



Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse
Økonomi og ledelse
Vår 2012

BACHELOROPPGAVE:

TITTEL:

Ledernes læring i fellesskap

FORFATTERE:

090986 KIM HÅKON KJERNLIE

090977 LARS SÆTRE

091395 KJERSTI DYRUD

Dato: 23.05.2012

Sammendrag

| | | |
|---|---|--------------------------------|
| Tittel: | <u>Ledernes læring i fellesskap</u> | Dato : 23.05.12 |
| | | |
| Deltakere: | <u>090986 Kim Håkon Kjernlie</u> | |
| | <u>090977 Lars Sætre</u> | |
| | <u>091395 Kjersti Dyrud</u> | |
| Veileder: | <u>Halvor Holtskog</u> | |
| Evt. | <u>Trox Auranor Norge AS, v. Torunn Lismoen</u> | |
| Oppdragsgiver: | | |
| Stikk/nøkkelord (3-5 stk) | <u>CoP, fellesskap, identitet, mening</u> | |
| Ant. sider/ord: 44/11 178 | Antall vedlegg: 1 | Publiseringsavtale inngått: Ja |
| Kort beskrivelse av bacheloroppgaven: | | |
| <p>Målet med denne oppgaven var å få innsikt hvordan lederne lærer gjennom fellesskap. Vi tok derfor tak i teorien om Communities of Practice, en teori skrevet av Etienne Wenger. Vår oppgave berører fellesskapet, mening og identitet, gjennom et fokus på lederne ved Trox Auranor Norge AS. For å finne svar på det vi ønsket, valgte vi en kvalitativ metode ved bruk av dybdeintervju. Vi intervjuet tre sentrale personer som vi anså som relevante for vår oppgave. I disse intervjuene hadde vi et fokus på hva lederne konkret gjør, hva de kan og hvordan de lærer av hverandre.</p> <p>Resultatet vårt er en tolkning av hvordan læringen i fellesskapet, gjennom problemløsning, er med på å påvirke identitet og mening. Vi ser at arbeidet skaper gjensidig engasjement. Gjennom dette blir det bygget relasjoner som gir trygghet. Samtidig øker læringen og fellesskapet blir mer effektiv. Identiteten til lederne blir påvirket gjennom erfaringer og kunnskap, dette kan igjen være med på å gi en følelse av tilhørighet. I siste instans er opplevelsen av mening med på å gi en forståelse av fellesskapet man er en del av. Disse meningene kan reforhandles, og videre være kilden til nye problemløsinger.</p> | | |

Abstract

| | | |
|---|---|--------------------|
| Title: | <u>Ledernes læring i fellesskap</u> | Date : 23.05.12 |
| Participants: | <u>090986 Kim Håkon Kjernlie</u> <u>090977 Lars Sætre</u> <u>091395 Kjersti Dyrud</u> | |
| Supervisor: | <u>Halvor Holtskog</u> | |
| Employer: | <u>Trox Auranor Norge AS, v. Torunn Lismoen</u> | |
| Keywords (3-5) | <u>CoP, community, identity, meaning</u> | |
| Number of pages/words: 44/11 178 | Number of appendix: 1 | Availability: open |
|    | | |
| <p>Short description of the bachelor thesis:</p> <p>The aim of this study was to gain insight into how managers learn through community, through Wenger's theory of Communities of Practice. Our thesis seeks to describe the community, meaning and identity, through a focus on managers at TROX Norway AS. We chose a qualitative approach, using three interviews. In these interviews, we focused on what leaders do, what they know and how they learn from each other.</p> <p>The result is an interpretation of how the learning community, through problem solving, aid influence the identity and meaning. The method creates a mutual engagement and among the leaders. This, in turn, is an important aspect of the leaders' sense of safety. At the same time learning and the community becomes more efficient. The identity of the leaders is influenced by experience and knowledge, and this may increase a sense of belonging. Ultimately, the experience of meaning helps to provide an understanding of the community they are a part of. Content can be renegotiated, and then be the source of new problem solving.</p> | | |

Forord

Denne bacheloroppgaven er noe av det siste vi tar for oss her på økonomi og ledelsesstudiet ved Høgskolen i Gjøvik. Forberedelsene startet så vidt før jul, før vi etter en bedre juleferie for alvor gikk i gang med noe som skulle bli en innholdsrikperiode med flere utfordringer. Gjennom denne spiralen som vi etter hvert har blitt så godt kjent med har problemstillingen blitt endret. Vi føler likevel at vi har fått svar på det vi ønsket.

Vi vil takke Torunn Lismoen ved Trox Auranor Norge AS som har vært vår kontaktperson gjennom hele prosessen. Hun har gitt oss innsikt i fabrikken gjennom omvisning og foredrag, og hjalp oss med å finne informanter. Vi vil også takke mellomlederne ved Trox Auranor Norge AS som har stilt opp som informanter og delt sine erfaringer, gjennom våre intervju.

Takk til vår veileder Halvor Holtskog, som har kommet med konstruktive tilbakemeldinger, gode innspill og ikke minst inspirasjon.

Vi takker Høgskolen i Gjøvik for tre innholdsrike og fine år.

Gjøvik 23.05.2012



Kim Håkon Kjernlie



Lars Sætre



Kjersti Dyrud

Innhold

| | |
|---|----|
| Sammendrag..... | 2 |
| Abstract | 3 |
| Forord..... | 4 |
| 1. Introduksjon..... | 8 |
| 1.1 Bakgrunn..... | 8 |
| 1.2 Valg av problemstilling | 8 |
| 1.3 Problemstilling..... | 9 |
| 1.4 Oppgavens avgrensning..... | 10 |
| 1.5 Oppgavens inndeling | 10 |
| 2. Om Trox Auranor Norge AS og JiT..... | 11 |
| 2.1 Om Trox Auranor Norge AS (TA) | 11 |
| 2.1.1 Moderselskapet..... | 11 |
| 2.1.2 Organisering | 11 |
| 2.1.3 Ledelse/styring | 12 |
| 2.1.4 Produksjon..... | 12 |
| 2.1.5 Kunder | 13 |
| 2.1.6 Leverandører | 13 |
| 2.2 Hva er just-in-time (JiT)?..... | 14 |
| 2.2.1 Opprinnelig formål med JiT | 14 |
| 2.2.2 Forventninger og mål | 15 |
| 2.2.3 Underliggende prinsipper i JiT-filosofien | 16 |
| 2.2.4 Kanban..... | 16 |
| 3. Teori, Communities of Practice..... | 19 |
| 3.1 Fellesskapet | 20 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1.1 | Gjensidig engasjement, hvordan det fungerer | 20 |
| 3.1.2 | Felles foretak, hva det handler om | 21 |
| 3.1.3 | Delt repertoar, hvilken kapasitet det skaper | 21 |
| 3.2 | Identitet | 22 |
| 3.3 | Mening..... | 23 |
| 3.3.1 | Tingliggjøring | 23 |
| 3.3.2 | Deltakelse | 24 |
| 3.3.3 | Meningsforhandling | 24 |
| 3.4 | Oppsummering | 24 |
| 4. | Metode..... | 26 |
| 4.1 | Oppgavearbeidets form..... | 26 |
| 4.2 | Tilegning av teori | 26 |
| 4.3 | Valg av metode | 27 |
| 4.4 | Dybdeintervju | 30 |
| 4.5 | Utarbeidelse av intervjuguide | 31 |
| 4.6 | Innhenting av data..... | 32 |
| 4.7 | Analysemetode..... | 32 |
| 4.8 | Validitet | 33 |
| 4.9 | Reliabilitet..... | 34 |
| 5. | Diskusjon | 35 |
| 5.1 | Fellesskapet | 35 |
| 5.1.1 | Gjensidig engasjement, hvordan det fungerer | 35 |
| 5.1.2 | Felles foretak, hva det handler om | 36 |
| 5.1.3 | Delt repertoar, hvilken kapasitet det skaper | 37 |
| 5.1.4 | Oppsummering..... | 37 |
| 5.2 | Identitet | 38 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.2.1 | Oppsummering..... | 39 |
| 5.3 | Mening..... | 40 |
| 5.3.1 | Oppsummering..... | 41 |
| 5.4 | Diskusjon rundt hovedproblemstilling | 42 |
| 5.4.1 | Konklusjon | 42 |
| | Litteraturliste..... | 43 |
| | Vedlegg..... | I |
| | Vedlegg I | II |

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Norsk arbeidskraft er dyr, og dette vanskeliggjør mye av den industrien som tidligere har vært viktig for norsk økonomi. For å tilpasse seg dette bør norske bedrifter på sikt legge om fra arbeidsintensiv produksjon til kunnskapsintensiv produksjon (Norman 2008). Fremtiden for norske bedrifter kan med andre ord ligge i å utvikle unik kompetanse, og derved havne i en særstilling i forhold til sine internasjonale konkurrenter.

Denne kompetansen kan ikke utelukkende komme i form av rekruttering av nye arbeidstakere med fersk utdanning. Det vil også bli viktig å videreutvikle de man har ansatt i dag. Dette både fordi det er viktig å holde på den kunnskapen som allerede finnes i bedriften, og fordi nyutdannede med rett kompetanse er vanskelig å få tak i. Her gjelder det å utnytte det fulle potensiale i den arbeidsstokken man har, samt å videreutvikle de rutinene som finnes i bedriften.

Utvikling av kompetanse internt er også viktig for å få maksimal utbytte av de prinsippene man jobber etter. Et eksempel her er just-in-time (JiT). JiT-produksjon som er basert på idéene om kontinuerlige forbedringer, forenkling og eliminering av sløsing. For å oppnå de satte økonomiske målene, er det viktig at alle arbeidstakere kjenner til prinsippene som gjelder for produksjonen. På alle nivåer må man vite hvordan man kan bidra til felles resultatoppnåelse for bedriften. Utdanningen innen disse prinsippene kan gjøres effektivt internt, og kan utvikle både de som tar opp, og avgir læring.

1.2 Valg av problemstilling

Da arbeidet med bacheloroppgaven ble startet høsten 2011, fant vi et felles interesseområde innen industri og produksjon, og det ble bestemte å se nærmere på det å jobbe etter prinsippene i JiT. Ettersom ønsket var å ha en oppgave som kunne ha relevans for framtidig arbeidssituasjon, startet arbeidet med å se på hvilke kompetansekrav som settes til mellomledere ved JiT-produksjon. Mer spesifikt, hvilke kompetanse innen JiT som

er ønskelig. I tillegg ville vi finne ut om det fantes andre egenskaper som viste seg vesentlige for en slik jobb.

Samtidig som vi leste oss opp på teori rundt temaet, begynte vi å se på arbeidet bak ledernes kompetanse. Hvordan har de lært seg den, hvordan kan bedriften videreutvikle den, hvordan kan denne utnyttes av bedriften, hvordan kan bedriften få maksimalt utbytte av teorien de arbeider etter? Mens det ble sett på teori som kunne være relevant for disse spørsmålene, fant vi teori om community of practice spesielt interessant. Denne teorien tar for seg sosial læring, gjennom å studere mennesker med like mål og interesser, og som sammen danner et fellesskap. Videre ble arbeidet spisset inn mot hvordan ledere lærer og videreutvikler sin kunnskap rundt JiT. Problemstillingen ble til slutt slik:

1.3 Problemstilling

Hovedproblemstilling:

Hvordan kan læring ved problemløsning i fellesskap påvirke identitet og mening, med et fokus på ledere?

Delproblemstillinger:

Hvordan påvirker problemløsningen det horisontale fellesskapet?

Hvordan påvirkes ledernes identitet av problemløsning i fellesskap?

Hvordan danner denne problemløsningen mening?

Hovedproblemstillingen er det vi ønsker å svare på i denne oppgaven. For å kunne svare på dette, må vi dele opp i 3 delproblemstillinger. Svarene på disse, vil gi oss grunnlag for å svare på hovedproblemstillingen.

Det er viktig å presisere det i denne oppgaven fokuseres på leder i flertall, altså det sosiale, og at med problemløsning, mene det å gå sammen i fellesskap for å løse oppgaver.

1.4 Oppgavens avgrensning

Oppgaven må være spesifikk og konkret for å kunne gi et godt begrunnet svar på problemstillingen. Derfor avgrenses området som skal behandles i oppgaven. Det ses på den sosiale strukturen, og ses bort ifra kulturelle elementer. Etersom oppgaven fokuserer på det sosiale og fellesskap, er det gitt at den må se på mennesker i *flertall*. I tillegg er det avgrenset til å omhandle ledere, da de jobber med planleggingsarbeidet i JiT. Når det kommer til teori omkring JiT, er det viktig å presisere at oppgaven bruker samme betydning av dette begrepet, som i «Just-in-time» av Eikeri (1989). I problemstillingen skrives det *læring ved problemløsning*. Oppgaven vil kun ta for seg den *sosiale læringen*, og ser bort fra andre typer læring som kan oppstå ved problemløsning. Læringen er også knyttet opp mot JiT, dette for å kunne konkretisere og spisse spørsmålene i intervjuene.

1.5 Oppgavens inndeling

Vi har valgt å dele inn vår rapport i 5 kapitler. I kapittel 1 har det vært forklart bakgrunnen for oppgaven, og gitt innsikt som trengs for å forstå funnene. I kapittel 2 kommer det en beskrivelse av oppdragsgiver, Trox Auranor Norge AS (TA), og noe teori omkring JiT. Kapittel 3 går gjennom relevant teori som har vært benyttet under arbeidet med oppgaven. Metoden som har vært brukt, og utdypninger rundt valg av disse, kommer i kapittel 4. Metoden etterfølges av en diskusjon rundt resultatene vi har funnet i undersøkelsesdataen, og utgjør kapittel 5.

2. Om Trox Auranor Norge AS og JiT

2.1 Om Trox Auranor Norge AS (TA)

Dette kapitlet vil gi en gjennomgang av oppdragsgiveren i denne oppgaven, Trox Auranor Norge AS (TA). Bedriften ble startet i 1974 av Ole A. Larsen, og produserte på det tidspunktet kun nisjeproduktet brannspjeld. I 1978 flyttet produksjonen til dagens lokasjon ved Eidsand, og utvidet produksjonen til flere typer ventilasjonskomponenter. Ved Eidsand ligger både hovedkontor og fabrikk. I tillegg har de salgskontorer i Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim. De produserer luftfordelingsutstyr, og er markedsleder innen deres felt i Norge. Bedriften omsetter for 220 millioner NKR i året og har 165 ansatte. Dagens administrerende direktør ble ansatt i 1993, og starten da omlegging av produksjonen til å følge prinsippene i just-in-time (JiT). I 2005 ble bedriften kjøpt opp av det tyske konsernet Trox GmbH, og har internt i konsernet blitt en eksempelbedrift på hvordan drive produksjon etter JiT (Trox Auranor Norge AS 2012).

2.1.1 Moderselskapet

Moderselskapet er Trox GmbH, et tysk industrikonsern som baserer seg på produksjon, utvikling og markedsføring av systemer og komponenter for ventilasjon. Innen dette segmentet er de ledende i Europa, med en omsetning på 390 millioner EUR. Trox Group eier 25 datterselskaper i 22 land, med til sammen 13 produksjonssteder (Trox 2012).

2.1.2 Organisering

TA er oppsatt med et styre, som gir retningslinjer til administrasjonen. Det er ledergruppa styrer bedriften i det daglige, og Tore Holter er administrerende direktør. Han støttes av administrasjonssekretær, JiT-koordinator, kvalitets- og HMS-ansvarlig. Videre er organisasjonen delt inn i økonomiavdeling med underliggende regnskapsavdeling, markedsavdeling med underliggende salgsregioner, produktutvikling og produksjonsavdeling. Produksjonsavdelingen er igjen delt opp i fem enheter, logistikk,

verksted og 3 adskilte produksjonsenheter. Produksjonsenhetene er igjen oppdelt i mindre celler.

2.1.3 Ledelse/styring

Som nevnt ledes bedriften av ledergruppen i det daglige, med Tore Holter som administrerende direktør. Ledergruppen består av de ulike avdelingslederne, og har fast oppsatte møter annenhver uke. De har ansvar for både kortsiktig og langsiktig planlegging, i tillegg til løpende oppgaver. Strategiplanene for TA legges også av denne gruppen, og utvikles under årlige strategiseminar. I tillegg er det oppsatt faste samordningsmøter omkring viktige elementer som markedsføring, produktutvikling og produksjon. Disse gjennomføres månedlig, og her kalles det inn personer fra ulike avdelinger og funksjoner, uavhengig av stilling.

2.1.4 Produksjon

TA produserer og selger komponenter til ventilasjonsanlegg: tilluftsventiler, avtrekksventiler, kanalskjøtesystemer, lydempere, VAV-spjeld (Variable Air Volume), kjølebaffler, fortrenningsventiler, ytterveggstrister, overstrømningsstrister, takhetter og brannspjeld. Noen av disse produseres i sin helhet på Eidsand, fra metallplate til ferdig produkt. Andre prefabrikeres i nærområdet og monteres i fabrikk, mens produkter som brannspjeld importeres ferdige fra Tyskland og kun formidles via Norge. Det er ulike ventiler som gir det største salgsvolumet. TA opererer med standardvarer, som produseres i egne celler. Noen produkter må derimot tilpasses kundens behov, og går gjennom produktutviklingsavdelingen før de kan produseres. Muligheten for variasjon og egen produktutviklingsavdeling er en styrke hos TA, og var avgjørende for kontrakten om leveranse til Statoils hovedkontor på Fornebu. Denne kontrakten utgjør en betydelig del av omsetningen i 2011 og 2012. Uavhengig av forventet salg og produksjon-/utviklingstid produseres alle produktene på bestilling, etter pullprinsippet. Dette bidrar til et minimalt ferdigvarelager der midler bindes opp i varer.

2.1.5 Kunder

Kundene til TA er i hovedsak ventilasjonsentreprenører, med ansvar for ventilasjon og inneklime i større bygg. Det er gjerne snakk om skoler, forretningsbygg og hoteller. Entreprisen kan forgå på to forskjellige måter. Ved en totalentreprise er det en entreprenør som har påtatt seg ansvaret for ventilasjon og skal gjennomføre arbeidet til en avtalt pris. Entreprenøren leier da inn en ventilasjonsrådgiver for å planlegge gjennomføringen. Ved en detaljprosjektert entreprise er det ventilasjonsrådgiveren som gir en detaljert plan på arbeidet som skal gjennomføres, og henter inn anbud på priser fra ulike entreprenører. Selgeren hos TA fungerer i begge tilfeller som en rådgiver, både under planlegging, salg og etterarbeid. Dette innebærer kontakt både med rådgiver, byggherre, arkitekt, montør og sluttbruker.

2.1.6 Leverandører

TA får levet alt fra råvarer til ferdige komponenter fra sine leverandører. Av de største leverandørene på volum, kan stålprodusenten nevnes, samt transportfirma. Viktige alliansepartnere på teknologi er leverandører av motorer, styringssystemer og kabler. For at TA skal kunne jobbe etter prinsippene i JiT, må også leverandørene ha forståelse for kravene det stiller til prosessene. Dette har resultert i langsiktige avtaler og allianser med fokus på utvikling av leverandørene. Samarbeidet mellom bedriftene blir tettere og oppgavefordelingen mellom leverandør og kunde kan virke utradisjonell. Et eksempel på dette er outsourcing av innkjøp av festemateriell. Kalkulering, bestilling og oppfylling av festemateriell gjøres i helhet av leverandøren.

2.2 Hva er just-in-time (JiT)?

Just-in-time (JiT) kommer opprinnelig fra Japan og ble utviklet av Toyota på 1930-tallet som et konkurransefortrinn. Prinsippet bygger hovedsakelig på at deler som er nødvendig i en produksjonsbedrift kommer på plass til rett tid og rett sted i produksjonsprosessen. En ønsker å – «skape vareflyt og kvalitetssikre levering av ferdig produkt til rett tid helt fram til kunden» (Phil 2009). Opprinnelsen til JiT blir ofte satt i sammenheng med behovet for å redusere kapital knyttet til varer i arbeid (Bjørkman og Lundquist 1982). JiT ser elementært på bruken av enkle manuelle systemer – slik at det kun produseres etter behov (se avsnitt 2.2.4 Kanban).

JiT bygger ikke opp et visst antall kvantum av varer i påvente av en mulig etterspørsel. Selve produksjonen er på jakt etter ledetider, og det innebærer raskere materialstrøm, kutt i kostnader, samt økt produktivitet, kvalitet, fleksibilitet og hurtighet (Persson og Virum 1995).

TA har et elementært fokus på unødvendig bruk av ressurser som betraktes som sløsing. Dette innebærer alt utover det minste nødvendige mengde materialer, areal, utrustning, arbeidstid som medgår for å tilføre produktet verdi. Dette vil da si null feil, null lager, null omstillingstid, null leveringssvikt, null prisøkning og null sløsing.

2.2.1 Opprinnelig formål med JiT

Opprinnelsen bygger på et sterkt behov for å redusere kapital knyttet til varer i arbeid der begrunnelsene var en mengde råvarer som hopet seg opp og opptil flere tilfeller av store lagre i bedriften var med på å representere det en oppfatter som død kapital (Nilssen & Skorstad 1994, s.22).

En ser på flere forhold på hva dette skyldes. For det første kunne bedriftene se verdien med å inneha store ferdigvarelagre. Grunnen var at det bidro til en høy leveringsdyktighet – da dette oppfattes som viktig på grunn av flerfoldige konkurrenter og derav hard konkurranse. For det andre var det viktig å utnytte produksjonsutstyret maksimalt. Dette innebar at dyrt utstyr måtte bli mest mulig brukt. Utstyr som ble lite brukt, stans i produksjonen av maskineri som vi kjenner som sløsing av tid, ble betraktet som direkte tap.

TA stiller fire krav som baserer seg på effektive prosesser i en verdiskapningskjede. Dette er krav til; lønnsomhet, leveringsservice, kvalitet og pris.

2.2.2 Forventninger og mål

TA stiller krav om kontinuerlig forbedring hos alle aktørene. Dette gjelder både internt og eksternt, og stammer fra kundenes forventning;

- Lav kostnad
- Høy leveringssikkerhet
- Stor fleksibilitet
- Korte leveringstider
- God kvalitet
- Partnerstrategi/langsiktighet
- Logistisk effektivitet i hele verdiskapningskjeden

Hva skal til for å oppnå dette? Først og fremst må vi se på;

- Redusering av gjennomløpstider
- Redusert kapitalbinding
- Stor fleksibilitet
- Bedre ressursutnyttelse
- Leverandørnettverk
- Lavere kostnadsstruktur
- Redusert sløsing
- Topp kvalitet – null feil

Derav vil målet være;

- Lavere kostnadsstruktur
- Kortere leveringstider
- Stor fleksibilitet
- Høy servicegrad

2.2.3 Underliggende prinsipper i JiT-filosofien

For å forstå formålet med JiT, skal vi kort se på prinsipper som er aktuelle for å oppnå maksimal produksjonsflyt og er direkte avgjørende for bedriften;

- **Superprodusent:** Selv om det perfekte er umulig, er det mulig å bli en superprodusent. Å etterstrebe perfektjonisme er et primært arbeidsmål for JiT.
- **Kontinuerlige forbedringer:** Innstilt på å gjøre daglige forbedringer, JiT kan aldri bli helt gjennomført, fordi ytterlige forbedringer alltid er mulig.
- **Eliminere sløsing:** alt som ikke tillegger produktet eller servicen verdi for kunden. Dette kan være materialer, utstyr, plass, tid, energi, systemer eller menneskelige aktiviteter.
- **Forenkling:** Enkle løsninger virker bedre.
- **Fleksibilitet:** i bruk av utstyr, for å møte variasjoner i volum.
- **Synbarhet:** ikke-verbal kommunikasjon gjennom synlige planleggingsmetoder. Bruk av signallys og traller etc.
- **Utvikle det produktive potensialet i personalet:** Gjennom opplæring, og ved å opparbeide et miljø som fremelsker aktiv problemløsning blant dem som er nærmest til, og best skikket til å løse problemene, og skaffe de riktige forsterkningene til å gjøre det.
- **Uforstyrret produksjonsflyt:** en jevn flyt av materialer og aktiviteter hele veien fra leverandørene og til kundene i takt med markedsbehovet.
- **Forbedringer i prosesskvaliteten:** uavbrutt årvåkenhet mot produksjonsprosessen for å avverge at det oppstår svikt i kvaliteten.

(Eikeri 1989, s.22-23)

2.2.4 Kanban

Som det ble referert til tidligere i oppgaven skal vi se på betydningen av kanban innenfor JiT. Kanban og kanbankort brukes flittig i TA og defineres nærmere som «en metode i produksjonssystemet JiT som bruker standard containere eller partistørrelser med ett kort

festet til hver. Det er et sugsystem der arbeidssentrene signaliserer med et kort at de ønsker å motta deler fra en foregående prosess eller leverandør» (Eikeri, 1989, s. 130). Kanbankort er et beordringskort for operatørene som gir instruksjoner om hvor mye av hva neste kunde ønsker. Dersom det ikke foreligger noen kanbankort, skal det heller ikke produseres noe. Produksjonspersonalet skal produsere deler i henhold til opplysningene på kanbankortet ellers produseres 1 kasse deler. Dette kan være kasse / traller med flere forskjellige artikler i. Selve antallet av kanbankort skal gradvis reduseres for å trekke prosessene bedre sammen og påvise sløsing, slik at man kan gjøre forbedringer.

Hvordan kanbankort fungerer i praksis:

1. Kunden tar de varene han ønsker fra hyllene
2. Ved utsjekking tas kanbankortet (transportkortet) fra varene og samles i en boks
3. Transportkortene blir sendt til lageret. Når varene plukkes fra lageret, blir produksjonskortene (festet til hverandre på lageret) byttet ut med transportkortene
4. Produksjonskortene blir samlet i en boks (kanbanboks) for å bli sendt ut i fabrikken
5. Transportkortene blir festet til varene og sendt tilbake til supermarkedet
6. Produksjonskortene kommer til fabrikken, der operatøren vil produsere bare den mengden som produksjonskortet viser
7. Når produksjonen er ferdig, blir kortene festet på varene
8. Varene blir deretter transportert til lageret og syklusen er dermed ferdig.

(Eikeri 2003)

En av grunnleggerne av JiT, Taiichi Ohno; kjent for anvendelsen av teorien i Toyota Production System viser til hvordan han ikke hadde anledning til å produsere et x-antall kvantum av like biler, men å produsere et lite antall av forskjellige biler. Dette ble gjennomført etter kundens behov. Det viktige var å kjøpe materialer til de nye bilene etter at de første var levert, da dette var noe som ble gjort dag for dag. En kunne ikke tenke lenger frem i tid, men kun produsere etter etterspørselen. Det er dette vi også kjenner fra TA, nettopp at kunden etterspør varen, og fabrikken produserer et ferdig ønsket produkt.

Ohno klassifiserte sløsingemetodene etter;

1. Overproduksjon
2. Sløsing av tid rundt maskin
3. Sløsing involvert ved transport av deler i fabrikken
4. Sløsing i selve prosessen
5. Sløsing ved lagerhold
6. Sløsing ved unødvendige bevegelser
7. Sløsing ved vrak i produksjonen

Av disse mente Ohno at det var overproduksjon som var den største grunnen til sløsing i mange andre områder. Det er dette vi ser som nevnt tidligere, viktigheten og selve betydningen av å kun produsere etter kundens etterspørsel og behov. (Eikeri 2003)

Fallgruver er å påregne i alle bedrifter, også for TA – der en ser for seg flere aktuelle problemstillinger. Dette kan være;

- Leveringstidene holder ikke
- Ledetidene økes
- Ordre settes ut tidligere
- Belastningen øker i produksjonen
- Køene blir større
- Ledetidene blir lengre og mer uregelmessige

3. Teori, Communities of Practice

Communities of Practice tar for seg følgende: Praksis handler om læringen man får gjennom utførelse, som kommer som et resultat av hvordan vi går sammen og lærer av hverandre. Fellesskapet handler om læring ved tilhørighet, som igjen sier noe om fellesskapet man er en del av. Identitet handler om hvordan vi blir til noe gjennom læring, sier noe om hvordan læring endrer den vi er. Mening sier noe om læring som erfaring og hvordan vi opplever verden og livet som meningsfullt (Wenger 1998a, s.15).



Figur 3.1: Komponentene i CoP, fritt etter Wenger (1998a) s. 5.

I henhold til vår problemstilling, velger vi å se nærmere på hvordan problemløsning i fellesskap skaper identitet og mening, med et fokus på ledere. Dermed ble vi kjapt introdusert for teorien communities of practice (CoP). I forhold til denne teorien skal vi se på hvordan problemløsning påvirker fellesskapet, hvordan identiteten til lederne påvirkes og hvordan dette er med på å danne mening.

En kort definisjon av communities of practice: «CoP er en gruppe av folk som deler en lidenskap for noe som de driver med og lærer hvordan de kan gjøre det bedre ved å interagere regelmessig» (Wenger 2006, under *theory*). Det vil si at slike grupper er å finne

flere steder rundt omkring i de fleste samfunn, og slik har det også vært gjennom historien. Folk har i fellesskap gått sammen for å løse forskjellige utfordringer. Dette kan være alt fra å overleve ute på gaten som en ungdomsgjeng, til å håndtere hverdagslige utfordringer i familielivet.

Men mer sentralt for denne oppgaven er det også hvordan mennesker går sammen på arbeidsplassen, for å møte samfunnets ønsker slik at bedriften overlever. Ekspertgrupper innen slike arbeidsgrupper er et godt eksempel på hva denne teorien går ut på. Gruppen går her sammen for å løse konkrete problemstillinger og praktiske oppgaver. Samtidig er det å fokusere på kontinuerlige forbedringer, med på å styrke bedriftens overlevelsessevne. Det som er interessant her er hva de konkret gjør, hvorfor de handler som de gjør, og hva som faktisk skjer. Kjernepunktene i CoP-teorien er fokuset på mennesket og hvordan de handler i interaksjon med andre medmennesker og hvordan mening, identitet og læring oppstår og formes gjennom denne samhandlingen. Vi vil i neste avsnitt ta for oss fellesskapet for å få en dypere forståelse av hva dette går ut på. Senere skal vi se på hva identitet, er og hvordan den påvirkes, før vi til slutt tar for oss mening og hvordan det dannes.

3.1 Fellesskapet

Det er mennesker som går sammen for å arbeide som danner dette fellesskapet. Fellesskapet kan sees gjennom arbeid både i løse og faste grupper. En mer presis definisjon hevder Wenger man kan få ved å kombinere tanken om praksis og felleskap: «et fellesskap av praksis» (Wenger 1998a, s.72).

3.1.1 Gjensidig engasjement, hvordan det fungerer

For å definere denne type fellesskap må man ha et gjensidig engasjement, som igjen er det CoP handler om. «Forholdet mellom arbeider og veileder er gjensidig i og med at deltakelsen former begges opplevelse av mening. Gjennom denne deltakelsen kan de kjenne igjen noe av seg selv i hverandre. Og når man igjen kjenner til denne gjensidigheten i deltakelsen, blir man en del av hverandre» (Wenger 1998a, s.56). Gjenkjennelse bidrar til gjensidig engasjement på flere måter. Innad i fellesskapet dannes det egne normer, regler og

forventninger. Dette grenser opp mot vurderinger om kultur, som havner utenfor vår avgrensning, men disse elementene skaper gjensidig engasjement i fellesskapet. De gjør det mulig for deltakerne å forstå hverandres handlinger og engasjere seg i hverandre.

Deltakerne får en forståelse av hvordan de skal være et menneske i fellesskapet, eventuelt en arbeidstaker i bedriften.

Forståelsen av gjensidig engasjement bygger på Lave og Wengers tidligere teori rundt mesterlærer. Denne baserer seg på relasjonen mellom mester og elev, men utvikler seg til å handle om relasjonen mellom forandring i identitet og deltakelse i et fellesskap av praksis. Dette kom som et resultat av at eleven ikke var den eneste som lærte, mesterlæreren lærte også gjennom denne interaksjonen. Læringen ble fordelt mellom deltakerne i fellesskapet (Lave og Wenger 2003).

3.1.2 Felles foretak, hva det handler om

Som nevnt innledningsvis er et fellesskap av praksis mennesker som går sammen for å løse forskjellige utfordringer, og det er dette som er interessant i forhold til problemstillingen. Hvordan problemløsning påvirker fellesskapet. Først og fremst bidrar det til en forståelse av et felles foretak. Det er arbeidet rundt problemløsning som har ført menneskene sammen og binder de til fellesskapet. Fellesskapet blir dermed hele tiden påvirket av de forskjellige deltakerne, gjennom forhandlinger og læring av hverandre. Gjennom læringen og den innsikten i andre, får man det felles engasjementet, som nevnt i forrige avsnitt. På denne måten blir man bundet sammen, og felles relasjoner oppstår. Wenger hevder at «gjensidig relasjoner mellom deltakere i det virkelige liv er komplekse blandinger av makt og avhengighet, lyst og smerte, ekspertise og hjelpeløshet, suksess og fiasko, allianse og konkurranse, tiltrekning og motvilje, morsomhet og kjedsomhet, tillit og mistenksomhet, vennskap og hat. Et fellesskap av praksis har alt dette» (Wenger 1998a, s.98).

3.1.3 Delt repertoar, hvilken kapasitet det skaper

Resultatet av det fellesskapet produserer er et delt repertoar av felles ressurser. Dette kan for eksempel være konkrete rutiner, begreper, verktøy eller dokumenter som deltakerne har

utviklet over tid (Wenger 1998b). Disse ressursene videreutvikler og forsterker det som oppfattes som det felles foretaket. Under arbeid i fellesskapet brukes ressursene aktivt, og de effektiviserer dette arbeidet. Ressursene er utviklet for den type oppgaver fellesskapet utfører, og det er denne optimaliseringen som gjør effektivt arbeid mulig. I dette tilfellet kan ressurser tolkes både bokstavelig og symbolsk, og omfatter derfor et bredt spekter, for eksempel: Rask informasjonsflyt, fravær av unødvendige innledende diskusjoner, delte historier, kjennskap om hverandre, utprøvde metoder. (Wenger 1998a, s.127)

3.2 Identitet

Vi velger nå å ta tak i dette med å kjenne seg igjen i andre. Det sier seg selv at vi må ha kjennskap til oss selv om vi skal gjenkjenne oss selv i andre. Vi må vite hvem vi er, hva vi står for, hva vi tror på. Det er altså faktorer som er med på å prege vår identitet. Ut i fra modellen vist i begynnelsen av dette kapitlet handler identitet om *læring ved å bli til noe*. Ved hjelp av Wengers betegnelse av identitet betyr det: «hvordan læring endrer, hvem vi er, og skaper personlige endringshistorier i forbindelse med våre fellesskap» (Wenger 1998a, s.5). Vi forstår endringshistorier på den måten at det sier noe om hvordan man blir til den man er, gjennom det livet man lever. Wenger (1998a, s. 149) hevder at deltakerne i en praksis handler sammen og relaterer seg til hverandre, og at det i det store og hele derfor handler om hvordan vi skal være mennesker. Derfor kan CoP ses på som en forhandling av identiteter. En kan se på identitet som en *forhandlet opplevelse*. Det vil for eksempel si at vi på jobben, sammen med våre kollegaer, i vår daglige engasjement skaper relasjoner mellom hverandre, og får en forståelse av hvem man er på arbeidsplassen. Man får innsikt i hvem som er har den informasjonen man trenger, hvem som tar beslutninger og hvem som er god på bestemte områder (Wenger 1998a, s. 149-150). Samtidig kan denne innsikten være med på å gi en forståelse av hvordan vi kan motivere våre medarbeidere på jobben. Ved å forstå hvorfor de er deltakere, hva de vil lære og hvorfor de vil lære det. For eksempel kan en person være ansatt fordi han trenger penger ved siden av sine studier. På den andre siden kan det dreie seg om en person som er ansatt for å gå en karrierestige innad i bedriften. Dermed vil forskjellige belønningssystem være det riktige for å styre personene i riktig retning. For den ene kan høyre lønn motivere, mens for den andre kan være mer ansvar som motiverer. For begge parter er ikke det å utføre en konkret arbeidsoppgave eller det å lære

noe nytt en selvstendig aktivitet, det er noe som har med en større sammenheng og gjøre. Mer presist «deres engasjement i praksis er med på å gi mening i form av den identitet som de er i gang med å utvikle» (Wenger 1998a, s.155).

3.3 Mening

Vi nevnte tidligere dette med opplevelse av mening, så la oss se nærmere på det. Når vi snakker om mening kan vi i noen tilfeller stille spørsmål rundt verdens opprinnelse eller meningen med livet. Ved hjelp av begrepet praksis så kan vi ta fatt på en del av dette. Praksis er en prosess som gir oss adgang til å oppleve verden og vårt engasjement som meningsfull. For å være en del av praksisen så må vi ha en form for kommunikasjon med hverandre i fellesskapet. Men fokuset på praksis er ikke nok for å gi oss svar på hva mening er. For mening er mer en bare det vi ser og gjør. Praksisen sier ikke noe om hva opplevelsen av mening er og det er det som til slutt teller. Wenger sine spørsmål bygges derfor rundt hvor mening finnes og hva det vil innebære. Noe som fører oss til det Wenger (1998a) omtaler som meningsforhandling som igjen er avhengig av to elementer som vi kort skal ta for oss.

3.3.1 Tingliggjøring

Tingliggjøring er det første. Det finnes flere forskjellige forklaringer på hva dette er innenfor sosiale teorier. Wenger sier at han ofte i boken har brukt ordet i den forstand at det er en måte for «sosiale teoretikere å bruke deres egne konsepter som om de var objekter i verdenen» (Wenger 1998a, s.287). Videre forklarer Wenger at hans egen bruk av begrepet er mer generelt; "det fundamentale til selve muligheten for menneskelig mening"(Wenger 1998a, s. 287). Han henviser også til prosessen som former vår opplevelse ved å skape objekter, altså ved å forme opplevelsen til en ting. Andre eksempler kan være monumenter, statuer, bilder, verktøy og dokumenter. Det kan også være snakk om ord og begreper, for eksempel sier man at «økonomien reagerte sakte på regjeringens handlinger», da hjelper tingliggjøring til for å forenkle kommunikasjonen (Wenger 1998a, s.58).

3.3.2 Deltakelse

Det andre er deltakelse. I CoP snakker man om en deltakelse som «beskriver den sosiale opplevelsen av å leve i verden som medlemskap i sosiale fellesskap og et aktivt engasjement i sosiale foretak» (Wenger 1998a, s.55) Videre hevder Wenger at «deltakelse er både personlig og sosial. En kompleks prosess som kombinerer gjøremål, prating, tenking, følelser og tilhørighet. Det involverer hele personen, inkludert våre kropper, tanker, følelser, og sosiale relasjoner» (Wenger 1998a, s.56).

3.3.3 Meningsforhandling

Det er samspillet mellom tingliggjøring og deltakelse som skaper meningsforhandling. Tingliggjøring hjelper til når deltakelsen begrenses. Ved å notere ned beslutninger en har tatt, kan man dele disse på et senere tidspunkt ved å bringe frem notatene. En begravelsesstein fungerer på samme måte, ved at man har et objekt som bringer fram minner. På den andre siden har vi deltakelsen som hjelper til da tingliggjøring begrenses. Et eksempel kan være da vi innkaller til et møte for å diskutere rundt en ny strategi. De forskjellige deltakerne kan ha ulike oppfatninger av denne strategien. Men gjennom deltakelsen kan man få innsikt, nye tanker, og misforståelser kan avdekkes (Wenger 1998a). Altså, ved å kunne gå sammen med andre mennesker i for eksempel en organisasjon, kan man få en felles forståelse av hva som ligger bak meningen til et spesielt dokument. Man lærer i fellesskap, og gjennom kreativ deling av meninger, kan igjen nye meninger oppstå (Wenger, 1998a).

3.4 Oppsummering

Som vi innledningsvis skrev var vi ute etter hva fellesskapet konkret gjør, hvorfor de gjør som de gjør og hva som faktisk skjer, når de gjør som de gjør. Det vi ser er at CoP viser et bilde av den virkeligheten som er der ute i verden, i for eksempel en bedrift. Det man konkret gjør er at man går sammen i fellesskap med andre mennesker, kall det gjerne en institusjon. Dette er selve rammen man skal holde seg innfor, det er her oppgavene skal utføres. Videre er grunnen til at de handler som de gjør et resultat av menneskets identitet. Menneskenes forståelse av verden eller bedriften har ført til at de interagerer med andre mennesker.

Dette er fordi de har lært at det er det riktige å gjøre, for å oppnå sine ønsker. Samtidig dannes forskjellige meninger hele tiden, ettersom de deltar i fellesskap med andre. Disse tre punktene: fellesskap, identitet og mening gir oss resultatet som er praksisen. Det er her verktøyene, dataen og dokumentene blant annet kommer frem.

4. Metode

Dette kapitlet vil gå gjennom arbeidsmetodene som er brukt og gi en begrunnelse for hvorfor de er valgt. Det er viktig å forklare bakgrunnen for valg av prosesser og fremgangsmåte. Ved å gjøre rede for dette vil det være lettere å forstå hvordan man kommer fram til resultatene. En god og grundig forklaring gjør det mulig for andre som skal skrive oppgaver rundt samme tema, å bruke denne besvarelsen i sitt arbeid.

4.1 Oppgavearbeidets form

Gjennom prosessen har vi jobbet mye sammen i gruppa, samtidig som vi også har fordelt oppgaver, og jobbet mye individuelt. Vi startet opp i januar med innlevering av prosjektplan, før vi i ukene etter jobbet mye med utforming av hjemmesiden. Her oppsto det noen tekniske utfordringer, samtidig som det var noen uklarheter rundt opplastning av hjemmesiden.

Ukene etter bar preg av mye diskusjoner både i gruppa, og sammen med veileder. Grunnen var at vi sleit med å finne hovedessensen i oppgaven. I samråd med veileder leste vi oss opp på flere mulige teorier vi kunne bruke som utgangspunkt for oppgaven, der vi til slutt endte opp med Community of Practice i tillegg til den ordinære just-in-time(JIT)-teorien.

Vi har vært på Trox Auranor Norge AS (TA) to ganger. Første besøket var vi på omvisning og kontraktskriving, og under andre besøket gjennomførte vi intervjuene.

4.2 Tilegning av teori

Vi har tatt utgangspunkt i vår problemstilling, der vi stiller spørsmålet: Hvordan kan problemløsning i fellesskap skape identitet og mening, med et fokus på ledere. Innunder problemløsning ligger fokuset vårt på den læringen som skjer. Siden læring er et vidt begrep og man kan snakke om det i mange forskjellige sammenheng, har vi valgt å ta tak i hvordan læring foregår i en sosial sammenheng. Hovedteorien våre kommer derfor fra «Community

of Practice» av Wenger (1998a), som ut i fra definisjonen går ut på at «en gruppe av folk driver med noe som de deler en felles lidenskap for, og lærer hvordan de kan gjøre det bedre ved å interagere regelmessig» (Wenger 2006, under *theory*). Videre innenfor denne teorien har vi tatt for oss partification (deltagelse) og reification (tingliggjøring), gjensidig engasjement, felles virksomhet og delt/felles repertoar. Ellers leste vi oss også opp rundt Nonaka, med tanke på eksplisitt og taus kunnskap (Nonaka og Takeuchi 1995). Men etter hvert fant vi ut at dette var litt på siden av det vi skulle se på, og gikk derfor bort fra denne teorien. Grunnen til det, er at vi har et fokus på hvordan den sosiale faktoren spiller inn på kunnskapsdannelse, noe teorien fra Nonaka ser mer eller mindre bort i fra.

I og med at vi har samarbeidet med TA, som er en bedrift som følger JiT-prinsippet, har vi også valgt å ta for oss litt grunnleggende teori rundt dette prinsippet. Her leste vi «JiT - en produksjonsform for norsk industri» av Nilssen og Skorstad (1994) og «Just-in-time» av Eikeri (1989). Innledningsvis gikk vi også gjennom Lean Production Simplified av Dennis P. (2007). Den gikk vi gjennom for å få en generelt bredere forståelse, siden den tar for seg mange like prinsipper som man finner igjen i JiT. Den har også et eget kapittel om JiT. I forhold til selve analysedelen og forskningen har vi gått gjennom «Å forske på samfunn» av Halvorsen (2008), deler av boken «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse» av Hjerm og Lindgren (2011) som blant annet tar for seg kvalitativ analyse og «Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag» av Askheim og Grenness (2008).

4.3 Valg av metode

Kvalitativ metode beror på det å nærme seg virkeligheten, det å produsere beskrivende data som inneholder menneskers egne uttalte eller nedskrivende ord, eller observasjon av menneskers atferd. (Askheim & Grenness 2008)

Ved bruk av kvalitativ metode ønsker en å forske på meningsfullhet, hvordan folk tenker og handler til vanlig. Det gjelder i hovedsak for oss å forske på hva objektet forteller, da får vi som forskningsgruppe kunnskap om det vi er ute etter å undersøke. Kvalitative metoder bærer preg av stor grad av fleksibilitet – dette innebærer at naturlige retningslinjer følges, men det er ingen konkrete regler som gjelder.

Kvalitativ forskning kan defineres på mange måter, der det vanligvis blir definert på grunnlag av datainnsamlingsmetoder. Vanlige kjennetegn på kvalitative undersøkelser kan være;

- *Brukes på små utvalg som ikke nødvendigvis er representativ for noen større populasjon.*
- *Benytter seg av en rekke ulike datainnsamlingsmetoder, herunder fokusgruppesamtaler, dybdeintervjuer, projektive tester, deltagende eller ikke-deltagende observasjon samt kombinasjon av disse.*
- *Baserer seg på analyse og tolkning av resultatene, som gjerne utføres parallelt med datainnsamlingen.*
- *Gjennomføres slik at teori utledes fra innsamlende data.*

(Askheim & Grennes 2008, s.33-34)

Hovedpoenget vil primært være å vise at kvalitative metoder gir oss mulighet til å komme bak det som kan observeres og måles.

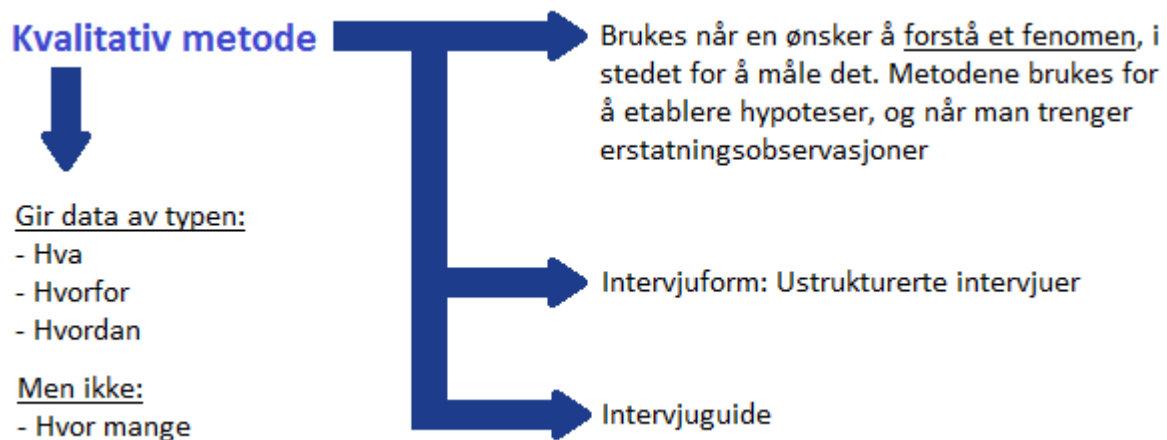
Følgende kommer det en stikkordsmessig oversikt over kjennetegn ved kvalitativ og kvantitativ forskning for å forstå bedre forskjellen på de to metodene.

| Kvalitativ forskning | Kvantitativ forskning |
|--|--------------------------------------|
| Fortolkende og teoriutviklende | Analytisk og teoritestende |
| Sikter mot forståelse | Sikter mot forklaring |
| Nærhet til fenomener som undersøkes | Avstand til fenomener som undersøkes |
| Små utvalg basert på vurdering | Store utvalg basert på trekking |
| Kontekstavhengige resultater | Generaliserbare resultater |
| Typisk bruk av intervju og observasjon | Typisk bruk av spørreskjema |
| Datainnsamling over tid | Relativt kort innsamlingsperiode |
| Fortolkende analyse | Statistisk analyse |
| Detaljert og fullstendig fremstilling | Beskrivende fremstilling |
| Forskningsprosessen sirkulær | Forskningsprosessen lineær |

(Askheim & Grennes 2008, s.50)

Kommentarer til tabellen: Den vesentlige forskjellen som vi i gruppa merker oss fra kvantitative forskning, er i hovedsak forståelsen kontra forklaring. Vi ønsker å forstå prosessen, mer enn vi ønsker en forklaring. Vi opplever større nærhet til intervjuobjektene grunnet vår valg av dybdeintervju, fremfor spørreskjemaer der en ikke opplever noen nærhet til respondenten. Vi bruker intervju som spørreform, fremfor bruk av

spørreskjemaer. Selve innsamlingen av data vil ta tid, fordi det krever mye etterarbeid med å tolke, forstå og samtidig det å sette resultatene opp mot valgt teori.



Figur 4.1: Kvalitativ metode oppsumert. Fritt etter Sander (2004).

For å forstå den sosiale læringen på TA, er det viktig å sette seg godt inn i bedriften og objektene som skal studeres. Derfor ble det tidlig bestemt et bedriftsbesøk hos TA, der de presenterte grunnleggende prinsipper, historie og arbeidsmetode. Allerede på dette tidspunktet skilte kvalitativ metode seg ut som en egnet arbeidsform. Ved valg av kvalitativ metode har man muligheten til å jobbe tettere på objektene, og få dypere forståelse av læringen.

For nettopp dette at oppgaven omhandler læring vanskeligjorde muligheten for å jobbe etter kvantitativ metode. Det finnes utallige metoder for å lære og like mange teorier om hvordan mennesket opptar kunnskap. Dette gjør at hvert individ assosierer ulike ting til ordet *læring*, og bruk av for eksempel spørreundersøkelse kunne vært unøyaktig. Ved kvalitativ metode kan vi bruke en personlig tilnærming som gir objektene et klarere bilde av hva kjernen er, samt at det i større grad kan brukes oppfølging for å tolke svarene rett. Denne tankegangen og disse argumentene var avgjørende for at videre arbeidsmetode ble kvalitativ metode.

4.4 Dybdeintervju

Askheim & Grennes omtaler intervjueren som *moderatoren*, der moderatoren vil være forskeren selv, fordi analysearbeidet krever stor grad av nærhet til datamaterialet. Når vi bruker denne metoden vil vi være styrt av en intervjuguide som er laget på forhånd. Guiden skal fungere som en huskeliste og som en oppbygning av intervjuet.

Selve varigheten av intervjuene vil variere sterkt, dette kan variere fra 30 minutter til flere timer. Fordelen med slike typer intervju er muligheten til oppfølgingsspørsmål. Hensikten med slik oppfølging rundt bestemte utsagn er å fjerne all tvil om hva respondenten egentlig mener. Under slike omstendigheter kan det lett forekomme ironi, sarkasme eller annen form for dobbel betydning, og derfor er det viktig at det følges opp med oppfølgingsspørsmål av moderator.

Ved innsamling av kvalitative data, er en avhengig av å registrere informasjonen man mottar. Vanlige metoder kan være video og bruk av lydopptaker. Det påfølger strenge regler og retningslinjer ved opptak. Dette innebærer bl.a. frivillighet, anonymitet, beskjed om observasjon eller opptak og senere bruk av lyd- og videoopptak.

Samtidig forekommer det også visse fordeler og ulemper ved bruk av dybdeintervju.

| Fordeler | Ulemper |
|---|--|
| Ikke gruppepress, individuell mening kommer frem | Kostbare og tidkrevende å gjennomføre |
| Mer konsentrert informant | Mindre involvering fra oppdragsgivers side |
| Mer informasjon fra hver informant | Krevende for moderatorer (reise, lang gjennomføringstid) |
| Bedre muligheter for oppfølgingsspørsmål | Ingen gruppedynamikk |
| Kan avdekke dypere holdninger | Komplisert analyse og fortolkning |
| Enklere å improvisere eller tilpasse intervjuet | |
| Kan avdekke mer sensitiv informasjon | |
| Ingen krav til å samle mange innen en bestemt målgruppe | |

(Askheim & Grennes 2008, s.91)

Kommentarer til tabell: Vi merket oss hvor lett intervjuobjektene kunne slippe seg løs og få klart og tydelig frem sine meninger uten nødvendig tidspress. Samtidig var det lett for oss å gjennomføre oppfølgings spørsmål. Dette gjorde det lettere å tilpasse intervjuet slik vi ønsket det. Men flaskehalsene her er arbeidet etter intervjuene, og hvor tidkrevende arbeidet er. Hva som er nødvendig, og hva føles irrelevant opp mot våre ønskelige svar, krevde mye arbeid.

4.5 Utarbeidelse av intervjuguide

For å forstå bedre systemet rundt en intervjuguide, tok vi utgangspunkt i en mal for intervjuguide som tar for seg fire forskjellige faser; 1 rammesetting, 2 erfaringer, 3 fokusering og 4 tilbakeblikk. Denne malen følger kategorisk steg for steg for individuelle intervju. (Olsen 2006, under punkt 2.3.1)

I fase 1 føres det en uformell og løs prat, der bygrunnen og deltakerne presenteres, før en gir informasjon om selve temaet for samtalen, forklaring rundt hva intervjuet skal brukes til, og forklaring om taushetsplikt og anonymitet. Det gis informasjon om opptak og eventuelt samtykke. Deretter starter opptaket og intervjuet går over i fase 2.

Her går praten generelt om overgangsspørsmål. Relevant informasjon her er intervjuobjektets egne erfaringer fra temaet som diskuteres.

Fase 3 er den viktigste fasen i intervjuet. Her spørres det nøkkelspørsmål som skal gi svar på temaene for oppgaven. I intervjuguiden ble det satt opp et spørsmål til hvert av de 4 hovedtemaene i intervjuet. Her er det rom for oppfølgings spørsmål fortløpende, og under hvert hovedtema var det satt opp 3-6 stikkord om hvilken informasjon vi søkte.

Fase 4 tar for seg oppsummering. Her går en gjennom hva som er funnet, om moderator har forstått intervjuobjektet riktig, og eventuelt om intervjuobjektet ønsker å legge til nødvendig informasjon. I denne avsluttende fasen stilte vi også spørsmål som ikke var knyttet til hovedtemaet for intervjuet, men som gikk på vår generelle forståelse av hvordan bedriften fungerte.

I vår intervjuguide tok vi for oss fire sentrale temaer som vi oppfattet som relevante. Selve utarbeidelsen av guiden bygger på temaene, og et konkret hovedspørsmål til hvert tema. Deretter følger oppfølgingsspørsmål til hvert hovedspørsmål under hvert tema. For å kunne bruke informasjonen en mottar, må vi også se på validiteten og reliabiliteten i undersøkelsen, og det er det vi skal se nærmere på i neste avsnitt 4.8 Validitet og 4.9 Reliabilitet.

4.6 Innhenting av data

Bakgrunnskilder for arbeidet har vi blant annet hentet gjennom besøk på TA. Her fikk vi en bedriftspresentasjon og et innblikk i hvordan TA-systemet er bygd opp, før vi også fikk se hvordan JiT-prosessen fungerer inne i fabrikkene. Vi mottok også nødvendig informasjon gjennom mail, hovedsakelig PowerPoint-filer laget for bedriftspresentasjoner, JiT og hvordan systemet fungerer, opplæringsplaner for nyansatte og strategidokumenter. Dette leste vi oss opp på i innledningsfasen til arbeidet. I forkant av intervjuene hadde vi også mailkorrespondanse med andre ansatte på TA, der vi stilte konkrete spørsmål knyttet opp til utforming av intervjuguiden. Når det gjelder informasjonen omkring TA og Trox Group GmbH har vi hentet denne primært gjennom deres offisielle hjemmesider.

Hovedkilden vår vil allikevel være intervjuobjektene, det er de som gir oss grunnlaget for diskusjonen.

4.7 Analysemetode

Å analysere kvalitative data kan betraktes som en sirkulær prosess. Dette innebærer at analysen går rundt og rundt, uten noe formelt start- eller stopp punkt. For å forstå og kunne bruke dataene kan en dele opp analysen i tre steg.

Beskrive → Kategorisere → Binde sammen

Første steget består i å beskrive det vi studerer, så detaljert og nøyaktig som mulig. Dette krever tid og mye arbeid, før neste steg er det å kategorisere funnene. Siden vi ikke benytter oss av måleinstrumenter (les: spørreskjemaer), vil det heller ikke være noen måleinstrument

å kode. Derimot skjer kodingen i kvalitativ analyse delvis parallelt med og delvis etter at dataene er samlet i en beskrivende form. Selve kodingen, tekstmaterialet (intervjuutskriftene) innebærer heller ikke bruk av tall. Kodingen betyr rett og slett at vi tildeler materialet opp i ordkoder eller *merkelapper* som deretter danner grunnlaget for å samle disse under kategorier. Den egentlige analysen starter først når intervjuene er skrevet ut, for da begynner arbeidet med å identifisere meningsinnholdet i teksten.

Og det er her tredje og siste steg kommer inn, nemlig det å *binde sammen*. Dette ligger godt forklart i selve begrepet, og forklarer seg selv. Nå settes arbeidet som er gjort sammen til en helhetlig tekst.

4.8 Validitet

Validitet blir definert som «i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller annen studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke» (Store norske leksikon 2012, under validitet) «Validitetsproblemet oppstår fordi forskeren befinner seg på to plan, nemlig på *teoriplanet* når hun eller han skal arbeide med å formulere en problemstilling og tolke resultatene av en empirisk undersøkelse og på *empiriplanet* når hun eller han skal samle inn og behandle data» (Halvorsen 2008, s. 67).

Med andre ord oppstår det et språk mellom det forskeren vil studere, og hvordan dette faktisk kan gjennomføres. Ved kvantitativ forskning vil skillet mellom de to planene bli ekstra tydelige, og arbeidet blir trolig delt opp i klare bulker. I denne oppgaven jobbes det etter kvalitative metode, der det i større grad jobbes parallelt med de ulike planene, og temaet endres/spisses underveis. På grunn av denne kontinuerlige utviklingen blir det vanskeligere å måle tanke og praksis opp mot hverandre.

Ved bruk av kvalitativ metode er det mer krevende og utfordrende å vurdere validiteten fremfor en kvantitativ metode. Grunnleggende antakelser er nærliggende, og den informasjonen som blir gitt skal kunne falle på plass under teorien. Vi tolker den informasjonen som blir gitt som valid, fordi vi greier å binde tolkningen av informasjonen opp mot teorien vi har. Under intervjuprosessen var ikke intervjuobjektene fullstendig klar over CoP-teorien. Vi hadde fokus på læring i fellesskap blant mellomlederne i bedriften, og

ut ifra dette ga de den informasjonen basert på egne erfaringer og bakgrunn. Vi har klart å se mellom linjene på det som ble sagt og kommet fram til forståelse og anvendelse av teori. Teorien ga oss svar på hvordan læring fungerer i fellesskap. Hvordan de i fellesskap blir påvirket og formet av det de konkret gjør. Vår tolkning blir da en bevisstgjøring av det som faktisk skjer på arbeidsplassen, og kan derfor være til hjelp for å bedre ledernes motivasjon, kreativitet (tenker nytt) og problemløsning.

Informasjonen er derfor valid.

4.9 Reliabilitet

Reliabilitet blir definert som «*i hvilken grad man får samme resultater når en måling eller undersøkelse gjentas under identiske forhold*» (Store norske leksikon 2012, under reliabilitet). Det innehar en risiko for manglende reliabilitet, og slike forhold som kan påvirke reliabiliteten kan være ulikheter mellom observatører. Observatørene er i dette tilfellet personene som utfører undersøkelsene, og i vårt tilfelle er dette våre tre intervjuobjekter. Det er også flere momenter som er med på å prege reliabiliteten. Rand (1969) lister opp bl.a. ulike former for forstyrrelser, påvirkning fra andre medlemmer, temperaturer, forhold ved moderatoren under undersøkelsen. Faktorer kan være tretthet, nervøsitet, oppspilthet og motivasjon. Spørreguiden kan også være en påvirkende faktor, utvalget av spørsmål og tvetydigheter i teksten kan påvirke utfallet.

I det store og det hele er spørsmålet om reliabiliteten er høy eller lav. Graden av reliabilitet påvirkes dersom en tester samme person med de samme testene flere ganger og får i stor grad det samme resultatet, er dette høy reliabilitet. Dersom resultatene varierer gang på gang, er reliabiliteten lav.

Når vi ser på reliabiliteten i dette tilfellet må vi ta utgangspunkt i intervjuobjektene svar og pålitelighet, samtidig som vi ser på objektene egne erfaringer og bakgrunn. På grunnlag av den informasjonen som blir gitt stoler vi på dette. Vi ser på det som naturlig at den informasjonen de gir er pålitelig og til å stole på. Graden av reliabilitet er derfor høy.

5. Diskusjon

5.1 Fellesskapet

Hvordan påvirker problemløsning det horisontale fellesskapet?

Her i del 1 vil det fokuseres på forholdet mellom lederne, og mer spesifikt arbeidet som utføres i forbindelse med problemløsning. Problemløsning vil i dette tilfellet være å gå sammen i fellesskap for å løse ulike oppgaver. Dette kan være oppstående problemer i det daglige arbeidet eller oppgaver som planlegges over tid.

5.1.1 Gjensidig engasjement, hvordan det fungerer

Det er i teoridelen nevnt Lave og Wengers grunntanke om mesterlæreren (Lave og Wenger 2003). På Trox Auranor Norge AS (TA) vises prinsippene rundt dette tydelig gjennom just-in-time(JiT)-koordinatoren, en tidligere fabrikkmedarbeider som har jobbet på TA i mange år. Han har bred kunnskap og mye erfaring omkring JiT både gjennom kursing og sitt arbeid, og er både lærer og veileder på temaet. Allikevel trekkes det fram at hans læring og utvikling nå kun kommer via daglig arbeid og rådgiving blant sine medarbeidere. Dette trekkes også fram av alle intervjuobjektene, og er et tema lederne er bevisste på. JiT-koordinatoren lærer av sine *elever*, som er ledere, mellomledere, celleledere, nyansatte og leverandører, og lederne lærer av arbeid med sine ansatte.

Dette trekkes enda et hakk videre, der lederne lærer av hverandre. Siden de har ulike fagfelt og emner de er sterke i, vil alle på et tidspunkt innta både rollen som elev og læremester. Lederne på TA føler læringen med andre i bedriften er tilstrekkelig for deres egen videreutvikling, og gir uttrykk for at det erstatter både videre kursing innen JiT og prinsipielle diskusjoner rundt JiT. Dette kan også vise et gjensidig engasjement i fellesskapet. Man har så stor tiltro til fellesskapet, dets deltakere og kunnskap at ekstern innputt er overflødig. Det vitner om at det finnes stor trygghet innad i fellesskapet, noe som videre kan tyde på gjenkjennelse mellom medlemmene.

5.1.2 Felles foretak, hva det handler om

I dette fellesskapet er det felles foretaket tydelig, og lett å forstå seg på. Fellesskapene som det fokuseres på her, er dannet på grunn av et samlet ønske om å nå bedriftens oppsatte mål. Satt på spissen jobber de for å gi gevinst til interessentene, men dette er bare en del av spekteret. For samtidig nevnes deltakernes påvirkning på fellesskapet, som innebærer at fellesskapet utvikler seg og målene spisses i samme retning som løsningene på problemene. Dette fordi det er forhandlingene og arbeidet i fellesskapet som utgjør kjernen, og det er løsningene som er det naturlig fokuset for deltakerne når de møtes. Det er med andre ord løsningene som påvirker og utformer det felles foretaket.

For å finne disse løsningene må deltakerne dele av sin kunnskap, og deres syn på problemene. Når kunnskap og synspunkter deles og diskuteres, kan det resultere i læring hos deltakerne. Det er denne læringen som gir deltakerne muligheten til å finne de gode løsningene. Men denne delingen og diskusjonene har også andre effekter på fellesskapet og dens deltakere. I tillegg til læring fører den til økt innsikt i hverandre til at det nevnte gjensidige engasjementet styrkes, se avsnitt 5.1.1 Gjensidig engasjement. Engasjementet styrkes av at man bygger relasjoner mellom deltakerne.

Relasjonene påvirker deltakerne på flere måter, da relasjonene utvider fellesskapet til å omhandle andre ting enn de opprinnelige målene. På TA ble vi oppmerksomme på dette først gjennom en kommentar om samtaler i lunsjen. Her er det tydelig at relasjonene er sterke både profesjonelt og privat, og at disse i stor grad blandes på arbeidsplassen. Den private delen vil derfor utgjøre et felles foretak i fellesskapene, i tillegg til det opprinnelige som fokuserer på bedriftens fremgang. Dette er et bevis på at fellesskapene inneholder et stort utvalg av følelser og påvirkningsfaktorer, nevnt i nederst i avsnitt 3.1.2 Deltakelse. Det vil ikke være videre diskusjon omkring dette personlige felles foretaket, ettersom det ikke angår kjernen i oppgaven. Allikevel er det et viktig punkt å nevne, da det bidrar til mer engasjement, og forståelse av hverandre og sterkere fellesskapsfølelse.

5.1.3 Delt repertoar, hvilken kapasitet det skaper

TA styres av en ledergruppe. Denne gruppen kan ses på som en ressurs skapt av et fellesskap av ledere, da de gjennom problemløsning og samarbeid har funnet ut at en ledergruppe er rett arbeidsform for å nå bedriftens mål. Alternativt kan man se på ledergruppen som *et fellesskap av praksis*, da de er en gruppe med felles mål og gjensidig engasjement. Dersom man velger dette synet kan ledergruppens arbeidsmetoder ses på som deler av dens repertoar. Av arbeidsmetoder utviklet unikt for TA og på bakgrunn av ledergruppen ses det nærmere på; JiT-skjema for hele bedriften, scorekort for cellene og samordningsmøter. I tillegg er JiT-koordinatoren allerede omtalt i avsnitt 3.1.1 Gjensidig engasjement.

Selv om skjemaene TA benytter seg av er utviklet fra standarder, er de tilpasset de lokale forholdene, og bruksområdet kan være ulikt fra andres. Skjemaene brukes for å effektivisere ledergruppens arbeid, gjennom systematisering, rangering, prioritering og ansvarsfordeling av de ulike arbeidsoppgavene. Samordningsmøtene som er nevnt i avsnitt 2.1.3

Ledelse/styring, er også en ressurs man kan se på som et resultat av fellesskapet i ledergruppen. Disse møtene er et verktøy ledergruppen, i form av en spesialistgruppe de kan støtte seg på. Oppgaver kan delegeres helt eller delvis til disse møtene, både faste og varierte oppgaver, da de gjennomføres månedlig. Dette effektiviserer arbeidet i ledergruppa, både fordi de kan konsentrere seg om egne oppgaver, og fordi de med best kunnskap på området får tildelt oppgavene.

Nettopp det å vite hvem som er best egnet til de ulike oppgavene er også et av resultatene av fellesskapet. Lederne på TA trakk frem at møteaktiviteten og bruk av kontinuerlige forbedringsgrupper minsket ettersom de ble bedre kjent med hverandre. Det var i stedet mer vanlig å ta et par telefoner for å kalle inn de med rett kunnskap for problemet, eller rett og slett vente til lunsjpausen, da man ofte satt sammen med de aktuelle problemløserne. Dette fenomenet tas opp igjen i avsnitt 5.2 Identitet.

5.1.4 Oppsummering

Vi ser at problemløsingen i seg selv påvirker lederne til å gå sammen, og på den måten bli deltakere i et fellesskap. Ledere på tvers av avdelingene blir påvirket av problemløsingen ved at de får en felles forståelse av mål og oppgave. Ved deling av kompetanse og informasjon

får man innsikt i både seg selv og andre, noe som skaper gjensidig engasjement omkring et felles mål. Dette er med på å skape trygghet innad i fellesskapet. Tryggheten gjør det mulig å arbeide åpent og effektivt innad i fellesskapet. Et økt engasjement blant deltakerne i fellesskapet kommer som følge av relasjonsbyggingen. Innsikten som dette gir i andre, er videre med på å gi en styrket fellesskapsfølelse. Videre fører problemløsingen til at arbeidsmetodene legges til rette for fellesskapet. Og kjennskapen de får til hverandre gjennom å arbeide sammen, fører til en effektivisering av fellesskapet.

Hvordan påvirker problemløsingen det horisontale fellesskapet?

Det skaper relasjoner og trygghet, som igjen fører til et økt engasjement. Relasjonene fører videre til en effektivisering av det horisontale fellesskapet.

5.2 Identitet

Hvordan påvirkes ledernes identitet av problemløsning i fellesskap?

Under denne biten vil det fokuseres på forkunnskap til lederne, hvordan erfaringer og kunnskap viderefremmes, før vi kort ser på relasjonsbygging og læremetoder i praksis.

Identiteten til mellomlederne på TA påvirkes blant annet gjennom tidligere erfaringer og kunnskap. De lederne vi intervjuet hadde bred kunnskap fra både JiT, Lean og Toyota Production System, men også lederstillinger. Som et resultat av dette drar de med seg rutinen og erfaringer inn i problemløsingen, og læringen er med på å formes etter dette.

Det kan være situasjoner der styringskomiteen møtes for å diskutere hva som fungerer, og hva som ikke fungerer. Gjennom erfaringer og kunnskap vil diskusjonsforaene gå raskere og mer effektivt. Lederne utnytter sine egne kunnskaper, og kan oppfatte raskere hvor problemet ligger og utnytter derfor sine egne styrker på dette. Gjennom tidligere lederstillinger kan de utnytte dette i nye rom. I dette tilfellet ved styringsgrupper som de har på TA. De styrker derfor læringen i fellesskap, og dette påvirker identiteten og drar derav fordeler gjennom problemløsning i fellesskap.

Samtidig gjelder det å utnytte egen kompetanse for det den er verdt. Det gjelder å tro på egne ferdigheter, hva vi står for, og hva vi tror på. For det er nettopp dette som kommer

igjen i identitet. Wenger (1998a) knytter dette opp mot «hvem som tar beslutninger og hvem som er god på bestemte områder» I tillegg er relasjonsbygning med på å prege personenes identitet. Dette så vi gjennom intervjuene, der de bygger relasjoner gjerne mer uformelt enn formelt. Dette innebærer gjerne privat snakk tvers over gangen, telefonkontakt og prat i kantina under lunsjpausene, og vi ser på dette som en daglig uformell læringsprosess mellom lederne.

Gjennom ukentlige og månedlige møter møtes lederne og andre ansatte for diskusjon. Hvis vi ser litt bak disse møtene og ser litt på det teoretiske plan, er det nettopp her identiteten formes. En lærer av hverandre i fellesskap, og det er dette som former ledernes identitet, nettopp gjennom Wengers (1998a) teori om «hvem som tar beslutninger og hvem som er god på bestemte områder». Det gjelder å utnytte dette i positiv forstand. Denne forståelsen kan være med på å bygge opp motivasjonen på arbeidsplassen. Følelsen av tilhørighet og å se det arbeidet en gjør er en avgjørende faktor for trivsel. Læringsmetodene er viktig for å forstå dette. Diskusjon, problemløs

ing, caser i fabrikken og bruk av bok og film er viktige elementer som gir grunnlag for forståelse og økt bevisstgjøring av egen identitet. Praktiske caser i fabrikken gir en økt forståelse og læring. Dette er verktøy som er mer praktiske enn teoretiske og virker lettere å forstå for den ansatte. De ansatte ser her viktigheten i det fremtidige arbeidet de gjør. Dette ser vi igjen i «deres engasjement i praksis er med på å gi mening i form av den identitet som de er i gang med å utvikle» (Wenger 1998a).

5.2.1 Oppsummering

Lederne på TA kommer inn med sin kunnskap og deler denne med fellesskapet, dermed påvirkes de andre ledernes identitet, ved at de tar kunnskapen til seg. Gjennom fellesskapet på TA fører de relasjonene lederne har til hverandre, at de får innsikt i hverandres identitet. Annerkjennelse og forståelse fra en leder til en annen kan være med på å gi følelsen av tilhørighet, som igjen fører til trivsel. Ledernes engasjement på TA gir forståelse som igjen preger identiteten.

Hvordan påvirkes ledernes identitet av problemløsning i fellesskap?

Problemløsning i fellesskapet påvirkes av læring ved at den gir kunnskap, innsikt, tilhørighet og forståelse.

5.3 Mening

Hvordan danner problemløsning mening?

I denne delen skal vi fokusere på lederne og hvordan problemløsningen er med på å gi mening i praksisfellesskapet. Mer presist så er det opplevelsen av mening vi skal se på. Hvordan læringen gjennom problemløsning former og forandrer ledernes opplevelse av mening.

I henhold til meningsforhandling så ser vi at de på TA bruker en del tid på spesielt to ting. Det ene er JiT-skjema og det andre er et scorekort. Dette er gode eksempler på hva tingliggjøring og deltakelse har og si for meningsforhandling. JiT-skjemaet er et resultat av at folk på TA har gått sammen og blitt enige om å lage noe som kan være kilde til forbedringer og en forståelse av hva som er status i hver enkelt celle. Disse to verktøyene må hele tiden bli lært bort til nye deltakere, slik at alle har en felles forståelse av skjemaet og scorekortet. Videre er diskusjoner og møter, både ukentlig og månedlig, med på å gi innsikt i disse to verktøyene.

Når det kommer til problemløsningen og ulike caser i fabrikken så lærer igjen lederne av hverandre. De deler forståelse og mening, og nye funn blir gjort. Disse funnene kan da være kilde til nye meninger. Misforståelser kan også løses gjennom disse problemløsningene, og samtidig kan de være med på lage nye meninger.

Ved å studere avdelingene og fabrikken i sin helhet kan man få en forståelse av hvorfor lederne i fellesskapet gjør som de gjør. Hvorfor de går sammen og hvorfor praksisen er som den er. Ved og forstå hvorfor, så ser man altså meningen, og det kan være først skritt for å komme med nye forslag til forbedringer av praksisen.

I det daglige arbeidet på TA, så vil tilbakemeldinger og innspill fra medarbeidere være med på å gi innsikt. Fokus på mennesket og ikke maskin, styrker videre denne innsikten. Det er jo en gang slik at maskinen som alle andre verktøy og dokumenter, er et resultat av fellesskapet, identitet og mening.

Det er ved å gå sammen og lære av andre ledere at man får en opplevelse av mening. Konkret kan dette være gjennom kurs, møter, diskusjoner, forklaringer av begreper, verktøy og dokumenter som de gjør på TA. Mening blir altså preget av alt det de lærer gjennom problemløsning og det forholdet de har til de andre lederne. Problemløsning former og forandrer mening ved at den gir innsikt og forståelse av andre og seg selv, samtidig som det hjelper til å forstå andres tanker om verden og vår egen opplevelse av verden. Men den dannes ikke slik som vi stiller spørsmålet i del problemstillingen. Det er en kontinuerlig endringsprosess på samme måtes som vi så rundt identiteten.

Ut i fra dette kan vi også se at problemløsning er en kilde til innsikt, innovasjon, kreativitet, og motivasjon. Dette kommer av at mening er med på å gi oss innsikt i det som skjer og hvordan ting fungerer, slik at vi deretter kan utføre og forbedre praksis. Problemløsning danner mening, men mening er også med på å skape problemløsning.

5.3.1 Oppsummering

Det er ved å gå sammen i fellesskap med de andre lederne og lære gjennom problemløsning, at man får en opplevelse av mening. Konkret kan dette være gjennom kurs, møter, diskusjoner, forklaringer av begreper, verktøy og dokumenter som de gjør på TA. Problemløsning former og forandrer mening ved at den gir innsikt og forståelse av andre og seg selv, samtidig som det hjelper til å forstå andres tanker om verden, og vår egen opplevelse av verden. Men den dannes ikke slik som vi stiller spørsmålet i problemstillingen. Det er en kontinuerlig endringsprosess på samme måtes som vi så rundt identiteten.

Hvordan danner problemløsning mening?

Problemløsningen danner ikke mening, den påvirker og endrer opplevelsen av mening.

5.4 Diskusjon rundt hovedproblemstilling

Hvordan kan læring ved problemløsning i fellesskap påvirke identitet og mening, med et fokus på ledere?

Fellesskapet blir dannet på grunnlag av problemløsningen, og arbeidet rundt dette skaper gjensidig engasjement. Gjennom dette blir det bygget relasjoner som gir trygghet, og et grunnlag for læring. Læringen øker effektiviteten i fellesskapets arbeid.

Problemløsningen i fellesskapet fører til at læringen påvirker identiteten til lederne, ved at den gir innsikt gjennom kunnskap. Denne innsikten er med på å gi følelsen av tilhørighet.

Læring gjennom problemløsning er med på å gi lederne opplevelse av mening, ved at den gir økt forståelse for det fellesskapet man er en del av. Disse meningene kan reforhandles, og videre være kilden til nye problemløsninger.

5.4.1 Konklusjon

Hvordan kan læring ved problemløsning i fellesskap påvirke identitet og mening, med et fokus på ledere?

Læringen i fellesskapet fører til kontinuerlig endring av lederens opplevelse av mening, på samme måte som den former og påvirker ledernes identitet. Samtidig kan kunnskap gi en følelse av tilhørighet.

Litteraturliste

- Askeim, O. G. A. og Grenness, T. (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Björkman, T. og Lundquist, K. (1981) *Från MAX til PIA - reformstrategier inom arbetsmiljöområdet*. Stockholm: Arkiv förlag/A-Z förlag
- Dennis, P. (2007) *Lean Production Simplified*. Boca Raton, Florida: Taylor & Francis Group
- Eikeri, O. (1989) *Just-in-time*. Bærum: NKI Forlaget
- Eikeri, O. (2003) *JiT-kontrakten: Har vi feil kostnadsfokus?* [online] URL: <http://www.logistikk-ledelse.no/2003/ma/ma02-04.htm> (25.04.12)
- Lave, J. og Wenger, E.(2003): *Situertes læring - og andre tekster*. København: Hans Reitzels Forlag AS
- Nilssen, T. og E. Skorstad (1994) *Just-in-time en produksjonsform for norsk industri*. Trondheim: Tapir forlag
- Nonaka, I. og H. Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press
- Norman, Victor D. (2008) Globalisering og omstilling. Holder den norske modellen mål? I: *Samfunnsøkonomen*.2008 (6/7) [online] URL: http://folk.uio.no/karenmi/scientificpublications_files/Art-Norman_Ulltveit-Moe-27%2008.pdf (18.04.12)
- Olsen, Ø. (2006) *Praktisk brukertesting* [online] URL: <http://www.ssb.no/publikasjoner/pdf/handbok-87.pdf> (22.02.12)
- Persson, G. og H. Virum (1995) *Logistikk for konkurransekraft*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Phil, R. (2009) *Just-in-time* [online] URL: <http://snl.no/just-in-time> (25.04.12)
- Rand, G. (1969) *Elementær testteori*. Oslo. Universitetsforlaget

Sander, K. (2004) *Kvalitative metoder* [online] URL:

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2563/1/Kvalitative-metoder/Kvalitative-metoder.html> (03.05.12)

Store norske leksikon (2012) *Store norske leksikon*. [online] URL: <http://snl.no> (30.04.12)

Trox UK Ltd. (2011) *Trox Group* URL:

http://www.troxuk.co.uk/uk/company/about_trox/index.html [online] (08.05.12)

Trox Auranor Norge AS (2011) *Om Trox Auranor Norge* URL:

<http://www.trox.no/no/index.html> [online] (08.05.12)

Wenger, E. (1998a) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press

Wenger, E. (1998b) *Communities of Practice: Learning as a Social System*. I: Systems Thinker, 9(5) juni/juli.

Wenger, E. (2006) *Communities of Practice* [online] URL: <http://www.ewenger.com/theory/> (19.04.12)

Vedlegg

Intervjuguide

| TEMA | UTDYPNING |
|----------------------|--|
| Grunnkunnskap | Hvor og hvordan har de lært seg kunnskap |
| Utvikling | Årlig kursing og trening på JiT/HMS |
| Kompetanseformidling | Hvilke metoder brukes |
| Kompetanseområder | Manglende og eventuelt ønskede |

Grunnkunnskap

Hvordan har ansatte lært seg kunnskapen?

- Hva slags kunnskap omkring JiT satt du inne med når du startes hos Auranor?
- Hvor og hvordan har du lært kunnskapen?
 - Kun selvstendig/Sammen med Tore/Diskusjonsgrupper/Rett i arbeid/Trening på prinsippene/Praktisk/Eksempler fra fabrikken?

Utvikling

Hvordan foregår prosessen av utvikling av kunnskap om JiT og hvordan videreformidler /lærer dere bort kunnskapen til andre ledere?

- Hvordan utvikler dere kunnskapen om JiT som gruppe?
 - Teambuilding/gruppe
 - Kreativ problemløsning – går sammen om problemer i produksjonen (KF-gruppe)
- Hvordan legges det til rette for læring/erfaringsutbyttning mellom lederne (erfaring fra tidl. arb./spesialkompetanse). Bevaring og deling av taus kompetanse.

- Er det kontaktpunkter/rom/avsatt tid til å diskutere prinsipper og praktiske problemer, ting som oppstår fortløpende?

Kompetanseformidling

Hvilke metoder bruker du for at de ansatte skal forstå prinsippene?

- Hvordan videreformidler lederne sin kunnskap om JIT til underansatte ved oppstart/nye ansatte?

- Hvem gjennomfører denne utdanninga?

- Er denne prosessen tidkrevende, og hvordan liker nye ansatte denne ordningen?

- Dette er snakk om metodebruk, hvordan lærte du deg dette?

- Er det undervist i hvordan du skal formidle JiT-prinsippene?

Kompetanseområder

Hvordan oppfatter du kompetansekravene som settes til din stilling?

- Har det blitt stilt noen konkrete krav til deg fra Auranor?

- Føler du at det er enkelte områder din kompetanse om JiT ikke strekker til, innenfor produksjon?

- Finnes det noen svake punkt innad i bedriften om JiT som en skulle ønske var bedre?