periferien i SPGR rommet tyder på at dette er en gruppe som ikke har en velutviklet opposisjonsorientert atferd og som nok vil fremstå med begrenset evne til læring. Polarisering i teamet vil også medføre begrenset evne til læring. De to innflytelsesrike rollene vil mest sannsynlig kunne bidra til at teamet vil kunne fremstå som effektivt ved løsning av enkle og godt definerte oppgaver.

Oppsummert så fremstår 2 STK i SPGR atferdsrommet som en forholdsvis umoden gruppe.



Figur 4.9.6 Feltdiagram og vektordiagram for forbedringsgruppe 1 STK

Øyeblikksbildet i SPGR feltdiagrammet for 1 STK indikerer en gruppe som i sum viser en forholdsvis balansert atferd av kontroll og omsorg. Plasseringen av gruppens snitt-sirkel i nærheten av periferien av SPGR rommet antyder at dette er en gruppe med lite opposisjonsorientert atferd. Vektordiagrammet tydeliggjør gruppens samlede atferd og viser store utslag på vektorene for oppgaveorientering, lojalitet og engasjement innenfor området for kontrollorientert atferd. Tilsvarende viser vektorene for empati, aksept og ivaretagelse store utslag i området for omsorgsorientert atferd. Vektordiagrammet tyder ellers på meget liten grad av opposisjonsorientert atferd og autoritær styring i gruppen.

Feltdiagrammet antyder at det er en innflytelsesrik rolle i teamet. Rollen er posisjonert langs engasjementsvektoren og den gule fargen på sirkelen tyder på at denne rollen utviser et balansert spekter av atferd. Det er betydelig forskjell på sirkelstørrelsene i teamet som viser at det er polarisering mellom teammedlemmene. De andre rollene vises som lysegrå sirkler som indikerer at de har inntatt avhengighetsroller og deres posisjonering tyder på en overvekt av relasjonsorientert atferd. Disse rollene vil nok kunne være fornøyde, men sannsynlig fremstå som passive og initiativløse. Posisjoneringen mot periferien i SPGR rommet tyder på at dette er en gruppe som ikke har en velutviklet opposisjonsorientert atferd og som nok vil fremstå med begrenset evne til læring. Polarisering i teamet vil også medføre begrenset evne til læring. Teamets overvekt av avhengighetsroller vil mest sannsynlig føre til at teamet vil fremstå som ineffektivt og initiativløst selv om det er en rolle som fremstår som innflytelsesrik i forhold til resten av teammedlemmene. Oppsummert så fremstår 1 STK i SPGR atferdsrommet som en umoden gruppe.

4.10 Dybdeintervju vedrørende gruppedynamikk i STK

Ledere, leankoordinator og tillitsvalgte i STK ble spurt 9 hovedspørsmål relatert til gruppenes rammebetingelser, teamlederrollen, gruppedynamikk og teameffektivitet.

Intervjuobjektene er i hovedsak enige om at rammebetingelsene for produksjonsteamene er tydelige og godt definerte.

Skiftarbeidet er godt definert. Når du kommer på nattskift er det fem aviser som skal ut. Det er veldig definert. Vi har veldefinerte oppgaver.

Det er samtidig bred enighet om at rammebetingelsene er mer utydelige for forbedringsgruppene:

Hvert skift er jo egentlig en forbedringsgruppe, men det er jo opp til gruppa å finne forbedringsområder og da diskuterer de jo så fillene fyker noen ganger for de er jo ofte uenige i utgangspunktet. Så prøver de og feiler.

Svarene fra mellomledelsen tyder på at bevissthet og fokus ved valg av teamledere har vært forskjellig:

Vi snakket sammen og spurte om noen hadde lyst. Jeg tror nok at vi var sammen og diskuterte. Det er rart med det. Skiftlederne har en måte å jobbe på som kanskje styrer mye av hverdagen på skiftet. Det er kanskje ikke lurt å ha de samme for å styre det på samme måte i forbedringsgruppene. Da får du kanskje ikke de kritiske spørsmålene eller den kritiske diskusjonen. Derfor så tenkte vi at det kanskje ikke var lurt.

Jeg har ikke valgt teamledere. Det har de gjort selv. Jeg har oppfordret alle ansatte til ikke å velge en teamleder som er skiftansvarlig fordi skiftansvarlig har mye annet. Og oppfordret dem til å se på det som læring og noe positivt. Ikke en gruppe har klart det.

Svarene fra intervjuobjektene tyder på at teamlederrollen fungerer bra der det har foregått en bevisst «rekruttering»:

Han gruppelederen har gjort en god jobb. Veldig flink til det han har blitt satt til å gjøre. Alle synes at det var veldig gøy at han ble teamleder. De synes at han først kom med noen dumme spørsmål, men så viser det seg at de kanskje ikke var så dumme. De var gjennomtenkt, men det var ingen som hadde nevnt det før.

Svarene indikerer også at det er stor forskjell på kontrollorientert atferd i gruppene. I enkelte deler av organisasjonen oppleves denne atferden som mer eller mindre fraværende:

Gruppene fremstår som svake. Absolutt. Det har blitt sett på som et arbeid som man må gjøre og all nysgjerrighet blir fjernet. Veldig mye løsningsorienterte tanker blir også fjernet når det er noe man blir tvunget til å gjøre istedenfor noe man har lyst til.

Et av intervjuobjektene svarer kort og presist: *Ikke etablert!* Ved spørsmål om oppgaveorientert atferd i forbedringsgruppene i den ene avdelingen i STK.

I den andre avdelingen tyder svarene på at kontrollorientert atferd er noe mer til stede:

Alle sammen tar del i gruppeoppgavene. Alle har like mye ansvar for kontroll!

Svarene tyder på at omsorgsorientert atferd er til dels dominerende i den ene avdelingen og lite til stede i den andre avdelingen:

Jeg vil si at vi har noen sterke og gode grupper som tar veldig hensyn til hverandre. Hjelper hverandre. At det kan bli bedre? Jeg vet ikke et punkt. De er omsorgsfulle. Det er som en familie som er på jobb. De kjenner hverandres svakheter.

Jeg tror ikke det er noe sterkt i alle fall. Gruppene ser ikke på seg selv som gruppe i særlig stor grad. Jeg tror ikke at det er alle som umiddelbart kan skrive ned hvem som er i egen gruppe. Jeg vet hvem medlemmene i min gruppe er, men det er ikke sånn at min gruppe! Dette er vår leveranse! Jeg tror ikke at gruppa har et ansvarsområde, kun individuelt.

Svarene tyder også på at det er avdelingsvise forskjeller relatert til opposisjonsorientert atferd. Der hvor det er høyt under taket i den ene avdelingen:

Jeg tror at det kan være negative utsagn i gruppene, men gruppen kveler det. Jeg synes de er flinke til å være kritiske og opptatt av detaljer som det viser seg at faktisk er viktige for å komme videre. Da er det positivt. Jeg opplever dette som velfungerende i våre team. 90% positivt og 10% negativt.

Så er det negativ kritikk og lite rom for konstruktiv kritikk i den andre avdelingen:

Jeg tror det er helt fraværende i en gruppe og så tror jeg at det er så mye i en annen gruppe at der sitter de et par stykker og holder kjeft. En blir da sittende å gjøre alt. Fordi de ikke gidder, de sitter bare på «bakbeina», de blir ikke ferdig og da holder de kjeft selv om de egentlig har mye tanker og ideer.

Det endte med at vi bare reiste oss og gikk. Da var det sånn stilleaksjon som jeg vet at det ble tatt tak i. Hvordan de forskjellige er nå. Det er jeg ikke sikker på. Men, jeg hører jo stadig kritiske røster.

Svarene tyder på at avhengighetsorientert atferd i form av lojalitet og disiplin fremstår som forholdsvis lav i begge avdelingene selv om det her også ser ut til å være avdelingsvise forskjeller:

Respekten samlet sett til forbedringsgruppene og de oppgavene de har fått og den møteaktiviteten som de har blitt bedt om å ha. Den respekten har vært lav hos samtlige. Derfor vil jeg si at lojaliteten er varierende lav!

Jeg spurte her følgende oppfølgingsspørsmål. Vil du kunne karakterisere noen av gruppene som at de tenker VI som team?

Nei. Jeg tro ikke det. Sånn oppfatter jeg det. Jeg oppfatter ikke at de ser på seg selv som et team. De ser på seg selv som en gruppe satt sammen av ledelsen som skal prøve å løse noen oppgaver.

Et annet svar er med på å nyansere avhengighetsorientert atferd fra den andre avdelingen:

Lojaliteten er god, men disiplinen kunne kanskje vært bedre. Vi kan dele oppgaver, men det er ikke alle som er like flinke til å løse de på avtalt tid. Det trenger ikke å være tunge oppgaver! Vi stoler på hverandre at vi kan jobbe sammen som team.

Intervjuobjektene svarer nyansert ved spørsmål om effektivitet under produksjon og ved kontinuerlig forbedringsaktiviteter:

Jeg tror at de er effektive i produksjon. De har et innbakt system som er beste praksis. Når det gjelder gruppene så tror jeg ikke at de tenker så mye på gruppearbeidet når de jobber i den daglige produksjonen. KF ligger allikevel i bakhodet.

Jeg opplever ikke forskjell på effektiviteten. Vi er samme gruppen og jobber like godt hele tiden.

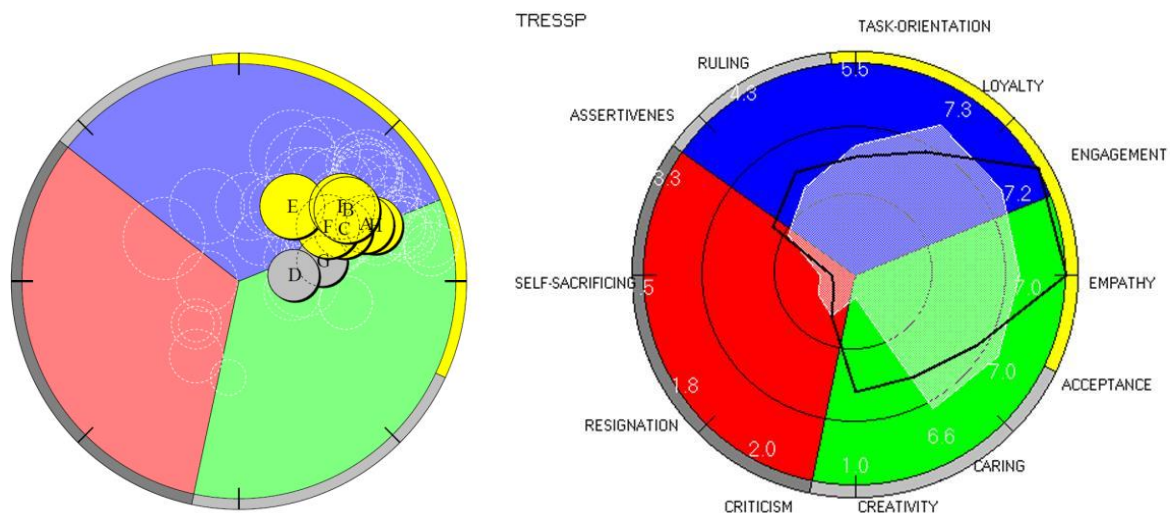
Ja, absolutt. De er «sinnsykt» gode team noen av dem. De vet nøyaktig hva de andre gjør. De vet nøyaktig hva de skal gjøre for å lykkes med å få ting til i produksjonen.

Og så i forbedringsgruppene?

Veldig lav! Overføringen til samme smidighet i forbedringsgruppene det er ikke det samme. To forskjellige verdener.

4.11 Komparativ SPGR, gruppedynamikk i Fibo Trespo

Komparativ SPGR undersøkelse ble gjennomført for 2 forbedringsgrupper i Fibo Trespo. Det var totalt 86 % av de spurte som svarte. Feltdiagrammene og vektordiagrammene for forbedringsgruppene gav et øyeblikksbilde av den enkelte gruppens samlede opplevelse av gruppedynamikken. Feltdiagrammene og vektordiagrammene for forbedringsgruppene vises i figurene 4.11.1 og 4.11.2.



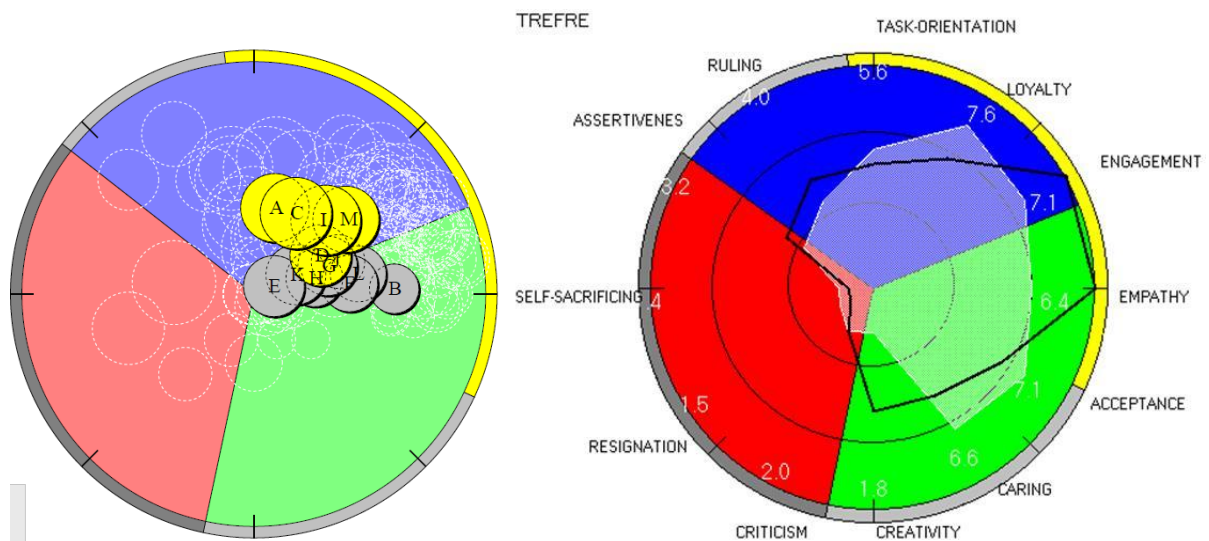
Figur 4.11.1 Feltdiagram og vektordiagram for TRESSP hos Fibo Trespo.

Øyeblikksbildet i SPGR feltdiagrammet viser en gruppe som i sum viser en atferd preget av kontroll og omsorg. Plasseringen av gruppens snitt-sirkel midt mellom sentrum og periferien av SPGR rommet antyder at gruppen er lite preget av opposisjonsorientert atferd. Vektordiagrammet tydeliggjør gruppens samlede atferd og viser stort utslag på lojalitetsvektoren og engasjementsvektoren, samt moderat utslag på vektoren for oppgaveorientering innenfor området for kontrollorientert atferd. Tilsvarende viser vektorene for empati, aksept og ivaretagelse forholdsvis store utslag i området for omsorgsorientert atferd. Vektordiagrammet tyder ellers på liten grad av opposisjonsorientert atferd og autoritær styring i gruppen.

Feltdiagrammet antyder at det er flere roller som har forholdsvis stor innflytelse i teamet. Disse rollene viser en hovedvekt mot høyt engasjement og lojalitet selv om

den gule fargen på sirklene tyder på at dette er roller som bruker et relativt balansert spekter av atferd. Dette kan nok tyde på at flere kan ivareta lederrollen i dette teamet. Det er noe forskjell på sirkelstørrelsene som viser at det er begrenset polarisering mellom teammedlemmene. To av rollene fremstår med lysegrå farge som tyder på at de har inntatt avhengighetsroller i teamet. Dette er nok beskjedne og forsiktige personer og deres plassering mellom engasjement og empati tyder på at disse rollene vil være mest opptatt av relasjonsorientert atferd i form av passiv aksept og støtte til gruppen. Deres plassering nærme området for kontrollorientert atferd kan også tyde på at de kan oppfattes som arbeidsomme og flittige. Posisjoneringen midt mellom sentrum og periferien av SPGR rommet og begrenset polarisering i teamet kan tyde på at dette er en gruppe med moderat evne til læring. Den tilsynelatende gode fordelingen av innflytelsesrike roller i området mellom lojalitetsvektoren og engasjementsvektoren kan også tyde på at denne gruppen fremstår som preget av struktur og konstruktivt samarbeid mot et felles mål.

Oppsummert så fremstår 1 TRESSP i SPGR atferdsrommet som en relativt moden gruppe.



Figur 4.11.2 Feltdiagram og vektordiagram for team TREFRE hos Fibo Trespo.

Øyeblikksbildet i SPGR feltdiagrammet viser en gruppe som i sum viser en atferd dominert av kontroll selv om omsorgsorientert atferd også er med på å prege gruppen. Snittsirkelens lysegrå farge kan tyde på at teamet i sum fremstår som noe passivt. Plasseringen av gruppens snitt-sirkel midt mellom sentrum og periferien av SPGR rommet antyder at gruppen er lite preget av opposisjonsorientert atferd.

Vektordiagrammet tydeliggjør gruppens samlede atferd og viser stort utslag på lojalitetsvektoren og engasjementsvektoren, samt moderat utslag på vektoren for oppgaveorientering innenfor området for kontrollorientert atferd. Tilsvarende viser vektorene for empati, aksept og ivaretagelse forholdsvis store utslag i området for omsorgsorientert atferd. Vektordiagrammet tyder ellers på liten grad av opposisjonsorientert atferd og autoritær styring i gruppen.

Feltdiagrammet antyder at det er 3 roller som har forholdsvis stor innflytelse i teamet. Disse rollene viser en hovedvekt mot oppgaveorientering og lojalitet selv om den gule fargen på sirklene tyder på at dette er roller som bruker et relativt balansert spekter av atferd. Dette kan nok tyde på at flere kan ivareta lederrollen i dette teamet og at deres fokus vil kunne være preget av målrettet oppgaveløsning. Det er forskjell på sirkelstørrelsene i teamet som viser at det er polarisering mellom teammedlemmene. Flertallet av rollene i teamet har inntatt avhengighetsroller. Noen av disse er plassert inn mot området for kontrollorientert atferd og vil nok kunne fremstå som flittige og lojale samtidig som de har vanskelig for å si nei til oppgaver. Andre er plassert i området for omsorgsorientert atferd og vil nok først og fremst bidra med relasjonsbygging ved passiv aksept av gruppen. Dette er nok stort sett beskjedne og forsiktige personer. Posisjoneringen midt mellom sentrum og periferien av SPGR rommet og polarisering i teamet kan tyde på at dette er en gruppe med begrenset evne til læring. Gruppen vil nok allikevel kunne fremstå som effektiv ved løsning av godt definerte oppgaver på grunn av oppgaveorienterte og innflytelsesrike lederroller

Oppsummert så fremstår 1 TREFRE i SPGR atferdsrommet som en gruppe med begrenset modenhet.

4.12 Sammenligning av resultater for gruppedynamikk

Resultatene fra SPGR gruppedynamikk undersøkelsen for STS, STK og Fibo Trespo oppsummeres i tabell 4.12.1.

Tabell 4.12.1 SPGR gruppedynamikk resultater for STS, STK og Fibo Trespo

Vektor	Kode	Typisk atferd	STS	STS	STS	STS	STK	STK	STK	STK	STK	STK	Fibo Trespo	Fibo Trespo
			6 STS	5 STS	3 STS	2 STS	6 STK	5 STK	4 STK	3 STK	2 STK	1 STK	TRESSP	TREFRE
Oppgaveorientering	C1	Saklig, analytisk, effektiv, nøytralt kroppsspråk.	5,1	7,3	5,9	4,5	5,1	4,3	4,5	5,1	7,9	7,3	5,5	5,6
Styring	C2	Autoritær, kontrollerende, fokus på regler og prosedyrer, bydende kroppsspråk.	3,7	5,7	5,7	4,5	6,2	4	3,4	4,4	5,7	2,8	4,3	4
Ivaretagenhets	N1	Omsorgsfull, selskapeleg, beskyttende, innlevende kroppsspråk.	5,8	6,2	6,3	6	6,8	5,8	7,5	5,7	6,2	9	6,6	6,6
Kreativitet	N2	Spontan, humørfyllt, innfallsrik, selvutfoldende. Aktivt og frodig kroppsspråk.	1,7	0,8	3,4	2,3	1,7	3,8	1,5	1,8	2,3	1,3	1	1,8
Kritikk	O1	Provoserende, egenrådig, opposisjon til autoriteter, kritisk og avvisende kroppsspråk.	2,7	4	3,8	3,4	2,3	3,4	1,5	2,4	2,8	0,4	2	2
Selvhevdelse	O2	Konkurransesinnstilt, fremmer sitt eget og har et avvisende og dominerende kroppsspråk.	2,8	4,2	4,1	5,7	1,7	3,2	2,4	2,8	2,3	2,1	3,3	3,2
Lojalitet	D1	Pliktopplyllende, forståelsesfull, samtykker, underdanig kroppsspråk.	5,8	7,3	7,9	7,2	6,8	7,5	6,4	6,4	7,9	8,9	7,3	7,6
Aksept	D2	Tillitsfull, fornøyd, initiativløs, underdanig kroppsspråk.	5	5,7	6,3	6,8	8,5	5,5	7,3	7,2	9	8,7	7	7,1
Resignasjon	W1	Oppgitt, motløs, bidrar ikke til fellesskapet, avvisende og lukket kroppsspråk.	2,2	0,8	3,8	1,5	0	2,4	1,7	1,6	0,6	1,7	1,8	1,5
Selv-oppofrelse	W2	Innesluttet, fornærmet, oversett, skylder på andre, ansent kroppsspråk.	1,9	1,1	2,5	1,1	0	3,4	1,3	1,8	1,1	1,1	1,5	1,4
Engasjement	S1	Proaktiv, inkluderende, aktivt og inviterende kroppsspråk.	5,4	7,9	6,8	7,2	6,8	5,3	6,4	5,9	9	8,9	7,2	7,1
Empati	S2	Forståelsesfull, interesse for andre, speilende kroppsspråk.	5,4	7,3	6,8	7,5	6,8	5,5	7	5,8	8,5	8,3	7	6,4

Vektoren for oppgaveorientering innenfor området for atferd relatert til kontroll viser i hovedsak moderate utslag i alle tre bedriftene. Det kan allikevel tyde på at rotasjonsavdelingen i STS og pakkeriavdelingen i STK er mer preget av oppgaveorientert atferd enn teamene fra de andre avdelingene. Fibo Trespo sine team fremstår også som oppgaveorientert. Generelt så fremstår de fleste teamene med moderat grad av saklig og analytisk atferd. Styringsvektoren som også er innenfor området for kontrollorientert atferd viser stort sett lavere utslag enn vektoren for oppgaveorientering. 3 av 4 team som hadde store utslag på vektoren for oppgaveorientering viser også forholdsvis store utslag på vektoren for styring. Det kan tyde på en sammenheng mellom graden av styring og oppgaveorientering for disse teamene. Det er kun 6 STK som har kraftigere utslag på vektoren for styring enn på vektoren for oppgaveorientering. Generelt sett fremstår teamene som lite preget av autoritær styring og kontrollerende atferd. Vektoren for ivaretagenhets innenfor området for omsorgsorientert atferd viser forholdsvis høye verdier for teamene i alle tre bedriftene. Team 1 STK skiller seg ut med veldig høy verdi på denne vektoren. Generelt tyder resultatet på at omsorgsfull og beskyttende atferd er fremtredende i teamene. Vektoren for kreativitet som er innenfor samme området viser lave utslag hos alle teamene. Resultatet tyder på at alle teamene er lite preget av spontanitet og kreative innspill. Vektoren for kritikk innenfor området for

opposisjonsorientert atferd viser generelt sett lave utslag i all tre bedriftene. Rotasjonsavdelingen i STS skiller seg derimot ut med høyere verdier hos alle teamene. Dette kan tyde på at graden av kritiske holdninger og opposisjon til autoriteter er høyere i denne avdelingen. Teamene i Fibo Trespo skiller seg ut med noe lavere verdier enn gjennomsnittet hos de to andre bedriftene. Resultatet tyder på at alle teamene er lite til moderat preget av kritiske holdninger og opposisjon mot autoriteter. Vektoren for selvhevdelse innenfor samme området viser også lave verdier selv om 9 av 12 utslag er høyere enn vektoren for kritikk.

Rotasjonsavdelingen i STS fremstår også her med de største utslagene som kan tyde på en sammenheng mellom kritikk og selvhevdelse. Resultatet kan tyde på at spesielt rotasjonsavdelingen i STS preges av moderat konkurranseinnstilt atferd innad i teamene. Vektoren for lojalitet innenfor området for kontrollorientert atferd viser stort sett høye utslag for teamene i alle tre bedriftene. De høyeste verdiene, med unntak av 5 STK, fremstår hos team som jobber fast sammen stort sett hele tiden. Dette tyder på at graden av lojalitet kan være preget av at rollestrukturen er mer stabil i disse teamene. Resultatet viser at teamene generelt sett kan være preget av avhengighetsroller som fremstår i form av pliktoppfyllende og forståelsesfull atferd. Vektoren for aksept innenfor området for omsorgsorientert atferd viser stort sett høye utslag for teamene i alle tre bedriftene. Denne form for atferd fremstår som spesielt fremtredende i STK og kan tyde på at det er mer vanlig å innta avhengighetsroller med fokus på relasjonsbygging i teamene. Resultatet viser allikevel at teamene stort sett kan være preget av en rollestruktur hvor avhengighetsroller med fokus på relasjonsbygging forekommer. Vektoren for resignasjon innenfor området for opposisjonsorientert atferd viser lave utslag hos alle teamene. Resultatet tyder på at teamene er lite preget av oppgitthet og tilbaketrekking fra fellesskapet. Vektoren for selvoppofrelse innenfor samme området viser også små utslag og relativt små avvik mellom teamene. Høyere verdier i 3 STS og 5 STK kan allikevel tyde på at atferd i form av innesluttethet og at noen kan fremstå som fornærmet er noe mer fremtredende i disse teamene enn for gjennomsnittet. Resultatet tyder på at ingen av teamene er betydelig preget av denne formen for atferd. Vektoren for engasjement innenfor området for kontrollorientert atferd viser store utslag i rotasjonsavdelingen i STS, pakkeriet i STK og i Fibo Trespo. Fellesnevneren for disse teamene er at de jobber fast sammen i skift eller på dagtid. Rotasjonsavdelingen på STK skiller seg ut med lavere utslag.

Disse teamene jobber ikke fast sammen pga. skiftordningens oppbygging. Resultatet tyder på at konstruktiv samarbeid er mest fremtredende hos forbedringsgrupper som også jobber sammen som faste produksjonsteam. Engasjementet fremstår ellers som moderat til høyt blant alle gruppene. Vektoren for empati innenfor området for omsorgsorientert atferd viser den samme tendensen som vektoren for engasjement. Resultatet kan tyde på at forståelse og interesse for andre er mer fremtredende i forbedringsgrupper som også jobber sammen som faste produksjonsteam.

4.13 Dybdeintervju, teamutvikling i STS og STK

Mellomledere, Lean-koordinatorer og tillitsvalgte ble spurt 2 hovedspørsmål om teamutvikling. Det ene spørsmålet fokuserte på kvalitet og omfang av den kompetansehevingen som hadde blitt gjennomført og det andre spørsmålet fokuserte på behov for fokusområder ved videre teamutvikling.

De fleste kommenterte at mangelen i kompetansehevingen så langt var at alle ikke hadde vært involvert og at det i hovedsak var ledere som hadde vært på opplæring. Jeg har valgt å ta med svarene på spørsmålet relatert til fokusområder for videre teamutvikling fordi min vurdering er at svarene også ivaretar det gapet som de enkelte har opplevd i kompetansehevingen så langt. Intervjuobjektene anbefalinger kan deles opp i 3 hovedområder:

1. Forankring og virkelighetsforståelse:

For det første må alle si at det er slik vi jobber hos oss. Det er ikke et prosjekt. Det vil ellers bare fortsette med at nå må vi ha et av de møtene! Det må til for at møtene ikke bare blir gjennomført. For at vi ikke skal få spørsmål om hvorfor vi ikke har møte. Vi er litt for mye der i dag.

Jeg ville skapt mer forståelse for Lean. Vi gjør det for å klare å bli litt smartere enn det vi er i dag. Virkelighetsforståelse.

Jeg ville først ha tatt med alle. Vært tydelig på hva Lean går ut på og kanskje fått tak i noen eksempler på folk som har jobbet på en tungvint måte før til å

tenke gjennom saken og endret arbeidsmåte. Holde en presentasjon med bilder før og etter!

2. Teamutvikling og teamledelse

Vi er ikke vant med å jobbe i grupper. Vi kan nesten si at det kan vi ikke selv om vi jobber sammen på skift. Organisasjonen må lære å jobbe i grupper. Det er spesielt viktig med teamledelsen. For å komme skikkelig i gang må vi ha noen med et dedikert ansvar for å være pådriver.

Det er også viktig å velge riktig gruppeleder. En som tør å drive og tør å gi beskjeder. Og tilbake til kultur. Det er ikke kultur her for å stille spørsmålet; hvorfor gjorde du det? Det skal ikke være sånn. Det er ingen som skal være sånn. Ja, ja vi er mennesker vi gjør jo feil! Det hadde vært lurt å kjøre noen øvelser i teamene på verdier og kjøreregler. Vi har allikevel fått mer respekt hverandre gjennom Lean. Det er det ikke tvil om. Forankring og motivasjon vil være viktig å fokusere på. Jeg har snakket med de andre trykkeriene og det er jo forbedringsgruppene som er utfordringen.

3. Lederutvikling

Ledelsens forståelse for Lean er noe forskjellig. Kanskje en felles plattform før arbeidet startes. Dette hadde nok hjulpet noe på enkeltes frustrasjon.

Rolleavklaring. Klare rammer og retningslinjer på hva som er din og min jobb. Innad i gruppene og ift. Ledelsen. Vi er jo alle skolert på forskjellig nivå i skift og ledelse. Noe kan oppfattes annerledes.

Jeg synes at det er veldig interessant det som Fibo Trespo har gjort. Ledelsen var virkelig kompetent og forstod litt før det ble iverksatt. Det tror jeg er nøkkel som sikrer veldig mye.

4.14 Fibo Trespo dokumentstudie

Jeg har valgt å presentere utdrag fra Fibo Trespo sin dokumentasjon i resultatkapittelet fordi det oppleves som et viktig bidrag til videre diskusjon, samt for ytterligere å kunne belyse SPGR resultatene. Jeg har valgt å dele utdragene inn i 2 underkapitler som omhandler Lean organisasjonskultur i Fibo Trespo og teamutvikling og forbedringskultur i Fibo Trespo.

4.14.1 Lean organisasjonskultur i Fibo Trespo

Fibo Trespo innførte Lean som bedriftsfilosofi i 2009 og har dermed 5 års erfaring med Lean. Bedriften har med basis i sin erfaring oppsummert noen betraktninger rundt mer generelle suksesskriterier for å kunne lykkes med innføring av Lean:

En lederfilosofi (den kulturelle biten)

- Det må starte på toppen og virke fra bunnen
- Utfordre organisasjonen og sette «hårete» langsiktige mål.

Fokus på å eliminere sløsing gjennom praktiske, enkle metoder

- Bevisstgjøring rundt de 8 tapene (overproduksjon, lager, transport, bevegelse, over-prosessering, defekter, venting, ubenyttede ressurser)

Fokus på kontinuerlige forbedringer

- Kaizen: Kontinuerlige forbedringer. Alt kan forbedres. (Orden og struktur, utstyr, logistikk, prosesser, prosedyrer, osv.)

Respekt for mennesket

- Gjensidig respekt for forskjellighet, alle har noe å bidra med
- Teamarbeid: Finne de beste måter å gjøre ting på
- Tro på at de personene vi har, som står midt i utfordringene, er de beste til å løse disse

Flyt tenking

- Korte ned tiden fra råvare inn til varer sendes til kunde
- Redusere kapitalbinding i varelager
- Redusere fare for feil i store lager

Fibo Trespo oppsummerer også noen viktige «grep» som de har gjennomført:

Opplæring og involvering av alle ansatte

- Vi brukte ca. 1950 timer på opplæring før selve arbeidet startet

Ledertrening / Opplæring

- **Ledere skal drive prosessen**
- Ukentlig ledertrening
- Ledere må være veiledere, veivisere og «coacher»

Lesesirkler for kontinuerlig kompetanseheving

- Ledergruppen: The Toyota Way, Learning to see (VSM)
- Tverrgrupper: Lean Ledelse (av Bjarne Berg Wig)

Være forbilder

- Kjappe strukturerte møter
- Walk the talk

Fibo Trespo dokumenterer også hva de har lært i prosessen og hva de mener at andre kan lære av dem:

Hva har vi lært?

- Riktig prosess gir riktig resultat
- Involvering og opplæring er nøkkelen. Norske ansatte er kreative og meget dyktige når de får muligheten (Mange ansatte var kraftig undervurdert)
- Ledertrening (samkjøring mot felles mål) må prioriteres
- Det er bare å sette i gang, utfordringer løses etter hvert som de dukker opp

Hva kan andre lære av oss?

- Bruk mye tid på opplæring for å få forståelsen om hva det dreier seg om. Det nytter ikke å kopiere et system. Hver bedrift må gjøre jobben selv.
- Prosessen skal være lederdrevet. Koordinator og konsulenter skal være støttefunksjoner
- Etabler 24 timers målstyringstavler raskt
- Tenk enkelt
- Ha fokus på prosessen, ikke vær for opphengt i måltall da dette kan være et hinder i å nå langt
- En må ha rett folk på rett plass. Ledere som ikke fungerer må byttes ut

- Vær mer tålmodig med operatører enn med lederleddet
- Lean er ikke et prosjekt

4.14.2 Teamutvikling og forbedringskultur i Fibo Trespo

Lean Coach i Fibo Trespo ble spurt 5 spørsmål pr. e-post relatert til teamutvikling og forbedringskultur som jeg har valgt å gjengi i sin helhet her fordi de oppleves som viktige innspill for videre diskusjon og analyse:

1. Ble teamutvikling definert som en sentral suksessfaktor allerede ved oppstarten av LEAN i 2009?

Det ble tidlig fokusert på at vi skulle ha team som skulle være selvstyrte med eget budsjett, og dette var klart en suksessfaktor. Hvert team lagde sin egen visjon, sine egne kjøreregler. Alle team jobbet med sin forbedringsliste. Det som har vært med oss hele veien er prinsippet om at "Rett prosess gir rett resultat".

2. Hvordan har teamutvikling / teamopplæring utviklet seg i de årene som dere har fokusert på LEAN?

Den første tiden ble Lean metodene tildelt gjerne for at vi skulle lære av en "Pilot". Opplæring i de forskjellige metodene ble gitt, for å komme i gang, og teamet jobbet frem resultater etter det. Teamene trengte styring fra ledelsen. Etter hvert har det blitt mer opp til teamene og avdelingslederne å finne hva som er viktigst å jobbe med i de ulike teamene. Forskjellige team har derfor hatt forskjellig behov for opplæring. Nå er arbeidet mer basert på hvilke problemstillinger de ulike teamene har, og hvordan de må jobbe for å gå i riktig retning i forhold til "Den levende prosess." Ledelsen peker ut retningen ved hjelp av "Den levende prosess" og "Den operative visjon" "Vi er mer bevisste på å lære for å få en kulturendring, der vi lærer av feil, og lærer å hjelpe hverandre som interne kunder og leverandører. Vi er blitt mer bevisste å lære om prinsippene som ligger bak metodene. Mer bevisste på den "Myke siden av Lean." Denne opplæringen blir i stor grad gitt på tvers av team i form av tverrfaglig læringssirkel. Noen av teamene har fått spesiell opplæring i det å jobbe sammen i team.

3. Hvilke aspekter ved teamutvikling var viktig i startfasen av LEAN innføringen?

Vi hadde ingen kultur for teamjobbing, hverken innad i samme avdeling eller på tvers av avdelinger. Det var derfor viktig at vi startet forsiktig og hadde fokus på å få noen gode interne utstillingsvinduer. Det som står under punkt 1 var en meget viktig del av å få en god «feeling» rundt teamarbeid. Vi ønsket ikke at den «vanlige» lederen skulle være teamleder i utgangspunktet. Dette var vanskelig til å begynne med da dette var ukjent mark. Vi satte av nok ressurser i form av tid, intern og ekstern Lean koordinator for at ikke teamet skulle bli en stressfaktor i hverdagen.

4. Hva opplever Fibo Trespo som suksesskriterier for å oppnå en kontinuerlig forbedringskultur

God opplæring for alle ansatte, skape trygghet, trene på å gjøre små forbedringer hver dag, ingen godkjenningspropper for hva som er definert som en forbedring, fokus på det positive, feire milepæler, måle og premiere utførte forbedringer

5. Har dere hatt noen grunnleggende verdiforankringsprosesser i forkant av LEAN innføringen?

Vi hadde en prosess som gikk i ca. 1 år før vi startet med opplæring av alle våre ansatte. Dette gikk først og fremst på at vår daværende Prod.Sjef så et behov for å gjøre tingene på en annen måte enn før. Han var kun kjent med 5S begrepet fra før og trengte å få inn den teoretiske delen. Da han var overbevist om at Lean var veien å gå jobbet ledergruppen frem et felles syn på dette som igjen ble forankret i bedriftens styre.

5 Diskusjon og analyse

I dette kapitlet diskuteres og analyseres teorien fra kapittel 3. og resultatene fra kapittel 4. Hovedfokus er å finne svar på de to hovedspørsmålene som danner basis for denne masteroppgaven:

- 1 Har STS og STK klart å etablere en Lean organisasjonskultur?
- 2 Er gruppedynamikken i STS og STK sine forbedringsgrupper tilpasset effektivt og kontinuerlig forbedringsarbeid?

Jeg vil også evaluere og anbefale tiltak for teamutvikling i STS og STK.

5.1 Organisasjonskultur

Resultatene fra SPGR undersøkelsen og dybdeintervjuer i STS og STK vedrørende organisasjonskultur før og etter Lean har jeg valgt å dele opp i følgende hovedområder for videre diskusjon og analyse i forhold til de teoriene som jeg har valgt å inkludere i kapitlene 3, 3.1 og 3.2:

- Langsiktighet
- Den riktige prosessen
- Utvikling av ansatte
- Kontinuerlig forbedring

Hovedområdene er basert i J. Likers (se kapittel 3.2, side 18) teoretiske beskrivelse av Toyotas grunnprinsipper for innføring av Lean. Diskusjon og analyse er videre basert i resultatene som er beskrevet i kapitlene 4.1 til 4.6, samt kapittel 4.14.1 som omhandler Fibo Trespo dokumentstudie. Lean innføring i STS og STK handler i hovedsak om å oppnå en organisasjonskultur med lokale tilpasninger som er i samsvar med hovedprinsippene i «The Toyota Production System». Det er i tillegg viktig å vurdere resultatene i forhold til de teoretiske betraktningene til Dahlgaard og Dahlgaard-Park (se kapittel 3.2, side 19) vedrørende innføring av Lean. Disse generelle teoretiske modellene gir en mer eller mindre «ideell» beskrivelse av hvordan en Lean organisasjonskultur skal etableres og fremstå. Det er allikevel viktig å forstå lokale forhold i bedrifter som STS og STK, slik at bedriftene kan skape sin

egen modell for Lean organisasjonskultur som er tilpasset egne forhold og behov. Denne masteroppgaven er derfor i stor grad fokusert på situasjonen i disse bedriftene og hvordan de eventuelt bør justere kursen for å videreutvikle sine organisasjoner.

5.1.1 Langsiktighet

Langsiktighet ved gjennomføring av en organisatorisk transformasjon som innføring av Lean er en fellesnevner i de teoretiske betraktningene til J. Liker, Cummings and Worley, Gundersen og Hillestad, samt Bjarne Berg Wig som presenteres i kapitlene 3 – 3.2. De ansatte i STS og STK som ble intervjuet påpekte i dybdeintervjuene at de opplevde at Lean ble innført uten forankring i organisasjonen. Flere opplevde at Lean ble tredd nedover hodet på dem (se kapitlene 4.2 og 4.4). Resultatene fra SPGR undersøkelsen (se kapitlene 4.1 og 4.3) indikerer at kritiske holdninger til autoriteter kan være mer tilstede i organisasjonen etter innføring av Lean og at omsorgsfull atferd er mindre rådende generelt sett. Dette kan være et resultat av at de ansatte følte seg overkjørt i oppstartsfasen.

Innføringen av Lean i Schibsted Trykk sine selskaper startet høsten 2011 som et ledd i konsernets langsiktige strategi om å oppnå «fremragende drift». Fokus var nok allikevel allerede i oppstartsfasen å benytte verktøy og metoder for å oppnå driftsforbedringer så raskt som mulig. J. Liker påpeker at «ledelsen må basere sine beslutninger på langsiktig filosofi selv om det kan gå på bekostning av kortsiktige økonomiske mål». Langsiktighet kunne nok ha vært betydelig mer fremtredende i STS og STK sin Lean innføring for å forankre prosessen ytterligere blant de ansatte. Dette gjenspeiles i svaret fra det ene intervjuobjektet; «Jeg har fått tilbakemelding på at Lean egentlig var noe som ble påtvunget de ansatte». Tore Hillestad (se kapittel 3.1, side 16) påpeker at «ledelsens atferd og prioritering i stor grad vil kunne påvirke kulturen, spesielt i en brytningstid». Tålmodighet i oppstartsfasen for å fundamentere og sikre at alle forstod hva som var det endelige målet kunne nok ha bidratt til mindre grad av opposisjonsorientert atferd i STS og STK. Fibo Trespo (se kapittel 4.14.2, side 78) brukte ca. 1 år i ledelsen for å tilegne seg kunnskap om Lean før opplæring av ansatte startet. Resultatene i kapittel 4 indikerer at tålmodighet og

kompetansebygging hos ledelsen i oppstartsfasen ville ha gitt en riktigere og bedre utvikling av Lean organisasjonskultur.

Schibsted Trykk konsernet ble etablert 01. januar 2011 med ny konsernledelse og var derfor veldig «ungt og forholdsvis» fragmentert selv om de enkelte bedriftene i konsernet hadde lang historie. Lean ble iverksatt allerede høsten 2011 med basis i en masterplan/prosjektplan som ble etablert på sentralt hold av en styringsgruppe og som deretter dannet grunnlaget for lokale fremdriftsplaner. Det ble satt av tid til enkelte forankringsmøter med lokal ledelse, tillitsvalgte og ansatte. Resultatene fra dybdeintervjuene kan tyde på at det ble oppfattet som et sentralt iverksatt «ryddeprosjekt» som et av intervjuobjektene uttaler (se kapittel 4.2, side 39). Fibo Trespo (se kapittel 4.14.1, side 75) påpeker at Lean skal «starte på toppen og virke fra bunnen» og Dahlgaard og Dahlgaard-Park (se kapittel 3.2, side 19) påpeker at «ansvar og myndighet skal gradvis overføres fra ledere til ansatte gjennom kompetanseheving».

Cummings and Worley (se kapittel 3.1, side 15) påpeker at organisasjonstransformasjoner som innføring av Lean innebærer endring av bedriftsfilosofi, verdier og organisatoriske aktiviteter. Gundersen og Hillestad (se kapittel 3.1, side 15) påpeker at en ny organisasjonsmodell vil kreve omfattende, dyptgripende og ofte langvarige lærings og avlæringsprosesser. Schibsted Trykk har arbeidet med innføring av Lean i 2 og et halvt år og må nok fremdeles vurderes å være i tidlig fase for å oppnå dyptgripende endringer. Et av intervjuobjektene påpekte at «Det ble litt sånn! Dette skal vi gjøre, ferdig» så fremgangsmåten kunne nok allikevel ha vært mer involverende. Erfaringene og anbefalingene fra Fibo Trespo som har holdt på i 5 år kan tyde på at det kan være betydelig bedre måter å innføre Lean på for å oppnå permanente og langvarige endringer som også medfører grundig forankring av nye verdier i organisasjonen. Cummings and Worley (se kapittel 3.1, side 15) påpeker at «culture change» innebærer nødvendige endringer av organisasjonens grunnleggende antagelser, verdier og normer. Fibo Trespo beskriver at deres fokus på prosessene og ikke på måltallene i oppstartsfasen har vært en viktig suksessfaktor. De har også vært tydelige på at enhver liten forbedring er med på å bidra til bedriftens verdiskapning uten å måle bidrag til bedriftens driftsresultat. Resultatene vil komme over tid! Fibo Trespo har også sørget for en «lavterskel» definisjon for forbedringer, de registrerer

forbedringer, synliggjør forbedringer og feirer forbedringer. STS og STK har i motsetning til Fibo Trespo vært veldig fokusert på måltallene fra Lean innføringen ble iverksatt og det har vært viktig å synliggjøre bunnlinjeffekt. STS og STK har pr. i dag ikke definert hva som egentlig er en forbedring og det har vært begrenset fokus på synliggjøring og feiring.

SPGR resultatene for STS (se kapittel 4.1, side 37) etter innføring av Lean viser noe økt atferd innenfor området for kontrollorientert atferd, mens i STK (se kapittel 4.3, side 41) tyder resultatene på at denne formen for atferd har blitt mindre rådende. Tilsvarende viser SPGR resultatene for Fibo Trespo at organisasjonens oppgaveorienterte atferd har blitt kraftig forsterket etter innføringen av Lean. J. Liker (se kapittel 3.2, side 19) påpeker at «det må arbeides kontinuerlig med å lære de ansatte hvordan de skal arbeide i team for å oppnå felles mål» og Dahlgaard og Dahlgaard-Park (se kapittel 3.2, side 19) kommenterer at «ansatte må få tilført kompetanseheving slik at de kan planlegge, sjekke og forbedre arbeidsoppgaver». Oppgaveorientering og konstruktiv samarbeid er essensielt i en organisasjon som har Lean som sin bedriftsfilosofi. Ledelsen i STS og STK definerer hvert år «break through goals» i sine årlige Hoshin planer som vil kreve at hele organisasjonen arbeider kontinuerlig med fokus på å løse oppgaver for å nå målene. Resultatene fra SPGR resultatene tyder på at den rådende organisasjonskulturen i STS og STK ikke har den graden av oppgaveorientert atferd som bør være til stede i en organisasjon preget av en målrettet kontinuerlig forbedringskultur. Intervjuobjektene er allikevel med på å nyansere dette ved å påpeke at det er mer fokus på verdistrømmen, gjøre ting likt, osv. (se kapitlene 4.2 og 4.4). De komparative SPGR resultatene fra Fibo Trespo (se kapittel 4.5, side 45) tyder på at Fibo Trespo har klart å etablere en organisasjonskultur med meget sterk oppgaveorientert atferd og fokus på konstruktivt samarbeid. Det kan altså tyde på at når de utfordrer sin organisasjon på «hårete og langsiktige» mål (se kapittel 4.14.1, side 75) så vil organisasjonens atferd være preget av fokus på å løse oppgavene som skal til for å nå målene.

SPGR resultatene for omsorgsorientert atferd viser forskjellene enda tydeligere med redusert intensitet i STS og STK, mens Fibo Trespo viser en kraftig økning av denne formen for atferd. Dahlgaard og Dahlgaard-Park (se tabell 3.2.1, side 21) fokuserer på utvikling av flere viktige aspekter ved omsorgsorientert atferd i sitt forslag til kvalitetsstrategi som kanskje kunne vært med å snu trenden i trykkeriselskapene. I

Fibo Trespo fremstår oppgaveorientert og omsorgsorientert atferd i god balanse med hverandre. Dette tyder på at deres organisasjonskultur er preget av et sett med felles sett av aksepterte relasjonsorienterte verdier som kan være med å fundamentere organisasjonens fokus på konstruktiv samarbeid og løsning av oppgaver.

Resultatene for STS og STK tyder på at omsorgsorientert atferd er lite fremtredende og at kulturen i begge selskapene kan være preget av autoritær styring. Resultatene kan tyde på at Fibo Trespo sin tålmodighet i forhold til blant annet måltall og bunnlinjeeffekt ved innføring av Lean har medvirket til en endret organisasjonskultur som er sterkt preget av kontrollorientert og omsorgsorientert atferd hos de ansatte som er viktige forutsetninger for å få til kontinuerlig forbedringskultur. Dahlsgaard påpeker at «fremragende organisasjoner ikke kan nås uten først å fokusere på kjerneverdier og kjernekompetanse» (se kapittel 3.2, side 20). STS og STK kan ha fremstått som for kortsiktige og utålmodige i startfasen og dermed fått en organisasjonskultur som pr. i dag er noe mer preget av opposisjonsorientert atferd. Vektoren for kritikk (se tabell 4.6.1, side 46) er betydelig kraftigere for STS og STK enn i Fibo Trespo. Skiftarbeidet i trykkeriselskapene er nok også med på å komplisere forankringsprosessen på grunn av at det er vanskeligere å samle alle ansatte i forbindelse med informasjonsmøter og kompetanse-hevingsprogrammer.

Fibo Trespo var også tydelige på at Lean var en permanent endring i bedriften og ikke ble sett på som et prosjekt allerede fra begynnelsen av. STS og STK opererer fremdeles med LEAN som om det er et stort prosjekt. Dette kan nok også ha vist seg å være en suksessfaktor i Fibo Trespo for å sikre de «dyptgripende endringene» som Gundersen og Hillestad påpeker som essensielle ved gjennomføring av en organisasjonstransformasjon.

5.1.2 Den riktige prosessen

Lean kultur handler i stor grad om å optimalisere prosessene ved å fokusere på «flyt». J. Liker påpeker (se kapittel 3.2, side 18) at «den riktige prosessen gir de riktige resultatene». Dybdeintervjuene i STS og STK tyder på at graden av konstruktivt samarbeid mellom avdelingene har blitt bedre etter innføringen av Lean selv om SPGR resultatene for STK tyder på at denne formen for atferd er mindre rådende i organisasjonen. Intervjuobjektene påpeker allikevel at atferden preges av

mer forståelse for andres problemer og at de ansatte er mer opptatt av den totale verdistrømmen.

Det er allikevel grunn til å tro at den svake utviklingen innenfor kontrollorientert og omsorgsorientert atferd i STS og STK ikke har medvirket til «en kultur hvor det stoppes for å utbedre, slik at kvaliteten blir riktig ved første forsøk» som J. liker beskriver det (se kapittel 3.2, side 18). SPGR resultatet for Fibo Trespo gir større grunn til å tro at en organisasjon som er preget av så sterk kontrollorientert og omsorgsorientert atferd vil være mer fokusert og motivert for kontinuerlig fokus på forbedringer og etablering av Beste Praksis. De har siden oppstarten i 2009 registrert mer enn 8000 forbedringer og etablert ca. 1500 EPL'er (Ett punkts leksjoner) gjennom teamstyrte forbedringsprosesser.

5.1.3 Utvikling av ansatte

Dahlgaard og Dahlgaard-Park (se kapittel 3.2, side 20) definerer de fire P'ene for å oppnå en fremragende organisasjon og de er spesielt opptatt av at «People og Partnership» må være på plass først for å oppnå fremragende «Processes og Products».

STS og STK har brukt betydelig ressurser på opplæring av ledelse og ansatte i form av kurs om 5S, 8 former for sløsing, verdistrømsanalyse, operatørstyrt vedlikehold, osv. Dybdeintervjuene tyder allikevel på at kompetansehevingen ikke har klart å formidle en «forståelse» for hva Lean virkelig er og at det er behov for ytterligere forankringsprosesser. Et av intervjuobjektene påpeker at «jeg ville skapt mer forståelse for Lean. Vi gjør det for å klare å bli litt smartere. Virkelighetsforståelse!». STS og STK har kun informert sine ledere og ansatte om at innføring av Lean betyr endring av organisasjonskultur uten å bruke tid på hva dette egentlig innebærer. De brukt begrenset med ressurser på de første to P'ene i anbefalingene til Dahlgaard og Dahlgaard-Park. Fibo Trespo brukte 1950 timer på opplæring av ansatte før de satte i gang med Lean for å fundamentere forståelsen av Lean før oppstart. De har også etablert læresirkler for ansatte som koordineres av Lean Coach for å sikre kontinuerlig kompetanseheving og kunnskap om Lean som bedriftsfilosofi. Fremgangsmåten i Fibo Trespo fremstår som mer i tråd med de teoretiske betraktningene til Dahlgaard og Dahlgaard-Park om fokus på utvikling av

kjernekompetanse, samt J. Likers beskjed om at man må sørge for kontinuerlig utvikling av «eksepsjonelle ansatte» som følger bedriftens filosofi.

Endring av verdier og normer er sentralt ved endring av en organisasjonskultur. Cummings and Worley påpeker at for å endre kultur må først gjeldende organisasjonskultur diagnostiseres (se kapittel 3.1, side 15). Dahlgaard og Dahlgaard-Park (se tabell 3.2.1, side 21) anbefaler å etablere en kvalitetsstrategi for å utvikle individers, teamenes og organisasjonens kjerneverdier og kjernekompetanse. STS og STK har ikke gjennomført en bevisst kulturendringsprosess med fokus på verdier og normer. Noen endringer påpekes allikevel i intervjuene som mer respekt for hverandre, økt grad av struktur og ryddighet, mer samhandling på tvers av avdelingene og noe mer myndiggjøring av ansatte. Endringene kunne nok allikevel vært betydelig mer omfattende ved å benytte en mer strukturert prosess i samarbeid mellom ledelse og ansatte for å fundamentere hvilke verdier og normer som er viktige og riktige for å skape en god Lean kultur. Fibo Trespo jobber bevisst med verdier og normer i sin organisasjon. De har definert hva som er viktig og riktig hos Fibo Trespo i form av gjensidig respekt, teamarbeid, det er de som står midt i det som kan det best (se kapittel 4.14.1, side 75). Fibo Trespo utfordrer alle forbedringsteamene på å etablere sine egne spilleregler og henge disse opp på egne teamtavler for å sikre at normene er godt fundamentert i organisasjonen.

Utvikling av ansatte innebærer også utvikling av ledere. I en organisasjonstransformasjon som Lean innføring er dette en av de viktigste faktorene for suksess. J. Liker (se kapittel 3.2, side 18) påpeker at det må utvikles ledere som «leder gjennom Lean filosofien og lærer den videre til andre. Ledere må være rollemodeller for bedriftens filosofi». STS og STK har ikke hatt en bevisst plan for å utvikle og forankre hva Lean ledelse egentlig innebærer. Flere av intervjuobjektene påpeker at det nok hadde vært fornuftig med en dypere forståelse av Lean hos ledelsen og at det kunne ha vært fornuftig med en felles plattform i oppstartsfasen. Mangelen på kunnskap hos ledelsen kan nok ha medvirket til at innføringen av Lean i STS og STK ble opplevd som ustrukturert og noe famlende. Fibo Trespo er tydelige på at Lean må «starte på toppen og virke fra bunnen». De gjennomfører ukentlig ledertrening og forventer at deres ledere er veiledere, veivisere og «coacher». Ledere som ikke fungerer må byttes ut! Fibo Trespo har

tydeliggjort viktigheten av riktig ledelse på en helt annen måte enn STS og STK. Tore Hillestad (se kapittel 3.1, side 16) påpeker at «kriterier for status, samt formell og uformell makt kan forrykkes» ved overgang fra hierarki til en teambasert organisasjonsmodell. Fibo Trespo sin fokus på lederutvikling i tidligfase av Lean innføringen er i dette henseende fundamental for å sikre riktig innføring av en ny bedriftsfilosofi. Det kan nok være at den store forskjellen i SPGR resultatene (se tabell 4.6.1, side 46) mellom Fibo Trespo og STS/STK kan relateres til mangelen på bevisst lederutvikling ifm. innføring av Lean i STS og STK. Synergivektorene for engasjement og empati har betydelig kraftigere utslag i Fibo Trespo enn i de to trykkeriselskapene. Schibsted Trykk har i siste halvdel av 2013 hatt mer fokus på hva det innebærer å være leder i trykkerikonsernet og har utfordret sine ledere på hva det vil si å være en leder som «jobber systematisk med forbedringsarbeid gjennom tilstedeværelse, involvering, tar faktabaserte beslutninger og viser handlekraft ved gjennomføring av beslutninger». De har også besluttet å etablere et konkret lederutviklingsprogram i 2014.

Dahlgaard og Dahlgaard-Park (se kapittel 3.2, side 19) påpeker at «partnerskap er nødvendig mellom ansatte og ledelse». For å få dette til ville det nok vært fornuftig å sørge for en tydeligere rolleavklaring som en av de intervjuede lederne påpekte «klare rammer og retningslinjer på hva som er din og min jobb». Dahlgaard og Dahlgaard-Park påpeker også at ansvar og myndighet gradvis skal overføres fra ledere til ansatte. I et av intervjuene nevnes at «det er enkelte i ledelsen som må ha mye kontroll og det er det ikke lett å snu!». Denne formen for ledelse kan nok også være med å fremme den økte tilstedeværelsen av kritisk atferd som SPGR undersøkelsen viser for STS og STK etter innføringen av Lean. I et skreddersydd kompetansehevingsprogram for ledere i forkant av Lean innføringen og som en kontinuerlig prosess deretter så er det sannsynlig at organisasjonskulturen hadde utviklet seg mer i den retning som SPGR resultatene viser for Fibo Trespo.

5.1.4 Kontinuerlig forbedringskultur

J.Liker (se kapittel 3.2, side 19) påpeker at kontinuerlig forbedring er drivkraften bak læring i organisasjonen. For at dette skal fungere er myndiggjøring av de ansatte en forutsetning. SPGR resultatene (se tabell 4.6.1, side 46) for STS og STK tyder på at

organisasjonskulturen ikke er preget av en atferd som tilsier stor grad av opplevd myndiggjøring. Atferden fremstår som preget av styring og begrenset grad av oppgaveorientering. Begge bedriftene viser også begrenset grad av omsorgsorientert atferd. Dette står i sterk kontrast til SPGR resultatene fra Fibo Trespo som viser veldig sterke utslag på kontrollorientert og omsorgsorientert atferd etter innføring av Lean. Dette kan tyde på at de ansatte opplever betydelig større grad av myndiggjøring i Fibo Trespo som igjen preger den rådende atferden i organisasjonen. Tore Hillestad (se kapittel 3.1, side 16) påpeker at «nye normer for sosial samhandling må fundamenteres i team og organisasjon». Lean som bedriftsfilosofi og organisasjonskultur ser ut til å ha fått et mye sterkere fotfeste i Fibo Trespo enn i STS og STK. Dette kan selvsagt relateres i noen grad til at de har holdt på dobbelt så lenge som trykkeriselskapene. Det fremstår allikevel som tydelig fra SPGR resultatene og dybdeintervjuer i STS og STK at Fibo Trespo har tatt betydelig mer hensyn til det kulturelle og menneskelige perspektivet i sin innføringsprosess. STS og STK kunne mest sannsynlig ha oppnådd andre resultater ved å bruke mer tid på forankring og kompetanseheving i oppstartsfasen. Det skal allikevel påpekes at en kompliserende faktor for trykkeriselskapene er et tilsynelatende kontinuerlig fallende marked. Trykkerienes ledelse presses til stadig nye og krevende kostnadsbesparende tiltak for å sikre bærekraftige arbeidsplasser samtidig som markedsutviklingen er med på å skape et høyere stressnivå og usikkerhet for de ansatte. Lean som bedriftsfilosofi og organisasjonstransformasjon kan nok ha møtt en «til dels utilsiktet» barriere pga. usikkerheten blant de ansatte og presset på hele organisasjonen om å levere betydelige kostnadsbesparelser på kortest mulig tid. Begge bedriftene har de siste årene vært preget av kostnadsbesparelser for å tilpasse situasjonen til en kontinuerlig fallende topplinje. Dette bør også tas i betraktning ved vurdering av hvordan organisasjonskulturen i STS og STK har utviklet seg i forhold til Fibo Trespo. Fibo Trespo var ved innføringen av Lean en bedrift som omsatte for kr. 280 mill. og leverte røde tall, mens selskapet omsatte for kr. 438 mill. i 2012 med et driftsresultat på kr. 63 mill. Lean litteraturen (Womack, Roos og Jones, 1990) refererer til tilsvarende suksesshistorier som Fibo Trespo hvor den interne situasjonen har vært krevende og omstilling nødvendig samtidig som det har vært et betydelig markedspotensial. Toyota var jo mer eller mindre i en lignende situasjon. Det finnes derimot begrenset med Lean teori hvor situasjonen er et marked med den grad av kompleksitet som dagens trykkeribransje opplever. Vil det

være mulig å benytte de samme langsiktige transformasjonsprosessene med slike eksterne forhold, eller er det andre metoder som vil kunne fungere bedre? Denne problemstillingen kunne vært et interessant forskningsspørsmål for videre fordypning utover denne masteroppgaven.

5.2 Gruppedynamikk

Jeg har valgt å dele diskusjon og analyse av resultatene fra SPGR undersøkelsen og dybdeintervjuene for gruppedynamikk inn i to underkapitler som omhandler teamorganisering og teameffektivitet. Dette gjør det enklere å ivareta en systematisk gjennomgang av resultatene i forhold til de teoriene som jeg har valgt å fokusere på i denne masteroppgaven samtidig som det er med på å koble sammen den overordnede analysen av bedriftenes organisasjonskultur med analyse av atferd i forbedringsgruppene.

5.2.1 Teamorganisering

J.Liker (se kapittel 3.2, side 18) beskriver utvikling av eksepsjonelle team med en sterk kultur hvor felles verdier og normer er rådende som veldig viktig ved etablering av Lean organisasjonskultur. Resultatene fra flere av dybdeintervjuene i STS og STK tyder på at det er et betydelig gap mellom dagens situasjon og beskrivelsen til J. Liker. Et av intervjuobjektene i STS (se kapittel 4.8, side 54) påpeker at «skiftansvarlig vet nok hva som forventes, men ikke de andre» og fra STK (se kapittel 4.10, side 66) påpekes at «Jeg oppfatter at de ikke ser på seg selv som et team». Etableringen av forbedringsgruppene i STS og STK har vært lite preget av fokus på at kontinuerlig forbedringsarbeid vil kreve en annen form for samhandling enn skiftarbeid. Bjarne Berg Wig (se kapittel 3.7, side 31) påpeker at «team må trene på viktige ferdigheter når det har fått en god sammensetning». Det har så langt ikke vært noen strukturerte prosesser fra bedriftenes side hvor teammedlemmene har fått anledning til å diskutere hva det innebærer å jobbe sammen i en forbedringsgruppe. Dahlgaard og Dahlgaard-Park (se kapittel 3.2, side 21) sin anbefaling om å etablere en kvalitetsstrategi for team kunne nok ha vært et viktig bidrag for å fundamentere teamtilhørigheten i STS og STK. Resultatene fra SPGR undersøkelsen (se kapitlene 4.7 og 4.9) tyder på at atferden i de fleste teamene i STS og STK er preget av

polarisering og at mange av teammedlemmene har inntatt passive avhengighetsroller. Dette kan tyde på liten grad av teamtilhørighet som jo også bekreftes fra flere av intervjuobjektene. J. Liker (se kapittel 3.2, side 19) påpeker at «Det må arbeides kontinuerlig med å lære de ansatte hvordan de skal arbeide i team for å oppnå felles mål».

Katzenbach og Smith (se kapittel 3.3, side 22) advarer mot ukritisk valg av teamarbeidsformen fordi den vil kreve «a leap of faith» for å endre en effektiv arbeidsgruppe med individuell fokus til et effektivt team med fokus på teamet. Flere av intervjuobjektene påpeker at skiftteamene i STS og STK er meget effektive under veldefinerte og kjente rammebetingelser hvor «det bare er å produsere 5 aviser» som en påpeker, mens en annen påpeker at det «er en helt annen verden» i forbedringsgruppene. Noen av disse svarene kan indikere at STS og STK har en situasjon med en teamorganisering hvor forbedringsgruppene fremstår som det Katzenbach og Smith kaller for pseudoteam. Teammedlemmene forsøker å samhandle som team uten felles hensikt og mål.

Fibo Trespo definerte ved innføringen av Lean som bedriftsfilosofi at teamarbeid var en del av arbeidsformen (se kapittel 4.14.1, side 75). De (se kapittel 4.14.2, side 77) fokuserte tidlig på at teamene skulle være selvstyrte og ha et eget budsjett for forbedringsaktiviteter. Teamlederne rekrutteres, kompenseres ekstra, har egen stillingsbeskrivelse og evalueres kontinuerlig. Teamledere som ikke fungerer tilfredsstillende skiftes ut. Teamene har deltatt i flere workshops hvor hvert enkelt team har blitt utfordret på å formulere sin egen visjon og spilleregler for teamet. Bjarne Berg Wig (se kapittel 3.4, side 24) påpeker at «et sterk Lean team kjennetegnes ved blant annet felles spilleregler». Resultatene fra den komparative SPGR undersøkelsen i Fibo Trespo (se kapittel 4.11, side 68) tyder på betydelige mindre polarisering enn i STS og STK samtidig som de fleste teammedlemmene ser ut til å beherske et balansert spekter av atferd. En av årsakene til dette kan være at Fibo Trespo har forankret teamorganiseringen på en grundig og strukturert måte. Kirkman, Jones og Shapiro (se kapittel 3.3, side 23) påpeker at «det er viktig å tydeliggjøre roller ved overgang til teamorganisering».

5.2.2 Effektive team

De 12 teamene som har blitt analysert i denne masteroppgaven består stort sett av kollegaer som har jobbet sammen i et tradisjonelt produksjonsmiljø uten utpreget fokus på team som arbeidsform. Bedriftene har i stor grad hatt utfordringene som T. Hillestad (se kapittel 3.1, side 16) påpeker ved overgang fra hierarki til team; «en endring fra hierarki til team bryter fundamentalt med de grunnleggende prinsippene til organisasjonsmodellen». I Fibo Trespo har forbedringsteamene jobbet sammen i ca. 5 år mot ca. 2 år i STS og STK. Denne forskjellen er viktig å ta i betraktning ved vurdering av resultatene fra SPGR undersøkelsen. Teamene jobber med mange forskjellige oppgaver som i produksjonssituasjoner vil være godt definerte og repeterbare, mens de i andre tilfeller jobber med forbedringsoppgaver som er mindre konkrete og unike. J. Liker (se kapittel 3.2, side 18) påpeker at «tverrfaglige team må benyttes til forbedring av kvalitet, flyt og produktivitet ved å løse komplekse oppgaver». Det varierer også betydelig hvor mye teammedlemmene jobber sammen på grunn av forskjellige skiftordninger, samt at noen av teamene kun består av dagansatte som stort sett arbeider sammen hver eneste dag. I hovedsak kan man allikevel si at det er de samme teamene som jobber sammen i produksjon og i Lean forbedringsgrupper selv om det er et viktig element i videre diskusjon og analyse at noen av teamene ikke jobber sammen på fast basis. I henhold til SPGR teorien så ville en produksjonssituasjon med tydelige definerte mål og faste rammebetingelser kreve et team med forholdsvis lavt modenhetsnivå. I en situasjon med mer krevende mål og mer fleksible rammebetingelser kreves et bredere spekter av atferd og dermed et høyere modenhetsnivå. Endre Sjøvold (se kapittel 3.4, side 24) påpeker at «teameffektivitet vil være avhengig av oppgavens karakter og selve situasjonen som teamet befinner seg i». Det er derfor slik at Lean forbedringsgrupper må jobbe sammen på et høyere modenhetsnivå enn tradisjonelle produksjonsteam. SPGR karakteriserer grupper på de fire modenhetsnivåene, reservasjon, lagånd, produksjon og nyskapning (se kapittel 3.7, side 34). Tradisjonelle produksjonsteam som har jobbet lenge sammen vil nok i mange tilfeller fremstå som lagåndsgrupper, mens behovet i en organisasjon som er endringsorientert og stadig streber etter optimalisering av prosessene vil kreve produksjonsgrupper. Effektiviteten til en lagåndsgruppe vil ikke være like godt tilpasset en hverdag preget av kontinuerlig forbedring som produksjonsgrupper.

Resultatene fra SPGR undersøkelsen (se tabell 4.12.1, side 71) og dybdeintervjuene (se kapitlene 4.8 og 4.10) viser tydelige forskjeller for teamene. Det er store variasjoner innad i trykkeriselskapene og ved sammenligning med teamene i Fibo Trespo. Resultatene kan tyde på at trykkeriselskapene har grupper på reservasjonsnivå og lagånds nivå, mens Fibo Trespo ser ut til å ha grupper med generelt sett høyere grad av modenhet.

Reservasjonsgrupper er i henhold til SPGR teorien (se kapittel 3.7, side 34) ofte preget av omsorgsorientert atferd, høy grad av polarisering, behov for autoritær ledelse og begrenset grad av gruppetilhørighet. Et slikt team vil ikke ha mulighet for å utvikle egenskapene som Bjarne Berg Wig og Katzenbach og Smith (se kapittel 3.4, side 24-25) vektlegger som viktige for effektive team uten betydelig grad av tilrettelagt kompetanseheving. Reservasjonsgrupper kan i stor grad sies å være på et utviklingsnivå tilsvarende det Mills (se kapittel 3.5, side 28) definerer som umiddelbar tilfredsstillelse. SPGR resultatene tyder på at det er 2 forbedringsteam i STS og 2 forbedringsteam STK som er på et utviklingsnivå tilsvarende reservasjon.

Gruppen 6 STS (se figur 4.7.1, side 49) fremstår med høy grad av polarisering i SPGR feltdiagrammet og gruppen har tre medlemmer som fremstår med stor innflytelse hvorav en av disse har inntatt en oppgaveorientert spesialisert rolle. Det er først og fremst omsorgsorientert atferd som viser moderate utslag i vektordiagrammet. Et av intervjuobjektene påpekte at denne gruppen «fremdeles holdt på med samme fokus etter 3 år med forsøk på å få orden i området». Denne gruppen kjennetegnes ved at medlemmene i gruppen ikke jobber fast sammen i et produksjonsteam. Enkelte av medlemmene jobber fast på dagtid og andre jobber skift. Teamets sammensetning er også preget av fagspesialister innenfor to forskjellige disipliner hvor hverdagen er preget av mye individuelt arbeid.

Resultatene fra SPGR undersøkelsen og kommentarer fra enkelte av intervjuobjektene kan tyde på at medlemmene i meget liten grad opplever at de er en del av et team. Allen og Hecht (se kapittel 3.4, side 26) påpeker problemstillingen med at organisasjonens kontekst ofte glemmes ved overgang til teamorganisering. Det kan tyde på organisasjonens kontekst har vært med på å vanskeliggjøre denne gruppens etablering og derfor vanskeliggjort gruppens utvikling. Lederrollen for teamet jobber på skift og har sjelden anledning til å treffe et samlet team. Teamlederen har ikke lederkompetanse og heller ikke fått tilbud om

kompetanseheving som ansvarlig for en Lean forbedringsgruppe. Dette er lite i tråd med J. Likers (se kapittel 3.2, side 18) fokus på utvikling av eksepsjonelle team og ledere som rollemodeller. Mangel på en tydelig lederskikkelse med et godt definert mandat har mest sannsynlig vært med på å hindre videreutvikling av denne gruppen. Mangel på gruppetilhørighet og utydelig ledelse kan sammen ha bidratt til at gruppen har kunnet utvikle forholdsvis høy grad av opposisjonsorientert atferd (se tabell 4.12.1, side 71) og betydelig polarisering. Teamorganisering krever kompetanse og trening. «Det er ikke tilstrekkelig å foreta en strukturell og formell skrivebordsendring» påpeker T. Hillestad (se kapittel 3.1, side 16).

Gruppen 2 STS (se figur 4.7.4, side 53) fremstår med meget høy grad av polarisering i SPGR feltdiagrammet og gruppen har et medlem som fremstår med meget stor innflytelse. Denne rollen har inntatt en spesialisert rolle innenfor kontrollorientert atferd og posisjonen tyder på behov for selvhevdelse. Det er først og fremst omsorgsorientert atferd som viser til dels store utslag i vektordiagrammet. Denne gruppen kjennetegnes ved at medlemmene i gruppen ikke jobber fast sammen i et produksjonsteam. Operatørene rullerer mellom flere «forbedringsgrupper» på grunn av skiftordningen i avdelingen. Et av intervjuobjektene påpekte at «det er godt samhold i avdelingen, men at det spørs om de får samhold i teamene» på grunn av rulleringen. Det kan igjen tyde på organisasjonens kontekst har vært med på å vanskeliggjøre denne gruppens etablering og derfor vanskeliggjort gruppens utvikling. Opposisjonsorientert atferd i form av tendens til å fremme sitt eget og opposisjon mot autoriteter er forholdsvis fremtredende i denne gruppen. Det kan være at den dominerende «spesialistrollen» i teamet kan ha bidratt til dette istedenfor å bidra til med å bygge teamet. Katzenbach og Smith (se kapittel 3.4, side 25) er opptatt av at lederrollen må benytte «coaching» og være en tilrettelegger for å bygge effektive team. SPGR resultatene for 2STS tyder på at dette teamet kan være preget av en egenrådig og dominerende lederrolle. Et av intervjuobjektene (se kapittel 4.8, side 55) påpeker at det ikke har vært noen bevisst rekrutteringsprosess av teamledere i avdelingen. Skiftansvarlige ble valgt «fordi de allerede har stilling med ansvar» og «det ble ikke vurdert hva slags egenskaper som er viktige hos en teamleder».

Gruppen 5 STK (se figur 4.9.2, side 58) er en annen gruppe som fremstår med høy grad av polarisering i SPGR feltdiagrammet. Det er en rolle som har noe mer

innflytelse enn resten uten å fremstå som en dominerende lederskikkelse. Teamets vektordiagram viser at teamet er preget av omsorgsorientert atferd og opposisjonsorientert atferd som kan ta form av egenrådighet, opposisjon til autoriteter og innesluttethet. Opposisjonsorientert atferd er betydelig mer til stede i dette teamet enn i de andre STK teamene. Enkelte av intervjuobjektene i STK (se kapittel 4.10, side 66) påpekte at dette teamet hadde hatt et møte som ble opplevd som en stilleaksjon hvor enkelte av deltakerne til slutt hadde reist seg og gått. Dette teamet kjennetegnes ved at alle teammedlemmene har samme fagkompetanse og de jobber i skiftproduksjon. Skiftstrukturen er allikevel slik at teammedlemmene ikke jobber sammen på fast basis og det kan ta tid mellom hver gang de jobber som et team. Det kan igjen tyde på at organisasjonens kontekst i form av en skiftordning som vanskeliggjør etablering av faste forbedringsgrupper er med på å redusere gruppens utvikling fordi medlemmene får altfor liten tid sammen. Dette vil nok kunne hemme denne gruppens læringsevne utover Mills definisjon av «umiddelbar tilfredsstillelse» (se kapittel 3.5, side 28) så lenge gruppen ikke har en tydelig og engasjert lederrolle som er med på å trekke dette teamet videre. Lederrollen i teamet har ikke blitt rekruttert og et av intervjuobjektene påpeker at «de har valgt teamleder selv» og at «ikke en gruppe har klart å velge andre teamledere enn skiftansvarlige».

Gruppen 4 STK (se figur 4.9.3, side 60) er en annen gruppe som fremstår med forholdsvis høy grad av polarisering i SPGR feltdiagrammet. Det er en rolle som har betydelig mer innflytelse enn resten uten å fremstå som en dominerende lederskikkelse. Teamets vektordiagram viser at teamet er preget av omsorgsorientert atferd. Dette teamet kjennetegnes ved at alle teammedlemmene har samme fagkompetanse og de jobber i skiftproduksjon. Skiftstrukturen er allikevel slik at teammedlemmene ikke jobber sammen på fast basis og det kan ta tid mellom hver gang de jobber som et team. Det kan igjen tyde på at organisasjonens kontekst i form av en skiftordning som vanskeliggjør etablering av faste forbedringsgrupper er med på å redusere gruppens utvikling fordi medlemmene får altfor liten tid sammen. Denne gruppen har betydelig lavere nivå av opposisjonsorientert atferd enn de andre forbedringsgruppene som jeg har vurdert som reservasjonsgrupper. SPGR resultatene for denne gruppen tyder på at den dominerende lederrollen i teamet har en evne til å vise et balansert spekter av atferd og at det derfor kanskje kan forventes en involverende lederstil. Lederrollen er normalt skiftansvarlig og har blitt

valgt på samme vis som for 5STK. Denne gruppen fremstår som noe mer utviklet enn de 3 andre forbedringsgruppene som jeg har valgt å plassere på det laveste utviklingsnivået i SPGR modellen. Det er først og fremst graden av polarisering og lav grad av oppgaveorientering i SPGR vektordiagrammet som førte til plasseringen. Intervjuobjektene har også ved flere anledninger påpekt mangel på gruppetilhørighet blant forbedringsteamene i denne avdelingen.

Oppsummert så gir resultatene for de fire ovennevnte forbedringsgruppene grunn til å konkludere med at de pr. i dag fremstår med begrenset teamtilhørighet, begrenset til lav oppgaveorientering, dominerende eller utydelige lederroller og at det vil være behov for å starte en eventuell teamutviklingsprosess på et grunnleggende stadium (se kapittel 5.3, side 103). Fellesnevneren for forbedringsgruppene er at de ikke jobber sammen på fast basis. Resultatene tyder på at disse gruppene vil ha vanskelig for å fungere effektivt ved kontinuerlig forbedringsarbeid.

Lagåndsgrupper er i henhold til SPGR teorien (se kapittel 3.7, side 34) ofte preget av omsorgsorientert og relasjonsorientert atferd, liten grad av klikkdannelse og polarisering, sterk ledelse, relativt faste roller og sterk «VI» følelse. Et slikt team vil kunne besitte flere av egenskapene som Bjarne Berg Wig, samt Katzenbach og Smith (se kapittel 3.4, side 24-25) vektlegger som viktige for effektive team så fremt oppgavene er godt definerte med faste rammebetingelser. Lagåndsgrupper kan i stor grad sies å være på et utviklingsnivå tilsvarende det Mills (se kapittel 3.5, side 28) definerer som bevaring. SPGR resultatene tyder på at det er 2 forbedringsteam i STS og 4 i forbedringsteam STK som er på et utviklingsnivå tilsvarende lagånd. Det er allikevel slik at SPGR resultatene og intervjuene indikerer at det også vil være forholdsvis store forskjeller på disse teamene.

Gruppen 3 STK (se figur 4.9.4, side 61) er en gruppe som fremstår med forholdsvis begrenset grad av polarisering i SPGR feltdiagrammet. Det er en rolle som har betydelig mer innflytelse enn resten uten å fremstå som en dominerende lederskikkelse. Teamets vektordiagram viser at teamet er preget av omsorgsorientert atferd og relasjonsorientert atferd. Dette teamet kjennetegnes ved at alle teammedlemmene har samme fagkompetanse og de jobber i skiftproduksjon. Skiftstrukturen er allikevel slik at teammedlemmene ikke jobber sammen på fast basis og det kan ta tid mellom hver gang de jobber som et team. Det ser allikevel ut

til at dette teamet fremstår som mer samlet enn de andre teamene som jobber innenfor samme skiftordning. SPGR resultatene viser at et flertall av rollene i denne gruppen også har en kontrollorientert atferd som nok kan føre til at dette teamet fremstår som mer målrettet og samlet enn de andre teamene som jobber skift i denne avdelingen. Utslaget på vektoren for oppgaveorientering tyder på at dette kan være tilfelle, samtidig som en oppgaveorientert og dominerende lederrolle nok vil være med å mobilisere denne lagåndsgruppen ved konkrete oppgaver og problemstillinger.

Det er allikevel slik at teamene 5STK, 4STK og 3 STK som jobber i samme avdeling og med samme skiftordning fremstår som lite til moderat oppgaveorientert i SPGR resultatene og at et av intervjuobjektene svarer så konkret som «ikke etablert» ved spørsmål om oppgaveorientert atferd i disse teamene. I dette tilfellet er det lite som tyder på at innføring av Lean og etableringen av disse forbedringsgruppene har bidratt til en transformasjon hvor «organisasjonens medlemmer tar et felles ansvar for den strategiske retningen til organisasjonen» (Cummings and Worley, 1993).

Gruppene 2 STK og 1 STK er fra samme avdeling og de jobber i en skiftordning som medfører at teammedlemmene jobber fast sammen. SPGR resultatene (se figur 4.9.5 side 62 og figur 4.9.6 side 63) viser i dette tilfellet to team som fremstår som veldig like i SPGR rommet. Begge teamene fremstår som omsorgsorientert, relasjonsorientert og oppgaveorientert i vektordiagrammet. Det er polarisering i begge teamene og lederrollene fremstår som innflytelsesrike og orientert mot konstruktivt samarbeid. Svarene fra intervjuobjektene (se kapittel 4.10, side 64) er med på å understøtte at forbedringsgruppene i denne avdelingen har en høyere modenhet enn de foregående teamene. Det nevnes at «de er som en stor familie som er på jobb» og at «alle sammen tar del i gruppeoppgavene». Vektoren for oppgaveorientering har kraftig utslag for begge gruppene som tyder på evnen til å mobilisere målrettet fokus. Dette er et typisk kjennetegn ved Lagåndsgrupper. Resultatene for disse gruppene kan tyde på at organisasjonens kontekst (se kapittel 3.4, side 26) har vært en av årsakene til at forbedringsgruppene har fått anledning til utvikle «lagåndsfølelsen». Gruppene har jobbet sammen lenge under faste rammebetingelser og dermed stor fokus på måloppnåelse så lenge oppgavene er godt definert. Gruppenes utviklingsnivå kan nok godt passe med Mills (se kapittel 3.5, side 28) beskrivelse av modenhetsnivået bevaring. SPGR resultatene tyder

allikevel på at begge forbedringsgruppene har lite velutviklet opposisjonsorientert atferd. Svarene fra intervjuene kan også tyde på at disse teamene har det litt for greit sammen og at det i for liten grad er en kultur hvor konstruktiv kritikk er en etablert atferdsform. Bjarne Berg Wig (se kapittel 3.6, side 30) er opptatt av «motsigelsens dynamikk» for at «argumenter og motargumenter skal skape ny innsikt, læring, utvikling og vekst». Manglende dynamikk kan være med å begrense gruppens evne til læring og derfor effektivitet ved løsning av mer komplekse forbedringsoppgaver hvor rammebetingelsene er mer utydelige. Lederrollen i teamene har blitt «rekruttert» ved at ledelse og ansatte har diskutert om noen var motivert for rollen. Resultatet er at den ene gruppen er besatt med en teamleder som ønsket å være teamleder uten å ha andre «lederroller» i bedriften. Intervjuene (se kapittel 4.10, side 65) tyder på dette har vært positivt og motiverende for de andre teammedlemmene.

Gruppene 5 STS og 3 STS er fra samme avdeling og de jobber i en skiftordning som medfører at teammedlemmene jobber fast sammen. Teamledere i forbedringsgruppene er de samme som i mange år har ledet skiftene i produksjon.

SPGR resultatene for forbedringsgruppe 5 STS (se figur 4.7.2, side 50) viser et team med begrenset grad av polarisering og gruppens plassering i feltdiagrammet tyder på overvekt av kontrollorientert atferd. Dette kan stemme bra med at dette teamet har jobbet lenge sammen som team i produksjonen slik at de har fått anledning til å akseptere et sett med felles spilleregler innenfor en situasjon med faste rammebetingelser. De har også en teamleder som til vanlig er driftsleder med personalansvar og feltdiagrammet tyder på en dominerende lederrolle preget av fokus på konstruktiv samarbeid. SPGR vektordiagrammet tyder på sterk grad av oppgaveorientert atferd som vil være typisk for et lagåndsteam som ved hjelp av autoritær ledelse er i stand til å mobilisere sterk fokus på måloppnåelse. Flere av intervjuobjektene påpeker allikevel at valg av driftsledere som teamledere for forbedringsgruppene var et resultat av hva som fremstod som enkelt og ikke hva som nødvendigvis ville ha vært den riktige teamlederen for en forbedringsgruppe. Faren med dette valget er at gruppen kan være fastlåst i en struktur som hindrer god gruppedynamikk (se kapittel 3.6, side 30) hvor den ikke evner å tilegne seg tilstrekkelig ny kunnskap til å kunne operere effektivt som Lean forbedringsgruppe. Resultatene fra SPGR undersøkelsen tyder også på at opposisjonsorientert atferd i form av opposisjon mot autoriteter og tendenser til å fremme sitt eget kan være til

stede i denne gruppen. Intervjuene tyder allikevel på at denne formen for atferd ikke får lov til å dominere (se kapittel 4.8, side 56).

SPGR resultatene for forbedringsgruppe 3 STS (se figur 4.7.3, side 51) viser et team med noe større grad av polarisering enn 5 STS. Vektordiagrammet viser ellers veldig like utslag for disse to teamene og de vurderes som forholdsvis like i forhold til modenhet og forutsetninger for videre læring.

6 STK er den eneste forbedringsgruppen som kun består av dagansatte i trykkeriselskapene. SPGR resultatene (se figur 4.9.1, side 57) viser en gruppe med liten grad av polarisering og godt balansert kontrollorientert og omsorgsorientert atferd. Medlemmene fremstår med forholdsvis lik grad av innflytelse. Dette stemmer bra med at denne gruppen jobber tett sammen hver arbeidsdag. Ved å jobbe kun på dagtid har de også hyppigere kontakt med bedriftens ledelse som gir lettere tilgang til informasjon og veiledning. Dette kan kanskje være med å tilføre denne gruppen en «ubevisst» teamutvikling som medfører økt grad av modenhet og ikke minst kunnskap om forventningene relatert til kontinuerlig forbedringsarbeid. SPGR resultatene tyder allikevel på at opposisjonsorientert atferd er lite utviklet i denne gruppen og at derfor gruppedynamikken (se kapittel 3.6, side 30) vil kunne være noe fastlåst for å skape effektivt forbedringsarbeid.

Oppsummert så gir resultatene for de seks ovennevnte forbedringsgruppene grunn til å konkludere med at de pr. i dag fremstår med forholdsvis god teamtilhørighet, moderat til høy oppgaveorientering, tydelige og forholdsvis dominerende lederroller og at det vil være behov for å starte en eventuell teamutviklingsprosess på et nivå hvor fokus må være å videreutvikle teamets gruppedynamikk (se kapittel 5.3, side 103). Fellesnevneren for forbedringsgruppen er at de jobber sammen på fast basis. Resultatene tyder på at disse gruppene bør videreutvikles for å fungere effektivt ved kontinuerlig forbedringsarbeid.

Generelt for STS og STK kan følgende punkter oppsummeres:

- Teamlederrollen har stort sett blitt besatt uten rekrutteringsprosess, uten å vurdere motivasjon hos den som ble valgt og stort sett med en forutinntatt holdning om at en som leder skift også vil være best egnet til å lede en forbedringsgruppe.

- Teamlederrollen har ikke blitt definert utover at de skal ha hovedansvar for kontinuerlig forbedringsarbeid. Teamlederne har ikke fått kompetanseheving utover de andre teammedlemmene og det har ikke blitt gjennomført en forventningsavklaring med teamlederne.
- Teamene er satt sammen av faste skift, personer som treffes «ganske hyppig» på skiftene og av bare dagansatte.
- Graden av teamtilhørighet og utviklingsnivået/modenheten til forbedringsgruppene ser ut til å kunne deles i to hvor de faste skiftene og team med kun dagansatte fremstår som Lagåndsgrupper, mens de andre teamene fremstår som Reservasjonsgrupper.
- Bedriftene har ikke brukt tid på å la forbedringsgruppene etablere visjon, mål og spilleregler.
- Bedriftene har ikke brukt tid og ressurser på teamutvikling, samt på hva det innebærer å jobbe med kontinuerlig forbedringsarbeid utover bruk av riktige verktøy.
- Bedriftene har kun holdt på med Lean i ca. 2 år og har fremdeles my å lære!

I den komparative SPGR undersøkelsen hos Fibo Trespo tyder resultatene på to forbedringsgrupper som er godt utviklet selv om det også her tyder på at gruppene er ganske forskjellige. Produksjonsgrupper er i henhold til SPGR teorien (se kapittel 3.7, side 35) ofte preget av kontrollorientert, omsorgsorientert og relasjonsorientert atferd. Gruppene er selv i stand til å forbedre sin måte å fungere på og de er svært mottagelige for trinnvise endringer. Kravet til sterk ledelse er ikke lenger nødvendig og gruppen er mer opptatt av «OSS» som gir større grad av ydmykhet i forhold til omgivelsene. Produksjonsgrupper er i stor grad sammenfallende med forventningene til Lean forbedringsgrupper. Et slikt team vil kunne besitte flere av egenskapene som Bjarne Berg Wig og Katzenbach og Smith (se kapittel 3.4, side 24-25) vektlegger som viktige for effektive team selv når oppgavene blir mer komplekse og rammebetingelsene noe løsere. SPGR resultatene (se kapittel 4.11, side 68) og Fibo Trespo dokumentstudie (se kapittel 4.14, side 75) tyder på at forbedringsgruppene i Fibo Trespo kan karakteriseres som produksjonsgrupper.

Gruppe TREFRE er en forbedringsgruppe som består av tre faste skiftteam med hver sin teamleder. Teamene overlapper alltid med 10 minutter mellom skiftene for å

sikre god kommunikasjon. SPGR resultatene for TREFRE (se figur 4.11.2, side 69) viser at det er polarisering i teamet. Det kan som tidligere kommentert for flere av teamene i STS og STK være relatert til organisasjonens kontekst (se kapittel 3.4, side 26). Det vil være mer utfordrende å skape god gruppedynamikk og felleskap i et team hvor arbeidstiden varierer for teamets medlemmer. Det er tre roller i teamet som fremstår som innflytelsesrike i SPGR rommet. De fremstår med evne til å benytte et bredt spekter av atferd og de fremstår som oppgaveorienterte. Fibo Trespo rekrutterer teamledere gjennom en formell intervjuopprosess for å vurdere kandidatens motivasjon og egnethet. Teamlederrollen kompenseres økonomisk og den evalueres med jevne mellomrom for å sikre at den fungerer tilfredsstillende. Teamledere som ikke fungerer blir erstattet. Fibo Trespo har etablert læresirkler for å sikre kompetanseheving om Lean og derved kunne legge et godt grunnlag for ledelse i form av coaching og involvering som Katzenbach og Smith (se kapittel 3.4, side 25) påpeker som viktig i effektive team. Involverende ledelse er en meget viktig del av Lean ledelse og et fundament i etablering av en Lean organisasjonskultur (se kapittel 3.2, side 18). TREFRE skårer høyt på vektoren for engasjement (se tabell 4.12.1, side 71) som indikerer inkluderende atferd og fokus på konstruktivt samarbeid. Det lave utslaget på vektoren for styring tyder også på at dette er en gruppe preget av lite autoritær ledelse. Gruppen fremstår som et av de teamene som er mest oppgaveorientert av de 12 teamene som har blitt undersøkt selv om enkelte av Lagåndsgruppene viser større utsalg. Dette er i tråd med gjeldende SPGR teori hvor det påpekes at Lagåndsgrupper evner å mobilisere enda mer målrettet og fokusert enn Produksjonsgrupper. Fibo Trespo (se kapittel 4.14.2, side 77) har etablert en struktur hvor hver forbedringsgruppe får satt av tid til å etablere sin egen visjon, kjøreregler og handlingsplan for kommende ½ års periode. Disse presenteres på teamets egen teamtavle som også danner midtpunktet for teamets statusmøter (Se eksempel på teamtavle for TRESSP i vedlegg 03). Denne skal være basert i bedriftens eller avdelingens fokusområder og er teamets vurdering av hvilke tiltak som gruppen skal gjennomføre for å være med å bidra til leveranse på de overordnede målene. Denne formen for ytre påvirkning gir gruppene muligheter for egenutvikling og læring slik at gruppenes dynamikk (se kapittel 3.6, side 29) og gruppenes modenhetsnivå i henhold til Mills (se kapittel 3.5, side 28) mest sannsynlig forbedres og økes. Læresirklene er for alle ansatte og bør også kunne skape grunnlag for god gruppedynamikk ved kontinuerlig fokus på læring som

teammedlemmene kan bringe tilbake i form av ny kunnskap og motivasjon til forbedringsgruppene. J. liker (se kapittel 3.2, side 19) påpeker at «det må arbeides hardt og kontinuerlig med forsterkning av kulturen. Teamarbeid må læres».

SPGR resultatene for denne gruppen viser god balanse mellom omsorgsorientert, kontrollorientert og avhengighetsorientert atferd. Det er grunn til å tro at dette er en gruppe som i stor grad kan karakteriseres som en produksjonsgruppe selv om det fremstår som forholdsvis høy grad av polarisering i SPGR rommet. Det totale inntrykket av gruppen fra SPGR undersøkelsen og dokumentstudiet fra Fibo Trespo (se kapittel 4.14, side 75) er at dette er en gruppe som stadig søker etter nye måter å bli bedre på innenfor sitt område.

Gruppe TRESSP er en forbedringsgruppe hvor alle jobber på dagtid og hvor medlemmene treffes hyppig. SPGR resultatene for TRESSP (se figur 4.11.1, side 68) viser at det er lite polarisering i teamet. Det kan igjen tyde på at organisasjonens kontekst er med på å bidra til at graden av polarisering reduseres når teammedlemmene treffes ofte selv om de ikke nødvendigvis jobber direkte sammen med forbedringsoppgaver. Det er flere roller i teamet som fremstår som innflytelsesrike i SPGR rommet. Den gule fargen tyder på evne til å benytte et bredt spekter av atferd og rollene fremstår som oppgaveorienterte. TRESSP skårer også høyt på vektoren for engasjement (se tabell 4.12.1, side 71) som indikerer inkluderende atferd og fokus på konstruktivt samarbeid. Det lave utslaget på vektoren for styring tyder også på at dette er en gruppe preget av lite autoritær ledelse. Gruppen fremstår allikevel som et av de teamene som er mest oppgaveorientert av de 12 teamene som har blitt undersøkt.

SPGR resultatene for denne gruppen viser god balanse mellom omsorgsorientert, kontrollorientert og avhengighetsorientert atferd. Det er grunn til å tro at dette er en gruppe som i stor grad kan karakteriseres som en godt utviklet produksjonsgruppe. Det totale inntrykket av gruppen fra SPGR undersøkelsen og dokumentstudiet fra Fibo Trespo er at dette er en gruppe som stadig søker etter nye og bedre måter å bli bedre på innenfor sitt område.

Generelt for Fibo Trespo kan følgende punkter oppsummeres:

- Teamlederrollen har blitt besatt med en grundig og strukturert rekrutteringsprosess. Hovedfokus har vært egnethet og motivasjon.
- Teamlederrollen defineres i egne stillingsbeskrivelser.
- Teamene er satt sammen av faste skift og av bare dagansatte.
- Teamtilhørigheten fremstår som godt fundamentert
- Bedriften bruker tid på å la forbedringsgruppene etablere visjon, mål og spilleregler, samt at de forankrer ½ årlige strategiske tiltaksplaner med forbedringsgruppene i dedikerte workshops.
- Bedriftene har brukt tid og ressurser på teamutvikling, samt på hva det innebærer å jobbe med kontinuerlig forbedringsarbeid utover bruk av riktige verktøy.
- Teamutvikling tilpasses det enkelte teams utviklingsnivå og uttrykte behov.
- Bedriften har holdt på med Lean i ca. 5 år!

5.3 Teamutvikling

STS og STK har innført Lean som bedriftsfilosofi uten å ha et strukturert program for utvikling av organisasjon og team selv om gjeldende teorier (se kapittel 3, side 13) er tydelige på at organisasjonstransformasjoner av denne typen er komplekse og vil kreve dyptgripende endringsprosesser. Bedriftene har på mange måter innført Lean og ubevisst forventet at organisasjon og team skal utvikle seg i noen faste faser som i Tuckman's (se kapittel 3.5, side 27) teori for gruppers utvikling.

Resultatene fra SPGR undersøkelsen og dybdeintervjuene som presenteres i kapittel 4 indikerer at det er et betydelig gap mellom dagens organisasjonskultur og en Lean organisasjonskultur (se kapittel 3.2, side 17). I tillegg indikerer resultatene at det er et betydelig gap mellom bedriftenes forventninger til de etablerte forbedringsgruppene og hvordan de egentlig fungerer. Målet med denne masteroppgaven var å foreslå et teamutviklingsprogram for STS og STK med basis i forskningsresultatene og gjeldende teorier om emnet. Jeg har valgt å anbefale noen hovedpunkter for videreutvikling av en Lean organisasjonskultur som jeg har tatt med i et eget underkapittel 5.3.1. Disse punktene har ikke blitt utdypet og diskutert selv om jeg mener at dette også er ytterst viktige forbedringsområder i tillegg til teamutvikling. Diskusjon og analyse av resultatene for teamorganisering og

teameffektivitet i kapitlene 5.2.1 og 5.2.2 gir sammen med teorien i kapittel 3.7 grunnlag for å anbefale følgende hovedtrekk i et teamutviklingsprogram for forbedringsgruppene i STS og STK:

1. Generelt: Utvikling av forbedringsgruppene i STS og STK må være en del av en langsiktig prosess for å fundamentere en ny måte å jobbe på. SPGR undersøkelsene og dybdeintervjuene som presenteres i kapittel 4 og teorien som presenteres i kapittel 3 av denne masteroppgaven tydeliggjør behovet for tålmodighet og langsiktighet for å oppnå en fremragende organisasjon med fremragende drift.
2. Teamorganisering: STS og STK må være tydelige på at teamarbeid er et suksesskriterium for å jobbe med kontinuerlig forbedringsarbeid (se kapittel 3.2, side 17 og kapittel 4.14.1, side 75) og forankre dette i organisasjonene. Bedriftene må ta en kritisk gjennomgang av hvordan de på best mulig måte kan tilpasse teamarbeid til organisasjonens kontekst (se kapittel 3.4, side 26). Resultatene fra SPGR undersøkelsen og dybdeintervjuene tyder på at dette er en av de viktigste årsakene til at forbedringsgruppene er på forskjellige modenhetsnivåer. Målet bør være å etablere mest mulig faste team for å forsøke å unngå det Katzenbach og Smith kaller Pseudoteam (se kapittel 3.3, side 22).
3. Teamlederrollen: STS og STK må definere hva det innebærer å være teamleder i Lean forbedringsgrupper. Bedriftene bør vurdere om de kan benytte tilsvarende modell som Fibo Trespo (se kapittel 4.14.2, side 77) og med basis i en etablert stillingsbeskrivelse gjennomføre en forventningsavklaring med hver teamleder for å evaluere egnethet og motivasjon. J. Likers beskrivelse av Lean lederen i kapittel 3.2, side 18 og Katzenbach og Smith (se kapittel 3.4, side 25) sin beskrivelse av ledere i effektive team kan danne et godt grunnlag for inngangen til en forventningsavklaring. Nye teamledere bør rekrutteres hvor dette oppleves som nødvendig.
4. Forventningsavklaring i forbindelse med teamarbeid og teamutvikling i STS og STK: Ansatte og ledelse bør sette av tid sammen til å avklare forventninger til hva det innebærer å jobbe i Lean forbedringsgrupper og hvordan bedriftene må legge til rette for at forbedringsgruppene skal kunne fungere best mulig. Sammen bør partene kunne danne grunnlaget for en kvalitetsstrategi (se kapittel 3.2, side 21) med fokus på individets, teamenes og organisasjonens kjerneverdier og

kjernekompetanse. Kvalitetsstrategi bør kunne danne et grunnlag for felles forventninger vedrørende forhold til omgivelsene, gruppedynamikk og individuell atferd som Endre Sjøvold (se kapittel 3.7, side 33) påpeker som viktig før oppstart av et teamutviklingsprogram.

5. Teamenes workshop: Alle forbedringsgruppene må få anledning til å etablere sine egne spilleregler og synliggjøre disse på teamtavlen. Bjarne Berg Wig (se kapittel 3.7, side 31) påpeker at atferdsregler må være målbare, synliggjøres og evalueres. Alle team bør gjennomføre denne prosessen uavhengig av resultatene fra SPGR undersøkelsen og dybdeintervjuene selv om veien frem til målet bør være forskjellig (se punkt 6).
6. Teamutvikling tilpasset forbedringsgruppens utviklingsnivå: SPGR undersøkelsen og dybdeintervjuene tyder på at det med basis i Endre Sjøvold (se kapittel 3.7, side 33) sin definisjon av gruppers modenhetsnivå er Reservasjonsgrupper og Lagåndsgrupper i STS og STK. Videre teamutviklingsprogram bør skreddersys til den enkelte gruppe basert på resultatene som presenteres i kapittel 4. Fibo Trespo (se kapittel 4.14.2, side 77) tilpasset opplæringen til teamene fordi noen av teamene måtte «lære å jobbe sammen». Teamutviklingen i STS og STK bør ha følgende hovedfokus:
 - a. 6STS, 2STS, 5STK og 4STK:
 - i. Teamet må få mulighet til å utvikle en felles identitet ved å legge til rette for diskusjoner med mål om å utfordre og forbedre relasjonene i gruppa. Hva forventes av gruppen og meg? Hvilken nytte har jeg av dette i dag? Og over sikt? Hvordan samspiller vi i dag?
 - ii. Teamet må forstå at de ytre kravene er reelle og at de har anledning til å påvirke spillereglene ved å ta et felles ansvar.
 - iii. Teammedlemmene må forplikte seg og konsekvenser må tydeliggjøres. Både i form av belønning og straff.
 - b. 6STK, 3STK, 2STK, 1STK, 5STS og 3STS:
 - i. Nye og etablerte spilleregler må fundamenteres i en felles prosess hvor alle teammedlemmene deltar.
 - ii. Lederrollen i disse teamene bør utfordres slik at den blir mindre dominerende og mer involverende. De andre teammedlemmene må få anledning til å utvikle kontrollorientert atferd slik at

gruppedynamikken blir mer preget av oppgaveorientert atferd uten at denne drives frem av en dominerende lederrolle.

- iii. Disse gruppene er preget av til dels sterke og etablerte maktstrukturer som må brytes ned gjennom nye spilleregler og delt lederskap.

7. Forankring og virkelighetsforståelse: Ledelsen bør etablere faste møtepunkt på begynnelsen av året og i løpet av året for forankring og evaluering av den til enhver tid gjeldende strategiske tiltaksplan (HOSHIN). Teamene bør utfordres på å diskutere hvilke mål og tilhørende tiltak som de bør gjennomføre i den aktuelle perioden for å levere sitt bidrag til avdelingens eller bedriftens overordnede plan. Målet er at teamene skal ta et felles ansvar for den strategiske retningen til organisasjonen (se kapittel 3.1, side 15) i samarbeid med ledelsen. Det bør også etableres faste evalueringsmøter med hvert enkelt team for oppfølging, tilbakemeldinger, kompetanseheving og eventuell justering av tiltaksplanene. Målet med denne prosessen er kontinuerlig teamutvikling gjennom å skape operative arenaer for blant annet tydelige definisjoner av formål og mål (se Vatnelid og Stelter i kapittel 3.7, side 32-33) og grunnlag for prosessanalyse (Vatnelid, punkt 3-5, kapittel 3.7, side 32). Teamene vil også få sjanse til å skape seg «sin» identitet (Stelter, kapittel 3.7, side 33) gjennom felles fortolkning av virkeligheten.
8. Kontinuerlig kompetanseheving og oppfølging: STS og STK bør sikre kontinuerlig kompetanseheving av ansattes Lean kunnskaper. En alternativ løsning er å etablere en form for læresirkler (se kapittel 4.14, side 75). Lean koordinator vil ha en viktig rolle i denne prosessen for å sikre at de forskjellige teamene får en oppfølging som er tilpasset deres modenhetsnivå.

5.3.1 Lean organisasjonskultur for gode forbedringsgrupper

Resultatene fra SPGR undersøkelsen og dybdeintervjuene indikerer at organisasjonene i STS og STK er preget av autoritær styring og at dette er med på å begrense organisasjonenes transformasjonsprosess fra tradisjonelle hierarkiske produksjonsbedrifter til Lean bedrifter. Teorien (se kapittel 3.2, side 17) er tydelig på viktigheten av at innføring av Lean krever en «transformasjon» av hvordan ledelse utøves. Schibsted Trykk har allerede planlagt et lederutviklingsprogram for 2014.

Resultatene i denne masteroppgaven indikerer at blant annet følgende områder bør være med i et lederutviklingsprogram:

1. Kompetanse: Kunnskap om Lean som bedriftsfilosofi må etableres og forankres i ledergruppene utover kunnskap om verktøy og tavler.
2. Lean lederrollen (se kapittel 3.2, side 18): STS og STK må forankre hva slags atferd som skal kjennetegne deres Lean lederrolle.
3. Bedriftene må utvikle ledere som leder gjennom Lean filosofien og er rollemodeller. Styring er alt for fremtredende i dagens organisasjoner. Det bør her gjennomføres en forventningsavklaring med alle ledere og de bør følges opp tett i form av etablerte evalueringsmøter. Læresirklene til Fibo Trespo fremstår her som en mulig løsning hvor kompetanseheving og evaluering kan kombineres.
4. Krav: Det bør stilles konkrete og målbare krav til alle ledere med basis i Lean/ST lederrollen.

Resultatene fra SPGR undersøkelsen og dybdeintervjuene indikerer også at forankringsprosessen ved innføring av Lean har vært for dårlig og at den har vært med på å danne en barriere mot endring av atferd i retning av en Lean organisasjonskultur. STS og STK bør vurdere om det er behov for ytterligere forankringsprosesser i hele organisasjonen i form av generell Lean opplæring og synliggjøring av Lean som bedriftsfilosofi uten at det fremstår i prosjektform.

5.4 Begrensninger

Jeg har vært administrerende direktør i STS og STK frem til desember 2013 og vil av den grunn kunne være påvirket av Lean innføringsprosessen. Jeg har forsøkt å tilstrebe objektivitet og opplevde intervjuene som ærlige selv om det var i en situasjon hvor administrerende direktør var intervjueren. Den lave svarprosenten på SPGR undersøkelsen i STS og enkelte deler av organisasjonen i STK kan nok være preget av kunnskapen om at det var administrerende direktør som skulle analysere besvarelsene. Jeg kunne nok også ha motvirket dette med grundigere forankring og informasjon før SPGR undersøkelsen ble iverksatt. Flere av de ansatte har i etterkant påpekt at de opplevde undersøkelsen som veldig personlig og utleverende i forhold til kollegaer. Mange fant det vanskelig å skille personlighet fra atferd.

Jeg opplever allikevel at resultatene som presenteres i kapittel 4 gir et godt bilde av situasjonen og at det gir et godt grunnlag for diskusjon og analyse. Min tidligere rolle i bedriftene er jo også med på å tilføre en kunnskap om prosessen og situasjonen i selskapene som en utenforstående ikke kunne ha bidratt med.

Resultatene fra Fibo Trespo kunne ha vært styrket ytterligere ved å gjennomføre dybdeintervjuer av sentrale personer i bedriften. Jeg valgte å nedprioritere dette på grunn av begrenset tid og at jeg prioriterte hovedstudien til fordel for den komparative studien. SPGR resultatene oppleves allikevel som styrket fra det gode dokumentasjonsgrunnlaget som foreligger fra Fibo Trespo.

SPGR resultatene fra STS er preget av lav besvarelsesprosent. Dette er med på å begrense grunnlaget for diskusjon og analyse i forhold til STK og Fibo Trespo. Dybdeintervjuene er allikevel med på å styrke diskusjonsgrunnlaget og likheten med organisasjonen i STK og felles toppledelse gir grunnlag for å trekke paralleller mellom resultatene fra begge bedriftene.

6 Konklusjon

Denne masteroppgaven forsøkte å finne svaret på hvilke områder som krever fokus i et målrettet teamutviklingsprogram for å oppnå en gruppedynamikk som er bedre tilpasset kontinuerlig forbedringsarbeid i Lean forbedringsgrupper i to trykkeriselskaper. Hovedtemaet i oppgaven har sitt opphav i den strategiske intervensjonen «innføring av LEAN» i Schibsted Trykk (ST) konsernet som startet i 2011.

De viktigste fokusområdene som ble identifisert gjennom analyse av gjeldende gruppedynamikk i forbedringsgruppene er økt fokus på teamorganisering, teamlederrollen og utvikling av forståelsen for team som arbeidsform.

Teamorganisering er utfordrende i STS og STK fordi skiftordningene er forskjellige og derfor er med på å styre hvor mye teamene får anledning til å være sammen. Dette medfører stort sprik i graden av teamtilhørighet og dermed også muligheten for å utvikle seg som team. Teamlederrollen er viktig for blant annet å bidra til teamenes identitet, skape samhold og motivasjon, samt fremstå som et bindeledd mot ledelsen. STS og STK har ikke hatt fokus på teamlederrollen og resultatene fra denne masteroppgaven tydeliggjør viktigheten av å ta fatt i dette.

Resultatene fra analysene av organisasjonskulturen før og etter innføringen av Lean identifiserte at de viktigste fokusområdene for STS og STK er å videreutvikle ledelsens kunnskap om Lean ledelse, samt ytterligere forankre Lean som bedriftsfilosofi. Utfordringen er at ledelsen fremstår som autoritær og dominerende slik at en Lean organisasjonskultur i form av overføring av ansvar til de ansatte ikke får anledning til å utvikle seg. Organisasjonen har også utviklet en barriere mot innføring av Lean fordi de ansatte har opplevd ledelsen som utålmodige, mest opptatt av kortsiktig gevinst og sentralt styrt. Forankring i form av fokus på langsiktighet, prosesser og flyt, kompetanseheving og etablering av en kontinuerlig forbedringskultur fremstår som viktige suksesskriterier.

Diskusjon og analyse av resultatene har ledet til en anbefaling om fokusområder for teamutvikling og videreutvikling av bedriftenes organisasjonskultur som presenteres i detalj i kapitlene 5.3 og 5.3.1.

Det ville vært interessant å følge opp denne studien med en ny SPGR undersøkelse av organisasjonskultur og forbedringsgruppene om et par år. Spesielt om bedriftene velger å iverksette et strukturert utviklingsprogram for ledere og forbedringsgrupper. Svakheten i denne studien er blant annet at det kun gir et øyeblikksbilde av organisasjonene og ikke viser utvikling over tid med basis i strukturerte utviklingsprosesser. De andre trykkeriene i ST innførte Lean samtidig som STS og STK. Det kunne derfor være interessant å utføre tilsvarende undersøkelser der for å evaluere og analysere om de organisasjonene har utviklet seg på samme vis eller annerledes enn STS og STK.

Et annet interessant forskningsprosjekt ville vært å gjennomføre tilsvarende studie i ledergruppene. I denne sammenheng kunne studiet bli utvidet til å gjelde ledergruppene i alle de fem trykkeriselskapene i ST. Et komparativt studie av for eksempel ledergruppen i Fibo Trespo ville ha bidratt til å gjøre forskningen enda mer interessant.

Bibliografi

- Allen, N.J. og Hecht, T.D. (2004). The romance of teams: Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77 (4), s. 439-461.
- Assmann, R. (2008). *Teamorganisering*. Fagforlaget.
- Bang, H. (2002). *Organisasjonskultur*, 3. Utg. Tano – Aschehoug.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2005): *Organization Development & Change*, 8th edition. Thompson South-Western.
- Dahlgaard, J.J. og Dahlgaard-Park, S.M. (1999): Developing a culture for innovation, creativity and learning. *Total Quality Management, special issue with Proceedings of the Fourth World Congress, Sheffield, UK, Vol. 10 No. 4/5*.
- Dahlgaard, J.J. og Dahlgaard-Park, S.M. (2006): Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine Vol. 18 No. 3, 2006*.
- Demings, E.W. (1994): *The new economics*. MIT, Center for Advanced Educational Services.
- Fibo Trespo (2013). Presentasjon BPO_5S liminga. 17.09.2013.
- Fibo Trespo (2013). Presentasjon Schibsted Trykk. 04.09.2013.
- Fibo Trespo (2013). 01 Team salgs support. 27.09.2013.
- Fibo Trespo (2013). 02 Team freselinjer. 27.09.2013.
- Gundersen, H. G. og Hillestad, T. (2001). Fra hierarki til selvstyrte team. *Magma1/2001*.
- Katzenbach, J. R. and Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. McKinsey Company.

Khanolkar, V, Khan. S. A, Gupta. S. K (2011). How important is “organizational Culture” for implementation of a Successful Strategy? *National Social Science Journal* 37#2.

Kirkman, B.L., Jones, R.G. og Shapiro, D.L. (2000). Why do employees resist teams? Examining the “resistance barrier” to work team effectiveness. *The International Journal of Conflict Management* 2000, Vol. 11, No.1 pp. 74-92.

Kvale, Steinar (1996). *Interviews: An introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in social science*. New York, NY: Harper.

Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way*. McGraw-Hill.

Mann, D. (2010). *Creating a Lean Culture*, 2nd edition. CRC Press.

Mills, T. M. (1984). *The sociology of small groups*. New Jersey: Prentice – Hall.

Northen, H og Kurland, R. (2001). *Social work with groups - 3rd edition*. Columbia University Press.

Sjøvold, E. (2006). Maturity and effectiveness in small groups. *Nordic Psychology*, 2006, 58(1) 43-56.

Sjøvold, E. (2007). Systematizing Person-Group Relations (SPGR): A Field Theory of Social Interaction. *Small Group Research* 2007 38:615

Sjøvold, E. (2007). *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Universitetsforlaget 2. Opplag 2007.

Stelter, R. og Bertelsen M. (2005): *Team – utvikling og læring*. Dansk Psykologisk Forlag.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 1965, Vol. 63, No. 6, 384-399.

Vatnelid, F. (1997): Teambygging – nødvendighet eller trendfenomen? *AFFs årsbok 1997: Mangfold, medvirkning, tillit*. Oslo Cappelen Akademisk Forlag.

Wig, B. B. (2013). *Lean – Ledelse for lærende organisasjoner*. Gyldendal – Arbeidsliv.

Womack, J.P., Jones T. D., Roos, D. and Carpenter D. S. (1990). *The machine that changed the world*. Free press.

Vedlegg 01 Informasjon til ansatte i forkant av SPGR undersøkelse

Informasjonsskriv internt i STS og STK:

Hei alle sammen

Godt teamarbeid er en veldig viktig del av LEAN filosofien og en forutsetning for å få til kontinuerlig forbedringsarbeid. I Schibsted Trykk Kristiansand og Schibsted Trykk Stavanger har vi oppnådd mange gode resultater i vårt LEAN arbeid i form av systematisering og standardisering i våre omgivelser, tavlemøter og økt fokus på reduksjon av produksjonsstans og makulatur. Vi har gjort dette uten å ha en bevisst fokus på utvikling av våre forbedringsgrupper. Det finnes mange gode eksempler på suksessfulle LEAN bedrifter hvor fokus på teamutvikling har vært et av de viktigste fundamentene for å skape en kultur for kontinuerlig forbedring. I Schibsted Trykk har vi som langsiktig mål å skape en kultur for kontinuerlig forbedring og vi ønsker derfor å fokusere på teamutvikling i tiden fremover. For å forstå hva som er viktigst i et teamutviklingsprogram her i STS og STK så må vi spørre dere!

Jeg har fått anledning til å gjennomføre en masteroppgave for Schibsted Trykk as med hovedmål å finne ut hvordan våre forbedringsgrupper fungerer i dag slik at vi kan etablere et teamutviklingsprogram som har fokus på de viktigste områdene for å skape en kultur for kontinuerlig forbedring. Masteroppgaven skal utarbeides som en del av et studie som heter Master of Technology Management og er siste del av studiet som jeg har holdt på med siden 2008. En masteroppgave skal alltid ha en analysedel og jeg har foreslått å vurdere forbedringsgruppene i Schibsted Trykk Kristiansand og Schibsted Trykk Stavanger. **Dette betyr at jeg trenger hjelp av dere!** Deltagelse er selvsagt frivillig. Målet med masteroppgaven er å benytte resultatene fra analysen til å kunne anbefale et teamutviklingsprogram for Schibsted Trykk konsernet. **Kvaliteten på oppgaven og anbefalingen til Schibsted Trykk blir først god når grunnlaget er godt. Det er derfor VIKTIG at alle svarer!**

Jeg skal benytte en analysemodell som heter SPGR (Systematisering av person-gruppe relasjoner) for å forsøke å finne mer ut om hvordan dere opplever at samarbeidet innad i gruppene er. Jeg skal bruke det samme analyseverktøy til å forsøke å finne noe ut om organisasjonskulturen i våre trykkerier har endret seg etter at vi startet med LEAN i 2011. For å få grunnlag for å kunne si noe om dette er det viktigste at dere «forteller» meg hvordan situasjonen er ved å svare på spørreskjemaet som dere vil bli tilsendt på e-post. Der vil dere bli bedt om å vurdere egen rolle i forbedringsgruppen, andres rolle i forbedringsgruppen og dere vil få noen spørsmål om organisasjonskulturen før og etter LEAN. Dette vil være en helt anonym besvarelse og JEG vil ikke ha tilgang til besvarelsene. Hvordan? Den enkelte av dere vil motta en e-post direkte fra **Endre Sjøvold på NTNU** og svarene sendes tilbake til denne adressen på NTNU. Besvarelsene behandles og analyseres på NTNU og JEG får kun tilgang til de samlede analyseresultatene. **Jeg skal kun**

analysere forbedringsgruppene og IKKE enkeltpersoner. Resultatene som jeg mottar fra NTNU er TEAM DATA og jeg kan PÅ INGEN MÅTE se eller finne ut av hvem som har svart hva!

Hva skjer så med resultatene av spørreundersøkelsen? Min oppgave er å analysere resultatene fra undersøkelsene med basis i eksisterende teori og erfaring fra andre bedrifter. Målet er å finne ut om våre forbedringsgrupper kan ha nytte av at Schibsted Trykk etablerer et teamutviklingsprogram og ikke minst å kunne gi en anbefaling på områder som Schibsted Trykk bør fokusere på i et eventuelt teamutviklingsprogram. Jeg ønsker selvsagt å presentere mine konklusjoner for dere alle sammen når jeg er ferdig. Oppgaven skal leveres 31. januar 2014. Jeg skal også sørge for å gi dere litt informasjon underveis.

På forhånd takk til dere alle.

Med vennlig hilsen

Bent-Ståle

Informasjonsskriv Fibo Trespo:

Hei teammedlemmer i Salgssupport og Freselinjer på Fibo Trespo

Først og fremst TUSEN TAKK for at dere har sagt dere villige til å delta i min team analyse. Det betyr mye for kvaliteten av min masteroppgave at jeg også kan utføre analyser utenfor de to selskapene som analyseres internt i Schibsted Trykk. Her har dere en kopi av den informasjonen som blir sendt ut til de ansatte i Schibsted Trykk Kristiansand og Schibsted Trykk Stavanger. Denne informasjonen er like viktig for dere og gir dere forhåpentligvis et godt inntrykk av det området som jeg har tenkt å fokusere på. Jeg håper også at jeg kan komme tilbake til dere når jeg er ferdig med oppgaven for å informere om mine konklusjoner og anbefalinger.

Ref. 3 avsnitt i informasjonsbrevet: Spørreskjemaene vil bli sendt til Monica slik at hun kan distribuere til dere. Hun vil i tillegg samle inn og returnere utfylte skjemaer. Skjemaene vil bli sendt direkte fra Endre Sjøvold på NTNU og returnert til han. Jeg har ikke tilgang til skjemaene og mottar kun analyseresultater fra NTNU på teamnivå og ikke individuelt nivå. Dette ivaretar anonymiteten i analysen slik at det på ingen måte er mulig for meg å spore besvarelsene tilbake til enkeltpersoner.

Planen er å sende ut spørreskjemaene på mandag 07. oktober. Det vil bli gitt et par ukers tidsfrist på å returnere besvarelsene. Dere får nøyaktig informasjon om dette sammen med spørreskjemaet.

MVH

Bent-Ståle Johansen

Adm. Dir. STK og STS

Vedlegg 02 a. Intervjuguide for ledere.

<p>Informert samtykk: a) Informasjon om undersøkelsens overordnede formål. B) Sikre at deltagelse er frivillig og at det er mulig å trekke seg om ønskelig. C) Adgang til intervjuet: det er kun undertegnede og veileder som har adgang til hele intervjuet. Utdrag av intervjuet og sammenheng mellom intervjuer kan bli tatt med i forskningsrapporten. Konfidensialitet: det vil ikke bli referert til personer ved bruk av intervjuinformasjon. Gjenkjennelig informasjon for andre en informant: Informant vil bli bedt om å erklære seg inneforstått med dette.</p>	
Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål
Generelt	Kan du på hvert område ta med hvilke barrierer som du opplever/opplevde som rådende, hva vi kunne ha gjort annerledes og eventuelle anbefalinger som du vil gi i det videre arbeidet med innføring av LEAN og utvikling av team.
Organisasjonskultur	Hvordan har innføringen av LEAN påvirket intern samhandling mellom ledelse og ansatte?
Organisasjonskultur før LEAN	Hvordan vil du karakterisere organisasjonskulturen i STK/STS? Hvordan vil du karakterisere organisasjonsstrukturen i STK før innføring av LEAN? Hvordan har innføringen av Lean påvirket organisasjonsstrukturen? Måten arbeide ble og blir utført på?
Organisasjonskultur etter LEAN	Hvordan var organisasjonens verdisyn før innføringen av LEAN (Hva er viktig, riktig, rett og galt). Kan du forklare hvordan innføringen av LEAN har påvirket organisasjonens verdisyn?
	Hvilke interne spilleregler gjaldt i organisasjonen før innføring av LEAN? (Uformelle regler om hva som er passende atferd og holdninger). Kan du forklare hvordan innføringen av LEAN har påvirket tidligere gjeldende spilleregler?
	Hvordan sammenfaller organisasjonens verdier og normer med at hos oss jobber vi med LEAN (organisasjonens strategi og prioriteringer)?
Gruppedynamikk	Hvordan vil du beskrive rammebetingelsene/de ytre kravene for arbeidsgruppene/skiftene i din avdeling? Hvordan vil du beskrive rammebetingelsene for forbedringsgruppene?
	Hvilke egenskaper har vært viktig for deg ved valg av teamleder for forbedringsgruppene?
	Kan du beskrive hvilken styringsform du har vektlagt i forbedringsgruppene?
	Hvordan vil du beskrive samarbeidsformen i forbedringsgruppene i din avdeling/ i bedriften?
Kontrollfunksjon	Hvordan vil du beskrive de forskjellige gruppenes atferd ifm. løsning av oppgaver?
Omsorgsfunksjon	Hvordan vil du beskrive samholdet og fellesskapet i de forskjellige gruppene?
Opposisjon	Hvordan vil du beskrive opposisjonsdannelse og eventuelle kritiske holdninger i de forskjellige forbedringsgruppene?
Avhengighet	Hvordan vil du beskrive lojaliteten og disiplinen i gruppene
Teameffektivitet	Hvilken arbeidsform benytter forbedringsgruppene på kontinuerlig forbedringsoppgaver?
	Hvordan opplever du forbedringsgruppenes effektivitet ved løsning av KF oppgaver? Hvordan skiller effektiviteten seg fra oppgavegjennomføring i daglig produksjon?
Teamutvikling	Hvordan har bedriften tilrettelagt for kompetanseheving av forbedringsgruppene for at de skal kunne jobbe effektivt med kontinuerlig forbedringsaktiviteter.
	Hva mener du er viktig å fokusere på ved videreutvikling av forbedringsgruppene i STS/STK for å oppnå mer effektivt forbedringsarbeid?

Vedlegg 02 b. Intervjuguide for Lean koordinator og tillitsvalgte

<p>Informert samtykk: a) Informasjon om undersøkelsens overordnede formål. B) Sikre at deltagelse er frivillig og at det er mulig å trekke seg om ønskelig. C) Adgang til intervjuet: det er kun undertegnede og veileder som har adgang til hele intervjuet. Utdrag av intervjuet og sammenheng mellom intervjuer kan bli tatt med i forskningsrapporten. Konfidensialitet: det vil ikke bli referert til personer ved bruk av intervjuinformasjon. Gjenkjennelig informasjon for andre en informant: Informant vil bli bedt om å erklære seg inneforstått med dette.</p>	
Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål
Generelt	Kan du på hvert område ta med hvilke barrierer som du opplever/opplevde som rådende, hva vi kunne ha gjort annerledes og eventuelle anbefalinger som du vil gi i det videre arbeidet med innføring av LEAN og utvikling av team.
Organisasjonskultur	Hvordan har innføringen av LEAN påvirket intern samhandling mellom ledelse og ansatte?
Organisasjonskultur før LEAN	Hvordan vil du karakterisere organisasjonskulturen i STK/STS? Hvordan vil du karakterisere organisasjonsstrukturen i STK før innføring av LEAN? Hvordan har innføringen av Lean påvirket organisasjonsstrukturen? Måten arbeide ble og blir utført på?
Organisasjonskultur etter LEAN	Hvordan var organisasjonens verdisyn før innføringen av LEAN (Hva er viktig, riktig, rett og galt). Kan du forklare hvordan innføringen av LEAN har påvirket organisasjonens verdisyn?
	Hvilke interne spilleregler gjaldt i organisasjonen før innføring av LEAN? (Uformelle regler om hva som er passende atferd og holdninger). Kan du forklare hvordan innføringen av LEAN har påvirket tidligere gjeldende spilleregler?
	Hvordan sammenfaller organisasjonens verdier og normer med at hos oss jobber vi med LEAN (organisasjonens strategi og prioriteringer)?
Gruppedynamikk	Hvordan vil du beskrive rammebetingelsene/de ytre kravene for arbeidsgruppene/skiftene i din avdeling? Hvordan vil du beskrive rammebetingelsene for forbedringsgruppene?
	Hvilke egenskaper er viktige hos en teamleder? Hvordan fremstår teamlederfunksjonen i forbedringsgruppene i dag.
	Hva slags styringsform preges forbedringsgruppene av?
	Hvordan vil du beskrive samarbeidsformen i forbedringsgruppene i din avdeling/ i bedriften?
Kontrollfunksjon	Hvordan vil du beskrive de forskjellige gruppenes atferd ifm. løsning av oppgaver?
Omsorgsfunksjon	Hvordan vil du beskrive samholdet og fellesskapet i de forskjellige gruppene?
Opposisjon	Hvordan vil du beskrive opposisjonsdannelse og eventuelle kritiske holdninger i de forskjellige forbedringsgruppene?
Avhengighet	Hvordan vil du beskrive lojaliteten og disiplinen i gruppene
Teameffektivitet	Hvilken arbeidsform benytter forbedringsgruppene på kontinuerlig forbedringsoppgaver?
	Hvordan opplever du forbedringsgruppenes effektivitet ved løsning av KF oppgaver? Hvordan skiller effektiviteten seg fra oppgavegjennomføring i daglig produksjon?
Teamutvikling	Hvordan har bedriften tilrettelagt for kompetanseheving av forbedringsgruppene for at de skal kunne jobbe effektivt med kontinuerlig forbedringsaktiviteter.
	Hva mener du er viktig å fokusere på ved videreutvikling av forbedringsgruppene i STS/STK for å oppnå mer effektivt forbedringsarbeid?

Vedlegg 03 Teamtavle TRESSP

