

Martin Lindberg

# Teamarbeid i en flyteeffektiv arbeidshverdag

En casestudie av Sykehuspartner

## Teamwork in a flow efficient workplace

A case study of Sykehuspartner

**MASTEROPPGAVE – Ledelse av teknologi**  
**Trondheim, Mai 2016**

Veileder: Trond Stiklestad

Samarbeidsbedrift: Sykehuspartner



**NTNU**

Handelshøyskolen i Trondheim

NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.  
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.



## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på fem år med høyere utdanning, hvor av de to siste har blitt gjennomført ved Handelshøyskolen i Trondheim, NTNU.

En stor takk rettes til alle som har bidratt til at denne studien lot seg gjennomføre. Takk til min samarbeidsvirksomhet, Sykehuspartner, som ga meg muligheten til å studere deres situasjon. Jeg vil spesielt takke Kerstin Aabakken ved Sykehuspartner, som har vært min kontaktperson i virksomheten. Kerstin har bidratt med å gi meg innpass i virksomheten og satt meg i kontakt med mine informanter.

Jeg vil også takke min veileder, Trond Stiklestad. Han har gjennom prosessen bidratt med gode, konstruktive tilbakemeldinger og med dette lagt forholdene til rette for en vel gjennomført masteroppgave.

Takk til mine medstudent ved master i ledelse av teknologi (MLT) for et herlig klassemiljø med mye sosialt, men også fruktbare diskusjoner!

Det vil tilslutt presiseres at meningene og innholdet i denne masteroppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2016

---

Martin Lindberg

## Sammendrag

Næringslivet og det offentlige viser en stadig større interesse for team og teamarbeid. Det samme kan sies om Lean metodikken, og behovet for å skape flyt i arbeidsprosessene. Det har derfor vært interessant å bringe disse temaene sammen i en studie. Hensikten med studien er å undersøke hvordan team og teamarbeid benyttes i en virksomhet som har tatt i bruk Lean metodikken. Studien fokuserer på hvordan en virksomhet, Sykehuspartner, har tatt i bruk teamorganisering som følge av Lean-implementeringen. Følgende problemstilling er utarbeidet:

*Hvordan arbeider Sykehuspartner med team med fokus på flyteffektivitet?*

Problemstillingen belyses ved å presentere et teoretisk rammeverk som baserer seg på teori fra begge tema. Studien er lagt opp som en casestudie, hvor casen er utarbeidet i samarbeid med Sykehuspartner og deres innføring av Lean. Datainnsamlingen ble foretatt ved å gjennomføre kvalitative intervjuer av totalt sju personer fra Sykehuspartner. Sammen med det teoretiske rammeverket, utgjør dette grunnlaget for analyse og drøfting.

Hovedfunnene fra studien viser at Sykehuspartner ikke benytter seg av team i begrepets rette forstand. Likevel kan man se at virksomheten benytter seg av arbeidsgrupper på forskjellige måter i sammenheng med Lean. Forståelsen av Lean i Sykehuspartner baserer seg i hovedsak på bruken av verktøyene: A3, tavler og prosesskartlegging, noe som omtales som en praksisbasert tilnærming. Det viser seg at enkelte Lean verktøy er bedre egnet til teamarbeid enn andre. Ett annet funn baserer seg på at virksomhetens egen situasjon og formål, bør være styrende for i hvilken grad teamarbeid innføres for å skape flyteffektivitet i arbeidsprosessene.

Siden studien har fokusert på en konkret case, vil ikke funnene fra studien være mulig å generalisere. Funnene kan derimot kunne overføres til andre virksomheter i lignende settinger, og vil kunne fungere som et utgangspunkt for videre forskning.

## Abstract

The business community shows an increasing interest in teams and teamwork. The same can be said of Lean methodology and the need to create flow processes. Therefore, it has been interesting to bring these themes together in a study. The purpose of this study is to examine how team and teamwork has been used in a business that has adopted Lean methodology. The study focuses on how a business, Sykehuspartner, have adopted team organization as a result of Lean implementation. On this basis, the study tries to answer the following research question:

*How does Sykehuspartner work with teams focusing on flow efficiency?*

The research question will be illustrated by presenting a theoretical framework based on the theory of both themes. The study is designed as a case study, where the case was prepared in collaboration with Sykehuspartner. Data collection was undertaken by conducting qualitative interviews of a total of seven people from Sykehuspartner. Data, along with the theoretical framework forms the basis for analysis and discussion.

The main findings from the study, show that Sykehuspartner do not use teams in the term's true sense. Nevertheless, one can see that the business makes use of workgroups in different ways, in the context of Lean. The understanding of Lean in Sykehuspartner primarily rely on the use of Lean tools: A3, boards, and process mapping, which is referred to as a practice-based approach. It turns out that certain Lean tools are better suited to teamwork, than other. One other finding is that the company's particular situation and purpose should govern the extent to which teamwork is introduced to create flow efficiency.

Since the study has focused on a specific case, the findings would not be possible to generalize. The findings, however, can be transferred to other businesses in similar settings and to serve as a starting point for further research.

# Innhold

<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 CASEVIRKSOMHETEN – SYKEHUSPARTNER .....	2
1.2 PROBLEMSTILLING .....	5
1.2.1 Undersøkelsesområder.....	6
1.2.2 Avgrensninger .....	7
1.3 STUDIENS STRUKTUR .....	7
<b>2. TEORETISK GRUNNLAG.....</b>	<b>9</b>
2.1 TEAM OG TEAMARBEID .....	9
2.1.1 Grupper og team .....	9
2.1.2 Teamets målformuleringsprosess.....	11
2.1.3 Teamets oppbygning og arbeidsoppgaver .....	13
2.1.4 Tilrettelegging for teamarbeid.....	16
2.1.5 Ledelse av team .....	18
2.1.6 Forskjellige typer team.....	21
2.2 LEAN.....	24
2.2.1 Hva er Lean?.....	24
2.2.2 Lean og flyteeffektivitet.....	26
2.2.3 Lean i praksis og bruk.....	29
<b>3. METODE.....</b>	<b>33</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN .....	33
3.1.1 Valg av forskningsstrategi.....	34
3.1.2 Casestudie .....	34
3.2 VALG AV METODE FOR INNSAMLING AV DATA .....	35
3.2.1 Kvalitative intervjuer .....	35
3.3 DATAINNSAMLING .....	37
3.3.1 Utvalget.....	37
3.3.2 Gjennomføringen av datainnsamlingen .....	37
3.4 ANALYSE OG TOLKNING AV DATA.....	39
3.4.1 Intensiv analyse .....	39
3.4.2 Kategorisering .....	39
3.4.3 Tolkning og teoriutvikling .....	40
3.5 ETISKE VURDERINGER.....	40
3.5.1 Meldeplikt og anonymitet .....	41
3.5.2 Taushetserklæring .....	41
3.6 METODISK EVALUERING AV FORSKNINGSOPPLEGGET.....	41
<b>4. ANALYSE OG DRØFTING.....</b>	<b>45</b>
4.1 TEAM OG TEAMARBEID I VIRKSOMHETEN .....	45
4.1.1 Teamarbeid i Sykehuspartner.....	45
4.1.2 Teori om teamarbeid, arbeidsoppgaver og forskjellige team.....	49
4.1.3 Drøfting teamarbeid.....	50
4.1.4 Delkonklusjon .....	55
4.2 LEDELSE AV TEAM.....	56
4.2.1 Ledelse og coaching av team .....	56
4.2.2 Teori omkring situasjonsbestemt ledelse og coaching.....	58
4.2.3 Drøfting ledelse.....	59
4.2.4 Delkonklusjon .....	61
4.3 TILRETTELEGGING FOR TEAMARBEID .....	61
4.3.1 Tilrettelegging .....	62

4.3.2 Teori omkring tilrettelegging for teamarbeid.....	63
4.3.3 Drøfting tilrettelegging for teamarbeid.....	63
4.3.4 Delkonklusjon.....	65
4.4 TEAMARBEID OG LEAN VERKTØY.....	66
4.4.1 Lean verktøy i Sykehuspartner.....	66
4.4.2 Teori om Lean verktøy.....	68
4.4.3 Drøfting Lean verktøy.....	68
4.4.4 Delkonklusjon.....	70
4.5 FLYTEFFEKTIVITET I EN TJENESTEYTENDE VIRKSOMHET.....	71
4.5.1 Lean tankegang.....	71
4.5.2 Teori omkring flyteeffektivitet og en Lean tankegang.....	72
4.5.3 Drøfting Lean og flyteeffektivitet.....	73
4.5.4 Delkonklusjon.....	76
<b>5. KONKLUSJON.....</b>	<b>77</b>
5.1 ANBEFALINGER OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	79
5.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	80
5.3 VIDERE FORSKNING.....	80
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>81</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>I</b>
VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE TEAMMEDLEMMER.....	I
VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE LEDER.....	IV
VEDLEGG 3 INTERVJUGUIDE LEAN NAVIGATØR.....	VII
VEDLEGG 4 DATAANALYSEPROGRAMMET MAXQDA.....	X
VEDLEGG 5 MELDESKJEMA NSD.....	XI
VEDLEGG 6 TAUSHETSERKLÆRING.....	XVI

## Figurliste

FIGUR 1: ORGANISASJONSKART HR-TJENESTER.....	3
FIGUR 2: INDIVIDUELL ORGANISERING .....	4
FIGUR 3: TEAMORGANISERING.....	4
FIGUR 4: SITUASJONSBESTEMT LEDELSE, ULIKE LEDERSTILER. TILPASSET ETTER ERICHSEN ET AL. (2015).....	19
FIGUR 5: TEAMETS SELVLEDELSE. TILPASSET ETTER HACKMAN (2002) .....	22
FIGUR 6: BRUK AV GRUPPER.....	56

## Tabelliste

TABELL 1: FORSKJELLENE PÅ EN ARBEIDSGRUPPE OG ET TEAM. TILPASSET ETTER KATZENBACH OG SMITH (1993).....	10
TABELL 2: LEAN FOR TJENESTEYTNENDE VIRKSOMHETER. TILPASSET ETTER BOWEN OG YOUNGDAHL (1998).....	25
TABELL 3: EKSEMPEL PÅ RESSURSEFFEKTIVITET. TILPASSET ETTER MODIG OG ÅHLSTRÖM (2012).....	27
TABELL 4: EKSEMPEL PÅ FLYTEFFEKTIVITET. TILPASSET ETTER MODIG OG ÅHLSTRÖM (2012) .....	27
TABELL 5: STUDIENS RESPONDENTER.....	38
TABELL 6: ARBEIDSGRUPPE ELLER TEAM. TILPASSET OG JUSTERT ETTER KATZENBACH OG SMITH (1993).....	54



## 1. Innledning

I dagens samfunn blir konkurransen i næringslivet og det offentlige stadig tøffere. Alt fra store til små virksomheter er nødt til å justere og tilpasse seg de kontinuerlige endringene i markedet. Fokuset på kundene og aktørene vil på samme tid være viktig, og som en del av dette ser vi at flere virksomheter gjennomgår omfattende omstillinger og endringer. Norge har i den siste tiden vært preget av nedgang i oljemarkedet. Selv om det i hovedsak omfatter oljenæring og oljenære områder, har det skapt ringvirkninger til andre næringer. Dette har ført til at virksomheter har begynt å se etter nye tiltak for å effektivisere driften. Ledere har blitt nødt til å ta frem verktøykassen for å finne ut hvordan de på best mulig måte kan utnytte sine ressurser samtidig som de vil fortsette å vokse.

En metode som har til hensikt å skape effektivitet og redusere sløsing heter Lean.

Tankegangen bak Lean stammer fra Toyota Motor Corporation. Toyota forsøkte sammen med japansk bilindustri å ta opp kampen mot amerikanske bilindustri, og spesielt Henry Fords effektive produksjon etter andre verdenskrig (Christiansen et al., 2006). Japan led store tap under andre verdenskrig og den dårlige økonomien førte til at Toyota ikke hadde midler til å investere i nye og dyre maskiner. Toyota var dermed nødt til å studere sin egen produksjonsprosess, og hvordan den kunne effektiviseres. Metoden som Toyota utviklet og tok i bruk, skapte suksess og interesse fra vestlige forskere. Metoden ble senere kalt Lean og Lean Production (Krafcik, 1988, Christiansen et al., 2006). Hovedfokuset til Lean handler om å studere hele produksjonsprosessen, og hvordan fokuset kan skiftes fra best mulig utnyttelse av de enkelte ressursene, til hvordan man kan skape bedre flyt ved å fokusere på selve produksjonen av produktet. Lean kommer fra produksjonsvirksomheter, men gjennom 1990-tallet har ulike forskere sett på mulighetene til å ta i bruk metodikken i service- og tjenesteytende virksomheter (Womack og Jones, 1996, Bowen og Youngdahl, 1998). For tjenesteytende virksomheter vil fokuset flyttes fra et produkt som produserer til en kunde som blir behandlet (Modig og Åhlström, 2012).

Virksomheters arbeid med Lean kan organiseres på to ulike måter: individuell- eller teambasert organisering, og denne studien vil ta for seg hvordan virksomheter kan legge til rette for samarbeid gjennom den teambaserte organisering.

De siste tiårene har det blitt forsket mye på team og grupper (Hjertø, 2013), samtidig ser man at team og gruppearbeid får stadig mer relevans i næringslivet og det offentlige. I år 2000 reiste Hjertø (2000) spørsmålet omkring teamarbeid i Norge, og at effektiviteten i team etter hvert kunne bli en viktig faktor for prosesseffektiviteten til en virksomhet. I nyere tider kan man lese om suksesshistorier fra virksomheter som har tatt i bruk teamarbeid, som blant annet artikkelen: *"Halverte sykefraværet med teamarbeid"*. I artikkelen vektlegger enhetslederen for teamet; trygghet og ansvar, som viktige faktorer som følge av teamarbeid (Børresen og Løberg, 2015). Teamarbeid har også potensialet for å bidra med økt tilfredshet og læring i en virksomhet (Hjertø, 2013). Gjennom samtaler med samarbeidsvirksomheten min, Sykehuspartner, har jeg blitt presentert for deres innføring av Lean og hvordan de har valgt å ta i bruk teamarbeid. Virksomheten og deres bruk av Lean og teamarbeid vil nedenfor bli presentert.

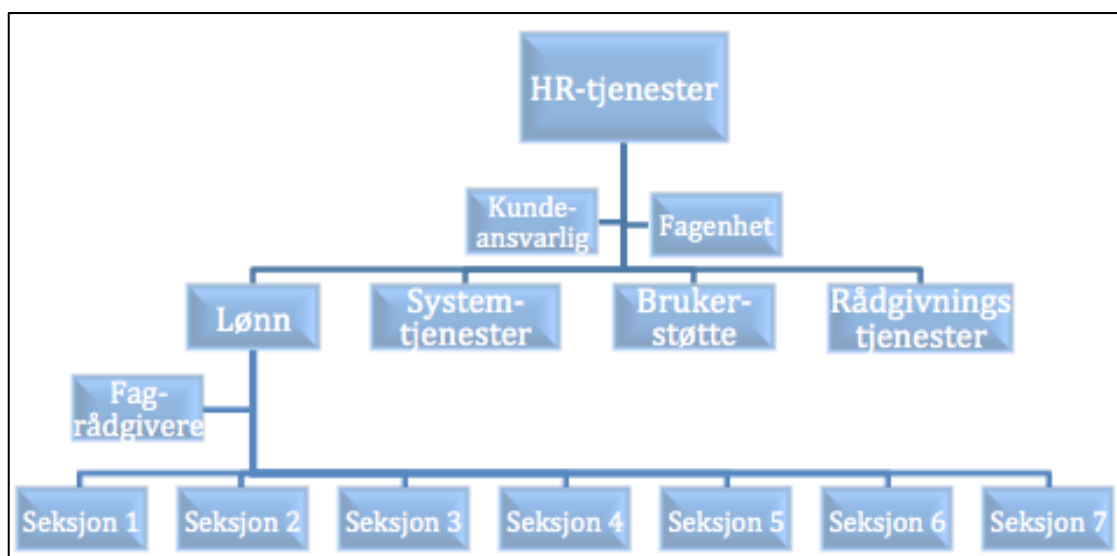
## 1.1 Casevirksomheten – Sykehuspartner

Sykehuspartner ble etablert i 2003 med hovedhensikten å oppnå en mer effektiv drift av felles støttetjenester, og på denne måten gi sykehusene mer tid til å fokusere på sin primære arbeidsoppgave, - pasientbehandling (Dommerud, 2013). Virksomheten fungerer i dag som en felles tjenesteleverandør for helseforetakene i Helse Sør-Øst, og leverer IKT-systemer, innkjøps- og logistikkjenester samt personaladministrasjon til alle sykehusene i Helse Sør-Øst. Sykehuspartner kombinerer kunnskap om helsesektoren med teknologikunnskap og har fokus på å levere fremtidsrettede og effektive løsninger. Sykehuspartner har cirka 1300 ansatte og er med det en av Nordens største virksomheter på området (Dommerud, 2013).

Sykehuspartner er delt inn etter virksomhetsområdene: IKT-tjenester, IKT-service, Innkjøp og logistikkjenester, Prosjektjenester og HR, økonomi og regnskap (HRØR). Studien vil fokusere på HR-tjenester som er en del av virksomhetsområdet HRØR. HR-tjenester leverer elektroniske løsninger som bidrar til å gi sykehus gevinster i form av redusert ressursbruk og forbedret kvalitet. Jeg vil videre i studien omtale HR-tjenester og virksomhetsområdet om hverandre, i et forsøk på å gjøre studien mer oversiktlig.

I 2015 fokuserte HR-tjenester på (Aabakken, 2015):

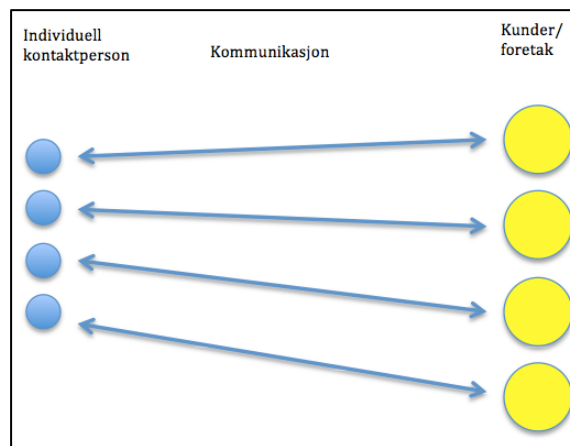
- At brukerne skal oppleve god ytelse, sikker og stabil drift.
- At leveransene skal være raske til riktig kvalitet og tid.
- Å realisere effektiviseringer av lønns- og personaltjenesten for å sikre konkurransedyktigheten.
- Å redusere behovet for å kontakte Sykehuspartner på brukerstøttesaker (kvalitetsmål). Imøtekomme fremtidige krav til kompetanse på teknologi, tjenesteproduksjon og rådgivning.
- Å etablere nye og videreutvikle eksisterende produkter og tjenester.



Figur 1: Organisasjonskart HR-tjenester

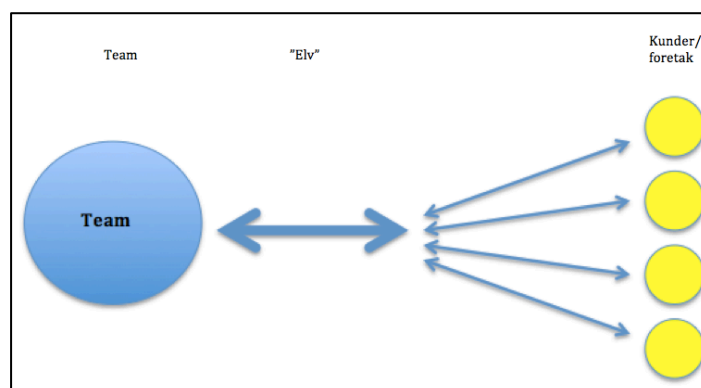
Figur 1, organisasjonskart HR-tjenester, viser at HR-tjenester er delt inn i fire hovedavdelinger: Lønn, Systemtjenester, Brukerstøtte og Rådgivningstjenester. Det er innenfor området Lønn at Lean har blitt innført. HR-tjenester begynte prosessen med å tilegne seg kunnskap om Lean og hva metodikken går ut på i 2011. Det ble hentet inn eksterne Lean konsulenter for å bistå med dette arbeidet. Det ble da bestemt at fokuset skulle være på tavlemøter og A3 problemløsning (Aabakken, 2015). I 2012 ble Lean innført i de første lønnsseksjonene og fra 2013 til 2014 ble Lean tatt i bruk hos de resterende seksjonene. Bruken av de eksterne konsulentene ble i løpet av 2015 gradvis faset ut, samtidig som ledelsen ble mer involvert i Lean arbeidet.

Innføringen av Lean har ført til at virksomhetsområdet har gjennomgått en endringsprosess ved å gå fra en individuell organisering til en teambasert organisering. Tidligere individuell organisering gikk ut på at de ansatte i lønnsseksjonen hadde hver sin portefølje med foretak, og foretakene (kundene) hadde sine faste kontaktpersoner. Det vil si at kontakten gikk fra én-til-én, og hvis kundene hadde behov for hjelp tok de kontakt med sin faste lønnskonsulent. Kontakten og kommunikasjonen mellom saksbehandler og foretak i den individuelle organiseringen, er grafisk fremstilt i figur 2.



Figur 2: Individuell organisering

En av hovedgrunnen til at Sykehuspartner ville innføre teamarbeid var for å få samlet henvendelsene i en felles "elv" istedenfor mange "små bekker" (se figur 3). Virksomhetsområdet er nå organisert som team og teamarbeid benyttes på forskjellige måter i forhold til de ulike arbeidsoppgavene.



Figur 3: Teamorganisering

Erlandsen (2014) peker på betydningen av at sykehusene må få frigjort tid og kapasitet til å drive med det sykehusene skal, - nemlig å behandle pasienter. Ved at Sykehuspartner sørger for effektive løsninger og setter fokus på kundene, kan dette bidra til at de får frigjort tid til å bedrive pasientbehandling. Innføring av Lean og teamarbeid i Sykehuspartner kan derfor sees på som en liten brikke i en større sammenheng.

## 1.2 Problemstilling

Betydningen av teamorganisering og teamarbeid innen Lean vektlegges ulikt fra virksomhet til virksomhet (Rolfesen, 2014). Denne studien vil bidra med å sette søkelyset på teamarbeid innen Lean metodikken, og det vil derfor være spennende å se hvordan Sykehuspartner har tatt i bruk teamarbeid som en del av deres Lean-implementering. Gjennom innledende samtaler med Sykehuspartner har jeg fått inntrykk av at flyt og flyteffektivitet i arbeidsprosessene er en av hovedgrunnene til å innføre Lean. Dette, sammen med min egen interesse for teamarbeid, bygger grunnlaget for følgende problemstilling:

### *Hvordan arbeider Sykehuspartner med team med fokus på flyteffektivitet?*

Et team kan beskrives som en gruppe mennesker som arbeider sammen (Hjertø, 2013). De har en høy grad av gjensidig avhengighet, felles ansvar for å innfri gruppens mål, og relasjonen mellom gruppens medlemmer er av betydning for oppgaveløsningen (Sjøvold, 2006, Hjertø, 2013). Flyteffektivitet er et begrep som blir presentert av Modig og Åhlström (2012), og fokuserer på den tiden det tar fra man indentifiserer et behov til behovet er oppfylt. Å skape flyt i prosessen er sentralt og flyteffektivitet baserer seg på å studere hvert ledd i en prosess med den hensikt å fjerne sløsing, samtidig som man forsøker å øke de verdiskapende aktivitetene.

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å legge opp forskningen på en kvalitativ metode, og datainnsamling vil foregå med kvalitative intervjuer. Studien er bygd opp som en casestudie, og casestudien er en enkeltcase med en analyseenhet (Johannessen et al., 2011). Casestudien omhandler Sykehuspartner og hvordan de har tatt i bruk teamarbeid innen en Lean tankegang. Enheten som studeres er et av teamene i lønnsseksjonen, og deres leder. Data

som samles inn vil utgjøre empirien i studien, og empirien vil analyseres og drøftes opp mot relevant teori med hensikt å besvare problemstillingen.

### 1.2.1 Undersøkellesområder

Hovedproblemstillingen som er presentert ovenfor legger et overordnet rammeverk og gir føringer for studien. For å gjøre studien mer håndterlig har jeg valgt å utarbeide fem undersøkelsesområder. Undersøkelsesområdene som skal studeres vil hjelpe til med å løse problemstillingen, og følgende undersøkelsesområder vil nå bli redegjort for:

Begrepene team og grupper brukes ofte om hverandre, men flere forskere nevner imidlertid at det finnes forskjeller knyttet til disse begrepene (Moxon, 1993, Katzenbach og Smith, 1993, Hjertø, 2013). Teori peker på målsettingsprosessen, arbeidsoppgaver og sammensetningen av team som viktige deler i forbindelse med teamarbeid, og teamarbeid kan benyttes på forskjellige måter: *Hvordan benyttes team og teamarbeid i Sykehuspartner?*

Ledelse av team er viktig for å sette en retning for teamet, lede teamets aktiviteter, og utvikle teamets kapasitet til å kunne gjennomføre deres egen problemløsning (Heldal og Antonsen, 2014). Teamarbeid kan ledes på ulike måter, og det er dermed interessant å se på: *Hvordan ledes teamarbeidet i Sykehuspartner?*

Hackman (2002) peker på viktigheten av at en virksomhet tilrettelegger for teamarbeid. Det vil derfor være spennende å se hvordan Sykehuspartner har gjort dette: *Hvordan legger Sykehuspartner til rette for teamarbeid?*

Innenfor Lean metodikken finnes det en rekke verktøy man kan benytte seg av. Rolfsen (2014) har valgt å dele inn ulike verktøy etter fire prinsipper: Standardisering, flyt, visualisering og kontinuerlig forbedring. Sykehuspartner har også tatt i bruk ulike verktøy som følge av Lean implementeringen, og det vil dermed være viktig å finne ut: *Hvilke Lean verktøy passer til teamarbeid?*

Lean har sitt opphav fra Toyota og virksomheter som har drevet med produksjon (Rolfsen, 2014), og blant annet Bowen og Youngdahl (1998) har trukket frem at Lean må tilpasses for å overføres til tjeneste- og serviceytende virksomheter. Det siste undersøkelsesområdet vil dermed ta for seg: *Hvordan kan en virksomhet tilpasse Lean til sin egen situasjon for å skape flyt?*

### 1.2.2 Avgrensninger

Det er viktig å presisere at studien tar for seg den opplevde effekten av endringen ved å gå fra individuell organisering og til teamorganisering. Studien tar imidlertid ikke for seg selve endringsprosessen, og faktorer som kommunikasjon eller interpersonlige faktorer i teamet.

Studien tar for seg teamarbeid fra perspektivet til teamet, og deres leder. Noe som vil si at empirien baserer seg på hvordan de opplever teamarbeidet i en Lean kontekst. Videre kan jeg påpeke at studien er bygd opp som en casestudie hvor én enhet bli utforsket, dette kan føre til at funnene blir spisset mot et team. Dette kan påvirke overførbarheten, noe som vil bli diskutert videre i kapittel 3.

## 1.3 Studiens struktur

Studien tar utgangspunkt i oppbygning av en kvalitativ forskningsoppgave presentert av Mehmetoglu (2004). Det er imidlertid blitt gjort tilpasninger på mikrostrukturnivå, for å få det til å passe studien bedre. Innledningskapittelet har tatt for seg bakgrunnen og problemstillingen, samt undersøkelsesområder til studien. Kapittelet inneholdt også en casebeskrivelsen for å gi leseren en tydelig innføring i casen studien bygger på. Studien er videre strukturert på følgende måte:

### **Kapittel 2 Teori**

Kapittel 2 er hovedsakelig delt inn i to hovedtemaer hvor den første teoridelen handler om team og teamarbeid, og den andre om Lean metodikken.

### **Kapittel 3 Metode**

Dette kapittelet tar for seg den metodiske tilnærmingen til studien. Det redegjøres for hvordan studien er gjennomført med tanke på valg av metode, hvordan dataene er samlet inn og analysert med den hensikt å besvare problemstillingen. I kapittelet begrunnes valgene som er tatt og studiens metodiske kvalitet blir evaluert.

### **Kapittel 4 Analyse og drøfting**

I denne delen av studien presenteres empiri og drøftes i forhold til presentert teori. Jeg har valgt å strukturere kapittelet etter de fem utarbeidede undersøkelsesområdene. Hvert delkapittel presenterer først empiri, deretter følger et kort sammendrag av relevant teori for

det aktuelle undersøkelsesområdet, før drøfting gjennomføres og sammenfattes i en delkonklusjon.

### **Kapittel 5 Konklusjon**

I konklusjonen presenteres løsningen på hovedproblemstillingen, basert på delkonklusjonene fra drøftingen. Avslutningsvis vil jeg komme med implikasjoner og anbefalinger for Sykehuspartner, og tilslutt forslag til videre forskning.



## 2. Teoretisk grunnlag

Teorikapittelet inneholder det teoretiske rammeverket som senere danner grunnlaget for analyse og drøfting. Det teoretiske rammeverket er bygd opp av teorier fra forskningsartikler og bøker som er utarbeidet av både nasjonale og internasjonale forfattere. Kapittelet er delt inn i to hovedtemaer, hvor den første delen tar for temaene team og teamarbeid, mens den andre delen tar for seg Lean og flyteeffektivitet. Siden flere av kildene er hentet fra engelske artikler og bøker, er dette fritt oversatt av forskeren selv.

### 2.1 Team og teamarbeid

Dette delkapittelet tar for seg ulike faktorer knyttet til team og teamarbeid. Temaet som omhandler team er stort og jeg har derfor valgt ut teori og tema som jeg mener er av størst relevans i forhold til utarbeidet problemstillingen.

#### 2.1.1 Grupper og team

Før man kan se på hva et team egentlig er, er det viktig forstå hva sosiale grupper og arbeidsgrupper handler om. Sosiale grupper er et begrep som brukes om mange forskjellige grupper. En sosial gruppe kan beskrives ved at man har en oppfattelse om at man tilhører en gruppe, og at man kan skille på hvem som er medlem av denne gruppen og hvem som ikke det (Hjertø, 2000). Går man et steg videre fra sosiale grupper kommer grupper eller arbeidsgrupper. Jeg velger å benytte meg av ordet arbeidsgruppe når jeg omtaler grupper, fordi jeg mener at ordet arbeidsgrupper passer bedre i forhold til hvordan grupper blir benyttet i virksomhetene. Hjertø (2000) hevder at en sosial gruppe går over til å bli en arbeidsgruppe når gruppen innfører felles mål, differensierte roller og arbeidsoppgaver. Man kan ofte se arbeidsgrupper som del av en større helhet, for eksempel en virksomhet eller et samfunn (Hjertø, 2000).

#### **Forskjellene på en gruppe og et team**

Litteraturen er sprikende når det kommer til definere hva som er en gruppe og hva som er et team. Det ser samtidig ut til at det er inkonsistens i bruken av begrepene, og enkelte forfattere benytter til og med begrepene gruppe og team om hverandre (Sjøvold, 2006). Hjertø (2013) mener dette kan være problematisk siden hensikten med ordet team kan forsvinne.

Moxon (1993) mener på sin side at et team skiller seg fra en gruppe, når følgende egenskaper er på plass:

- Et team må ha felles formål, og alle i teamet må jobbe mot samme mål.
- Det må finnes en teamidentitet innad i teamet, alle i teamet må bli anerkjent av de andre medlemmene.
- Teamets medlemmer må ha en gjensidig avhengighet seg i mellom.
- Medlemmene i teamet må ha bestemte normer for adferd, samt verdier som kan bidra til å regulere adferden.

Katzenbach og Smith (1993) peker på betydningen av å være klar over forskjellene på et team og en arbeidsgruppe. De har utarbeidet en liste med de viktigste forskjellene:

Arbeidsgruppe	Team
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En sterk og fokusert leder</li> <li>➤ Individuelt ansvar</li> <li>➤ Gruppens formål er det samme som organisasjonens brede formål</li> <li>➤ Individuelle arbeidsprosesser</li> <li>➤ Benytter seg av effektive møter</li> <li>➤ Måler effektiviteten indirekte på hvordan man påvirker andre deler i organisasjonen</li> <li>➤ Diskuterer, avgjør og delegerer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Delt lederskap</li> <li>➤ Individuelt og felles ansvar</li> <li>➤ Spesifikt formål som teamet selv utarbeider</li> <li>➤ Kollektive arbeidsprosesser</li> <li>➤ Oppfordrer til åpen diskusjon og aktiv problemløsning</li> <li>➤ Måler effektiviteten direkte ved å se på det kollektive arbeidet</li> <li>➤ Diskuterer, avgjør og gjør arbeidet sammen</li> </ul>

Tabell 1: Forskjellene på en arbeidsgruppe og et team. Tilpasset etter Katzenbach og Smith (1993).

Moxon (1993) og Katzenbach og Smith (1993) er begge enige om at et team handler om å arbeide sammen mot et felles formål, men ellers er fokusene deres forskjellig. Moxon fokuserer mest på interpersonlige egenskaper som kjennetegner et team, mens Katzenbach og Smith fokuserer på egenskaper i forbindelse med oppgaveløsningen.

Ved å se på egenskapene Moxon (1993) presenterer kan man se at det hovedsakelig er to faktorer som skiller om det er snakk om et team eller en arbeidsgruppe. Den ene er gjensidig avhengighet, og oppstår når utfallet av individenes handlinger påvirkes av hverandres handlinger (Johnson og Johnson, 2005). Gjensidig avhengighet er viktig fordi det bestemmer i hvor stor grad medlemmene må stole på hverandre for å få fullført oppgaver og oppfylt medlemmenes behov (Barrick et al., 2007). Katzenbach og Smith (1993) mener at en gruppe som har en stor grad av gjensidig avhengighet er et ekte team, mens en gruppe med lav grad av gjensidig avhengighet er en arbeidsgruppe. Den andre faktoren er felles kollektivt gruppeansvar. Felles ansvar i et team handler om at alle medlemmene i gruppen føler og har et felles ansvar ovenfor den eller de som opprettet og er ansvarlige for gruppen (Hjertø, 2013).

### **Definisjon av et team**

Ovenfor er forskjellene mellom arbeidsgrupper og team presentert, og de gir indikasjoner på hva et team er. En definisjon jeg mener passer i forhold til det som er presentert og passer godt i studien vil jeg benytte meg av Hjertø (2013) sin definisjon. Hjertø definerer et team som:

Et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel. (Hjertø, 2013, s. 32)

#### **2.1.2 Teamets målformuleringsprosess**

Hackman (2002) peker på betydningen av å utarbeide mål og styre teamet etter mål. Han mener at et team skal styres etter mål og ikke etter midler. I arbeidsprosessen med å nå målet skal et team selv finne ut hvilke midler det vil benytte for å nå målet. Dette gjøres ved at teamet diskuterer og benytter seg av hverandre sine ferdigheter og kunnskaper.

### **Teamets formål og visjon**

Arbeidet med å få på plass gode mål for et team starter gjerne med å se på hva som er formålet med teamet. Formål inneholder hva et team skal arbeide med og hvilke områder teamet skal arbeide innenfor. Et godt utarbeidet formål vil bidra med å sette teamarbeidet i sammenheng med organisasjonen som helhet, dette kan føre til at den enkelte medarbeider ser

arbeidet i team som mer meningsfylt (Hjertø, 2013). Enkelte forskere peker også på betydningen av teamformål for teamets effektivitet (Sundstrom et al., 1990), og noen forskere mener bindingen mellom organisasjons formål og teamets formål er så viktig at de mener det bør være et av kriteriene for å kunne kalle en arbeidsgruppe for et team (Aubé og Rousseau, 2005).

På bakgrunn av formålet er det på organisasjonsnivå vanlig å utarbeide en visjon. En visjon skal beskrive hva som vil være den ideelle situasjonen for en organisasjon i fremtiden (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Selv om en visjonen hovedsakelig er noe som utarbeides på organisasjonsnivå, vil det kunne ha en samlende og klargjørende rolle dersom det utarbeides på teamnivå. Dette gjelder spesielt for team som skal arbeide sammen over en lengre tidsperiode (Hjertø, 2013).

### **Teamets mål**

Arbeidet med konkretisering av mål kommer som følge av et ønske om å realisere visjonene. En diskusjon som ofte kommer i forbindelse med mål og målsetninger til team, er hvem som skal sette målene. Hjertø (2013) mener det er teameierens rolle å sette mål og spesifisere målindikatorer. Samtidig peker andre forskere på viktigheten av å involvere teamene i målsettingsarbeidet, og målarbeidets betydning i forhold til teamets myndiggjøring og selvstendighet (Stewart, 2006). Å involvere teamet i målsettingsarbeidet kan være med på å skape en rekke positive effekter som læring, jobbtilfredshet og forpliktelse til teamet (Stewart, 2006). Rosendahl og Egir (2008) har forsket på hvordan implementere Concurrent Design i StatoilHydro. Gjennom sin forskning på området peker de på viktigheten av å ha med ledelsen i arbeidet med å definere og formulere mål for hva teamet skal utrette.

Mål kan deles inn etter henholdsvis hovedmål og delmål. Hovedmål er det overordnede målet, og delmål er konkretisering av hovedmål (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I forskningen har det over tid vært en debatt omkring vanskelighetsgraden på målene og hvordan dette påvirker motivasjonen til de ansatte. Det har vært en felles oppfatning om at målene skal være passe vanskelig å nå (Atkinson, 1958). Noen forskere mener at mål som er vanskelige å oppnå er gunstig for motivasjonen (Locke, 1968), mens andre hevder at mål som er enkle å oppnå bidrar til høy motivasjon (Vroom, 1964). Hjertø (2013) hevder at dersom man tar i betraktning personlige egenskaper hos de ansatte og forskjellige typer team, vil mål og målorientering være en viktig brikke som kan bidra til effektivitet i teamet.

### 2.1.3 Teamets oppbygning og arbeidsoppgaver

Denne delen tar for seg teori som omhandler sammensetningen av et team med tanke på størrelse, miks av mennesker og ulike roller. Deretter blir normer og hvordan dette kan påvirke et team omtalt. Teamgrenser og stabilitet i teamene er også faktorer som blir beskrevet nærmere i denne delen.

#### **Sammensetning av team**

Det er viktig å være klar over hvorfor teamet ble opprettet og hva som er formålet med teamet. Dette er ledende for hvor mange og hvilke personer man har behov for i teamet. Det første som må avklares er hvor mange personer det er behov for, dette baserer seg gjerne på hvor mange som kreves for å nå gruppens mål (Hjertø, 2013). Det finnes ingen regler for hvor mange personer som skal være med i et team, likevel har flere forsøkt å beskrive hvor mange som må være med. Sjøvold (2006) mener at et team må bestå av tre eller flere personer, mens Hackman (2002) mener et team ikke bør overskride seks personer. Horwitz og Horwitz (2007) har derimot valgt å dele inn teamstørrelsene etter: små team (færre enn seks personer), mellomstore team (seks-ti personer) og store team (over ti personer).

#### **Roller**

Roller er en grunnleggende forutsetning for at et team skal kunne fungere effektivt. Ved initieringen og i starten av et arbeid tar teammedlemmene som oftest på seg roller som passer medlemmene best (Sjøvold, 2006). Sjøvold (2006) mener derfor at rollefordeling skjer både automatisk og ubevisst. Selv om det skjer ubevisst, er det viktig at medlemmene i et team har evnene til å fylle nøkkelrollene teamet trenger for å løse arbeidsoppgavene. I litteraturen finnes det utallige meninger om hvilke roller som er nødvendig i team og hvordan disse skal settes sammen. Sjøvold (2006) har forsket på team og satt rollesammensetningen inn i system gjennom noe som kalles SPGR (Sjøvold, 2006). Belbin (2010) er en annen kjent forsker innen fagfeltet og har utviklet en modell som består av ni forskjellige roller han mener må fylles for å danne et vellykket team. Denne modellen har sine svakheter ved at den består av ni roller og mange team har færre antall medlemmer enn dette. Kaufmann og Kaufmann (2009) mener det kan være bedre å klassifisere teamroller på et fundamentalt nivå og påpeker at to rollebetegnelser samt en miks av disse rollebetegnelsene kan være nok for å dekke teamets behov. Den ene rollen kalles for oppgavespesialisten og er som navnet tilsier den rollen som har fokus på å løse oppgaver og drive arbeidet fremover. Den andre rollen kalles den sosioemosjonelle rollen, og dreier seg om å skape gode relasjoner og være en pådriver for et

trivelig arbeidsmiljø. Disse to rollene fungerer som motpoler mot hverandre og essensen for å få til et godt samarbeid er å finne den rette balansen mellom oppgaveløsning og trivsel i gruppen. En kombinasjon av rollene kalles for en dobbeltrolle og en person som går inn i denne rollen kan typisk bli teamets leder (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

### **Normer**

Normer er viktig for å styre hvordan teamet forholder seg til hverandre og eksterne aktører (Sjøvold, 2006). Normer kan beskrives som et sett med gjensidige forventninger for hvordan teamets medlemmer bør oppføres seg og hva de bør mene i gitte situasjoner (Sjøvold, 2006). Normer bidrar dermed til at man har et felles rammeverk som teamets medlemmer kan forholde seg til. Normene som lages legger seg etter hvert i teamets verdigrunnlag, de kan være både klare, men også være vanskelige å få med seg. Dersom en av teamets medlemmer bryter normene, vil dette føre til sanksjoner fra de resterende medlemmene (Sjøvold, 2006). Hackman (2002) mener at det er lederens oppgave å innføre kjernenormer som setter en grunnramme for kompetent utføring av oppgavene, deretter kan teamet over tid etablere og utforme sekundær normer.

### **Grenser og stabilitet i team**

For å få til et vellykket teamarbeid er det viktig for medlemmene i teamet at de til en hver tid er klar over hvilke personer som er med på teamet (Hackman, 2002). Klare grenser fører til at medlemmene er klar over hvem som er med og ikke, uklare grenser kan spesielt oppstå når teamet bytter medlemmer ofte. Mye rotasjon på medlemmer sammen med uklarheten over hvem som er med, kan føre til underbudet team (Hackman, 2002). I slike team kan medlemmene fokusere for mye på hva som faktisk skjer med teamet, istedenfor å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte. Det motsatte av et underbundet team er et såkalt ”overbundet” team. I team som er ”overbundet” kan medlemmene være for sterkt knyttet sammen. Dette kan føre til at teamet blir isolert og har vanskeligheter med å ta til seg det som foregår utenfor teamets grenser (Hackman, 2002).

Stabilitet over tid er viktig for at et team skal prestere. Teammedlemmer som er trofaste og stabile i teamet bidrar til at medlemmene lærer å forholde seg til hverandre og lærer hverandre å kjenne (Hackman, 2002). Team som arbeider sammen over tid, har også mulighet til å utvikle felles mentale modeller av situasjonene gruppen opererer innenfor. En felles mental modell vil si at teamet sammen danner seg en felles og overlappende forståelse av prosedyrer,

hva arbeidsoppgavene krever og hverandre sitt ansvar (Cannon-Bowers et al., 1993). Team som er stabile får også klarhet i hva som er medlemmenes sterke og svake sider samt hvordan de best kan utnytte hverandres sterke sider. Hackman (2002) mener at effektene nevnt ovenfor utvikler seg over tid, og at det er lite en leder kan gjøre for forsikre seg om at teamene utvikler disse egenskapene. Hackman mener imidlertid at å trene teammedlemmene sammen istedenfor hver for seg kan ha en positiv effekt.

### **Arbeidsoppgaver tilpasset team**

Det er viktig å designe arbeidsoppgaver som passer for team, på samme måte som man vil designe arbeidsoppgaver som passer best til individuelt arbeid (Hackman, 2002). Både individuelt arbeid og teamarbeid kan produsere gode resultater, det er imidlertid essensielt å ikke gi individuelle arbeidsoppgaver til team og visa versa. Det er derfor viktig å organisere i team når arbeidsoppgavene passer dette og ikke bare fordi man vil benytte seg av team (Hackman, 2002). En vanlig antagelse for mange ledere er at team alltid produserer bedre kvalitet enn det individene ville fått til, dette mener Oldham og Hackman (2010) er en feilaktig antagelse. De peker videre på at arbeidet må være av en slik art at teamarbeid kan benyttes. Enkelte arbeidsoppgaver, for eksempel oppgaver som krever høy individuell ekspertise løses best utenfor team (Oldham og Hackman, 2010).

### **Utformingen av oppgaver til team**

Hackman (2002) mener at utformingen av arbeidsoppgaver for team er en forlengelse av hvordan man tidligere har sett på utformingen av arbeidsoppgaver for individet, og hvordan arbeidet skal skape og opprettholde motivasjon. I forbindelse med utforming av arbeidsoppgaver er Hackman og Oldham (1980) sin jobbkarakteristikamodell aktuell. Jobbkarakteristikamodellen tar for seg hvordan man kan legge til rette for å skape indre motivasjon hos de ansatte. Rent praktisk er målet å få et bedre utgangspunkt med tanke på hvordan man skal utforme arbeidsoppgaver (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Jobbkarakteristikamodellen tar for seg tre karakteristikk ved arbeidsoppgavene: Den ene karakteristikken peker på viktigheten av å designe oppgaver til teamet som er utfordrende med tanke på variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet og betydningen av at oppgaven vil fremme et meningsfullt arbeid. Den andre karakteristikken dreier seg om at oppgavene må legges opp slik at de ansatte får tildelt ansvar, dette gjøres ved å legge til rette for autonomi. Den tredje karakteristikken tar for seg tilbakemelding på jobben som en viktig del av arbeidsegenskapene, da er det spesielt tilbakemelding som fremmer læring innad i teamet

viktig. Tilbakemelding har derimot ingen hensikt for team som ikke er stabile, eller som ikke har arbeidet sammen over en viss periode (Hackman og Oldham, 1980). Ved å ta hensyn til de tre karakteristikaene vil man i utarbeidelsen av oppgaver til teamet øke sannsynligheten for å utarbeide oppgaver som teamet synes er motiverende å jobbe med. Kaufmann og Kaufmann (2009) mener likevel det er viktig å ta hensyn til at det er individets subjektive opplevelse av karakteristikaene som betyr noe. Med andre ord kan en person synes arbeidsoppgavene til teamet er motiverende, mens en annen person finner de kjedelige og lite givende. Kaufmann og Kaufmann (2009) hevder at dette skyldes de individuelle forskjellene i motivasjon, evner og kompetanse.

#### **2.1.4 Tilrettelegging for teamarbeid**

En kontekst kan beskrives som omstendighetene rundt en hendelse eller tilstand (Grova, 2014). I denne studien handler konteksten om hva og hvilke faktorer som er rundt teamet i virksomheten. Hackman (2002) mener at en støttende virksomhetskontekst vil si at virksomheten legger til rette for, og støtter teamarbeid. Hackman peker på tre spesielle organisatoriske egenskaper som kan støtte teamarbeidet: belønningssystem, informasjonssystem og utdanningssystem. I min studie tar jeg for meg henholdsvis belønningssystem og utdanningssystem. Informasjonssystem vil derfor ikke bli behandlet nærmere. Virksomhetsstruktur vil også bli omtalt under dette delkapittelet.

#### **Virksomhetsstruktur**

Virksomheter har tradisjonelt vært organisert som byråkratiske og hierarkiske enheter hvor tankegangen bygger på å innføre mange nivåer i virksomhetene. Dette har ført til at behovet for regler og rutiner i forbindelse med kontroll og rapportering har vært stort (Hillestad, 2003). Nyere og moderne forskning har imidlertid vist at arbeidernes adferd går i mot de positive effektene den tradisjonelle strukturen bygger på og at de ansatte blir så opptatt av sine egne arbeidsoppgaver at de ikke samarbeider (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Derfor har man de senere årene sett stadig flere virksomheter som legger opp til en flatere struktur. En flatere organisasjonsstruktur fører til desentralisering av myndighet, noe som er med på å øke fleksibiliteten til virksomheten. For å få til dette er virksomhetene nødt til å se på nye måter å organisere seg, og en flatere organisasjonsstruktur vil bygge opp under en prosjektbasert eller teambasert organisering (Hillestad, 2003).



## **Belønningssystem**

Belønning i en virksomhet benyttes for å motivere de ansatte til å bidra med å nå virksomhetens overordnede mål (Nordhaug, 2002). Belønningssystemer har som formål å styrke ønsket adferd, samt bidra til å skape høy produktivitet og effektivitet (Nordhaug, 2002). Belønningssystemer kan fordeles på tre ulike nivåer i en virksomhet (Hackman, 2002). De ulike nivåene presenteres nedenfor:

### *Individuelle belønningssystemer*

Formålet med individuelle belønninger er å gi hver enkelt ansatt incentiver til å yte ekstra. Ulempene ved individuelle belønninger er at fokus blir måloppnåelse og ikke kvaliteten på arbeidet (Nordhaug, 2002).

### *Teambasert belønninger*

Hackman (2002) mener at belønningssystemene i virksomheter skal være lagt opp slik at de er med på forsterke ønsket adferd og gode teamprestasjoner. Ved å gjøre dette ønsker man å fremme både prestasjonen og samarbeid hos de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dette støttes av Hackman (2002), som mener at teambaserte belønninger vil sende et signal til teamene om at virksomheten bryr seg om teamet og teamets prestasjoner. Ulempene ved teambasert belønning kan være hvis samarbeidet i teamet er dårlig, og teambasert belønning kan dermed føre til konflikter i teamet (Nordhaug, 2002). Teambasert belønning kan også skape konkurranse innad i bedriften mellom team, grupper og avdelinger, og dermed virke ødeleggende for samarbeidet i virksomheten.

### *Belønninger til hele organisasjonen*

Organisasjonsbelønninger innebærer at alle medlemmene i en organisasjon mottar belønning. Slike belønningssystemer er ønskelig dersom man vil unngå konkurranse mellom individer, team eller avdelinger, og vil kunne gi en symbolsk/ kulturell effekt på de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Hackman (2002) hevder at det ikke har noen hensikt å belønne hele avdelingen, da dette kan gjøre det vanskelig for medarbeiderne å forstå hvilke team som har prestert bra. Samtidig er det ikke sikkert at organisasjonsbelønning vil føre til at de ansattes motivasjon øker (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

## Utdanningssystem

I løpet av teamets arbeid kan det oppstå situasjoner der teamets medlemmer ikke innehar tilstrekkelig kompetanse til å løse arbeidsoppgavene sine. En virksomhet bør derfor tilby videreutdanning, jobbtrening og muligheten for rådgivning til teamene sine (Hackman, 2002). I tillegg kommer muligheten for å få teknisk assistanse. Hackman (2002) omtaler dette som utdanningssystemet til en virksomhet. Dersom et slik system er lagt opp på rett måte, vil det bidra til å støtte teamarbeidet i virksomheten. For å få til dette er det viktig at systemet er lagt opp slik at det leverer videreutdanning, jobbtrening og rådgivning til teamet som helhet og ikke til hver ansatt separat (Hackman, 2002). Leverer man utdanningen til teamet som helhet, kan dette føre til at medlemmene får en felles og mest mulig lik forståelse av kunnskapen, noe som kan gjøre at medlemmene effektivt kan benytte seg av hverandres kunnskap (Hackman, 2002).

### 2.1.5 Ledelse av team

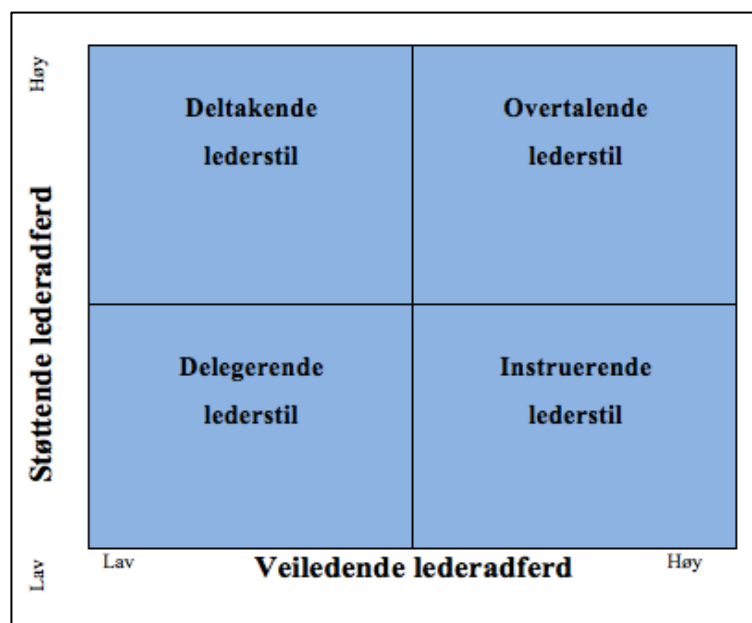
Et team kan ledes på mange måter, det kan være underlagt ekstern ledelse, internt ledet eller lederløse (Hjertø, 2013). Heldal og Antonsen (2014) mener at ledelse av team handler om tre kjernefunksjoner: Å sette retningen for teamets handlinger, å lede teamets aktiviteter og å utvikle teamets kapasitet til å kunne gjennomføre deres egen problemløsningsprosess. I følge Hjertø (2013) er det viktig at teamleder og teameier etablerer gjensidig forståelse for teamets oppgaver. En teameier er den personen som opprettet teamet, og som man omtaler som eier av teamet (Hjertø, 2013). Teameieren er ofte en person som sitter i virksomhetens ledelse og som er ansvarlig for å gi teamet mandat, samt sørge for at grunnlaget for teamarbeid er tilstede (Erichsen et al., 2015). Videre er det teamlederen som skal sørge for at teamet når mandatet og som skal lede teamet. Det er teamleder sitt ansvar å ivareta trivsel og kompetanseutvikling, og i tillegg være ansvarlig for å foreta målinger og evalueringer underveis og i etterkant av teamarbeidet (Erichsen et al., 2015).

Flere forskere mener at teamlederrollen er en intern rolle i teamet og at den skal rulleres på. Det er imidlertid flere team som ledes av personer utenfor selve teamet. Dette danner grunnlaget for resten av teorien omkring ledelse av team. I ledelseslitteraturen finnes det utallige ulike typer lederstiler og teori om hvordan ledelse skal utføres. En av de første kjente modellene for ledelse, er ledergitteret presentert av Blake og Mouton (1985). Bakgrunnen for modellen er å beskrive de ulike faktorene ved lederatferd. Blake og Mouton forklarer dette ved hjelp av en figur hvor oppgaveorientert atferd går langs x-aksen og relasjonsorientert atferd går langt y-aksen. De ulike lederatferdene kan man finne ved å gå frem eller tilbake på

aksene. Modellen har imidlertid fått en del kritikk og en av de største svakhetene er å antyde hvilken atferd som er den mest effektive (Erichsen et al., 2015).

### Situasjonsbestemt ledelse

Som svar på hvilken lederstil som er mest effektiv utarbeidet Hersey og Blanchard (1988) ledelsesteorien som kalles for situasjonsbestemt ledelse. Situasjonsbestemt ledelse handler om at en leder tilpasser lederstilen til ulike situasjoner. Det finnes både eksterne forhold i markedet og interne forhold i virksomheten som bidrar til å styre valg av lederstil (Erichsen et al., 2015).



Figur 4: Situasjonsbestemt ledelse, ulike lederstiler. Tilpasset etter Erichsen et al. (2015)

Langs x-aksen viser modellen veiledende lederatferd og etter y-aksen, den støttende lederatferd. I hver av cellene er det beskrevet ulike lederstil:

- En deltakende lederstil viser en høy grad av støttende atferd, men det er også en lav grad av veiledende atferd, noe som vil si at en deltakende lederstil vil ha en myk og lyttende atferd. Denne lederstilen passer dersom det er kompetente medarbeidere, men at de har behov for støttende ord (Erichsen et al., 2015).
- En instruerende lederstil har høy grad av veiledende atferd samt en lav grad av støttende atferd. Denne lederstilen passer når medarbeiderne ikke innehar tilstrekkelige ferdigheter, og er umotiverte og usikre (Hersey og Blanchard, 1988).

- En overtalende lederstil har både høy grad av støttende atferd og en høy grad av veiledende atferd. I følge Hersey og Blanchard (1988) passer denne lederstilen når de ansatte har liten kompetanse og har behov for forklaring samt tilrettelegging i forhold til de mulighetene som eksisterer.
- Den delegerende lederstilen har lav grad av veiledende atferd og lav grad av støttende atferd. Lederstilen legger til rette for å gi ansvar fra lederen til de ansatte, men samtidig er det behov for observering og kontroll (Hersey og Blanchard, 1988). Denne lederstilen passer til kompetente og motiverte ansatte som har behov for ansvar og beslutningsmyndighet.

Erichsen et al. (2015) mener at situasjonsbestemt ledelse handler om å endre lederstilen ut i fra hvilken kompetanse og motivasjon de ansatte innehar. Dette vil si at en leder som praktiserer situasjonsbestemt ledelse kan lede sine ansatte ulikt.

### **Lederens kompetanse**

Erichsen et al. (2015) hevder også at det er viktig at en leder besitter et sett av situasjonsuavhengige ferdigheter. Dette er ferdigheter en leder kan ta med fra en virksomhet til en annen. De situasjonsuavhengige ferdighetene handler om å kunne kommunisere tydelig, samt å inneha evner og vilje til å løse konflikter. Samarbeid og evnen til å være god til å forhandle nevnes også i forbindelse med situasjonsuavhengige ferdigheter. Det er i tillegg viktig at en leder besitter et sett av tekniske ferdigheter. Tekniske ferdigheter handler om generell organisasjonslære med blant annet kunnskap om hvordan ting fungerer i en organisasjon. Tekniske kunnskaper om metoder, prosesser og verktøy hører også under tekniske ferdigheter (Erichsen et al., 2015).

Hva så med fagkunnskap innen de fagfeltene en virksomhet operer under? Erichsen et al. (2015) mener at det i dagens samfunn vil være vanskelig at en leder er den personen som besitter høyest kompetanse innenfor fagfeltet man opererer. Erichsen et al. peker imidlertid på betydningen av å ha kunnskap om fagfeltet for å: skape nødvendig tillit hos medarbeiderne, gi grunnlag for å utøve myndighet, øke innflytelsen til lederen for å nå mål og bidra til å øke lederens evne til å styre medarbeidernes problemløsning (Erichsen et al., 2015).

## **Coaching av team**

Coaching handler om prosessen med å gi personer de verktøyene, kunnskapene og mulighetene de trenger for utvikle seg og bli mer effektive (Peterson og Hicks, 1995). Coaching har tradisjonelt blitt benyttet på individuelle mennesker som har bedrevet sport, for å forbedre de personlige resultatene. På samme måte ble coaching også benyttet av team og lag for å styrke deres kollektive teamferdigheter. På 1950- tallet ble imidlertid coaching introdusert i næringslivs- og ledelseslitteraturen. Først ble det benyttet ved at sjefer utførte coaching på sine enkelte medarbeidere og på 1980-tallet ble det utviklet til det vi i dag kjenner som coaching (Evered og Selman, 1989). Coaching av team handler om prosessene knyttet til teamarbeid og hvordan en coach kan hjelpe til med å fokusere medlemmenes kollektive ressurser med tanke på en bra gjennomføring av arbeidet (Hackman, 2002).

Hackman (2002) hevder at coaching er en viktig faktor for å bygge og vedlikehold effektive team. Coaching kan gjøres hele tiden i teamets livssyklus, men det er spesielt tre faser det er mest aktuelt (Hackman, 2002): helt i starten når man setter sammen teamet, i midten av livssyklusen til teamet og mot slutten av livssyklusen. I starten av teamets livssyklus går coaching ut på motivere samt være til hjelp med å sette i gang arbeidsprosessen. Senere i prosessen, omkring midtveis skifter det til å bli mer som en rådgivende rolle. Coachen fungerer da som en sparringspartner for teamet, som kan bidra med å opprettholde fremgangen og bidra med forbedringer i det pågående teamarbeidet. Mot slutten av teamets livssyklus går coachingen inn i en mer pedagogisk rolle. I denne fasen har teamets medlemmer mulighet til å lære av prosessen de har vært i gjennom.

### **2.1.6 Forskjellige typer team**

Dette eksisterer en rekke inndelinger og benevnelser av ulike typer team. I denne delen har jeg valgt å se nærmere på tre forskjellige måter å dele inn team på.

#### **Teamets selvledelse**

Hackman (2002) deler inn team etter hvor mye myndighet et team har over sin egen situasjon. Dette kan beskrives ut i fra hvor stor makt teamet har til å ta beslutninger, eller hvor mye myndighet teamet har til å gjennomføre aktiviteter i virksomheten. Hackman har utarbeidet et rammeverk som kan benyttes for å forklare hvilke faktorer som kan være med på å bestemme hvor stor grad av myndighet et team har. Han har valgt å dele det inn etter fire faktorer: Utføre arbeidsoppgaver, overvåke og lede arbeidsprosessen, designe teamet og bestemme behovet for organisatorisk støtte og sette den overordnende retningen. Med bakgrunn i hvor

mange av disse faktorene et team har myndighet til å styre, kan man kategorisere team etter om de besitter lite eller mye myndighet. Figur.5, teamets selvledelse, viser at ledelsesstyre team, er team som har lite myndighet, mens selvstyre team besitter mye myndighet.

Sette overordnet retning				
Design teamet og bestemme behovet for organisatorisk støtte				
Overvåke og lede arbeidsprosessen				
Utføre arbeidsoppgavene				
	Ledelsesstyrte Team	Selv-administrerende Team	Selv-utførende Team	Selvstyrte Team

Figur 5: Teamets selvledelse. Tilpasset etter Hackman (2002)

Figuren ovenfor viser at feltene som er lyseblå beskriver teamet sitt eget ansvar, mens feltene som er hvite beskriver ledelsens ansvar. Hackman (2002) mener altså at et team som kun har ansvar for å utføre arbeidsoppgavene er såkalt ledelsesstyre team. Team som i tillegg overvåker og leder sin egen arbeidsprosess kan betegnes som selvadministrerende team. Videre bruker han betegnelsen selvutførende team om team som også har myndigheten til å designe teamet og selv bestemme sitt eget behov for organisatorisk støtte. Teamene som har myndigheten til å bestemme over alle faktorene kaller Hackman for selvstyrte team.

### Inndeling av team etter arbeidsoppgavenes art

Katzenbach og Smith (1993) har valgt å studere team ut i fra hva slags arbeidsoppgaver teamet har eller løser. Katzenbach og Smith mener at de aller fleste teamene vil kunne klassifiseres ved å benytte seg av tre mulige kategorier. De tre kategoriene er:

#### *Team som anbefaler ting:*

Team som faller under denne kategorien kan være tverrfaglige team, prosjektgrupper, kvalitets- og sikkerhetsgrupper som har blitt bedt om å studere og løse spesielle problem.

Team som anbefaler ting kjennetegnes ved at de ofte har en definert start- og sluttdato. I følge Katzenbach og Smith (1993) er det to kritiske spørsmål knyttet til team som faller under denne kategorien, det er å få en god start og å håndtere problemene som kan oppstå ved implementeringen av anbefalingene.

#### *Team som lager eller gjør ting:*

Slike team har gjerne ingen spesiell slutt å forholde seg til. Arbeidet til teamene er ofte pågående over tid. Under denne kategorien faller typisk team som driver med produksjon, behandling, salg, markedsføring og andre team som driver med verdiskapende arbeid. Katzenbach og Smith (1993) hevder videre at dersom arbeidet krever kombinerte ferdigheter, perspektiv og dømmekraft av flere personer, så vil det være riktig å organisere seg som et slik team.

#### *Team som styrer ting:*

Team som faller inn under denne kategorien kan være team som har ansvar for alt fra flere tusen ansatte til bare en håndfull ansatte. Det viktigste kriteriet for å karakterisere et team etter dette kriteriet er at det styrer noe, enten det er; enkelte virksomhetsområder, programmer eller annen funksjonell aktivitet av betydning (Katzenbach og Smith, 1993).

### **Teamets dynamikk**

En annen tilnærming til forskjellige typer team er Sjøvold (2014) sine fire formålsnivåer, som beskriver hvilke ulike typer dynamikker en gruppe kan mestre. Han har fokus på hvilken dynamikk et team eller en gruppe kan operere innenfor. Sjøvold (2014) har valgt å dele inn formålsnivåene etter:

- Reservasjon ("Jeg"): En gruppe innenfor dette nivået har en stor grad av individuelle bidrag, og en sterk og koordinerende leder samt stramme prosedyrer. For at denne dynamikken skal være effektiv kreves det at oppgavene er delbare og at lederen kan samle enkeltbidragene (Sjøvold, 2014).
- Lagånd ("Vi"): En slik gruppe preges av et sterkt samhold som er resultatorientert, og fortsatt er avhengig av tydelig, men dog mer omsorgsfull leder (Sjøvold, 2014). En leder på dette nivået kan oppfattes som en helt. Et team på dette nivået er effektivt dersom oppgavene krever alle gruppemedlemmenes bidrag og ikke er for kompliserte.
- Produksjon ("Oss"): I en gruppe på produksjonsnivå er det mer jevnbyrdig mellom lederen og medlemmene. Lederen har en demokratisk lederstil og gruppen er stadig på

utsikt etter å forbedre seg. I motsetning til innovasjonsgruppen er denne gruppen ute etter forbedringer på områdene de allerede arbeider innenfor.

- Innovasjon ("Fri fly"): En gruppe på dette formålsnivåer arbeider i "fri flyt" og er preget av at det ikke finnes noen klar leder og gruppen er alltid ute etter å komme opp med forbedringer.

Sjøvold (2014) mener at alle nivåene av dynamikk kan være effektivt for et team. Han hevder også at et team kan skifte mellom disse fire dynamikkene ut i fra hvilke oppgaver som skal løse, derfor er det vanskelig å tildele en gruppe et av formålsnivåene. Samtidig mener han at ingen grupper eller team kan være et formålsnivå, det vil si at det ikke eksisterer noe som heter et lagåndsteam (Sjøvold, 2014).

## 2.2 Lean

I dette delkapittelet vil jeg presentere teori omkring Lean og flyteffektivitet. Delkapittelet er delt inn i tre. Første del gir en innføring i Lean, andre del ser på sammenhengen mellom Lean og flyteffektivitet og siste del handler om de ulike verktøyene man kan ta i bruk i en Lean tankegang.

### 2.2.1 Hva er Lean?

Begrepet Lean favner bredt og beskrives på ulike måter. Det er derfor viktig med et lite innblikk i hvor det kommer fra og hva som kjennetegner det. Det vil så bli gitt en beskrivelse av Lean innen tjeneste- og serviceytende virksomheter, for deretter å se på ulike tilnærminger til Lean.

### Historien til Lean

Tankegangen omkring Lean stammer fra Japan og Toyota Motor Corporation (Christiansen et al., 2006). Japan led store økonomiske tap under andre verdenskrig, og for at industrien skulle reise seg igjen etter krigen var de nødt til å effektivisere. Toyota var en av industrivirksomhetene som gikk i front, og istedenfor å bruke store penger på nye og dyre maskiner, var de nødt til å se på produksjonsprosessen sin. Som en følge av dette utviklet de blant annet en pull-mekanisme, som vil si at Toyota ikke produserte biler før en kunde sendte inn en bestilling (Modig og Åhlström, 2012). Modig og Åhlström (2012) mener selve nøkkelen til pull-systemet var å se hele produksjonsprosessen som en flyt. Dette kalte Toyota



selv for Toyota Production System (TPS). Denne tankegangen var med på å skape høy produktivitet, god kvalitet og stor fleksibilitet (Rolfen, 2014). Dette vakte oppsikt blant vestlige forskere og gjennom artikkelen Triumph of the Lean Production System forsøkte Krafcik (1988) å beskrive hva Toyota gjorde annerledes enn vestlige bilprodusenter. For å sette et navn på det Toyota hadde gjort, valgte han kalle det: Lean Production (Krafcik, 1988). På norsk betyr Lean Production, slank produksjon.

### **Lean i tjeneste- og serviceytende virksomheter**

Som man ser av historien til Lean kommer tankegangen fra industri- og produksjonsvirksomheter. Det har i ettertid vært diskutert hvordan man kunne ta i bruk dette hos virksomheter som ikke drev med produksjon og i 1996 introduserte Womack og Jones (1996) at Lean kan benyttes i alle delene av en virksomhet. Boken som kom i 1996 gjorde det mer aktuelt å benytte Lean også for tjenesteytende virksomheter (Womack og Jones, 1996).

Etter at Womack og Jones (1996) innførte ideen om at Lean metodene og verktøyene kunne være bransjeuavhengig, mente andre forskere at det krevde enkelte tilpasninger for å overføre Lean til tjeneste- og serviceytende virksomheter (Bowen og Youngdahl, 1998). Bowen og Youngdahl (1998) mener at man burde fokusere på noen sentrale trekk. Disse trekkene er illustrert i tabellen nedenfor:

Lean karakteristikk for tjeneste- og serviceytende virksomheter
<p>Reduksjon av prestasjonskompromisser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Målene bør fokusere på intern effektivitet og fleksibilitet sett fra kundens side</b></li> </ul>
<p>Flyt produksjon og Just-in-Time pull</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Legge til rette for flyt og flyteffektivitet</b></li> </ul>
<p>Verdikjede orientering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Identifisere og kvitte seg med ikke verdiskapende aktiviteter</b></li> </ul>
<p>Øke kundefokus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Involvere kundene</b></li> <li>○ <b>Trene ansatte i kundeservice ferdigheter og adferd</b></li> </ul>
<p>Myndiggjøring av de ansatte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Investere i de ansatte gjennom å tilby videreutdanning, teambuilding og legge til rette for medvirkning</b></li> <li>○ <b>Involvere de ansatte for å øke verdien for kunden</b></li> </ul>

Tabell 2: Lean for tjenesteytende virksomheter. Tilpasset etter Bowen og Youngdahl (1998).

En annen viktig forskjell mellom Lean i produksjon kontra Lean i tjenestevirksomheter er at produkter er noe håndfast man har mulighet til å følge gjennom prosessen, mens det i tjenestevirksomheter kan være vanskelig å få øye på de forskjellige aktivitetene og handlingene som skjer med enheten som behandles (Rolfsen, 2014).

### **Tilnæringer til Lean**

Lean er et relativt bredt og diffust begrep som kan brukes om mye. Rolfsen (2014) har identifisert og beskrevet fire ulike tilnæringer til begrepet. Den minst presise beskrivelsen av begrepet er å se det som en organisasjonstrend. Å se det som en organisasjonstrend vil gi en vag definisjon, trender kjennetegnes ved at det blir dyrket helter og suksessbedrifter blir trukket frem. En annen måte å se på Lean er som en ledelsesfilosofi, det vil si å skape en Lean tenkemåte for å løse de organisatoriske utfordringene (Rolfsen, 2014). Som en ledelsesfilosofi blir Lean som et konsept på et høyt abstraksjonsnivå, der Lean først og fremst handler om å skape kunde verdi og minske sløsing. Den tredje tilnærmingen er å se på Lean som et sett av prinsipper. Denne tilnærmingen gir en nærmere forståelse av Lean, og hvordan Lean fungerer i praksis. På et enda mer spesifisert perspektiv omtales Lean som et sett av praksiser. Ved å omtale Lean som et sett av praksiser blir Lean veldig konkret og forklarer hvordan man bør legge opp arbeidet for å bli Lean. Lean som et sett av praksiser tar stort sett for seg de tekniske aspektene ved Lean. Rolfsen (2014) nevner videre at praksisene kan kombineres og på denne måten skape effekter som overgår de enkelte praksisene alene. Videre peker hun på at den praksisbaserte tilnærmingen kan bli veldig spesifikk og mener at Lean må tilpasses nye forhold.

#### **2.2.2 Lean og flyteffektivitet**

Tradisjonelt har virksomhetene hatt et fokus på hvordan man best skal utnytte sine interne og eksterne ressurser. Etter hvert som konkurransen har spisset seg, har stadig flere virksomheter flyttet fokus over på kunden og markedet. I denne sammenhengen kan man se på flyteffektivitet, og hvordan man skal legge opp virksomheten for å bli mer kundeorientert. Under følger en kort gjennomgang av ressurseffektivitet før flyteffektivitet blir beskrevet nærmere.

#### **Ressurseffektivitet**

Det ressursbaserte perspektivet fokuserer på ressursene en virksomhet har til rådighet og hvordan man best kan utnytte disse. På et overordnet nivå er det vanlig at ressurser i en

virksomhet deles inn etter materielle og immaterielle ressurser (Smith et al., 1996). Hunt og Morgan (1995) mener ressurser kan bli kategorisert etter: finansielle ressurser (tilgang til finansiering), fysiske ressurser (maskiner, bygninger, osv.), rettslige (lisenser), menneskelige ressurser (kunnskap og ferdigheter til de ansatte), organisatoriske ressurser (kjernekunnskap, kultur), informasjons ressurs (kunnskap som kommer fra eksterne) til relasjonsbaserte ressurser (relasjoner til både kunder og leverandører). Effektiviteten til en bedrift har tradisjonelt blitt målt gjennom hvor effektivt ressursene har blitt utnyttet.

Modig og Åhlström (2012) peker på at dersom en kunde har behov for å tilpasse seg virksomhetens arbeidsmåte, så organiserer virksomheten seg på en ressurseffektiv måte.

<b>Ressurs:</b>	Telefonsystemet til brukerstøtteavdelingen
<b>Tid ressursen er i bruk:</b>	5 timer
<b>Tid ressursen kan brukes i løpet av arbeidsdagen:</b>	8 timer
<b>Ressurseffektivitet:</b>	5 timer/ 8 timer = 62,5 % effektivitet

Tabell 3: Eksempel på ressurseffektivitet. Tilpasset etter Modig og Åhlström (2012).

### Flyteeffektivitet

I motsetning til ressurseffektivitet som fokuserer på hvordan man best kan utnytte hvert ledd i en prosess, fokuserer flyteeffektivitet på selve enheten som blir bearbeidet. I en produksjonsbedrift vil denne enheten (flytenheten) være selve produktet som blir produsert og i en tjenestebedrift vil det være kunden som blir behandlet. I en flyteeffektiv tankegang kan man si at det er virksomheten som tilpasser seg kundenes behov (Modig og Åhlström, 2012).

<b>Behov:</b>	Kunde sliter med Excel regneark
<b>Verdiskapende tid:</b>	Assistanse via telefon 5 minutter
<b>Total tid/ gjennomløpstid:</b>	Sitter i telefonkø og får hjelp av brukerstøtte, 20 minutter
<b>Flyteeffektivitet:</b>	5 minutter/ 20 minutter = 25 % effektivitet

Tabell 4: Eksempel på flyteeffektivitet. Tilpasset etter Modig og Åhlström (2012)

I eksempelet ovenfor har kunden et behov, kunden forsøker så å ringe og står i kø i 15 minutter før han får svar. Deretter får han hjelp til å løse problemet som de to tilsammen

bruker 5 minutter på, dette er den verdiskapende tiden. Totalt bruker kunden 20 minutter for å få løst problemet, dette kalles gjennomløpstid (eller ledetid). Dersom man tar den verdiskapende tiden og deler den på gjennomløpstiden, får man et tall for flyteeffektivitet, her 25 %.

I flyteeffektivitet er prosesser en sentral del. Prosesser er de aktivitetene eller fasene en flytenhet går igjennom på veien mot å oppfylle kundens eller produktets behov (Modig og Åhlström, 2012). En prosess består av tre elementer; inputen som består av materialer, informasjon og så videre, selve prosessen som er den kunderettet prosessen og outputen som gir verdi for kunden (Christiansen et al., 2006). Prosessene studeres fra flytenhetens perspektiv og hvordan flytenheten opplever dette (Modig og Åhlström, 2012). Det vil si at når man setter grenser for når en prosess starter og slutter, må man ta hensyn til når behovet til flytenheten oppstår og når det slutter. Dette er relevant dersom man skal regne på gjennomløpstiden.

For å forstå flyteeffektivitet er det viktig å være klar over hva verdi er og hvordan det faktisk skapes verdi. Verdi handler om hva en kunde tillegger av verdi til et produkt, en tjeneste eller en kombinasjon av disse (Sayer og Williams, 2007). I følge Modig og Åhlström (2012) skapes det verdi når det skjer noe med flytenheten, altså at den blir behandlet eller at enheten flyttes fremover i verdikjeden. Flyteeffektivitet handler altså om å maksimere tettheten på verdiskapende aktivitet, ikke nødvendigvis å øke hastigheten på verdiskapende aktivitet (Modig og Åhlström, 2012).

### **Hindringer i flyteeffektiviteten**

Modig og Åhlström (2012) beskriver tre lover som kan hjelpe til med å forstå hvordan prosesser fungerer og hvorfor det er vanskelig å skape høy flyteeffektivitet: Den første er Littles lov som viser at gjennomløpstiden øker når det ikke er mulig å arbeide raskere eller at kapasiteten er sprengt, den forklarer også at gjennomløpstiden blir lenger når antall flytenheter i prosessen øker. Den andre er loven om flaskehals som sier at stadiet i prosessen som har den lengste syklustiden (der hvor flyten delvis stopper opp) vil skape en flaskehals. En måte man kan få mest mulig ut av flaskehalsen på er å sørge for at det er et lite mellomlager før flaskehalsen, på denne måten har flaskehalsen alltid noe å gjøre (Rolfsen, 2014). Den tredje loven er loven om variasjon som sier at det alltid vil være litt variasjon i en

prosess, enten variasjonen ligger hos ressursene, flytenhetene eller i de ytre faktorene som spiller inn og at økt variasjon vil føre til økt gjennomløpstid.

De nevnte lovene ovenfor kan i tillegg til å forklare hvorfor det er vanskelig å oppnå høy flyteeffektiviteten, også være med på å forklare hvorfor det er vanskelig å kombinere høy ressurseffektivitet med høy flyteeffektivitet. Det er fordi ressurseffektivitet krever at ressursene blir utnyttet til maks og for å få til dette må det være en kø av flytenheter som venter på sin tur. Dette vil på sin side føre til at flyteeffektiviteten synker. Dette problemet fører videre til det Modig og Åhlström (2012) har kalt effektivitetsparadokset.

### **Effektivitetsparadokset**

Innen Lean og flyteeffektivitet omtaler man ikke-verdiskapende tid som ”sløsing”. Modig og Åhlström (2012) har beskrevet tre kilder til sløsing. Den første er lang gjennomløpstid, dette går ut på at lang gjennomløpstid kan føre til nye behov og i tillegg bidra med at viktige tidsvinduer stenger. Den andre kilden til sløsing er mange flytenheter. Mange flytenheter samtidig fører til at lager, epostkontoer og informasjonslager fyller seg opp og at det tar lenger tid å lete gjennom og finne det man trenger til arbeidet. Den tredje kilden til sløsing er mange gjennopptagelser per flytenhet. Det er mentalt krevende å gjennoppta oppgaver flere ganger. Det er i tillegg frustrerende for kunder å bli overført mellom forskjellige kundebehandlere og gjennom forskjellige stadier. Og det kan føre til flere feil siden ingen egentlig tar ansvaret for oppgaven. De tre kildene til sløsing skaper som vi har sett sekundærbehov, altså behov som ikke var der til å begynne med. Slike sekundærbehov krever ressurser, men er ikke spesielt verdiskapende verken for virksomheten eller kunden (Modig og Åhlström, 2012).

### **2.2.3 Lean i praksis og bruk**

Det er ofte gjennom verktøy at ledere og ansatte blir kjent med Lean. Verktøy kan beskrives som midler de ansatte har til å nå målene, som for eksempel å øke kundetilfredsheten, produktiviteten og kvaliteten (Rolfsen, 2014). Rolfsen (2014) har delt inn verktøy etter fire prinsipper basert på Womack og Jones (1996) sine prinsipper:

#### **Standardisering**

Standardisering dreier seg om å dele inn arbeidsoppgavene etter omfang, rekkefølge, tidsintervall og kvalitet (Rolfsen, 2014). Hensikten med standardisering er å få utført arbeidsoppgavene likt fra gang til gang (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Det finnes flere verktøy som kan benyttes når det er snakk om standardisering, felles for verktøyene er at de tar for seg arbeidsprosessene ved at disse deles inn og beskrives i detalj. Verktøyene kan på denne måten bidra ved at man fjerner unødvendige aktiviteter, samt at arbeidsprosessene kan perfektioneres (Rolfsen, 2014).

### **Flyt**

Verktøy som favner under dette prinsippet har som hensikt å skape bedre flyt i arbeidsprosessene. For å skape bedre flyt er aktiviteter som å kartlegge kilder til sløsing og fjerne falske halsar sentrale (Rolfsen, 2014). Dette tilsvarer mye av det samme som er beskrevet under avsnittet om flyteffektivitet.

Det eksisterer flere verktøy man kan bruke til å kartlegge samt undersøke arbeidsprosessene til en virksomhet. Prosesskartlegging er et verktøy som kan høre under prinsippet om å skape flyt. Prosesskartlegging handler om å forstå en prosess ved å dele prosessen opp i ulike steg og kartlegge hvordan prosessen er, hvem som er involvert og hva som eventuelt kan gjøres bedre (Trebbles et al., 2010). Trebbles et al. (2010) mener prosesskartlegging kan benyttes til å finne verdiskapende aktiviteter og skille dette fra ikke verdiskapende aktiviteter. I en Lean tankegang er man som kjent interessert i å redusere ikke verdiskapende aktiviteter og øke verdiskapende aktiviteter. Prosesskartlegging kan være en gunstig aktivitet å gjennomføre for å: Ha et startpunkt for et forbedringsprosjekt, planlegge endringer bedre, skape en kultur som bringer eierskap og ansvar til teamene eller forstå en prosess fra kundens side (Trebbles et al., 2010).

### **Visualisering**

Bakgrunnen for at en virksomhet vil innføre visualisering handler om å synliggjøre hva som gjøres med en enhet (produkt, tjeneste) (Rolfsen, 2014). Parry og Turner (2006) mener at visuelle verktøy er en viktig del av kommunikasjonsprosessen i en virksomhet. Personer som er tilknyttet en prosess bør ha muligheten til se og forstå forskjellige aspekter ved prosessen, samt få med seg statusen til prosessen.

Tavler er mye brukt i forbindelse med visualisering. Tavlene gir et raskt innblikk i det pågående arbeidet, hvor man blant annet kan identifisere resurssene og aktivitetene som pågår, eller som skal gjøres (Parry og Turner, 2006). Informasjon, kvalitetsindikatorer,

forbedringer og arbeidsfordeling er typiske ting å ha på tavlene (Rolfsen, 2014). Området omkring tavlene kan bli benyttet til å holde møter (Parry og Turner, 2006), dette kalles for tavlemøter.

### **Kontinuerlig forbedring**

Kontinuerlig forbedring handler om å stadig se etter nye mulige forbedringsområder. Det kan enten være nye og bedre måter å organisere arbeidet på, eller å forbedre prosessene i vare- eller tjenesteproduksjonen (Rolfsen, 2014).

Verktøy som faller inn under denne kategorien har til felles at de skal heve kvaliteten til prosessene eller måtene man arbeider på. Dette gjøre ved at man først finner årsaker og hvorfor situasjonen er slik den er, for så å komme opp med tiltak og så standardisere den nye forbedrede løsningen. På denne måten henger kontinuerlig forbedring og standardisering tett sammen (Rolfsen, 2014). Et eksemplet på et verktøy er A3, og A3 rapporter som har til hensikt å identifisere og løse problemer. A3 rapportene blir vanligvis nedskrevet på et A3 ark, hvor man kan tilføye figurer, tabeller og diagrammer for å bedre kommunikasjonen i verktøyet (Chakravorty, 2009).





### 3. Metode

Målet med dette kapittelet er å gi leseren en forståelse av hva som har blitt gjort i løpet av forskningsprosessen. Jeg vil beskrive hvordan forskningen er designet, hvilken metode som er valgt, hvordan dataene er samlet inn og hvordan dataene er analysert. På slutten av kapittelet blir studien evaluert med tanke på kvaliteten til forskningsopplegget.

I arbeidet med å utarbeide problemstillingen har jeg lest og studert flere bøker, fagartikler og rapporter som handlet om både teamarbeid (Sjøvold, 2006, Katzenbach og Smith, 1993, Hjertø, 2013, Hackman, 2002) og om Lean metodikken (Rolfsen, 2014, Modig og Åhlström, 2012, Bowen og Youngdahl, 1998). Dette har gitt meg et faglig grunnlag for videre arbeid. Som Johannessen et al. (2011) hevder vil forskerens egen faglige bakgrunn ha innvirkninger på studien. For meg vil det spesielt dreie seg om delen om team. Dette på bakgrunn av at jeg gjennom fem år med høyere utdanning har arbeidet mye med teamarbeid og i tillegg hatt fag i emnet. Denne bakgrunnen kan formene mine øvrige valg og antagelser om hva et teamarbeid dreier seg om. Jeg har likevel forsøkt å være åpen når jeg har gått gjennom teori, for å få flere synspunkter rundt team og teamarbeid. Lean og flyteffektivitet er nytt for meg, og litteratursøkingen og teori som er funnet underveis har vært styrende for mitt faglige utgangspunkt.

Det var gjennom samtaler med min kontaktperson i Sykehuspartner at jeg ble guidet mot temaene som studien omhandler. Kontaktpersonen hadde antagelser om hvordan teamarbeid og Lean metodikken hørte sammen. Studien bygger derfor på en ontologisk forståelse av virkeligheten. Johannessen et al. (2011) beskriver ontologi ved at man har grunnleggende antagelser om hvordan noe er eller ser ut.

#### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign dreier seg om å legge en plan for hvordan studien kan gjennomføres. Forskningsdesignet skal beskrive forskningsprosessens hvem, hva, hvor og hvordan (Thagaard, 2002). Johannessen et al. (2011) mener at forskningsdesignet skal beskrive hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål. I denne delen av metodekapittelet vil jeg derfor presentere hvordan forskningsprosessen er lagt opp.

Thagaard (2002) hevder at studier kan skilles ved å se om den gjennomføres på et bestemt tidspunkt eller på flere tidspunkt. Dette omtaler Johannessen et al. (2011) som tverrsnittsundersøkelse eller longitudinelle undersøkelser. Tverrsnittsundersøkelser baserer seg på data samlet inn i løpet av en kort periode eller på et bestemt tidspunkt. Longitudinelle undersøkelser har som hensikt å samle inn data på flere enn ett tidspunkt, gjerne to, tre eller flere tidspunkter. Med bakgrunn i studiens tidsramme og mål, vil dataene bli samlet på et spesifikt tidspunkt. Dette fører til at jeg ikke kan si noe om utviklingen av team over tid, men dette er heller ikke formålet med studien.

### **3.1.1 Valg av forskningsstrategi**

Innen metodelæren kan man hovedsakelig velge mellom to retninger for innsamling av data, nemlig kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode handler om mengde og tall, man går i bredden og studerer fenomener fra utsiden og uten påvirkning fra forskerens side. Den kvantitative metoden er veldig strukturert og det benyttes ofte statistiske teknikker i analysen (Johannessen et al., 2011). Kvalitativ metode har fokus på egenskaper ved fenomenene og kan gi innsikt i menneskenes meninger bak handlingene deres (Johannessen et al., 2011). Med tanke på problemstillingen og teamene i denne studien, vil jeg ta i bruk kvalitativ metode. Dette på grunn av at jeg har behov for en grundigere forståelse av hvordan casevirksomheten arbeider og samtidig få mer utdypende meninger omkring teamene. Fleksibiliteten ved kvalitativ metode er også av betydning for valget av den kvalitative metoden (Thagaard, 2002). Innen kvalitativ metode eksisterer det flere strategier man kan bruke for å belyse problemstillingen. Mehmetoglu (2004) peker på at det primært er problemstillingen som styrer valget av forskningsstrategien, men at også mine egne ferdigheter og kunnskaper spiller en viktig rolle i valget av strategi. Jeg velger derfor å legge opp forskningsstrategien som en casestudie.

### **3.1.2 Casestudie**

En casestudie kjennetegnes ved at man samler inn mye informasjon om få enheter eller caser (Thagaard, 2002). Casestudier kan gjennomføres ved hjelp av de kvalitative tilnærmingene observasjoner og intervjuer, men det kan også benyttes kvantitative tilnærminger. I en casestudie skal fokuset for analysen rettes mot den ene spesifikke casen, og casen må beskrives mest mulig detaljert (Thagaard, 2002, Johannessen et al., 2011). Casestudier kan designes og gjennomføres på forskjellige måter. I følge Johannessen et al. (2011) kan man dele inn etter antall caser og hvor mange analyseenheter som studeres. Gjennom arbeidet med problemstillingen og samtaler med Sykehuspartner har jeg kommet frem til at min casestudie

er av typen enkeltcase, med én analyseenhet (Johannessen et al., 2011). Fokuset i analysen retter seg mot virksomhetsområdet og enda mer spesifikt inn mot det aktuelle teamet som blir studert. Mehmetoglu (2004) nevner at casestudie kan typologiseres gjennom iboende, instrumental eller kollektiv casestudie. Jeg benytter meg av en iboende casestudie ettersom problemstillingen handler om å utforske en spesifikk case og at casen ble valgt på bakgrunn av den unike karakteren casevirksomheten besitter ved å kombinere teamarbeid og Lean metodikken.

## **3.2 Valg av metode for innsamling av data**

Casestudier kan gjennomføres på forskjellige måter ved bruk av ulike kvalitative tilnærminger til datainnsamlingen. Johannessen et al. (2011) har valgt å dele kvalitativ datainnsamling i tre ulike metoder, dette er gjennom observasjon, gruppeintervjuer og intervjuer. Observasjon kan benyttes når forskeren har behov for å se hvordan sosiale fenomener oppstår og hvordan disse tolkes (Johannessen et al., 2011). Gruppesamtaler egner seg dersom man vil se hvordan interaksjonen mellom informantene omkring et emne foregår eller når man har behov for et bredt spekter av synspunkter, holdninger og tolkninger som skapes i en interaksjonssammenheng (Johannessen et al., 2011). Kvalitative intervjuer egner seg når man har behovet for fyldig og omfattende informasjon om hvordan en person erfarer eller opplever hendelser (Thagaard, 2002). Kvalitative intervjuer har blant annet blitt kritisert for relasjonen mellom intervjueren og informantene, og hvordan dette kan påvirke dataene (Ryen, 2002). Til tross for kritikken og med bakgrunn i at metoden gir et godt grunnlag for innsikt i informantenes erfaringer, tanker og følelser omkring et tema (Thagaard, 2002), har jeg valgt å samle inn data via kvalitative intervjuer.

### **3.2.1 Kvalitative intervjuer**

Kvalitative intervjuer kan struktureres på ulike måter (Thagaard, 2002). Strukturen handler om hvordan intervjuet gjennomføres, og hvordan forsker og respondenten interagerer seg i mellom. Ryen (2002) mener at struktureringsgraden til et intervjuet avhenger av fokus, forskningsspørsmål og utvalgsriterier. Man kan gradere og strukturere kvalitative intervjuer fra lite strukturerte til relativt strukturert intervjuer (Thagaard, 2002).

Ustrukturerte intervjuer kan nærmest beskrives som en vanlig samtale uten noen spesielle notater eller agenda man skal gjennom. I ustrukturerte intervjuer kan informanten styre

samtalen, og forskeren kan justere spørsmålene underveis (Thagaard, 2002). Slike intervjuer innbyr til en uformell atmosfære, noe som kan gjøre det enklere for informanten å snakke.

Strukturerte intervjuer bygger på at forskeren har utformet spørsmålene og rekkefølgen på forhånd (Thagaard, 2002). Strukturerte intervjuer grenser mot kvantitativ datainnsamling fordi man til en viss grad har mulighet til å standardisere intervjuene. Thagaard (2002) peker på at strukturerte intervjuer fører til at svarene kan bli likere hverandre, noe som gjør tolkning og sammenligning enklere. Ryen (2002) hevder at struktur kan bidra med å redusere mengden med overflødig informasjon.

Semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer kan beskrive som en blanding av strukturerte og ustrukturerte intervjuer (Johannessen et al., 2011). I semistrukturerte intervjuer har forskeren på forhånd utarbeidet et sett med temaer, men rekkefølgen kan endres underveis i intervjuet (Thagaard, 2002, Ryen, 2002).

I studien vil jeg benytte meg av semistrukturerte intervjuer. Dette på grunn av at jeg ikke har vært i rollen som intervjuer tidligere og mener ustrukturerte intervjuer kan være vanskelig å gjennomføre uten tidligere erfaringer som intervjuer. På den andre siden mener jeg at strukturerte intervjuer kan bli litt for faste og på denne måten miste litt av fleksibiliteten.

### **Intervjuguide**

På bakgrunn av valget om å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, ble det valgt å utarbeide flere intervjuguider. Intervjuene ble gjennomført med ulike intervjuguider, en tilpasset medlemmene i teamet og en til seksjonslederen. Det ble også utarbeidet en tilpasset intervjuguide til Lean navigatøren (se vedlegg 1,2 og 3). Intervjuguidene ble utformet etter prinsippene beskrevet av Johannessen et al. (2011). Prinsippene går ut på at en skal starte med faktaspørsmål, før man gradvis går over til hoveddelen som inneholder nøkkelspørsmål og kompliserte spørsmål, før man avslutter med å runde av intervjuene på en ryddig måte. Hoveddelen i intervjuguidene ble delt inn etter temaer basert på undersøkelsesområdene. Det ble gjennomført testintervju noen dager før det første intervjuet, dette ble gjort for å se hvordan intervjuteknikken fungerte og for å få tilbakemelding på spørsmålene. I tillegg ble intervjuguidene gjennomgått sammen med min veilederen.

### 3.3 Datainnsamling

I kvalitativ forskning kan datainnsamlingen gjøres på ulike måter. Etter at man har valgt forskningsstrategi, er neste steg å bestemme seg for hvilke enheter man skal samle data fra. Mehmetoglu (2004) mener at man kan skille på å hente data fra personer og sted. Med bakgrunn i min problemstilling vil fokuset rette seg mot personer og hva personene mener. En annen faktor man bør klargjøre, er i følge Mehmetoglu å skaffe seg adgang til personene. Jeg fikk adgang til å studere min case gjennom kontakt med en bekjent. Denne personen satte meg så i kontakt med min kontaktperson i Sykehuspartner. Etter flere samtaler med kontaktpersonen min, fikk jeg adgang til casen og utvalget.

#### 3.3.1 Utvalget

Når tilgangen til virksomheten og casen var ordnet, startet arbeidet med å finne ut hvem som skulle intervjues. I kvantitativ forskning baserer utvalget seg gjerne på kriteriet om at utvalget skal være representativt for populasjonen det er trukket fra (Mehmetoglu, 2004). Innen kvalitativ forskning handler utvalget mer om hvilke personer i målgruppen, som er av interesse (Johannessen et al., 2011) og som passer i forhold til formålet eller fokus i studien (Mehmetoglu, 2004). Gjennom samtale med kontaktpersonen gikk vi gjennom hvilke team som kunne være aktuelle og endte til slutt opp på ett. Dette teamet ble valgt fordi det besto av personer med mye kompetanse omkring Lean og teamarbeid, i tillegg hadde teamet en dyktig leder. Selv om det ikke er krav om representativitet i kvalitativ forskning, besto teamet av medlemmer med forskjellige faglig bakgrunn, ulik fartstid i virksomheten og ulik alder. Vi ble derfor enige om at dette var det riktige teamet, som kunne bidra med fyldig og bred utdypelse av hvordan arbeidet med Lean og teamarbeid foregikk. Kontaktpersonen hjalp meg videre, med å komme i kontakt med seksjonslederen til teamet. Seksjonslederen tok så kontakt med teamets medlemmer, og med dette, ble teammedlemmene og seksjonslederen rekruttert. Jeg benyttet meg altså av en utvelgingsstrategi som ligner på snøballmetoden. Snøballmetoden handler om å forhøre seg rundt, med den hensikt å få tak i informanter som er dyktige og som kan bidra med mye informasjon (Patton, 1990).

#### 3.3.2 Gjennomføringen av datainnsamlingen

Siden teammedlemmene ble rekruttert av seksjonslederen, avtale vi tid og sted for intervjuene. Vi bestemte at intervjuene skulle holdes hos virksomheten og i deres lokaler. Johannessen et al. (2011) peker på viktigheten av å få informantene til å slappe av og forsøke å ikke bli forstyrret, det ble derfor ordnet et møterom. Muligheten var likevel til stede for å bli avbrutt, men dette gikk greit. To uker før intervjuene skulle avholdes sendte jeg en mail til

seksjonslederen med en oversikt over temaene i intervjuene, dette for at informantene kunne starte tankeprosessen.

Intervjuene foregikk på møterommet med meg som intervjuer sammen og en informant. I starten av hvert intervju ble informanten informert om praktiske opplysninger og at intervjuet var anonymt. I tillegg fikk alle informantene spørsmålet om det var greit å gjøre lydopptak, fordi jeg da kunne vie min fulle oppmerksomhet til selve intervjuet. Jeg forklarte videre at opptakene skulle benyttes til å transkribere intervjuene. Alle informantene samtykket til at det ble gjort opptak og alle gikk med på å bli intervjuet. Intervjuene ble gjennomført på en god måte, jeg håper og tror at informantene satt igjen med ett godt inntrykk når de gikk.

Etter å ha gjennomført intervjuene, følte jeg at jeg hadde fått mye informasjon om teamarbeid, men lite informasjon om Lean og hvordan virksomheten hadde tatt i bruk dette. Igjen tok jeg kontakt med min kontaktperson, som satte meg i kontakt med virksomhetens Lean navigatør. Sammen ble vi enig om å gjennomføre intervjuet over telefon. Dette intervjuet hadde fokus på Lean og ikke så mye på teamarbeid. Det viste seg derfor at fleksibiliteten til den kvalitative metoden (Thagaard, 2002), ble av betydning for meg i datainnsamlingen.

## Respondentene

Det ble i løpet av studien gjennomført intervjuer med ulike respondenter. Totalt ble sju personer intervjuet; fem av respondentene er medlem i teamet som er studert, en er leder for teamet (seksjonsleder) og den siste fungerer som Lean navigatør i virksomheten (se tabell 5):

Hvem	Nummer i rekken	Når	Lengde	Hvordan
Teammedlem	Nr.1	09.03.2016	30 min	Ansikt til ansikt
Teammedlem	Nr.2	09.03.2016	40 min	Ansikt til ansikt
Teammedlem	Nr.3	09.03.2016	31 min	Ansikt til ansikt
Teammedlem	Nr.4	09.03.2016	33 min	Ansikt til ansikt
Teammedlem	Nr.5	10.03.2016	45 min	Ansikt til ansikt
Seksjonsleder	Nr.1	09.03.2016	45 min	Ansikt til ansikt
Lean navigatør	Nr.1	07.04.2016	32 min	Telefonintervju

Tabell 5: Studiens respondenter

Videre i studien vil jeg omtale teammedlemmene som respondent nr.1,2,3,4 og 5, mens seksjonsleder og Lean navigatøren vil bli omtalt i henhold til disse navnene.

### **3.4 Analyse og tolkning av data**

Analyse innen casestudie kan gjøres på ulike måter. Mehmetoglu (2004) foretrekker å benytte seg av Merriam (1988) sin fremgangsmåte til hvordan data kan analyseres i casestudier. Merriam (1988) deler inn en dataanalysen i tre deler: Intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling. Jeg har analysert og tolket dataene på en lignende måte, noe som blir beskrevet nedenfor.

#### **3.4.1 Intensiv analyse**

Når intervjuene var transkribert, begynte arbeidet med å analysere dataene. Jeg gikk først gjennom intervjuene manuelt for å få et overblikk over hva jeg hadde samlet inn. Mehmetoglu (2004) forklarer at forskeren starter analysefasen med å gå gjennom problemstillingen samt målet med forskningen, dette for å ha formålet klart for seg når man begynner å analysere. Jeg benyttet meg av en lignende strategi ved at jeg sammenlignet temaene i intervjuguiden med undersøkelsesområdene som var utarbeidet. Jeg trodde at dataene kom til å være relativt strukturerte, noe som viste seg å være feil. Derfor måtte jeg finne nye overordnede kategorier eller knagger å henge informasjonen på, disse overordnede knaggene baserte seg på undersøkelsesområdene. Denne måten å starte analysearbeidet på, ligner på den Mehmetoglu (2004) beskriver, ved å identifisere flere enheter som senere skal brukes for definere kategorier.

#### **3.4.2 Kategorisering**

Etter å ha samlet dataene rundt knagger eller enheter, begynte arbeidet med å kategorisere dataene. Til å kategorisere dataene valgte jeg å ta i bruk dataprogrammet MAXQDA for strukturene funnene (se vedlegg 4). Programmet bidrar ved at man på en systematisk måte kan sette koder på setninger eller utsagn, som så grupperer seg med andre setninger som ligger under den aktuelle koden. De transkriberte intervjuene ble importert til programmet og analysert systematisk.

Kategoriene som ble utviklet, baserte seg på funn som kunne bidra med å svare på undersøkelsesområdene. Noen av kategoriene jeg laget inneholdt mange data, mens andre var

mer spesifikke og inneholdt færre data. Dataprogrammet bidro også til at jeg kunne dele inn kategorier i høyere og lavere nivåer, for eksempel at organisering videre ble delt inn i individuell organisering og teamorganisering.

### **3.4.3 Tolkning og teoriutvikling**

Jeg har valgt å benytte meg av det som kalles en rik eller tjukk gjengivelse når dataene beskrives i analysedelen (Mehmetoglu, 2004). Det vil si at det gjengis relativt store deler av empirien, noe som forhåpentligvis vil føre til at leseren enklere ser sammenhengene. Også i denne delen av analysen bidro dataprogrammet. Jeg benyttet meg særlig mye av søkefunksjonen for å finne spesifikke ord og setninger.

Det nevnes av Thagaard (2002) at kvalitativ forskning bygger på at man utvikler teorier ut i fra innsamlet teori, dette kalles en induktiv fremgangsmåte. På den andre siden har man den deduktiv fremgangsmåte, som handler om å gå fra teori til empiri eller å utlede noe fra det generelle til det konkrete (Johannessen et al., 2011). Min studie startet med et teoretisk utgangspunkt og jeg baserte datainnsamlingen på tilegnet teori. Etter at jeg hadde gjennomført datainnsamlingen, så jeg behovet for å justere mitt teoretiske rammeverk før tolkningen. Denne måten å forske på stemmer ikke overens med verken en induktiv eller deduktiv fremgangsmåte, den passer derimot bedre til en abduktiv tilnærming. Abduksjon faller mellom induksjon og deduksjon, og det dreier seg om å utvikle teorier gjennom systematiske analyser (Thagaard, 2002). I tillegg tar abduksjon høyde for min egen teoretiske bakgrunn når jeg skal tolke dataene.

## **3.5 Etiske vurderinger**

Forskningen må forholde seg til et sett av forskningsetiske prinsipper. I den forbindelsen har den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) utarbeidet og vedtatt et sett med retningslinjer (Johannessen et al., 2011). Retningslinjene som er utarbeidet er omfattende, men kan oppsummeres i tre punkter (Nerdrum, 1998): informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, respekt for informantenes privatliv og ansvaret for å unngå skade. På starten av hvert intervju ga jeg informantene valget om de ville delta eller ikke, ingen avslo tilbudet om å bli intervjuet, derfor valgte alle informantene selv å stille opp. Det ble ikke stilt spørsmål om informantenes privatliv eller personlige forhold, annet enn det som handlet direkte om arbeidet. Ingen av informantene navngis i studien, og



jeg har i ettertid slettes lydopptakene som ble brukt til transkribering. I forskningsprosessen mener jeg derfor at jeg har fulgt retningslinjene som er utarbeidet av NESH.

### **3.5.1 Meldeplikt og anonymitet**

I tillegg til at jeg har fulgt retningslinjene til NESH, har jeg valgt å melde inn studien til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (se vedlegg 5). Johannessen et al. (2011) peker på at et prosjekt i følge lov om personopplysninger, er meldepliktig dersom man skal behandle personopplysninger enten ved hjelp av datamaskinbasert utstyr eller ved manuell systematisering av sensitiv informasjon. Personopplysninger er opplysninger og vurderinger som kan knyttes til enkeltpersoner. I løpet av intervjuene har jeg samlet inn og lagret informasjon fra informantene. Jeg har som nevnt ikke behandlet noe særlig med personopplysninger, men på bakgrunn av at jeg har tatt opp intervjuene og informantene har omtalt personer ved fornavn har jeg valgt å melde det inn for å være på den sikre siden. Informasjonen som har blitt samlet inn i løpet av studien vil kun bli benyttet i denne oppgaven og ikke til noe annet. Videre har jeg som nevnt valgt å anonymisere enkeltpersoner for å sikre deres anonymitet.

### **3.5.2 Taushetserklæring**

Ved inngåelse av samarbeid med Sykehuspartner, ble jeg sammen med virksomheten enig om å opprette en taushetserklæring. Taushetserklæringen spesifiserer at ingen skal få kjennskap til det jeg eventuelt får vite om tekniske innretninger, fremgangsmåter og drifts- og forretningsforhold som kan være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde. Kontrakten understreker også at jeg ikke skal gjengi noens personlige forhold i virksomheten (se vedlegg 6).

## **3.6 Metodisk evaluering av forskningsopplegget**

Det er viktig å måle eller evaluere hvordan kvaliteten på et forskningsopplegg er eller har vært. Innenfor kvantitative forskning gjøres dette ved å se på validitet, reliabilitet og objektiviteten til forskningen (Mehmetoglu, 2004). Innen studier som er kvalitative benyttes derimot andre begreper og metoder for å evaluere samt beskrive kvaliteten i forskningen. Både Johannessen et al. (2011) og Mehmetoglu (2004) velger å benytte seg av vurderingskriteriene presentert av Lincoln og Guba (1985). Lincoln og Guba mener at all kvalitativ forskning bør vurderes etter og imøtekomme følgende kriterier: Troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet.

## **Troverdighet**

Troverdighet i kvalitative studier handler om å redegjøre for forskerens fremgangsmåter og om funnene presenteres på en måte som svarer overens med formålet til studien (Johannessen et al., 2011). I studier hvor det blir foretatt intervjuer, er intervjueffekten viktig å være klar over. Intervjueffekt handler om hvorvidt en forsker, bevisst eller ubevisst påvirker informantene (Johannessen et al., 2011). Dette kan for eksempel skje gjennom kroppsspråk, antrekk, stemmeleie og holdninger. Jeg var før intervjuene klar over intervjueffekten, derfor benyttet jeg meg av relativt vanlig klær (bukse med skjorte) for å unngå å skille meg negativt ut. Alderen til respondentene i studien spriket som nevnt relativt mye, dette kan ha ført til at de tolket meg som intervjuer ulikt. Noe som igjen kan ha ført til at enkelte av respondentene kom med svar de trodde jeg var ute etter. Jeg forsøkte å være oppmerksom på intervjueffekten i gjennom intervjuprosessen.

Johannessen et al. (2011) peker på at det kan forekomme metodefeil og skjevheter som følge av at informasjonen bearbeides av meg som forsker. Derfor har jeg forsøkt å analysere og tolke dataene på en troverdig måte ut i fra min faglige og teoretiske bakgrunn.

Det er i studien hentet data fra sju informanter, mens Johannessen et al. (2011) peker på at det er vanlig med mellom 10-15 informanter. Det kan derfor se ut til at det er hentet informasjon fra for få informanter. Imidlertid føler jeg at metningspunktet i forbindelse med intervjuene av teammedlemmene ble nådd allerede etter fire informanter. Etter fire informanter kom det ikke frem nevneverdig ny informasjon. Det kan likevel påpekes at enkelte teammedlemmer ble mer sentrale enn andre, noe man kan se i analyse og drøftingsdelen. Dersom man ser på informasjon hentet fra lederrollen i teamet, kunne det med fordel blitt innhentet mer informasjon. Men siden studien er designet som en enkeltcasestudie med en analyseenhet, mener jeg det ville vært feil å intervjuere ledere for andre team. Sett i lys av den valgte forskningsdesignen, mener jeg at sju informanter var tilstrekkelig i studien.

## **Overførbarhet**

Overførbarhet handler om at resultatene fra en studie kan overføres til lignende fenomener (Johannessen et al., 2011). Overførbarheten kan styrkes ved å gi en mest mulig detaljert beskrivelse av situasjonen som studeres og på denne måten gi leseren mulighet til å vurdere om resultatene fra studien kan brukes i andre situasjoner (Mehmetoglu, 2004).

Casestudier har blitt kritisert for at det kan være vanskelig å overføre funnene (Easton, 2010). Dette kan være en svakhet i denne studien også, spesielt når jeg kun har studert en enkeltcase med en analyseenhet. Easton (2010) nevner også at det vil være variasjon mellom forskjellige caser, men at det viktigste er å hente ut det som kan være generelt. I studien beskrives situasjonen gjennom å presentere en beskrivende casebeskrivelse i innledningskapittelet. Ved at leseren setter seg inn i situasjonen casen beskriver, vil det være mulig å overføre enkelte av funnene. Funnene kan antas å bidra med en teoretisk generalisering, noe som kan inspirere andre til å forske videre på emnet (Thagaard, 2002). Siden situasjonen i denne casen dreier seg om hvordan teamarbeid blir benyttet innenfor Lean metodikken, kan det være vanskelig å overføre flere av funnene angående teamarbeid. Dette er på grunn av at andre virksomheter kan ha tatt i bruk teamarbeid til andre formål. Det er igjen situasjonen som styrer hvor mye som kan overføres til andre caser. Med dette i bakhodet vil det være opp til hver enkelt å studere casen min og eventuelt velge ut det som er aktuelt.

### **Pålitelighet**

Pålitelighet knytter seg til reliabilitetskriteriet i fra kvantitativ forskning (Mehmetoglu, 2004). I kvalitativ forskning omtaler man pålitelighet som det å vise hvilke data man bruker, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). Påliteligheten til resultatene fra en studie kan altså styrkes ved å gi skrive et utfyllende metodisk kapittel. Johannessen et al. (2011) mener at også påliteligheten kan styrkes ved å gi en utdypende beskrivelse av konteksten. Jeg har i studien både utarbeidet en inngående casebeskrivelse, og samtidig presentert hvilke data jeg benytter meg av, hvordan de er samlet inn og hvordan dataene blir brukt i dette kapittelet (metodekapittelet).

### **Bekreftbarhet**

Bekreftbarhet kan beskrives som i hvilken grad resultatene fra denne studien kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende studier (Johannessen et al., 2011). Mehmetoglu (2004) peker på viktigheten av å gi direkte og gjentagende erklæringer angående funnene man har fra sine informanter. I studien har jeg fokusert på å gjengi mye av informasjonen som har kommet fra informantene. I tillegg har jeg benyttet utsagn fra informantene til å bygge opp under drøftingen og teorien på området.



## 4. Analyse og drøfting

I det foregående teorikapittelet har jeg presentert teori omkring temaene teamarbeid og Lean. I dette kapittelet presenteres empirien som er samlet inn gjennom de kvalitative intervjuene og drøftes i forhold til den relevant teori. Kapittelet er strukturert etter de fem utarbeidede undersøkelsesområdene, med ett delkapittel for hvert undersøkelsesområde. Delkapitlene innledes med en kort introduksjon av temaet, før empirien blir presentert ved hjelp av sitater. Så følger det et tilbakeblikk på teorien knyttet til det enkelte temaet, deretter drøftes empirien i forhold til den utvalgte teorien og tilslutt avsluttes hvert delkapittel med en konklusjon.

De tre første delkapitlene tar for seg undersøkelsesområdene som primært dreier seg om team og teamarbeid, og de to siste tar for seg Lean og flyteeffektivitet. Delkonklusjonene er med på å besvare min problemstilling:

*Hvordan arbeider Sykehuspartner med team med fokus på flyteeffektivitet?*

### 4.1 Team og teamarbeid i virksomheten

I casen vektlegger de ansatte samarbeid som en av de viktige faktorene omkring teamarbeid. Empirien viser likevel at arbeidsoppgavene fortsatt er av relativ individuell grad. Virksomhetsområdet HR-tjenester benytter seg av ulike team, hvor man har selve teamet som består av rundt tolv medlemmer. Disse tolv er videre delt inn i øygrupper, der de sitter fire og fire. Som en del av forbedringsarbeidet innenfor Lean har de også tatt i bruk A3 grupper.

#### 4.1.1 Teamarbeid i Sykehuspartner

Utgangspunktet for studien var å studere selve teamet. Dette er de tolv personene som i det daglige arbeider mot en samling av foretak, Sykehuspartner omtaler disse som et team.

Ut i fra empirien har jeg fått inntrykk av at teamidentiteten innad i teamet er bra. For å danne meg et bilde av hvordan medlemmene i teamet selv ser på team og teamarbeid, startet jeg alltid med spørsmålet om hva de tenker på ved ordet team. Samtlige respondenter nevnte samarbeid som det første de tenker på ved team. Respondent nr.2 utdyper dette, og mener at samarbeid handler om: *”At man har mulighet til å spørre hverandre og hjelpe hverandre. Det å ha noen å lene seg litt på og som støtter hverandre”*. Respondent nr.5 mener at samarbeid handler om å: *”Jobbe sammen og gjøre hverandre gode som et team, det er bestandig noen*

*som kan noe som noen andre ikke kan og lære av hverandre*". Samme respondent ble ansatte i virksomheten når den var porteføljeorganisert og beskrev det som vanskelig å være ny under en slik organisering: *"Da jobbet alle på hver sin tue, med sitt og det var veldig sånn her er mitt, jeg må gjøre mitt. Så når jeg begynte, ble jeg plassert sånn værsgod, her skal du jobbe....., så var det veldig tøft hvordan det var å komme inn i bedriften når det var porteføljeorganisert"*. Respondenten ga også uttrykk for at det trolig ville vært enklere å bli integrert i en teamorganisering enn den individuelle organiseringen, og at flere personer ville ha hjulpet til med opplæringen.

Seksjonslederen beskriver team som: *"Mer enn en gruppe mennesker som jobber sammen..., høy grad av samarbeid gjør at man skaper bedre resultater enn at man bare er en gruppe mennesker som jobber sammen"*. Seksjonslederen mener at teamarbeidet har tvunget frem mer samarbeid enn tidligere: *"For er du borti en sak som en kollega har sittet med og gjort noe på tidligere så må du bort å prate med den kollegaen. Det trengte man ikke nødvendigvis å gjøre før"*. Seksjonslederen mener at teamarbeid har ført til at det er lettere å få folk til å stille opp for hverandre. Videre poengteres det at de ansatte snakker mer sammen, noe han tror har bidratt til å øke kompetansen og kompetansedelingen i seksjonen. Seksjonslederen har fokus på å omtale seg selv og teamet som vi: *"Jeg snakker alltid i vi form, det er jeg ganske bevisst på. For det vi, jeg og teammedlemmene som skal gjøre dette sammen"*.

Flere av respondentene peker på felles mål som en viktig egenskap ved teamarbeid.

Respondent nr.5 fremhever arbeidet mot felles mål som viktig for teamarbeid: *"et samarbeid og mange mennesker som jobber sammen mot et felles mål"*. Dette er også respondent nr.1 opptatt av: *"At vi utfyller hverandre og ja, jobber mot et felles mål"*. Det diskuteres videre hvorvidt det eksisterer mål å arbeide etter. Respondent nr.1 er klar på at det eksisterer mål: *"Vi har mål"*, hvor det videre nevnes at målene handler om å forbedre tallene. Måling i forhold til tall, sammen med rutineavvik er noe respondent nr.2 fremhever: *"Det er som regel å forbedre tallene, vi har tall hver måned... Vi har begynt å måle avvik. Det går på rutineavvik da"*. Respondent nr.4 er mer spesifikk: *"Det med brukerstøtte er jo et av de målene., at det skal svares ut 90 %"*. Målene teamet jobber mot settes både ved at teamet selv er med på å utarbeide målene, og i tillegg settes det mål av ledelsen. Dette er påpeker respondent nr.1: *"De på toppen kommer med noen mål de sier at vi skal gjøre. Det med brukerstøtte er noe de sier at vi skal"*. Det er likevel motstridende meninger om det eksisterer

mål teamet arbeidet etter. Respondent nr.3 mener at det ikke eksisterer noen spesifikke mål å arbeide mot: *"Det handler om å få jobben unna og få med seg alt det som er bestemt"*.

I den tidligere porteføljeorganiseringen hadde hver ansatt ansvar for sine avdelinger og personene som var ansatte i disse avdelingene. Som respondent nr.2 påpeker: *"Da hadde du ansvar for dine avdelinger som du skulle gjøre alt fra a-å"*. Hver enkelt av teamet sine medlemmer måtte da ta for seg hele prosessen med personalsaker til sine avdelingene. Dette bidro til at saksbehandlerne hadde inngående kjennskap til sine ansvarsavdelinger, respondent nr.3 påpeker at man ble kjent med personene: *"Vi hadde våre egne avdelinger og ble kjent med folk da vi fulgte dem opp"*. Respondenten hevder videre på at porteføljeløsningen ga en følelse av å ha kontroll: *"Da følte jeg at jeg hadde kontroll og så følte jeg at jeg hadde ansvar for en del"*. Seksjonslederen mener på sin side at porteføljeløsningen kunne gi følgefeil og små feil som ikke ble oppdaget: *"Tidligere når de satt å jobbet porteføljestyrt så kunne de sitte å gjøre den samme lille feilen måned etter måned, år etter år uten at det ble oppdaget. De små feilene som kanskje ikke betyr så mye, men som over tid kan bety noe. De tror jeg vi oppdager mye lettere nå. Fordi man er borti den samme ansatte i sykehusene. For da oppdager kollegaen din en feil som du har gjort"*.

Etter omleggingen til teamorganisering er ser det fortsatt ut til å være individuelle arbeidsoppgaver for teamets medlemmer. Seksjonslederen fordeler arbeidsoppgaver etter hva som har kommet inn i systemene, og til de forskjellige medarbeiderne ut i fra hvor stor stilling de ulike ansatte innehar: *"Så jeg sitter og fordeler det som ikke haster. Det gjør jeg cirka en gang i uke og da fordeler jeg ut i fra hva slags prosent stilling de har og hvem som er her"*. Respondent nr.2 forteller at listene distribueres via e-post: *"Seksjonslederen fordeler det på lister og sender det på mail. Så står det hvilke arbeidsoppgaver man skal gjøre"*. Denne måten å fordele arbeidet på er noe de ansatte sammen med seksjonslederen selv har blitt enig om å gjøre, andre seksjoner ved virksomhetsområdet kan ha løst det på en annen måte.

Flere av respondentene hevder at å fordele arbeidsoppgavene individuelt fungerer bra, det er ingen som blir favorisert og alle får prøvd seg på ulike oppgaver. Noe respondent nr.3 påpeker: *"Seksjonslederen kjører ikke noen spesielle saker til noen, litt forskjellige til alle sammen. Da blir det fordelt likt og alle får prøvd seg på det meste"*. Respondent nr.2 synes individuelle arbeidsoppgaver er fint, fordi det øker muligheten til å styre sin egen arbeidsdag: *"Da kan jo vi på en måte styre hverdagen litt selv, så lenge jeg får gjort det før frist"*.

Medvirkning og muligheten til å si i fra er noe respondent nr.4 er opptatt av: *"Hvis folk har nok å gjøre så sier de i fra, at det hadde fint om ikke jeg får noe oppgaver noe. Så det er veldig åpent"*.

Tolvmannsteamet er videre delt opp slik at øygruppene, der man sitter fire og fire, har ansvar for et spesifikt sett med oppgaver. Dette settet med ansvarsoppgaver byttes på hver uke, noe respondent nr.3 bekrefter: *"Den ene uken kan en øy ha ansvaret for post og behandle det som kommer inn av post. Og en annen gruppe ta for seg nyansettelser og sånn ting. Dette rullerer hver uke"*. Respondent nr.2 sier at det er øygruppens ansvar å sørge for at arbeidsoppgavene blir gjort: *"Det er gruppen som er ansvarlig for at alle oppgavene blir tatt"*. Kommunikasjon mellom teamets medlemmer er viktig for å bli enige om hvem som skal gjøre hva, slik respondent nr.2 sier det: *"Vi snakker sammen og sørger for at alt blir tatt. Alle bidrar med det"*. Respondent nr.3 sier at man kan bytte arbeidsoppgaver med andre i teamet dersom man selv har vært borti lignende saker tidligere, men samtidig påpekes det at når man først har startet på en sak, er det vedkommende sitt ansvar å fullføre denne: *"Hvis jeg har åpnet et skjema, så står det på meg. Da får ikke de andre gjort noen ting på det. Hvis det er en sak jeg har vært borti før så setter jeg det skjemaet til behandling og da kommer mine initialer fram. Ser jeg noen andre har en lignende sak, så går jeg bort å spør om jeg kan ta det her i samme slengen. For da gjelder det omtrent det samme området"*. Respondent nr.1 mener at teamorganiseringen har gjort det mer fleksibelt, men at arbeidsoppgavene fortsatt er av individuell karakter: *"De er veldig individuelle. Det gjør det mindre sårbart hvis folk er borte. Hvis noe for eksempel er sjuk i fjorten dager, så er det ikke sånn at det ligger en meterhøy stabel med oppgaver å venter på meg. Da fordeler oppgavene seg blant de som er på jobb"*. Lean navigatøren mener at arbeidsoppgavene passer godt til teamarbeid og peker spesielt på flyten i arbeidsoppgavene og køene inn til teamet: *"Det med å ha et felles ansvar for disse køene. Arbeidsoppgaver kommer ofte i form av køer inn. Det mener jeg er veldig tett knyttet opp til Lean fordi det bedrer flyten. Når enkeltmedarbeidere har ansvar for det, blir det forskjellige måter å håndtere den køen på. Noen er plutselig sjuke og så blir den køen stående der. Isteden for at alle har et felles ansvar for alt, så blir det tatt i riktig rekkefølge og du får mer konstant flyt på det uavhengig av enkelt medarbeidere"*.

Det er motstridende meninger om hvor mye myndighet teamet besitter. Teamet har til en viss grad mulighet til å være med å bestemme hvordan arbeidsprosessene blir utført. Respondent nr.1 nevner at det er seksjonslederen som tar beslutningene, men at teamet også har



innvirkning: *"Så skal vi jo få være med å bestemme da"*. Respondent nr.5, som har bakgrunn fra en mindre privat virksomhet, mener at beslutningsprosessen i Sykehuspartner kan være: *"litt tungrodd"*, men hevder samtidig at beslutninger i hverdagen kan tas med seksjonslederen. Seksjonsleder mener på sin side at teamet kan styre mye av sin arbeidshverdag selv, men ikke hvor mye arbeid som kommer inn: *"De kan ikke styre hvor mye arbeidsmengde som kommer inn, det avhenger av hva som skjer der ute"*.

Teammedlemmene har ulik oppfatning av hvilke team de er medlem på. I teamet var det som nevnt de tolv personer som arbeider med samme samling av foretak. Videre er teamet delt inn i tre grupper. Dette blir omtalt som øygrupper: *"Vi sitter fire og fire, og det kalles en øy"*. I øygruppene er det faste plasser, det vil si at dersom det kommer inn en nyansatt vil denne personen få tildelt en plass. Respondent nr.2 mener at tildeling av plasser er viktig for å spre kunnskapen: *"Det er litt for å tilpasse det slikt at ikke de nye havner med de nye. Da har man noen i nærheten man kan spørre om hjelp da"*. Videre nevner respondenten at man blir sammensveiset i øygruppene, men også at alle tolv er det: *"Man snur lett ryggen til de bak seg også"*. Respondent nr.1 påpeker også at det blir en slags teamfølelse i øygruppene, dette fordi det er medlemmene sammen som må sørge for at oppgavene blir gjort. Bakgrunnen for å dele inn teamet i øygrupper er for å få variasjon i arbeidsoppgavene. Dette gjøre ved at det hver uke rulleres på oppgaver, noe respondent nr.5 påpeker. *"Den ene uka så har man de og de oppgavene og da er det vi fire på øya som har ansvaret for dem og da må jeg samarbeide med de andre"*. Respondent nr.4 trekker også frem de forskjellige A3 gruppene på spørsmål om hvilke team hun er medlem av. *"Jeg veit ikke om A3 gruppene kan kalles team?"*.

#### **4.1.2 Teori om teamarbeid, arbeidsoppgaver og forskjellige team**

Teamarbeid dreier seg om å arbeid mot samme mål, ha en felles teamidentitet, ha felles ansvar og at det eksisterer gjensidig avhengighet mellom teamets medlemmer (Moxon, 1993). I målsettingsarbeidet er involvering av teammedlemmene av betydning for teamets myndiggjøring og selvstendighet (Stewart, 2006). Rosendahl og Egir (2008) hevder det er viktig å ha med ledelsen i arbeidet med å formulere mål. Hackman (2002) mener at et team skal arbeide mot mål og at teamet selv har muligheten til å finne midlene de vil benytte seg av for å nå målene.

Hackman (2002) hevder det er viktig å designe arbeidsoppgaver som passer for teamarbeid og at oppgaver som er ment å løses individuelt ikke bør tildeles team. Hackman peker på at organisering i team bør gjøres der hvor arbeidsoppgavene passer til team, og ikke bare fordi

man vil arbeidet i team. Utforming av arbeidsoppgaver til team kan sees på som en forlengelse av hvordan man utformer individuelle arbeidsoppgaver (Hackman, 2002). I denne forbindelsen kommer jobbkarakteristikamodellen inn. Modellen er utformet av Hackman og Oldham (1980) og tar for seg hvordan man kan designe arbeidsoppgaver for å skape indre motivasjon hos de ansatte.

Hackman (2002) hevder at ett team ikke bør overskride 6 personer. Horwitz og Horwitz (2007) har på sin side delt inn team etter små (mindre enn 5 personer), mellomstore (6-10 personer) og store (over 10 personer). Videre mener Hackman (2002) at det er viktig med klare teamgrenser, at det er klart hvem som er på de ulike teamene til en hver tid. Han mener også at et team bør ha stabilitet i forhold til teamets medlemmer, ved å gjøre dette har teamet mulighet til å utvikle felles mentale modeller (Cannon-Bowers et al., 1993), samt at man blir kjent med kompetansen til de ulike medlemmene.

I teorien har jeg benyttet meg av tre ulike måter å dele inn team på. Dette er henholdsvis Hackman (2002) som deler inn team etter hvor mye myndighet teamet har, Katzenbach og Smith (1993), etter hvilke arbeidsoppgaver de har og Sjøvold (2014) som har sett på ulike typer dynamikk en gruppe kan mestre.

#### **4.1.3 Drøfting teamarbeid**

Medlemmene i teamet har en felles oppfatning av at samarbeid hører sammen med teamarbeid. Denne oppfatningen kan komme av at de tidligere har arbeidet individuelt, og nå som de er organisert som team, er samarbeid enkelt å påpeke. I teamorganiseringen når alle arbeider mot de ulike foretakene viser det seg at terskelen for å spørre en kollega om hjelp er mindre enn tidligere. Dette er også noe seksjonslederen hevder, når han sier at de ansatte har blitt flinkere til å hjelpe hverandre. Samarbeid kan sees på som en relativt overordnet egenskap i forbindelse med teamarbeid, da ordet inneholder flere av faktorene som beskrives i forhold til teamarbeid. Det er likevel av betydning ettersom alle medlemmene i teamet poengterte dette i sin beskrivelse av team. Videre kan dette knyttes opp mot en av Moxon (1993) sin egenskaper til et team, nemlig at det eksisterer en felles teamidentitet. Det at seksjonslederen er bevisst i valget av å bruke ”vi”, om seg selv og teamet, kan tolkes som et forsøk på å fjerne følelsen av hierarki og styrke teamidentiteten. Å være bevisst på valget av ”vi”, kan være ekstra viktig når lederen ikke har den samme fagkunnskapen som teamet. Erichsen et al. (2015) peker på viktigheten av fagkunnskaper for å blant annet kan skape tillit og gi grunnlag for å utøve myndighet. Dette er noe jeg ser nærmere på i 4.2 ledelse av team.

I teamarbeidet fremheves betydningen av å ha på plass mål for teamet og teamarbeidet (Hackman, 2002). Empirien gir meg motstridende meninger om hvorvidt teamet faktisk har mål å arbeide etter, og målene som blir beskrevet er veldig spesifikke. Jeg mener derfor det vil være vanskelig å se om målene er beregnet på teamet, eller om dette er mål beregnet på enkeltindividene. Arbeidet med mål blir derimot gjennomført både i et samarbeid mellom teamet og seksjonslederen. Dette kan i følge Stewart (2006) fremme læring, jobbtilfredshet og forpliktelse til teamet. Det utarbeides også mer overordnede mål av ledelsen som teamet må arbeide etter. Det eksisterer altså to ulike målsettingsprosesser som utføres hver for seg. Rosendahl og Egir (2008) påpeker viktigheten av å ha med ledelsen i arbeidet med mål. Dette tolker jeg slik at ledelsen skal være med i arbeidet med å utarbeide mål, og ikke slik det blir gjort her, ved at målene blir utarbeidet av ledelsen for så å bli gitt til teamene.

Som man ser av empirien, fordeles arbeidsoppgaver både på individuelt- og på teamnivå. Ved at seksjonslederen hver uke fordeles arbeidsoppgaver til de enkelte ansatte, blir det nevnt at dette gir de ansatte muligheten til å styre sin egen arbeidsdag. Sett i lys av jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham (1980), vil denne måten å fordele arbeidsoppgaver på bygge opp under tanken om autonomi. Det bidrar til at de ansatte vil føle en grad av selvstyre over sine egne arbeidsoppgaver, dette vil likevel være på et relativt individuelt nivå. En slik individuell tilnæringsmåte til arbeidsoppgaver, støtter ikke tankegangen om at man må være flere personer for å gjennomføre en oppgave. Det samme kan man se ved arbeidsoppgavene som fordeles til øygruppene. Her løses fortsatt oppgavene relativt individuelt og det ser ikke ut til at det eksisterer noen stor grad av gjensidig avhengighet. Johnson og Johnson (2005) forklarer gjensidig avhengighet ved at det er noe som oppstår når utfallet av individenes handlinger påvirkes av hverandres handlinger. I teamet viser det seg derimot at når en person først starter med en arbeidsoppgave, er arbeidsoppgaven personen sitt ansvar helt til oppgaven er løst. Det kan derfor se ut til at medlemmene i teamet ikke er avhengig av hverandres arbeid eller handlinger for å få gjort sitt eget arbeid. Sett i lys av dette ser det derfor ut som teamet har en lav grad av gjensidig avhengighet. Katzenbach og Smith (1993) hevder at en gruppe med lav grad av gjensidig avhengighet er en arbeidsgruppe og ikke et team. Felles ansvar er en annen viktig egenskap i forbindelse med teamarbeid (Moxon, 1993, Katzenbach og Smith, 1993, Hjertø, 2013). I teamet ser det ikke ut til at det finnes mye felles ansvar, teamet har likevel felles ansvar ovenfor at de arbeider mot de samme foretakene, og at dette kan bidra med å skape

ansvarsfølelse hos medlemmene. Ser man på arbeidsoppgavene i øygruppene, er det øygruppen som har ansvaret for gjennomføringen, men oppgavene løses likevel individuelt. Fordeling av arbeidsgruppene vil likevel gi en følelse av felles ansvar for arbeidsoppgavene, ved at de må prate sammen og fordele arbeidsoppgaver innad i øygruppene.

Arbeidsoppgavenes art kan være av en slik karakter at de best løses individuelt. Oldham og Hackman (2010) peker på at arbeidsoppgaver som krever høy individuell ekspertise løses best utenfor team. Saksbehandling krever en god del ekspertise, men hvorvidt dette er å regne som høy ekspertise eller ikke, er et vanskelig spørsmål. Lean navigatøren mener likevel at saksbehandling hører sammen med flyt og at teamarbeid er med på å øke flyten. Legger man derimot Oldham og Hackman (2010) sin påstand til grunn, tolker jeg arbeidsoppgavenes art til å være av for individuell karakter til å passe sammen med teamarbeid. Sett i lys av denne tolkningen kan virksomheten ha gått i mot Hackman (2002), som mener at man bør organisere seg som team når arbeidsoppgavene passer til team. Hackman påpeker også at man ikke bør organisere seg i team bare for å gjøre det. Gjennom funnene virker det imidlertid som at team har blitt innført for å best utnytte seg av Lean med tanke på kvalitet, standardisering og flyt. Oldham og Hackman (2010) mener at det er en vanlig antagelse at team produserer bedre kvalitet enn enkelt individene hver for seg. Det er mulig det eksisterer en lignende antagelse hos teamet, ettersom seksjonslederen hevder at team har ført til en reduksjon av små feil. Om den økte kvaliteten skyldes teamarbeid, eller andre faktorer, er vanskelig å vite.

Som kjent ble teamarbeid innført med tanke på Lean og for å støtte en flyteffektiv tankegang. Derfor ble de samme personene som tidligere utgjorde seksjonen med videre og det er disse som er i dag medlemmer i teamet. Teamet består av tolv personer, noe som kan beskrives som et stort team (Horwitz og Horwitz, 2007). Hackman (2002) hevder på sin side at et team ikke bør overskride 6 personer. Størrelsen sammen med hvordan arbeidsoppgavene er lagt opp kan ha betydning for hvorfor det ikke er større grad av gjensidig avhengighet i teamet. Teammedlemmene har ulik oppfatning av hvilke team de er medlem av. Alle sier at de er medlem av tolvmannsteamet og kan beskrive hvilke personer som er med. Hackman (2002) mener at for å skape et vellykket teamarbeid, er det viktig at medlemmene til en hver tid er klar over hvilke personer som er med på teamet. Hackman peker også på viktigheten av stabilitet i teamet for å lære hverandre å kjenne. Stabilitet kan også bidra til at teamet på sikt kan utvikle felles mentale modeller (Cannon-Bowers et al., 1993). Ser man disse teoriene i

sammenheng med teamet, kan det se ut til at teamets medlemmer er klar over grensene, samtidig som det ikke virker som det er utskiftninger av medlemmer alt for ofte. At teamet ser ut til å være relativt stabilt, kan føre til at teamet blir isolert, noe Hackman (2002) omtaler som overbundet team. Dersom et team blir for isolert kan det føre til at teamet har vanskeligheter med å ta til seg det som foregår utenfor teamets grenser (Hackman, 2002).

Virksomhetsområdet, HR-tjenester benytter seg av grupper og team i forskjellige faser av arbeidet. Til hverdagslige arbeidsoppgaver, benytter man det jeg har omtalt som tolvmannstemaet. Ser man teamet i lys av figur 5, teamets selvledelse, kan man se at teamet til en viss grad har mulighet til å utøve medbestemmelse. Teamet har mulighet til å utføre arbeidsoppgavene, i tillegg mener jeg at de har kan overvåke og lede sin egen arbeidsprosess. Dette kan underbygges ved at flere ansatte påpeker at de får lov til å være med å si sin mening dersom de er uenig, og ved at arbeidsoppgavene fordeles på en måte som gjør at de selv kan styre sin egen arbeidsdag. Hackman (2002) omtaler team med myndighet til å overvåke og lede sin egen arbeidsprosess som selvadministrerende team.

Studerer derimot teamet i forhold til Katzenbach og Smith (1993) sin kategorisering, vil teamet kunne omtales som ”et team som lager eller gjør ting”. Katzenbach og Smith hevder at slike team passer til å utføre arbeid som krever kombinerte ferdigheter, dømmekraft eller perspektiv fra flere personer. Det er imidlertid ikke helt slik teamet fungerer, da medlemmene innehar relativt like ferdigheter og jobber mest individuelt. Det kan derfor være bedre å se på hvordan Sjøvold (2014) har valgt å dele inn grupper og team. Sjøvold mener team kan deles inn etter ulike typer dynamikker en gruppe kan mestre. I forhold til formålsnivåene han presenterer, vil jeg velge å plassere teamet et sted mellom reservasjonsnivå og lagåndnivå. Imidlertid mener jeg det grenser mot reservasjon på grunn av at det er sterke individuelle bidrag i arbeidet samt at teamet har en koordinerende leder og relativt stramme prosedyrer (Sjøvold, 2014).

Øygruppene er tatt i bruk for å fordele, samt rullere på arbeidsoppgaver. Gruppene bidrar med å plassere de ansatte fysisk. Disse gruppe er på fire personer, og kan med dette betraktes som små team (Horwitz og Horwitz, 2007). I tillegg til øygruppene benyttes A3 grupper til forbedringsarbeidet og kontinuerlig forbedring. A3 gruppene organiseres som prosjekter, med ulike personer og tidsperspektiv fra prosjekt til prosjekt. A3 gruppene diskuteres videre i 4.4 teamarbeid og Lean verktøy.

## Team eller arbeidsgruppe

Som inngang til studien har jeg hatt et fokus på team og teamarbeid, men etter å gjennomført datainnsamlingen har jeg stilt meg selv spørsmålet om virksomhetsområdet benytter seg av team eller om det egentlig bare er en gruppe mennesker som sitter og arbeider sammen.

Derfor føler jeg at det er viktig å få avklart om hvorvidt virksomhetsområdet benytter seg av team eller ikke. Til dette har jeg benyttet meg av en tabell som viser forskjellene på et team og en arbeidsgruppe Katzenbach og Smith (1993) og understreket det jeg mener passer best til situasjonen i virksomhetsområdet:

Arbeidsgruppe	Team
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <u>En sterk og fokusert leder</u></li><li>➤ <u>Individuelt ansvar</u></li><li>➤ <u>Gruppens formål er det samme som organisasjonens brede formål</u></li><li>➤ <u>Individuelle arbeidsprosesser</u></li><li>➤ <u>Benytter seg av effektive møter</u></li> <li>➤ Måler effektiviteten indirekte på hvordan man påvirker andre deler i organisasjonen</li><li>➤ <u>Diskuterer, avgjør og delegerer</u></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Delt lederskap</li><li>➤ <u>Individuelt og felles ansvar</u></li><li>➤ Spesifikt formål som teamet selv utarbeider</li><li>➤ Kollektive arbeidsprosesser</li><li>➤ <u>Oppfordrer til åpen diskusjon og aktiv problemløsning</u></li><li>➤ <u>Måler effektiviteten direkte ved å se på det kollektive arbeidet</u></li> <li>➤ Diskuterer, avgjør og gjør arbeidet sammen</li></ul>

Tabell 6: Arbeidsgruppe eller team. Tilpasset og justert etter Katzenbach og Smith (1993).

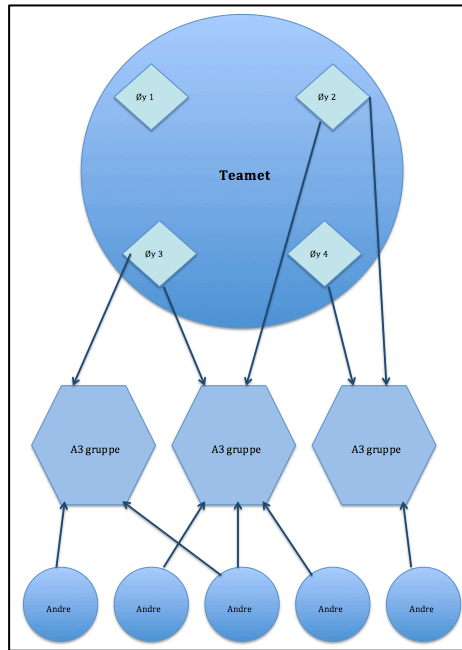
Jeg har ikke funnet noe som tyder på at det i team er delt lederskap, det tyder derimot på at det er seksjonslederen som leder og styrer teamet. I teamet har de ansatte individuelt ansvar for arbeidsoppgavene som blir tildelt fra seksjonslederen. Medlemmene kan likevel få en viss grad felles ansvar for foretakene de arbeider mot. Formålet til teamet ser ut til å være det samme som virksomhetens brede formål, men teamet har mulighet til å være med å utarbeide mindre mål eller delmål de skal arbeide mot. Arbeidsprosessene gjennomføres for det meste individuelt. Gjennom å studere de daglige tavlemøtene, har jeg fått inntrykk av at det oppfordres til åpen diskusjon og problemløsning, men samtidig gjennomføre møtene relativt effektivt (5-30 minutter). Målingen av effektivitet er noe som gjennomføres ved å se hvordan

teamet innfrir målene som er utarbeidet og innført. Det kan derfor se ut til at man måler hvordan man gjør det i teamet. Tilslutt har jeg fått inntrykket av at teamet diskuterer, avgjør og så delegeres arbeidsoppgavene. Det ser ikke ut til at teamet arbeider sammen om spesifikke arbeidsoppgaver.

For å konkludere vil jeg si at det er en overvekt av egenskaper som peker i retningen av at virksomhetsområdet benytter seg av arbeidsgrupper og ikke team. Tar man i tillegg inn lav grad av gjensidig avhengighet og felles ansvar (Moxon, 1993) understreker dette at det benyttes arbeidsgrupper. Til tross for jeg poengterer at de benytter seg av arbeidsgrupper, vil jeg likevel fortsatt å benytte meg av begrepet team. Dette fordi det er denne inngangen jeg har hatt til studien, og fordi Sykehuspartner selv benytter seg av dette begrepet.

#### **4.1.4 Delkonklusjon**

Virksomhetsområdet, HR-tjenester benytter seg av grupper eller team på tre ulike måter (se figur 6, bruk av grupper). Den ene er tolvmannsteamet, som omtales som teamet og dette er egentlig en seksjon som arbeider mot samme type foretak. Teamet har en liten grad av gjensidig avhengighet og lite felles ansvar, samtidig er arbeidsoppgavene fortsatt av en individuell karakter. Teamet arbeider derimot mot samme mål, og samtidig bidrar samarbeid til å styrke teamidentiteten. Som beskrevet ovenfor karakteriseres tolvmannsteamet som en gruppe snarere enn et team. Å organisere seg som et team istedenfor den klassiske individuelle organiseringen handler mer om å ha en felles linje inn for foretakene, enn det handler om å ta i bruk effektene teamarbeid kan føre med seg.



**Figur 6: Bruk av grupper**

I teamet jeg studerte benyttet seg også av øygrupper, dette er noe som er tatt i bruk for å rullere på arbeidsoppgaver. Ved at man i øygruppene har ansvar for de samme arbeidsoppgavene, bidrar dette til mer felles ansvar i gruppen, likevel er ikke medlemmene gjensidig avhengige av hverandre. A3 gruppene er den tredje formen for grupper som benyttes. A3 gruppene organiseres som prosjekt hvor man arbeider mot felles mål som handler om å gjøre noe bedre eller løse problemer. Arbeidet i A3 gruppene er varierende i tid og hvilke personer som er med.

## 4.2 Ledelse av team

I forrige delkapittel så vi at Sykehuspartner benytter seg av ulike typer team til forskjellige formål. Ledelse av team vil primært handle om ledelse av tolvmannsteamet, ettersom det er dette det er samlet empiri omkring. Teamet ledes av personen med stillingen seksjonsleder. Teamet har også en nestleder, dette er en av teamets medlemmer som har ekstra ansvar. Både seksjonsleder og nestleder stillingene er faste og ikke noe det rulleres på.

### 4.2.1 Ledelse og coaching av team

Seksjonslederen fungerer som en overordnet leder for teamet, noe som påpekes av respondent nr.2: "Seksjonslederen er på en måte mer sånn overordnet sjef. Ikke så mye faglig, der har vi nest-lederen". Respondent nr.1 fremhever at seksjonslederen ikke gjør den samme operative jobben som teamet, men at han fungerer som en leder som delegerer og kontrollerer:



*”Seksjonslederen kunne ikke gjort samme jobben som oss... mest på å delegere oppgavene og passe på at det blir gjort i tide”. Dette er også noe seksjonslederen selv er inne på: ”Har fått noen signaler om at noen ønsker at jeg har litt mer lønnsfaglig kompetanse”. Seksjonslederen viser videre til et eksempel fra sine lederkollegaer som har mindre tid til å lede fordi de er faglig sterke og må bruke tiden på daglige arbeidsoppgaver istedenfor lederoppgaver: ”Jeg hører fra kollegaer, spesielt på IKT siden, så er det flere som er veldig faglig sterke. Det er fort gjort å bli spist opp av produksjonen. Så det blir mye produksjon og lite ledelse. Derfor har de ikke tid til å jobbe med videreutvikling og tilrettelegging”. Seksjonslederen hevder at teamet kan ha en tendens til å henge seg opp i detaljer og sier videre at det er viktig for lederen å få de ansatte til å løfte blikket: ”Jeg opplever at veldig mange av medarbeiderne som jeg er leder for er veldig detaljfokusert, og det skal de være. Det er mye detaljer innenfor arbeidsområdet. Men i diskusjoner så har de lett for å fort grave seg ned i detaljer, og da kan jeg være en person som klarer å løfte blikket litt å dra de opp igjen fra detaljene”.*

Det er finnes muligheter i bedriften til å utvikle seg som ledere. I virksomhetsområdet, HR-tjenester har flere av seksjonslederne blitt sendt på coaching kurs, og nevner samtidig at det eksisterer lederutviklingsprogram i Sykehuspartner: *”I fjor høst så tok lederen min tak og sa at vi som er her skulle gå et coaching kurs på BI. Så da tok vi det. Vi har også lederutviklingsprogram”.*

Stillingen som nestleder ble besatt av en av teamets medlemmer, personen som innehar stillingen, fikk den i 2012. Det hevdes blant de andre teammedlemmene at nestlederen er den personen som har mest kompetanse på fagfeltet. Blant annet sier respondent nr.1 dette om kunnskapen til nestlederen: *”Nestlederen har jobbet med lønnsfaget i mange år. Nestlederen er faglig sterkere enn seksjonslederen”.* Det er nestlederen man går til dersom man har behov for faglig støtte, noe respondent nr.2 påpeker: *”Nestlederen er kanskje den man går til dersom man har behov for noe faglig hjelp, for nestlederen er veldig dyktig. Eller så tas det videre til fagrådgivere”.* Respondent nr.3 forteller at nestlederen i tillegg er med på fagrådgivningsmøter. Nestlederen fungerer som en rådgiver og bindeledd når det kommer til endringer i rutiner og faglige oppgaver: *”Hvis det kommer noe nytt, tar nestlederen med seg endringen tilbake til oss og så kan vi diskutere om det er bra eller ikke. Dette kan så nestlederen ta med seg tilbake til fagrådgivningsmøtene”.* Seksjonslederen legger vekt på viktigheten av å ha støtte av en nestleder som er faglig sterk: *”Nestlederen er jo mitt faglige alibi. I det daglige er hun min nestleder, men også fagansvarlig i gruppa. Jeg støtter meg*

veldig på henne når det gjelder fag, hun tar veldig mye av det faglige. Alt fra oppdateringer, rutineendringer samt diverse informasjon, det er også nestlederen som tar det opp på tavlemøtene som vi har hver morgen”. Nestlederen har ikke noe personalansvar i det daglige, men fungerer som stedfortreder dersom seksjonslederen er borte.

I teamet eksisterer det ikke mye coaching i det daglige arbeidet, respondent nr.3 er klar i sin tale: ”Nei, det er det ikke”. Derimot prater respondent nr.2 på en kursportal samt rutiner på spørsmålet om veiledning eller coaching: ”Vi har en sånn kursportal og så har vi masse rutiner”. Respondent nr.4 peker på at det er seksjonsmøter en gang i måneden og at det etter innføringen av teamarbeid ble gjennomført personlighetstester i møtene, men at dette ble slutt: ”Vi har seksjonsmøter en gang i måneden, hvor vi etter innføringen av teamarbeid hadde personlighetstester som sa hvordan vi var som person og om vi var gode til å jobbe i team og sånn. Men det har glidd ut”.

Seksjonslederen omtales som en god leder blant teamets medlemmer, noe respondent nr.2 påpeker: ”Jeg synes seksjonslederen er veldig flink”. Enkelte av medlemmene var mindre fornøyd med hvordan endringsprosessen hadde foregått, men dette ble gjennomført i tiden før dagens seksjonsleder ble ansatt. Respondent nr.5 peker på historikken og motstand mot endring: ”Jeg er litt usikker på hva de andre mener om måten det blir ledet på. Det har jo noe med at det har vært en endring i organisasjonen og med historien i forkant”. Samarbeidet mellom seksjonslederen og nestlederen oppleves også som bra blant teammedlemmene, noe respondent nr.5 påpeker: ”De utfyller hverandre på en veldig god måte. Seksjonslederen som en leder og nestlederen som en slags faglig leder”.

#### **4.2.2 Teori omkring situasjonsbestemt ledelse og coaching**

Team kan ledes på forskjellige måter, det kan ha ekstern ledelse, intern ledelse eller være lederløst (Hjertø, 2013). Ledelse av team handler om tre kjernefunksjoner: sette en retning for teamets handlinger, lede teamets aktiviteter og utvikle teamets kapasitet til å kunne gjennomføre deres egen problemløsningsprosess (Heldal og Antonsen, 2014). For å studere ulike lederstiler har jeg sett nærmere på situasjonsbestemt ledelse. Situasjonsbestemt ledelse handler om å tilpasse lederstilen etter situasjonen med tanke på ulik kompetanse og ulik motivasjon (Hersey og Blanchard, 1988).

Coaching eller veiledning av team handler om prosessene knyttet til teamarbeidet og hvordan man kan bidra til å fokusere teammedlemmene ressurser i forhold til å få til en god

gjennomføring av arbeidet (Hackman, 2002). Hackman (2002) mener det spesielt er tre faser av teamenes livssyklus hvor coaching er viktig: ved starten av teamarbeidet, i midten av teamets levetid og mot slutten før teamet blir løst opp.

#### 4.2.3 Drøfting ledelse

Empirien viser at seksjonslederen ikke er en del av teamet, men heller fungerer som det Hjertø (2013) omtaler som en ekstern leder. Videre kan man med utgangspunkt i Heldal og Antonsen (2014) sine tre kjernefunksjoner for ledelse av team, se at seksjonslederen fyller flere av disse funksjonene. Blant annet bidrar seksjonslederen til å sette retningen for teamets handlinger ved å bestemme hvordan teamet skal løse arbeidsoppgavene. Dette gjør imidlertid ikke seksjonslederen alene, hvilke arbeidsoppgaver teamets skal ha, styres samtidig fra ledelsen og hvordan virksomheten er organisert. Jeg vil også poengtere at seksjonslederen har ansvaret for å lede teamets aktiviteter, det er han som hver uke fordeler arbeidsoppgaver til teamets medlemmer. Ut i fra empirien ser det derimot ut til at det mangler en del med tanke på å innfri det siste punktet til Heldal og Antonsen, som går ut på å utvikle teamet til selv å kunne gjennomføre sin egen problemløsningsprosess. Dette har jeg ikke fått inntrykk av at seksjonslederen fokuserer på. Som jeg kommer tilbake til i 4.3 tilrettelegging for teamarbeid, har virksomheten forbedringspotensial med tanke på å tilrettelegge slik at teamene kan utvikle seg. Det eksisterer altså liten grad av støtte til teamene, noe som fører til at det er vanskeligere for teamene å gjennomføre egen problemløsning. Godtar man derimot at to av tre kjernefunksjoner for teamledelse er tilstede, kan man si at seksjonslederen i denne casen innfrir store deler av hva teamledelse handler om. Med denne antagelsen går jeg videre til å se på hvilken lederstil seksjonslederen benytter seg av.

Innsamlet empiri har gitt meg et inntrykk av at de ansatte sitte på relativt mye kompetanse innen fagfeltet. Ser man dette i lys av situasjonsbestemt ledelse (Hersey og Blanchard, 1988), mener jeg at teamets medlemmer innehar tilstrekkelig kompetanse til at jeg kan utelukke behovet for både overtalende og instruerende lederstil. Hersey og Blanchard (1988) hevder disse lederstilene passer til medarbeidere som har vanskeligheter med å løse arbeidsoppgaver på grunn av for liten kompetanse eller motivasjon. Dette er ikke tilfelle i vanlig oppgaveløsning i teamet. Ser man derimot på når det kommer inn nyansatte eller dersom teamet skal i gang med nye arbeidsoppgaver vil disse lederstilene kunne bli aktuelle, eller i hovedsak den overtalende lederstilen. I en overtalende lederstil kan lederen forsøke å forklare de ansatte hvordan ting fungerer og sammen med de ansatte føre dialog (Erichsen et al., 2015). Dersom dette går bra vil det videre kunne føre til at de ansatte tilegner seg den aktuelle

kunnskapen og på denne måten vil lederen ha behov for å endre lederstil. Jeg mener man kan utelukke at en person med både liten kompetanse og liten motivasjon, vil kunne få jobb i en virksomhet med kunnskapsmedarbeidere. På bakgrunn av dette, mener jeg at det ikke vil være behov for en instruerende lederstil i slike virksomheter. En deltakende eller delegerende lederstil vil være det som kan benyttes i det daglige arbeidet med teamet. En deltakende lederstil vil være aktuell dersom de ansatte sliter med å motivere seg eller er usikre på hvordan noe skal løses. Innen denne lederstilen kan seksjonslederen i tillegg velge å benytte seg av de faglige ferdighetene til nestlederen sin. I teamet er kanskje en delegerende lederstil det som passer best. Denne lederstilen handler om å gi ansvar til medarbeiderne, noe seksjonslederen gjør ved å fordele arbeidsoppgaver til teamene. Samtidig vil det være behov for å følge opp og kontrollere at arbeidsoppgavene blir gjort. Dette er i følge Hersey og Blanchard (1988) viktige punkter under en delegerende lederstil.

Erichsen et al. (2015) hevder at en leder må inneha kompetanse som er; situasjonsuavhengig, teknisk og knyttet til faget. I denne studien besitter seksjonsleder mer teknisk og situasjonsuavhengig kompetanse enn rene fagkunnskaper. Seksjonslederen nevner selv at han har fått et ønske om at han gjerne skulle hatt mer fagkunnskap. Dette kan settes i sammenheng med lederdebatten som omhandler hvorvidt en leder med fagferdigheter eller lederferdigheter er det beste. Det vil være forskjeller på hva som fungerer best på ulike typer team, og dette kan løses på flere måter. I Sykehuspartner er det løst på to måter: Den ene er at det tilbys lederutviklingsprogram og samtidig ble flere av seksjonslederne sendt på coaching kurs som følge av innføringen av Lean. Denne måten vil kunne bidra med å øke lederferdighetene til en person som har gode fagkunnskaper og hvor man rekrutterer ledere internt. Den andre måten virksomheten har løst dette på, er ved å tilby stillingen som nestleder til en av teamets medlemmer. Dette kan føre til at fagferdighetene legger hos nestlederen istedenfor hos lederen. I teamet jeg studerte er nestlederen også teamets mest kompetanserike medarbeider, dette bidrar som sagt til å jevne ut seksjonslederens mangel på fagkompetanse. Erichsen et al. (2015) vektlegger viktigheten av å ha en leder med høy fagkompetanse for å øke innflytelse, skape tillit, gi grunnlag for å utøve myndighet samt bidra til å styre medarbeidernes problemløsning. At de ansatte er fornøyd med måten teamet ledes på tolker jeg som at seksjonslederen har skapt nødvendig tillit, fått grunnlag for å utøve myndighet samt fått innflytelse til å nå målene. Det er usikkert om seksjonslederen har nok fagkunnskap til å bidra med problemløsningen ned på detaljert nivå, men dette er noe en faglig sterk

nestleder bidrar med. Seksjonslederen er selv inne på at hans viktigste oppgave er å lede teamet og ikke utføre arbeidsoppgaver.

Respondentene nevner at det har vært lite coaching og veiledning i det daglige arbeidet. Peterson og Hicks (1995) forklarer coaching som at det dreier seg om å gi de ansatte de verktøy, kunnskapene og mulighetene de trenger for å utvikle seg. Videre mener Hackman (2002) at coaching er viktig for å bygge og vedlikeholde effektive team. Fasene Hackman hevder det kan utføres coaching i, passer ikke overens med teamet jeg studerte, teamet er i kontinuerlig arbeid. Teamet ble stiftet som følge av innføringen av Lean, dette vil være teamets start, men det finnes ikke en slutt. Derfor vil coaching midtveis og i det daglige, være det som er mest aktuelt for virksomheten. Hackman poengterer at coaching midtveis vil ha en rådgivende funksjon. Det kan derfor tenkes at lederen benytter seg av coaching uten at teamet kobler dette mot ordet coaching. Det kan blant annet tenkes at de daglige tavlemøtene, som jeg kommer tilbake til i 4.4 team og Lean verktøy, er en arena hvor rådgivende coaching er aktuelt. I disse møtene er alle teamets medlemmer tilstede, noe Hackman mener er viktig i forbindelse med coaching av team.

#### **4.2.4 Delkonklusjon**

Siden virksomhetsområdet egentlig ikke benytter seg av team, vil dette påvirke hvordan man ser på ledelse av team. Som vi ser av drøftingen ledes teamet av en ekstern leder (Hjertø, 2013), nemlig seksjonslederen. I virksomheter med kunnskapsmedarbeidere vil situasjonsbestemt ledelse og evnen til å tilpasse lederstil til ulike situasjoner være avgjørende (Hersey og Blanchard, 1988). Tar man med betydningen av å arbeide etter en Lean tankegang, vil en deltakende eller delegerende lederstil være riktig. Hvilken av disse to som blir benyttet vil være situasjonsbestemt. Coaching eller veiledning er viktig uavhengig av om man benytter seg av team eller ikke og ved ta i bruk coaching, kan lederen bli en viktig støttespiller for de ansatte i det daglige arbeidet (Hackman, 2002). Coaching kan gjennomføres på forskjellige måter, i teamet benyttes trolig coaching underveis i tavlemøtene, noe også kan vise at ledelse av team og Lean er bundet sammen.

### **4.3 Tilrettelegging for teamarbeid**

Tilrettelegging for teamarbeid handler om hvordan en virksomheten tilpasser seg for å støtte teamarbeid. Empirien viser at Sykehuspartner har en varierende grad av tilrettelegging for teamarbeid. Teamarbeidet er satt i gang av ledelsen, samtidig består virksomheten av flere

hierarkiske nivåer og ikke en flat struktur. Det eksisterer ikke noe belønningssystem i form av belønninger til hele teamet og videreutdanningen er lagt opp slik at hver enkelte medarbeider skal videreutvikle sine egne ferdigheter.

#### 4.3.1 Tilrettelegging

Innføringen av teamarbeid, ble tatt i bruk med bakgrunn i Lean-implementeringen. Denne endringen ble satt i gang fra ledelsen sin side. Seksjonslederen mener at ledelsen støtter opp om teamarbeid og fordelene ved dette: *"Vi har fått ned arbeidsmengden, jeg tror vi har fått ned stressnivået og jeg mener vi har bedre kontroll mot lønnskjøring... Vi har en jevnere flyt på arbeidet nå enn tidligere. Dette er noe ledelsen støtter opp om."*

Det kommer frem gjennom empirien at det ikke er noe stort fokus på belønninger i form av penger eller økonomiske goder. Likevel påpeker enkelte ros og godsaker som belønning. Blant annet mener respondent nr.1 at det ikke belønnes med penger, men at man kan få ros og hyggelige kommentarer: *"Nei, ikke noe mer penger i sekken... det hender vi får ros på tavlemøtene"*. Respondent nr.3 påpeker også at det ikke er økonomiske belønninger, men at seksjonslederen er flink til å gi ros: *"Nei, det er det ikke. Det er vel da vi har sagt at lederen kan være litt flink og gi litt ros. Det prøver han på. Det er vel ikke hele tiden vi har fått det. Men stort sett er vi fornøyd... Da tar han det opp på et møte, at det er veldig bra. Hvis han får tilbakemelding fra noen andre, utenifra, så sier han fra. For det fikk jeg en gang og det var veldig koselig"*. Respondent nr.1 mener man i blant kan få belønning i form av godsaker: *"Det hender det vanker noen godsaker, og da er det ofte seksjonslederne som er flinke til å ta vare på sine ansatte"*. Videre nevner respondenten at dette er noe som blir gitt til teamet som helhet. Seksjonslederen peker på at: *"Vi har noen sosiale goder som vi setter pris på, men ikke noe belønning i forhold til prestasjon"*. Samtidig sier lederen at: *"Vi har jo rom i lønnspolitikken for å belønne etter prestasjon og innsats... og der har jeg som leder mulighet til å belønne de som jeg mener har gjort en ekstra innsats... Da er det en individuell vurdering på den lokale potten som vi eventuelt har til vurdering. Men så ønsker vi samtidig ikke alt for store forskjeller"*. Videre viser enkelte funn at virksomheten gir de ansatte muligheten til å utvikle seg. For eksempel sier respondent nr.5: *"De som er ivrig og fremadstormende, er de som får mulighet til å være med på ting. Altså ta på seg nye oppgaver"*.

Det ser ut til at Sykehuspartner legger lite til rette for kursing i forbindelse med teamarbeid og hvordan man skal arbeide i team. Respondent nr.2 nevner at virksomheten har en online

kursportal, men at denne ikke tar for seg teamarbeid: *”Vi har en sånn kursportal. Så det er noen gang vi tar sånne e-læringskurs, som er på pcen”*. Ved innføringen av Lean og teamarbeid, ble det kurset litt. Denne kursingen gikk mest på bruken av verktøyet A3. I forbindelse med innføringen av Lean var det mye motstand og det ble derfor bestemt at det skulle holdes såkalte fremtidsseminarer. Respondent nr.5 forklarer fremtidsseminarene på følgende måte: *”Fremtidsseminarer, det er på en måte å få folk til å våkne opp og si at det er lov å endre ting..., jeg lurer på om det var fire ganger a en halv dag”*. Fremtidsseminarene hadde som mål å gi de ansatte en bedre begrunnelse på hvorfor Lean og teamarbeid ble innført. Fremtidsseminarene handlet om hvordan fremtiden kom til å se ut om 10 – 15 år, hvor man først så på fremtiden på et globalt nivå og så snevret seg inn mot sin egen situasjon. Seksjonslederen nevner at man i løpet av fremtidsseminarene jobbet sammen i små grupper: *”Så jobbet vi i små grupper og fikk opp noen stikkord og det var ganske stort språk i hva medarbeiderne forventet og hva vi trodde kundene forventer... ut i fra dette fikk vi et bedre innblikk i hvorfor vi måtte gjøre de grepene”*. Grepene seksjonslederen snakker om er organiseringen som team.

#### **4.3.2 Teori omkring tilrettelegging for teamarbeid**

Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsstrukturen kan være til hinder for samarbeid. Samtidig mener Hillestad (2003) at en flatere organisasjonsstruktur legger til rette for en teambasert organisering. Hackman (2002) påpeker betydningen av å ha på plass en støttende virksomhetskontekst for å øke sjansene til å lykkes med teamarbeid. Han mener det er viktig med belønningssystemer som bygger opp under teamarbeidet, hvor belønningen blir gitt til teamet som helhet og ikke enkeltindivider. Hackman mener også at en virksomhet må ha på plass et solid utdanningssystem for å bidra til å legge forholdene best mulig til rette.

#### **4.3.3 Drøfting tilrettelegging for teamarbeid**

I forhold til tilrettelegging for teamarbeid er det viktig å være klar over at Lean og teamarbeid kun er innført i ett virksomhetsområde i Sykehuspartner. Dersom man tar hensyn til dette er det vanskelig å se hvordan virksomheten på et overordnet nivå legger til rette for teamarbeid. Likevel påpeker seksjonslederen at innføringen av teamarbeid ble satt i gang fra ledelsen, og med bakgrunn i dette tolker jeg det slik at det eksisterer vilje fra ledelsen om å legge til rette for teamarbeid. I innledningskapittelet under punkt 1.1 beskrev jeg casevirksomheten, og her kan man få et inntrykk av at organisasjonsstrukturen er relativt hierarkisk. Dette går i mot prinsippene om en teambasert organisering som vil bety en flatere struktur (Jacobsen og

Thorsvik, 2007). Hillestad (2003) hevder at en hierarkisk organisering øker behovet for kontroll og rapportering, så ved å legge til rette for en flatere struktur, vil myndigheten desentraliseres og behovet for kontroll minske. Desentralisering av myndighet og mulighetene til å samarbeide med andre er viktige faktorer innen teamarbeid.

Nordhaug (2002) peker på belønninger som et virkemiddel for å få de ansatte til å nå virksomhetens overordnede mål. Innad i teamet påpeker respondentene at det ikke finnes belønningssystemer. Enkelte mener imidlertid at de får belønning i form av ros og godsaker. Dette viser at det er en sprikende oppfatning av hva belønninger er. Det kan derfor tolkes at respondentene ser på økonomiske belønninger som en viktig del av hva belønningssystemer dreier seg om, samtidig som de mener oppmuntrende ord eller kake også fungerer som belønning for god innsats. Det viktigste i denne delen er ikke hvordan belønningene og belønningssystemene fungerer mot enkeltindividene, men hvordan det er lagt opp for å støtte teamarbeidet i virksomheten. Dersom vi knytter teamets felles belønning i form av godsakene, samsvarer dette med teorien til Hackman (2002), som fremhever viktigheten av å belønne på teamnivå. Samtidig tror jeg denne belønningen er liten nok til at den ikke fører til konflikter i teamet, noe Nordhaug (2002) hevder kan skje dersom samarbeidet i teamet er dårlig.

Det at virksomheten har mulighet til å gi lønnsforhøyelser og gi de ansatte belønning for deres individuelle prestasjoner tolker jeg som helt naturlig i virksomhetsområdet HR-tjenester, da det fortsatt er relativt individuelle arbeidsoppgaver. Nordhaug (2002) nevner at individuelle belønninger kan føre til at fokus på resultater blir så stort at det går på bekostning av arbeidet. Dette vil jeg likevel avskrive med tanke på teamets relativt gode kvalitetsarbeid.

På bakgrunn av motstanden mot endring ble det lagt opp til fremtidsseminarer. Poenget med disse seminarene var å forsøke å få de ansatte til å forstå at endringer i virksomheten er nødvendig, og at situasjon hele tiden forandrer seg. Ser man fremtidsseminarene opp mot det Hackman (2002) omtaler som utdanningssystem, mener jeg ikke at fremtidsseminarene kan betraktes som en del av dette. Fremtidsseminarene viser at Sykehuspartner og deres ledere fanger opp det som skjer blant medarbeiderne og er raske til å ta tak i det. Jeg mener derfor at fremtidsseminarene kan tolkes som et reaktivt tiltak, snarere enn et proaktivt eller tilretteleggende tiltak slik utdanningssystemene skal være.



Det blir også nevnt på kursportal i forbindelse med utdanningssystem og videreutdanning. På kursportalen kan de ansatte gjennomføre e-læringskurs som knytter seg til teknisk utførelse av arbeidet knyttet til det faglige. Kursportalen inneholder ikke noen elementer som kan knyttes til teamarbeid. E-læringskursene vil kunne gjennomføres av hvem som helst, når som helst. Hackman (2002) hevder at tilrettelegging for team skapes best ved at videreutdanningen foregår til teamet som helhet, dette kan blant annet gi teamet en mest mulig lik forståelse av kunnskapen. Ser man kursportalen i lys av denne påstanden, vil ikke denne skape de nevnte effektene. Tavlemøter, som omtales mer i kapittel 4.4 team og Lean verktøy, kan i blant fungere som et slags forum for videreutdanning. De gangene det blir fremmet forslag til endring i rutine, eller når nye måter å arbeide på blir lagt frem, kan dette gjøres på tavlemøtene. Tavlemøtene gjennomføres med alle medlemmene tilstede, og alle har derfor mulighet til å tolke, og forstå kunnskapen likt, noe Hackman mener vil kunne føre til at medlemmene kan benytte seg av hverandres kunnskap.

#### **4.3.4 Delkonklusjon**

Sykehuspartner har valgt å organisere deler av sin virksomhet som team. I drøftingen har vi sett at organisasjonsstrukturen hierarkisk, og at færre hierarkiske nivåer vil bidra til å legge forholdene til rette for teamorganisering (Hillestad, 2003)

Det ser heller ikke ut til at det benyttes noen form for belønningssystemer i virksomhetsområdet. Samtidig viser det seg at små ikke-økonomiske belønninger på teamnivå kan virke samlende og er noe teamets medlemmer setter pris på. Det eksisterer fortsatt muligheter for å belønne individene gjennom å justere lønnen, dette går i mot prinsippene om å gi belønning til teamet som helhet (Hackman, 2002). Dette er imidlertid naturlig, siden arbeidsoppgavene fortsatt er relativt individuelle. Dersom Sykehuspartner skal legge til rette for teamarbeid ved å belønne på teamnivå, må virksomheten se på oppbygningen av arbeidsoppgavene.

Tavlemøter er en av få arenaer hvor virksomhetsområdet legger til rette for teamarbeid i forbindelse med videreutdanning slik Hackman (2002) beskriver det. For at virksomhetsområde skal legge ytterligere til rette for teamarbeid er man nødt til å se på mulighetene for å legge opp til felles jobbtrening eller videreutdanning, hvor medlemmene i teamet sammen utvikler en felles forståelse av kunnskapen.

## 4.4 Teamarbeid og Lean verktøy

Forskjellige verktøy og hvordan man benytter seg av verktøyene er kanskje det de aller fleste forbinder med Lean. Gjennom intervjuene av teamets medlemmer og seksjonslederen fikk jeg inntrykk av hvilke verktøy de benyttet seg av og hva de mente om de ulike verktøyene.

Likevel følte jeg et behov for en dypere innsikt omkring Lean, derfor valgte jeg å intervju Lean navigatøren i Sykehuspartner.

Empirien forteller at det i hovedsak er fire verktøy som har blitt tatt i bruk som følge av Lean: Bruk av tavler/tavlemøter, prosesskartlegging og A3. Det arbeides i tillegg med standardisering gjennom arbeidet med rutiner.

### 4.4.1 Lean verktøy i Sykehuspartner

Tavlene og tavlemøtene benyttes på to forskjellige måter. Det ene bruksområdet er daglige tavlemøter. Disse tavlemøtene foregår med seksjonslederen og teamet, og det gjennomføres klokken 09.00 hver dag. De daglige tavlemøtene ledes som regel av seksjonslederen.

Tavlemøtene kan variere i tid, noe respondent nr.1 påpeker: *"Noen ganger kan det være over på 5 minutter og andre ganger kan vi holde på i 30 minutter, det er litt forskjellig ut i fra hva man tar opp"*. Daglige tavlemøter dreier seg om å ha kontroll på driften, daglige styringen av oppgaver og sjekke at alt er i rute. På de daglige tavlemøtene kan det typisk fattes hverdagslige beslutninger. Respondent nr.2 omtaler tavlemøtene som en fin arena dersom det kommer nye måter å gjennomføre arbeidsprosessene på: *"Så er møtene en fin form for å diskutere og så kan man bli enige om at man faktisk gjør det likt"*. Tavlemøtene opplever alle i teamet som et bra verktøy for kontroll og styring i hverdagen, blant annet sier en respondent som i utgangspunktet var negativ til innføringen av Lean: *"Tavlemøter er jeg veldig positiv til. Det synes jeg er fint"*. Den andre formen for tavlemøter er såkalte utvida tavlemøter som tar for seg forbedringsarbeidet som foregår i avdelingen og har fokus på det. De utvida tavlemøtene kobles mot KPI (Key Performance Indicator) og hvordan avdelingen gjør det i forhold til disse. Utvida tavlemøter holdes avhengig av hvordan utviklingen er og hvordan avdelingen presterer, men respondent nr.2 hevder det ofte holdes ukentlig: *"Ofte er det på ukentlig basis"*.

Det er utarbeidet en standardmal på hva slags informasjon som kan være på tavlene, men dette kan tilpasses hos hver seksjon. Som Lean navigatøren påpeker: *"Vi har en sånn*

*standard design som vi bruker som utgangspunkt og så tilpasses det etter hver enkelt seksjons behov... Ofte er det en arbeidsgruppe som setter opp eller designer den tavlen”.*

Prosesskartlegging er også noe som er tatt i bruk. Prosesskartlegging handler om å få bevisstgjort hvordan en prosess er, hva som blir gjort i prosessen og hvor det er problemer i prosessen. Lean navigatøren nevner at: *”Da er det om å gjøre å få identifisert problemene og få tatt tak i de og gjort noe med dem for å skape en bedre flyt i prosessen”.* I forbindelse med å gjøre løse problemene som er identifisert, startes det gjerne en A3.

A3 er en metode som benyttes ved virksomhetsområdet. Her går flere personer sammen og arbeider med å forbedre eller løse ett identifisert problem. Når det arbeides med A3 dannes det grupper, disse kan bli satt sammen av personer fra ulike deler i virksomheten og personer fra eksterne aktører, for eksempel fra foretakene. Tidsperspektivet på A3 gruppene varierer ut i fra omfanget på casen. A3 gruppene organiseres som prosjekter og deltakerne blir valgt inn enten ved at de selv har lyst eller at de besitter kompetanse som er ønskelig å ha i gruppen. Arbeidet med A3 starter ved at gruppen går systematisk til verks for å finne de grunnleggende årsakene til problemet og så gå steg for steg frem til en løsning på problemet. Det pekes på at enkelte A3er ikke blir ferdig, for eksempel sier respondent nr.1: *”Det er mange A3 som holder på et halvt år og som vi ikke har hørt noe fra. Det starter bare og så skjer det ikke noe”.* Respondenten mener at det hadde vært en fordel dersom det ble satt av hele dager til A3 arbeidet: *”Jeg mener det er verre at de som er med skal plukke to timer hver uke forskjellige dager i uka, da blir det vanskelig for folk... Flere har full timeplan og så jobber dem andre steder i Norge”.*

Teamets medlemmer har litt forskjellig innstilling til arbeidet med A3 og A3 grupper. For eksempel sier respondent nr.5: *”Jeg har jobbet i noen A3 grupper nå. I den ene skulle vi løse en enkel ting, vi jobbet på tvers av foretaket her og med hverandre. Vi satt sammen i team og løste problemet, i løpet av kort tid, og man så resultatet med en gang. Kjempe gøy”.* En annen respondent er imidlertid ikke interessert i å være med på A3 arbeid: *”Hvis jeg hører at vi skal i gang med A3, hvem vil være med på det? Det vil ikke jeg være med på, jeg har sluppet. Det eneste er at en kanskje skulle ha gjort det, for å bli litt bedre kjent med det. For nå blir det andre som leder de”.* Respondenten peker videre på at flere fikk et dårlig inntrykk når Lean ble innført: *”Det var kanskje for at vi var litt motstandere av det og vedkommende kanskje ikke var den rette til å prøve å gjøre det sånn at vi kunne ha likt det”.*

Rutiner og standardiserte måter å løse arbeidsprosessene på er det også fokus på, som respondent nr.2 uttrykker det: *”Du skal gjøre det som alle andre, det skal være likt”*. Ved at det jobbes med A3, kan resultatet blant annet være å standardisere rutiner og gi føringer for at medarbeiderne skal arbeide likt. Seksjonslederen peker på at: *”Jeg ser at de nye er ganske flinke til å bruke rutinene, mens de eldre ikke bruker rutinene i like stor grad”*.

#### 4.4.2 Teori om Lean verktøy

Lean verktøy kan beskrives som midler teamet har til å nå målene med arbeidet. Rolfsen (2014) har valgt å dele inn verktøy innenfor Lean etter fire prinsipper:

- Standardisering: Handler om å gjennomføre arbeidsoppgavene likt fra gang til gang (Jacobsen og Thorsvik, 2007).
- Flyt: Verktøy innen dette prinsippet har som hensikt å skape bedre flyt i arbeidsprosessen
- Visualisering: Visualiseringsverktøy kan føre til bedre oversikt over prosesser og enheter i arbeid. Det kan også være en viktig del av kommunikasjonsprosessen hos en virksomhet (Parry og Turner, 2006).
- Kontinuerlig forbedring: Dreier seg om å stadig være på utkikk etter bedre måter å gjøre ting på.

#### 4.4.3 Drøfting Lean verktøy

Funnene mine viser at bruken av tavler er verktøyet de ansatte setter mest pris på. Ved at teamet benytter seg av daglige tavlemøter gir dette de ansatte innblikk i hvordan de ligger an med arbeidet (Parry og Turner, 2006). At teamets medlemmer vet hvordan de ligger an, kan bidra med å skape ro og gi en følelse av kontroll for teammedlemmene. Det påpekes at tavlemøter er en fin arena å ta opp nye måter å gjennomføre arbeidsprosessene på, det vil si at tavlemøtene også fungerer til opplæring, noe jeg var inne på i forrige delkapittel. En annen grunn til at tavlene virker å være så populære er at man har skapt en naturlig setting hvor man kan ta opp forskjellige ting man har på hjertet, og ikke bare ting som knytter seg til arbeidsprosessene. Ser man bruken av tavlenemøtene opp mot teamarbeidet, vil man på tavlemøtene ha mulighet å diskutere og ta beslutninger i fellesskap, noe som kunne vært vanskelig uten en etablert arena til å gjøre det. Videre så benyttes de utvida tavlemøtene til mer overordnede gjøremål, her går fokuset over til å måle etter KPIene og evaluere hvordan avdelingen har gjort det. Jeg tror de utvida tavlemøtene er av størst betydning for ledelsen, men det er positivt at teamet blir involvert i arbeidet. Dette kan bidra med å gi

teammedlemmene eierskap til målene, samtidig som det kan gi andre positive effekter som læring, jobbtilfredshet og forpliktelse til teamet (Stewart, 2006).

Prosesskartlegging og identifiseringen av problemer er noe som benyttes før man setter i gang arbeidet med A3. Det var Lean navigatøren som omtalte og forklarte hva prosesskartlegging innbar, ingen av teammedlemmene omtalte prosessplanlegging. Dette kan tolkes slik at prosesskartlegging først og fremst er noe som benyttes på et høyere nivå og at teamet ikke er involvert i dette arbeidet. I Sykehuspartner ser det ut til at prosesskartlegging er noe som benyttes før man starter med A3, altså kan vi si at prosesskartlegging fungerer som et startpunkt for et forbedringsprosjekt (Trebbel et al., 2010). Det kan dermed se ut som at teamet og de andre ansatte først blir involvert når et problem er identifisert og arbeidet med A3 skal starte.

A3 benyttes til kontinuerlig forbedring (Rolfsen, 2014) og arbeidet med A3 organiseres som prosjekter, hvor målet er å løse et problem (Chakravorty, 2009) Ettersom det er behov for å forbedre ulike prosesser vil A3 gruppene ha forskjellig livsløp, enkelte A3 grupper kan gjennomføres på kort tid, mens andre trenger mange dagers arbeid for å bli ferdig. En av teamet medlemmer mener at noen av A3ene har en tendens til å dra ut i tid og mener det hadde vært bedre dersom det ble lagt opp til hele dager hvor man jobbet i A3 grupper. Dette kan bli løst ved at virksomhetsområdet legger opp til at det skal benyttes hele dager istedenfor noen timer her og der. Jeg mener at dette kan bidra med å skape et mer spisset fokus samtidig som det kunne bidratt med flere gjennomførte A3 prosjekter. Problemet med å legge opp til hele dager med A3 prosjekt er at arbeidet gjerne involverer ansatte fra flere avdelinger, og det kan være vanskelig å rydde plass i de ulike timeplanene samtidig.

De blandede følelse for A3 og A3 grupper kommer mest sannsynlig av måten A3 ble introdusert på. Det blir blant annet nevnt at konsulentene som innførte det kanskje ikke var den rette personen til å legge det frem. Motstanden mot endring kan ha ført til at enkelte ansatte ble negative til blant annet A3 metoden. På bakgrunn av dette er det flere i teamet som ikke vil være med på A3 arbeidet. Dette kan på sin side føre til at Sykehuspartner går glipp av faglig sterke ansatte som kunne ha bidratt med mye verdifull kunnskap i A3 prosjektene.

I Sykehuspartner arbeides det ikke aktivt med verktøy knyttet til standardisering, men det ligger likevel der i form av rutiner. Ved å standardisere rutiner er meningen å få de ansatte til

å arbeide likt og gjøre ting på likest mulig måte. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at å utføre arbeidsoppgavene likt er selve hensikten med standardisering og ved å gjennomføre arbeidsoppgavene likt vil dette kunne føre til færre feil og bedre kvalitet på arbeidet. Seksjonslederen påpeker at de som er ferskest, er de som er flinkest til å benytte seg av rutiner. Dette kan ha en sammenheng med at de nyeste benytter seg av rutiner som en slags oppskrift på hvordan man skal utføre arbeidsoppgavene, og dermed velger å følge rutinene. Mens de som har arbeidet lengst gjør det på samme måten som de alltid har gjort det og det til tross for at det har blitt innført nye måter å gjøre ting på. Dette gjør det vanskeligere for virksomheten å standardisere arbeidet.

Standardisering kan være med på å svekke teammedlemmene sin mulighet til å benytte seg av hverandre sin kunnskap, og kan være negativt for kreativiteten til teamet. Ser man det i lys av teamet som blir studert, så er ikke deres daglige arbeidsoppgaver å være kreative. I skjemabehandlingen er det viktig å gjøre det likt fra gang til gang, og i A3 gruppene kan de ansatte være kreative.

#### **4.4.4 Delkonklusjon**

Drøftingen viser at virksomhetsområdet har en helhetlig og sammenhengende tilnærming til Lean verktøyene. Det starter med prosesskartlegging på et høyere hierarkisk nivå, for å få identifisert problemet. Deretter settes det i gang A3 grupper for å finne en løsning på problemet. Tilslutt kommer standardisering, for å få alle til å jobbe likt i prosessen. Mens de tre andre verktøyene har en sammenheng, kommer tavlemøter i tillegg og litt på siden av de andre verktøyene.

Prosesskartlegging kan med fordel gjennomføres som en teamaktivitet, med en miks av personer både fra ledelsen og de som arbeider med prosessene. Prosesskartlegging kan med dette gi et bedre bilde av hva kunden ønsker seg, samt bidra med eierskap for de som er involvert (Treble et al., 2010). Arbeidet med A3 og i A3 grupper vil selvfølgelig passe til teamarbeid og vil på lik linje med prosesskartlegging bidra med eierskap. I denne casen dreier standardisering seg om å få hver enkelt til å arbeide lik fra gang til gang (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Tavlemøtene kan sees på som et lavterskel tilbud med et fast tidspunkt og sted hvor teamet møtes og diskuterer arbeidsrelaterte ting. Samtidig bidrar tavlene med at de representerer synlighet, slik at ledere og ansatte kan få med seg hvordan arbeidet ligger an. Tavler og tavlemøter fungerer godt når man er organisert som team og gjør det enklere for teamets medlemmer å få oversikt over ulike faktorer knyttet til arbeidet.

## 4.5 Flyteffektivitet i en tjenesteytende virksomhet

Dette delkapittelet fokuserer på hvordan Sykehuspartner har tatt i bruk Lean og hvordan Lean har blitt tilpasset deres situasjon. Virksomheten har hatt en grunntanke om å organisere seg som team for å skape flyt i arbeidet med foretakene. De har en praksisbasert tilnærming til Lean, og det eksiterer ulike meninger om hva Lean innebærer. Det finnes flaskehalser som hindrer en optimal flyt i prosessene, likevel er kapasiteten i teamet god nok til å takle hektiske perioder.

### 4.5.1 Lean tankegang

Respondentene har forskjellig syn og meninger om hva Lean innebærer. Respondent nr.2 tenker på Lean som forandring: *"Jeg tenker forandring eller endring"*. Respondent nr.3 tenker på Lean med bakgrunn i team og nevner i tillegg verktøyet A3: *"Det er jo den teamorganiseringen... Og så skal vi bruke sånne A3er til å finne roten til det onde"*. Videre tenker respondent nr.4 på kontinuerlig forbedring i sin beskrivelse av Lean: *"Jeg tenker på kontinuerlig forbedring... Hva sier man? Man tror ikke man kan bli bedre, men man kan alltid bli bedre"*. Lean navigatøren mener teamarbeid og Lean hører sammen, og mener det er to forhold som utmerker seg: *"Det ene er at teamorganisering brukes som et middel for å bedre flyten. Det andre er mer konseptuelt, det å ha felles ansvar"*. Han peker videre på at det å jobbe i team støtter en Lean tankegang: *"Jeg tror det å jobbe teamorganisert støtter en del andre ting innenfor Lean filosofien, både rundt ledelse og det å ta tak i det kollektive"*.

Som jeg har vært innom tidligere er Lean innført i deler av et virksomhetsområdet og det er relativt nytt i virksomheten. Lean navigatøren nevnte at de har presentert Lean også i andre virksomhetsområder: *"Vi har presentert Lean for to andre virksomhetsområder. Hvordan vi jobber med Lean og noen har vært på miniintroduksjonskurs hos oss"*. Det ene virksomhetsområdet benytter seg av et verktøy som ligner mye på A3: *"Det ene virksomhetsområdet har noe som heter problem prosess og det ligner veldig mye på hvordan vi bruker A3. For å finne rot årsaken og få løst det problem ordentlig en gang for alle i isteden for at det stadig dukker opp igjen"*. Det er ingen konkrete planer om å innføre Lean i andre deler av virksomheten, men det finnes nysgjerrighet. Som Lean navigatøren omtaler det: *"Positiv nysgjerrighet"*.

En av de viktige delene innenfor Lean er å skape høy flyteffektivitet, en av hindrene i dette er flaskehalser. Empirien viser at det eksisterer flere flaskehalser i arbeidsprosessen hos

casevirksomheten. Respondent nr.1 peker på at det kan oppstå en flaskehals dersom kunden har fylt ut et skjema feil, så det må returneres til kunden hvor det så kan ta en god stund før saksbehandleren får det riktig utfylt tilbake: *"Det er kanskje hvis de har gjort feil, så sender vi det tilbake og spør om dette er riktig. Da kan det hende at de ikke sender tilbake på en stund. At det blir liggende hos dem"*. Et annet sted det kan oppstå flaskehals er i overføringen av informasjon fra et system til et annet. Problemet ligger i at enkelte av oppgavene som ligger i systemet, ikke kan gjennomføres før en portalfrist går ut hos foretakene.

Seksjonslederen peker på at: *"Det er ganske mange av de oppgavene som vi må vente med"*. Videre mener seksjonslederen at dersom de har jobbet jevnt med andre oppgaver, er det ikke noe problem å ta de oppgavene når fristen har gått ut hos foretakene. Respondent nr.5 mener at systemene generelt kan være en flaskehals: *"Jeg opplever generelt systemene som en flaskehals. Vi er i 2016 og så mye tregheter. Du må vente i 50 sekunder på å få opp noe. Du har gjerne noen på telefon og så må du vente"*.

Siden tok i bruk team organisering har de ikke opplevd at det har vært for liten kapasitet til å få gjort alle arbeidsoppgavene. Respondent nr.3 sier dette i forbindelse med teamarbeid og kapasitet: *"Det har gått veldig bra. Noen topper er det, da kan vi sitte litt ekstra. Vi sitter aldri noe overtid eller sånn. Men da kan man sitte en time eller to en dag og så sitter man litt mindre en annen gang"*.

#### **4.5.2 Teori omkring flyteffektivitet og en Lean tankegang**

Lean kan studeres og tolkes på ulike nivåer. Rolfsen (2014) har delt inn i fire tilnærminger, fra lite presis til mer spesifikt: Organisasjonstrend, ledelsesfilosofi, sett av prinsipper og sett av praksiser.

Flyteffektivitet fokuserer på enheten som behandles i prosessen. I en flyteffektiv tankegang tilpasser virksomhet seg kundenes behov (Modig og Åhlström, 2012). I flyteffektivitet sees prosessene på fra kundens perspektiv. Modig og Åhlström (2012) nevner spesielt tre faktorer som kan bidra med å forstå og forklare hvorfor det ikke er lett å oppnå høy flyteffektivitet: Den første går ut på at gjennomløpstiden øker når kapasiteten er sprengt eller det ikke er mulig å arbeide raskere. Den andre går ut på flaskehals, altså det steget i prosessen som tar lengst tid. Den tredje handler om at det alltid vil eksistere variasjon i en arbeidsprosess.



### 4.5.3 Drøfting Lean og flyteeffektivitet

Store deler av bruken av Lean dreier seg om verktøy og hvordan man skal fremme flyteeffektivitet. Teammedlemmene har også et ganske verktøybasert syn på Lean. Med bakgrunn i innsamlet empiri mener jeg at casevirksomheten har en tilnærming til Lean som et sett av praksiser og er relativt verktøybasert (Rolfsen, 2014). Sykehuspartner har ikke et helhetlig fokus på Lean. Men som beskrevet i kapittel 1.1 angående casevirksomheten, har ledelsen involvert seg mer i arbeidet med Lean og at det i tillegg eksisterer positiv nysgjerrighet for Lean i andre deler av virksomheten, tyder dette på at det kan bli større fokus på Lean i hele virksomheten. Det kan derfor være grunn til å tro at virksomheten på sikt kan gå i fra en verktøybasert tilnærming til en mer helhetlig tilnærming. Dette kan føre til at Lean går fra å bli tolket som et sett av praksiser til Lean som en ledelsesfilosofi, altså som en måte å tenke på for å løse organisatoriske utfordringer (Rolfsen, 2014). Dersom Lean blir utviklet til å være en ledelsesfilosofi, vil det også kunne bidra til å endre hva de ansatte i virksomheten mener om Lean.

Siden Sykehuspartner har en praksisbasert tilnærming til Lean, mener Rolfsen (2014) at det er viktig å oversette alle praksisene til virksomhetens forhold. Bowen og Youngdahl (1998) mener at dersom tjeneste- og serviceytende virksomheter skal ta i bruk Lean, er man nødt til å tilpasse Lean. De har utarbeidet en liste med spesifikke forhold de mener tjenesteytende eller service virksomheter bør fokusere på. Jeg vil i fortsettelsen av delkapittelet benytte meg av denne listen for å diskutere hvordan casevirksomheten arbeider med Lean (se tabell 2 fra kapittel 2.2.1):

Det første punktet Bowen og Youngdahl (1998) mener en virksomhet bør fokusere på er: *Målene til virksomheten burde fokusere på intern effektivitet og fleksibilitet sett fra kundens side*. Her kan vi se at virksomheten har gått fra en porteføljeløsning hvor de tidligere ble målt etter hvor effektivt ressursene ble utnyttet, til en teamorganisert løsning hvor fokuset etter hvert har blitt på kundene. Den tidligere ressurseffektiviteten er ikke kjent for å være kunderettet, noe Modig og Åhlström (2012) påpeker når de mener at kundene må tilpasse seg virksomheten i en ressurseffektiv tankegang. Innføringen av tavler og måling på tavlene kan sees på som noen av tiltakene for å fokusere på intern effektivitet. Som Parry og Turner (2006) peker på gir informasjonen på tavlene ett raskt innblikk i hvordan man ligger an.

Det at casevirksomheten valgte å organisere seg som team kan være et av virkemidlene for å være fleksibel sett fra kundens side. Med dagens organisering får kundene svar på henvendelsene sine uavhengig av hvilke saksbehandlere som er på jobb. I den tidligere porteføljeløsningen kunne sakene bli liggende på pulten til saksbehandleren dersom det var ferie eller sykdom. Dette tolker jeg som at fleksibiliteten til virksomheten sett fra kundens side er styrket etter omorganiseringen, noe som dersom man tar inn Modig og Åhlström (2012) sitt utsagn om at prosessene skal studeres fra kundens eller flytenhetens perspektiv. Videre virker det som om teamet har tilstrekkelig med kapasitet til å gjennomføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte, seksjonslederen mener til og med at de har litt å gå på. De ansatte ser også ut til å være villige til å ta i et ekstra tak dersom noe uventet skulle skje og arbeidsmengden stige en periode. Knyttes dette opp til teorien om Littles lov, så ser ikke kapasitetsspørsmålet ut til å være et hinder i flyteffektiviteten (Modig og Åhlström, 2012).

Den andre av trekkene en tjeneste- eller serviceytende virksomhet bør fokusere på er: *Flyt produksjon og flyteffektivitet*. Innføringen og fokuset på Lean har i virksomheten vært drevet med tanke på flyteffektivitet. Fra jeg ble introdusert til Lean i mine første møter med Sykehuspartner har det vært snakket om flyteffektiviteten, derfor er det tydelig at flyt er i sentrum for Lean. Dette har jeg også fått inntrykk av i måten de arbeider med prosesser på, noe som er en sentral del innen flyteffektivitet (Modig og Åhlström, 2012).

Teamorganiseringen nevnes også av Lean navigatøren som et middel for å oppnå bedre flyt i prosessene. Ved at arbeidsoppgavene kommer i form av køer, slik de gjør nå, vil man ha flere personer som kan arbeide med saker. Samtidig blir arbeidsoppgavene tatt i riktig rekkefølge, og denne måten å arbeide på vil kunne bidra med å ta de eldste sakene først og dermed sikre en jevn flyt i arbeidet.

Det neste trekket Bowen og Youngdahl (1998) mener en tjenesteytende virksomhet bør fokusere på er: *Å ha fokus på verdikjeden, og identifiser samt kvitte seg med ikke verdiskapende aktiviteter*. Verdikjeden er i fokus hos Sykehuspartner gjennom blant annet prosesskartlegging. Prosesskartleggingen er noe som gjøres på overordnet nivå, men det er like fullt en viktig del av arbeidet med Lean hos casevirksomheten. Gjennom arbeidet med prosesskartleggingen finner de for eksempel problemer eller forbedringsområder. Som nevnt i forrige delkapittel, iverksettes det A3 som kan arbeide med forbedringer. For A3 gruppene som arbeider med tiltak, er det viktig å vite hva kundene tillegger av verdi til en tjeneste

(Sayer og Williams, 2007). Fokuset på verdikjeden er noe vi kan se gjennom hele casevirksomhetens bruk av Lean og Lean verktøyene (Rolfsen, 2014).

I arbeidet med å kvitte seg med ikke verdiskapende aktiviteter har jeg gjennom empirien funnet et par flaskehals. Flaskehalsene har til felles at de ligger i det eksterne, henholdsvis kunder og systemer. Rolfsen (2014) mener at man kan fjerne eller redusere flaskehals ved å legge et lite mellomlager med arbeid før selve flaskehalsen og på denne måten sørge for at flaskehalsen alltid er i arbeid. Likevel hevder Modig og Åhlström (2012) at en flaskehals er det stadiet i prosessen som tar lengst tid, og med bakgrunn i dette utsagnet vil det alltid finnes en flaskehals. Rolfsen (2014) støtter dette og peker på at dersom man fjerner en flaskehals, så vil en annen oppstå. Slik jeg tolker det vil det derfor være opp til virksomheten å identifisere samt bestemme hvor man vil ha flaskehals. Det viktigste er imidlertid å fjerne de flaskehalsene som fører til ekstra arbeid og ikke verdiskapende aktiviteter. I forhold til teamet kan dette for eksempel være skjemaer som en saksbehandler må sende tilbake flere ganger før det kan fullføres. Knyttet opp mot teorien omkring effektivitetsparadokset, vil dette kalles flere gjenopptagelser per flytenhet og være en kilde til sløsing (Modig og Åhlström, 2012).

Bowen og Youngdahl (1998) nevner videre at fokuset bør ligge på: *Å øke kundefokuset samt involvere kundene med tanke på å levere tjenester de har behov for*. Dette kommer frem gjennom empirien ved at Sykehuspartner gir eksterne aktører muligheten til å delta i forbedringsarbeidet. Kunder, tjenesteleverandører og andre avdelinger i virksomheten kan bli invitert til å delta i A3 gruppene. Det er hvilke behov A3 gruppen har, som styrer hvem som blir invitert til å være med. Det at virksomheten er så aktive til å invitere eksterne til å delta i arbeidet, er helt klart et viktig punkt for øke kundefokuset. Kundemedvirkning i forhold til prosesser er helt sentralt i en flyteffektiv tankegang (Modig og Åhlström, 2012). Modig og Åhlström (2012) beskriver prosesser som de aktivitetene en flytenhet går gjennom på vei mot å oppfylle kundens behov. Setter man dette i sammenheng med saksbehandling, vil man kunne omtale sakspapirene som flytenheten, og prosessen de aktivitetene denne går gjennom på veien mot å tilfredsstille kundens behov. Siden det er kundens behov som styrer mye av prosessen, er det viktig å involvere kundene i arbeidet med å skape de tjenester de har behov for (Bowen og Youngdahl, 1998).

Tilslutt setter Bowen og Youngdahl (1998) fokuset på betydningen av: *Å myndiggjøre sine egne ansatte gjennom å tilby videreutdanning, teambuilding samt legge til rette for ansatte*

*medvirkning*. Under dette punktet har jeg fått inntrykk av at casevirksomheten har litt å gå. Ser man først på myndiggjøring av de ansatte har de riktignok gode muligheter til å delta i arbeidet med å øke kundeverdi. I denne sammenheng kan man spesielt trekke frem arbeidet i A3 grupper, men også i forbindelse med tavlene og tavlemøtene. Tavler og tavlemøter er noe de ansatte er med på daglig (Parry og Turner, 2006), og det ser ut til at listen er relativt lav for å komme med innspill. Derimot er A3 gruppene noe de ansatte er sjeldnere innom, men det oppfordres fra ledelsens side om å delta i dette. Når det gjelder å investere i de ansatte gjennom å tilby videreutdanning og teambuilding, er dette noe virksomheten ikke benytter seg nevneverdig av. Som jeg omtalte i kapittel 4.3, tilrettelegging for teamarbeid, er det mer å hente i forhold til tilrettelegging. Dette er noe virksomheten kan bli bedre til, både med tanke på å styrke teamarbeidet, men også for å gi de ansatte mer teoretisk grunnlag omkring Lean.

#### **4.5.4 Delkonklusjon**

Sykehuspartner har en praksisbasert tilnærming til Lean. Innen denne tilnærmingen er verktøy sentralt, noe som ble presentert under det forrige undersøkelsesområde. Virksomheten har, enten bevisst eller ubevisst, fulgt flere av kriteriene Bowen og Youngdahl (1998) mener en tjenesteytende virksomhet bør fokusere på. Kriteriene presentert av Bowen og Youngdahl dreier seg om å sette kunden i fokus, en slik tankegang stemmer overens med det Modig og Åhlström (2012) presenterer som flyteeffektivt. Derfor vil en tilpasning etter kriteriene til Bowen og Youngdahl bidra til å øke flyteeffektiviteten.

Samtidig kan det å løfte Lean fra en praksisbasert tilnærming og nærmere en ledelsesfilosofi, bidra til en mer helhetlig bruk av Lean. Får man i tillegg til å fremme Lean arbeidet hos andre avdelinger, internt eller hos kunder/ foretak internt, kan mer av tiden benyttes på verdiskapende aktiviteter fremfor ikke-verdiskapende aktiviteter.

## 5. Konklusjon

Bakgrunnen for studien har vært å svare på følgende problemstilling: *Hvordan arbeider Sykehuspartner med team med fokus på flyteeffektivitet?* Problemstillingen ble ytterligere konkretisert ved at jeg delte den inn fem undersøkelsesområder. Jeg vil i starten på denne delen forsøke å svare på disse fem undersøkelsesområdene, før jeg tilslutt kommer med en konklusjon på problemstillingen.

### **Undersøkelsesområde 1:** *Hvordan benyttes team og teamarbeid i Sykehuspartner?*

I drøftingen sammenlignet jeg teamarbeidet ved Sykehuspartner mot forskjellene mellom en arbeidsgruppe og et team presentert av Katzenbach og Smith (1993). Denne sammenligningen viser at en overvekt av karakteristikaene til teamet i casen, hører under det Katzenbach og Smith omtaler som en arbeidsgruppe. Dette, sammen med at arbeidsoppgavene fortsatt løses individuelt og uten en stor grad av gjensidig avhengighet, vil tyde på at de benytter seg av arbeidsgrupper og ikke team. Til tross for dette, kan vi se at arbeidsgrupper benyttes på ulike måter: seksjonen er delt inn som en gruppe (teamet), de ansatte sitter sammen i grupper (øygruppene) og A3 grupper settes sammen med medlemmer fra teamet og andre aktuelle personer (se figur 6, bruk av grupper).

### **Undersøkelsesområde 2:** *Hvordan ledes teamarbeidet i Sykehuspartner?*

Teamet ledes av seksjonslederen. Lederen løser ikke oppgaver sammen med teamet, og er heller ikke en del av teamet, derfor er teamets leder en ekstern leder (Hjertø, 2013). Siden lederen opererer som en ekstern leder, mener jeg at coaching-ferdighetene bør videreutvikles. Samtidig legger de daglige tavlemøtene forholdene til rette for coaching av teamet som helhet (Hackman, 2002), og kan med dette bidra til å gi teamets medlemmer de verktøyene, kunnskapene og mulighetene de trenger for å løse arbeidsoppgavene effektivt (Peterson og Hicks, 1995). Sammen med lederen vil også nestlederen ha betydning i hvordan teamarbeidet ledes. Der hvor lederen ikke har fagkunnskap, bidrar en faglig sterk nestleder til å utfylle lederduoen.

### **Undersøkelsesområde 3:** *Hvordan legger Sykehuspartner til rette for teamarbeid?*

Sykehuspartner har en hierarkisk virksomhetsstruktur (Hillestad, 2003), og teamene blir gitt for liten myndighet til å utvikle seg. Gjennom innsamlet empiri og drøfting mener jeg at Sykehuspartner som helhet, i liten grad legger til rette for teamarbeid. Det som er av

belønning og videreutdanning retter seg mot individene og ikke mot teamet. Dersom Sykehuspartner etablerer en mer helhetlig tilnærming til teamarbeid, kan dette være en viktig brikke for å legge forholdene til rette for de som faktisk skal arbeide i team.

**Undersøkellesområde 4:** *Hvilke Lean verktøy passer til teamarbeid?*

I casen kan vi se at Sykehuspartner benytter seg av fire verktøy som kommer fra Lean. Ser man disse verktøyene i sammenheng med hvordan Rolfsen (2014) har valgt å dele inn verktøyene, har virksomheten tatt i bruk ett verktøy innen hver av prinsippene; standardisering, flyt, visualisering og kontinuerlig forbedring. Fra drøftingen kan man se at verktøyene under flyt (prosesskartlegging), visualisering (tavlemøter) og kontinuerlig forbedring (A3 grupper) passer med team og teamorganisering. Arbeidet med standardisering er viktig for virksomheten, men standardisering retter seg mot enkeltindividene i virksomheten og ikke mot teamet som helhet.

**Undersøkellesområde 5:** *Hvordan kan en virksomhet tilpasse Lean til sin egen situasjon for å skape flyt?*

Empirien viser at Sykehuspartner har en praksisbasert tilnærming til Lean, noe som vil si at de har en svært konkret forståelse av Lean. I drøftingen ble det gjennomgått hvordan Sykehuspartner har tilpasset Lean til sin egen situasjon. Samtidig kan man se at ved å følge Bowen og Youngdahl (1998) sine kriterier for å tilpasse Lean til en tjenesteytende virksomhet, bidrar dette til å øke kundefokuset, noe som igjen vil øke flyteffektiviteten (Modig og Åhlström, 2012).

**Konklusjon problemstilling:** *Hvordan arbeider Sykehuspartner med team med fokus på flyteffektivitet?*

Jeg har studert ulike faktorer knyttet til team, teamarbeid, Lean og flyteffektivitet. Drøftingen og delkonklusjonene viser at virksomhetsområdet HR-tjenester ikke benytter seg av team, i ordets rette forstand. De benytter seg av det som blir omtalt som arbeidsgrupper (Katzenbach og Smith, 1993). Hovedforskjellene i bruken mellom team og arbeidsgrupper ligger i gjensidig avhengighet, felles ansvar og arbeidsoppgaver som fortsatt løses individuelt. Til tross for at arbeidsoppgavene fortsatt er individuelle, ser det likevel ut som innføringen av team (arbeidsgrupper) har fungert etter hensikten med å få til en bedre flyt i arbeidsprosessene. Funnene viser at Lean og flyteffektivitet er gjennomgående i hvordan teamet arbeider, og kundefokuset bidrar til å skape et mer effektivt virksomhetsområde. Et

virksomhetsområde som bidrar til at: *”Sykehusene får frigjort tid og kapasitet til å drive med det sykehusene er best til – å behandle pasienter - (Erlandsen, 2014)”*.

## 5.1 Anbefalinger og praktiske implikasjoner

For Sykehuspartner kan denne studien være av betydning fordi den ser dypere på deres bruk av team og hvordan dette benyttes i forhold til Lean og flyteeffektivitet. Sykehuspartner vil kunne benytte funnene som et utgangspunkt for videre forbedringer, både innen Lean og flyteeffektivitet, men kanskje mest innenfor teamarbeid og arbeid i grupper.

Jeg anbefaler at Sykehuspartner ser nærmere på hva som forbindes med begrepet team (arbeidsgrupper), og hvordan man benytter seg av de ulike gruppene. Dette kan gjøres ved å studere boken *”Teamet”* av Sjøvold (2006). Denne boken gir et innblikk i hvordan grupper utvikler seg, samtidig som den ser på andre faktorer som kan bidra med å skape en forståelse av team og grupper. Sykehuspartner bør også gi de ansatte en grundigere opplæring i hva teamarbeid er, og hvordan det er å jobbe i team. Flere av respondentene påpekte at det ikke hadde vært opplæring innen teamarbeid. Det ble blant annet fremmet et konkret forslag om det kunne være mulig å gjennomføre klasseromsundervisning, for å skape en bedre forståelse av hvordan det er å jobbe i team.

Med bakgrunn i bruken av team eller arbeidsgrupper, bør Sykehuspartner se på hvordan de overordnet kan legge til rette for teamarbeid. Her tenker jeg første og fremst på organiseringen av virksomheten, men også på utforming av arbeidsoppgaver, belønningssystemer og videreutdanning av sine ansatte.

Innenfor Lean tematikken, bør det forsøkes å etablere Lean i andre deler av virksomheten. Dette kan være med å skape en Lean kultur, som på sikt kan gjennomsyre alt av arbeidet i virksomheten. Det ble i kapittel 4.5.1 påpekt at flere av flaskehalsene ligger eksternt (hos foretakene og i systemene), noe som kan endres dersom foretakene også er interessert i å innføre Lean.

## 5.2 Teoretiske implikasjoner

Studien tar for seg en kombinasjon av to store fagfelt, med team på den ene siden og Lean på den andre. Kombinasjonen av fagfeltene er ikke ny, og blant annet kan man se at Rolfsen (2014) er inne på den samme tematikken. Innfallsvinkelen min, med fokus på team som et ledd til å bedre flyteffektiviteten, er heller ikke unik. Men studien bidrar til å synliggjøre hvordan en norsk virksomhet har løst det aktuelle temaet.

Som nevnt i metodekapittelet kan ikke funnene generaliseres til alle virksomheter som benytter seg av teamarbeid innen Lean, men funnene kan overføres til andre virksomhetsområder eller virksomheter dersom den som leser studien selv føler at situasjonen passer. Studien kan også bidra med å fungere som nok et eksempel på bruken av team som en velkjent klisjé innen næringslivet og det offentlige, noe Hjertø (2000) fremhever i artikkelen: *”Tid for effektive team: Veien fra klisjé til realiteter”*.

## 5.3 Videre forskning

Denne studien har sett på hvordan en del av en stor virksomhet, Sykehuspartner, har tatt i bruk teamarbeid innenfor Lean metodikken. Det finnes derfor andre områder det ikke er forsket på. Av interessante temaer som kan studeres, mener jeg at det å se på hvilke typer team som er best egnet til å utføre forbedringsarbeidet (A3 arbeidet) og hvordan man skal sette sammen et slikt team, er meget relevant.

En annen interessant vinkling ville være å se på utforming av arbeidsoppgaver til teamarbeid, et team som følger prinsippene til Lean. Innen dette forskningsområde vil det være viktig å utforme arbeidsoppgaver som skaper høy grad av gjensidig avhengighet, felles ansvar, og arbeidsoppgaver som må løses ved å ta i bruk hverandres ferdigheter.

Ovenfor har jeg identifisert to mulig områder for videre forskning. Medvirkning og teamarbeid er diskutert innenfor Lean, og temaet har derfor mye spennende forskning foran seg.



## Referanseliste

- Atkinson, J. W. (1958) Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies, and incentives, *Motives in fantasy, action, and society: A method of assessment and study*, s. 288-305.
- Aubé, C. og Rousseau, V. (2005) Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 9 (3), s. 189-204.
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L. og Colbert, A. E. (2007) The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups, *Academy of Management Journal*, 50 (3), s. 544-557.
- Belbin, R. M. (2010) *Team Roles at Work*. 2. utg. New York: Taylor & Francis
- Blake, R. R. og Mouton, J. S. (1985) *The managerial grid III*. Houston Gulf Publishing.
- Bowen, D. E. og Youngdahl, W. E. (1998) "Lean" service: in defence of a production-line approach, *International Journal of Service Industry Management*, 9 (3), s. 207-225.
- Børresen, M. F. og Løberg, A. K. (2015) Halverte sykefraværet med teamarbeid, *NRK*.  
Tilgjengelig fra <http://www.nrk.no/ho/halverte-sykefravaeret-med-teamarbeid-1.12378139>
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. og Converse, S. (1993) Shared mental models in expert team decision making, *Individual and Group Decision Making: Current Issues*, s. 221-222.
- Chakravorty, S. S. (2009) Process Improvement: Using Toyota's A3 Reports, *The Quality Management Journal*, 16 (4).
- Christiansen, T. B., Ahrengot, N. og Leck, M. (2006) *LEAN* København: Børsens Forlag.
- Dommerud, T. J. (2013) Sykehuspartner rapport 2013. Drammen: Sykehuspartner.
- Easton, G. (2010) One case study is enough. Lancaster University Management School
- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Erlandsen, A. G. (2014) *Regjeringens helsepolitikk – kvalitet og pasientsikkerhet – åpenhet og involvering*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringens-helsepolitikk--kvalitet-og-/id748943/>.
- Evered, R. D. og Selman, J. C. (1989) Coaching and the Art of Management, *Organizational Dynamics*, 18 (2), s. 16-32.

- Grova, A. L. (2014) *Hvordan anvender ledere i ulike organisasjoner ulik ledelsesatferd på bakgrunn av organisasjonens kontekst?* Master, Universitetet i Tromsø.
- Hackman, J. R. (2002) *Leading Teams* Boston: Harvard Business School Publishing Corporation
- Hackman, J. R. og Oldham, G. (1980) *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Heldal, F. og Antonsen, S. (2014) Team Leadership in a High-Risk Organization: The Role of Contextual Factors, *Small Group Research*, 45 (4), s. 376-399.
- Hersey, P. og Blanchard, K. H. (1988) *Management of organizational behavior*. 5. utg. NJ: Prentice Hall.
- Hillestad, T. (2003) Lederskapets dilemma når hierarkiene faller, *MAGMA*, 2.
- Hjertø, K. B. (2000) Tid for effektive team: Veien fra klisjé til realiteter, *MAGMA*.
- Hjertø, K. B. (2013) *TEAM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Horwitz, S. K. og Horwitz, I. B. (2007) The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic review of Team Demography *Journal of Management*, 33 (6), s. 987-1015.
- Hunt, S. D. og Morgan, R. M. (1995) The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59 (2), s. 1-15.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, D. W. og Johnson, R. T. (2005) New Developments in Social Interdependence Theory, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, s. 285-358.
- Katzenbach, J. R. og Smith, D. K. (1993) The discipline of teams, *Harvard Business Review*, 71 (7/8), s. 111-121.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Krafcik, J. F. (1988) Triumph of the Lean Production System, *Sloan Management Review*, s. 41-52.
- Lincoln, Y. S. og Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*, Sage Publications, 75.
- Locke, E. A. (1968) Toward a theory of task motivation and incentives *Organizational behavior and Human Performance*, 3 (2), s. 157-189.
- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Merriam, S. B. (1988) *Case study research in education: A qualitative approach*. . San Francisco: Jossey-Bass.
- Modig, N. og Åhlström, P. (2012) *Dette er LEAN*. Stockholm: Rheologica publishing.
- Moxon, P. (1993) *Building a better team*. Aldershot: Gower Publishings.
- Nerdrum, P. (1998) Mellom sannhet og velferd: Etiske dilemmaer i forskninger belyst ved et eksempel. Oslo: Høgskolen i Oslo.
- Nordhaug, O. (2002) *LMR, Ledelse av menneskelige ressurser: Måltrettet peronal- og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Oldham, G. R. og Hackman, J. R. (2010) Not what it was and not what it will be: The future of job design research, *Journal of Organizational Behavior*, 31 (2-3), s. 463-479.
- Parry, G. og Turner, C. (2006) Application of lean visual process management tools, *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 17 (1).
- Patton, M. (1990) Qualitative evaluation and research methods, s. 169-186.
- Peterson, D. B. og Hicks, M. D. (1995) *Leader As Coach*. 1. utg. Minneapolis: Personnel Decisions.
- Rolfsen, M. (2014) *Lean blir norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rosendahl, T. og Egir, A. (2008) Multidisiplinære team og oljeindustrien, *MAGMA*, 6.
- Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sayer, N. J. og Williams, B. (2007) *Lean for Dummies*. Indiana: Wiley Publishing Inc.
- Sjøvold, E. (2006) *Teamet - Utvikling, effektivitet og endringen i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sjøvold, E. (2014) *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Smith, K. A., Vasudevan, S. P. og Tann, M. R. (1996) Organizational learning and resource-based theory: an integrative model, *Journal of Organizational Change Management*, 9 (6), s. 41-53.
- Stewart, G. L. (2006) A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance, *Journal of Management*, 32 (1), s. 29-55.
- Sundstrom, E., Meuse, K. P. D. og Futrell, D. (1990) Work teams: Applications and effectiveness, *American Psychologist*, 45 (2), s. 120-133.
- Thagaard, T. (2002) *Systematikk og Innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Treble, T. M., Hansi, N., Hydes, T., Smith, M. A. og Baker, M. (2010) Process mapping the patient journey through health care: an introduction, *BMJ*, 341, s. 394-401.
- Vroom, V. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley.

Womack, J. P. og Jones, D. T. (1996) *Lean Thinking: Banish Waste and Create Your Corporation*. New York: Rawson Associates.

Aabakken, K. (2015) Sykehuspartner VO HR, Økonomi og Regnskap.

# Vedlegg

## Vedlegg 1 Intervjuguide teammedlemmer

### Innledning

Informere om oppgaven og hva slags type emner det blir spurt om. Informere samt spørre om det er greit at intervjuet blir tatt opp på mobiltelefonen. I tillegg til rettighetene omkring dette. Informere om at jeg kommer til å ta notater. Informere om anonymitet og bruk av pseudonymer.

Intervjuet vil ha en varighet på cirka 45 minutter. Er det noe du mener er uklart eller ikke vil svare på er det bare å si i fra. Og husk, du har til enhver tid mulighet til å avbryte intervjuet! Noen spørsmål før vi starter?

### Hoveddel

#### Fakta og bakgrunn:

- Kan du si litt om din yrkeskarriere?
  - o Hvor lenge har du jobbet i Sykehuspartner?
  - o Hva er din stilling og hva er dine arbeidsoppgaver?
  - o Kompetanse?

#### Team:

- Hva tenker du på når du hører ordet team?
- Hvordan vil du definere et team?
- Hvilke team er du medlem av?
  - o Hvem er på de forskjellige teamene?
  - o Hvordan vil du definere teamet (ene) ditt?
  - o Evt. Hvordan mener du ditt team passer inn i forhold til det du nå definerte som et team?
- Hva er teamets typiske oppgaver?
- Hvordan synes du teamet samarbeider i dag?
- I teamet som helhet, hvordan tas beslutninger?

- Hvem tar beslutninger?
- Hvor stor myndighet har teamet til å ta beslutninger?

### **Organisering av team:**

- Hvordan legger Sykehuspartner til rette for å støtte teamarbeid?
  - Tilpassede oppgaver eller føler du at dere jobber hver for dere med separate oppgaver?
  - Organisere og støtte team
  - Kursing
  - Coaching/ veiledning
  - Belønningssystemer

### **Motivasjon og teamarbeid**

- Hvilke faktorer spiller inn og bidrar til å skape motivasjon i arbeidet for deg?
- Hvilke mål arbeider du mot?
- Hvilke mål arbeider teamet etter?
- Hvordan arbeider teamet for å nå målene?

### **Ledelse av team:**

- Hvordan bestemmes det hvem som blir leder i teamet?
- Hva tror du de andre i teamet mener du om måten teamet ditt blir ledet på?
- Hvor stor makt/myndighet har teamet og teamlederen til å utføre og bestemme over sin egen situasjon mtp:
  - utføre arbeidet
  - overvåke og lede arbeidsprosessen
  - designe teamet og bestemme behovet for organisatorisk støtte
  - sette den overordnede retningen

### **Arbeidet og samarbeidet med kunder i tiden før Lean ble innført**

- Fortell litt om hvordan du arbeidet mot kunder tidligere?
  - Arbeidsmetoder og tidsperspektivet
  - Proaktivt eller reaktivt arbeid?
- Kan du beskrive hvordan relasjonen mellom deg og en typisk kunde var?

## **LEAN**

- Hva tenker du på når jeg nevner LEAN? Hvordan vil du beskrive dette ordet?
- Hvordan opplevde du at Lean ble innført i din jobb?
- Hvilke endringer har du merket som følge av innføringen av LEAN?
  - o Ble det tatt i bruk noen spesielle verktøy?
    - Standardisering
    - Flyt
    - Visualisering
    - Kontinuerlig forbedring
- Hva synes du om ”flyten” i oppgavene teamet jobber med?
  - o Nok kapasitet til å holde gjennoløpstiden nede?
  - o Flaskehalsen?
  - o Oppgavene fordeler seg mellom teamets medlemmer?
- Hvordan opplever du at kundene har reagert på at dere nå er organisert som team?
  - o Kvalitet
  - o Fleksibilitet
  - o Produktivitet
- Hva mener du om kvaliteten på tjenestene og leveransene deres nå kontra før innføringen av Lean?

## **Forbedringer**

- Hva føler du at dere kan bli bedre på i teamarbeidet?
- Hvis du hadde mulighet til å endre på noe ved måten (mtp. Team og LEAN) dere arbeidet på, hva ville det vært?

## **Avslutningen**

- Gjengi og oppsummere funnene.
- Spørre om jeg har skjont det.
- Er det noe spesielt du har lyst til å tilføye?
- Ved eventuelt behov for oppfølgingsspørsmål er det greit om jeg tar kontakt på mail?
- Takke for intervjuet!

## Vedlegg 2 Intervjuguide leder

### Innledning

Informere om oppgaven og hva slags emner som kommer i intervjuet. Informere samt spørre om det er greit at intervjuet blir tatt opp på mobiltelefonen. I tillegg til rettighetene omkring dette. Informere om at jeg kommer til å ta notater. Informere om anonymitet og bruk av pseudonymer.

Intervjuet vil ha en varighet på cirka 45 minutter. Er det noe du mener er uklar eller ikke vil svare på er det bare å si i fra. Og husk, du har til en hver tid mulighet til å avbryte intervjuet! Noen spørsmål før vi starter?

### Hoveddel

#### Fakta og bakgrunn:

- Kan du si litt om din yrkeskarriere?
  - o Hvor lenge har du jobbet i Sykehuspartner?
  - o Hva er din stilling og dine arbeidsoppgaver?
  - o Kompetanse?

#### Team:

- Hva tenker du på når du hører ordet team?
- Hvordan vil du definere et team?
- Hvor lenge har dere arbeidet med team?

#### Ledelse av team:

- Hva er din rolle i forbindelse med teamene?
  - o Teameier?
  - o Leder?
- Hvordan bestemmes det hvem som blir leder i et team hos dere?
  - o Er dette en fast eller rullerende leder?
- Hva tror du teamet mener du om måten teamene blir ledet på?
- Hvor stor makt/myndighet har teamet og teamlederen til å utføre og bestemme over sin egen situasjon mtp:



- utføre arbeidet
- overvåke og lede arbeidsprosessen
- designe teamet og bestemme behovet for organisatorisk støtte
- sette den overordnede retningen

### **Organisering av team:**

- Hvordan legger Sykehuspartner til rette for å støtte teamarbeid?
  - Tilpassede oppgaver
  - Organisere og støtte team
  - Kursing
  - Coaching/ veiledning
  - Belønningssystemer

### **Arbeidet og samarbeidet med kunder i tiden før Lean ble innført**

- Fortell litt om hvordan dere arbeidet mot kunder tidligere?
  - Arbeidsmetoder
  - Tidsperspektivet
  - Proaktivt eller reaktivt arbeid?

### **LEAN:**

- Hva tenker du på når jeg nevner LEAN?
  - Hvordan vil du beskrive LEAN?
    - Organisasjonstrend, ledelsesfilosofi, sett av prinsipper eller et sett av praksiser
- Hvilke endringer har du merket som følge av innføringen av LEAN?
- Hvilke Lean verktøy har dere valgt å benytte dere av? Og hvorfor?
  - Verktøy:
    - Standardisering
    - Flyt
    - Visualisering
    - Kontinuerlig forbedring
- ”Flyter” oppgavene teamet jobber med på en tilfredsstillende måte?
  - Nok kapasitet til å holde gjennomsnittstiden nede?
  - Flaskehals?

- Oppgavene fordeler seg mellom teamets medlemmer?
- Hvordan opplever du at kundene har reagert på at dere nå er organisert som team?
  - Kvalitet
  - Produktivitet
  - Fleksibilitet
- Hva mener du om kvaliteten på tjenestene og leveransene deres nå kontra før innføringen av Lean?

### **Forbedringer**

- Hva føler du at dere kan bli bedre på i teamarbeidet?
- Hvis du hadde mulighet til å endre på noe ved måten (mtp. Team og LEAN) dere arbeidet på, hva ville det vært?

### **Avslutning**

- Gjengi og oppsummere funnene.
- Spørre om jeg har skjont det.
- Er det noe spesielt du har lyst til å tilføye?
- Ved eventuelt behov for oppfølgingsspørsmål er det greit om jeg tar kontakt på mail?
- Takke for intervjuet!

## Vedlegg 3 Intervjuguide Lean navigatør

### Innledning

Informere om oppgaven og hva slags type emner det blir spurt om. Informere samt spørre om det er greit at intervjuet blir tatt opp på mobiltelefonen. I tillegg til rettighetene omkring dette. Informere om at jeg kommer til å ta notater. Informere om anonymitet og bruk av pseudonymer.

Intervjuet vil ha en varighet på cirka 45 minutter. Er det noe du mener er uklar eller ikke vil svare på er det bare å si i fra. Og husk, du har til en hver tid mulighet til å avbryte intervjuet! Noen spørsmål før vi starter?

### Hoveddel

#### Fakta og bakgrunn:

- Kan du si litt om din yrkeskarriere?
  - o Hvor lenge har du jobbet i Sykehuspartner?
  - o Hva er din stilling?
  - o Hva er dine arbeidsoppgaver?

#### Innføringen av Lean:

Kan du si litt om hvordan innføringen og implementeringen av Lean foregikk?

- Prosjektbasert innføring? (Med en klar start og en klar slutt)

Hvordan var medvirkning av ansatte i implementeringen?

Hva med konsulenter?

- Evt. hvor lenge?

Ble det lært opp interne eksperter/ navigatører?

Grad av tilpasning?

- Ble mye av implementeringen gjort ved å tilpasse Lean til Sykehuspartner eller ble det gjennomført på et mer generelt nivå?
  - o Evt. Har dette endret seg?

Hvordan er arbeidet med Lean nå kontra i starten?

### **Bruk av Lean navigatører:**

Kan du si litt om bruken av Lean navigatører?

Har dere interne Lean navigatører i Sykehuspartner nå?

- Hvor mange?
- Hva er ansvaret deres?
- Plassering i organisasjonen? Hvem rapporter dere til?

### **Hvordan er du (og eventuelt andre) organisert?**

- Faller dere under virksomhetsområde HR – Tjenester?
- Hvem rapporter dere til?

### **Lean verktøy:**

Hvilke verktøy benytter dere? Og hvorfor?

Videre omkring verktøy →

*Standardisering og rutiner:*

- Hvordan benytter dere Lean med tanke på å standardisere arbeidsoppgaver?
- Standard operasjonsprosedyre, statistisk prosesskontroll (korrekt produksjon)

*Flyt:*

- Flytorientert layout, Just-in-time i forhold til saker som skal behandles.
- Arbeidet med fjerning av flaskehals og kartlegge kilder til sløsing?

*Visualisering:*

- Tavlemøter, arbeidsobservasjoner.
- Hvordan benyttes tavlemøter?
- Hva slags informasjon kan være og ikke være på tavlene?

*Kontinuerlig forbedring:*

- Kvalitetssirkler, 5 x hvorfor, A3
- A3 med hensikt i å få standardisert?

Er det gitt føringer på hvordan verktøyene skal brukes eller styres dette lokalt?

Hvilken tilnærming har Sykehuspartner til LEAN?

- Organisasjonstrend, ledelsesfilosofi, sett av prinsipper eller et sett av praksiser?

### **Kunder/ foretakene:**

Hvordan har kundene/ foretakene blitt involvert i arbeidet med Lean?

### **Teamarbeid og Lean:**

Hvordan tenker du at teamarbeid og Lean hører sammen?

Innenfor Lean, hvilke områder føler du passer/ ikke passer sammen med teamarbeid?

### **Oppgaver og Lean:**

- Hvordan føler du oppgavene i HR – tjenester passer overens med en Lean tankegang?
- ”Flyter” oppgavene teamet jobber med på en tilfredsstillende måte?
  - o Nok kapasitet til å holde gjennoløpstiden nede?
  - o Flaskehals?
  - o Oppgavene fordeler seg mellom teamets medlemmer?

### **Videre arbeid med Lean:**

- Har dere planer om å innføre Lean i andre virksomhetsområder i Sykehuspartner?
- Hva føler du at dere kan bli bedre på i forhold til Lean og teamarbeid?
- Hvis du hadde mulighet til å endre på noe i forhold til Lean, hva ville det vært?

### **Avslutning**

- Gjengi og oppsummere funnene.
- Spørre om jeg har skjont det.
- Er det noe spesielt du har lyst til å tilføye?
- Ved eventuelt behov for oppfølgingsspørsmål er det greit om jeg tar kontakt på mail?
- Takke for intervjuet!

## Vedlegg 4 Dataanalyseprogrammet MAXQDA

The screenshot displays the MAXQDA 12 software interface. The main window shows a document titled "Teammedlem nr.5" with several paragraphs of text. A "Coded segments" window is open, showing a list of coded segments with columns for Comment, Document group, Document name, Code, Begin, End, Weight score, and Preview. The "Code System" window is also visible, showing a hierarchical structure of codes.

**Document System**

- Documents: 247
- Lean ansvarlig: 0
- Teammedlem nr.5: 41
- Teammedlem nr.4: 42
- Seksjonsleder: 0
- Teammedlem nr.3: 43
- Teammedlem nr.2: 60
- Teammedlem nr.1: 61
- Sets: 0

**Code System**

- Prosjektorganisert: 1
- Arbeid på tvers av seksjoner og fag: 1
- Verktøyet A3: 8
- Innføring av Lean: 4
- Lean tankegang: 5
- Tilpasning av lean: 1
- Økonomisk tankegang: 1
- Organisering: 1
- Føli som følge av flere personer: 2
- Teamorganisering: 6
- Porteføljeløsning: 8
- Ledelse av team: 0
- Arbeidsoppgavene til nest-leder: 2
- Ledelse på et høyere nivå: 1
- Mening om hvordan teamet blir ledet: 3
- Valg av nest - leder: 2

**Document Browser: Teammedlem nr.5**

35 I: Ja, Esben har fordelt ut mye og mye skal ikke fordeles fordi de skal taes fortløpende. Men mye har Esben fordelt.

36 M: Hva synes du om samarbeidet i team i dag?

37 I: Idag synes jeg det virker veldig bra. Det var tøft i starten for mange. Det opplevdes som veldig opprørskt til og begynne med. Veldig negativt å få tred noe nedover huet. Det tror jeg opplevdes veldig vanskelig for mange. Men i dag så tror jeg folk har akseptert at sånn er det og sånn skal det bli. Jeg synes det er veldig fint å jobbe sånn

38 M: Når du tenker på teamet og myndigheten deres. Hvordan taes beslutninger?

**Coded segments**

Code: Organisering\Teamorganisering 9 coded segments from 4 documents and 0 document groups

M: Hva synes du om samarbeidet i team i dag?

I: Idag synes jeg det virker veldig bra. Det var tøft i starten for mange. Det opplevdes som veldig opprørskt til og begynne med. Veldig negativt å få tred noe nedover huet. Det tror jeg opplevdes veldig vanskelig for mange. Men i dag så tror jeg folk har akseptert at sånn er det og sånn skal det bli. Jeg synes det er veldig fint å jobbe sånn

Comment	Document gro...	Document name	Code	Begin	End	Weight score	Preview
		Teammedlem n...	Organisering\T...	162	163	0	a, da var det m...
		Teammedlem n...	Organisering\T...	200	201	0	M: Prater dere ...
		Teammedlem n...	Organisering\T...	221	221	0	I: Ja, for vi har j...
		Teammedlem n...	Organisering\T...	197	200	0	M: Ja, det er ve...
		Teammedlem n...	Organisering\T...	96	96	0	I: Ja, jeg veit ik...
		Teammedlem n...	Organisering\T...	98	98	0	I: Ja, det blir litt
		Teammedlem n...	Organisering\T...	36	37	0	M: Hva synes d...
		Teammedlem n...	Organisering\T...	156	157	0	M: Er dere flink...

# Vedlegg 5 Meldeskjema NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



## MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ● Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn.  Les mer om hva <a href="#">personopplysninger</a> .
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input checked="" type="checkbox"/> E-post <input checked="" type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke		
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?	Ja ○ Nei ●	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel, slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en <a href="#">databehandler</a>
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja ○ Nei ●	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke		NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja ○ Nei ●	Les mer om <a href="#">nettbaserte spørreskjema</a> .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja ○ Nei ●	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja ○ Nei ●	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre).  Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	Fra individuelt til team - hvordan påvirkes kundene?	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	NTNU	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.
Avdeling/Fakultet	Handelshøyskolen i Trondheim (HIST)	
Institutt		
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		

Fornavn	Frode	<p>Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.</p> <p>Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kanveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.</p> <p>Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.</p> <p>NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.</p>
Etternavn	Heldal	
Stilling	Førsteamanuensis	
Telefon	73 55 99 94	
Mobil		
E-post	frode.heldal@hist.no	
Alternativ e-post	frode.heldal@hist.no	
Arbeidssted	Handelshøyskolen i Trondheim	
Adresse (arb.)	Klæbuveien 72	
Postnr./sted (arb.sted)	7030 Trondheim	
Sted (arb.sted)	Trondheim	
<b>5. Student (master, bachelor)</b>		
Studentprosjekt	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Martin	
Etternavn	Lindberg	
Telefon	47277303	
Mobil		
E-post	Martinlindberg@hotmail.com	
Alternativ e-post	martinlindberg@outlook.com	
Privatadresse	Trenerys gate 7	
Postnr./sted (privatadr.)	7042 Trondheim	
Sted (arb.sted)	Trondheim	
Type oppgave	<input checked="" type="radio"/> Masteroppgave <input type="radio"/> Bacheloroppgave <input type="radio"/> Semesteroppgave <input type="radio"/> Annet	
<b>6. Formålet med prosjektet</b>		
Formål	Fokus bedriften har de siste årene gått gjennom en endringsprosess internt hvor de har gått fra å jobbe individuelt mot kunder til å jobbe i team mot kunder. Hvilke erfaring har deres kunder med denne omorganiseringen? Og hvordan arbeider fokus bedriften med effektive team?	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forsknings spørsmål e.l.
<b>7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?</b>		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input checked="" type="checkbox"/> Andre	
Beskriv utvalg/deltakere	Kunder som kan bidra med informasjon.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Gjennom samtaler med min bedrift blir vi enig om aktuelle og relevante kunder.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregistret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk.



Førstegangskontakt	Det blir opprettet av bedriften jeg skriver for	Beskriv hvordan kontakt med utvalget blir opprettet og av hvem. Les mer om dette på <a href="#">temasidene</a> .
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer <b>barn</b> på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	6-12	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om <a href="#">sensitive opplysninger</a> .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om <a href="#">pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse</a> .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
<b>8. Metode for innsamling av personopplysninger</b>		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier <a href="#">her</a>.</p> <p>Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15</p>
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
<b>9. Informasjon og samtykke</b>		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer <a href="#">her</a>.</p> <p>Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal <a href="#">her</a>.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og <a href="#">informert</a>.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.</p>
<b>10. Informasjonssikkerhet</b>		
Spesifiser	Det lagres på min personlige passordbeskyttede pc. Det er kun snakk om navn og bedrift. Ikke etternavn. Intervjuene lagres i en annen mappe enn øvrig datamateriale	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.

Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input checked="" type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input type="checkbox"/> Lydopptak <input type="checkbox"/> Notater/papir <input type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepinne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Det er snakk om meget begrenset personopplysninger. Navn/ email på kontaktpersoner er det eneste. Materialet vil derfor bli lagret på personlig datamaskin som har passord for å komme inn.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		<p>Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.</p> <p>Vi anbefaler for ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester.</p> <p>Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten.</p>
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
<b>11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser</b>		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole.
Hvis ja, hvilken		
<b>12. Periode for behandling av personopplysninger</b>		
Prosjektstart	01.03.2016	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	20.05.2016	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	<p>NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.</p> <p>Les mer om <a href="#">anonymisering</a>.</p>
<b>13. Finansiering</b>		

Hvordan finansieres prosjektet?	Lite til ingen behov for finansiering. Det lille som trengs går som egenfinansiering.	
<b>14. Tilleggsopplysninger</b>		
Tilleggsopplysninger		

## Vedlegg 6 Taushetserklæring



### Taushetserklæring

---

Taushetserklæring for personer som utfører tjenester for eller arbeider for Sykehuspartner, men som ikke er ansatt i Sykehuspartner.

Navn: Martin Lindberg  
Stilling: Student  
Firma: HÅNDVÆLSKOLEN i TRONDHEIM, NTNU

Jeg forplikter meg med dette til å bevare taushet om det jeg under min virksomhet får kjennskap til om andres forhold, med mindre annet følger av særskilt lovgivning.

Enhver som utfører tjeneste eller arbeid for et forvaltningsorgan, plikter å hindre at andre får adgang eller kjennskap til det han i forbindelse med tjenesten eller arbeidet får vite om (jfr. § 13 i Forvaltningsloven og § 15 om Taushetsplikt i Helseregisterloven):

- 1) noens personlige forhold, eller
- 2) tekniske innretninger og fremgangsmåter samt drifts- eller forretningsforhold som det vil være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde av hensyn til den som opplysningen angår.

Dette gjelder uavhengig av om jeg får kjennskap til opplysningene gjennom Sykehuspartners egen virksomhet eller gjennom oppdrag og samarbeide med andre.

Jeg er oppmerksom på at taushetserklæringen også gjelder etter at jeg har sluttet å arbeide ved eller for Sykehuspartner.

Jeg er kjent med at overtredelse av disse bestemmelsene kan medføre straffansvar etter Straffelovens § 121.

Sykehuspartner, Drammen/Grimstad/Porsgrunn/Tønsberg 05.03.....2016

  
.....  
Konsulentens underskrift

Postboks 3562, 3007 Drammen  
Besøksadresse hovedkontor:  
Vektergården, Grenland 34  
3045 Drammen

Telefon: 32 23 53 00  
Telefaks: 32 23 53 01

Web: [www.sykehuspartner.no](http://www.sykehuspartner.no)  
E-post: [post@sykehuspartner.no](mailto:post@sykehuspartner.no)  
Org.nr.: 983 658 741