



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena  
Økonomi og ledelse

A.Lihaug, M. Lihaug og C. L. Seierstad

# Individet som katalysator for læring i organisasjoner

Årsstudium i organisasjon og ledelse - Studiesenteret.no  
SSA935 - Prosjektarbeid m/metodeundervisning og veiledning

2013

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

## **Forord**

Dette er en avsluttende prosjektoppgave ved årstudiet Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark.

Vi ønsker å rette en takk til Elisabeth Sørensen, Bjarne Berg Wig og Nevu som var en del av prosjektteamet i pilotprosjektet. De har gitt oss de opplysningene vi trengte, og vært positive til prosjektet helt fra starten. En takk til vår veileder Monica Lervik som har veiledet oss gjennom oppgaven.

Til slutt vi rette en stor takk til familiene våre som har vært tålmodige med oss dette halvåret.

Larvik, 23.05.2013

A. Lihaug, M. Lihaug og C. L. Seierstad

## Sammendrag

Våren og høsten 2012 gjennomførte Larvik kommune pilotprosjektet ”Velferdsteknologi og kontinuerlig forbedring”. Temaet i oppgaven vår er læring i organisasjoner, og basert på pilotprosjektet har vi jobbet ut fra problemstillingen:

***”Hvordan har prosjektet ”Velferdsteknologi og kontinuerlig forbedring” ført til læring innad i avdelingene”.***

Vi har tatt utgangspunkt i Peter Senge (1991) sin ”Den femte disiplin” som teoretisk grunnlag for læring i organisasjoner sammen med Lean som rammeverk og filosofi rundt kontinuerlig forbedring for å se hvordan prosjektet har bidratt til prosesser rundt læring hos prosjektdeltagerne.

Vi har benyttet kvalitativ metode og intervjuet seks prosjektdeltagere på bakgrunn av en intervjuguide. Resultatene viser at læring har funnet sted blant de ansatte, og at ett av verktøyene som ble presentert i pilotprosjektet brukes aktivt av de ansatte. Men, studiet viser også at ledelsen ikke er til stede, og de tar ikke ansvar ved å eie endringsprosessene personlig.

Våre funn konkluderer med at de ansatte lærer på bakgrunn av forbedringsmøtene, som fungerer på samtlige avdelinger, til tross for lite deltagende og tilstedeværende ledelse.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
1. Innledning .....	6
1.1. Bakgrunn for oppgaven .....	6
1.2. Formålet med oppgaven .....	6
1.3. Egen teoretisk forankring og faglig plattform .....	7
1.4. Presentasjon av problemstillingen .....	7
1.5. Oppgavens oppbygging .....	8
2. Definisjoner av begreper i oppgaven .....	9
3. Teori .....	10
3.1. Peter Senge, ”Den femte disiplin” .....	10
3.2. Lean som filosofi/metode .....	11
3.3. Kontinuerlig forbedring .....	12
4. Metode .....	14
4.1. Valg av metode .....	14
4.2. Beskrivelse .....	14
4.3. Valg av informanter .....	15
4.4. Etske retningslinjer/Begrensninger/utfordringer .....	16
4.5. Dataanalyse .....	17
5. Resultater – Presentasjon av funn hos informantene .....	19
5.1. Innledning .....	19
5.2. Læringsportalen .....	19
5.3. Forbedringsmøtene .....	20
5.4. Velferdsteknologi .....	21
5.5. Læring .....	22
5.6. Prosjektet som helhet .....	23

5.7. Hva betyr våre funn i sammenheng med relevant teori .....	23
6. Drøfting av relevant teori .....	25
6.1. Forbedringsmøtene er et suksesskriterie for læring innad i avdelingene.....	25
6.2. Læringssystemene er en forutsetning for systemtenkning.....	30
6.3. De ansatte kan iverksette læring på egen arbeidsplass uavhengig av ledelsen.....	33
7. Konklusjon .....	38
8. Vedlegg .....	40
8.1. Vedlegg 1 – Intervjuguide .....	40
8.2. Vedlegg 2 – Figur 1 .....	42
8.3. Vedlegg 3 – Figur 2 .....	43
8.4. Vedlegg 4 – Samtykke til å navngi Larvik kommune i oppgaven.....	44
9. Litteraturliste .....	45

# 1. Innledning

## 1.1. Bakgrunn for oppgaven

Studiet har tatt utgangspunkt i et pilotprosjekt som ble holdt i regi av Larvik kommune for å øke fokuset på velferdsteknologi innen helsesektoren. Innledningsvis var vi nysgjerrige på i hvilken grad prosjektet hadde bidratt til at prosjektdeltagerne hadde opplevd læring. Prosjektet het ”Velferdsteknologi og kontinuerlig forbedring” og ble gjennomført i to runder, våren og høsten 2012. Deltagerne var invitert til å delta fra ulike instanser innen den kommunale helsesektoren.

Prosjektets overordnede målsetning var å tilrettelegge for økt bruk av velferdsteknologi, med delmål innen bruk av ny teknologi, eksisterende teknologi og etablere et rammeverk for kontinuerlig forbedring ved hjelp av ulike læringsvirkemidler og læringsystem. Prosjektet ble brukt som verktøy eller case for å introdusere Lean som verktøy for kontinuerlig forbedring, læring og utveksling av erfaringer.

Lean er en måte å organisere og lede på, for kontinuerlig å forbedre alle systemer og rutiner. Det handler om å gjøre de rette tingene til riktig tid, for å jobbe smartere og unngå sløsing. Det handler om å utvikle en lærende organisasjon, der de ansatte gis verktøy for kontinuerlig å forbedre arbeidet sitt. Ledelsen må personlig eie prosessen, og det er viktig at målene samt de grunnleggende prinsippene for Lean kommuniseres til de ansatte. For å innføre Lean må man systematisk fjerne hindringer for kontinuerlig forbedring og kontinuerlig læring, og de ansatte må snakke med hverandre. (Wig, 2009)

## 1.2. Formålet med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å belyse i hvilken grad de ansatte i en organisasjon er å anse som en suksessfaktor for læring i organisasjoner. Studiet ønsket å se nærmere på deltagerne læring opp mot prosjektets delmål om å etablere et læringsystem. Læringsystemet i prosjektet er knyttet opp mot en læringsportal og forbedringsmøter. Felles for disse læringsystemene er at de er arenaer for økt samhandling, som bygger opp om prosjektmålet med å øke bruken av velferdsteknologi og utveksling av kunnskap.

Det er ikke vårt mål å ta for oss selve prosjektet. Vi er interessert i verktøyene som pilotprosjektet presenterte for deltagerne, og hvordan disse kan brukes for å få til læring innad i avdelingene. Fokus for studiet er hva deltagerne har fått ut av prosjektet – hva de har lært underveis i prosjektet som kan gi læring i avdelingene.

### **1.3. Egen teoretisk forankring og faglig plattform**

Vi har valgt å bruke Peter Senge (1991) sin ”Den femte disiplin” (både 1.utgaven og 2.utgaven) som teoretisk grunnlag for denne oppgaven, samt Lean som filosofi og metode som også trekker med seg kontinuerlig forbedring. Dette baserer vi på bøkene ”Det er ledelse. Kvalitetsledelse i det 21-århundre” og ”LEAN: ledelse for lærende organisasjoner” av Bjarne Berg Wig, som var konsulent for prosjektet.

Senge (1991) sin teori om systemtenkning og organisatorisk læring er aktuell fordi den tar for seg fem disipliner som må utvikles sammen for at en organisasjon skal kunne lære og videreutvikle seg som en enhet. Slik vi har forstått boken ”Den femte disiplin” (Ibid) er individets evne til læring en sentral, om ikke en kritisk forutsetning for at en organisasjon skal kunne karakteriseres som ”en lærende organisasjon”.

### **1.4. Presentasjon av problemstillingen**

Studiet ønsket å se mer på temaet læring i organisasjoner. Hvordan kan organisasjoner legge til rette for økt læring hos sine ansatte, samt utveksling av kompetanse mellom de ansatte og ikke minst hvilken rolle ledelsen har i innføring av læringssystemer og læring.

Dette er dog et stort og omfangsrikt tema, som vi har valgt å snevre ytterligere inn. Studiet er mest interessert i hvordan prosjektet har ført til læring innad i avdelingene, og kompetanseutveksling mellom kolleger. Vi har derfor kommet frem til følgende problemstilling:

***”Hvordan har prosjektet ”Velferdsteknologi og kontinuerlig forbedring” ført til læring innad i avdelingene?”***

## 1.5. Oppgavens oppbygging

I kapittel 1 har vi startet med å beskrive bakgrunn for oppgaven, for deretter å komme inn på formålet. Vi sier noe om vår teoretiske forankring og faglige plattform før oppgavens problemstilling presenteres. Her vil vi også beskrive hvordan oppgaven er bygget opp.

I kapittel 2 definerer vi ulike begreper i oppgaven vår.

I kapittel 3 starter vi med å redegjøre for Peter Senge sin teori om systemtenkning. Deretter introduserer vi Lean og kontinuerlig forbedring som en metode og filosofi. Dette er teori som vi mener nødvendig for å belyse vår problemstilling. Vi har valgt å bruke Peter Senges ”Den femte disiplin” og bøkene som Bjarne Berg Wig har skrevet. Wig var konsulent under gjennomføringen av pilotprosjektet i Larvik kommune i 2012.

I kapittel 4 beskriver vi metoden som er brukt for å besvare problemstillingen vår. Vi har valgt å gjøre en kvalitativ studie, der vi har intervjuet seks informanter på tre ulike avdelinger. Intervjuene er gjennomført på bakgrunn av en intervjuguide basert på temaer som var sentrale i pilotprosjektet. Temaene var læringsportal, forbedringsmøter, velferdsteknologi, læring og prosjektet som helhet. Svarene fra informantene er så analysert i et Excel-ark der vi har laget en meningsfortetting. Deretter har vi relatert disse opp mot det teoretiske grunnlaget, Peter Senge og Lean.

I kapittel 5 presenterer vi resultatene vi fikk etter intervjuene etter temaene i intervjuguiden. Her knytter vi temaene opp mot Senge sine disipliner personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemtenkning. Deretter oppsummerer vi, og knytter teorien opp mot funnene. Først opp mot Senge, før vi trekker inn Lean og konkluderer til sist

I kapittel 6 gjennomfører vi drøfting av tre påstander. Disse har vi kommet frem til etter å ha gått gjennom funn og knyttet disse opp mot teorigrunnlaget. Disse påstandene drøftes så opp mot vår teori. Disse påstandene er:

- *Forbedringsmøtene er et suksesskriterie for gruppelæring innad i avdelingene*
- *Læringssystemene er en forutsetning for systemtenkning*
- *De ansatte kan iverksette læring på egen arbeidsplass uavhengig av ledelsen.*



## 2. Definisjoner av begreper i oppgaven

Organisasjon: ”Et sosialt system som bevisst er konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål”.(Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 13)

Læring – ”en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd grunnlag av denne kunnskapen” (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s 319)

Læringsystemer: verktøyene, forbedringsmøtene og læringsportalen, som ble introdusert under pilotprosjektet for å fremme læring på en helhetlig måte blant de ansatte.

Forbedringsmøter: Læringsarena der de ansatte diskuterer ulike problemstillinger/utfordringer de møter i arbeidshverdagen sin. Møtene bærer preg av teamarbeid, læring, dialog og diskusjon, og alle som har mulighet deltar.

Læringsportal: en nettbasert læringsarena som er utviklet for 24/7 tilgang, og et sentralt læringshjelpemiddel for samhandling og kompetanseutveksling mellom prosjektdeltagerne.

Velferdsteknologi: brukerrettet teknologi som har til hensikt å understøtte og forsterker brukernes trygghet, sikkerhet, muliggjøre økt selvhjulpenhet, medbestemmelse og livskvalitet (wikipedia, 2013.)

Team: I oppgaven bruker vi gruppe og team om hverandre, og sidestiller disse. Det er fordi teorien vi bruker ikke differensierer på det ene eller det andre. I vår oppgave er team og gruppe derfor likestilt.

Visjon: Vi har valgt å komme med to definisjoner av visjon, da de utfyller hverandre. I henhold til Jacobsen og Thorsvik er visjon: ”Den ideelle situasjonen for organisasjonen i fremtiden” (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 32). Peter Senge definerer visjon som: ”evnen til å avdekke de felles bildene av fremtiden som fremmer innsatsvilje og deltagelse, snarere enn lydighet” (Senge, 1991, s.15).

## 3. Teori

### 3.1. Peter Senge, ”Den femte disiplin”

Basis for den lærende organisasjonen er en endring i tankesettet hos organisasjonens medlemmer. I stedet for at organisasjons medlemmer oppfatter seg som uavhengige av den verden de er en del av, vil de nå se seg som en del av denne. Medlemmene går fra å se sine problemer som forårsaket av noe eller noen ”der ute” til å erkjenne at ens egne handlinger er en årsak til de problemer og utfordringer de opplever i sin hverdag. (Senge, 1991)

Peter Senge introduserte sine tanker og teorier rundt dette emnet i boka ”Den femte disiplin” i 1991. Teoriene tar utgangspunkt i systemtenkning som verktøy for å løse organisatoriske utfordringer og konvertere organisasjoner til lærende organisasjoner. I dette verket presenterte Peter Senge fem disipliner som danner basis for en lærende organisasjon.

Senge (1991) skriver at disiplinene utgjør en vesentlig dimensjon i en organisasjons evne til å utvikle seg til en lærende enhet, og som vil oppnå en kontinuerlig prosess som bidrar til å nå nivåene som det aspireres til.

Senges fem disipliner er:

**Personlig mestring** er den første av disiplinene i Senges Teori. Peter Senge (1991) sier at ”Organisasjoner lærer bare ved at mennesker lærer. Individuell læring gir ingen garanti for organisasjonsmessig læring. Men uten den individuelle læringen blir det heller ingen organisasjonsmessig læring” (Senge, 1991 s.145). Med personlig mestring tenker vi på individets evne til kontinuerlig å tilegne seg ny kunnskap, og ”vokse” som menneske i mangel av et bedre ord. I kontekst av lærende organisasjoner så er det da snakk om hvordan denne evnen til kontinuerlig læring påvirker organisasjonen. Det er viktig at den enkelte har vilje og evne til å lære. (Senge, 1991)

**Mentale modeller** er den andre disiplinen som organisasjoner må mestre for å fostre læring. Mentale modeller er de tanker og antagelser som daglig preger våre oppfatninger av det som skjer rundt oss. Kun ved å utfordre og stille spørsmål om hvordan vi opplever verden rundt oss og det vi ser, kan vi tilrettelegge for læring. Her er det like viktig at man blottstiller sine egne antagelser og bilde av verden, for å forstå hvordan disse påvirker oss som individer men også organisasjonens oppfattelse av verden rundt. (Senge, 1991)

**Felles visjon** er den tredje disiplinen. En felles visjon er mer enn en felles idé, det er en drivkraft som gir organisasjonen moment. Felles visjon er et resultat av individuell visjon som er tett knyttet til den individuelle mestringen. Dersom man får en oppriktig, felles og ektefølt visjon vil organisasjons medlemmer vokse og yte. Ikke fordi de må eller er pålagt det, men fordi de ønsker og føler en grad av tilhørighet. (Senge, 1991)

**Gruppelæring** er den fjerde disiplinen som på flere nivåer samler de andre og tilrettelegger for læring. Sentrale elementer her er dialog og diskusjon. Med dialog mener vi en utveksling av tanker og ideer, med diskusjon er det mer en samtale hvor målet er å argumentere for sitt syn. (Senge, 1991) Viktigheten av dialog er også påpekt i boken ”LEAN: ledelse for lærende organisasjoner” av Bjarne Berg Wig (2013). Åpenhet og tillit er viktige aspekter i forbindelse med gruppelæring.

I ”Den femte disiplin” uttrykker Senge hvor viktig grupper er for lærende organisasjoner. Han sier: ”*Grupper, ikke individer, er den fundamentale læringsenheten i moderne organisasjoner*” (Senge, 2006 s.10 oversatt).

**System tenking** er den femte disiplinen som samler de andre disiplinene, og som gjør at vi kan få en organisasjon som er i stand til å lære. I dette ligger det at vi ser det som skjer som en del av en helhet, hvor det er sammenhenger mellom de hendelsene som skjer rundt oss. Som nevnt innledningsvis så er det en endring fra å se en selv som en isolert entitet til en del av en større enhet hvor det foregår samhandling på flere nivåer, et system. (Senge, 1991)

Tanken til Senge (1991) er at disse fem disiplinene må utvikles som en enhet. Arbeidet ligger i å utvikle de ulike disiplinene i harmoni. Dersom man makter det så vil gevinsten for organisasjonen være desto større. Som Senge presiserer i sin bok vil de fem disiplinene ikke automatisk skape den lærende organisasjonen, men snarere tilrettelegge for nye måter å samhandle, prøve og eksperimentere som vil bidra til læring og endring av atferd over tid.

### 3.2. Lean som filosofi/metode

Ordet ”Lean” er engelsk og betyr ”slank” eller ”mager”. Lean ble i utgangspunktet utviklet av Toyota som metode for å optimalisere driften og unngå unødig tap og sløsing av ressurser, og er de senere år også tatt i bruk innen blant annet offentlig tjenesteyting. (kjersti r. omsted, 2011)

Lean er en filosofi og metode der det fokuseres på systemtenkning og prosesser. Lean handler om å gjøre de rette tingene på de riktige stedene. Der man jobber smartere, og er fleksibel og åpen for forandringer. Målet er å gjøre ting raskere og bedre, der man optimaliserer prosessen ved å ta bort sløsing og alt annet som er unyttig. (helsebiblioteket.no, 2011)

I boken til Bjarne B. Wig ”Det er ledelse. Kvalitetsledelse for det 21-århundre” (2009) beskriver han at Lean-kultur starter med ledelsen. Det påpekes at ledelsen må eie prosessen personlig, og målene og de grunnleggende prinsippene for Lean må kommuniseres ned til de ansatte. Ledelsen må selv lede de endringsprosessene som må til for å gjennomføre Lean. I tillegg må det skapes en atmosfære for samspill blant de ansatte. Det er viktig med en god dialog og konstruktiv kommunikasjon, der de ansatte snakker til hverandre, og ikke om hverandre. Det legges vekt på gjensidig respekt og likeverdige parter. Miljøet må være støttende – at man hjelper medarbeiderne sine til å bli enda bedre. Det trekkes frem teammøter for læring blant de ansatte. Disse har en fast agenda og foregår på faste tidspunkt. For å lykkes med disse, må de øves inn. Her bør lederen invitere de ansatte til å komme med ideer og forbedringsforslag. (Wig, 2009)

Teamarbeid står sentralt i Lean, og mangfoldet blant ansatte vektlegges. Dersom gruppen er homogen, risikerer man et ineffektivt arbeidsteam. Ulik kompetanse, ferdigheter og kunnskap gir potensiale for forbedringer og nye idéer. Teambasert læring er grunnleggende i en lærende organisasjon, sier Wig (2009). Organisasjoner er avhengige at det er flere enn én eller to som lærer for å få til læring i organisasjonen. (Wig, 2009)

En Lean-organisasjon er en organisasjon som er «snudd opp-ned». Ledelsen er støttende, og skal være trenere som tilrettelegger for at de utførende skal være så produktive som mulig. Det legges stor vekt på å involvere de ansatte, særlig til å tenke forbedringer. Enhver avgjørelse skal tas så nære verdiskapningen som mulig fordi det alltid er der kunnskapen er størst. Dette gir økt innflytelse og medbestemmelse for de ansatte. Det er medarbeiderne som er tettest på arbeidsprosessene og innehar størst kompetanse på feltet. (Wig, 2009)

### **3.3. Kontinuerlig forbedring**

Den praktiske kjernen i Lean-filosofien er erkjennelsen om at alt kan bli bedre – at det ikke er noe system som er perfekt. Lean er en måte å organisere og lede på, der det fokuseres på å

kontinuerlig forbedrer alle systemer, for å unngå sløsing med ressursene. Det er hele tiden en søken etter å få til det perfekte ved hele tiden å optimalisere driften. (Wig, 2013)

Det er av avgjørende betydning at prosessen og arbeidsmåten er solid forankret i virksomheten og blant ledelsen. I tillegg må alle individene i organisasjonen være med på å skape en endringskultur der tanker og idéer om hvordan ting kan gjøres bedre og unngå sløsing, står sentralt. Viktige elementer her er trygghet, tillit, åpenhet og vilje til å dele kunnskap seg i mellom. Medarbeiderne trenger muligheter og verktøy til å kunne gjennomføre løpende forbedringer. Det er ressurskrevende å innføre kontinuerlig forbedring, og ledelsen må ved innføring lage en strategi for hvordan kunnskap skal formidles. (Wig, 2009)

Organisasjonen må være organisert i team, og forbedringene drives internt i teamene. På denne måten er det i en bedrift flere utfordringer som løses samtidig på forbedringsmøter. ”Tavlemøtene er selve pulsen i en lærende organisasjon” sier Wig (Wig, 2013 s. 26) Tavlemøtene som Wig refererer til er det samme som forbedringsmøtene i pilotprosjektet. For å få til effektive forbedringsmøter og dokumentere kontinuerlig forbedring er bedrifter avhengig av en forbedringstavle – et praktisk verktøy for idéskapning og visualisering. Her er også PDCA-hjulet sentralt. (Wig, 2013). Dette velger vi ikke å gå mer inn på da det ikke er relevant for studiet vårt.

På bakgrunn av vårt teorigrunnlag spør vi:

***”Hvordan har prosjektet ”Velferdsteknologi og kontinuerlig forbedring” ført til læring innad i avdelingene?”***

## 4. Metode

### 4.1. Valg av metode

Å bruke en metode betyr i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010) å følge en bestemt vei mot et mål.

Før vi startet vårt forskningsarbeid avtalte vi et møte med avdelingsleder på et av sykehjemmene som selv var i prosjektgruppen. Vi fikk en innføring i hva pilotprosjektet ”Velferdsteknologi og kontinuerlig forbedring” gikk ut på, og hva prosjektgruppens hensikt var. Vi satte oss inn i hva Lean innebærer og tilknytningen opp mot Peter Senge og hans teori som er presentert tidligere i oppgaven.

For å kunne gi svar på vår problemstilling har vi benyttet en kvalitativ metode for innsamling av data og videre bearbeidelse av disse. De vanligste måtene å samle inn data på ved en kvalitativ metode er intervju, observasjon eller gruppesamtaler. Vi har valgt intervju som vår fremgangsmåte å samle inn informasjon på. En slik undersøkelse gjør det lettere å fange opp deltagerens subjektive vurderinger, som ofte er basert på synsing og følelser.

Ved at vi benyttet kvalitativ metode kunne informantene benytte egne ord, og vi syntes det var hensiktsmessig for å få frem beskrivelser av hvordan informantene opplevde pilotprosjektet. En kvantitativ undersøkelse ville ikke gitt oss muligheten til å spørre direkte eller komme med tilleggsspørsmål til informantene under intervjuet.

Vi utarbeidet en intervjuguide i forkant, da delvis strukturerte intervju ville gjøre det lettere å sammenligne intervjuene i etterkant, samtidig som vi kunne gjøre tilpasninger underveis. Kvantitative data samles vanligvis inn ved hjelp av spørreskjemaer og fleksibiliteten for svaralternativ reduseres betraktelig. En kvantitativ undersøkelse med spørreskjema mener vi ville blitt for rigid for å få frem hvordan pilotprosjektet har ført til læring innad i avdelingene.

### 4.2. Beskrivelse

Vi valgte å lage en intervjuguide for å få til et delvis strukturert intervju. Johannessen (Johannessen et al., 2010) skriver at delvis strukturerte intervjuer blir også kalt intervjuer basert på intervjuguide. Intervjuguiden er en oversikt over generelle spørsmål gruppert etter tema som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Vi ønsket å synliggjøre temaer som

kommunen presenterte i prosjektet og som korresponderer med Senge sine disipliner. Vi kategoriserte spørsmålene under temaene: læringsportalen, forbedringsmøtene, velferdsteknologi, læring og prosjektet som helhet. Vi ønsket å stille de samme spørsmålene til våre informanter slik at vi lettere kunne identifisere eventuelle mønster i svarene i etterkant.

Et intervju kan foregå på forskjellige måter. Det kan gjennomføres med en person eller flere samtidig. Som regel foregår intervjuet når både intervjuer og respondent er fysisk til stede på samme sted, men det er også mulig å foreta individuelle intervjuer over telefon og e-post. Vi ønsket å være fysisk tilstede under intervjuene, for å kunne observere informantenes kroppsspråk, og for lettere å skape et klima av fortrolighet. Dette påpeker Johannessen (Johannessen et al., 2010) som viktige aspekter.

I intervjuene har vi lagt vekt på en god kommunikasjon mellom intervjuer og informant, da dette kan påvirke det som kommer frem. Vi la intervjuene til dagtid i informantenes arbeidstid, og på et rom i deres avdeling der de følte seg trygge. Teorien peker på at det er viktig at intervjuene foregår på et sted hvor informanten føler seg trygg og komfortabel og på et tidspunkt som passer. (Johannessen et al., 2010)

Innsamling av data under intervjuet med tanke på senere dokumentasjon og analyse kan foregå på flere måter som notater underveis, lydopptak og videoopptak. Vi valgte å bruke lydopptak ved hjelp av en diktafon. Fordelen med diktafon var at vi fikk med oss alt som ble sagt underveis. Det å notere underveis er veldig krevende samtidig som det ville kunne ta oppmerksomheten bort fra informantenes utsagn. Det er vanskelig å huske alt som blir sagt under et intervju i etterkant. Vår opplevelse av bruken av diktafon var god, vi hadde ingen problemer underveis og hadde hele tiden en fin dynamikk mellom oss og informantene. Imidlertid kan bruk av lydopptak være noe hemmende, da informanten kan føle seg utilpass ved bruk av dette i følge Johannessen (Johannessen et al., 2010). Dette opplevde vi ikke var en aktuell problemstilling for oss.

### **4.3. Valg av informanter**

Vi valgte å intervju seks informanter som hadde deltatt i pilotprosjektet til kommunen. Disse er hentet fra pleie og omsorgstjenesten ved tre ulike avdelinger.

Vi tok tidlig kontakt med assisterende avdelingsleder ved to avdelinger, og avdelingsleder på den siste avdelingen og hørte om de kunne foreslå noen av de ansatte som kunne tenke seg å være med i studiet vårt. Fordelen er at informantene var engasjerte, da vi vet at lederne gav oss navnene på de mest aktive deltagerne. Ulempen er at utvalget kanskje ikke er representativt for resten av prosjektdeltagerne. Vi valgte likevel å gjøre det slik, for da fikk vi en kontaktperson på de ulike avdelingene, som også hjalp oss i forhold til å organisere hvor og når intervjuene kunne foregå. Samt at de gav samtykke til at intervjuene kunne foregå i arbeidstiden.

#### **4.4. Etske retningslinjer/Begrensninger/utfordringer**

I følge Johannessen (Johannessen et al., 2010) er etiske vurderinger om riktige og gale handlinger også gjeldende i samfunnsvitenskapelig forskning. Det dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer mellom mennesker, det vil si spørsmålet om hva vi kan gjøre og ikke gjøre mot hverandre. Ved gjennomføringen av delvis strukturerte intervju kan det være noe etiske utfordringer. Vi som intervjuere kan være ”farget” av hva vi ønsker belyst, og kan ønske å lede informantene til å gi de svarene vi vil. Det stiller store krav til objektivitet og distanse for intervjuerne. Dersom vi hadde hatt en tilknytning til arbeidsplassene, kunne vi stilt spørsmål for å sette prosjektet i godt eller dårlig lys. Vi var derfor alltid to på intervjuene, og brukte diktafon underveis, da hadde vi muligheten til å gå tilbake og kontrollere hva som eventuelt ble sagt under intervjuene. Etikkk er ikke bare begrenset til konkrete handlinger, vi mennesker kan direkte og indirekte påvirke hverandre på ulik vis og dette reiser etiske spørsmål. Problemstillinger oppstår i samfunnsforskningen fordi den berører ofte direkte mennesker, da tenker vi spesielt på ved datainnsamlingen hvor vi benyttet oss av intervjuer. (Johannessen et al., 2010)

I følge Johannessen (Johannessen et al., 2010) skal opplysninger som inneholder personopplysninger anonymiseres. All informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner er i følge forvaltningsloven taushetsbelagt. Data som samles inn gjennom undersøkelser skal kun brukes til det formålet som informasjonen er samlet inn for, og skal ikke brukes i andre sammenhenger. I utgangspunktet hadde vi tenkt å beskrive informantene med alder, kjønn, utdanning og ansiennitet, men vi lot dette være, da det ville øke sjansen for å kunne identifisere informantene våre. Noen informanter kan være bekymret for at de kan bli stilt



ansvarlig for deres utsagn på et senere tidspunkt. Det er derfor viktig at dette gjøres klart overfor dem som deltar i undersøkelsen. På bakgrunn av dette har vi valgt å anonymisere informantene. På denne måten håpet vi å kunne skape tillit under intervjusituasjonen.

Alle undersøkelser som innebærer behandling av personopplysninger har meldeplikt til Datatilsynet. Anonyme undersøkelser omfattes ikke av loven hvis personer ikke kan identifiseres. En samtykkeerklæring skal være en frivillig og informert erklæring om at vedkommende godtar behandling av opplysninger om seg selv. En slags kontrakt mellom forsker og informant som blant annet går ut på at informantene skal kunne trekke seg fra intervjuet når som helst. Det betyr også at de som deltar skal ha nødvendige opplysninger om undersøkelsen og dens hensikt. Personopplysningsloven stiller krav om samtykke og slik vi oppfatter Johannessen (Johannessen et al., 2010) angående samtykke faller vi utenfor loven da vi ikke vil benytte opplysninger om informantene slik at de kan spores tilbake. På bakgrunn av dette valgte vi ikke å skrive et samtykkeskjema i samråd med vår veileder, men opplyste våre informanter i forkant av intervjuet angående anonymitet.

Vi benyttet som nevnt kvalitativ metode med delvis strukturert intervju som metode for innhenting av data i oppgaven vår. En begrensning med delvis strukturert intervju eller individuelle intervjuer generelt er at denne metoden er tidskrevende både i forhold til planlegging, gjennomføring og etterarbeid.

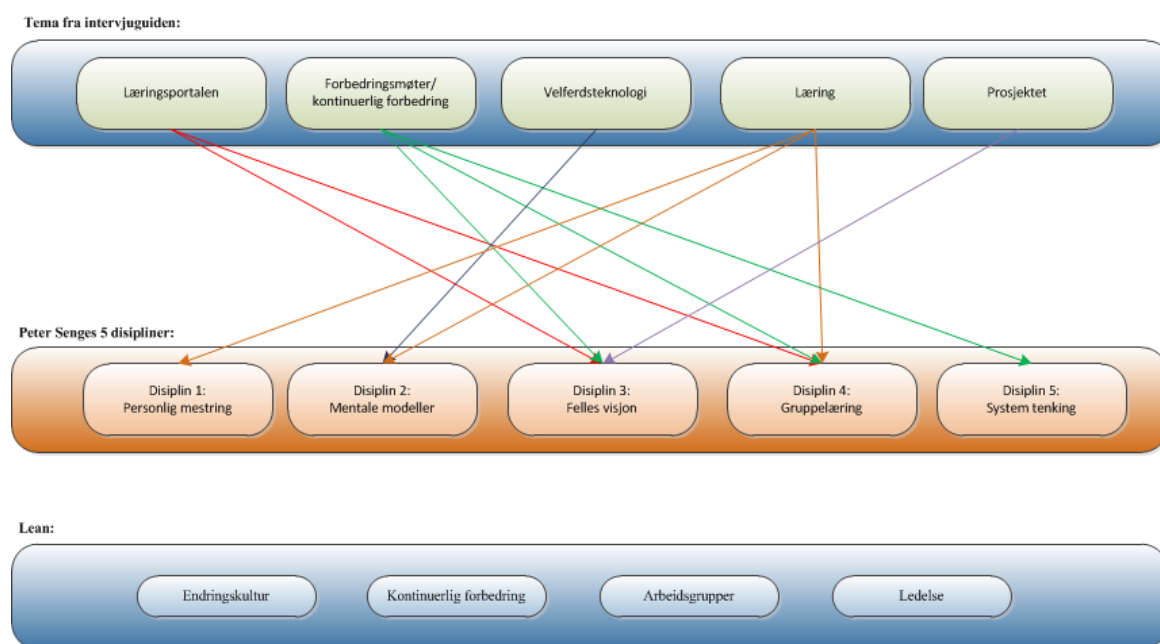
#### 4.5. Dataanalyse

Det er flere måter å analysere kvalitativ data på og før vi startet analysearbeidet måtte vi redusere mengden av data. Vi benyttet oss som sagt tidligere av lydopptak under intervjuene og disse ble transkribert etterhvert som intervjuene var ferdig. Det vil si at opptakene ble skrevet ned som tekst.

Å analysere betyr at man deler opp noe i biter eller elementer i følge Johannessen (Johannessen et al., 2010). Målet er å finne et mønster i materialet, avdekke en mening eller et budskap. Når data er analysert bør forskeren kunne trekke en konklusjon som skal svare på problemstillingen.

Da alle våre intervjuer var gjennomført og transkribert gjennomførte vi en meningsfortetning. Meningsfortetning vil si at vi forkortet alle intervjupersonenes uttalelser ned til kortere formuleringer i et Excel ark. Dette gjorde det lettere å identifisere mønster i informantens svar. Vi lagde en oppsummering for hvert spørsmål, der vi sammenfattet svarene vi hadde fått av informantene. Dette gjorde det lettere for oss å se eventuelle avvik eller samsvar mellom informantene. Neste skritt var å lage en figur, som gjorde det lettere å visualisere og strukturere både teori og funn. Figuren var basert på de fem temaene fra intervjuguiden på toppen, og Senges disipliner under. Deretter spisset vi resultatene fra meningsfortetningen ytterligere og formulerte 2-3 kommentarer som oppsummerte meningsfortetningen ytterligere. Deretter lagde vi tilsvarende spissformuleringer på Senges fem disipliner. Så gjorde vi koblinger mellom elementene i intervjuguiden og disiplinene til Senge for å kunne visualisere sammenhengene og de antagelsene som vi jobbet ut ifra. Dette dannet grunnlaget for analysen og drøftingene våre. Tanken bak dette var å gi oss svar på hvilke temaer som var relevant opp mot Senge (1991) sine disipliner

Visualisering av sammenhenger mellom tema fra intervjuguiden, Senges Disipliner og Lean



Figur 1

Tanken med å la Lean stå uten koblinger var, med utgangspunkt i våre funn, å identifisere hvordan Lean hang sammen med teorien.

## 5. Resultater – Presentasjon av funn hos informantene

### 5.1. Innledning

Som vist i metodekapittelet har vi koblet intervjuguiden opp mot Senges (1991) fem disipliner. Intensjon med resultatkapittelet er å synliggjøre hvordan vi kan trekke Lean inn i figuren vår. Resultatene er presentert i tråd med den tematiske inndelingen vi benyttet i intervjuguiden. Under hvert tema presenterer vi en oppsummering av relevant funn for deretter å knytte våre funn opp mot det teoretiske grunnlaget vi presenterte i teorikapittelet vårt.

### 5.2. Læringsportalen

Læringsportalen kan karakteriseres som en elektronisk arena hvor intensjonen var at prosjektdeltagerne kunne ha en åpen dialog og utveksle erfaringer i et åpent forum, samtidig som ulike former for dokumentasjon relatert til forbedring skulle gjøres tilgjengelig.

Spørsmålene i denne gruppen gikk på introduksjon og bruk av læringsportalen i hverdagen og hvordan informantene opplevde at denne var i fokus av ledelsen

Datamaterialet viser klart og tydelig at ingen bruker læringsportalen i det daglige. Tre brukere har vært innom portalen, men det skjedde i forbindelse med kurset. I etterkant har den ikke vært i bruk av noen av informantene. Det går igjen at informantene synes den er dårlig presentert, og at det ikke er fokus på den fra ledelsens side. Samtlige informanter sier også at læringsportalen overhodet ikke er noe som kommer opp i diskusjoner dem i mellom.

**Oppsummering funn:** Informantene har kjennskap til læringsportalen, den ble ikke godt nok presentert. Det er ingen interesse for læringsportalen i etterkant, de ansatte bruker den ikke og ledelsen etterspør den ikke.

**Teoretisk grunnlag:** Læringsportalen har vi knyttet opp mot felles visjon og gruppelæring. I dette ligger det, slik vi forstår det, viktigheten av å skape et felles mål og hva man ønsker å oppnå. Gruppelæring er aktuell fordi dialog og erfaringsutveksling skulle finne sted på læringsportalen. Hvis vi knytter dette opp mot Lean, ser vi at Lean understreker viktigheten av arbeidsgrupper, kontinuerlig forbedring og endringskultur. Senges (1991) felles visjon er

også sammenfallende med endringskultur innen Lean, og det er å ha en aktiv ledelse som eier prosessene personlig.

### 5.3. Forbedringsmøtene

Forbedringsmøtene var alle seks enige om at fungerer veldig bra i arbeidshverdagen. En av dem mener imidlertid at hun synes metoden er tungvint og tar lang tid, og en annen oppgir at hun ikke har sett noen oppgaver blitt løst, men det kommer frem at alle er fornøyde med møtene. Det er også et fellestrekk at alle seks har det klart for seg hva som er hensikten med forbedringsmøtene.

Forbedringsmøtene brukes aktivt i to av tre avdelinger, og den tredje avdelingen er i ferd med å ta det i bruk igjen. To av avdelingene gjennomfører ukentlige møter, mens en gjennomfører det annenhver uke. Det går også igjen blant samtlige informanter at møtene brukes til å gjøre arbeidshverdagen deres bedre ved at både store og små problemer tas opp, og at de ikke har avgrenset møtene til å gjelde bruk av velferdsteknologi. De bruker den som læringsarena for utveksling av kompetanse og erfaringer. Leder er aldri til stede i én avdeling (der er det merkantil som drar det i gang), mens avdelingsleder sjelden er med i en annen avdeling (der er det assisterende som organiserer møtene), mens i den siste avdelingen har de en av de som var i prosjektgruppen som pådriver for forbedringsmøtene.

**Oppsummering funn:** Forbedringsmøtene er tatt i bruk eller på vei til å bli implementert. Samtlige informanter har sett verdi av møtene. Møtene er ikke tatt i bruk som verktøy for å utnytte velferdsteknologi, men mer for å iverksette forbedring, utveksle kompetanse og øke dialogen i hverdagen. Ledelsen er lite deltagende.

**Teoretisk grunnlag:** Sammenfaller med læringsportalen, men differensierer seg ved å trekke inn systemtenkning i tillegg, da verktøyet er tatt i bruk for å løse små og store problemer i hverdagen. Forbedringsmøtene og måten disse er tatt i bruk samsvarer i større grad med Senges(1991) disipliner enn det læringsportalen gjør. Gruppelæringen bidrar til at de ansatte kan utfordre hverandres mentale modeller, og en felles visjon danner grunnlaget for å jobbe mot felles mål. Systemtenkning som disiplin samsvarer også med Lean som legger til grunn at de ansatte ser helheten og kan gjennomføre kontinuerlig forbedring. Gruppelæringen samsvarer med arbeidsgrupper innen Lean, og både Senges(1991) mentale modeller og felles

visjon kan relateres direkte mot etablert endringskultur innen Lean. Så her ser vi at det teoretiske materialet samsvarer med datamaterialet.

#### 5.4. Velferdsteknologi

I forhold til velferdsteknologi viser datamaterialet at det var bra med heterogene grupper innad i pilotprosjektet, og samtlige trekker frem elementer som ulike perspektiver og nye måter å se ting på som gevinst. På spørsmål om bruken av velferdsteknologi er endret er også svarene sammenfallende mellom informantene. De viser til at det er lite eller ikke noe fokus på ny bruk av velferdsteknologi i avdelingene selv om det er noe mer snakk og bevisstgjøring rundt området. Budsjett og ledelsen trekkes frem som begrensende faktorer. Informantene oppgir at de er mer nysgjerrige og åpne for nye ting, men at det er kjedelig at det ikke brukes mer. De trekker frem her at tre informanter føler de ansatte er bedre på å håndtere telefonene på jobb som følge av prosjektet. De får heller ikke noe støtte til økt kompetanse eller bruk av velferdsteknologi i etterkant av prosjektet – de føler det har stoppet opp.

**Oppsummering funn:** Datamaterialet viser at ny eller endret bruk av velferdsteknologi ikke er forankret i form av budsjetter, og det er begrenset til bruk av telefon som eksisterende teknologi. Informantene sier at de er mer bevisste på hvilke muligheter som finnes, men som de ikke kan få. Informantene trekker frem heterogenitet som positivt.

**Teoretisk grunnlag:** Senge (1991) sine mentale modeller peker på å utfordre status quo, og se nye muligheter – å tenke ”på utsiden av boksen”. Økt bruk av velferdsteknologi, både ny og eksisterende dreier seg om å se nye muligheter. Opp mot Lean dreier dette seg om at man må ha en endringskultur som er forankret i ledelsen og som de ansatte er åpne for. Arbeidsgrupper er viktig med hensyn til mangfold, og ledelsen har en oppgave å tilrettelegge læringsarenaer. Lean peker også på viktigheten av innspill fra de ansatte for å få til kontinuerlig forbedring. Det at våre funn viser at velferdsteknologi er så nedprioritert i etterkant av prosjektet underbygger teorien om at ledelsen må være aktiv og deltagende. De må personlig gjennomføre endringsprosessen.

## 5.5. Læring

Datamaterialet viser at fire av seks informanter har fått økt kompetanse på hvordan de skal bruke telefonen som verktøy på arbeidsplassen sin. Det være seg å åpne ytterdøra på sykehjemmet, som er stengt av sikkerhetsgrunner, med telefonen når besøkende ringer på, eller hjemmetjenesten der det handler om å ta i mot og kvittere alarmer som kommer som tekstmeldinger når de hjemmeboende trenger hjelp. Utover det så har de ingen konkrete eksempler på læring opp mot prosjektets fokus på velferdsteknologi. Når det gjelder det å tilegne seg ny kunnskap i forbindelse med prosjektet så oppgir to eksplisitt at de ikke har tilegnet seg ny kunnskap.

Fem av seks informanter oppgir at de lærer mer av hverandre på bakgrunn av forbedringsmøtene. De snakker mer med hverandre, og det er alltid noen som kan noe en annen ikke kan. Portalen trekkes frem som et verktøy som ikke fungerer når det gjelder læring, men forbedringsmøtene er det som benyttes som eksempel på hvordan de ansatte har fått til læring i hverdagen, og hvordan hverdagen er endret.

**Oppsummering funn:** Datamaterialet viser at prosjektdeltagerne har fått mer kompetanse på bakgrunn av økt dialog, og i bruk av telefoner. Forbedringsmøtene fremstår som en god læringsarena. Læringsportalen har derimot ingen verdi for læring all den tid den ikke er i bruk og informantene ikke har praktisk erfaring med den.

**Teoretisk grunnlag:** Individuell læring er en forutsetning for læring i organisasjoner, og Senge (1991) understreker at grupper, ikke individer, er den fundamentale læringsenheten i moderne organisasjoner. I følge Wig (2013) er teamorganisering en forutsetning for gode resultater i forhold til Lean. For å få til mentale modeller og gruppelæring er det en forutsetning at de har en endringskultur, og disse er avgjørende for at man skal ha fungerende arbeidsgrupper innen Lean med fokus på kommunikasjon og dialog. Lean peker på viktigheten av en støttende og coachende ledelse.

Dersom vi ser læring i sammenheng med forbedringsmøtene, ser vi at vi i praksis har alle Senges fem disipliner representert i organisasjonen. Til tross for en noe utydelig ledelse, er også forutsettingene for implementering av Lean tilstede, og vi kan si at her samsvarer datamaterialet med teoriene våre.

## 5.6. Prosjektet som helhet

Prosjektet som helhet opplever informantene er dårlig forankret hos ledelsen i kommunen, og mellomledelsen. De etterlyser også at flere ledere burde vært med på pilotprosjektet – de peker på at det er vanskelig å komme gjennom med ting fra prosjektet når ikke leder aner hva det dreier seg om. En av avdelingene trekker frem at selv om ikke ledelsen er med, så har de en fra prosjektgruppen som pådriver, og hun er med på møtene så langt det lar seg gjøre. Datamaterialet viser at fem av seks informanter tror at dersom de kommer med et forslag til forbedring, så blir de hørt av ledelsen.

Kommunenes mål med prosjektet er det ingen av informantene som har fått med seg, og én stiller seg kritisk til om kommunen bare gjennomførte prosjektet for å kunne si at det er gjennomført.

**Oppsummering funn:** Ledelsen er generelt lite synlig, og har ikke eierskap til det som ble presentert i prosjektet. Datamaterialet viser at det er dårlig forankring mellom prosjektets mål, avdeling og deltagere.

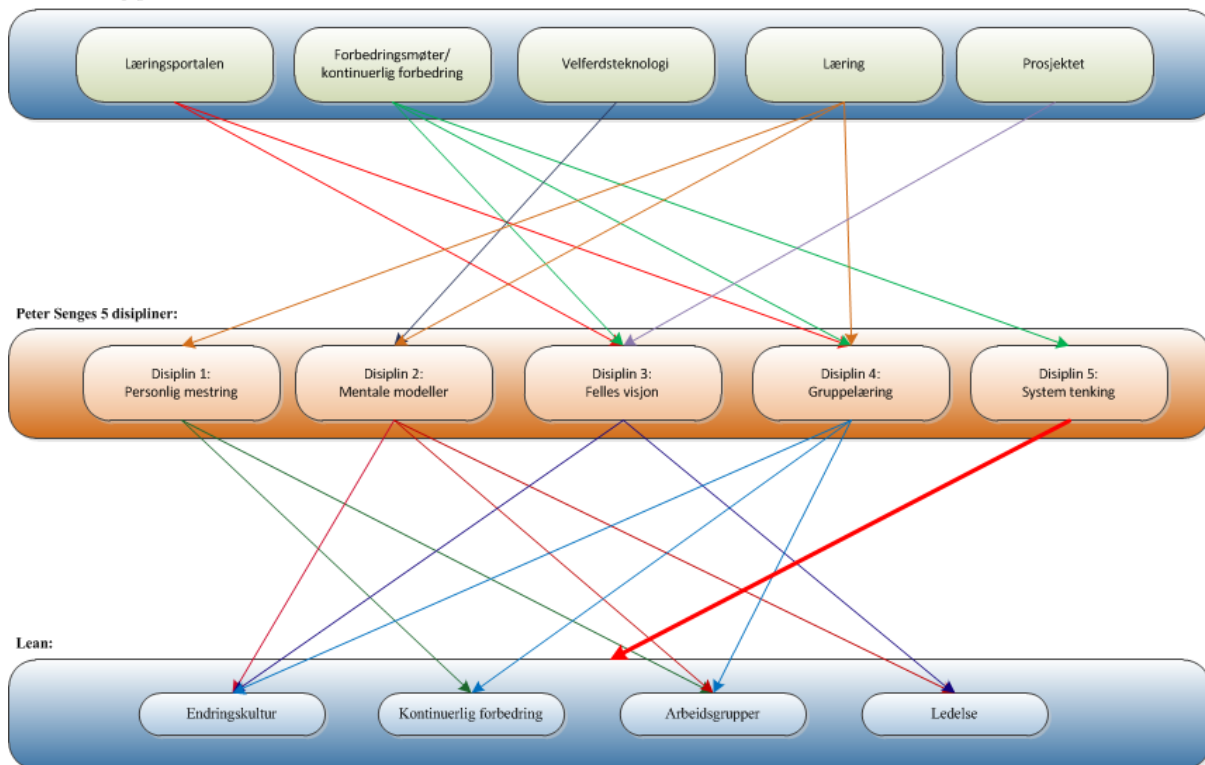
**Teoretisk grunnlag:** Prosjektet er koblet mot felles visjon, og slik vi forstår det tettest knyttet mot ledelsens oppgave. I dette ligger det en antagelse om at prosjektet skulle vært tydeligere forankret mot de målene som er satt og kommunisert i større grad. Dette punktet sammenfaller med Lean i form av at dette er forankret i ledelsen, og forutsetter en ledelse som er til stede og tar eierskap. Det at ledelsen ikke er til stede, og at bruk av ny og eksisterende velferdsteknologi i liten grad er gjennomført, samsvarer også med teorien vår, i form av at ledelsen må delta. I dette ligger det da implisitt at dersom ledelsen ikke er med, så vil ikke dette lykkes.

## 5.7. Hva betyr våre funn i sammenheng med relevant teori

I metodekapittelet presenterte vi en figur der vi koblet temaene fra intervjuguiden opp mot Senge (1991) sine disipliner. Under følger en oppdatert figur der vi også har knyttet inn sentrale temaer fra Lean og kontinuerlig forbedring.

## Visualisering av sammenhenger mellom tema fra intervjuguiden, Senges Disipliner og Lean

Tema fra intervjuguiden:



Figur 2

Studiet viser at læringsportalen ikke er i bruk. Forbedringsmøtene er aktivt i bruk for å løse både små og store problemer på avdelingene, uavhengig av velferdsteknologi, som ikke er i fokus. I forhold til læring, viser også datamaterialet at forbedringsmøtene fungerer bra som læringsarena, men at læringsportalen ikke brukes. For prosjektet som helhet, viser studiet at ledelsen er i liten grad tilstede, og verktøyene mangler forankring hos ledelsen.

På bakgrunn av disse funnene har vi kommet frem til følgende tre påstander vi ønsker å drøfte videre for å belyse problemstillingen vår:

- *Forbedringsmøtene er et suksesskriterie for læring innad i avdelingene*
- *Læringsystemene er en forutsetning for systemtenkning*
- *De ansatte kan iverksette læring på egen arbeidsplass uavhengig av ledelsen*



## 6. Drøfting av relevant teori

### 6.1. Forbedringsmøtene er et suksesskriterie for læring innad i avdelingene

Under intervjuene ble det tidlig klart at informantene i varierende grad hadde klart å ta i bruk læringssystemene etter at prosjektet var ferdig. Forbedringsmøtene var det som skilte seg klart ut. Forbedringsmøtene er en arbeidsform som var igangsatt på to avdelinger og i startfasen på den tredje. På bakgrunn av dette etablerte vi tidlig i prosessen en antagelse om at *”Forbedringsmøtene er et suksesskriterie for læring innad i avdelingene”*.

Forbedringsmøtene er et sentralt element, som vi også anser som sentralt opp mot de teoriene som vi har basert denne oppgaven på, Peter Senges(1991) ”Den Femte disiplin” og Lean som rammeverk for kontinuerlig forbedring.

Forbedringsmøtene er på to av avdelingene hovedsakelig gjennomført som ukentlige møter hvor de har satt av 15 minutter, og en avdeling som gjennomfører det annenhver uke. Forbedringsmøtene fungerer i praksis som arena for meningsutveksling og læring relatert til de hverdagslige utfordringene. I kapittel 5, figur 2 har vi visualisert hvordan de ulike disiplinene til Senge er relatert til de ulike fokusområdene som vi tok i utgangspunkt i intervjuene våre og hvordan Lean er trukket inn i våre funn. Forbedringsmøtene fremstår som et viktig element opp mot Senges disiplin, gruppelæring. Gruppelæring griper også inn i kontinuerlig forbedring og arbeidsgrupper slik det er forklart innen Lean, samt et viktig element i en endringskultur.

Forbedringsmøtene er slik vi forstår det selve fundamentet for gruppelæring innad i avdelingene, og i vår sammenheng er også avdelingene sammenfallende med organisasjonen som er vårt utgangspunkt. Faglitteraturen som vi har tatt utgangspunkt uthever også grupper som en sentral bestanddel i en organisasjons evne til å lære, og for at læring skal finne sted. Senge er tydelig på at det er grupper, og ikke individet, som er den sentrale læringsenheten i en organisasjon selv om han også er tydelig på at individuell læring er en forutsetning for at læring i en organisasjon kan finne sted (Senge, 1991). Viktigheten av grupper er også et sentralt element innen Lean som rammeverk for forbedring. Bjarne Wig er langt mer kategorisk i sin lærebok om Lean og sier *”ingen har lyktes med å utvikle gode resultater og Lean uten å bruke lagorganisering eller teamorganisering”*. (Wig, 2013 s 82).

En forutsetning for læring i kontekst av grupper er en grunnleggende trygghet innad i grupper. Dersom deltagerne i gruppen føler trygghet tilrettelegges det i større grad for dialog og diskusjon. En av informantene er veldig tydelig på at dette er en realitet og sier: *”Den gir mere trygghet i forhold til å ta opp ting, tryggere på å ta kontakt med instansene eller videreformidle de problemene som de ikke selv kan løse med en gang”* når vi spør om hvordan hun opplever forbedringsmøtene som læringsarena på egen avdeling.

Som tidligere nevnt mener vi med dialog en utveksling av ideer og tanker, mens diskusjon i større grad dreier seg om ”å vinne” en meningsutveksling og selge inne ens egne ideer og tanker. Innen Lean (Wig, 2013) er også dialog ansett som en forutsetning for læring innad i grupper. To av informantene er gode representanter på dette. Vi spurte dem om i hvilken grad forbedringsmøtene hadde forbedret hverdagen. Svaret vi fikk illustrerer den dynamikken som de nå har fått på plass. På spørsmålet ”På hvilken måte har læringsportalen og forbedringsmøtene påvirket deg og din hverdag” svarer en:

*...men med de tavlemøtene så har problemene kommet opp og noen har fått ansvaret for å, eller da er det jo sånn at vi tenker høyt da og hva kan vi gjøre for å komme videre og når noen har kommet opp med noe forslag så er det noen som har fått ansvar for å følge opp videre, også på neste tavlemøte tar vi det opp da og ser om vi har kommet noe videre, er det noe vi kan gjøre annerledes eller var ikke det noe lurt, kanskje vi må finne en ny strategi.*

Forbedringsmøtene fremstår i denne sammenhengen som et vesentlig element i organisasjonens læring. Personalet har en dialog rundt problemene, delegerer ansvar og følger opp på neste møte og identifiserer problemene som har oppstått siden forrige møte.

Dersom vi vender tilbake til figuren i kapittel 5 ser vi at forbedringsmøter griper inn i flere av Senges disipliner. Dette er et punkt vi anser som sentralt for at vi skal kunne anse forbedringsmøtene som kritiske for suksess, fordi forbedringsmøtene påvirker flere sentrale disipliner. Slik vi forstår det er forbedringsmøtene også sentrale for systemtenkning, men også for felles visjon.

Felles visjon er den delen av Senges (1991) disipliner som vi vil karakterisere som en ledelsesoppgave. Som vi har definert tidligere kan vi si at det er det er en drivkraft som gir organisasjonen moment fordi denne drivkraften kan være et resultat av tydelige og definerte mål som kommuniseres nedover i organisasjonen i form av en visjon eller mål. I følge Senge omfatter felles visjon: *”evnen til å avdekke de felles bildene av fremtiden som fremmer innsatsvilje og deltagelse, snarere enn lydighet”* (Senge, 1991, s.15).

Visjonen ligger gjerne langt frem i tid, men gir organisasjonens deltagere noe å jobbe fram mot. Dette samsvarer også med Jacobsen og Thorsvik (2010) sin definisjon av visjon. Vi ser etter gjennomgangen med våre informanter at ledelsens tilstedeværelse i organisasjonen og i forbindelse med forbedringsmøtene er å anse som mangelfulle og i enkelte tilfeller ikke-eksisterende. Dette illustreres ved en av informantene sitt svar når vi spør om ledere er tilstede på forbedringsmøtene: *”Nei, hun som sitter på merkantil og som også var med på prosjektet leder disse møtene”*. En annen sier: *”Nei”*. En tredje sier: *”leder er med hver gang om de ikke er opptatt med noe annet, vi har jo møte på utsiden av deres kontor, der henger tavla, så de har ikke noen mulighet.”*.

Datamaterialet viser at ledelsen i liten grad er tilstede på forbedringsmøtene, og at forbedringsmøtene ikke brukes til de store organisatoriske utfordringene, men snarere mindre, gradvise forbedringer i hverdagen. Dette stemmer overens med de forutsetningene for felles visjon som kommuniseres i det teoretiske grunnlaget. Senge (1991) underbygger viktigheten av at ledelsen kommuniserer de felles visjoner, mens innen Lean (Wig, 2009) må ledelsen ha eierskap til prosessene. Felles visjon er også viktig for at man forankrer en endringskultur i organisasjonen, en oppgave som faller på ledelsens skuldre. Ledelsen tilstedeværelse blir således også sentral for både eierskap til prosessene som tidligere påpekt, men også ved at de har en støttende rolle innen Lean.

I våre intervjuer er det også kommet tydelig frem at forankring opp mot kommunens definerte mål ikke var kommunisert ned til prosjektdeltagerne. Sitater som: *”Og når det gjelder ledelsen oppover så kan jeg ikke tenke meg at det er noe som engasjerer der for å være ærlig”* fra en av informantene, og *”Jeg har inntrykk av at kommunen kan si at de har gjennomført det og det er fint og flott, men jeg tror faktisk ikke at folk sitter igjen med så mye etter det”*, også fra samme informant. En annen informant sa i samme sammenheng: *”Veldig vanskelig når det sitter en slik grasrot og så vet ikke lederen hva det dreier seg om”*. En av informantene sier det enda klarer: *”hva skal jeg svare??? For øyeblikket er det en ledelse som ikke er med”*. Disse sitatene underbygger vår antagelse om manglende kobling mellom prosjekts mål på et overordnet nivå, ledelsens involverende og hvordan deltagerne har oppfattet det. Tilsynelatende gir dette oss et gap mellom hva som man skulle forventet med utgangspunkt i det realitetsbildet som våre informanter har tegnet, og det som var forventet ut fra et teoretisk perspektiv. Med utgangspunkt i dette kan vi legge til grunn noen antagelser, det ene er at de tingene som blir tatt opp på forbedringsmøtene er ting som opptar personalet i

de daglige gjøremålene, det andre er at ledelsen ikke trenger å være involvert. Denne antagelsen ble bekreftet i intervjuene våre. Avdelingene har tatt i bruk forbedringsmøtene som er verktøy til å løse de dagligdagse utfordringene innad på hver avdeling, de utfordringene som de går i det daglige. De benytter ikke forbedringsmøtene til å løse større, tunge organisatoriske utfordringer.

Våre funn viser at forbedringsmøtene har hatt en vesentlig effekt med hensyn til læring innad på avdelingen, og våre funn underbygges med sitater som *”Ja, det er for å ta opp små og store ting, ikke nødvendigvis forbrukerteknologi men trivselssting og små og store ting, og det er et forbedringspotensial i å bruke det”* som en informant sier og som en annen informant påpeker: *”For oss som er her i avdelingen så løser deg seg fordi vi tar tak i det or ordner”*. Til tross for manglende oppfølging av formelle ledere i det daglige, har gruppen som helhet klart å anvende det verktøyet som forbedringsmøtene i praksis er for å etablere en arena for læring innad i avdelingene.

Forbedringsmøtene faller også inn under Senges teori om systemtenkning. Systemtenkning er den av disiplinene til Senge som knytter sammen individuell mestring, mentale modeller, felles visjon og team læring til et sett egenskaper som utviklet sammen utgjør stammen i en lærende organisasjon, læring i organisasjonen (Senge, 1991). Systemtankegang baserer seg også på at man har et perspektiv innover, hvor man ser på hva men selv kan bidra med til å videreutvikle og lære i organisasjonen. Forbedringsmøtene kan karakteriseres som en sentral del innen denne disiplinen siden det samler både individuell læring og gruppelæring, og er her sammenfallende med Lean som filosofi og tankesett. Gruppen fokuserer på egen situasjon og hva de kan gjøre for å bidra til en mer effektiv drift. Som vi også har vist i vår modell er nettopp arbeidsgrupper innen Lean viktig for at man skal få på plass systemtenkning i organisasjonen. I tillegg spiller mentale modeller en sentral rolle, og gruppen sin evne til å utfordre disse og se ting på nye måter. Det å endre de antagelsene man jobber etter, og endre hvordan man jobber i hverdagen er et sentralt punkt i Lean, og kan forklares med at en endringskultur også er viktig for å kunne lære og endre seg over tid.

Den teoretiske forankringen er med dette klar. Vi har i figur 2 i kapittel 5 klart vist hvordan vi knytter forbedringsmøtene inn i både Lean som rammeverk og Senges disipliner som den teoretiske forankring. Men hva sier våre funn?

Vi har for så vidt vært inne på en del punkter rundt dette, men datamaterialet viser det er et generelt trekk at informantene ser en klar verdi av møtene. Det går igjen at de fordeler ansvar og deltar aktivt for å identifisere og finne løsninger på de problemene som oppstår. Som læringsarena så indikerer flertallet at forbedringsmøter er en trygg og god arena for å ta opp emner, samt det åpnes for diskusjon. Dette sammenfaller med det teoretiske aspektet vi har sett på med at en forutsetning for læring i team må man tilrettelegge for både dialog og diskusjon. Som nevnt innledningsvis så er det heller ikke mulig å ta i bruk Lean uten at det etableres en form for gruppeorganisering som tilrettelegger for gruppelæring. Vi har heller ingen indikasjon på at avdelingene tidligere hadde alternative arenaer for utveksling av erfaring, kunnskap og synspunkter. Således kan vi argumentere og sannsynliggjøre at det viktigste suksesskriteriet for læring er forbedringsmøtene.

I intervjuene spurte vi informantene i hvor stor grad nærmeste leder hadde fokus på eller etterspurte forbedring, og om dette ble målt. Vi har ingen funn som tilsier at dette er fokus fra ledelsens side. Dette underbygges av informanten som sier følgende når vi spør om i hvilken grad nærmeste leder etterspør eller vektlegger kontinuerlig forbedring: *"For øyeblikket ingen"*. Informantene vet i enkelte tilfeller ikke om de overhodet har noen målinger på forbedringer. Da vi spurte en annen informant om hvordan kontinuerlig forbedring måles var svaret: *"Vet ikke"*. Dersom man ikke måler effekten av de tiltakene man iverksetter eller tar opp på forbedringsmøtene, i hvilken grad kan man da si at det finner sted læring?

Slik vi har definert læring i innledningen vår så er læring *"en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen"*. (Jacobsen & Thorsvik, 2010 s. 319) Dersom man ikke har systemer som fanger opp eller måler effekten av de endringene som gjennomføres som et resultat av den læringen som finnes sted, hvordan kan vi da si at noe er å anse som en suksess??

Datamaterialet viser at forbedringsmøtene i stor grad er en suksess i den forstand at avdelingene har tatt i bruk forbedringsmøtene for å gripe fatt i de utfordringene de ansatte har i hverdagen. Våre funn indikerer at forbedringsmøtene fungerer som læringsarena. Senge (1991) underbygger viktigheten av læringsarenaer for å fostre og oppfordre til helhets og systemtenkning. Lean er i denne sammenhengen sammenfallende med Senge. Læringsarenaer er en forutsetning for læring, og bidrar til at man innad i team tilrettelegger for dialog og diskusjon. (Wig, 2013) Det at ledelsen ikke er tilstedeværende representerer en utfordring på

sikt all den tid ledelsen har en sentral oppgave innen Lean i form av å være støttende og ha et eierskap til prosessene.

Det er derfor vår konklusjon at forbedringsmøtene er å anse som en suksessfaktor for at man skal kunne tilrettelegge for læring, men det er visse utfordringer for videre bruk av Lean uten at ledelsen er med.

## 6.2. Læringssystemene er en forutsetning for systemtenkning

Pilotprosjektet presenterte to læringssystemer for å tilrettelegge for læring, kompetanseutveksling og dialog mellom de ansatte. På den ene siden har vi forbedringsmøtene, som vi tidligere har konkludert med at er et suksesskriterie for læring. På den andre siden har vi læringsportalen som kunne vært en aktiv læringsarena som tilrettela for gruppelæring, men denne er ikke i bruk.

Læringsportalen knytter vi mot Senges (1991) disipliner felles visjon og gruppelæring. I felles visjon ligger det at organisasjonens deltagere har en indre driv og jobber mot et felles mål. Ved å få til en oppriktig, felles og ektefølt visjon vil organisasjonens medlemmer vokse og yte. Læringsportalen kjenner alle informantene til, men de bruker den ikke. Når vi spurte våre informanter om i hvilken grad de opplever at det er fokus på læringsportalen fra ledelsen side svarer de likt; *"ingenting"* og *"ingenting, vet ikke om de vet om den selv"*. Ut ifra våre funn kan vi anta at forankringen hos ledelsen ikke er god nok. Det er flere ansatte som snakker om læringsportalen, men det mangler initiativ til å ta tak i denne. Våre funn indikerer at bruken av læringsportalen aldri kom i gang, og det er uenighet blant informantene om hvordan læringsportalen i det hele tatt ble presentert under pilotprosjektet.

Sentrale elementer ved gruppelæring er dialog og diskusjon der man har en utveksling av tanker og ideer. (Senge 1991) Her er det også viktig med åpenhet og tillit. (Wig, 2009) Læringsportalen skulle være en læringsarena for utveksling av erfaringer, men det er gjennomgående i vår studie at ingen bruker den. Senge (1991) påpeker at det er gruppen som er den fundamentale læringsenheten i moderne organisasjoner og ikke individet. Men, Senges disiplin personlig mestring (Ibid) må være tilstede først, der vi ser at individene tilegner seg ny kunnskap. Evnen og viljen til å tilegne seg kunnskap er essensielt for å kunne få til gruppelæring, da alle disiplinene bygger på hverandre.

Våre funn og teori sammenfaller også med Lean, der Wig (2009) skriver at organisasjoner er avhengige av at det er flere enn én eller to som lærer for å få til læring i organisasjonen. Teamarbeid står sentralt i Lean, mangfoldet blant ansatte vektlegges. Dersom de ansatte er for like, risikerer man et ineffektivt arbeidsteam. (Ibid)

Forbedringsmøtene knytter vi mot Senges (1991) disipliner felles visjon, gruppelæring og systemtenkning. Den sammenfaller med læringsportalen, men her trekker vi inn systemtenkning også, siden de ansatte har klart å ta forbedringsmøter i bruk. I dette legger vi at forbedringsmøtene bidrar til at de ansatte ser seg selv som en større enhet. Våre funn viser at de ansatte ser verdi av forbedringsmøtene og har et klart definert ønske om å forbedre daglige rutiner og å lære. Våre funn samsvarer med teorien. Slik vi ser det har de ansatte fått til en oppriktig felles visjon i forhold til forbedringsmøtene, da de ser at dette fungerer til å løse avdelingens hverdagsproblemer. På spørsmål om hvordan oppgaver løses i forbindelse med forbedringsmøtene, svarer informantene: *”veldig all right for det delegeres ansvar til flere”* og *”man deltar og finner løsninger”*. Kobler vi inn læring sammen med forbedringsmøtene så introduserer vi i tillegg Senges (Ibid) disipliner personlig mestring og mentale modeller. Da ser vi at vi har alle Senge sine disipliner koblet opp mot forbedringsmøtene og læring, og har således et godt utgangspunkt for systemtenkning.

Senges (1991) disiplin mentale modeller dreier seg om hvordan man ser virkeligheten og det som skjer rundt oss. Hvordan vi opplever verden og forklarer den virkeligheten vi lever i. Ved at individene utfordres kan det tilrettelegges for læring. Da vi spurte våre informanter om hvordan de opplever forbedringsmøtene som læringsarena i sin avdeling svarer en: *”setter fokus på hverdagen og vi slipper å gå rundt å lure på ting”* og en annen sier: *”den gir mere trygghet i forhold til å ta opp ting, tryggere på å ta kontakt med instansene eller videreformidle de problemene som de ikke selv kan løse med en gang”*. Forbedringsmøtene kan bidra til at de ansatte kan utfordre hverandres mentale modeller. Dette gjenspeiler seg her ved at deltagerne viser at de kan tenke ”utenfor” boksen. De bruker møtene til å diskutere små og store ting og ikke bare velferdsteknologi som det i utgangspunktet var tenkt for. Lean peker også på viktigheten av mangfold, det at man har ulik kompetanse og ulike måter å se løsninger på gjør at de ansatte får utfordret sine mentale modeller. (Wig, 2006)

Senges (1991) disiplin personlig mestring sier noe om individets evne til kontinuerlig å tilegne seg ny kunnskap. Det pekes på viktigheten av at den enkelte har vilje og evne til å lære, og hvordan dette er en forutsetning for læring i organisasjoner. Flere av informantene

sier de lærer mer av hverandre på bakgrunn av at de snakker mer sammen, og det er alltid noen som kan noe mer enn en annen kan. En av informantene sier: *"man lærer jo av hverandre hele tiden"*. Datamaterialet vårt viser at flere informanter er interessert i å lære og syntes det er spennende med noe nytt.

Det er vesentlig at Peter Senges (1991) fem disipliner utvikles helhetlig. Læring i organisasjoner begynner med at individer utvikler seg ved å tilegne seg ny kunnskap, som vi ser i Senges (Ibid) disiplin personlig mestring. Læring i organisasjoner forutsetter at det skjer læring på individnivå som vi sier i teorikapittelet. Peter Senge (Ibid) sier *"organisasjoner lærer bare ved at mennesker lærer. Individuell læring gir ingen garanti for organisasjonsmessig læring. Men uten den individuelle læringen blir det heller ingen organisasjonsmessig læring"*. (Senge, 1991 s.145) Individene må ha selvdisciplin og evne til å kunne tilegne seg kunnskap. Man må ha forståelsen for at man er en del av en større sammenheng, derfor er systemtenkning den siste disiplinen. Det er den disiplinen som integrerer disiplinene og smelter dem sammen. Det er veldig tydelig at læringsportalen alene ikke bidrar til systemtenkning. Selv om vi trekker inn læring, og dermed får inn disiplinene personlig mestring og mentale modeller, så er det vår påstand at systemtenkning fremdeles ikke er tilstede. Men tar vi for oss forbedringsmøtene og gjør de samme koblingene, får vi et annet bilde. Datamaterialet vårt viser at forbedringsmøtene er i bruk, det fungerer ved at de ansatte ser at problemer løses og de ser nytten av det. De ansatte på avdelingen har fått til dialog og diskusjon, og gruppelæring bidrar til at de ansatte utfordres av hverandres mentale modeller. Vi antar at det er de aktive og engasjerte individene som er drivkraften bak forbedringsmøtene. Med dette ser vi at alle forutsetninger ligger til grunn for systemtenkning Og våre funn samsvarer med relevant teori.

Våre funn viser at ledelsen er lite eller ikke tilstede, men at de ansatte likevel har klart å implementere ett av læringssystemene, nemlig forbedringsmøtene. Ledelsen i en Lean organisasjon skal være støttende og coachende. Det skal legges til rette for at de ansatte skal være så produktive som mulig, og skal i mest mulig grad involveres, særlig til å tenke forbedringer. Det er av avgjørende betydning at prosessen og arbeidsmåten er solid forankret blant ledelsen. Som vi har skrevet i vårt teorikapittel påpekes det at ledelsen må eie prosessen personlig, og målene og de grunnleggende prinsippene for Lean må kommuniseres ned til de ansatte. (Wig, 2009) Da vi stilte spørsmålet *"Prosjektet var forankret i kommunens mål, i hvilken grad ble dette kommunisert i prosjektet og hvordan har dette påvirket deg og ditt syn*



*på egen jobb?”* fikk vi svar med unntak av en at de ikke følte dette var forankret i ledelsen i det hele tatt. En informant stilte seg undrede til om det kun var viktig for kommunen å få gjennomført prosjektet.

Vi kan konkludere med at læringsportalen ikke er i bruk, men vi har ingen forutsetninger for å si noe om denne kunne hatt noen innvirkningskraft for systemtenkningen. Vi legger til grunn en antagelse at den kunne bidratt til gruppelæring i avdelingene.

Men våre funn viser at forbedringsmøtene bidrar til systemtenkning dersom vi knytter dette sammen med temaet læring fra intervjuguiden. Aktive forbedringsmøter er en forutsetning for at Lean fungerer som et verktøy for læring og kontinuerlig forbedring slik intensjonen bak prosjektet var.

Konklusjonen på vår påstand er at læringssystemer er en forutsetning for systemtenkning.

### **6.3. De ansatte kan iverksette læring på egen arbeidsplass uavhengig av ledelsen**

Læringsportalen fra intervjuguiden trekkes ikke inn i denne drøftingen, da vi tidligere har konkludert med at den ikke er i bruk, og er således ikke aktuell i forhold til å iverksette læring.

Temaet læring fra intervjuguiden har vi koblet mot personlig mestring, mentale modeller og gruppelæring. Personlig mestring går på hva du kan tilegne deg av kunnskap på individnivå. Mentale modeller er viktig i forhold til å få til en endringskultur, og gruppelæring er viktig for å få til læring i organisasjonen. Disse disiplinene har vi igjen koblet opp mot Lean og kontinuerlig forbedring.

I Peter Senges (1991) disiplin om personlig mestring pekes det på at det er viktig at den enkelte ansatte har evne og vilje til å lære for å få til læring på en avdeling, samt at den enkelte har selvdisciplin til selvutvikling i forhold til å ta til seg ny kunnskap. For å få til læring innad i avdelingene er ikke dette nok. Individuell læring henger nært sammen med organisasjonsmessig læring, og de er gjensidig avhengige av hverandre. (Ibid) Læring må skje på individnivå, og må så formidles til de andre ansatte i avdelingen. Datamaterialet viser at de ansatte gjør dette ved å iverksette forbedringsmøter og fordeler arbeidsoppgaver til hverandre, med det målet at alle skal få en bedre arbeidshverdag, samt utveksle erfaringer. De bruker

møtene til små og store ting som opptar de i arbeidshverdagen, og synes det er ”*all right at ansvar fordeles til flere*”, og ”*man eier litt av problemet selv, og deltar og finner løsninger*”. Alle har et medfødt ønske om å mestre. Det handler om å finne ut av ting, og å dele dette med andre. Gleden over personlig mestring vil alltid være der. Det å lære, eller å utføre på bakgrunn av ny lærdom gir en mestringsfølelse på individnivå det er viktig å ta vare på.

I forhold til Senges (1991) disiplin mentale modeller, så er det viktig å utfordre disse – at man kan legge til side sine egne antakelser, og være åpne for andres mentale modeller. Det handler om å gå i seg selv, og utfordre seg selv på hva man selv står for, og hvor åpen man er i forhold til andres meninger. Ved å være åpne for andres meninger, og at disse er forskjellige fra våre kan vi være i stand til å lære. Lean peker på at de ansatte må være med på å skape en endringskultur, og i forhold til kontinuerlig forbedring er det viktig å komme med nye ideer om hvordan ting kan gjøres bedre, samt unngå sløsing. Wig (2009) skriver at mangfold i team er viktig i Lean og teamarbeid. Det er viktig at de ansatte har ulik bakgrunn, innehar ulik kompetanse og ferdigheter. Mangfoldet blant de ansatte bidrar til å belyse ulike utfordringer – å se ting fra andre perspektiv, noe som er viktig for å få til læring.

Senge (1991) sier at grupper er viktig for læring i organisasjoner. I gruppearbeidet diskuteres det rundt tanker og ideer. For å få til gruppelæring fordrer det åpenhet, tillit og en god dialog mellom deltagerne. Her utveksles det informasjon for å kunne lære av hverandre. Det gjelder det å dra veksels på hverandre og la alle få komme frem med sine meninger og kunnskap. En forutsetning for læring i kontekst av grupper, er en grunnleggende trygghet innad i gruppen. Dette underbygger datamaterialet vårt. På spørsmål om hvordan forbedringsmøtene oppleves som læringsarena i avdelingen, svarer en av informantene at: ”*Det gir mer trygghet i forhold til å ta opp ting, tryggere og bedre hverdag.*”

Dette sammenfaller med Lean og kontinuerlig forbedring der det også pekes på viktigheten av team, da det er internt i teamene forbedringer gjøres. Teambasert læring er grunnleggende i en lærende organisasjon, sier Wig (2009) På en avdeling kan det være ulike grupper som jobber med ulike problemstillinger, slik at de får til mer effektive forbedringer. I forhold til hvordan prosjektet har bidratt til kompetanseutveksling mellom kolleger, sier en av informantene: ”*Det er alltid noen som kan noe an annen ikke kan. Jo, man lærer jo av hverandre hele tiden!*”. To andre sier: ”*Det har det gjort!*” Ved å utfordre hverandre åpner man for læring. De ansatte oppmuntrer hverandre til å komme med forslag på forbedringsmøtene. ”*Man eier*

*litt av problemet selv, og deltar og finner løsninger*”, sier en av informantene på spørsmål om hvordan oppgaver løses ved bruk av forbedringsmøtene.

Både Senge (1991) og Lean (Wig, 2009) påpeker viktigheten av god dialog og diskusjon i gruppelæring. Wig (2009) presiserer at de ansatte må snakke med hverandre og ikke om hverandre. I Lean hjelper de ansatte hverandre for å bli enda bedre. Det er ikke alltid den samme som sitter på løsningene. Mentale modeller utfordres i teamarbeid, der samarbeidet er preget av gjensidig respekt og likeverd. Når de ansatte endelig kommer til en løsning på en utfordring, kan den synes veldig selvfølgelig, men de trengte mangfoldet for å løse oppgaven. Ved å diskutere seg i mellom er de ikke avhengig av ledelsen, og kan således iverksette læring uavhengig av ledelsen. Det er vel likevel naturlig å peke på at det er viktig for ledelsen å fremme læringsarenaer der utveksling av kunnskap og kompetanse kan foregå, slik som forbedringsmøtene. Dette presiseres også i teorien vår.

Som vi har konkludert med i den første hypotesen anser vi forbedringsmøtene som et suksesskriterie for læring i avdelingene. De lærer av hverandre, ordner opp, og er uavhengige av en lite delaktig ledelse. Informantene beskrev forbedringsmøtene som: *”det er nyttig med de få minuttene – å dele erfaringer”, ”små og store problemer blir lufta, og at man tar tak i det og lærer”, ”det setter fokus på hverdagen, og vi slipper å gå rundt å lure på ting..*

Læringsarenaer er viktige for å få til læring i organisasjoner. Dette presiseres i teorien, at for å få til kontinuerlig forbedring er det viktig at de ansatte tildeles muligheter og verktøy for å løse utfordringer de møter på. Det er avgjørende at prosessen og arbeidsmåtene er solid forankret i ledelsen. De ansatte må være lærevillige, og være med på å skape en endringskultur, da det er ressurskrevende å innføre kontinuerlig forbedring. (Wig, 2009)

Forbedringsmøtene har vi som nevnt tidligere knyttet opp mot felles visjon, gruppelæring og systemtenkning i vår figur 2. Det er vesentlig med en visjon som er felles og som eies av mange for å få til læring. (Senge, 1991) Innad i en avdeling må de ansatte jobbe mot dette. De må bli enige om en felles visjon, som er jordnær og som de ansatte kan identifisere seg med. Denne må så kommuniseres ut til alle i avdelingen – alle skal vite hva de jobber mot. Dersom det blir flotte visjoner på glanset papir, får ikke de ansatte eierskap til de, og dermed heller ingen felles visjon, slik datamaterialet viser at målsettingen for pilotprosjektet var. Vi har tidligere skrevet at pilotprosjektets forankring opp mot kommunens definerte mål ikke var kommunisert ned til prosjektdeltagerne. Datamaterialet viser at de ansatte har en felles visjon på avdelingene i forhold til å gjøre arbeidshverdagen sin bedre, og lære av hverandre.

Avdelingene har i tillegg en visjon fra ledelsens side, men denne føles fjernere siden den ikke følges opp eller kommuniseres til dem. Som Lean påpeker, så må endringskulturen være forankret hos ledelsen for å få til læring, og ledelsen må kommunisere sin visjon for arbeidet ned til de ansatte. (Wig, 2009) Studiet vårt viser at ledelsen er lite eller ikke tilstede, som drøftet tidligere.

Senges disiplin systemtenkning er den disiplinen som samler alle disiplinene. Her blir det viktig for individene å se seg selv som en del av helheten. Datamaterialet viser at de ansatte jobber sammen, tar tak i problemer, diskuterer og lærer av hverandre på forbedringsmøtene, som fungerer til tross for lite deltagende ledelse. I tillegg fordeler de oppgaver, slik at de får eierforhold til oppgavene som skal løses. Systemtenkning samsvarer med Lean som legger til grunn at de ansatte ser helheten og kan gjennomføre kontinuerlige forbedringer. Informantene gir også uttrykk for at deres arbeidshverdag flyter lettere, samt at de ansatte føler de får medbestemmelse over egen arbeidshverdag på bakgrunn av forbedringsmøtene. På spørsmål om hvordan forbedringsmøtene har påvirket deg og din hverdag, sier en av informantene: *”Men det er jo absolutt en god start å føle at vi kan samles om et problem og bli enige en måte å komme videre på, og det funker selv om det tar tid!”*, og en annen sier: *”Klar måte å ansvars fordele oppgavene på”*. Dette sammenfaller med Lean og kontinuerlig forbedring, som understreker at forbedringsarbeid drives i team. I tillegg gir det de ansatte medbestemmelse og ansvar i arbeidshverdagen sin, selv om man er en del av en enhet. De ansatte ser seg selv som en del av avdelingen, at de er en del av noe større, og at de sammen kan lære av hverandre.

Datamaterialet vårt viser at informantene har fått mer kompetanse på bakgrunn av dialog, og i bruk av telefoner, der forbedringsmøtene fremstår som en god læringsarena. De oppgir at de lærer av hverandre hele tiden, og at det er alltid noen som kan noe en annen ikke kan. Senge underbygger viktigheten av dette ved personlig mestring, utfordring av mentale modeller og gruppelæring i forhold til å få til læring i organisasjonen. Lean underbygger også dette ved at det legges vekt på mangfold, og at det skapes arenaer for samspill mellom de ansatte. Lean fokuserer også på å involvere de ansatte, da det er de som er nærmest verdiskapningen, som innehar mest kompetanse på fagfeltet, og som lettest ser om det bør gjøres forbedringer. Det er de ansatte som vet hvor ”skoen trykker”, og som også sitter på kunnskapen. Det er derfor viktig å dele denne kunnskapen med hverandre. (Wig, 2009) Informantene sier at *”det er nyttig med de få minuttene – å dele erfaringer”* ved spørsmål om hvordan de opplever

forbedringsmøtene som læringsarena i avdelingen. En annen sier at den gir en tryggere og bedre arbeidshverdag, og en tredje sier *”positivt overrasket – trodde det var noe mer vi skulle jobbe med, også blir det tatt i bruk praktisk. Det er bra!!!”* En annen peker på at: *«det er et nyttig verktøy – ikke bare rettet mot velferdsteknologi.»* Flere av informantene gir uttrykk for at de lærer av hverandre når de nå har en arena til å ta opp ting i avdelingen.

Datamaterialet vårt viser at vi har både personlig mestring, mentale modeller og gruppelæring koblet opp mot læring som tema. Når vi kobler dette opp mot forbedringsmøtene, får vi på plass de to siste disiplinene til Senge også; felles visjon og systemtenkning. Felles visjon anser vi som en ledelsesoppgave, som datamaterialet vårt viser er fraværende. Lean (Wig, 2009) peker på at ledelsen må eie prosessen personlig, og at ledelsen selv må lede endringsprosessene for å få gjennomført Lean. Det pekes på at ledelsen skal være tilstedeværende og støttende, slik at de ansatte får økt innflytelse og medbestemmelse ved at avgjørelser tas ” på gulvet”. Dette sammenfaller med Senge (1991) som peker på at en felles visjon må kommuniseres ned til de ansatte, for å få til en felles forankring og det å jobbe mot noe felles. Datamaterialet vårt viser at dette er fraværende på alle avdelingene, noe som fører til at gruppen ikke får til gjennomføringen av Lean og kontinuerlig forbedring knyttet opp mot store forandringer. Men, de ansatte klarer likevel å få til læring, og bruker forbedringsmøtene for å få til en bedre arbeidshverdag, samt utveksle erfaringer og kunnskap. Det pekes på at for å gjennomføre Lean og få til læring (Wig, 2009) må de ansatte være med på å skape en endringskultur. Det ser vi på alle avdelingene at de ansatte møter og er tilstede på møtene. De bidrar selv aktivt, utveksler kompetanse og lærer på bakgrunn av møtene. Møtene gir også trygghet de ansatte seg i mellom, så det er lettere å ta opp ting. Senge (1991) understreker hvordan gruppelæring spiller inn for å få til organisasjons læring, så dette utfyller Lean som metode. Vi vil likevel påpeke at dersom gruppen trenger tilførsel av ressurser kommer de ikke utenom en tilstedeværende ledelse. Både innen Lean og kontinuerlig bedring påpekes viktigheten av at ledelsen må eie prosessene personlig.

Våre funn viser at forbedringsmøtene fungerer som læringsarena, og at ledelsen generelt er lite synlig, og ikke har eierskap til det som ble presentert i pilotprosjektet. Vi konkluderer med at de ansatte kan iverksette læring uavhengig av ledelsen, innenfor visse rammer.

## 7. Konklusjon

I studiet vårt har vi gjennomført en kvalitativ studie med intervju av seks informanter for å få svar på vår problemstilling: ”*Hvordan har prosjektet ”Velferdsteknologi og kontinuerlig forbedring” ført til læring innad i avdelingene*”. Formålet med denne oppgaven var å belyse i hvilken grad de ansatte i en organisasjon er å anse som en suksessfaktor for læring i organisasjoner.

Våre funn viste at læringssystemer, i form av en læringsportal og forbedringsmøter, i varierende grad er tatt i bruk. Læringsportalen ligger brakk, og den brukes ikke.

Forbedringsmøtene som læringsarena er tatt i bruk eller på vei til å bli tatt i bruk. Funnene viste også at ledelsen var lite tilstedeværende og deltagende, både under gjennomføringen av pilotprosjektet, men også i etterkant da man skulle sette læringssystemer ut i praksis.

På bakgrunn av disse funnene fremmet vi tre hypoteser som vi har drøftet datamaterialet og relevant teori opp mot. Vi fant at alle tre påstandene verifiseres av teorigrunnlaget vårt.

- *Forbedringsmøtene er et suksesskriterie for læring innad i avdelingene*
- *Læringssystemene er en forutsetning for systemtenkning*
- *De ansatte kan iverksette læring på egen arbeidsplass uavhengig av ledelsen*

Det som overrasket oss imidlertid var at de ansatte har klart å ta i bruk forbedringsmøtene som læringsarena til tross for manglende ledelse. Det vi så var at engasjerte og lærevillige ansatte på eget initiativ initierte forbedringsmøtene. Vi kan si at individet fungerer som katalysator for læring i organisasjonen.

Teorien vår peker på at man har en felles visjon og at ledelsen må eie endringsprosessene personlig. Det kunne vært spennende og gått inn på et senere tidspunkt og undersøkt om de ansatte fremdeles er like engasjerte og benytter forbedringsmøtene som arena for læring. Vi ser at vi er tidlig inne i prosessen i forhold til å etablere prosesser for kontinuerlig forbedring. En oppfølgingsstudie ett år frem i tid er noe som vi anser som interessant for å belyse problemet på en muligens annen måte.

Det som også kunne vært interessant som en oppfølgingsstudie til denne oppgaven, var å intervju avdelingslederne på de tre ulike avdelingene, og fått deres syn på pilotprosjektet. Hvordan de føler prosjektet er forankret, hvor mye informasjon ledelsen har om prosjektet, og hvordan de ser at prosjektet har ført til læring innad i avdelingene.

Det vi gjennom studiet vårt har lært er at man ikke skal undervurdere de ansatte. De sitter på engasjement, kunnskap og lærevillighet som avdelingene med stor fordel kan dra nytte av.

## 8. Vedlegg

### 8.1. Vedlegg 1 – Intervjuguide

#### Læringsportalen

- Har du kjennskap til læringsportalen?(Hvordan ble læringsportalen introdusert?)
- I hvilken grad opplever du at det er fokus på læringsportalen fra ledelsens side?
- I hvilken grad opplever du at det er fokus på læringsportalen av dine kollegaer?
- I hvilken grad bruker du læringsportalen.( Har du vært innom- reg deg som bruker?)
- Hvis ja: Hva bruker du læringsportalen til? I Ser du nytten av læringsportalen?
- På hvilken måte har læringsportalen og forbedringsmøtene påvirket deg og din hverdag?

#### Forbedringsmøter og kontinuerlig forbedring

- I hvilken grad har dere tatt i bruk forbedringsmøter? (Har du klart for deg hvorfor dere har forbedringsmøtene?)
- Hvordan føler du at oppgaver løses ved bruk av forbedringsmøtene?
- Hvor ofte har dere forbedringsmøter og hvor mye tid blir satt av til dette
- I hvor stor grad får du deltatt på disse møtene?
- Hvordan opplever du forbedringsmøtene som læringsarena i din avdeling?
- På hvilken grad mener du at din leder etterspør/vektlegger kontinuerlig forbedring?
- På hvilken måte måles kontinuerlig forbedring?
- I hvilken grad føler du at møtene bidrar til forbedringer?

#### Velferdsteknologi

- Prosjektgruppene var satt sammen med et tverrsnitt av de som jobber med velferdsteknologi – på hvilken måte har dette påvirket dine tanker rundt bruk av velferdsteknologi som verktøy?
- I hvilken grad Har dere fokus på velferdsteknologi i arbeidshverdagen? Har dette endret seg etter prosjektet?
- Har din bruk av velferdsteknologi endret seg etter prosjektet?
- På hvilken måte har det blitt mer fokus på nye former for velferdsteknologi etter prosjektet?
- Får dere støtte til å øke kompetanse og bruk av velferdsteknologi på arbeidsplassen etter prosjektet?
- Har deltagelsen i prosjektet endret ditt syn på velferdsteknologi og bruk av denne i hverdagen? Eventuelt på hvilken måte er dette synet endret?



## Læring

- Føler du at du får brukt din kompetanse på en annen måte etter prosjektet? Har arbeidshverdagen endret seg på noe vis?
- Har prosjektet bidratt til at du har tilegnet deg ny kunnskap? Evt. På hvilken måte har det hatt en effekt?
- På hvilken måte har læringsportalen og tavlemøtene bidratt til at du som person har tilegnet deg ny kunnskap?
- Hvordan har prosjektet bidratt til kompetanseutveksling mellom kolleger?
- Hvilke tanker gjør du deg når du hører ordet læring?

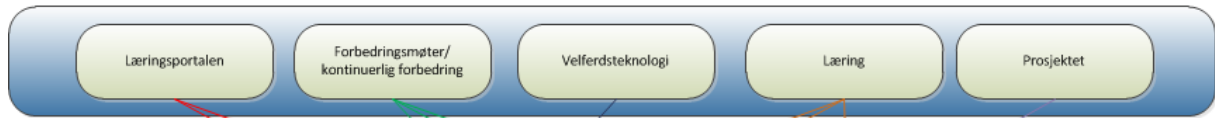
## Prosjektet som helhet

- Hvordan opplever du at prosjektet er forankret hos ledelsen?
- Er din leder til stede på forbedringsmøtene? De som styrer kanskje?
- Føler du at du blir hørt av ledelsen dersom du kommer med et forbedringsforslag?
- Hvordan har kompetanseutvekslingen blitt på avdelingen i etterkant av prosjektet? Er den bedre, dårligere eller lik? Utdyp gjerne svaret ditt.
- Er det noen som brukes som ressursperson på avdelingen i forhold til forbedringsmøtene?
- Prosjektet var forankret i kommunens mål, i hvilken grad ble dette kommunisert i prosjektet og hvordan har dette påvirket deg og ditt syn på egen jobb?

## 8.2. Vedlegg 2 – Figur 1

Visualisering av sammenhenger mellom tema fra intervjuguiden, Senges Disipliner og Lean

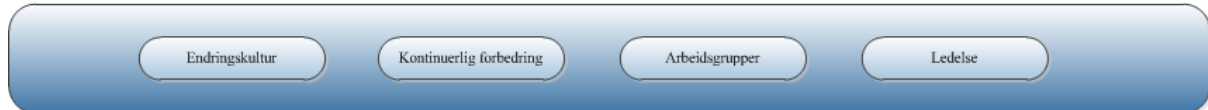
Tema fra intervjuguiden:



Peter Senges 5 disipliner:



Lean:

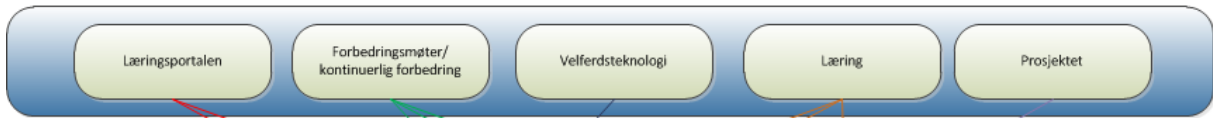


Figur 1

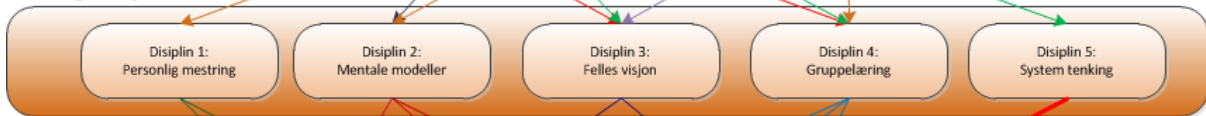
### 8.3. Vedlegg 3 – Figur 2

Visualisering av sammenhenger mellom tema fra intervjuguiden, Senges Disipliner og Lean

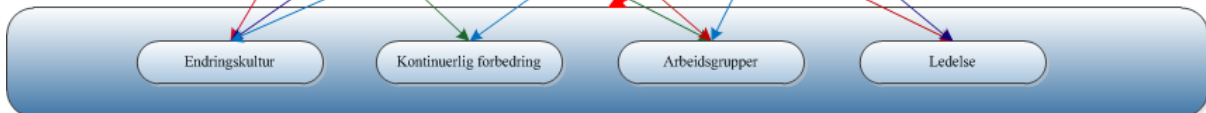
Tema fra intervjuguiden:



Peter Senges 5 disipliner:



Lean:



Figur 2

#### 8.4. Vedlegg 4 – Samtykke til å navngi Larvik kommune i oppgaven

##### SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg samtykker med dette at i prosjektoppgaven til Mette Lihaug, André Lihaug og Cecilie L. Seierstad kan Larvik kommune og Pilotprosjektet "Velferdsteknologi og kontinuerlig forbedring" omtales med sine fulle navn.

Larvik 2/5-13  
Sted/dato

Elisabeth Sørensen  
Navn

## 9. Litteraturliste

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Senge, P. (2006). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. USA: Doubleday.

Senge, P. (1991). *Den femte disiplin*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag

Wig, B. B. (2009). *Det er ledelse. Kvalitetsledelse for det 21-århundre*. TQM Center Norway i samarbeid med Høgskolen i Bergen

Wig, B. B. (2013). *LEAN: Ledelse for lærende organisasjoner*. Upublisert manuskript overlevert for gjennomsyn

Omsted, K.R. (2011, 8.september) LEAN i Grue kommune – sykefravær i bunn og trivsel til topps![Bloggpost]. Lokalisert på <http://kjerstiomsted.com/2011/09/08/lean-i-grue-kommune-%E2%80%93-sykefravaer-i-bunn-og-trivsel-til-topps/>

Torgersen, R.(2011)*Hva er Lean*. Lokalisert på <http://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/ledelse/lean/hva-er-lean>

Velferdsteknologi (2013). I *Wikipedia*. Lokalisert 27. april på <http://no.wikipedia.org/wiki/Velferdsteknologi>