



Fra idè til daglig drift – en studie av lean i Gran kommune.

"...Jeg reiser mye rundt og underholder på arbeidsplasser, og overalt har de for tiden samme ideal: kontinuerlig forbedring. Programmet heter Lean og det går som en farsott over landet, fra bensinstasjoner til universiteter; fra sykehus til IT-selskaper. I morgen skal vi gjøre det litt bedre enn i dag. Og dagen etter der enda litt bedre..."

Koht, C (2012, 20.januar), Bra nok, *A-magasinet*, s.7

av

Ann-Kirsti Seiersten, 31.10.12

Forord

Det er et fåtall norske, kvalitative casestudier som studerer bruken av leanmetoden for kontinuerlig forbedring fra en kommunes daglige drift. Denne studien bidrar med ansattes opplevelser med lean i sine avdelinger. Tatt i betraktning kommunens grundige forankrings- og forarbeider viser det seg ulike holdninger og handlinger i leanpraksisene i de studerte avdelingene.

Forskningsprosessen har for min del fortonet seg som et puslespill med mange små og store brikker i. Viktige hjørnebrikker ble møtet mellom praksis og meg som forsker, teori og datamateriale, framdriftsplanen for forskningsprosjektet og kraften i egen motivasjon.

Andre brikker som ellers skulle finne sine plasser var forstudien, forskerspørsmål og problemstilling, refleksjonsturene med og uten tobeint turfølge, litteraturlesingen, empiriinnsamlingen, arbeidshverdagen, motivasjonsbrist og skrivelyst. Da var det godt med tålmodighet og oppmuntring fra familie og venner, i troen på at jeg kunne realisere studien.

Takk til min første veileder Anne Marie Berg som styrket meg gjennom forstudiet og med problemstillingen. Takk til Terje Slåtten som tok over veiledningsoppgaven, og bidro med forskerstruktur og kunnskaper i studieprosessen. Ikke minst takk til prosjektlederen for lean i Gran kommune, Karin Aschim Olerud, for praktisk tilrettelegging i forbindelse med datainnsamlingen, øvrige innspill og positive støtte.

Til slutt takker jeg informantene som hadde anledning til å dele sine arbeidsopplevelser og refleksjoner angående bruken av lean, og sitt arbeid med kontinuerlig forbedring. Det ville ikke vært mulig å studere og besvare problemstillingen uten deres empiriske bidrag.

Dokka, oktober 2012

Ann-Kirsti Seiersten

Sammendrag

Fenomenet jeg ser på er forbedringsprosesser i en kommune som bruker leanmetoden. Temaet er kontekstualisering i betydningen av «når kunnskap i form av idèer tas i bruk i en organisasjon». At idèer og oppskrifter formelt blir adoptert betyr ikke nødvendigvis det samme som at de tas i bruk, og får styrende virkninger på aktiviteter i organisasjonen. Medvirkningsbaserte prosesser, der store deler av organisasjonen blir mobilisert, har størst sjanse for å lykkes og skape en kultur for kontinuerlige forbedringer.

Målet med studien var således å få forståelse og innsikt i hva som skjer i en kommune når leanmetoden brukes i daglig drift, og se hvilken betydning dette har for kommunens arbeid med kontinuerlig forbedring.

Det er gjort en kvalitativ studie med semi-strukturerte intervjuer, og jeg bruker empirien fra tre kommunale avdelinger som i ett år har brukt lean i daglig drift. Deres erfaringer og opplevelser gir innsikt i om de bruker lean, hva de gjør og hvordan de bruker metoden. Informantene beskriver avdelingenes resultater av leanbruken, og om lean fører til kontinuerlig forbedring.

Det er benyttet empiribasert teori som metode for å analysere tekstene. Kodingsprosessen og kategoriseringen avdekket hovedkategoriene «holdning» og «handling». Ved hjelp av leanteori ble teoretiske forventninger basert på to leanprinsipper identifisert. Det studeres hvordan funnene fra studien legger seg inntil eksisterende teori, andre sammenlignbare studier og leanprinsippene.

Teorier fra organisasjonsutforming, annet forskningsarbeid, leanteori og begreper innen organisasjon og ledelse, sammen med fenomenologi, presenteres for å vise min forståelse og grunnlag i møtet med forskningsfeltet. Ytterligere teori og forskning som belyser empirien danner en helhet i diskusjonsdelen. Metodedelen argumenterer for at studien er gjenkjennbar og overførbar for andre kommuner i deres leanarbeid. Praktiske og teoretiske implikasjoner blir beskrevet avslutningsvis.

Resultatene viser at funnene i stor grad bekreftes av eksisterende teori og forskning. Det er imidlertid forskjeller sammenlignet med de utvalgte leanprinsippene, knyttet til lean som styringssystem, systematikk i verktøybruk, teamsamarbeid og kundeperspektiv.

Summary

The phenomenon studied is improvement in a municipality that uses lean method. The theme is contextual in the sense of "knowledge as ideas when inserted in an organization." The ideas and recipes formally adopted does not mean that they are adhered to, and getting guiding effects on the activities of the organization.

The aim of the study was to gain understanding and insight into what happens in a municipality when the lean method is used in daily operations, and its significance for continuous improvement.

It is a qualitative study with semi-structured interviews, and I use empirical data from three selected local government units. Empirical data based method is used for analyzing texts.

Encoding processes identified the main categories "attitude" and "action". It is studied how the findings of the study lie until existing theory, other similar studies and lean principles.

Method section argues that the study is recognizable for other municipalities in their lean efforts. Practical and theoretical implications are described in the conclusions.

The results show that the findings largely are confirmed by existing theory and research.

However, there are differences compared with lean principles, related to lean as management system, systematic use of tools, team and customer perspective.

Innhold

1.0 INNLEDNING	1
1.1 Veien fram til forskningsidèen	1
1.2 Forskningsspørsmål og problemstilling.....	2
1.3 Bidrag og aktualitet. Avgrensning.....	3
1.4 Oppbygging av oppgaven.....	5
2.0 BEGREPSAVKLARING, TEORETISK TILNÆRMING OG RAMMEVERK.....	6
2.1 Hva lean selv mener det er – og lean som en del av Managementkulturen	6
2.2 Leans 5 prinsipper og klassiske leanverktøy	7
2.3 Finnes det en egen lean-definisjon?.....	10
2.3.1 Nei	10
2.3.2 Ja	11
2.4 Overføring av organisasjonskunnskap som en variabel i leanarbeidet.....	12
2.5 Kontekstualisering - hvordan idèer tas i mot og i bruk i en ny sammenheng	13
2.5.1 Fra prat til praksis	13
2.5.2 To alternative scenarioer; virusteorien og oversettelsesteorien.....	15
2.6 Teamorganisering som en variabel i leanarbeidet	19
2.7 Implementering som en variabel i leanarbeidet.....	21
2.8 Transformasjonsledelse som en variabel i leanarbeidet	22
2.9 Kontinuerlig forbedring - i relasjon til lean, tjenestekvalitet, læring og kunnskap ...	23
2.10 Tidligere forskning på bruk av lean i kommuner.....	27
3.0 METODE	29
3.1 En kvalitativ, fenomenologisk forskningsdesign.....	29
3.2 Leanprosessen i tilfellet Gran kommune	31
3.2.1 "Vi i Gran", forankring av og etableringen av leanprosjektet.....	31
3.2.2 Innføringsprosjektene rammer, prosess og innhold	32
3.2.3 Fra innføringsprosjekt til daglig drift, med oppfølgingssystem for kommunen.	34
3.3 Kvalitativ forskning og fenomenologisk tilnærming.....	35
3.3.1 Fenomenene slik de oppleves	36
3.4 Datainnsamling.....	36
3.4.1 Utvelgelse av informanter og intervjuform	36
3.4.2 Forskningsspørsmålene og forberedelser til datainnsamlingen.	38
3.4.3 Adgang til forskningen	39
3.4.4 Intervjuguiden, og min rolle som moderator	40
3.4.5 Informert samtykke og konfidensialitet	43
3.4.6 Datagrunnlaget og studiens presentasjonsform.....	44
3.5 Dataanalyse og rammeverk for analysen.....	45
4.0 ANALYSE AV DATA.....	47
4.1 Presentasjon av funn.....	47
4.1.1 Refleksjoner fra innføringsprosjektene	47
4.1.2 Skriftlige refleksjoner omkring leanbegreper	48
4.1.3 Refleksjoner rundt bruk av lean i daglig drift.....	49
4.1.4 Refleksjoner om dette fører til kontinuerlig forbedring.	50
5.0 DISKUSJON	50
5.1 Hvordan brukes lean i daglig drift?	51
5.1.1 «Hvordan brukes lean i daglig drift»? – en oppsummering	68
5.2 Mener de ansatte at dette fører til kontinuerlig forbedring?	69
5.2.1 «Mener de ansatte at dette fører til kontinuerlig forbedring»? – en oppsummering	75

6.0 KONKLUSJON OG AVSLUTNING	76
6.1 Kritiske refleksjoner, og mulige temaer for videre studier.....	77
6.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner.....	79
LITTERATURLISTE.....	82
VEDLEGG	84
Vedlegg nr.1 Godkjenning for forskning, NSD.....	845
Vedlegg nr.2 Intervjuguide	846
Vedlegg nr.3 Tre eksempler på kodingsprosess. Kategorisering til abstraksjonsnivå....	849
Vedlegg nr.4 Vertikale funn fra avdelingene.....	93
Vedlegg nr.5 Analyse fra skriftlige refleksjoner	96

Bildet på forsiden er hentet fra Rapport nr. 1 (2012), *Lean Operations*, s.2.

1.0 INNLEDNING

1.1 *Veien fram til forskningsidèen*

Som tidligere kommunal skole- og enhetsleder har jeg forholdt meg til og gjennomlevd reformer, nye læreplaner, små og store organisasjonsidèer som for eksempel mål og resultatstyring, balansert målstyring, tonivåmodell, løsningsfokusert tilnærming, medarbeidersamtaler, prosjektlederprosesser, serviceerklæringer, inkluderende arbeidsliv osv. Noen av idèene lever fortsatt i organisasjonene, mens andre aldri fikk skikkelig fotfeste. Medarbeidere som har vært lenge i en organisasjon erfarer at slik nye idèer kommer og går, og noen hevder at det er avhengig av ledelsens etterspørsel og engasjement hvordan man forplikter seg individuelt som idèutfører. Min erfaring er at det sjelden kan vises til at en organisasjonsidè har blitt værende i en kommuneorganisasjon i veldig mange år uten at det har blitt avløst av noe nytt.

Interessen for hvordan organisasjonsidèer ”kommer og går”, ble vekket via studiene i Organisasjonsutforming ved Høgskolen i Lillehammer høsten 2010. Forholdene rundt management-systemer ble gjenkjennbart og teoretisk belyst, slik at jeg kunne knytte det opp til og bedre forstå egne praktiske erfaringer med å være en del av disse organisasjonsidèene. I denne forbindelse skrev jeg en eksamensbesvarelse om ”Organisasjonsutforming i offentlig sektor”. Der så jeg nærmere på hvordan reformer kan studeres, og særlig på idèen *lean* som et prosesskonsept for den primære verdikjeden. Dokumentdata fra forberedelsesfasen før innføringen av lean-prosjektet i Gran kommune ble også studert, i lys av instrumentell og institusjonell teori.

Innsikt og teorier derfra tar jeg med meg inn i denne masteroppgaven som en teoriforståelse og et grunnlag jeg ønsker å videreutvikle. Videreutviklingen består i å studere praksis og opplevelser i sammenheng med andre, relevante teorier innenfor organisasjonsutforming. Perspektivet om kunnskapsoverføring i form av oversettelse til praksis blir belyst, og ses sammen med hva denne nye praksisen fører til.

Nysgjerrigheten på lean som organisasjonsidè var vekket, og jeg kontaktet rådmannen i Gran vinteren 2011 for å høre om det kunne la seg gjøre med dypere studier knyttet opp til Gran kommune. Dette første møtet 3.januar 2011 dannet bakgrunnen for idèen om å skrive om fenomenet *forbedringsprosesser i kommuner som bruker leanmetoden*.

Forbedringsprosesser og kontinuerlig forbedring er en vesentlig del av min arbeidshverdag. Som revisor i sosiale virksomheter ut fra et europeisk rammeverk og en standard (eQuass) gjennomfører jeg revisjoner i bedrifter for å etterse bruken av kvalitetssystemer der kontinuerlig forbedring er en av dimensjonene i standarden. Metodikken som benyttes i revisjonen er dokumentgjennomgang, intervjusamtaler og observasjon. Flere av disse bedriftene er nå i ferd med å innføre lean.

Siden jeg selv ikke har erfart lean, og fordi jeg følte et behov for å undersøke nærmere kommunens og de ansattes situasjon, valgte jeg å gjennomføre en forstudie. Forstudien bygger på informasjon fra kommunale dokumenter, og møter med kommuneledelsen og sentrale referanseaktører innen lean i Gran, i perioden 2011-2012. Jeg fikk også anledning til å delta på et utvidet interkommunalt leanmøte, der gevinstrealisering er temaet. I disse møtene ga kommuneledelsen uttrykk for at det kunne være interessant å se nærmere på hva lean kan gi av forbedring på kommunens tjenestekvalitet. Min målgruppe i studien er de ansatte. Søkelyset ble rettet mot hva de ansatte gjør av forbedringer på kommunens tjenestekvalitet, med bruk av leanmetoden. Jeg ønsker å studere og forstå de ansattes opplevelser når leanmetoden brukes, og om det resulterer i kommunens ønske om kontinuerlig forbedring. Forhold som ble tydeligere for meg gjennom forstudiet var knyttet til de kvalitative variablene teamorganisering, implementering, bruken av sentrale leanverktøy og læringen i innføringsprosjektene. Jeg opplevde at det var ulike forståelser knyttet til disse variablene, og det ville jeg finne mer ut av. Forstudien ledet meg til forskerdesignet og de påfølgende forskerspørsmålene.

1.2 *Forskningsspørsmål og problemstilling*

Målet med studien er å få innsikt i og forståelse av hva som skjer når leanmetoden tas i bruk i daglig drift i en kommune. Konteksten som studeres er Gran kommune, slik de har valgt å gjøre det i sin leanhverdag. Perspektivet om bruken i daglig drift er for å kunne studere hva lean gjør med en kommune, og hva en kommune gjør med lean. Jeg ser på om leanprosessen har ført til noen effekter for tilfellet Gran kommune, og hvordan funnene fra studien legger seg inntil andre sammenlignbare leanstudier, leanprinsipper, organisasjonsteorier og kommunens forventninger og forberedelser.

”Hvordan brukes lean i daglig drift?” er ett av mine to forskningsspørsmål. Med daglig drift mener jeg kommunens styrings- og utviklingssystemer i hverdagen. Fire av innføringsgruppene i Gran kommune har pr. juni 2012 ett års erfaring med lean i daglig drift, og det ligger til rette for å innhente informasjon og data fra de ansatte som var involvert. Målet med lean, former lean tar i daglig drift, ansattes forhold til sentrale leanbegreper og virkningene av lean blir sentralt å finne ut av. Leans ”levedyktighet” over tid, sett med de ansattes øyne, er også relevant å se nærmere på.

Etter Gran kommunes innføringsprosjekter fases leanmetoden over i det daglige arbeidet for å fullføre de forbedringstiltakene som ble besluttet i prosjektet, og for å starte nye, interne leanprosesser. Ved hjelp av ny læring og metodeinnsikt er dette starten på avdelingenes kontinuerlige forbedringsarbeid. Forbedringsarbeidet skal etablere en kultur for endringer hos de ansatte, og de skal utvikle en systematikk for dette ved å bruke den nye metodikken. Ut fra det første forskningsspørsmålet om hvordan lean brukes i daglig drift, spør jeg det andre forskningsspørsmålet: ***”Mener de ansatte at dette fører til kontinuerlig forbedring?”*** De ansatte er dem som var involvert i innføringsprosjektene fra våren 2011, og representerer både medarbeidere og ledere. Med kontinuerlig forbedring mener jeg forbedringer av kommunens tjenestekvalitet for innbyggerne, basert på de ansattes forståelse, involvering og innsats, slik de selv opplever det.

De to forskerspørsmålene utgjør oppgavens problemstilling:

Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?

1.3 Bidrag og aktualitet. Avgrensning.

Min oppfatning er at det i Norge har vært mye fokus på lean i produksjons- og industrisammenheng, og mindre innen kommunale tjenester.

Behovet for empiriske undersøkelser i forbindelse med lean organisering, bekreftes av Finsrud, Ingvaldsen og Rolfsen (2012). Forfatterne oppsummerer at konsekvensene av lean organisering er avhengig av konteksten den implementeres i, og må således studeres i lys av den enkelte kontekst. Studien fra Gran kommune er et slikt kontekstbidrag.

Mye av samme tankegodset deles av Brännmark (2012) i hans litteraturstudier over internasjonal, empirisk forskningslitteratur om lean i kommuner og myndigheter. Han reflekterer over at det finnes mindre forskning om hva lean *faktisk* innebærer i ulike kontekster, enn om hva lean *kan* innebære basert på teoretiske og hypotetiske resonnementer

og påstander. Bidraget her er Gran kommunes erfaringsperiode på ett år i daglig drift for de første prosjektgruppene fra 2011. Studien brukes til å se på hvordan lean kommer til uttrykk og kan merkes i hverdagen hos disse kommunale avdelingene.

I Oppland er flere kommuner i gang med å innføre lean, men Gran er av de kommunene som er kommet lengst rent tidsmessig. Heller ikke på nasjonalt nivå er det særlig mange kommuner som er mer relevante enn Gran. Det offentlige korte framdrift med tanke på lean i daglig drift i Norge kontra industriens, er et forhold som ble påpekt i ”AFI-forum om Lean” i regi av Arbeidsforskningsinstituttet 27.03.12. Der ble det informert om at det er et svært begrenset antall norske studier som ser på hva slags arbeidsplasser og arbeidskultur lean skaper i den kommunale hverdagen – etter at den tilsynelatende begeistringen har lagt seg etter noe tid. Tilfellet fra Gran er en empirisk studie med fokus på den kommunale hverdagen.

Aktualiteten for Gran kommune ligger i at resultatene og funnene fra studien kan ses i sammenheng med kommunens effektmål (www.gran.kommune.no)¹:

”å få etablert LEAN som arbeidsmetode innenfor alle Gran kommunes enheter/ avdelinger. Hovedfokus i innføringsprosjektene er læring. Ledere på alle nivå i Grankommune skal beherske LEAN når innføringsprosjektene er fullført”.

Studien bidrar til ny innsikt og læring som kommunen kan nyttiggjøre seg framover. Den forsterker Grans prosess som alt er i gang, og følger opp forholdene slik de framstår i dag. Oppgaven gir kommunen en form for status underveis i deres masterplan ”Bølgen 2011-2013”. Studien kan brukes i utfasingen av de neste innføringsprosjektene, og som korrigeringspunkt for avdelinger som nå er i daglig drift.

Studien bidrar til økt forståelse av hva som må til for at kommunens medarbeidere blir metodens nødvendige utøvere og støttespillere i arbeidet med kontinuerlig forbedring. Derfor er studien et bidrag for å belyse den institusjonelle og kvalitative delen av lean.

Studien bidrar til å belyse leans effekter for kontinuerlig forbedring i utvalgte kommunale tjenester. Resultatene gir kommuneledelsen tilbakemeldinger på det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Studien har overføringsverdi for andre kommuner med lean organisering, eller som tenker seg å innføre lean. Kommunene kan benytte informasjonen herfra til støtte eller justeringer av egne prosjekter, og studien bidrar til refleksjoner og inspirasjon i deres læringsprosesser. Jeg

¹ <http://www.gran.kommune.no/Gran-kommune/tjenester/Utviklingsarbeid/Bolgen---Lean-i-Gran-kommune-2011-2013/>

har også grunn til å tro at innholdet i og spørsmålene fra denne studien er av kommunal interesse, og at det er gjenkjennbart for flere kommuner enn Gran.

«Pull» og «Perfection» er to av fem leanprinsipper som leanmetoden bygger på, definert av forskerne Womack og Jones (2003). Slik jeg ser det er disse to prinsippene tett koblet til problemstillingen, og er relevante for å studere bruken av lean i en kommune. Jeg velger å avgrense studien ved å benytte de nevnte prinsippene, og operasjonaliserer dem ved bruk av forventninger. Teoretisk støtter jeg meg her til leanforskning og litteratur som er knyttet til lean, for å forstå og forklare disse prinsippenes innhold og hensikt.

Forskningsdesign, metodevalg, innsamlet empiri, eksisterende teori og studier brukes sammen for å kunne gi grunnleggende innsikt i forskerspørsmålene.

1.4 Oppbygging av oppgaven

I teorikapitlet bringer jeg inn teoretiske tilnærminger og begreper som belyser hvordan idéen lean kan påvirke og selv påvirkes av det praksisfeltet den brukes i. Innenfor temaet kontekstualisering har jeg valgt ut variabler jeg mener er betydningsfulle for idéens livsvilkår. Jeg benytter oversettelsesteorien og virusteorien, fagbegreper og teori som er koblet til lean, og teorier innen organisasjon og ledelse. Tidligere forskning som belyser problemstillingen trekkes inn, og til sammen utgjør disse tilnærmingene det teoretiske forståelsesrammeverket i diskusjonsdelen.

I det tredje kapitlet tar jeg for meg de metodiske aspektene knyttet opp til problemstillingen som et rammeverk og grunnlag for studien. Jeg gjør rede for hva jeg har gjort, og for valgene som er tatt underveis i forskningsprosessen. Studiens forskningsdesign, metoder og strategi presenteres. Jeg gir så et grundig innblikk av leanarbeidet i konteksten Gran kommune, herunder kommunens forventninger og forberedelser med lean fra idè til daglig drift. Deretter forteller jeg hvordan studien er gjennomført og hvordan data er behandlet, bearbeidet og analysert.

I analysedelen presenterer jeg funnene slik de viser seg i datamaterialet. Jeg beskriver hvordan kodingsprosessen og kategoriseringen er utført fram mot hovedkategoriene. Jeg tar med meg rammeverkene fra teoridelen og fra metodedelen inn i forskerfeltet, og bruker dem sammen med kategoriene og funnene, for å besvare forskerspørsmålene i diskusjonsdelen. Avslutningsvis deler jeg kritiske refleksjoner og temaer for videre forskning, før praktiske og teoretiske implikasjoner belyses.

2.0 BEGREPSAVKLARING, TEORETISK TILNÆRMING OG RAMMEVERK

Problemstillingen: *Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?* avleder organisasjonsteoretiske begreper som jeg definerer og ser nærmere på i dette kapitlet. Begrepene og variablene er med på å gi en helhetlig forståelse av problemstillingen. Først beskrives det hvordan lean kan forstås i følge teorier og leanlitteratur. Deretter ser jeg på hva som kan skje når en idé og metode som lean tas i bruk i et kommunalt praksisfelt. Til slutt studerer jeg kontinuerlig forbedring i lys av lean, tjenestekvalitet, læring og kunnskap.

2.1 *Hva lean selv mener det er – og lean som en del av Managementkulturen*

Lean, oversatt til slank eller mager, er en ledelsesfilosofi som opprinnelig ble utviklet med hensyn på stasjonær bilproduksjon. Ford innførte tankegangen ved å ta i bruk samleband i 1908, noe som førte til en kraftig produktivitetsøkning. Bilprodusenten Toyota i Japan videreutviklet disse tankene med å utvikle Toyota Production System (TPS), som igjen dannet nye prinsipper, ideer og verktøy. Ved å utforme produksjonsprosessene mest mulig i sammenheng, og med god flyt i prosessene, kunne man unngå unødvendige produktkostnader. Første gang "Lean Production" ble brukt var i artikkelen til John Krafcik i Sloan Management Review i 1988, "*Triumph of the Lean Production System*". Røvik (2007) omtaler Lean Production som et prosessbasert konsept som ble utviklet i samarbeid med amerikansk bilindustri og Massachusetts Institute of Technology, MIT. Med bruk av Lean Production skaffet amerikanerne seg samme effektive produksjon som japanerne klarte med Toyota. TPS er nær sagt identisk med lean i litteraturen i følge Røvik (2007).

Lean filosofien går ut på å eliminere all sløsing gjennom kontinuerlig å være på utkikk etter hva som kan forbedres, jevne ut arbeidsflyten og øke fleksibiliteten (Røvik, 2007). Sløsing i denne forstand er ment som ressurser brukt på aktiviteter som ikke gir verdiskaping.

I denne oppgaven bruker jeg samlebegrepet *lean* om både metoden, konseptet og filosofien.

De siste 25 årene har det Røvik (2007) betegner som vestverdens nye popularitetskultur, managementkulturen, befestet seg både i privat og offentlig virksomhet. Den moderne forvaltningen søker nye samarbeidsformer på tvers av forvaltningsgrenser, og påvirkes av og tar inspirasjon fra aktører og organisasjoner utenfor egen forvaltning, og utenfor landegrensene. Både private og offentlige organisasjoner har stor tilgang på ideer om hvordan

organisasjoner bør utformes, ledes og styres. Reformen og idéer spres til ulike virksomheter og kan utløse omfattende omstillingsprosesser (Christensen, Lægread, Roness & Røvik, 2009).

Særlig viktige, populære og utbredte i nyere tid har konseptbegrepene mål- og resultatstyring, balansert målstyring og kvalitetsledelse blitt, inklusive systemer for kontinuerlig forbedring. Disse konseptene lar seg vanskelig datere, de har en uklar historie og er såpass generelle at de har ført til svært ulike styringsoppskrifter (Røvik, 2007). Lean Production er en arbeidsmetode for kontinuerlig forbedring, og bygger på disse nevnte konseptene.

Forskningen til Womack og Jones (2007) har deretter bidratt sterkt til at lean konseptet er blitt oppdaget av organisasjoner utover produksjonslinjene i industrien. Forfatterne hevder at lean production kommer til å ta over som det dominerende paradigmet for produksjon i alle sektorer, og at dette vil lede til en bedre verden for alle (Womack, Jones & Roos, 2007). Leanprinsippene og verktøyene som skal "slanke" alle prosesser er i ferd med å overføres til flere bransjer som bank, bygg og mer og mer til offentlig virksomhet. Brännmark (2012) viser til studier der det framgår at over halvparten av danske kommuner har prøvd lean i en eller annen form, og at det er regionale og nasjonale program i både Danmark og Sverige som støtter opp om lean-arbeidet i kommuner og industri. Lean organisering har for alvor gjort sitt inntog også i norsk arbeidsliv. Innen industri, privat tjenesteyting, statlig forvaltning, helseforetak, og nå i kommunal sektor gjennomføres det lean-inspirerte endringsprosesser (Finsrud et al., 2012).

2.2 *Leans 5 prinsipper og klassiske leanverktøy*

Kaizen er en kontinuerlig forbedringsfilosofi og forbedringskultur med røtter i Japan. Avledet av den utviklet Womack og Jones (2003) fem prinsipper for å eliminere sløsing (muda). Prinsippene skal inspirere til nye tanker om hvordan man tilrettelegger det daglige arbeidet og arbeidets verdistrømmer. Den metodiske rekkefølgen i leanprinsippene har et logisk forløp (Greve & Jensen 2007) og forklares i korte trekk under.

For å være oppmerksomme på om ressursene brukes hensiktsmessig identifiseres det først hva som skaper verdi for kunden (1.Specify Value).

Ut fra analysen om eksisterende verdistrøm (2.Identify the Value Stream), og hvilken sløsing som kan fjernes, beslutter faggruppa/ teamet den framtidige verdistrømmen med god flyt i

prosessene (3.Flow). I dette kan en standard etableres for beste praksis ut fra et kundebehov (4.Pull), som igjen kan justeres og forbedres (5.Perfection).

Med bruk av disse prinsippene kan en framvekst av privat praksis forhindres. For stor grad av den enkeltes metodefrihet eller monofaglighet kan også reduseres (Eriksen, Fischer, Mønsted, 2011).

Kaizenarbeidet og metodikken skal gi medarbeidere en reell innflytelse på arbeidsgang, standarder og oppgave- og ansvarsfordeling. Konseptlitteraturen til lean viser til erfaringer der det å arbeide med forbedringer gir stor tilfredshet og høyt engasjement hos medarbeidere og ledere (Greve & Jensen, 2007). Delegeringen av ansvar og kompetanse til medarbeiderne framheves i leanlitteraturen som avgjørende for å kunne holde fast ved leanprinsippene og skape en vedvarende effekt.

Ut fra problemstillingen *Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?* mener jeg det er fruktbart å se nærmere på de to siste leanprinsippene fordi de har sitt praktiske feste i daglig drift. De gir også en hensiktsmessig avgrensning av oppgaven. Prinsippene er operasjonalisert ved at jeg knytter forventninger til hvordan leanprinsippene kommer til uttrykk i hverdagen. Forventningene er inspirert av Womack og Jones (2003), og Sønderby, Iversen og Holte (2008).

Leanprinsipp 4: "Pull"

I følge Womack og Jones (2003) skal ingen verdistrøm produsere varer eller tjenester uten at en kunde har etterspurt det, og de kaller denne holdningen for «pull thinking». De hevder den beste måten å forstå prinsippets logikk og utfordringer på er:

«...to start with a real customer expressing a demand for a real product and to work backwards through all the steps required to bring the desired product to the customer.»
(Womack & Jones, 2003:67)

Ut fra dette kan det forventes følgende av en organisasjon som bruker lean:

Forventning 1: Tilbakemeldinger fra kunder brukes systematisk for å skape bedre tjenestekvalitet for kunden.

Forventning 2: En standard for beste praksis etableres.

Forventning 3: Produksjons- og servicesystemer gjør at analyser, arbeidsoppgaver og samarbeidsprosesser skaper verdier.

Leanprinsipp 5: "Perfection"

Womack og Jones (2003) beskriver prinsippet «Perfection» som gapet mellom dagens virkelighet og ønsket situasjon. Organisasjonens evne til å kompensere gapet blir avgjørende, og kontinuerlig og trinnvis forbedring skal tette avvikene. Prinsippet er helt fundamentalt i leanmetoden hevder forfatterne (2003:89).

«Much of the potential of lean thinking is lost unless you take the final principle to heart.»

Ut fra dette kan det forventes følgende av en leanorganisasjon:

Forventning 4: Målet med forbedringene er synliggjort, og gir inspirasjon og retning for de ansattes innsats for ytterligere verdiskaping.

Forventning 5: Utvelgelsen av forbedringstiltakene skjer ved å prioritere tiltak i forhold til tilgjengelige ressurser.

Forventning 6: Forbedringer skjer med bruk av forbedringsteam og/ eller «forbedringsagenter».

Leanprinsippene og forventningene blir en del av rammeverket, og oppsummeres i diskusjonsdelen.

Leanmetoden inneholder en rekke arbeidsverktøy. De klassiske, overordnede leanverktøyene er i følge Greve og Jensen (2007):

- 1) Kaizentavler – der løpende forbedringer beskrives
- 2) Verdistrømsanalyser – analysering av verdikjeder, med fokus på sluttbrukeren
- 3) Standarder – utarbeiding og bruk av standarder på nye områder
- 4) Mål- og resultatstyring – definering og ajourføring av måltall og oppnådde resultater
- 5) Analyser av sløsing – basert på åtte sløsingområder

Begrepet kaizen kan oversettes til "god vei" (Eriksen et al., 2011) om den systematiske måten å arbeide med løpende, kontinuerlige forbedringer på, drevet av linjeledelsen. Arbeidet med den kontinuerlige forbedringen systematiseres med bruk av en kaizentavle, der de ansatte og teamene beskriver forbedringene ukentlig eller annen hver uke. Disse korte møtene varer typisk i 15-20 minutter (Eriksen et al., 2011).

Fokuset i alt arbeid skal handle om hvordan medarbeiderne kan forbedre sine arbeidsprosesser for å tilgodese flere brukerbehov. Et kritisk forhold for å klare å beholde denne oppmerksomheten, er tilstedeværelsen av trivsel på arbeidsplassen.

2.3 Finnes det en egen lean-definisjon?

For å finne svar på problemstillingen må jeg ha en forståelse av hvordan leanidèen kan defineres. Underveis i denne studien har jeg opplevd lean som et noe utydelig og tvetydig begrep. Tvetydigheten gjør at det kan være vanskelig å forholde seg til idèen som forsker både teoretisk og metodisk. Hva er det man egentlig forsker på dersom metoden er vanskelig å oppfatte? Utydeligheten kan være utfordrende for kommuner som ønsker å ta i bruk lean, og som vil utvikle en felles forståelse av leanidèens innhold og form. Vil det være mulig å forstå om man har tatt i bruk lean i en kommune, hva har man tatt i bruk og hvordan viser i så fall dette seg?

For å spisse svaret om en lean-definisjon belyser jeg det gjennom en nei- variant og en ja-variant.

2.3.1 Nei

Leanproduksjon er utledet av begrepet "lean production" og av MITs forskere som studerte den globale bilindustrien. Finsrud et al. (2012) hevder at det ikke finnes noen entydig definisjon av "lean produksjon". Dette til tross for en omfattende forskning på konseptet lean produksjon. En vanlig brukt definisjon er imidlertid at lean produksjon handler om å fjerne "sløsing" (Womack & Jones, 2007), men definisjonen skiller ikke mellom rasjonalisering generelt og lean produksjon spesielt. Shah og Ward (2007) mener at kjernen i lean produksjon er å tilrettelegge for forbedringer, gjøre produksjonen stabil og forutsigbar og at dette forutsetter en systematisk fjerning av uregelmessigheter internt og langs verdikjeden. For å få til denne stabiliteten brukes en rekke virkemidler og verktøy som total kvalitetsledelse (TQM), just-in-time, utjevning av produksjonen, totalt produktivt vedlikehold (TPM) og utstrakt samarbeid med underleverandører.

Finsrud et al., (2012) benytter begrepet "lean organisering" som et alternativ til leanproduksjon, basert på de organisatoriske praksisene. Her trekkes det fram sentrale elementer i leanorganiseringen som standardiserte prosesser, jobbrotasjon, teamorganisering og forbedringsgrupper (Durand, Steward & Castillo, 1999, i Finsrud et al., 2012). Utfordringen med å definere lean støttes også av forskningsmessige forsøk og litteraturstudier om publikasjoner som Brännmark (2012) referer til. Her hevdes det at utydeligheten i

begrepsbruken rundt lean i seg selv kan bidra til vanskeligheter med forskning. Mer eller mindre like filosofier som just-in-time, TQM og TPS kan være vanskelig å skille ut rent praktisk fra lean, de er inspirert av hverandre og av og til brukes begrepene også synonymt (Holweg, 2007 i Brännmark, 2012). Ytterligere forvirring kan skapes når andre lignende konsepter og disipliner trekkes inn, så som Six Sigma Quality, Lean Six Sigma, Kaizen, BPR (Business Process Reengineering), toyotisme, demokratisk taylorisme eller fleksibel spesialisering.

2.3.2 Ja

Toyotas produksjonssystem (TPS) er den rette modellen for hvordan lean skal karakteriseres hevder blant andre Suárez-Barraza et al. (2009, i Brännmark 2012). Det finnes forskningspublikasjoner og konsulentprogram som beskriver denne modellen som lean. TPS sin egen tolkning av leanfilosofien, "lean-tempelet", er blant annet inspirert av Womack og Jones (2003). Det forekommer en del typiske arbeidsverktøy i lean-modeller så som behovsstyrt produksjon (just in time), ulike former for interne og eksterne signalssystemer for helhetlig produksjon (kanban), standardisering og arbeid med rydding og systemetablering (ofte 5S), verdistrømsanalyse, prosesskartlegginger, visualisering, arbeid med kontinuerlig forbedring (kaizen), sløsereduksjon (muda), og kvalitetssirkler (PDCA) hevder Pettersen 2009a i Brännmark (2012).

Basert på slike gjentakende beskrivelser blir gjerne lean, i følge Pettersen (2009a i Brännmark, 2012), definert som et konsept med en samling verktøy, som en filosofi og som en tilstand eller et ideal å streve mot.

Womack og Jones (1996) anses å ha en helhetlig og omfattende definisjon², men i en noe uvant språkdrakt for en kommunal tjenestebedrift:

«A continuing agreement among all the firms sharing the value stream for a product family to correctly specify value from the standpoint of the end customer, remove wasteful actions from the value stream, and make those actions which do create value occur in a continuous flow as pulled by the customer.»

En mer overordnet definisjon av lean finner vi i leanlitteraturen. Lean defineres som en visjonsdrevet filosofi om det perfekte produksjonssystemet (Eriksen et al., 2011). Målet er å skape en kultur i organisasjonen som hele tiden streber etter å gjøre det bedre, med kompetanse og verktøy som understøtter realiseringen av visjonen.

² Hentet fra <http://leanforumnorge.no/no/nyheter3/lean-operations> (link til artikkel fra prosjektet Lean Operations., mai, 2012)

Siden jeg oppfatter Pettersens (2009a i Brännmark, 2012) forståelse som mest tilpasset kommunale begreper og sammenhenger velger jeg å støtte meg til at *lean kan defineres som et konsept med en samling verktøy, som en filosofi og som en tilstand eller et ideal å streve mot*. Denne forståelsen av lean er imidlertid vid og generell, og kan være problematisk å avgrense med tanke på problemstillingens forskningsspørsmål.

2.4 Overføring av organisasjonskunnskap som en variabel i leanarbeidet

Med bakgrunn i studiens tema om kontekstualisering søker jeg i teoriene å finne forståelse for den overføringskjeden som skjer når idèer oversettes til praksis og tas i bruk i hverdagen. Teoriene bygger på en grunnleggende innsikt om at når idèer og oppskrifter implementeres, skjer det noe både med organisasjonen, og med idèen.

Pragmatisk institusjonalisme (Røvik, 2007) er en teoretisk posisjon som befinner seg i spenningsfeltet mellom det sosialkonstruktivistiske og det modernistiske paradigmat. Avledet av denne posisjonen er det utviklet to pragmatisk-inspirerte teoribidrag som fanger inn ulike perspektiver ved tilbud, overføring, mottak og utnytting av organisasjonsidèer; translasjonsteorien (oversettelsesteorien) og virusteorien (Røvik, 2007).

Overføring av organisasjonskunnskap som fenomen kan analytisk deles inn i to hovedtyper av prosesser; dekontekstualisering og kontekstualisering. Dekontekstualisering handler om å hente noe ut av sammenhenger, gjennom ”løsrivelse” og ”pakking” av en kontekstbasert oppskrift eller idè. *Kontekstualisering* dreier seg om organisasjoners etterspørsel, mottak, implementering og utnytting av idèer og oppskrifter som er populære. Oppskriften ”pakkes ut” fra sin idèform og materialiseres i strukturer, rutiner, aktiviteter osv. inn i en ny organisatorisk sammenheng. Ved å skille mellom dekontekstualisering og kontekstualisering kan det hjelpe oss til blant annet å kunne identifisere kunnskapsoverføringsprosesser og eventuelt finne mulige kritiske faser (Røvik, 2007).

Det er imidlertid ikke slik at man helt kan velge bort dekontekstualiseringen, og isolert se på kontekstualisering. Dekontekstualisering og kontekstualisering kan knyttes sammen, og forstås i et translasjonsteoretisk perspektiv, som en form for ”oversettelse”. Forut for ”utpakkingen” har det jo foregått en ”innpakking”, og som setter sitt preg på hvordan denne utpakkingen skjer. ”Noe” hentes ut fra en sammenheng, overføres, omsettes og innsettes i en ny kontekst.

Dekontekstualisering og kontekstualisering kan også forstås i en sammenheng der erfaringer brukes, ut fra perspektivet om grunnleggende handlingslogikk og det March og Olsen kaller ”passende atferd” (Christensen et al., 2009). Da handler dekontekstualisering om at andres erfaringer ses som noe allment ønskelig og generaliseres. Kontekstualisering er at man ser på andres erfaringer som særlig relevante fordi de står i samme situasjon som en selv, og kan hente erfaringer og forbilder på organisasjonsidéer fra andre land, miljøer og organisasjoner. Slike populære organisasjonsidéer og oppskrifter er knyttet til for eksempel ledelse, struktur, organisering, kultur og prosesser.

2.5 *Kontekstualisering - hvordan idéer tas i mot og i bruk i en ny sammenheng*

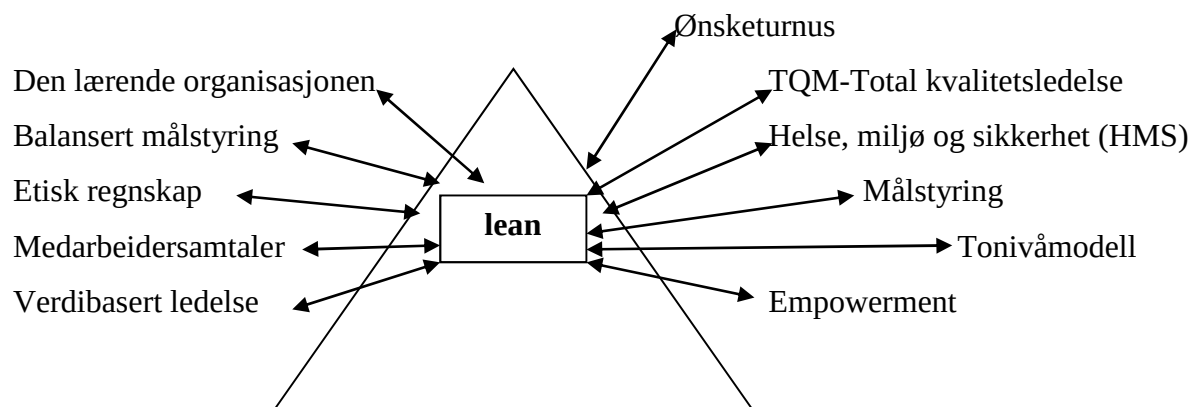
I denne studien har jeg valgt å se nærmere på kontekstualisering siden jeg opplever at det er i den tilstanden lean befinner seg i denne studiens kontekst.

Teorien herfra kan hjelpe til med å forstå og forklare hva som skjer ut fra en kommunes ståsted og situasjon med å ta lean i bruk i daglig drift. Jeg ønsker å finne ut av hva som skjer når organisasjonsidéen lean forsøkes tas inn i tjenesteavdelingene; blir idéen kastet ut igjen, eller blir den omformet for å passe bedre inn i kommunehverdagen?

Disse immaterielle idéene kan forstås som en slags halvfabrikata som må gjøres ferdig lokalt i den enkelte organisasjon mener Christensen et al. (2009). Imidlertid blir noen idéer værende på prateplanet, mens andre kommer til uttrykk i målbare resultater, aktiviteter, endrede strukturer og styringsprinsipper. Det er ulike erfaringer knyttet til overføring og innføring av ny kunnskap i organisasjoner; noen lykkes bra mens andre når ikke gjennom med sine intensjoner om endring (Røvik, 2007). Og er det mulig å si noe om hvor lang tid det tar fra organisasjonsidéen tas inn, og til den eventuelt tas i bruk?

2.5.1 *Fra prat til praksis*

Ved hjelp av Røviks teorier (2007) forsøker jeg i figuren under å visualisere hva som kan skje når idéene reiser inn og møter praksisfeltet. Ut fra problemstillingen *Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?* kan figuren gi et bilde av hva som skjer i møtet mellom en kommune og lean, og hvilke følger dette kan gi i og for organisasjonen. Det er ikke slik at idéen lean møter et tomt praksisfelt, men snarere møter et praksisfelt som fra før er fylt av andre idéer, metoder og systemer.



Figur 1: Når idèen møter det nye praksisfeltet, en modell inspirert av Røvik (2007).

Den nye idèen må finne sin plass i dette allerede etablerte praksisfeltet, med de følger det kan få for idèen. I det følgende forsøkes det å beskrive tre teorier på hva som kan skje når idèer forsøkes iverksatt i praksisfeltet (Christensen et al., 2009). Figuren over kan også brukes for å illustrere de tre scenariene som idèmøtet kan resultere i.

- *Rask og uproblematisk tilkobling* (det optimistiske scenarioet), innebærer at idèer og oppskrifter raskt blir iverksatt, og gir de positive virkningene og effektene som forventes og loves av konseptlitteraturen. Tilkoblingen forutsetter imidlertid en planmessig og rasjonell iverksetting, og et konsept som er relativt ferdig utviklet med velprøvde verktøy som er klare til å tas i bruk. Idèen, her i form av leanboksen, kobler seg til inne i trekanten.

- *Frastøting* (det pessimistiske scenarioet) innebærer en skeptisk holdning med motstandsdyktighet mot raske omstillinger. I denne tradisjonen ses organisasjoner på som verdibærende og komplekse institusjoner. Idèene er vage og er tatt ut av sin opprinnelige sammenheng, for så å bli forenklet og popularisert. Idèer som forsøkes å tas i bruk i slike komplekse organisasjoner vil ofte oppleve at de ikke passer inn, og gjennomgår en "test" i forhold til eksisterende tradisjoner. Dersom det ikke samsvarer med, og støter mot etablerte verdier, kan tilkoblingen bli vanskelig. Idèer kan også vise seg å være for enkle for komplekse organisasjoner og deres arbeidsprosesser, iverksettelsesforsøkene opphører, og idèen kan på den måten bli frastøtt. Idèen, i form av leanboksen, sklir ut på utsiden av trekanten.

- *Frikobling* (det artistiske scenarioet) kan illustreres ved at idèen sjonglerer mellom prat og praksis, mest som en språklig forandring (Christensen et al., 2009). Dette innebærer å

balansere idèene internt slik at de nye idèene i liten grad får en styrende virkning på betydningsfulle aktiviteter i organisasjonen, så som produksjonen av varer og tjenester og vedtak. Dermed endres den interne praksisen og planleggingen lite, men organisasjonen kan på "overflaten" framstå som moderne og effektiv. Organisasjonen kan på den måten møte det institusjonelle presset fra omgivelsene om å ta i bruk de tidsriktige og legitime oppskriftene ved å frikoble idèene fra sine egne, innarbeidede og erfaringsbaserte løsninger. For eksempel kan man snakke mye om «empowerment» eller en «målstyring», men uten at det nedfelles i bindende vedtak, nye rutiner eller endring av egen praksis. Undersøkelser (Røvik, 2007) viser at en del politiske og administrative ledere overselger moderne reformer slik at de lover mye som de ikke kan holde. Dette kan føre til kun symbolske trekk, og bidra til at idèene frikobles og lever sitt eget liv. Idèen, i form av leanboksen, beveger seg inne i trekanten, men kobler seg ikke til.

Disse tre teoriene over forklarer ikke alle mulige utfall av organisasjoners forsøk på å iverksette idèer, og teoriene kan variere mellom avdelinger i en organisasjon. Adopterings- og iverksettelsesprosesser er vanligvis noe som tar relativt lang tid (Christensen et al., 2009). Virusteorien og oversettelsesteorien tar hensyn til dette tidsforholdet, og supplerer og modifierer de tre første scenariene.

2.5.2 To alternative scenarioer; virusteorien og oversettelsesteorien

Virusteorien (Røvik, 2007) handler om hva idèene kan gjøre med organisasjoner. Ut fra problemstillingen: *Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?* kan teorien være en alternativ måte å forstå vekselvirkningen i organisasjonen på, mellom idèen og konkrete handlinger, eller mellom «prat og praksis». Dette kan være nyttig for å forstå hva lean gjør med en kommune- og om lean holder det den lover.

Når idèer kommer inn i en organisasjon kan dette først merkes ved at nye begreper og argumenter tas i bruk, siden populære oppskrifter ofte er språkliggjorte idèer (Christensen et al., 2009). Noen ganger kan dette som nevnt resultere i frikobling og bare språklige forandringer. Andre ganger kan det føre til en faktisk sammenheng mellom "nye begreper og nye grep". Metaforisk betegnes denne sammenhengen som et *virus* som fører til en språksmitte, og som etter en lengre inkubasjonstid slår ut i forandringer i praksis og rutiner i daglig drift (Christensen et al., 2009). Virusteorien tar høyde for at det kan være store

forskjeller på hvor mottakelige bransjer og sektorer er for ulike idèer, og for at effekter av adopteringen kan bli annerledes enn det ledelsen tenkte seg (Røvik, 2007).

Røvik (2007) argumenterer med at idèers reise inn i praksisfeltet kan illustreres i to faser; ved språksmitte (adhesjon) og inntrenging (adsorpsjon). Språksmitten skjer i form av begrepsbruk og argumentasjon og fester seg i organisasjonens ”overflater”. Adhesjon uttrykkes som idèers språklige merkelapper (lean, TQM, ønsketurnus osv.) og den tiltrekningskraften disse ”innpakningene” har. Dessuten har de ofte et enkelt og kommuniserbart budskap som fanges lett opp av fagpersoner eller ledelse, og fester seg der som språksmitte, men i noe avstand fra praksisfeltet.

Idèene forblir ikke nødvendigvis bare et overflate- og pratefenomen, men de kan trenge innover i praksisfeltet med konsekvenser for kortere eller lengre tidsrom. Tre mekanismer bidrar til dette og betegnes som adsorpsjon (Røvik, 2007).

-Flere av idèene er diffuse i sine *instrukser* og innpakninger og gir stor frihetsgrad for lokale tilpasninger. Andre idèer gir klare instrukser for praksis, og føringer for strukturer, prosedyrer og aktivitetsutførelse. Dette øker sannsynligheten for at idèer adopteres og materialiseres.

-*Inkonsistens* mellom prat og praksis gir en utilfredsstillende tilstand over tid for organisasjoner som ønsker å bli sett på som rasjonelle og effektive, og er lett å avsløre for omgivelsene. En slik uoverenstemmelse mellom ord og handling kan etter hvert føre til reelle forsøk på å implementere idèen, for på den måten leve opp til modernitetsnormenes krav om å være i kontinuerlig endring.

-Den tredje mekanismen er *institusjonalisering*, og kan uttrykkes som at idèene spres internt ved at flere enheter i en organisasjon ”infigeres” og motstanden reduseres. Dette øker sannsynligheten for at idèen materialiseres og smitter andre avdelinger med sin overbevisning og nye «ambassadører». Utspredelsen kan gi idèen en selvsikker posisjon i organisasjonen og det tas for gitt at den skal institusjonaliseres. En konsekvens av dette kan være at andre mulige alternativer hindres på grunn av idèens sterke, interne dominans.

Røvik (2007) skisserer fire effektforhold ved organisasjonsidèer når de oppfører seg som virus.

Idèene kan ha lang inkubasjonstid: Det kan ta lang tid fra idèer smitter som språklige virus til den slår ut i form av synlige strukturer, aktiviteter og rutiner. Inkubasjonstiden kan påvirkes

av idèens aggressivitet, i form av hvor massivt og raskt den spres i organisasjonen. Tiden det tar kan også påvirkes av hvor sterk motstanden mot idèen er.

De kan forsvinne igjen: Utfallet av en lang inkubasjonstid er ikke nødvendigvis at idèen adopteres. Smitten kan også svinne hen og dø ut uten å etterlate seg spor.

De kan mutere, inaktiveres og reaktiveres: En organisasjonsidè kan endres eller muteres ved at et språklig merke byttes. Det kan skje ved at idèen for eksempel omdøpes med et lokalt begrep som et ønske om å markere egen identitet og selvstendighet ved å være ”unik” og samtidig framstå som moderne. Omdøping kan også være et ledd i å unngå motstand og bli et forsvarsverk i forhold til det nye, særlig hvis et begrep eller en idè er kommet i miskreditt. En språklig maskering kan virke dempende på provoseringer og ”lure” omgivelsene, men kan også kamuflere det egentlige begrepet slik at det skaper forskningsmessige utfordringer. Basert på eksisterende studier av hvordan idèer oppfører seg i organisasjoner over lengre tid er det noen mønstre å spore. Fasen der idèen vedtas innført er preget av stor entusiasme, planer, forventninger og høyt aktivitetsnivå. Deretter kommer faser med langt mindre aktivitet og oppmerksomhet. De inaktive periodene kan usynliggjøre idèen, men imidlertid ikke slik at den forsvinner. Etter langvarige og inaktive perioder kan idèen bli reaktivert, og ”blåses støv av” i nye planer. Det kan innebære at idèen omformes eller muteres for så å tas i bruk igjen. Inaktive og aktive perioder kan variere med idèstrømmer i omgivelsene, og for omgivelsenes interesse for idèen. Det kan også være uttrykk for lokal rasjonalitet ved at idèer som verktøy eller problemløsninger skal håndtere avgrensede utfordringer, eller være i beredskap over tid.

De kan ha massive effekter. En del av moteidèene er tilfeller som ”reiser gjennom” organisasjoner og får korte opphold. Imidlertid kan også en del av idèene bli adoptert i stor stil i organisasjoner og bli værende i svært lang tid uten å reise ut igjen. De kan gi massive virkninger og få omfattende konsekvenser for planlegging og aktivitetsstyring (Berntsen, 1999 i Røvik, 2007).

Oversettelsesteorien eller translasjonsteorien er utviklet av Bruno Latour (i Røvik, 2007) og er en helhetlig pragmatisk teori om kunnskapsoverføring. Teorien handler om både dekontekstualisering og kontekstualisering, og er opptatt av hva organisasjoner selv kan gjøre med idèer og oppskrifter. Kunnskapsoverføring ut fra *oversettelse* og translasjon er mulig mellom organisasjoner. Kunnskap avgis fra noen som idèer og oppskrifter, og denne kunnskapen tas inn av noen i andre organisasjoner. Grunntanken er at oppskrifter ikke er noe fysisk objekt, men en idè som kan omformes. Idèene blir kontinuerlig utsatt for nye varianter og versjoner av språklige oversettelser og omforminger. For å lykkes med overføring av

kunnskap må man lykkes med denne translasjonsprosessen. I henhold til Røvik (2007) vil det si å lage gode oversettelser.

Kunnskapsoverføring som oversettelse handler om å identifisere en god praksis et sted, for eksempel i en kommune eller i en avdeling, og så overføre praksisen til et annet sted med sikte på å oppnå de samme resultatene der. Slike ”beste praksiser” kan stort sett aldri overføres direkte fra en avdeling til en annen avdeling, fordi overføring ikke er en fysisk overflytting. Sett ut fra problemstillingen: *Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?* kan denne teorien hjelpe meg å forstå hva en kommune gjør med lean, og på hvilken måte kommunen eventuelt «oversetter» metoden til bruk i sin organisasjon.

Praksisens (idèens) oversettelsesbarhet er knyttet opp mot de tre kritiske variablene: praksisens eksplisitet, kompleksitet og innveddhet. Mye kan gå galt når en idè om beste praksis skal tas i bruk i en ny virksomhet. Konkrete utfordringer kan for eksempel være halvhjertet implementering fra ledelsen, eller bruk av uheldige oversettelsesregler (Røvik, 2007).

Oversettelsesregler handler om hvorfor, hvordan og hvor idèer og beste praksiser oversettes og omformes, gjendiktes og nydiktes. Reglene beskrives ved hjelp av flere begreper (Christensen et al., 2009).

-Hvorfor? En oversettelse og omforming av beste praksis kan skje med begrunnelse i en bevisst, rasjonell kalkulasjon. Man benytter de elementene man har bruk for av idèen ut fra det som kalkulert og antatt vil gi størst nytte i organisasjonen. Organisasjonen kan også velge å tilpasse og modifisere oppskriftene til egne lokale forhold ved addering og fratrekking, det vil si å legge noe til eller trekke noe fra, ut fra et hensyn om å unngå intern motstand og konflikter.

Organisasjonen kan dessuten omforme en idè mer ubevisst. Ofte er det som en følge av at man ikke kjenner til konseptets fulle innhold, eller mangler den nødvendige og fullstendige kunnskapen.

-Hvordan? Populære idèer er generelle idèer og må fortolkes av organisasjonen for å kunne tas i bruk. Oversettelsen kan foregå på flere måter. Det kan skje som delvis imitering ved at organisasjonen adopterer bare en del av idèen og utelater resten (Christensen et al., 2009).

Kopiering er en mer reproduserende modus for oversettelse. Jo mere like organisasjonene er, og jo mer preg det som oversettes har av verktøy, jo større er sannsynligheten for at organisasjonen lykkes med å kopiere. Idèens oversettbarhet, omformbarhet og relasjonene

mellom kontekstene det oversettes fra og til, er betingelser som fremmer organisasjonens overføring av praksiser og idèer som kopiering (Røvik, 2007).

Organisasjonen kan også velge å kombinere deler av konseptet eller oppskriften, og sette det sammen med en annen idè (adapsjon). En omfattende transformasjon kan derfor være at organisasjonen med stor frihet og inspirasjon fra andres praksiser og oppskrifter velger en radikal omforming og omvandling, slik at idèen får preg av å være noe nytt og innovativt lokalt.

Strukturell isomorfi kan forklares ut fra et internasjonalt perspektiv som en overordnet, global institusjonalisering. Organisasjoner påvirkes og påvirker over distanser og land slik at organisasjonsformene ensrettes, og framstår som mer like (Christensen et al., 2009).

-Hvor? Konsepter og idèer blir oversatt av flere instanser og personer (Christensen et al., 2009). Dette kan være ledere og ansatte i egen organisasjon, fagpersoner og stab i offentlige instanser som KS eller i direktorater. Translatørkompetanse er krevende og komplekst, og er i følge Røvik (2007) en undervurdert fagkompetanse. Oversetteren bør ha kunnskap om kontekstene det skal oversettes fra og til, være ”tospråklig” i vid forstand, ha mot til å være en språksetter, være tålmodig i ”inkubasjonstiden” og ha styrke til språkmakt. Dårlig ”oversettelsesarbeid” kan innebære dårlig dekontekstualisering og dårlig kontekstualisering.

2.6. Teamorganisering som en variabel i leanarbeidet

Involvering og ansvarsdelegering med bruk av team er essensielt i leanimplementeringen (Eriksen et al., 2011). Slik jeg forstår teamorganisering fra konseptlitteraturen er team som arbeidsform en vesentlig variabel for organisasjonens kultur for kontinuerlig forbedring. Jeg velger derfor å belyse teambegrepet for å kunne forstå teamenes betydning knyttet til problemstillingen, og begge forskerspørsmålene.

I studiet til Hatling, Ingvaldsen og Rolfsen, (2012) vises det til at 80-90 prosent av de spurte virksomhetene i en europeisk undersøkelse fra 2009 rapporterte at teamorganisering er et viktig element i deres arbeidsorganisasjon. Det finnes imidlertid ingen akademisk konsensus omkring definisjonen av team eller teamorganisering, men Benders og Van Hoogtegem (1999) i Hatling et al., (2012:30), sier at et team er:

”an independent collection of individuals who share responsibility for specific outcomes of their organization”

Det er vanlig å klassifisere team ut fra flere tradisjonelle perspektiver, så som betydningsfullhet, funksjon og struktur. En alternativ måte å klassifisere og beskrive team på

er ved hjelp av multidimensjonale modeller. Disse kan inneholde flere dimensjoner som tekniske, økonomiske, sosiale, kulturelle, styringsmessige, graden av autonomi, jobbrotasjon, individuell involvering med mer. Den skandinaviske tradisjonen for teamorganisering er å bruke arbeidsteam som et middel for empowerment (myndiggjøring) og industrielt demokrati. Denne forskjelligheten omkring team vanskeliggjør en felles oppfatning av hva team og teamorganisering er, og hvor det skiller seg fra å være en prosjektgruppe eller en annen arbeidsgruppe. Hatling et al., (2012) har derfor i sine studier forsøkt å utvikle et kartleggingsverktøy med åtte teamdimensjoner. Ut fra kartleggingen gis det en grafisk framstilling av teamprofiler. En av disse dimensjonene er "Involvering i forbedringsaktiviteter", og som dernest operasjonaliseres for å kunne måle involveringsgraden av de ansatte.

Denne grafiske profilen kan bidra til å gi et bilde av teamarbeid på tvers av avdelinger og bedrifter. Med bakgrunn i profilen kan organisasjonen drøfte spørsmål og avklaringer for å komme fram til en fellesforståelse for kunnskapsoverføring og sammenlikninger. Hatling et al., (2012) anbefaler at en liknende prosess gjennomføres i bedrifter for å få fram den nødvendige forståelsen og fellesutøvelsen av hva team og teamorganisering representerer i den enkelte organisasjon.

Moos og Thomassen (1994) mener team er faggrupper i en organisasjon hvor medlemskapet er klart definert og medlemmene er avhengig av hverandre for å mestre en bestemt oppgave. Samarbeidet i teamet er målrettet og reflektert. Teamet skiller seg fra grupper som samarbeider på en ikke systematisk og tilfeldig måte, eller grupper som i liten grad reflekterer over praksis. Moos og Thomassen (1994) skiller mellom fem nivåer for samarbeid. Det er glidende overganger mellom disse nivåene.

På det første nivået opplever medlemmene at samarbeidet er påtvunget og bortkastet, og oppfattes som en administrativ regulering. Man deltar av plikt og føler ikke særlig forpliktelse overfor gruppas eventuelle beslutninger.

Det andre nivået kjennetegnes av at man fordeler arbeidsoppgaver for å effektivisere arbeidet og spare tid. Nivå én og to er preget av vanemessig tenkning og atferd. Refleksjoner skjer umiddelbart og man er sjelden bevisst hvorfor man tenker og handler som man gjør.

Samarbeidsnivået kjennetegnes av den rutinemessige atferden på arbeidsplassen.

På det tredje nivået er erfaringsdeling mellom deltakerne vanlig, og man opplever å få mer enn man gir. Man prøver å oppnå bestemte mål og er opptatt av metoder og teknikker som kan anvendes. Man søker raske svar på praktiske problemer og faglige utfordringer, og

tenkningen preges av det rutinemessige. Refleksjonene er ikke knyttet til erfaringer, og tenkningen er styrt av tradisjoner. Hvordan er overordnet hvorfor. Evaluering preger ikke dette samarbeidsnivået.

Det er gjør det derimot på det fjerde nivået. Der samarbeides det om planlegging, gjennomføring og evaluering av arbeidsoppgavene, og det reflekteres på en dypere måte. Man kan ta andres perspektiv og kritisk vurdere hvordan man selv tenker og forstår.

På nivå fem foregår det i tillegg en systematisk erfaringsdeling og deltakerne opplever at utvikling og fornyelse av praksis er alles ansvar. Man prøver å betrakte egen praksis med et kritisk blikk, og det kan føre til at grunnleggende begrunnelser for praksis blir revurdert. Teammedlemmene reflekterer overordnet, og menneskesyn og samfunnssyn er sentrale dimensjoner. Refleksjonene rettes både utover og innover, og den dypere refleksjonen kan føre til ny forståelse slik at nye mønstre for tenkning og handling vokser fram.

Dersom samarbeidet skal ha teamkarakter må det samarbeides på nivå 4 og/ eller 5 hevder Moos og Thomassen (1994). Jeg tar med meg denne teamforståelsen som en betydningsfull variabel i lean og kontinuerlig forbedring.

I følge leanlitteraturen skal medarbeiderinvolvering bidra til å gi maksimal effekt og kraft i organisasjonen. Ansvaret for hver enkelt spres og tydeliggjøres. Når etableringen av teamene er gjort får det et felles ansvar, dels for daglig drift og dels for de løpende forbedringsaktivitetene (Eriksen et al., 2011). Idèen bak teamorganiseringen er å skape fleksibilitet, tverrfaglighet og ha fokus på helhet framfor spesialisering. Teamet som helhet har et felles ansvar for planlegging av daglig drift, for gjennomføring og oppfølging av daglig drift, forbedringsaktiviteter og kompetanseutvikling.

Teamet kan selv etablere roller for å tydeliggjøre ansvaret for spesielle oppgaver. Dette kan være som styringsmessige roller, faglige- og utdannelsesroller eller andre nødvendige roller. Slik jeg ser det er forståelsen av medarbeiderinvolvering knyttet til teamene, en viktig variabel for å belyse bruken av lean og kontinuerlig forbedring.

2.7 Implementering som en variabel i leanarbeidet

For å kunne forstå om og hvordan lean brukes i en kommune forutsettes det at lean kan sies å være implementert i betydningen av å komme til uttrykk i hverdagen i en eller annen form. Jeg velger derfor å se nærmere på implementeringsbegrepet ut fra problemstillingen *Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?*

Christensen et al., (2009) kaller oppskrifters og idèers reise inn i organisasjonen med en fellesbetegnelse for både adoptering og implementering. Det hevdes at det er en reise som sjelden har en tydelig start eller en tydelig avslutning.

I forbindelse med Røviks virusteori (2007) om innføring av idèer i organisasjoner har forfatteren en forestilling om at organisasjonsidèer har noe som likner på en ”inkubasjonstid.” Dette forklarer han med at det er den tiden det tar fra bedriften er ”smittet” og til idèen tas i bruk. I dette ligger det at inkubasjonstiden kan være veldig forskjellig fra idè til idè med tanke på deres ferd inn i de ulike organisasjonene. Implementeringen kan her forstås som det som skjer når idèen har festet seg, og er materialisert i organisasjonens ulike praksisfelt som nye aktivitetsmønstre eller endrede organisasjonsformer.

Greve og Jensen (2007) hevder at implementeringen av lean krever et perspektiv på to-fire år før man for alvor er i drift, og oppfatter leantankegangen som en naturlig måte og tenke og arbeide på. Dette begrunnes med at det tar tid å endre tidligere vaner. Det presiseres at det å implementere lean ikke bare er å innføre nye teknikker og verktøy, men at det er en aktivitet som medfører og krever en kulturendring. Forfatterne presiserer også at implementering av lean aldri stopper, og at implementeringen alltid skal være så tett på driften at den etter hvert avløser den tidligere driftsformen. Det er driften som skal ”leanifiseres” i følge Greve og Jensen (2007), med bruk av team som har ansvaret for konkrete endringer og forbedringsoppgaver. Jeg deler denne forståelsen av implementering, og sammen med Røviks teori om inkubasjonstid legger jeg dette innholdet inn i implementeringsbegrepet.

2.8 Transformasjonsledelse som en variabel i leanarbeidet

Ledelsens betydning for organisasjonsendringer og ledelsens bruk av endringsstrategier er en variabel innenfor problemstillingen. Jeg velger å belyse transformasjonsledelse fordi jeg oppfatter at dette er en ledelsesteori som ligger tett inntil den ledelsesformen som konseptlitteraturen tegner for leanledelse (Eriksen et al., 2011). I lean refereres det til ledelse i «gemba» (Greve & Jensen, 2007). Gemba er stedet der verdier skapes. Dette innebærer at lederen må bevege seg blant medarbeiderne og bedrive synlig ledelse. Sønnerby et al. (2008) hevder at lean skal etterspørres ovenfra og drives nedenfra. Ut fra dette lages det en modell for leanledelse i fire dimensjoner: Styring/ management, Lederskap, Spesialist/ faglig ekspert og Personalutvikler.

Ledelsesteorier som retter søkelyset mot meningsaspektet i arbeid og vektlegger symbolbruk for å øke motivasjonen, er blitt stadig mer populære i organisasjonsarbeid de siste tjue årene (Hetland, 2004). Burns (1978 i Hetland, 2004) mener at typisk for transformasjonsledelse er at ledere og ansatte hever hverandre til et høyere nivå av moral og motivasjon. Medarbeiderne motiveres ved at lederen synliggjør viktigheten av de oppgavene de utfører for bedriftens endelige resultat, og det skjer en forandring eller transformasjon med individ, team eller organisasjon. Et vesentlig element i transformasjonsledelse er i følge Kaufmann (2009) at ledelsen klarer å transformere og omforme selve idèen om hva virksomheten er og skal være. Den klarer videre å snu ansattes egeninteresser i jobben til et kollektivt engasjement der hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner. Det samsvarer med Hetlands syn (2004) som hevder at dette nyere lederparadigmet kjennetegnes ved at lederen er sentral og synlig, samtidig som den ansatte settes i sentrum. Den kollektive handlingen som transformasjonsledelse genererer, bemyndiger dem som deltar i prosessen. Transformasjonsledelse tilrettelegger for en redefinering av folks visjon og misjon, fornying av deres tilhørighet, systemer og restrukturering for å oppnå mål. Medarbeidernes energi og ressurser mobiliseres for å forandre på de organisasjonene de er en del av. Som rollemodell motiverer og inspirerer lederen de ansatte og er åpen for at de ansatte stiller spørsmålstegn og foreslår endringer. (Hetland, 2004). Ved å vise en individuell omtanke skaper lederen fellesskap og en trygg og støttende kultur. Det viser seg som en kultur hvor det er muligheter for innflytelse, det oppfordres til nytenkning og til å foreslå alternative løsninger i organisasjonen.

Slik jeg forstår transformasjonsledelse innebærer det å gjøre de «riktige tingene», i motsetning til transaksjonsledelse som består i å gjøre «ting riktig». Innen transaksjonsledelse belønnes ønsket atferd og uønsket atferd straffes ut fra en basis i ordre og tvang (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Der transformasjonslederen søker engasjement, konsultasjon, samarbeid og følelser, forholder transaksjonslederen seg mer nøytral og passiv til omgivelsene.

2.9 *Kontinuerlig forbedring - i relasjon til lean, tjenestekvalitet, læring og kunnskap*

Lean skal bidra til kontinuierlig forbedring og derigjennom ny kunnskap i en organisasjon. Det er derfor viktig å belyse hvordan kontinuierlig forbedring kan forstås. Tjenestebedriftens forhold til tjenestekvalitet, læring og kunnskap er variabler jeg ser på i sammenheng med kontinuierlig forbedring.

Kvalitetsfilosofen Deming (1986) anses som teoretikeren som utviklet teorien om kontinuerlig forbedring. Teorien bygger på forståelsen av at alt henger sammen framover mot et mål, om prosessenes iboende variasjon, prosessforbedringer og paradigmeskifter, samarbeid, motivasjon og relasjonene disse i mellom. Teorien bygger på systemtenkning, kunnskapsteori og psykologi. Teoriforståelsen kommer til uttrykk i menneskenes samarbeid, som indre motivasjon, tillit, forbedring av prosesser, og på utviklingen av mennesker hevder Deming (1986). Demingsirkelen er et verktøy for å arbeide metodisk med kontinuerlig forbedring, med bruk av systematikken «Plan, Do, Check, Act».

Det er imidlertid motstridende oppfatninger blant forskere i forbindelse med begrepet kontinuerlig forbedring knyttet til lean. Adler & Cole (1993) mener på sin side at kontinuerlig forbedring har særlige medvirkningselementer. Dette imøtegås av Moldaschl og Weber (1998 i Finsrud et al., 2012), som hevder at leanorganiseringens kontinuerlige forbedring som ”selvrasjonalisering” er grunnleggende i strid med ansattes interesser.

Finsrud et al. (2012) sitt ståsted er at kontinuerlig forbedring kan bidra til læring, variasjon og innflytelse over arbeidsforhold. Slik de ser det kan målet med kontinuerlig forbedring være intensivering av arbeid, men det kan også handle om forbedring av arbeidsforhold og fjerning av fysiske og psykiske stressfaktorer.

En avgjørende faktor mener de er at medarbeiderne har innflytelse på hvordan dette forbedringsarbeidet organiseres og ledes.

Min forståelse av begrepet kontinuerlig forbedring baserer seg på det holistiske perspektivet til Deming, men også på Finsrud, Ingvaldsen og Rolfsen sitt praktiske ståsted. Til sammen belyser disse teoriforståelsene siste del av problemstillingen: *Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?*

En kommune er en offentlig bedrift som yter tjenester til sine innbyggere, og benevnes som en tjenestebedrift. Bedriftens tjenesteytelse kan forstås som en serie med aktiviteter eller prosesser (Grønroos, 1997), og kjennetegnes ved at det er mennesker som deltar i produksjons- og leveringsprosessen. Dette gjør at det ikke finnes to tjenester som er fullstendig like, og dette faktumet skaper problemer for ledelsen i tjenestebedrifter. Grønroos (1997) mener at tjenesteytelse er et komplisert fenomen, og stiller spørsmålstegn ved hvordan skal man klare å få til en jevn oppfattet kvalitet på tjenestene som produseres og ytes til kundene. Grønroos (1997) forsøker seg på å gi en kombinert definisjon av en tjenesteytelse. En tjeneste er en aktivitet eller en serie med aktiviteter av mer eller mindre immateriell natur

som normalt kan finne sted i interaksjoner mellom kunden og serviceleverandørens medarbeidere og/ eller fysiske ressurser eller produkter og/eller systemer, og som gir løsninger på problemer kunden har.

Ofte blir kvalitetsforbedring nevnt som en målsetting i tjenestebedrifter uten referanse til hva tjenestekvalitet innebærer. Grønroos (1997) refererer til at kvalitet er det *kunden* sier den er, og at det som teller er kvalitet slik som kundene oppfatter den. To grunnleggende elementer ved tjenestekvalitet er den funksjonelle kvaliteten på prosessen («hvordan») og den tekniske kvaliteten på sluttresultatet («hva»). Omfattende publisert materiale viser at god oppfattet tjenestekvalitet rommer seks kriterier: kompetanse og faglig utførelse knyttet til den tekniske kvaliteten, renommè og troverdighet, samt de fire funksjonelle kvalitetselementene holdninger og atferd, tilgjengelighet og fleksibilitet, pålitelighet og trygghet og gjenoppretting. Disse kriteriene kan i følge Grønroos (1997) fungere som retningslinjer og styringsprinsipper for god oppfattet tjenestekvalitet.

Troye (1999) skiller mellom blant annet objektiv kvalitet og subjektiv kvalitet. Dersom man ønsker å forbedre produksjonsmetoden og redusere mengden av feil er objektiv kvalitet viktig. Arbeidet med kvalitet handler om å gjennomføre produktforbedringer, men forbedringene skal ses fra kundens subjektive ståsted. Troye (1999) stiller derfor spørsmålstegn ved om standardisering er forenlig med denne subjektive kvaliteten. Slåttens casestudier (2008, 2009, 2011) viser på sin side at det er en positiv sammenheng mellom medarbeidertilfredshet og *ansattes* oppfattede tjenestekvalitet. Slåtten (2011:3) definerer ansattes selvoppfattede tjenestekvalitet som:

«an employee`s personal evaluation of the service quality that he or she delivers to customers».

Med tanke på problemstillingen studerer jeg tjenestekvalitet basert på de ansattes egne opplevelser og oppfatninger, og støtter meg til Slåttens definisjon i den videre studien. Slåtten refererer til at Heskett (1990, i Slåtten 2008) slår fast at kundetilfredshet har røtter i de ansattes jobbtildfredshet, og ser at de ansattes tilfredshet også har en effekt på tjenestekvaliteten.

I en annen studie hevder Slåtten at det er en positiv sammenheng mellom lederstil og ansattes selvoppfattede tjenestekvalitet (2009). Forskningen hans får særlig fram betydningen som lederens vektlegging av og tilrettelegging for tilbakemeldinger og support har overfor de ansatte, og hvordan dette påvirker de ansattes oppfatning av sin egen tjenestekvalitet.

I en tredje studie viser Slåtten (2011) at ansattes selvoppfattede tjenestekvalitet er negativt relatert til de ansattes ønsker om å skifte arbeid. De positive effektene som rolleklarhet, myndiggjøring og veiledning/ coaching har på de ansattes oppfattede tjenestekvalitet, påvises.

Læring og kunnskap og er begreper som må behandles avhengig av hverandre (Madsen, 2000). Kunnskaper, ferdigheter eller kompetanse kan ikke eksistere uten forutgående læringsprosesser, og læringsprosesser fører til en eller annen form for kunnskap. Kunnskap omfatter både det man vet og kan noe om, og slik det vises gjennom handlinger. Kunnskaper kan ha fire ulike former, og er kombinasjoner av dimensjonene eksplisitt og taus kunnskap, individuell og kollektiv kunnskap. Den eksplisitte kunnskapen brukes for å styre en handling og er kunnskap det kan gjøres rede for. Denne kunnskapen finnes igjen utenfor oss selv i form av manualer, lærebøker, rutiner osv. Med bruk av riktige metoder kan kunnskaper identifiseres, etterprøves og måles. Taus kunnskap vet vi ofte ikke at vi har, eller at vi bruker når vi handler. Denne kunnskapen er bare tilgjengelig for andre gjennom de handlinger som utføres. Den er underforstått, og kan vanskelig måles på en pålitelig måte. Taus kunnskap kan før ha vært eksplisitt, men blitt taus gjennom erfaring og trening, og automatiske handlinger. Eksplisitte og tause sider ved vår kunnskap kan være av individuell eller kollektiv karakter mener Madsen (2000). Skillet mellom individuelle og kollektive kunnskaper er komplisert, men fruktbart. Det setter søkelyset på de sosiale sidene ved kunnskap, både med læring, bruk og spredning av kunnskap. Betydningen av samhandling i et arbeidsmiljø tydeliggjøres ved at den enkelte må beherske og arbeide i en sosial kontekst, og ved at det finnes tause og skjulte regler som styrer forskjellige samhandlingsmønstre i en bedrift. Bedriftens styrke eller svakhet avhenger mye av hvor effektive disse mønstrene er.

Om lag 80-90 % av den kunnskapen vi bruker til daglig er taus, og bygger på våre holdninger. Metaforen om «isfjellet» (Takeuchi & Nonaka, 1995) brukes for å illustrere hvordan våre kunnskaper er strukturert. Toppen av isfjellet har om lag 10 % synlighet, og der viser vår eksplisitte kunnskap seg i form av vår atferd og handlinger. Det er av positiv betydning for bedriften å kjenne til og nyttiggjøre seg ansattes tause kunnskaper når det kommer til for eksempel å lage opplæringsprogram for ansatte, eller fange opp innspill til strategiprosesser og endringsarbeid (Madsen, 2000).

Jacobsen og Thorsvik (2009:319) mener at læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen.

Inspirert av isfjellmetaforen illustreres sammenhengen mellom kunnskap og forandring på tre nivåer, og kongruensen mellom nivåene «tro, vil, gjør» uttrykt som taus og eksplisitt kunnskap. Å forandre atferd på 1.nivå er avhengig av en forandring på nivå 2 og/eller sågar på nivå 3. Endringer i nivå 3 og/ eller 2 utløser endring i vår atferd på nivå 1.

3.nivå:Rammer	2.nivå:Intensjoner	1.nivå:Atferd
←		→ («isfjellets 20 % synlighet»)
Våre fysiske, økonomiske, mentale rammer. Holdninger, verdier, etikk, (bedrifts)kultur, muligheter...	Våre mål, tilstander, drivkrefter, ønsker, vilje...	Vår atferd som er observerbar for andre, detaljer, rutiner, systemer, sjekklister, leverte tjenester...
«det vi TROR» - taus kunnskap	«det vi VIL» - taus kunnskap	«det vi GJØR» - eksplisitt kunnskap

Figur 2: Egenutviklet modell for sammenhengen mellom kunnskap og forandring på tre nivåer.

Jeg tar med meg denne forståelsen av læring, kunnskap og atferd inn i studien.

2.10 Tidligere forskning på bruk av lean i kommuner

Med basis i problemstillingen: *Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?* ønsket jeg å finne forskning med lignende formål som denne studien. Dette for å kunne se mulige sammenhenger mellom egen og andres studier om bruken av lean og dens effekter i daglig drift i kommuner.

På Google Scholar ga den generelle søkekoden *lean i kommuner* 2530 treff (09.05.12), og jeg merket meg særlig en nyere svensk litteraturstudie.

Med bruk av litteraturgjennomgang (Brännmark, 2012) studeres empirisk underlag om lean i kommuner og myndigheter ut fra den internasjonale forskningslitteraturen som finnes de seneste årene. Sykehus og helsesektoren er ikke en del av studien, og kontinuerlig forbedring er ikke spesielt studert. Den vitenskapelige litteraturstudien har gjort søkninger i seks forskningsdatabaser i løpet av oktober 2011, og fra et utvalg på 48 publikasjoner er 17 empiriske artikler benyttet i denne studierapporten. Formålet med studien var tredelt; å se hvordan lean brukes i kommuner og myndigheter, hvorfor organisasjonene velger å jobbe med lean og hvilke resultater man har å vise til. Jeg anser denne studien som et relevant sammenligningsgrunnlag for egen studie, siden den så tydelig har sitt empiriske grunnlag fra lean i daglig drift og er relatert til kommunale virksomheter.

En klar majoritet av publikasjonene er fra Storbritannia og Irland, de resterende 40 % er fra USA og Danmark. En stor overvekt av publikasjonene er basert på kvalitative data og inneholder 18 case-studier. 65 % av publikasjonene er utgitt etter 2005, og i underkant av 40 % av artiklene er fra perioden 2010-2011. Brännmark (2012) mener med bakgrunn i dette at er grunn til å hevde at den empiriske forskningen om lean i kommuner er et ganske nytt fenomen, og at vi derfor vet lite om de langsiktige effektene av lean i kommunekonteksten.

Jeg refererer Brännmarks (2012) viktigste tentative funn ut fra studiens formål, og kommenterer spesielt de danske resultatene ut fra Arlbjörn et al. (2011) sine kartleggings- og casestudier og Pedersen og Huniche (2011a) og (2011b) sine inkluderende studier.

-Relatert til formen som lean-arbeidet tar kan det virke som om verdistrømsanalyse og reduksjon av sløsing er sentrale i kommuners arbeid med lean. Andre lean-verktøy forekommer, men er mindre vanlig. Ofte kan det handle om punktinnsetser. Det er relativt uvanlig med lean-program som omfatter hele organisasjonen.

Kaizen workshops er sentrale i casestudiene fra Danmark. I disse workshopene kartlegges nåsituasjonen ut fra et opplevd problem, flaskehalser eller sløseri. Deretter drøftes det fram en idealtilstand for prosessen, og det utarbeides en handlingsplan for å ta i bruk den nye prosessen. Verdistrømsanalyse og reduksjon av sløsing er de innslagene som framkommer oftest i danske kommuners arbeid med lean. Metoder og systemer for arbeid med løpende forbedringer er også vanlige for de danske kommunenes lean-arbeid, mens standardisering forekommer i mindre grad. I noen av de danske case-studiene arbeider organisasjonen med å definere sin lean-filosofi.

Verdistrømanalyse er et sentralt innslag også i svenske kommuners lean-arbeid (Brännmarkm.fl al.,2011)³.

-Relatert til målet med lean-arbeidet er økt produktivitet mest framtreddende som initiert formål. Det forekommer imidlertid andre grunner også, herunder behov for kostnadseffektivisering og budsjettallokeringer (USA). Det er tilfeller der lean-arbeidet initieres for å gå i gang med forbedringsarbeidet igjen, ut fra en følelse av at det var avsluttet. Det vanligste målet for de danske kommunenes lean-arbeid er dels å utvikle organisasjonen og dels å redusere kostnader. Det er også tilfeller der organisasjonen selv har satt økt effektivitet som et mål med lean, og tilfeller av mål for økt kunde- eller

³ Referansen her er M. Brännmarks studie fra 2011; "Lean Administration - En litteraturgjennomgang av lean når konseptet implementeras i kommuner» (FALF2010): Det nya arbetslivet, Luleå, Sverige.

medarbeidertilfredshet. Det forekommer årsaker som er basert på at nye medarbeidere eller sjefer har villet innføre lean. Personalreduksjon er sjelden initiert som målet med lean-arbeidet i de danske studiene.

-Relatert til resultatet av lean-arbeidet og framfor alt verdistrømsanalysene, ser økt produktivitet ut til å være det vanligste resultatet. Effektene for personalet er mer varierende enn det virksamhetseffektene er. Kundeeffekter er vanskelig å uttale seg om siden det savnes empiri om det i studiene.

I de danske studiene er de vanligste resultatene minsket stress for de ansatte og kortere saksbehandlingstider. Minsket stress oppnås på grunn av et mindre antall problemer, etterslep i arbeidet og jevnere fordeling av oppgaver. Resultatene er ikke kvantifisert, og det kan virke noe utydelig om det er basert på empiri eller om det er artikkelforfatternes argumentasjon. En studie viser mindre autonomi, økt kundekontakt og økt transparens, og at dette kan oppleves som negativt av en del ansatte.

Studien blir en del av rammeverket i diskusjonsdelen for å studere mulig samsvar med funnene herfra.

3.0 METODE

Dette kapitlet viser hvordan studien metodemessig er knyttet til problemstillingen *Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?* og hvordan jeg har gått fram for å kunne besvare forskerspørsmålene. Jeg gjør rede for og begrunner valget av forskningsdesign og forskningsstrategier. Deretter presenterer jeg sentrale elementer ved konteksten jeg har valgt å studere, før jeg viser veien fram i forskningsarbeidet slik det er gjennomført. Studiens forhold til troverdighet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet blir kommentert underveis i teksten, i den sammenheng det framstår. Avslutningsvis beskrives analyse-redskapet og rammeverket for analysen.

3.1 *En kvalitativ, fenomenologisk forskningsdesign*

Kvalitative og kvantitative forskningstilnærminger er to forskjellige, men likestilte måter å etablere kunnskap på (Nyeng, 2008). Den kvalitative metoden er opptatt av en induktiv tilnærming «fra empiri til teori», med helhetsfokusering, har nærhet til informantene, og fortolker ordene og den ordnede teksten. Den kvantitative metoden har en deduktiv tilnærming med hypotese og teoritestning mot virkeligheten, med fokus på deler eller individer,

har distanse til informantene og fortolker tall (Nyeng, 2008). Hensikten med denne studien er ikke å teste ut hypoteser og generalisere fra et utvalg til en populasjon. Det er heller å søke etter en mulig verdi av overførbarhet, basert på forståelsen og kunnskapen fra en bestemt kontekst over til andre lignende sosiale systemer. Det er derfor mest hensiktsmessig å følge mønstre fra kvalitative tilnærminger, med en eksplorativ, utforskende metode der jeg nærmer meg problemstillingen med sikte på å forstå hva som er kritiske faktorer og mulige forklaringsvariabler. Hensikten med studien er å finne ut hva som skjer, søke ny innsikt, stille spørsmål og se fenomenet i nytt lys. Jeg har derfor valgt å ha et bredt fokus ved starten av studien for så å smalne det inn avslutningsvis.

Hermeneutikk (Nyeng, 2008) er en forståelseslære som søker etter helheter i menneskenes livsverden for å forstå deres unike situasjon. For å få svar på forskningsspørsmålene i problemstillingen *Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?* må jeg tilrettelegge for å få innholdsrike og detaljrike fortellinger fra de ansatte. Problemstillingen er eksplorerende fordi den er relativt åpen, den tar sikte på og utforske og søke forklaringer, og retter et dybdefokus mot noe man foreløpig vet lite om.

I kvalitativ forskning er det viktig å få fram mest mulig kunnskap og fylldige beskrivelser av fenomenet det forskes på. Informantene må få tid til å reflektere og meddele sine tanker om det opplevde. Slik kan jeg fange opp ukjente sider og viktige detaljer ved bruken av lean og dens betydning for kontinuerlig forbedring, og derigjennom få dybde og innsikt.

Som forsker er jeg interessert i hvordan de ansatte erfarer og opplever fenomenet, og i fortolkningen som de ansatte gjør av sine opplevelser (Johannesen, Kristoffersen & Tufte, 2011). Jeg må derfor forholde meg til dobbelt hermeneutikk, i form av fakta som allerede er fortolkninger gjort av de ansatte i deres arbeidshverdag (Nyeng, 2008). Dette var forhold som jeg tok hensyn via forskningsdesignet i forberedelser, datainnsamling, analyse og rapportering (Johannesen et al., 2011).

Jeg benytter casestudie fordi jeg ønsket å studere bruken av lean innenfor en konkret organisatorisk ramme. En casestudie er en strategi for empirisk forskning av et bestemt fenomen (Postholm, 2010), og egner seg til å forklare spørsmål som hvordan og hvorfor. Jeg vektlegger å få fram det særegne og vesentlige ved det enkelte tilfellet og dets kontekst, i form av Gran kommune. Jeg har studert tre avdelinger i kommunen for å se variasjonen i hver avdeling, og kunne sammenligne bruken av lean og kontinuerlig forbedring i de tre avdelingene.

3.2 *Leanprosessen i tilfellet Gran kommune*

For bedre å forstå problemstillingen beskriver jeg leanprosessen i Gran med bakgrunn i forstudien som er gjennomført. Å ha innsikt i prosessen er viktig for å kunne forstå resultatene og effektene i det som viser seg i kommunens daglige bruk av lean. Jeg presenterer derfor kommunens forutsetninger i endringsarbeidet i lys av tidsvarighet og de interne forankringsprosessene. Forarbeidet og innføringsprosessen i kommunen er viet plass for å gi innsikt i betydningen disse prosessene har for forandringsarbeidet i daglig drift.

Gran kommune ligger i søndre del av Oppland, på begge sider av Randsfjorden og er den største av hadelandskommunene. Det er i underkant av 14 000 innbyggere i kommunen. I tiden framover regnes det med befolkningsvekst, og økt bruk av kommunens tjenester.

Gran kommunes visjon - *inkluderende, tradisjonsrik og nytenkende* - skal prege kommunen som lokalsamfunn og som organisasjon. Visjonen skal gi innbyggere og ansatte noe å strekke seg etter, og den skal være med på å prege kommunens utviklingsarbeid. De grunnleggende verdiene "*Raus, Proff og Praktisk*" gjelder alle de 1250 ansatte i Gran kommune, men det er et særlig uttalt ansvar å etterleve verdiene for lederne.

3.2.1 "*Vi i Gran*", forankring av og etableringen av leanprosjektet

Med bakgrunn i revideringen av Gran kommunes arbeidsgiverpolitikk ble det i juli 2010 utarbeidet et dokument for "Organisasjons- og prosessutvikling i Gran kommune".

Rådmannen ønsket å legge til rette for en bred prosess i utarbeidelsen av arbeidsgiverpolitikken, med stor grad av involvering. Arbeidstittelen på politikken ble: «Vi i Gran»⁴. Arbeidsgiverrollen og krav til ledere står sentralt, men forventningene er at dette er en politikk som ansatte på alle nivåer i kommuneorganisasjonen kan stå inne for, og føler seg forpliktet av. Jeg støtter med til disse dokumentene i studien.

Ut fra resultatene fra medarbeiderundersøkelser i 2005 og 2009, de definerte verdiene og med tanke på framtidens utfordringer for økt ressursmessig handlingsrom og satsingsområder, valgte kommunen å starte arbeidet med kontinuerlig forbedring i tjenestelevering, og med brukerfokus. Ut fra rådmannens mening er lean en god oppfølging av blant annet det potensialet til forbedring som medarbeiderundersøkelsen avdekket, om mangelfull involvering av de ansatte. Lean bygger på forutsetningen om at de ansatte selv i stor grad skal drive forbedringsarbeidet. For å få til dette må kommunen ha en kultur som legger til rette for

⁴ <http://www.gran.kommune.no/Documents/B%c3%b8lgen-%20Lean%20i%20Gran/Organisasjons-%20og%20prosessutvikling%20i%20Gran%20kommune.pdf?epslanguage=no>

det. Det formelle grunnlaget for en slik kultur ligger nå i kommunens offisielle arbeidsgiverpolitikk og -strategi, og det blir opp til hver enkelt, og særlig ledelsen, å gjøre dette til hverdagsvirkelighet.

Sammenhengen mellom «Vi i Gran» og lean som arbeidsmetode er i følge Rådmannen de ”myndiggjorte medarbeiderne.”

Inspirert fra danske kommuner og av resultater med bruk av leanmetoden derfra, ble det etablert et prosjekt høsten 2010. Organisasjons- og utviklingsprosjektet blir kalt "Bølgen - LEAN i Gran kommune 2011-2013".

Høsten 2010 ble det utdannet 11 interne Lean-veiledere, der arbeidsoppgavene er å lede innføringsprosjektene av lean i Gran. Lean-veilederne skal etter prosjektperioden videreføres som interne prosessveiledere innen organisasjonsutvikling. I «Vi i Gran2 handler det om å samle inn innspill og legge grunnlaget for refleksjon om hva som generelt skal kjennetegne den gode arbeidsplassen, den gode medarbeideren og den gode lederen i Gran kommune. Da vil veilederen være den som legger til rette for det som skjer på den enkelte arbeidsplass. Lean er spesifikt knyttet til den enkelte arbeidsplass, og det forventes at stedlig leder er tydelig i utøvelsen av sin lederrolle – også i arbeidet med lean.

I arbeidet med utviklingen av «Vi i Gran»-politikken ble en konsulent fra Kommunenes Sentralforbund (KS) benyttet som ekstern rådgiver. KS-konsulenten sto også for den første delen av opplæringen av prosessveilederne.

Pricewaterhouse Coopers (PwC) var ekstern rådgiver innen kompetanse- og metodearbeidet med lean, og hadde ansvaret for den resterende delen av opplæringen av prosessveiledere. Fra høsten 2011 ble det tilsatt en intern prosjektleder for «Bølgen Lean» i 100 % stilling, fram til prosjektslutt i 2013. Prosjektleder har kontrakt for ½ år om gangen, og stillingsstørrelse er tema for drøfting ved forlengelser.

Med bakgrunn i kommunens forankringsprosesser, både politisk og administrativt, bevisste strategier og forarbeid, ga det mening å benytte Gran kommune som kontekst for bruken av lean i en kommunal tjenestebedrift.

3.2.2 Innføringsprosjektenes rammer, prosess og innhold

Våren 2011 ble ”Masterplanen Bølgen” iverksatt trinnvis med innføringsprosjekter i leanmetoden for 2011-2013. Per i dag befinner kommunens avdelinger og ansatte seg på ulike trinn i Masterplanen.

Fire avdelinger/ fagområder, med sju temaer for forbedringer startet opp. PwC og interne veiledere ledet det første innføringsprosjektet sammen. I løpet av mai og juni 2011 ble de fire første innføringsprosjektene avsluttet, og videreført i daglig drift. 16 avdelinger/ fagområder ble videreført de påfølgende to halvårene. Innføringsprosessene er justert i henhold til erfaringer og læring som er gjort i hver av de foregående prosjektperiodene. Innen 31.12 2013 skal resterende avdelinger/ enheter innen grunnskole, barnehage, rådmannens stab, kultur, teknisk drift og helse/ omsorg, ha gjennomført sine innføringsprosjekter.

Hvert halvår inviteres det til leankurs for veiledere og ledere, med en uttalt frist for innmelding av avdelingens eller fagområdets forbedringstemaer. På kommunens intranett er det laget en oppdatert verktøykasse, «Leans ABC», til hjelp i innføringsprosjektene. Alle ledere har hatt leanintroduksjon før Bølgenoppstarten, og det er "leantema" på alle ordinære ledermøter for muntlig og skriftlig erfaringsutveksling.

I sitt informasjonsskriv nr. 02-12 søker Rådmannen etter flere prosessveiledere. Disse får innføring i ulike leanverktøy og opplæring i "Lean på gransk". En intern veileder frigjøres i 20 % ut fra en forventet arbeidsmengde på tre Leanprosesser per halvår. I informasjonsskrivet refereres det til at lean er en arbeidsmåte der man tar utgangspunkt i brukernes behov, og hva som kan skape verdi for brukerne⁵. Arbeidsmåten baserer seg i stor grad på ansattes kompetanse og kunnskap om utføring av arbeidsoppgavene. Det hevdes videre at det er de ansatte selv som leverer inn de fleste forbedringsforslagene.

De seks fasene i innføringsprosjektene i Gran kommune er *planlegging*, *kartlegging* (AS IS), *forbedring* (TO BE), *implementering* (5 S`er og arbeidsstandarder), *produksjonsstyring* og *kontinuerlig forbedring*. Kartleggings- og forbedringsfasene har lengst varighet. Kartleggings- og kontinuerlig forbedringsfasene regnes som to viktige faser, mens produksjonsstyring vies mindre tid. Innføringsprosjektene varer i 13 uker.

En intern detaljert 10-siders prosjektplan for fasene brukes i innføringsperioden. Her beskrives temaer, oppgaver, ansvars- og oppgavefordeling, tidsbestemmelse, timeforbruk og utdyping av tema og verktøy. Som en del av planleggingen for innføringsprosjektet nedsettes en prosjektgruppe. Denne gruppa består av stedlig leder for innføringsprosjektet, virksomhetsleder/ seksjonsleder, et utvalg av ansatte; 4-5 personer, og tillitsvalgt.

Leanveileder er i tillegg. Det anbefales at den som får stedlig lederrollen innehar personal- og fagansvar. Stedlig leder har prosjektlederansvar i sitt innføringsprosjekt. Dette innebærer

⁵ Avdelingene benytter både bruker og kundebegrepet. Med kunde menes de som betaler for tjenester, men også politikere. Brukere er mottakere av kommunens tjenester.

ansvar for forberedelser, å fastsette tidspunkt for gjennomføring og sørge for nødvendig tilrettelegging i avdelingen, møterom og prosjektor. Prosjektplanen, som synliggjør målsetting, deltakerne i prosjektgruppa og framdrift, skal henge oppe ved leantavla eller gråpapiret, og være synlig på arbeidsplassen.

Det er ett innføringsprosjekt og én prosjektgruppe per tjenestested der lean innføres som arbeidsmetode. Et eksempel på oppsettet av en verdikjede fra et innføringsprosjekt er ”Økonomisk sosialhjelp”. Beregnet (gevinst)effekt i tid: x timer pr uke. Forbedringstiltakene er Drøfting av saker: Etablere drøftingsmøter og forberede sakene bedre før drøfting (dette er tidligere tatt på morgenmøter). Hensikt: unngå ad hoc drøftinger, mer struktur. Helhetlig praksis og kvalitetssikring. Måles desember 2011.

3.2.3 Fra innføringsprosjekt til daglig drift, med oppfølgingssystem for kommunen

Fra innføringsprosjektene hittil i Gran viser erfaringene at en viktig suksessfaktor for videreføringen av leanmetoden i daglig drift, er om *tavlemøtene* praktiseres som en del av kontinuerlig forbedring, med bruk av forbedringssirkelen Plan, Do, Check, Act, eller ikke. I følge kommunens arbeidsbeskrivelse om lean fra ”A til Å” er det disse verktøyene som skal sikre kommunens effektmål om at avdelingene benytter lean som arbeidsmetode framover. Det påpekes der at tavlemøtenes visuelle styring og involvering er nøkkelen for å skape forbedringskultur. Samhandlingen knyttet til tavlemøtene skal preges av kommunens ledelsesverdier. Med bruk av disse tavlemøtene kan det bli identifisert forbedringsforslag, som igjen kan resultere i et forbedringstema. Deretter kan det etableres et forbedringsteam knyttet opp til det eksakte temaet som skal forbedres. På forbedringstavla er det dedikert egen plass for forbedringsforslag. Medarbeidere kan til enhver til henge opp forbedringsforslag eller problemstillinger. Leder skal motivere for at alle medarbeidere bidrar i forbedringsarbeidet med forslag.

I løpet av prosjektperioden 2011-2013 skal avdelingene rapportere på måloppnåelse og gevinstrealisering til kommunens prosjektledelse 6 måneder etter at innføringsprosjektene er faset over i daglig drift. Det er grunn til å tro at dette gir kommunen nyttig styringsinformasjon når systemet kommer godt i gang. I denne rapporten skal kommunens effektmål måles på indikatorene: -gjennomføring av forbedringstiltakene besluttet i innføringsprosjektet, -gjennomføring av tavlemøter, -bruk av lean som arbeidsmetode i

kontinuerlig forbedring (Plan, Do, Check, Act), -antall innkomne forbedringsforslag og -5 S standarder.

Kommunen arbeider for tiden med å få på plass styringsverktøyet som skal integrere disse indikatorene. Tidsintervallet mellom rapporteringene er per i dag et forhold som diskuteres. Høsten 2011 opprettet Gran kommune et ”nettverk for daglig drift”, der ledere på ulike nivåer nærmest leanprosjektet, kommunens prosjektleder og rådmannen er deltakere. I tillegg inviteres det inn respektive virksomhetsledere, avdelingsledere og seksjonsledere. Målet er å samle deltakerne 3-4 ganger årlig. Møtets funksjon er å følge opp lean i daglig drift, dele informasjon, kunnskap og erfaringer, herunder gevinstrealisering. Nettverket er etablert ut fra en erkjennelse av at det er en utfordring å få lean til å leve videre i organisasjonens daglige drift, når den interne lean-bistanden er faset ut.

3.3 Kvalitativ forskning og fenomenologisk tilnærming

Interpretivisme er en term som representerer alle kvalitative forskningsmåter som er basert på Webers metode å forstå; Verstehen (Mehmetoglu, 2004). Kulturvitenskapen er opptatt av å forstå meningen bak sosiale fenomener. Meningen bak menneskers handlinger finnes i selve handlingen, og forskerens oppgave blir å fokusere på og forstå disse handlingene. I dette ligger mye psykologi og Weber utviklet sin forståelse til to typer ”Verstehende sosiologi”. En av disse typene krever en forståelse av motivet bak handlingen ved å relatere handlingen til sin kontekst og spesielle sammenheng. Denne opplevde erfaringen (Erlebnis) antyder at relasjoner mellom mennesker og de sosiale, historiske og kulturelle sammenhengene av livet var fenomener som best studeres ved hjelp av samfunnsvitenskaplige metoder (Hamilton 1994 i Mehmetoglu, 2004). Fenomenologi er en filosofi, utviklet av den tyske filosofen Edmund Husserl, men er også en kvalitativ forskningsdesign (Johannesen et al., 2011). Fenomenologiske studier beskriver den meningen mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen (Moustakas 1994 i Postholm 2010), og det finnes flere retninger innen for den fenomenologiske tilnærmingen. Den psykologisk, individrettede retningen har som mål å gripe enkeltmenneskers opplevelse, samtidig som forskeren forsøker å finne ut av hvordan erfaringen av det samme fenomenet oppleves av flere enkeltindivider (Postholm, 2010). Denne retningen er nyttig for å forstå de første avdelingenes opplevelser og erfaringer med lean i Gran kommune.

3.3.1 *Fenomenene slik de oppleves*

Fenomenet som studeres er forbedringsprosesser med bruk av lean, slik det oppleves i Gran kommune. Hovedformålet med fenomenologisk forskning er å forstå meningsfulle, konkrete relasjoner som er tilstede i en bestemt situasjon i en spesifikk kontekst (Moustakas 1994 i Postholm, 2010). Siden erfaringene er tilbakelagt kan ikke forskeren observere disse avsluttede erfaringene. Men opplevelsen av individenes erfaringer er ikke glemt, og med bruk av samtaler kan forskeren likevel ta del i menneskenes opplevelser (Postholm, 2010). I psykologisk fenomenologi står som nevnt individet i fokus. Et helhetlig menneskesyn er mitt ideologiske ståsted som forsker. I det ligger det en bestrebelse i å forstå meningen med et fenomen, som en handling eller ytring, sett gjennom en gruppe menneskers øyne (Johannesen et al., 2011). Handlingen og ytringene, og fortolkningen av disse, ses i lys av den sammenhengen de forekommer innenfor, og må forstås ut fra denne sammenhengen. Å bruke en metode hvor jeg som forsker er opptatt av fenomenet slik det oppleves for den enkelte, mener jeg er mest hensiktsmessig for denne studien ut fra forskerspørsmålene og ivaretagelsen av disse. I tillegg prøver jeg å finne ut hvordan erfaringen av det samme fenomenet oppleves av flere enkeltindivider. Målet med denne studien er å få en økt forståelse av og innsikt i de ansattes bruk av lean og betydningen det har for kontinuerlig forbedring. Med bruk av en kvalitativ, fenomenologisk tilnærming kan jeg bedre forstå den leanvirkeligheten de ansatte konstituerer, og det mest betydningsfulle i deres situasjon kan vise seg (Johannesen et al., 2011).

3.4 *Datainnsamling*

3.4.1 *Utvelgelse av informanter og intervjuform*

Intervju er vanligvis den datainnsamlingsstrategien som tas i bruk ved fenomenologiske studier, og kravet til forskningsdeltakerne er at de har opplevd erfaringen som forskningen har fokus på (Postholm, 2010). Hvor mange som skal intervjues er det flere meninger om, og i litteraturen skisseres det flere alternativer.

Utvalget er først og fremst avhengig av målet for studien, og den tidsrammen og ressurser som er til rådighet for forskeren og informanter. Postholm (2010) mener troverdigheten (validiteten) i studien er mer avhengig av mangfoldet i informasjonen og forskerens evne til å analysere, enn størrelsen på utvalget. Antallet informanter må være begrenset slik at det er håndterbart for en analyse.

I Gran lå det til rette for å intervju de fire avdelingene som deltok i den første Bølgen fra våren 2011, og som besitter lengst erfaringstid. Målgruppene for forskningen er ansatte og ledelsen i Gran kommune. Utvelgelsen av intervjugrupper i Gran ble gjort basert på en formålsrettet, strategisk utvelgelse (Mehmetoglu, 2004). Strategien var en kriteriebasert utvelgelse (Johannesen et al., 2011), der kriteriet var de ansatte med lengst mulig erfaring med tanke på problemstillingen *Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?* Slik jeg vurderte det var det prosjektgruppene fra Bølgen 1 som kunne gi mest nødvendige, fylldige og relevante data knyttet opp til forskerspørsmålene. Informantene i gruppa var i all hovedsak de samme som deltok i innføringsprosjektene, og det var dem som kunne gi et bilde av hele sammenhengen fra innføring til bruk, og deres erfaringer i denne perioden.

Beklageligvis måtte én av disse første avdelingene trekke seg ut på grunn av stor arbeidsmengde på avdelingen. Som et supplement for likevel å opprettholde fire grupper, ble én gruppe med tre personer fra Bølgen 2 intervjuet. På grunn av tekniske forhold på dette lydopptaket kunne jeg bare benytte deler av dette intervjuet. Jeg valgte å forholde meg til de tre avdelingene fra Bølgen 1, med lengst og lik erfaringstid med lean i daglig drift, totalt 9 personer. Gruppene som tar del i studien er Forebyggende avdeling (Tekniske tjenester), Informasjonsavdelingen (Rådmannen) og NAV Hadeland mottaksavdelingen/Oppfølgingsavdelingen (NAV Hadeland). Etter avtale med informantene refererer jeg ikke direkte til avdelingen i analysen og diskusjonsdelen, og anonymiserer dem som gruppe 1, 2 og 3. Det er avdelingens fellesrøst som høres, og ikke den enkelte informant.

Utvelgelsesprosessen er sentral i forholdet til studiens pålitelighet (reliabilitet) (Mehmetoglu, 2004). Min vurdering er at gruppene som ble valgt var mest adekvate i forhold til forskningsspørsmålene, og jeg opplever at de har bidratt til nyttig, mangfoldig, fylldig og ærlig empiri for studien. Jeg mener at utvalgets nærhet til problemstillingen styrker studiens pålitelighet.

Fokusgruppe er et intervju som benyttes med en gruppe personer om et spesifikt tema (Mehmetoglu, 2004). Typisk består en slik gruppe av seks til åtte personer, og intervjuet varer gjerne i ca to timer. Gruppestørrelsen for intervjuene i Gran var for så vidt gitt siden jeg ønsket de samme personene som deltok i avdelingenes innføringsprosjekter. Disse gruppene var på tre til fem personer og er således mindre enn en vanlig fokusgruppe. Dette åpnet for å gjennomføre gruppesamtalen som en minigruppe (Johannesen et al., 2011). Jeg anså minigrupper som egnet av flere grunner. Jeg kunne opprettholde de opprinnelige gruppene, og

hver enkelt informant kunne få mer snakketid enn i en større gruppe. Det kan være lettere å åpne seg i forhold til å si egne meninger i ei mindre gruppe, komplekse temaer kan gås mer i dybden, og fortellinger om opplevelsene kan bli mer nyanserte og detaljerte. Ulempen med minigrupper kontra en større fokusgruppe kan være begrensninger i mengden informasjon, og det kan begrense innholdet i en diskusjon. I en mindre gruppe kan det også ligge en fare i at en informant tar ”stor plass” og framstår som ”eksperten” på bekostning av de andre. Slik jeg vurderte det ville det ikke være egnet å slå sammen gruppene, siden konteksten for bruken av lean var den enkelte avdeling. Jeg mener at en blanding av gruppene kunne forstyrre dybden i informasjonen og responsen på forskningsspørsmålene, og at dette igjen kunne påvirke studiens troverdighet og pålitelighet.

3.4.2 *Forskningsspørsmålene og forberedelser til datainnsamlingen.*

I fenomenologiske studier er det vanlig å lage spørsmål med utgangspunkt i teori og forskerens erfaringer (Postholm, 2010).

Jeg har som nevnt ingen erfaring selv med å være en del av lean, og det kan være både en styrke og en svakhet i denne sammenhengen. Styrken kan ligge i at jeg kommer inn i studien med åpent sinn og med mindre ladet forforståelse om hva lean er. Svakheten med liten leanerfaring er at jeg måtte tilegne meg grunnleggende kunnskap om lean, og lære meg et nytt og krevende begrepsapparat for å forstå informasjonen fra litteratur og informanter.

Min manglende leanerfaring var derfor en av hovedgrunnene til at forstudien ble gjennomført, slik at jeg bedre kunne ha ”lean-brillene” på i forskningen, og i møte med informantene. Å bruke så vidt mye tid innledningsvis i studien bidrar til økt troverdighet (validitet), og styrker påliteligheten (reliabilitet), (Mehmetoglu, 2004). Det empiriske grunnlaget fra forstudien er bekreftet av prosjektlederen for lean i Gran i form av tilføyelser og kommentarer i studierapporten. Slik ble forstudiet særlig nyttig i forhold til min begrepsforståelse og for historiske sammenhenger i Gran kommune. Denne bekreftelsen bidrar til objektivitet (Mehmetoglu, 2004) i studien. De to forskerspørsmålene og problemstillingen ble utarbeidet med erfaringer og innsikt fra forstudiet.

For å kunne ta del i de ansattes erfaringer fra det siste året benyttet jeg kartleggings- og prosess-spørsmålet: ”*Hvordan brukes lean i daglig drift?*” Spørsmålet åpnet for gruppas beskrivelser av deres individuelle og felles opplevelser med bruken av lean i sin avdeling etter innføringsprosjektene. Det åpnet også for deres beskrivelser av det de faktisk gjør i hverdagen som bidrar til at lean kommer til uttrykk.

Det andre forskerspørsmålet er mer fortolkende og kan også ses på som et effektspørsmål (Dahler-Larsen, Normann Andersen, Møller Hansen & Strømbæk Pedersen, 2004): ”*Mener de ansatte at dette fører til kontinuerlig forbedring?*” Dette spørsmålet åpner for de ansattes refleksjoner om deres bruk av lean har betydning for eller påvirker avdelingens arbeid med kontinuerlig forbedring. De kan eventuelt sette oppnådde resultater i sammenheng med bruken av lean, og formidle om de mener det foreligger et kausalforhold (Dahler-Larsen et al., 2004). Henger kontinuerlig forbedring sammen med bruken av lean – hvordan viser i så fall det seg?

Å forstå sammenhenger mellom aktiviteter og resultater, og om effekter av disse, kan være vanskelig og komplekst. Etter mitt syn er et mulig kausalforhold interessant å studere. På den måten kan man tematisere om aktiviteter (lean) faktisk medfører en tilsiktet effekt (kontinuerlig forbedring). Om dette årsaks-virkningsforholdet gjelder for Gran kommune kan det også gjelde for andre kommuner, og således være en styrke for studiens overførbarhet (Mehmetoglu, 2004). Effekter kan være både forutsigbare og ikke-forutsigbare, og de kan være mer eller mindre generaliserbare (Dahler-Larsen et al., 2004). Tematiseringen kan i forlengelsen av dette tilbys et språk og en tankegang som kan være nyttig for kommunens arbeid med lean, men det kan også være overførbart for andre kommuner med tilsvarende leanprosesser.

Leanlitteraturen ga inspirasjon til flere av underspørsmålene. Begge forskerspørsmålene har flere oppfølgingsspørsmål og operasjonaliserende spørsmål for å kunne oppnå en større nyansering av svarene. Disse spørsmålene utgjør intervjuguiden. Nyanseringen kan gi mindre rom for forskerens forestillinger og tolkninger av informantenes synspunkter, og bidrar til bekreftbarhet (objektivitet), (Mehmetoglu, 2004).

3.4.3 Adgang til forskningen

Å få adgang til personer og steder for intervjuene kan være problematisk, og forskeren bør etablere kontakt i god tid for å sikre seg den nødvendige adgangen (Mehmetoglu, 2004). Adgangen til datainnsamlingen ble først sikret ved å melde forskningsprosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, om behandling av personopplysninger. Som vedlegg til denne meldingen kreves det at forskeren gir informasjon om informert samtykke med samtykkeerklæring og intervjuguide. Godkjenningen ble gitt 30.05.12 (vedlegg 1).

Tilgangen på gruppene fikk jeg med god hjelp av prosjektlederen for lean, som legitim representant inn i kommunen. Den interne tilretteleggingen ble støttet av formell informasjon

fra meg som forsker⁶, gitt pr epost. Prosjektlederen hjalp meg rent praktisk med å informere ledergruppa på kommunenivå om intervjurundene, og å åpne for en godkjenning fra de berørte lederne. Disse lederne frigjorde deretter sine ansatte for intervjuet. Møtenes tidspunkt kom vi fram til i samarbeid med avdelingsgruppene, og prosjektlederen sørget for å bestille møterommene. Endringer i tidsplan og forfall til intervjuene ble også koordinert via henne. Intervjuene ble gjennomført på rådhuset slik at dette ble likt for alle, og hun sørget for kaffe og «biteti». Underveis og i ettertid ser jeg at denne interne bistanden fra kommunen var helt nødvendig, og var en kritisk faktor for gjennomføringen av datainnsamlingen.

Intervjuene ble gjennomført i juni 2012. De fire intervjuene ble gjennomført på tre dager. Intervjuene varte i gjennomsnitt halvannen time, og hadde en ytre ramme på to timer for deltakerne. For min del kom kjøretiden i tillegg. Egen arbeidssituasjon på dette tidspunktet var begrensende (Johannesen et al., 2011) for å få frigjort ytterligere dagsverk for intervjuer.

3.4.4 Intervjuguiden, og min rolle som moderator

Det er en intervjuers ansvar å tilgodese informantenes aktive medvirkning under trygge og produktive rammer (Dahler-Larsen et al., 2004). Intervjuet var forberedt som et halvstrukturert intervju (Mehmetoglu, 2004), med forhåndsbestemte spørsmål. For å komme fram til spørsmålene og den endelige formen benyttet jeg meg av veileder, leanlitteratur og teori om team og kontinuerlig forbedring. Jeg benyttet også andre personer som ikke direkte er involvert i studien for innspill, for å teste ut forståelsen og ordbruken i spørsmålsstillingene. Å diskutere intervjuguiden med andre var til nyttig hjelp og korrigerings, og jeg mener det styrker studiens troverdighet (validitet), (Mehmetoglu, 2004).

Intervjuguiden var på tre sider og inneholdt en innledning, en hoveddel med fire refleksjonstemaer og en avslutningsdel (vedlegg 2). Refleksjonene og de åpne spørsmålene spente fra fortid til nåtid til framtid. I innledningen orienterte jeg om intervjuenes og studiens hensikt. Deretter ønsket jeg å høre om informantenes refleksjoner fra innføringsprosjektene. Neste steg var å få deres individuelle, intuitive skriftlige refleksjoner omkring begrepene lean, kontinuerlig forbedring, verktøybruk og teamsamarbeid. Så kom hoveddelen med refleksjoner rundt de to forskningsspørsmålene; om bruken av lean i daglig drift og om det fører til kontinuerlig forbedring. I avslutningsdelen fikk informantene mulighet for å komme med andre forhold i denne forbindelse, og å svare på om de opplevde spørsmålene som relevante.

⁶ Godkjenning for forskning til lederne, og Informert samtykke til informantene.

Hver av refleksjonsdelene hadde underspørsmål; disse kan i hovedsak karakteriseres som erfaringsbaserte spørsmål, meningsspørsmål og kunnskapsbaserte spørsmål (Postholm, 2010). Flere av spørsmålene ble formet som et resultat av forstudien. Forholdet til teamorganisering, forbedringsteam og metodekunnskapene fra innlæringsprosjektene er tatt inn i intervjuguiden. Hva de ansatte mener er målet med å bruke lean på sin arbeidsplass, og hva som skal til for at lean skal bestå som arbeidsmetode framover inngår som spørsmål. De aktuelle leanverktøyene og forholdet til disse i daglig drift etterspørres. Det gjør også avdelingenes opplevelse av eget ståsted i forhold til lean, oppfatningen av lean som utviklingsmetode og deres opplevelse av seg selv som endringsagenter. De ansattes synspunkter og opplevelser omkring forbedringsarbeid belyses gjennom intervjuguiden, og forholdet til om lean er en del av avdelingens styringssystem er spørsmål som ble stilt. I løpet av det første intervjuet ble et par av spørsmålsstillingene justert.

Ved hjelp av underspørsmålene var det mulig med ”probing”, det vil si å gå dypere inn i temaene for å berike responsene og dataen (Postholm, 2010). Også informantenes kroppsspråk åpnet for mulighetene for en dypere sondering. Noen av oppfølgingsspørsmålene er derfor preget av den enkelte intervjukontekst og retningen samtalen tok underveis. Rekkefølgen av spørsmålene varierte noe for gruppene, og ble hensyntatt ut fra progresjonen i diskusjonene og samhandlingen i gruppa. Alle gruppene kom imidlertid gjennom intervjuguiden, justert inn i forhold til tidsbruk.

En av refleksjonsdelene var individuell og ble gjennomført skriftlig på 5-6 minutter. Dersom det skulle bli tekniske problemer med samtalen ville denne delen kunne sikre meg individuelle data. For ett av intervjuene ble faktisk dette tilfelle. Hovedårsaken til denne delen var imidlertid at jeg ønsket den enkeltes intuitive innsikt og ”ryggmargskunnskap” om lean og kontinuerlig forbedring for å få innsikt i deres kunnskap. Dessuten hjalp det meg til å finne ut av om det var individuelle likheter eller ulikheter omkring samme fagtema i gruppa. Delen her la til rette for at alle fikk formidlet sin egen virkelighetsoppfatning og opplevelse uavhengig av resten av gruppa, eller under påvirkning av lederens tilstedeværelse. Før den enkelte informant leverte sine skriftlige svar spurte jeg om det var noe de ønsket å kommentere muntlig av det de svarte. Dette for å kunne belyse likheter og forskjeller i fellesskap. Det viste seg at det var ulike individuelle erfaringer og opplevelser i alle gruppene. Felles oppfatninger omkring begreper kan i større grad bidra til lik praksis (Dahler-Larsen et al., 2004).

Som intervjuer og moderator er det min rolle å lytte og lære (Dahler-Larsen et al., 2004), og moderatoren må ha god innsikt i gruppeprosesser og det emnet som diskuteres (Johannesen et al., 2011). Informantene kom fra en travel hverdag og flere uttrykte at de var både spente og usikre på hva som møtte dem. Jeg brukte derfor en egen innledning for å fange oppmerksomheten deres, og prøvde å skape en avslappet og tillitsfull atmosfære.

Dybdeintervjuene fremsto som en styrt samtale omkring temaet, der i hovedsak én og én hadde ordet. Målet med intervjuene var å undersøke, beskrive og forstå temaene fra informantenes erfarte arbeidshverdag. Basert på de innledende spørsmålene var det deres erfaringer og refleksjoner med bruken av lean og kontinuerlig forbedring som var i fokus. Slike lange dybdeintervju kan bringe forskeren inn i informantenes mentale verden (Postholm, 2010). Jeg kjente på følelsen av selv å bli ivrig og engasjert av diskusjonene, og måtte legge bånd på meg for å unngå å bryte inn med egne kommentarer, argumenter og synspunkter. Det var en utfordrende balansegang som forsker å takle spennet mellom nærhet og distanse til temaet som ble diskutert for ikke å forstyrre informantenes prosess og fortellinger.

Jeg opplevde at dialogen fløt godt i intervjuene og min oppgave dreide seg om å styre samtalene slik at gruppene fikk kommentert og svart på spørsmålene fra intervjuguiden. I alle intervjuene var det både alvor, selvironi og humor, og jeg opplevde informantene som interesserte og reflekterte i forhold til spørsmålene.

Jeg brukte lydopptaker for å kunne fange opp mest mulig av det som ble sagt, og i tillegg noterte jeg ned stikkord og enkeltutsagn underveis. Ved hjelp av lydopptaket transkriberte jeg intervjuene så ordrett jeg klarte i etterkant av samtalene, for å sikre at informasjonen ble gjengitt så identisk som mulig. Det foreligger derfor et skriftlig dokument med data fra hvert intervju. De transkriberte dokumentene har hjulpet meg i analysedelen med summering og kategoriseringen av dataene (Mehmetoglu, 2004). Hvert dokument inneholder hele samtalen fra lydfilene. Ikke-verbal hendelse som for eksempel «latter» er skrevet i parentes, og i de minuttene det noteres er dette kommentert med «skrivepause». Ingen ga uttrykk for at bruken av lydopptaker føltes ubekvemt, og flere sa ved intervjuets slutt at de glemte lydopptakeren underveis. Likevel kan jeg ikke være sikker på at situasjonen ikke opplevdes som ubekvem av enkelte informanter, og det kan ha ført til at noen snakket mindre, mer upresist eller ga andre svar enn et intervju uten opptaker ville gitt. Dette er også en mulig feilkilde som kan prege en intervjusituasjon generelt sett. Mitt inntrykk var imidlertid at informantene virket avslappet, og at det var lite innbyrdes «spenninger» å spore mellom deltakerne underveis i intervjuet.

Med ett unntak som sagt var lydkvaliteten god under intervjuene, og informantene snakket tydelig. I noe grad snakket to av gangen og da valgte jeg å skrive av den jeg hørte tydeligst. For å sikre anonymitet er det brukt forbokstaven i fornavnet, eller «leder» istedenfor navnet. Med 10 punkts skrift og 1 i linjeavstand utgjør det empiriske underlaget 34 sider.

Informantene fikk anledning til å lese gjennom sine respektive intervjuer og gi tilbakemelding til meg innen en gitt frist. En slik «medlemssjekk» (Mehmetoglu, 2004) bidrar til studiens troverdighet og bekreftbarhet. Sitater er benyttet i diskusjonsdelen for å bygge oppunder argumentasjonen som en styrking av studiens bekreftbarhet.

Som en del av avslutningen valgte jeg å spørre om de hadde opplevd at intervjuet hadde relevante spørsmål. Å få deres tilbakemeldinger på spørsmålenes relevans er en styrke for studiens bekreftbarhet (Mehmetoglu, 2004). Deres bekreftelse på spørsmålenes relevans tilsier også at utvalget av informanter var rett og formålstjenlig for studien.

Min opplevelse var at intervjuene satte i gang tankeprosesser hos informantene også etter at intervjuet var over, og det var viktig å bruke tid på å få en samlet, felles avrunding. For at hele intervjusekvensen kunne "lande" på en rolig måte opplevde jeg det som en fordel at jeg ikke hadde satt for snau tidsramme.

3.4.5 Informert samtykke og konfidensialitet

Alle forskningsprosjekt på personer må ha informantens informerte og frie samtykke, og er gitt i de forskningsetiske retningslinjene for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi (Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, (NESH), 2006).

Jeg innledet intervjuet med å informere om hvem jeg var i denne sammenheng, repeterte hva som er studiens hensikt og innhold, hva som skulle skje i intervjuet, hensynet til lydopptak og min taushetsplikt. Forholdet til anonymitet og frivillighet i deltakelse ble også minnet om basert på den tidligere utsendte skriftlige informasjonen om informert samtykke. En av gruppene mente de hadde ikke mottatt denne på forhånd, og fikk utdelt et nytt eksemplar, med min kontaktinformasjon på. Informantene skal få den informasjon som er nødvendig for å kunne danne seg en forståelse av hva som er følgene av å delta i forskningsprosjektet.

I formularet ble deltakeren informert om at det er frivillig å delta og at man når som helst har mulighet til å trekke seg underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom de trekker seg vil alle innsamlede data om den enkelte bli anonymisert. Opplysningene blir behandlet konfidensielt og bearbeidet slik at enkeltpersoner ikke er identifiserbare i den ferdige

oppgaven. I henhold til retningslinjene er opplysningene anonymisert, og dataene slettes når oppgaven er sensurert, innen februar 2013.

Det er avklart skriftlig via kommuneledelsen at det kan fremkomme i oppgaven at studien er gjennomført i Gran kommune. Det er mulighet for å reversere dette ut fra kommunens eller mitt ønske. Stillingsbenevnelse og funksjon som tillitsvalgt, stedlig leder osv, brukes ikke uten den enkeltes samtykke. Det ligger et ansvar for forskeren å håndtere og oppbevare forskningsmaterialet på en slik måte at det ikke blir til skade for informanten (NESH, 2006). For å sikre det formelle forholdet ble samtykkeerklæringene samlet inn før det enkelte intervjuet startet.

3.4.6 Datagrunnlaget og studiens presentasjonsform

Empirien fra intervjuene er studiens primære data. Dette inkluderer rapportene fra forstudiet, lydopptak med transkribert materiale, de individuelle, skriftlige svarene, analysedokumentene og mine notater underveis fra de respektive gruppens intervjuguider.

De sekundære kildene støtter oppunder studien og er data som var tilgjengelig fra før (Dahler-Larsen et al., 2004). Jeg har fått tilgang på dokumenter fra Gran i form av skriftlig informasjon fra innføringsprosjektene i lean, handlingsplaner fra lean, læringsmateriell som brukes, plandokumenter og offisiell informasjon fra kommunens hjemmeside.

Underveis i studien er det i tillegg framskaffet og produsert data i form av referater fra møter gjennom forstudiet og mailkorrespondanse fra prosjektleder i Gran, og fra veileder. Mine formelle brev som er sendt for nødvendige godkjenninger og påfølgende svar er andre relevante dokumenter. Jeg har også benyttet egne notater ut fra litteraturlesingen, seminardeltakelse og nettdokumenter fra AFI Leanforum, dagsaktuelle innspill fra aviser, samt egne memoer (Mehmetoglu, 2004) med stikkord og refleksjoner gjennom studien.

Innen kvalitative studier kan de ulike metodiske og strategiske tilnærmingene presenteres med bruk av egne ytre strukturer som utgangspunkt for en tekst (Mehmetoglu, 2004). For eksempel kan en case-studie og en fenomenologisk studie ha sine egne oppbygginger. En kvalitativ forskningstekst krever imidlertid ikke et eget oppsett eller struktur, forskeren står fritt til å bruke form og termer (Postholm, 2010). Jeg har valgt en presentasjonsform med en logisk struktur som inneholder en disposisjon som ivaretar forventninger til en kvalitativ rapport. Innholdsfortegnelsen er delt inn slik at det skal være enkelt å finne fram i dokumentet.

3.5 *Dataanalyse og rammeverk for analysen*

Dataanalyse handler om å gjøre datamaterialet håndterlig, forståelig og oversiktlig. Jeg valgte å bruke strukturen fra intervjuguiden som rammeverk for analysen fordi intervjuguidens oppbygging er i logisk rekkefølge i forhold til problemstillingen. Å bruke den samme logiske tilnærmingen i analysen mener jeg sikrer en helhet i studien, og at den strukturen viser og beskriver datafunnene tydeligst.

Datamaterialet er behandlet på en mest mulig induktiv måte ved at dataene selv belyser problemstillingen, uten min fortolkning. Imidlertid erfarte jeg at egen forforståelse og det teoretiske grunnlaget gjorde at det ble en interaksjon mellom induksjon og deduksjon (Strauss & Corbin, 1998 i Postholm, 2010). Jeg merket også at tankene underveis i analyseprosessen kunne befinne seg langt inne i diskusjonsdelen for så å gå tilbake til teoritilnærmingene, og deretter dukke ned i datamaterialet igjen, i en gjentakende sirkulær prosess (Mehmetoglu, 2004).

Ut fra intervjuguiden har jeg delt analysen inn i fire deler; informantenes refleksjoner fra innføringsprosjektene de deltok i, deres skriftlige refleksjoner omkring lean, kontinuerlig forbedring, leanverktøy og teamsamarbeid, refleksjonene rundt bruken av lean i daglig drift og deres refleksjoner over om dette fører til kontinuerlig forbedring.

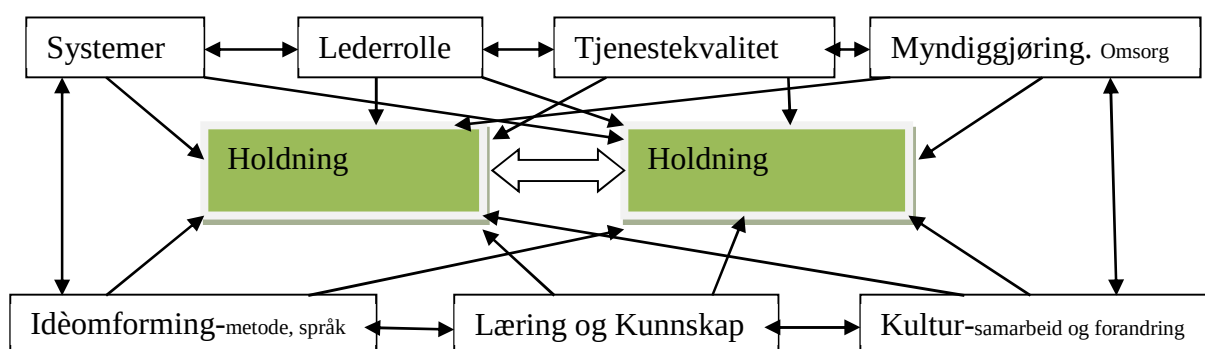
For å analysere dataene fra intervjuene har jeg brukt analyseprosess for fenomenologiske studier (Johannesen et al., 2011) i lys av casestudie, siden jeg så tydelig studerer fenomenet basert på en bestemt kontekst. (Merriam 1988 i Mehmetoglu, 2004). Analyseprosessen har flere fellestrekk med Glaser og Strauss' empiribaserte teori-analyse (Mehmetoglu, 2004). Begge analysetilnærmingene passer godt til studiens mål og problemstilling. Overlappingen har hjulpet meg i analysefasen med kodingsprosessene og kategoriseringen. Analysen bygger på intervjumaterialet.

Aller først strukturerte jeg de transkriberte dataene slik at de ble tilgjengelige for analyseprosessen. Det ble en utfordring å sortere spørsmålene i datamaterialet inn til sine refleksjonsområder, siden det ble nødvendig å endre på rekkefølgen på noen av spørsmålene underveis i intervjuene. For å løse dette brukte jeg fargekoder på spørsmålene så jeg kunne finne igjen tilsvarende spørsmål i avdelingenes datamateriale. Oppfølgings-spørsmålene er ikke fargekodet.

Jeg identifiserte enheter⁷ i det transkriberte materialet ved å se etter innholdsrike ord og informasjonsrike setninger som tydeligst svarer på spørsmålene fra de fire delene i intervjuet. Ved å studere og sortere enhetene, og trekke ut det som viser seg i datamaterialet kodet jeg enhetene (vedlegg 3). Deretter ble kodene kategorisert. Så langt som mulig ble in vivo-koding brukt ved at det er informantenes utsagn og dataene som selv definerte navnene på de 63 kategoriene (Mehmetoglu, 2004).

Etter disse øvelsene ble kategoriene strukturert i forhold til relasjoner opp på et enda høyere nivå. Det viste seg da sju kategorier. For å komme frem til disse så jeg på relevansen til studiens fenomen, hyppigheten av kategoriene, unikhet, og om de er inklusive og gjensidig utelukkende. Fem av de sju kategorinavnene ble benyttet videre fra første strukturering, og disse er: Lederrolle, Læring og Kunnskap, Tjenestekvalitet, Idèomforming- metode og språk, og Kultur – samarbeid og forandring. To nye kategorier ble tydelige ut fra datamaterialet, og jeg formulerte selv kategoriene Systemer og Myndiggjøring.Omsorg. Det overrasket meg at de to nyeste kategoriene representerte flest relasjoner av alle sju. Lederrolle og Myndiggjøring.Omsorg avdekket også felles relasjoner. Dette skyldes nok «Omsorg» som kan fortolkes innenfor både ledelse og myndiggjøring.

Med problemstillingen: *Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?* i sikte, tok jeg de sju kategoriene opp på nok et høyere abstraksjonsnivå, og identifiserte kategoriene «holdning» og «handling». Jeg oppdaget at det er mønster og prosesser innbyrdes mellom alle kategoriene, og alle kategoriene kan integreres i de to overordnede kategoriene «holdning» og «handling». Dermed avdekkes det også sammenheng og avhengighet mellom «holdning» og «handling».



Figur 3. Egenutviklet illustrasjon for avhengigheten mellom Holdning og Handling.

⁷ Enheter kan sammenliknes med indikatorer i empiribasert teori-analyse.

Kategoriene representerer studiens team om kontekstualisering. Holdning og handling forklarer fenomenet om forandringsprosesser i en kommune som bruker lean. Jeg tar med meg disse kategoriene inn i drøftingsdelen, som en del av rammeverket for teoriutvikling (Mehmetoglu, 2004).

4.0 ANALYSE AV DATA

4.1 *Presentasjon av funn*

I denne analysedelen presenteres funnene slik de viser seg ut fra det empiriske materialet. Funnene ses i lys av problemstillingen: *Hvordan brukes lean i daglig drift, og fører dette til kontinuerlig forbedring?* og bidrar til forståelse og besvarelse av forskerspørsmålene. Først analyserte jeg dataene vertikalt. I det ligger at resultatene for avdelingene ble studert hver for seg for å se etter interne fellesforståelser eller ulikheter, og for å kunne fange opp variasjoner i avdelingene. Deretter analyserte jeg dataene horisontalt. Da kunne jeg studere om det var noen fellestrekk eller ulikheter mellom avdelingene, og en variasjon blant de tre avdelingene. De vertikale funnene er vedlagt studien som vedlegg 4, og er ivaretatt i den felles forståelsen som gjenspeiler seg horisontalt.

Resultatene fra analysene i denne delen er sortert ut fra den samme strukturen som er gitt i intervjuguiden, og følger logisk de fire refleksjonsdelene derfra. Det gjør diskusjonen håndterlig i neste kapittel, og gir oversikt og flyt i forhold til kategoriene holdning og handling.

4.1.1. *Refleksjoner fra innføringsprosjektene*

Resultatene under er analysert som horisontale funn, og tas inn i diskusjonsdelen. Som nevnt er de vertikale funnene samlet i vedlegg 4.

Horisontale funn:

To av de tre avdelingene er tydelige på at de selv valgte å delta i innføringsprosjektene, én avdeling opplevde det som pålegg ovenfra. Avdelingene likte godt innføringsprosjektene metodikk og struktur, og at de ble tatt hånd om av egne fasilitatorer og veiledere. En avdeling likte ikke at det gikk med så mye tid, og en annen mener det var for mye fokus på tidsgevinst framfor kvalitetsgevinst. Alle tre avdelinger har gjennomført et internt leanprosjekt etter innføringsprosjektet. Alle opplevde overgangen fra innføringsprosjektene til daglig drift som

kritisk; dels fordi det var tidkrevende, tungt å komme i gang på egenhånd, og dels på grunn av usikkerhet på egen metodekunnskap og metodeanvendelse.

4.1.2 Skriftlige refleksjoner omkring leanbegreper

Begreper som etterspørres er leanmetoden, kontinuerlig forbedring, leanverktøy og teamsamarbeid og hele analysen fremkommer i vedlegg 5. Funnene under drøftes i diskusjonsdelen.

Den enkelte informant i hver av de tre avdelingene gir her en individuell beskrivelse av hvordan man oppfatter leanmetoden. Resultatene er ordrette nedskrivninger av informantene, og er analysert avdelingsvis som vertikale funn.

1. Detaljert og grundig med fokus på tid og sparing. Grundig i forhold til kartlegging og analyse. Gode verktøy i forbedringsarbeid. Grundig. Bidrar til refleksjon. Ble brukt noen negative begreper (for eksempel «sløsing»).

2. Treg, vanskelig innføring. Dårlig forhåndsplanering. Tenke nytt, sette arbeidet mer i system, jobbe smartere. Tidkrevende.

3. En god, systematisk måte å arbeide med utvikling og forbedring. Beskrive den enkelte arbeidsoppgave – synliggjøre de små «uviktige» oppgavene. Fokus på å utvikle rutiner og jobbe systematisk for å effektivisere arbeidet med hensyn til bruk av personer, kompetanse og utstyr og å tilpasse organisasjonen slik at ressursene utnyttes best mulig til enhver tid. Aktiv involvering av hver enkelt medarbeider med kontinuerlige tilpasninger ut fra de erfaringene vi gjør gjennom daglig drift.

Den enkelte informant i hver av de tre avdelingene gir her en individuell beskrivelse av hvordan man oppfatter kontinuerlig forbedring. Resultatene er samlet avdelingsvis som vertikale funn, og tas inn i diskusjonsdelen.

1. Lete etter forbedring. Åpenhet. Nysgjerrighet. Kreativitet. Metode for utvikling på alle områder. Refleksjon rundt egen praksis. Tenke nytt til beste for brukere.

2. Gode forslag, samtaler. Forslag fra arbeiderne. Yte god service. Vurdere hva vi har gjort, er det noe som kan gjøres bedre, faste og klare mål, lettere utført arbeid.

3. Endringer. Effektivitet. Lean er prosess, ikke prosjekt. Har du gjennomført leanprosess er du aldri ferdig – du går bare over i en ny fase – kontinuerlig forbedring.

I forhold til hvilke leanverktøy som brukes mest på egen arbeidsplass så oppgir én avdeling at de bruker 4 av de 8 oppgitte verktøyene, en annen avdeling bruker 7 av de 8 verktøyene og den tredje avdelingen bruker 3 av 8 verktøy. Ingen tilføyer noe under «annet».

Èn av de tre avdelingene bruker Tavlemøter. Ett leanverktøy brukes av alle avdelingene, nemlig Handlingsplan for forbedringstiltak.

Det er samstemmighet blant informantene innen èn avdeling på to verktøy; bruk av Tavlemøter, og Mål og resultatstyring der måltall og resultater ajourføres. Det er også samstemmighet innbyrdes fra en annen avdeling om bruken av Mål og resultatstyring (måltall og resultater ajourføres) og Analyse av sløssingsområder. Det er størst samstemmighet om bruken av leanverktøy i den avdelingen som benytter flest verktøy. Ut over dette er det kryssset ulikt av fra informantene i forhold til hvilke verktøy man mener er i bruk innen sin egen avdeling.

Informantenes beskrivelser av nivået på samarbeidet når de jobber med kontinuerlig forbedring er målt som gjennomsnittresultat, vertikalt og horisontalt. Innenfor èn avdeling varierer beskrivelsene fra nivå 3 til 5, med et nivågjennomsnitt på 4. I en annen avdeling er det stor enighet om nivået på 4 og 4,5, med et gjennomsnitt på 4,3. Den tredje avdelingen har en gjennomsnittsbeskrivelse på nivå 2,6.

Resultatene horisontalt hos avdelingenes informanter spenner fra nivå 2 til nivå 5. Det samlede gjennomsnittresultatet for alle tre avdelingene er 3.6. Èn avdeling ligger under dette nivået, de andre to ligger over.

4.1.3 Refleksjoner rundt bruk av lean i daglig drift

Resultatene under er summert som horisontale funn, og tas inn i diskusjonsdelen. De vertikale funnene er samlet i vedlegg 4.

Horisontale funn:

Avdelingene har ulik opplevelse av om de kunne leanmetoden godt nok fra innføringsprosjektene. Alle avdelingene har gjennomført egen, intern leanprosess.

Målene med lean er forbedringer, forenklinger og kvalitetsforbedring.

To av avdelingene mangler et system-messig grep for å bruke lean som en integrert del av styringssystemet. Èn avdeling bruker tavlemøter. De to andre avdelingene sier de skal i gang med tavlemøter høsten 2012.

Alle tre avdelingene har endret rutiner i egen hverdag. Alle avdelingene gir eksempler på resultater de mener har sammenheng med lean. Alle avdelinger sier de jobber annerledes nå enn før lean, med basis i de endrede rutinene. Effektene av dette er mindre tidsbruk, smartere

jobbing og/ eller kvalitetsforbedring. Èn avdeling melder om bedre trivsel og samarbeid som en effekt av lean.

Tilbakemeldinger fra kunder brukes i liten grad som basis for forbedringsarbeidet. To avdelinger har ikke forhold til forbedringsteam.

Alle avdelingene reflekterer over hva som skal til for at lean skal bestå i sin avdeling. Alle tre avdelingene ønsker at lean skal uttrykkes i hverdagen om 5 år i form av en kultur, arbeidsform eller forenkling av arbeidet.

4.1.4 Refleksjoner om dette fører til kontinuerlig forbedring.

Resultatene under er summert som horisontale funn, og tas inn i diskusjonsdelen. De vertikale funnene er samlet i vedlegg 4.

Horisontale funn:

De tre avdelingene arbeidet ikke eller lite systematisk med kontinuerlig forbedring før lean ble innført. Alle tre avdelingene har kjennskap til kvalitetssirkelen PDCA, men ingen av dem bruker PDCA systematisk. To avdelinger mener lean er en egnet måte å jobbe med kontinuerlig forbedring på. Èn av avdelingene mener at lean ikke fører til kontinuerlig forbedring. Lederne sier de føler seg mer involverte og har mer ansvar for kontinuerlig forbedring nå enn før lean. De ansatte uttrykker ikke dette like tydelig. Èn avdeling mener de har et kjempeansvar for forbedringsarbeidet fordi de sørger for tjenestene. To avdelinger mener arbeidet med kontinuerlig forbedring har ført til tidseffekter og eller kvalitetseffekter. Èn avdeling mener de bygger forbedringskultur. To avdelinger er ikke fornøyd med måten de arbeider med kontinuerlig forbedring på.

Analysedelen har gjengitt en oversikt over funn som belyser hovedtrekkene i problemstillingen, med elementer innenfor bruken av lean og kontinuerlig forbedring. I neste del blir resultatene av funnene diskutert.

5.0 DISKUSJON

I denne delen besvares de to forskningsspørsmålene *Hvordan brukes lean i daglig drift?* og *Mener de ansatte at det fører til kontinuerlig forbedring?*

Intervjuguidens struktur, horisontale og vertikale funn, eksisterende teori, tidligere forskning, empiriske utsagn, kommunens plandokumenter og de to hovedkategoriene brukes sammen

som rammeverk for diskusjonen. Denne trianguleringen (Postholm, 2010) av ulike datakilder gir mulighet for å finne ut av om kildene støtter opp om hverandre eller om det gir inkonsistent informasjon. Det gir også datamateriale til fylldige og detaljerte beskrivelser. De to leanprinsippene 4 og 5 summerer opp og besvarer hvert av spørsmålene i etterkant av diskusjonene.

Basert på funn fra det empiriske materialet er de to hovedkategoriene «holdning» og «handling» med som bakteppe i diskusjonen. I holdning og handling legger jeg den mer hverdagslige metaforen om at du «gjør det du sier», og at det er viktig at det er sammenheng mellom det «du sier og det du gjør». Samsvar mellom ord og handling kan være et annet bilde på de to kategoriene. Det samme med «kultur og struktur », eller Røviks (2007) «Prat og Praksis». Løftet opp på et teoretisk plan kan holdning og handling forstås fra et henholdsvis institusjonelt og instrumentelt perspektiv (Christensen et al., 2009), der kulturelle og strukturelle forhold spiller på lag. Som tidligere nevnt kan Lean forstås som en overordnet filosofi for organisering og samhandling av arbeidsoppgaver representert som «holdning». Lean kan også forstås som et uttrykk for en rekke verktøy som kan implementeres på et mer operasjonelt nivå, representert i «handling». Begge tilnærmingene er ansett som helt nødvendig for å lykkes med å forbedre organisatoriske prosesser.

Fenomenologi er en tilnærmingstype der hverdagslivets erfaringer står i sentrum. Vygotsky hevder at utvikling av forståelse skjer i møte mellom vitenskapelige begreper og hverdagsbegreper (Postholm, 2010). Denne innsikten tas med inn i diskusjonsdelen.

5.1 *Hvordan brukes lean i daglig drift?*

I dette første forskerspørsmålet støtter jeg meg til Pettersens forståelse (2009a i Brännmark 2012) om at lean kan defineres som et konsept med en samling verktøy, som en filosofi og som en tilstand eller et ideal å streve mot. Forståelsen ses i forhold til hvordan de ansatte selv opplever og oppfatter lean, og sin egen leanbruk.

For å kunne svare på dette spørsmålet mener jeg det er av betydning at avdelingene selv vet om de bruker lean, hva de mener de bruker, og hvordan det kommer til uttrykk i hverdagen. Jeg er også opptatt av om avdelingene hadde kunnskap om lean før lean ble tatt i bruk i daglig drift. Årsaken til det er at jeg mener innføringsprosessen i forkant kan ha sammenheng med hvordan lean tas i bruk i daglig drift. Innsikten derfra kan ha betydning for om lean gir de ønskede effektene i arbeidet med kontinuerlig forbedring. Variabler som diskuteres knyttet til leanbruken er ledelse, tidsbruk, implementering, oppfølging, læring, omforming av begreper,

mål, leanbeskrivelse, verktøybruk, tavlemøter, myndiggjøring, kundeperspektiv, effekter og varighet.

Funn knyttet til avdelingenes refleksjoner fra innføringsprosjektene viser at utgangspunktene for deres deltakelse der var ulike. Der to av avdelingene var søkende på ny kunnskap og selv ønsket å delta, opplevde den tredje avdelingen at deres deltakelse var mer påtvungen som en utfordring fra ledelsen. Ut fra et ledelsesperspektiv kan dette forklares som to ulike måter å kanalisere ansattes motivasjon på, slik at best mulige resultater oppnås.

Røvik (2007) bruker begrepet ledelse om den direkte og dialogbaserte påvirkningen i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte. En slik relasjon kan også ses i forhold til teorien om transformasjonsledelse der ansatte og ledere hever hverandre til et høyere nivå av moral og motivasjon (Burns, 1978 i Hetland, 2004). At lederen synliggjør viktigheten av de oppgavene som utføres for bedriftens resultat, fører til at de ansatte motiveres. To avdelinger var motivert av avdelingens egne, interne behov.

«Årsaken var vel at jeg sa vi ønsket å være med, hvis du tenker på hvorfor vi ville det så var det fordi vi hadde et behov for det, å rydde noe, finne struktur, så det var en refleksjon rundt det.»

«Vi meldte oss rett og slett...det var like greit å hive seg i vei og være tidlig ute med dette her. ...Fordi det ville være en fordel for resten av organisasjonen også at støttefunksjoner var sentrale i leanutviklingen».

De respektive lederne viser at de ser avdelingens behov og en fordel ved å delta, og handler på vegne av det.

Den andre tilnærmingen kaller Røvik (2007) styring, om en direktivlignende og mer indirekte påvirkning fra lederen.

«Og det kan gjøre noe med motivasjonen din når de som har makta til å bestemme det ikke sitter der, og du skal ut å gjøre en ny jobb etter at du har laget handlingsplanen.»

Sitatet peker her på sammenhengen mellom motivasjon (holdning) og mulige konsekvenser det kan få for handlingen. En slik styring via systemer, i avstand fra den ansatte, har paralleller til transaksjonslederens nøytrale og passive forhold til sine omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Avdelingens deltakelse i innføringsprosjektet kan sies å være motivert av å innfri en ønsket atferd, og belønnes for det.

*«Nei, vi har..det bare ble slik, de trer jo nedover huet på folk så,..»
«Det var jo sånn den prosessen var fra øvre hold at virksomhetsleder utfordra på å komme med forslag til innføringsprosjekter og derav kom....opp som et forslag fra virksomhetslederen våres.» «..lederen vår vil jo gjerne vise oss fram..»*

Utsagnet peker i retning av et pålegg av lederen, samtidig som det også ligger en anerkjennelse av avdelingens arbeid. I leanlitteraturen finnes det støtte for at lean skal etterspørres ovenfra (Sønderby et al., 2008). Det forutsettes imidlertid at det skal drives nedenfra. Om en top-down tilnærming er fruktbar for avdelingers motivasjon og engasjement vil vise seg framover i kommunens Bølger til 2013.

Et funn er at avdelingene opplevde overgangen fra innføringsprosjektene til daglig drift som kritisk. Et annet funn viser at til tross for en kritisk overgang har alle de tre avdelingene gjennomført en intern leanprosess etter innføringsprosjektene. Tidsforbruket under innføringsprosjektet og i det interne prosjektet i etterkant trekkes imidlertid fram.

«..da brukte vi mye tid den våren da, ..du mister litt av konsentrasjonen og vilje til å gjennomføre når det blir sånn..»

«Og når vi kjørte den prosessen aleine så jeg..savna i hvert fall den oppfølgingen fra fasilitatoren,..det var mye jobb, veldig mye jobb...Tidsplanen vår sprakk jo den da, vi brukte lengre tid enn det vi,..Man skal ikke kimse av den tida en bruker altså.»

«Jeg kjente jeg mistet litt,..jeg kunne kjenne det om morran når jeg visste jeg hadde tre timers leanmøte som jeg skulle dra, og visste jeg hadde noen som ikke skjønne helt hva dette handlet om og jeg hadde ansvaret, da kjente jeg at jeg grudde meg litt» «Jeg opplevde at det å dra det ble veldig tungt, jeg dro med meg gråpapir overalt...fryktelig mye sånn praktisk arbeid som du som leder føler, herregud så mye tid jeg bruker på dette her.» « ..hadde det ikke vært fordi...at vi trengte det så, det var ganske tøft.»

Sitatene over beskriver at det opplevdes tungt å komme i gang på egenhånd, og forholdet til egen metodekunnskap og den praktiske anvendelsen er begrunnelser som påpekes som kritiske faktorer i overgangen. At det kan oppleves tungt å komme i gang etter innføringsprosjektene støttes av Brännmarks studier (2012). Det er indikatorer på at leanarbeidet gjerne er koblet til ulike personer og gjennomføres av ”ildsjeler”, og det vises til deltakeres følelse av at arbeidet er slutt etter de gjennomførte forbedrings-workshopene. Det kan virke som om leanarbeidet er relativt tidkrevende, og at det ikke finnes tid til å gjennomføre kaizen-workshops så ofte. Flere av studiene viser en viss forandringstrøtthet i organisasjonen, for eksempel etter at en slik workshop-periode er gjennomført..

Bevissthet på om man bruker lean, i betydningen av om lean er implementert, kan også påvirke leanarbeidet og dets livsvilkår.

En fellesforståelse av implementering kan ha betydning for om de ansatte oppfatter leanmetoden som en integrert del av sin daglige driftsform og arbeidskultur. En tydelig uttalt definisjon av implementering, og en klargjørende forståelse av om implementeringen er ”god nok”, kan virke frigjørende på de ansattes motivasjon og engasjement for å holde metoden i hevd.

Slik jeg leser leanlitteraturen oppfatter jeg at implementeringsbegrepet brukes uten særlig nyansering i forhold til tidsfaser. Det kan virke som om implementering brukes som et samlebegrep alt fra tiden når ”noen” bestemmer seg for å benytte lean, via den anbefalte innlærings- og innføringsperioden, til at dette er noe som ”aldri stopper”. Christensen et al. (2009) støtter dette synet, og mener idèenes reise inn i organisasjonen sjelden har en tydelig start eller tydelig avslutning.

Røvik (2007) deler implementeringen i virusteorien fra ”smitte til symptomer” i to etterfølgende faser; språkssmitte (adhesjon) og inntrenging (adsorpsjon). Dersom det er slik at oppfatningen av implementering er lik den aktiviteten som skjer i de 13 innføringsukene, ligger kommunens forståelse nærmest adhesjon. Adhesjonsforståelsen (Røvik, 2007) vises i form av språkssmitte med lean som en språklig merkelapp. Denne forståelsen kan føre til en kritisk fase når innføringsprosjektets periode er over, ettersom lean ikke har festet seg i praksisfeltet. Er det imidlertid en felles oppfatning av at implementeringen først og fremst skjer i tiden etter innføringsprosjektet, er det en forståelse som ligger nærmere adsorpsjon. Røvik hevder at idèer kan ha lang «inkubasjonstid», og at det kan ta lang tid fra et språklig virus trenger seg inn i form av endrede aktiviteter og strukturer. Dette sammenfaller med leanlitteraturen (Greve & Jensen, 2007) der det påpekes at en «leanifisering» kan ta flere år. Røvik viser til at det er naturlig at det er entusiasme og høgt aktivitetsnivå i en innføringsperiode, før det kommer en fase med mindre oppmerksomhet og utflating. Basert på at implementering er når en idè har festet seg og er materialisert i praksisfeltet som nye aktivitetsmønstre eller endrede organisasjonsformer, kan kommunen velge en tidsmessig og praktisk forståelse av sin implementering av lean.

I følge Brännmarks (2012) funn i sine studier skiller Gran kommune seg ut i forhold til hvor massivt leanarbeidet er planlagt. Han finner at det er få tilfeller der lean implementeres i stor skala i hele organisasjonen. I studien dreier det seg om enkeltprosesser eller avdelingsvis bruk, og da først og fremst som interne prosesser. En slutning av dette er at det blir viktig med

tydelige oppfølgingssystemer og bistand i kommunen også etter de 13 innføringsukene, for å holde ”leanifiseringen” oppe de neste årene, og unngå frikobling (Christensen et.al, 2009).

En av avdelingene foreslår hvordan overgangen fra innføringsprosjektet til daglig drift kan bli mindre kritisk.

«..., det kunne konkret vært satt av veiledningstid til meg for eksempel, hos en OU-veileder. I den første prosessen har du en OU-veileder, og i den neste blir du veiledet av en OU-veileder, kan være en måte å gjøre det på, overgangen var veldig stor.»

Beskrivelsen her kan forstås som et behov for oppfølging og veiledning for lederen når prosjektperioden er over, og at det er et lederansvar å iverksette lean i egen avdeling.

Ledernes store personlige innsats i leanarbeidet, og behovet for coaching av ledere trekkes fram av Sønderby et al. (2008). Slåttens (2009) forskning viser hvilken betydning lederens vektlegging av og tilretteleggingen for tilbakemeldinger og support har for de ansatte.

Budskapet hans er at lederens tilbakemeldinger har en virkning på ansattes selvoppfattede tjenestekvalitet. Særlig har veiledning/ coaching av ansatte positive effekter på hvordan medarbeidere opplever sin egen tjenestekvalitet.

Det gjøres store innsatser i organisasjonene når lean innføres og tas i bruk. I litteraturstudien (Brännmark, 2012) vises det til at det mangler en form for kost/ nytteanalyse som kan si noe om de omfattende investeringene i arbeidstimer, utdanning, og konsulentstøtte med mer, lønner seg eller ikke. Slike analyser mangler også for de svenske kommunenes del hevdes det. Behovet for et mer målrettet utvalg av leanprosjekter i forkant av innføringsprosjektene bemerkes også fra en av de kommunale avdelingene.

«...det tok for laang tid den der innførelsen i lean..og gå og se om dette faktisk er en arbeidsplass hvor vi kan innføre lean, og hva vi bør bruke lean på...og hadde spart litt penger også for kommunen, for det koster tross alt å ta folk ut fra andre steder for å bruke dette leanprosjektet.»

Utsagnet uttrykker en bekymring om utvelgelsen av avdelingene var bevisste nok, sett i forhold til kommunens fasiliteringskostnader og nytteverdi.

I følge kommunens effektmål er hovedfokuset i innføringsprosjektene læring, og lean skal beherskes når denne innføringen på 13 uker er over. Kommunen beskriver at oppgavene i prosjektperioden er todelt; 1) lære metoden lean og 2) for å lære tas det utgangspunkt i

virkeligheten, altså en reell verdistrømproblematikk. Kommunen er opptatt av at det temaet som settes under lupen ikke skal være for komplekst, fordi effekten også skal være læring. I følge leanlitteraturen skal man nettopp «lære ved å gjøre» (Greve & Jensen, 2007), og å arbeide med virkeligheten. Hensikten med den konkrete innlæringen kan forstås som en kunnskapsoverføring og oversettelse (Røvik, 2007). En av de kritiske variablene i kunnskapsoverføring mener han er forklart som praksisens eksplisitet, det vil si hvor tydelig og forståelig idèen er for den som skal ta den i bruk. Et funn i denne forbindelse er at avdelingene har ulike opplevelser av hvorvidt de kunne metoden eller ikke når de tok lean i bruk i avdelingene etter innføringsprosjektene.

«Nei, nei. Den ligger lenger og lenger bak». «Som teori, i bakhodet, men ikke som metode ved at vi samhandler.»» det var jo mye av poenget med det, å lære noe...det var fremdeles de engelske ordene og lean på gransk hadde på ingen måte falt på plass enda.»

«Ja, vi brukte den jo i den andre prosessen, det gikk jo greit men vi så jo at det var noen utfordringer og..., så skjedde det så mye underveis og, og den standarden som vi testet ut ...kom midt opp i det..»

«...så før vi begynte med lean så hadde jo vi alle permer i orden fra før..» «Vi hadde innebygd....vi har alt perm til perm..»

Sitatene forteller at læringen har ført til forskjellige handlinger hos avdelingene.

Christensen et al. (2009) skiller mellom to former for erfaringsbasert læring; læring som prosess og læring som resultat. Dette underbygges av Jacobsen og Thorsvik (2009), som mener at læring er en prosess for ny kunnskapstilegnelse, og det viser seg som resultat i endret atferd på grunn av denne kunnskapen. Èn av avdelingene mener de hadde kunnskapen fra før ved at de arbeidet i en leanlignende kontekst med regler innebygd i permsystemene sine. Dette systemet er sterkt styrende for deres samhandlingsmønster (Madsen, 2000). De to andre avdelingene er mer tilbakeholdne på sin kunnskap og oversettelse til daglig drift. Dette kan forstås som en grad av taus kunnskap der de har gode intensjoner om å «ville», mer enn det de selv mener de «gjør» (Takeuchi & Nonaka, 1995).

En videreutviklet modell som viser kategoriene «holdning» og «handling» sammen med læring, kunnskap og atferd kan hjelpe oss å forstå disse sammenhengene.

3.nivå:Rammer	2.nivå:Intensjoner	1.nivå:Atferd
←		→ («isfjellets 20 % synlighet»)
Våre fysiske, økonomiske, mentale rammer. Holdninger, verdier, etikk, (bedrifts)kultur, muligheter...	Våre mål, tilstander, drivkrefter, ønsker, vilje...	Vår atferd som er observerbar for andre, detaljer, rutiner, systemer, sjekklistor, leverte tjenester...
«det vi TROR» - taus kunnskap	«det vi VIL» - taus kunnskap	«det vi GJØR» - eksplisitt kunnskap
«Holdning» ←		→ «Handling»

Figur 4: Egenutviklet modell for sammenhengen mellom kunnskap og forandring på tre nivåer, inkludert kategoriene holdning og handling.

Figuren illustrerer at troen på, og holdningen man har til lean, spiller en rolle for avdelingenes handlinger. Avdelingene belyser dette slik:

«..når vi sier vi ikke har tid til lean, så blir det paradoksalt for det om man har virkelig troen så vil man sette i gang med lean med en gang...jeg har veldig tro på lean som metode og jeg tror ikke vi har noe å hente på å utsette det til vi har tid.»

«..jeg ble tidlig ganske fascinert av metoden...»

«Jeg føler ikke at lean er noe verktøy som vi egentlig behøver hos oss..vi er en så liten..bruke lean på tre stykker, altså...»

Sitatene formidler forskjeller i holdning og handling, men om forskjellene skyldes leans eksplisitet eller avdelingens evne til å transformere kunnskap, gis det ikke noe entydig svar på. Handlingsforskjellene kan forstås som at mottakeligheten i avdelingene er forskjellige, eller at lean ikke oppleves meningsfylt for en liten avdeling. Dette vil kunne påvirke hvor lang «inkubasjonstid» den enkelte avdeling trenger før de mener lean er på plass.

For en av avdelingene ble egen leanprosess sammenfallende med en annen omfattende oppgave, og der kampen om oppmerksomheten i praksisfeltet ble en konsekvens. Avdelingen måtte forholde seg rasjonelt til det, og tilpasset leanoppskriften ved fratrekking (Røvik, 2007).

«..vi valgte bort noen elementer når vi kjørte vår egen prosess...men sånne rene tekniske øvelser det vi tilpassa det...»

Utsagnet viser en omforming av leankunnskapen, for å tilpasse prosessen til forholdene i egen hverdag. Dette kan også tjene som et eksempel på at praksiser vanskelig kan overføres direkte fra en avdeling til en annen, men at kunnskapsoverføringen skjer ulikt inn i de ulike avdelingskontekstene. Oversettelse er en utfordring som Brännmark (2012) belyser på et mer overordnet nivå. Han sier at begreper fra studiene kan være vanskelig å oversette, den offentlige sektoren kan være ulike i de ulike landene, og for ”kommune” kan det være vanskelig å finne et sammenlignbart ord og innhold. Ramsdal og Skorstad (2004 i Høgås, 2011) mener at leanlitteraturen ikke er spesifikk nok på hva organisasjonene må lære og ha kunnskap om for å bli så effektive som det forventes. De hevder at den produksjonstekniske litteraturen er mer konkrete og tydelige i sine beskrivelser. Brännmark støtter denne kritikken, og mener det er viktig å være kildekritisk for å unngå ensidige framstillinger av lean når konseptet overføres fra én sammenheng til en annen.

Christensen et al., (2009) beskriver at mål i formelle organisasjoner er begreper om, eller definisjoner av noe man ønsker å oppnå eller realisere i framtida. Avdelingene oppgir at målene med lean er forbedringer, kvalitetsforbedringer og forenklinger.

«Jeg tenker en form for forbedring da, om det så er små forbedringer av det».

«Kvalitet. Det har vi vært tydelige på hele veien».

«Det må jo være å gjøre ting på en enklere måte».

Utsagnene kan forstås som kvalitative mål i forhold til å utvikle egen avdeling. Funnet om kvalitative mål avviker noe fra Brännmarks studier der det er mest fokus på kvantitative mål, så som økt produktivitet og budsjettallokeringer. Studien her ser også på lean i en kommune, der fokuset er tjenesteproduksjon og å «gjøre de riktige tingene» (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Målene for avdelingene avdekker en kvalitativ side med bruken av lean, og viser en komplementær måte å forstå lean på i en tjenestebedrift.

De danske målene for leanarbeidet stemmer noe bedre overens med avdelingenes mål fra denne studien. Ut fra de danske studiene er de vanligste målene å utvikle organisasjonen, og dels å redusere kostnader.

Kommunens overordnede mål med lean bør ses i sammenheng med avdelingenes mål, slik at det munner ut i felles refleksjoner og en hovedformulering. Sønderby et al. (2008) viser til at medarbeidere har hatt dårlige opplevelser med top-down styring i lean, og hevder at lean som

målstyringskonsept stiller krav til alle ledelsesnivåer i organisasjonen. I henhold til leans ledelsesdimensjoner får lederen en ny ramme for å arbeide med styring og management, som gir nye muligheter og utfordringer for å komme i tettere dialog om daglig drift med medarbeiderne. Det forutsettes at de ansatte har kjennskap til arbeidsprosesser utover egen avdeling, og ikke ser for snevert på egne oppgaver og målprosesser. Det er det store systemet man ønsker å forbedre med lean, sier Sønderby et al. (2008). Nødvendigheten av at lederne sørger for overensstemmelse mellom kommunens mål og deres mål for lean begrunnes også av Greve og Jensen (2007), for å unngå at lean blir noe nytt og annerledes i forhold til daglig drift. Tydelighet i mål bidrar til fellesforståelse og framdrift. Ulikhet i målforståelse kan føre til en frastøting av idèen (Christensen et al., 2009).

For å kunne beskrive hva avdelingene mener de gjør av lean, er det av betydning hvordan de oppfatter leanmetoden. Et funn i avdelingenes skriftlige refleksjoner omkring leanbegreper er at det er ulike beskrivelser av hvordan de oppfatter lean. Dette gjelder både vertikalt og horisontalt.

Det kan imidlertid se ut som om dataene er besvart ut fra tre forskjellige ståsted og tre tidsrom, og det gjør det vanskelig å fortolke horisontalt. En beskrivelse er nok relatert til opplevelsen fra innføringsprosjektene og leanmetoden derfra (fortid). Jeg oppfatter en annen som beskrivelser av egne erfaringer med lean (nåtid), og en tredje kan fortolkes som mer ønsker om hvordan man mener lean bør være i egen avdeling (framtid). Unøyaktigheten i beskrivelsene kan skyldes spørsmålet fra intervjuguiden, men kan også forstås som at det er behov for å ha en grundigere refleksjonsrunde i avdelingene omkring oppfatningen av leanbegrepet.

Holdningsbegreper i form av kulturbygging eller filosofi er ikke brukt i leanbeskrivelsen. Ingen bringer inn eller kunde- og brukerperspektivet direkte som en del av lean. En avdeling nevner imidlertid at involvering av medarbeidere er en del av lean. Alle tre avdelingene bruker begreper som systemer, verktøy og rutiner i sine beskrivelser. Effektivisering, tid og sparing, smartere jobbing og ressursutnyttelse er andre handlingsbeskrivende ord som brukes om leanmetoden.

På direkte spørsmål om det er verktøybruken og metoden man ønsker å kvittere inn i lean, svarer en avdeling:

«Ja, og involvere de jeg samarbeider med innfor et leansystem og plukke ut og velge ut noen ting.»

«..den (tavla) er jo en slags levende påminnelse og gjør det mer forpliktende for deg.»

Sitatene kan forstås som at oppmerksomheten er rettet mot det konkrete i form av verktøybruken, og at det er anvendelsen av verktøyene som bekrefter og forplikter leanbruken. Samtidig oppleves det som vanskelig å bruke lean uten å involvere de man samarbeider med.

Holdningene kan påvirke handlingene (Takeuchi & Nonaka, 1995). Handlingene i daglig drift kan ha sammenheng med avdelingenes forståelse av begrepene de omgir seg med, og i hvilken grad de har en felles forståelse av disse begrepene. En felles forståelse av leanmetoden kan gi en mer felles praksis i avdelingen, og i avdelingene. Vår atferd påvirkes av hvor eksplisitt denne forståelsen og kunnskapen er, og viser seg gjennom handlinger (Madsen, 2000). Beskrives leanmetoden som en forbedringskultur med kunde- og brukerperspektiv, kan det gi andre handlinger i hverdagen enn det verktøyforståelsen gir. Om avdelingene beskriver lean i form av verktøy, kan det være styrende for hvordan de mener det skal jobbes med lean. Brännmarks studier viser også at leanarbeidet domineres av verktøys-lean, og bekrefter at dette synet leder fram til ønskede målsettinger.

Ulikhetene i avdelingenes interne oppfatninger avdekker at det kan være hensiktsmessig å utvikle og samle seg om en felles, samlende definisjon av leanmetoden. Å tilstrebe en fellesforståelse av leanmetoden horisontalt for kommunen kan imidlertid være en utfordring, siden forskere mener at det ikke finnes en entydig definisjon av lean. Pettersens (2009a i Brännmark, 2012) definisjon inkluderer imidlertid både verktøyforståelsen og filosofitilnærmingen. En mulighet er at kommunen kan bygge videre på avdelingenes beskrivelser, og legge disse beskrivelsene inntil mulige definisjoner, for så å komme fram til sin egen definisjon. Brännmark (2012) viser til at konsulentvirksomheten omkring lean-konseptet er omfattende, og disse ser ut til å stå for en stor del av utformingen av lean-arbeidet. Dette kan være en grunn for at mange av organisasjonene som studeres velger lignende standardiserende lean-verktøy, til tross for kommunenes ulike forutsetninger og ulike behov i ulike prosesser. Det påpekes imidlertid fra de danske studiene at det der arbeides med å definere sin leanfilosofi. Viktigheten av at en virksomhet selv tar eierskap over leankonseptet og utvikler det ut fra egne behov mot for å kjøpe ferdige løsninger og oppskriftsbøker utenfra, fremheves også av Finsrud et al., (2012).

Et horisontalt funn i forbindelse med hva avdelingene bruker av leanverktøy er at de bruker forskjellige verktøy, og i ulik grad. Bruksvariasjonen er fra tre til sju av de 8 oppgitte

verktøyene. Handlingsplan for forbedringstiltak er det eneste leanverktøyet som brukes av alle tre avdelingene. To av tre avdelinger brukte ikke leantavle. Et vertikalt funn er at det er lite samstemmighet i verktøybruken innen egen avdeling. Et annet funn er at samstemmigheten er størst i den avdelingen som oppgir at de bruker flest leanverktøy, men også der er det variasjon.

Funnene kan forstås som om kunnskapen om lean og leanbegreper er ulike og muligens mangelfulle siden det er lite samstemmighet om bruken i egen avdeling. Det tyder også på lite samstemmighet for avdelingene horisontalt siden det er bare ett verktøy som alle tre avdelingene bruker. Funnene reiser igjen spørsmålet om behovet for en oppfølgingsovergang etter innføringsprosjektene, slik at lederen opplever mestring på leanverktøyene når de skal tas i bruk.

Det kan også tyde på en usikkerhet omkring begrepsbruken for de forskjellige verktøyene, snakker man det samme leanspråket og mener man det samme?

«..en del av de derre begrepa de er ikke veldig langt framme i panna..de er ganske fjerne»

Dette kan forstås som at leanbegreper ikke er en del av hverdagsspråket, og oppleves ikke som en del av den daglige ordbruken. Det kan føre til en omforming av leanordene, og gi ulikt begrepsinnhold og praksis i avdelingen. Oversettelse og kunnskapsoverføring kan skje som delvis imitering, med de følger det gir for praksisen i daglig drift (Røvik, 2007).

Flere av studiene fra Brännmark (2012) viser til at lean-arbeidet oppfattes ulikt av medarbeiderne, og noen lean-verktøy oppfattes positivt, andre negativt. En av avdelingene setter ord på at teamsamarbeid og team i lean oppfattes som to forskjellige ting.

«at i selve det ..leangreiene så har vi ikke samme, det blir to forskjellige ting for meg..»

«..sløsing for eksempel..som jeg synes er negative begreper....og da vil en jo ikke bruke det ordet selv...det skaper noe negativt og litt sånn motstand som er unødvendig..»

Begge utsagnene beskriver betydningen ordene og begrepene har i daglig tale, og hvordan sammenhengen mellom holdning og handling påvirker hverandre i praksis.

En omdøping av begreper kan være et ledd i å unngå motstand, og forklares av Røvik (2007) i hans virusteori som at en idè kan mutere.

Funnene kan også forstås som at lean befinner seg et sted mellom prat og praksis, lik det Christensen et al., (2009) kaller frikobling. Lean balanseres i avdelingen, mest som en

språklig forandring, og får i liten grad en styrende virkning på betydningsfulle aktiviteter. Dette kan føre til at lean får symbolske trekk og lever litt sitt eget liv, på siden av avdelingens styringssystem. Den interne praksisen endres lite, men avdelingen oppnår å framstå som effektiv og moderne utad.

Samtidig uttrykker avdelingene at de har tro på metoden, og sier at de trenger lean for å endre strukturer, rydde og kartlegge egne verdistrømmer. Et horisontalt funn er at interne rutineendringer fører til at alle tre avdelingene mener de jobber annerledes nå enn før lean.

«Ja, lean er en arbeidsmetode som jeg opplever og tenker det, er ikke noe mål men en måte å jobbe og tenke på og nærme seg problemet på og finne løsninger på.»

«..vi har forenkla arbeidsmetodene sånn for å utføre arbeidet..så det blir mest mulig effektivt ute.»

« ..det vi egentlig sitter igjen med er rutiner.. og bedre og mer lik praksis og vi har bedre kvalitet i..»

Avdelingene forteller med disse sitatene at lean har ført til resultater og at lean har vært til nytte for dem som arbeidsmetode.

Dette kan minne om en rask og uproblematisk tilkobling, der organisasjonen i følge Christensen et al. (2009) får bevis for at idèen holder det den lover i form av positiv virkning og effekt. Imidlertid forutsetter dette en planmessig iverksetting, og funnene over tyder på at avdelingene fortsatt har en vei å gå før lean er integrert i systemer og rasjonelt iverksatt. Funnene om bruken av leanverktøy skiller seg noe fra verktøybruken i studien som Brännmark (2012) har gjort. I hans studier er det reduksjon av sløsing og verdistrømsanalyse som er mest brukt. Mest legger funnene seg inntil de danske casestudiene der kaizen-workshops med handlingsplaner er benyttet. Dette har klare paralleller til innlæringsmetodikken som brukes i Gran, der det utarbeides en handlingsplan for ivaretagelse av den videre prosessen.

Brännmark (2012) fant at det er sammenheng mellom hvilke verktøy organisasjonene velger i sitt lean-arbeid, hvilke mål man har og hvilke resultater som oppnås. Det er en kobling mellom minskede problemer og forstyrrelser, økt effektivitet og produktivitet, og bedre arbeidsmiljø for de ansatte. Dette kan man også finne igjen i studien fra Gran.

«..samspillet mellom ung og gammel det kom mye bedre fram med i lean, når du får satt det opp på tavla med forslag..likom når vi skal oppnå bedre resultater på en enklere måte.»

«Forebygger sånn at vi faktisk er til stede på jobben hele året uten å få skader og sånn. Samtidig som at trivselen på jobben ikke er blitt mindre, men jeg har oppfatta det som det er blitt bedre, samarbeidet er blitt bedre.» «..siden tavlemøtene plutselig kom fram..»

Utsagnene kan forstås som at leantavla og tavlemøtene har betydning for avdelingens kvantitative resultater, men også for det kvalitative arbeidsmiljøet som trivsel og skadeforebygging.

Kommunen kommuniserer at de tre viktigste og mest grunnleggende verktøyene i leanmetoden er forbedringstavler og tavlemøter, handlingsplan for forbedringstiltak og 5 S`er (metoder for å standardisere, og å redusere sløsing). Avdelingene er på vei til å innfri disse forventningene. Forbedringstavler i seg selv er et sted for å synliggjøre mål, resultat og forbedringsforslag, og som en arena for å synliggjøre driftsledelse, mener kommunen. De to avdelingene som ikke benyttet leantavle ved intervjuene, ga tydelige signaler på at de nå skal ta den i bruk.

«Nei, jeg skal anskaffe den tavla!» «..skrive på leantavla, for jeg ser at vi trenger det.» «..den er jo en slags levende påminnelse og gjør det mer forpliktende for deg.»

«..vi har jo tavle nå, så vi har jo sneket oss til nesten å bruke..» «Nå ser jeg at det et verktøy vi skal kjøpe mer av.» «..men det har noe å gjøre med plasseringen...»

«..at skal du klare å holde en verdistrøm i live med kontinuerlig forbedring, så tror jeg vel det er tavlemøter som må til.»

Sitatene uttrykker sterke bekreftelser på at avdelingene ser nytteverdien av forbedringstavlene, og at de ser behovet for systematikken som må til for å holde lean i live.

Et horisontalt funn knyttet til hvordan lean kommer til uttrykk i avdelingene er at bare én avdeling benyttet tavlemøter da intervjuene ble gjennomført. Tavlemøtene er integrert i avdelingens ordinære møtestruktur.

«..en gang i måneden når vi har månedsmøte også av og til hvis det dukker opp noe... og vi fører statistikk og sånn på tavla så vi ser framdrift...»

Det bekreftes her at tavlemøtene gjennomføres jevnlig og ved behov, og at de har en hensikt med tavlebruken.

Også de andre to avdelingene ser nytteverdien av å ha tavlemøter, men leter etter måten å ta den i bruk på.

«..jeg veit ikke helt åssen jeg skal begynne, jeg.»

«..så måtte vi tygge litt på det, vi fant ikke helt måten..» «vi har ikke funnet en god måte å bruke tavla på.» «..vi har jo våre faste møter og kanskje de kan, noe av dem kan brukes som tavlemøter.»

Sitatene viser at de sliter med hvordan de skal gripe an tavlesystemet. Dette kan illustrere hva Røvik (2007) mener med forskjellen på «begrep og grep». Hvordan komme seg fra tavlemøter som begrep til tavlemøter som grep for samhandling og endring? Kommunen erfarer at dette er en utfordring for flere avdelinger. Fra og med Bølgen 3 er derfor temaet «tavlemøtet» styrket i innføringsprosjektene.

Likevel opplever avdelingene at lean lever uten at de bruker tavlemøter.

«..jeg er av de som ikke har kommet i gang med masse tavlemøter og sånt noe. Men jeg opplever jo at lean lever videre i daglig drift i etterkant av begge prosessene, det er jeg ikke i tvil om.»

«Men i hverdagen vår sier vi, dette er lean det sier vi. Det er ikke sjelden vi konkluderer med at det er lean da, for det er noe med språket en bruker.»

«Det er jo et tavlemøte, men vi bruker ikke tavla. Vi bruker prosjektoren.»

Her settes det ord på at de mener lean er en del av sin daglige drift, men at det vises mer som en holdning enn i handling. Dette kan forstås som at det er i ferd med å gro fram en leankultur, og at de er på «god vei» til kaizen. For at det skal kjennetegnes som en kaizenkultur må imidlertid linjeledelsen drive fram arbeidet på en systematisk måte, der de ansatte involveres og opplever at de er myndiggjorte (Eriksen et al., 2011). Kieffer (1984 i Walseth & Malterud, 2004) skriver at «empowerment», oversatt som myndiggjøring, har en todelt betydning, og utgjør både målet og veien. Målet er kompetanse til å delta og påvirke. Veien er utviklingen av ferdigheter som skal til for å nå dette målet.

«..samtidig på den annen side er jeg egentlig litt avslappa fordi jeg ser veldig mange ting som har skjedd og jeg ser en endring i kultur hos oss.» «..jeg ønsker at mine medarbeidere skal bli mer ansvarliggjort, og i forhold til endring og utvikling, og forbedring i avdelingen..»

«Det tenker jeg, da er det en del av Vi i Gran, en kultur.» «Måten vi er på og tenker på og kunne foreslå noe og at det er kulant å si noe og spørre.» «..så det kan være like mye medarbeiderstyrt som lederstyrt om det skal fungere.»

«Og uttrykket myndiggjorte medarbeidere er veldig viktig men da er det også viktig at medarbeidere opplever å bli tatt på alvor.» «Det blir en komisk greie å være myndiggjort medarbeider og ikke bli hørt.»

Informantene uttrykker her engasjement for myndiggjøring, og at de har sterke meninger om hvordan dette må komme til uttrykk som en del av arbeidskulturen. Det settes ord på betydningen myndiggjøring har for at de ansatte skal ta del i forbedringsarbeidet i avdelingen, og hvordan dette skal skje. Utsagnene beskriver at de vil være myndiggjorte, og at de besitter kunnskap til å foreslå forbedringer i større grad enn det de får gjort i praksis.

Myndiggjøring er en variabel som spiller inn på de ansattes opplevde tjenestekvalitet i følge Slåtten (2011). Hans forskning viser at ansattes opplevelse av myndiggjøring har en positiv effekt på hvordan de ansatte bedømmer sin egen tjenestekvalitet. En av de åtte formene for sløsing i lean handler om mangel på utnyttelse av kunnskap (Eriksen et al., 2011). Med struktur på forbedringsarbeidet med bruk av tavlemøter kan det tilrettelegges for at denne kunnskapen ikke sløses bort.

Den første forskningsrapporten i prosjektet Lean Operations (2012) konkluderer sågar med at medvirkning med dimensjonene autonomi, kontinuerlig forbedring og involvering anses som viktig for opprettholdelse og styrking av den norske samarbeidsmodellen.

At de ansatte skal forbedre sine arbeidsprosesser slik at brukerbehov tilgodeses er en viktig del av Womack og Jones' budskap i deres leandefinisjon fra 1996. Et funn i studien her er at tilbakemeldinger fra kunder og brukere i liten grad brukes som basis for forbedringsarbeidet. Idèer til forbedringer kommer fra behov de ansatte selv ser i egen hverdag og fra tips utenfra. Èn av avdelingene har en standardisert brukerundersøkelse, men de anser ikke den som hensiktsmessig å bruke som forbedringsgrunnlag. En annen får også muntlige og skriftlige forslag fra kunder, men avdelingen mener det er urealistisk å gjennomføre forslagene siden det er så ressurskrevende forslag. Også Brännmarks (2012) studier viser at man vet lite om hvordan kundene påvirkes av lean-arbeidet, eller om hvordan kunden oppfatter forandringer som er gjennomført som en del av lean. Den tredje avdelingen får og hensyntar imidlertid forbedringsforslag fra politikerne som en av sine kundegrupper, og opplever å få tilbakemeldinger på endringer fra dem.

«Den har vi fått tilbakemeldinger på, at de synes det er godt å ikke få alt det papiret.»

Kommentaren gir innsikt i kundeopplevelsen, og kan styrke avdelingen i deres forbedringsarbeid. I følge Womack og Jones (2003) er det helt essensielt i lean å ha kundebehovet som utgangspunkt for forbedringer.

Til tross for en manglende systematikk i forhold til kundebehov viser avdelingene at de er fokusert på forbedringer for kunden og brukerne. I likhet med i Brännmarks studie (2012) er det vanskelig å spore direkte kundeeffekter på grunn av manglende empiri, og avdelingene her viser også til mer indirekte effekter for kundene. Det er synliggjort ved at de har jobbet fram rutiner og standarder for mer lik praksis som en følge av lean. Endringer som er gjort kan også spores i kundeatferd.

«Nå er det, for å få en mest mulig lik praksis så er det (drøftingsmøte) for alle.» «..de drøftingsmøtene kan bidra til at vi kan se andre muligheter for brukerne våre.»

«Det er viktig at de som jobber i avdelingen har en god bevissthet om sin egen praksis.»

«..det er færre telefoner...stillhet er et tegn....gode kartleggingsrutiner i forbindelse med søknader har jo gjort at antallet søkere om...er jo radikalt redusert.»

Sitatene setter ord på at bevissthet på og mer lik praksis, kombinert med bedre rutiner gir en plattform for resultatforbedringer spesielt, og for tjenestekvaliteten generelt.

Alle avdelingene kan vise til flere resultater som de mener skyldes leanarbeidet, og som er tett koblet opp til målene de sier de har med lean. Sammenhengen mellom holdning og handling viser seg også i mål og resultat. De opplever at ting henger sammen, utover egne arbeidsprosesser.

«Det er da du ser at alt hører sammen...Og det var en vanvittig effekt.. Ja, det er helt et resultat av lean og var utrolig viktig.»

«vi har forenkla arbeidsmetodene ...ja, mye bedre flyt..har ført til veldig gode resultater» «Det er blitt flere involvert så det er enklere å få gjennom saker og ting. Så som med uniformer og sånn..»

«det var søknadsprosessen og saksbehandlerprosessen, den skal være å hjelpe oss litt for å minske konflikt, få bedre overganger da..ja, så vi ser effekter altså. Det gjør vi, kvalitetsmessig».

Utsagnene bekrefter at de opplever at lean fører til resultater og bidrar til effekter i både holdninger og handlinger. Men de opplever også at ikke alle tiltak gir den forventede effekten i en arbeidsprosess, selv om potensialet for resultater tilsynelatende er der.

«Det ble vi overrasket over at hadde liten effekt, siden det er så mange steder i prosessen det skjer en waste da.»

Sitatet viser at det som kan oppleves å ha forbedringspotensial for noen, ikke er like åpenbart for andre – og i hvert fall ikke nok til at det gir effekter.

Alle avdelingene reflekterer over hva som skal til for at lean skal bestå i sin avdeling. De ønsker at lean uttrykkes i hverdagen om 5 år som en kultur koblet til Vi i Gran, som en arbeidsform eller som forenkling av arbeidet. Handlingen knyttes sammen med holdningen.

«Få ei leantavle hver ..inni huet...se at når det kommer til praktiske eksempler er det akseptert å gjøre det etter leanmetoden.» «..det ligger enda mye arbeid i å forenkle det. Fordi det må ikke bli en sånn ledergreie, det må være noe som den enkelte medarbeider faktisk føler er helt håndterlig og viktig.»

«Det er ikke slik at vi har lagt det bak oss og sier at lean, nei, nei, det er vi ferdige med, for det føler jeg ikke at vi er.» «..hva er det med lean som gjør at det skal bli en måte å jobbe på i framtida, for vi har hatt hundre varianter av å jobbe utvikling på, og alle har sluttet på et eller annet tidspunkt og gått over i noe nytt»

«Det er bare noe som er en del av hverdagen. Bruke små elementer av det vi har vært i gjennom av den innføringsprosessen, nesten hver dag.»

Avdelingenes utsagn knytter leans framtidige levekår opp mot en metodeforenkling som alle medarbeidere kan forstå, og benytte seg av i hverdagen. Dette kan forstås som at de ser for seg at lean i framtiden har trengt inn i praksisfeltet, og er tilpasset lokale forhold. Denne tilstanden betegner Røvik (2007) i sin virusteori som adsorpsjon. Lean spres internt og «infiserer» avdelingene og smitter andre med sin overbevisning. Kritikken i dette handler om at lean kan overskygge andre mulige alternativer på grunn av sin dominans. På den annen side vil en organisasjon preget av en forbedringskultur og medarbeiderinvolvering være rustet til å forholde seg også til andre framtidige idèer. En avdeling setter ord på at lean ikke bare må bli et prosjekt, men skille seg ut som metode ved at det blir en arbeidsform. Slike punktinnsetninger er imidlertid former som lean tar, og er et funn Brännmark (2012) gjør i sin studie.

En massiv tilslutning til lean kan gi massive effekter, og kan få omfattende konsekvenser for aktivitetsstyring og planlegging hevder Røvik (2007). En av avdelingene er opptatt av at kommunens om lag 30 leanprosjekter må ses i sammenheng, og etterspør dette helhetsbildet.

«Noen må se alle disse leanprosessene i sammenheng...altså hva er resultatet til slutt når du samler de der. Ligger det att en haug med oppgaver et sted eller skyver vi de foran oss, ligger det en haug foran pløgen? Greier vi å finne et resultat totalt sett for kommunen? Så vi ikke bare tenker i vår boks, for vi er jo et Vi ikke sant?»

Beskrivelsen her uttrykker en bekymring for hva som kan skje om hver avdeling ordner for seg, og ikke løfter blikket utover sitt eget leanarbeid. Helhetsbildet er et viktig perspektiv, og stiller krav til kommunens overordnede oppfølgings- og styringssystemer. Leanlitteraturen møter denne utfordringen med å si at alle er små deler av store systemer, og Sønnerby et al. (2008) mener at det man ønsker å forbedre med lean er nettopp det store systemet. Røvik (2007) refererer i denne sammenheng til Porters teori (1985) om verdikjeder, og Porters anbefaling om sterkere vektlegging på horisontale strategier, der man lettere kan se de ulike aktivitetene i verdikjeden i sammenheng.

5.1.1 «Hvordan brukes lean i daglig drift»? – en oppsummering

Med bakgrunn i funnene og diskusjonen oppsummerer og fortolker jeg hvordan de tre avdelingene horisontalt fyller de teoretiske forventningene for leanprinsipp 4. Hensikten er å kunne overføre og måle leanprinsippene til en kommunal praksis.

Leanprinsipp 4 relateres i stor grad til kundeforholdet der ingen vare eller tjeneste skal produseres før kunden ber om det (Womack & Jones, 2003). Troye (1999) argumenterer også med at forbedringer skal ses fra kundens ståsted.

Imidlertid stilles det spørsmålsteget ved om et slikt subjektivt kundeperspektiv er forenlig med leans standardiseringsønske. For en kommune er etterspørselen fra kunder og brukere mer konstant, og oppgaver er for en del også rettighetsbestemt. Oversettelsen «nye styringsprinsipper» er tilpasset dette leanprinsippet, med tanke på en kommunal situasjon (Sønnerby et al. 2008). Jeg velger likevel å beholde det opprinnelige begrepet.

Utvelgelsen av prinsippet er gjort ut fra at jeg mener det summerer opp og besvarer forskerspørsmålet *Hvordan brukes lean i daglig drift?*

Leanprinsipp 4: ”Pull”

Forventning 1: Tilbakemeldinger fra kunder brukes systematisk for å skape bedre tjenestekvalitet for kunden.

Avdelingene får tidvis tilbakemeldinger fra kunder. De mangler en systematikk på å definere ønsket nivå på brukerundersøkelser, innhente og bruke tilbakemeldingene hensiktsmessig for å skape bedre tjenestekvalitet for kunden.

Forventning 2: En standard for beste praksis etableres.

Avdelingene har etablert nye, interne rutiner som en følge av verdistrømsanalysene. De har bevissthet på verdien av å ha en mer lik praksis, både for kunden og internt i avdelingen. De kan samarbeide mer horisontalt for å se egne standarder i sammenheng med andres. Slik kan beste praksiser etableres tverrfaglig, og på et høyere nivå på tvers av avdelingsgrenser. En omforent standard for beste praksis innen kommunikasjon og informasjon for kommunen etterlyses fra avdelingene.

Forventning 3: Produksjons- og servicesystemer gjør at analyser, arbeidsoppgaver og samarbeidsprosesser skaper verdier.

Avdelingene bruker ikke lean fullt ut som en del av sitt styringssystem, men som elementer og aktiviteter i daglig drift. Avdelingene bruker forskjellige verktøy, og i ulik grad. Systematikken i bruken av verktøyene kan bedres ved hjelp av interne samarbeidsprosesser som skaper felles verdier. En bruk av tavlemøter som arena for å involvere de ansatte og skape fellesforståelse integrerer systemet til daglig drift. En tydeligere ansvarsfordeling av arbeidsoppgaver styrker involveringen og myndiggjøringen av de ansatte, og derigjennom deres selvoppfattede tjenestekvalitet. Et kundesystem for innhenting av behov og analyser, vil styrke deres tjenesteproduksjon for kundene.

5.2 Mener de ansatte at dette fører til kontinuerlig forbedring?

Det andre forskningsspørsmålet i studien er «*Mener de ansatte at dette fører til kontinuerlig forbedring?*». Teoriforståelsen til Deming (1986) legges til grunn for kontinuerlig forbedring, uttrykt gjennom menneskenes samarbeid, som indre motivasjon, tillit, forbedring av prosesser og utviklingen av mennesker. At kontinuerlig forbedring kan bidra til læring, variasjon og innflytelse over arbeidsforhold (Finsrud et al., 2012) forstås som en del av denne helheten. Studien støtter seg på at det er tjenestekvaliteten som skal forbedres, nærmere definert som de ansattes selvoppfattede tjenestekvalitet (Slåtten, 2011).

Hva som menes med kontinuerlig forbedring, og hva som skal forbedres, ses i forhold til de ansattes opplevelser og oppfatninger. Variablene som diskuteres er beskrivelsen av kontinuerlig forbedring, involvering, forbedringsteam, forbedringsagent, kvalitetssirkelen, tjenestekvalitet, forholdet lean og kontinuerlig forbedring, og metningspunkt.

Et funn i studien er at oppfatningen av begrepet kontinuerlig forbedring beskrives ulikt i avdelingene. Det kan forstås som et behov for å arbeide fram en eksplisitt (Takeuchi & Nonaka, 1995) fellesforståelse av hvordan kontinuerlig forbedring kan oppfattes. Forholdet til kontinuerlig forbedring knyttet til lean kan som nevnt i teoridelen være problematisk (Moldaschl & Weber, 1998 i Finsrud et al. 2012). Det kan derfor være lærerikt og utviklende for kommunen å definere en fellesforståelse av begrepet ved å bygge på informantenes beskrivelser og teoretikers synspunkter. Forståelsen til Finsrud m.fl (2012) om at kontinuerlig forbedring bidrar til læring, variasjon og innflytelse over arbeidsforhold, og der medarbeiderne har innflytelse på hvordan forbedringsarbeidet organiseres og ledes, inkluderer informantenes utsagn. Imidlertid ser jeg ikke at perspektivet til brukerne og kundene, eller kaizenkulturen er en uttalt del i Finsruds forståelse.

Hva som skal forbedres oppfattes også ulikt, og noe upresist av avdelingene. En avdeling knytter det til «*alle områder*», mens en annen knytter det til eget «*utført arbeid*». En avdeling kommenterer at forbedringsarbeidet er å tenke nytt i forhold til brukere. Ingen av avdelingene har påpekt kontinuerlig forbedring som en del av sin arbeidskultur, men en avdeling forbinder begrepet som refleksjon rundt egen praksis.

Både leanlitteraturen (Greve & Jensen, 2007, Eriksen et al., 2011) og Troye (1999) er opptatt av at kunde og kulturperspektivet er avgjørende i arbeidet med kontinuerlig forbedring. Grønroos (1997) knytter på sin side interaksjonen mellom kunden og serviceleverandørens medarbeidere til tjenesteytelse, og mener at all kvalitetsforbedring må refereres til tjenestekvalitet. En forståelse som inkluderer kunden og tjenestekvaliteten i en helhet, bør derfor gjelde for hele kommunen og ikke bare den enkelte avdeling.

Team i lean er en vesentlig faktor for å lykkes i leanarbeidet, og for å bygge en felles kaizenkultur for forbedring. Moos og Thomassen (1994) viser til anbefalte nivåer for å definere faggrupper som team, der samarbeidet er målrettet og reflektert. To av avdelingene beskriver seg selv ut fra det anbefalte samarbeidsnivået, og kan ha et godt grunnlag for å bygge kaizenkultur. Avdelingene mener de reflekterer over egen praksis. Refleksjon over praksis fører til ny forståelse, og nye mønstre for tenkning og handling vokser fram (Moos & Thomassen, 1994). Avdelingene kan ut fra denne forståelsen legge grunnlaget for felles og lik intern praksis, og koble holdning (kaizenkultur) og handling (teamsamarbeid) tettere sammen. Hatling et al. (2012) er opptatt av at en fellesforståelse og fellesutøvelse av team bidrar til kunnskapsoverføring, og mener en prosess for forståelse og utøvelse må gjennomføres i bedrifter.

Medarbeiderinvolvering og ansvarsfordeling skal i lean gi effekt og kraft i organisasjonen (Greve & Jensen, 2007), men ikke alle informantene opplever det slik.

«De involveres mer, men i hvilken grad de opplever ansvar for det er jeg litt usikker på.» «..vi har et kjempeansvar...som sørger for tjenestene..og vi har en sjef som gir oss det ansvaret og da.»

«Nei, vi det kommer jo an på hva kommunen pålegger oss, men vi jobber etter de ressursene vi har.»

«Jeg føler veldig det som leder. Jeg føler jeg har tatt mer ansvar sjøl og gjennom det sett mer ting, men det med involveringa..det er det viktig å jobbe med.»

I lys av disse sitatene uttrykkes det forskjeller i opplevelsen og tilstedeværelsen av ansvar og involvering, og at det er et forbedringspotensial. Ukeavisen Ledelse⁸ refererer til teamforskeren Håkan Sandberg som sier at involvering fordrer at de ansatte opplever arbeidsoppgavene som relevante, og at oppgavene egner seg for teamarbeid. Det forutsettes at oppgaven kan løses mer effektivt og med bedre kvalitet enn hvis man jobber alene. Avdelingene gir ulikt uttrykk for sitt forhold til team, forstått som forbedringsteam i lean. Forbedringsteamene knyttet til tavlemøtene er navet i det kontinuerlige forbedringsarbeidet (Greve & Jensen, 2007). Kommunen påpeker at det er essensielt for leanifiseringen at disse teamene fungerer. Tatt i betraktning at avdelingene i liten grad bruker leantavle og tavlemøter som arbeidsform, er det naturlig at de er usikre på dette med forbedringsteam. Imidlertid jobbes det i team i daglig drift, og det kan virke litt forvirrende å forholde seg til.

«..vi jobber i team hele tiden..» «Det er vel noe med systematikken som vi ikke føler er helt på...»

«Ja, altså, vi har jo vært det hele tida...»..i selv det ..leangreiene så har vi ikke samme, det blir to forskjellige for meg...»

«Nei...og det er etterlyst veldig tydelig, i medarbeidersamtalen.»

Utsagnene kan forstås som at forbedringsteamene ikke er i bruk på en slik måte som lean forventer. Leanteamene etableres og knyttes til det temaet som skal forbedres (Greve & Jensen, 2007). Teamene opprettes for å lære og for å praktisere metoden, og er definert inn i en bestemt, avgrenset kontekst. Forbedringsteamenes rolle er å gå på og av i henhold til det valgte forbedringstemaet. Størrelsen på gruppa kan variere, og det kan også være flere

⁸ <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/teamarbeid-er-ikke-sa-lett/>, 09.10.12.

grupper som jobber parallelt med samme forbedringstema. Grappa opphører når forbedringsarbeidet er gjennomført, og det kan variere hvor lenge teamet er i funksjon. Det kan også være nødvendig med forbedringsteam utover sin egen avdeling, dersom det er et tverrfaglig tema som berøres (Sønderby et al., 2008).

Womack og Jones (2003) er opptatt av «*the change agent*» som en forbedringsagent for organisasjoner som utvikler leansystemet sitt. De beskriver denne agenten som en «tyrann», og kan forstås som en kritiker som bryter inn i tradisjonelle roller og mønstre i organisasjonen. I kommunal sammenheng kan det også være formålstjenlig å tenke «de umulige tankene», og handle utenfor etablerte mønstre. Avdelingene har erfaring med at det å jobbe med lean ufarliggjør at de etterspør uavklarte forhold i andre avdelinger.

«Det kan være lurt å si når du maser for tredje gang at jeg er ikke masekopp, jeg er forbedringsagent, og begynne å bruke det bevisst...jeg henviste jo direkte til lean når det gjaldt den fakturaen. Og hvis vi får rydda opp så får vi en stor effekt av det.»

Kommentaren viser at man er villig til å ta ansvar for en forbedring i en arbeidsprosess man er en del av, motivert av effekten det vil gi ved å bryte et tidligere mønster. Det uttalte alibiet for forbedring er lean.

Deming (1986) regnes som kvalitetssirkelens far. Demingsirkelen viser den systematiske metodikken «*plan, do, check, act*» for arbeidet med kontinuerlig forbedring. Sirkelen er integrert i flere kaizentavler.

«...spesielt i forprosjektet så var det litt fokus på det PDCA-hjulet. Og vi har det på tavla våres, men hvor flinke vi har vært til å bruke det sånn systematisk det ja, det veit jeg ikke.»

Sitatet bekrefter at avdelingene har kjennskap til kvalitetssirkelen, men ingen av dem bruker den systematisk. I følge kommunens forventninger skal tavlemøtene synliggjøre forbedringsforslagene, status og framdrift via metodikken i «PDCA», med involvering fra de ansatte.

Om det ligger en motstand fra avdelingene i forhold til Demingsirkelen, går ikke spesielt fram av empirien. En avdeling mener sågar at lean ikke fører til kontinuerlig forbedring. Den manglende bruken kan henge sammen med opplevelsen av ikke å føle seg involvert eller delaktig, som tidligere nevnt. Bruken kan også ha sammenheng med at de ikke har

systematisert teamsamarbeidet, og derfor er usikre på metodikken. De forteller at de arbeidet lite eller ikke systematisk med kontinuerlig forbedring før lean ble innført.

«Nei, altså, ordet kontinuerlig forbedring var ikke i mitt vokabular, så jeg synes det er et veldig godt begrep.»

«..vi har en lang vei å gå, og i jobben med kontinuerlig forbedring av oss selv også...men jeg synes jo vi jobber på en veldig god måte. At vi har lært noe av lean, det har jeg i hvert fall»

Ut fra utsagnene kan det virke som om holdningen til kontinuerlig forbedring er positiv, men at det gjenstår å operasjonalisere bruken i en systematisk retning, og handle i samsvar med lean.

Arbeidet med kontinuerlig forbedring skal bidra til en bedring av tjenestekvaliteten i kommunen. De uttrykker både at de er og ikke er tilfredse med måten de selv arbeider med kontinuerlig forbedring på. Hvordan de ansatte selv evaluerer sin egen tjenestekvalitet påvirker deres medarbeidertilfredshet mener Slåtten (2011). Kommunen beskriver at tavlemøter er en arena for økt medarbeidertilfredshet, og at møtene tydeliggjør ansvaret for de ansatte. Slåtten (2008) ser en dominoeffekt i at kundertilfredshet har feste i de ansattes jobbtillfredshet, og som igjen har en effekt på den tjenestekvaliteten som leveres.

Funnene angående kontinuerlig forbedring kan forstås som at avdelingene er usikre på sin rolle i forbedringsarbeidet, og at denne usikkerheten virker hemmende på «å gjøre». Holdning og handling påvirker hverandre i denne sammenhengen. De ser betydningen av å arbeide med kontinuerlig forbedring, men mangler den eksplisitte kunnskapen (Takeuchi & Nonaka, 1995) som iverksetter retningen, metodikken og arbeidsformen. Kommunen argumenterer med at tavlemøtene sikrer framdrift i forbedringsarbeidet, og er en arena for å fange opp forbedringsforslagene.

Kontinuerlig forbedring er ikke spesifikt studert som et lean-verktøy i Brännmarks studie (2012). Sammenhengen mellom lean og kontinuerlig forbedring framkommer derfor i liten grad, og han hevder at leanarbeidet snarere blir eksempler på episodisk forbedring mer enn på kontinuerlig forbedring. Den praktiske metodekunnskapen via leantavlene kan gjøre sammenhengen mellom lean og kontinuerlig forbedring tydeligere for avdelingene, og motivere for forbedringsarbeidet.

I artikkelen fra forskningsprosjektet om Lean Operations (Lean Forum, 2012:2) påpekes sammenhengene mellom de praktiske og kulturelle variablene i leanarbeidet. Et hovedtrekk fra de deltagende bedriftene er at det vektlegges et langsiktig perspektiv der forbedringsarbeidet er godt forankret på alle nivåer i organisasjonen. Dette oppnår de ved å ha fokus på mennesker, gjennom gjensidig respekt, delegering av utfordringer, samt å dyrke det beste i hvert enkelt individ, i samspill med prosesser og dets input og output. Med denne basisen på plass kan man oppnå positive effekter av et kontinuerlig forbedringsarbeid med vekt på prinsipper, metoder og verktøy på et operasjonelt nivå, hevder forskerne. Bedriftene søker en bedre løsning enn den eksisterende ved å samarbeide på tvers av funksjoner og kompetanseområder, og med bruk av passende problemløsningsverktøy. Atferden illustrerer den nødvendige sammenhengen mellom holdning og handling også i arbeidet med kontinuerlig forbedring.

Noe av hverdagskritikken mot kontinuerlig forbedring er at det man gjør oppleves aldri som godt nok, og man når et metningspunkt for forandringer.

«..for det har blitt litt for store forventninger til at det skal skje noe revolusjonerende, at det skal skje i forbindelse med lean ..det er forventninger om at det skal skje endringer, større endringer.»

Sitatet illustrerer at omgivelsenes forventninger til lean er høye, i form av at forbedringene skal oppleves som omfattende og handlekraftige.

Å kunne glede seg over både de små og store forbedringene på kort og lang sikt, og benytte symbolske belønninger for effektene det gir, kan bidra til en positiv motivasjonsspiral (Sønderby et al., 2008), og motvirke forandringsmetning. I forlengelsen av metningskritikken følger tidsbruken som går med til resultatmålinger, tellinger og dokumentasjon. Det er derfor nødvendig at dokumentasjonsmengden og hensikten med rapporteringen av forbedringseffekter oppleves som meningsfylt, og ikke går på trivselen løs. I Lean Operations (2012) refereres det til at stadige betraktninger om svært høy produksjonstakt innen den norske industrien vitner om at det er en vanskelig balansegang mellom kravet til kvalitet og effektivitet på den ene siden, og trivsel og demokratiske arbeidsforhold på den andre. Med disse betraktningene fra industrien har «kommune-lean» en mulighet til å være føre var, og avpasse forbedringstakten og rapporteringsmengden i forhold til de ansattes endringskapasitet.

5.2.1 «Mener de ansatte at dette fører til kontinuerlig forbedring»? – en oppsummering

I følge Womack og Jones (2003) handler «Perfection» om selve grunntanken i kaizenkulturen, og i lean, om hele tiden å søke etter forbedringer for perfeksjonering. Perfeksjoneringen skal vise seg som en naturlig del av de daglige arbeidsoppgavene for både ansatte og ledere (Sønderby et al., 2008). De ansatte kjennetegnes ved at de er søkende og skaper aktiviteter som gir forbedringer og verdi for kunden. Med «Perfection» kan det skapes gevinster og resultater på lang sikt, men det kan også være kortsiktige og mindre prosjekter. For å gi avdelingene en målestokk på teoretiske forventninger knyttet til Leanprinsipp 5, fortolker og oppsummerer jeg med bakgrunn i funnene og diskusjonen hvordan de tre avdelingene horisontalt fyller forventningene. Oppsummeringen bidrar til å svare på forskerspørsmålet «Mener de ansatte at dette fører til kontinuerlig forbedring?»

Leanprinsipp 5: "Perfection"

Forventning 4: Målet med forbedringene er synliggjort, og gir inspirasjon og retning for de ansattes innsats for ytterligere verdiskaping.

Avdelingenes mål for verdiskaping er knyttet til kvalitet og tid. Forbedringstiltak er synliggjort i avdelingenes handlingsplaner, og gir en retning for de ansattes innsats. Sammenhengen mellom lean og kontinuerlig forbedring kan bli sterkere, og synliggjøres i form av leantavle, og i felles involvering i tavlemøter.

Forventning 5: Utvelgelsen av forbedringstiltakene skjer ved å prioritere tiltak i forhold til tilgjengelige ressurser.

Empirien gir ikke god nok innsikt i om hensynet til tilgjengelige ressurser er styrende for utvelgelsen av forbedringstiltakene fra avdelingenes handlingsplaner. En av avdelingene svarer bekreftende på at forbedringene de gjør er begrenset av kommunens ressurser.

Forventning 6: Forbedringer skjer med bruk av forbedringsteam og/ eller «forbedringsagenter».

Avdelingene bruker andre former for team i daglig drift, men de kan vise til at forbedringer skjer. Teamene de refererer til har ikke funksjon som forbedringsteam slik lean forventer, og er ikke knyttet til tavlemøter som arbeidsform. Erfaringen med teambruk fra daglig drift kan være en plattform for å ta i bruk forbedringsteam i lean. En definert «forbedringsagent» kan bli en kraftigere døråpner for forbedringsarbeid på tvers av kommunens avdelinger.

6.0 KONKLUSJON OG AVSLUTNING

Problemstillingen «*Hvordan brukes lean i daglig drift og fører dette til kontinuerlig forbedring?*» har vært ledende for denne studiens forskningsdesign. Jeg har erfart den kvalitative metodens fortrinn i å skaffe empirisk materiale fra informantenes prosesser og opplevelser av fenomenet og forskerspørsmålene. Casestudien ga en eksplorativ, utforskende tilnærming som smalnet inn underveis, fram til å besvare forskerspørsmålene og problemstillingen i lys av de to leanprinsippene 4 og 5.

En organisasjons utforming kan ses på som et styringsmiddel for og nå mål, og for å løse organisatoriske problemer. Gran kommune går massivt og grundig til verks med sin leaninnføring. Dette er uttrykt gjennom systematisk metodeinnlæring, og med tydelige forventninger til sine ansatte basert på utfordringer kommunen har og valgte strategier. Offentlige organisasjoner må ses ut fra et komplekst samspill mellom ytre press, kulturelle bindinger og planlagte strategier. Innholdsmessig kan dette sammenliknes med kategoriene «holdning» og «handling». De to begrepene spiller sammen og bidrar til endringer, men de kan også virke mot hverandre og bidra til stabilitet. I denne kompleksiteten argumenterer Christensen et al. (2009) med at omstillingsforsøk og innføring av idèer kan reformuleres, refortolkes, tilpasses og modifiseres. Avhengig av de kontekstuelle forholdene som organisasjonen står i skjer det en oversettelse, redigering og revidering av kunnskap i form av idèer. I lys av dette viser funnene fra studien i Gran at det har utviklet seg ulike leanpraksiser i de studerte avdelingene.

Funnene fra studien tolkes opp mot eksisterende teori på området (Johannesen et al., 2011). Jeg finner stort samsvar i funnene sett i forhold til teoretiske begreper og litteratur som er anvendt. Det samme gjelder i all hovedsak også for den sammenlignbare forskningen, selv om jeg påpeker forskjeller innen mål og omfanget av lean innføringen. Når det kommer til de teoretiske forventningene i leanprinsipp 4 og 5 er det imidlertid forventninger som ikke innfris, eller er mangelfulle. Det viser seg forskjeller knyttet til lean som styringssystem, systematikken i verktøybruk, teamsamarbeid og kunde-perspektiv.

Fra et teoretisk perspektiv, og støttet av leanlitteraturen, kan resultatene tyde på at avdelingene er typiske ved at det tar tid å bli «leanifisert». Min tolkning av dette er at tilstanden for leanarbeidet i kommunens avdelinger fortsatt er i en tidlig fase, etter bare ett år i daglig drift. Avdelingene har ulike kontekster, og går i ulik takt og tempo når det gjelder

bruken av lean i daglig drift. Det kan virke som om avdelingene har mindre bevissthet på forholdet til kontinuerlig forbedring, enn til lean. Samtidig gir de flere eksempler på at den kontinuerlige forbedringen er en følge av lean. Kommunen er i læringsmodus, og bekrefter dette ved å samtykke til forskning på egen praksis. Deres åpne holdning til læring kan på sikt medvirke til ønskede handlinger og endringer.

I lys av teori og definisjoner fra studien, empiriske funn og kommunens forarbeider finner jeg at avdelingenes leanarbeid framstår mer som en «leaninspirert praksis», enn avdelinger som er preget av systematisk leanarbeid. Avdelingenes holdninger til lean og kontinuerlig forbedring er imidlertid positivt preget, og det gir grunn til å tro at disse holdningene viser seg i handlingene framover.

6.1 Kritiske refleksjoner, og mulige temaer for videre studier

Forskeren selv regnes som forskningens viktigste redskap (Postholm, 2010). Jeg har med meg min bakgrunn og teoretiske forståelse inn i forskerfeltet, men jeg har lagt vekt på ikke å ha en bestemt oppfatning på forhånd slik at det gjenspeiles i studien. En mulig forskerskjevhets, ”author-bias”⁹, peker på betydningen av å tilstrebe en kritisk eller nøytralt granskende forskning. Jeg har opplevd kompleksiteten i kvalitativ forskning, og respekten og ydmykheten i å håndtere andres erfaringer og synspunkter på en transparent og etterrettelig måte.

Det som i utgangspunktet kan virke som overkommelige og konkrete forskerspørsmål å finne svar på, viste seg å avlede krevende, omfangsrike og sammensatte fagområder. Som forsker har det vært en utfordring å dempe interessante begreper og teori, eller holde dem utenfor siden det ligger en begrensning i oppgavens problemstilling og omfang, og i egne rammer. Empirien har gitt interessant og nyttig informasjon for studien. Den har også gitt innsikt og refleksjoner på områder som ligger på siden av problemstillingen, og som jeg derfor ikke har kunnet benytte.

Jeg skulle gjerne forfulgt kommunens åpne og søkende perspektiv om læring mer, særlig relatert til lærende organisasjon og lærende ledelse. Jeg ser også forbindelsene mellom lean og innovasjon. Lean sett i forhold til aksjonslæring ble jeg særlig nysgjerrig på underveis, og kunne vært et interessant perspektiv å studere videre.

Jeg har ikke brukt plass på forskjellene mellom privat (industri)-lean og offentlig-lean, og hva som skiller disse organisasjonsutformingene (Greve & Jensen, 2007). Jeg kunne ha sett enda mer på ledelsesperspektivet, men jeg ønsket å ha mest oppmerksomhet på medarbeiderne siden det først og fremst er gjennom dem at leanarbeidet kan måles operasjonelt. Selvledelse

⁹ Brännmark (2012).

og «Sense of coherence» er fagområder jeg mener har betydning for leanarbeidet, og kan være aktuelt for senere studier. Kundeperspektivet er sentralt i lean. Å studere nærmere hvilke effekter innbyggerne merker av lean som kommunens arbeidsform kan være interessant og nyttig.

Empirien er et resultat av beskrivelsene til representantene for lean-arbeidet. Det kan øke risikoen for «stakeholder bias» ved at bare de positive leaneffektene blir framhevet og oppvurdert. Kommunen har satt seg i førersetet for kommune-lean, og får mye oppmerksomhet i den forbindelse. Resultatene kan derfor være påvirket av slike skjevheter som oppmerksomhetseffekter gir, og må tolkes forsiktig ut fra de metodologiske vanskelighetene og begrensningene det medfører.

Jeg har ikke reflektert kritisk over om kjønnsfordelingen hos informantene har hatt betydning for informasjonen. En av gruppene besto av tre menn, mens de andre gruppene besto av kvinner. Hva slags informasjon jeg kunne fått fra den fjerde avdelingen i Bølgen 1 får vi ikke vite siden de ikke kunne bli intervjuet. Kanskje ville studien stått sterkere med alle de fire avdelingene samlet. Jeg har ikke funnet rom for å gå inn i en eventuell internkritikk og motstand mot lean i Gran kommune. Min opplevelse var at informantene var kritisk reflekterende, hadde selvinnsikt og balanserte en fyldig informasjon i både positiv og negativ retning.

Et kritisk forhold ved å bruke case-studie kan være "public-bias". Tilfellet man studerer kan ønske å bli oppfattet som vellykket. En fare er da at studien unnlates å bli publisert, eller delt med organisasjonen eller offentligheten dersom det ikke er slik. Dette er et forhold av ufrihet jeg kan kjenne på som forsker. Jeg har imidlertid valgt å benytte betegnelsen Gran kommune gjennom studien. Både kommuneledelsen og jeg har avtale om å kunne endre og anonymisere om vi finner det hensiktsmessig. Kommunen har hele veien stilt seg åpen og nysgjerrig til studiens utvikling, og jeg har opplevd dette som støttende i prosessen. Kommunen har fått anledning til å lese og korrigere teksten for å kvalitetssikre informasjonen om kommunen. En anonymisering kan bidra til at resultatene oppfattes som mer representative av leseren i forhold til leanarbeid i kommuner generelt. Likevel velger jeg å beholde kommunenavnet, fordi jeg mener at en kommune som er identifisert i større grad kan senke terskelen for at andre kommuner kjenner seg igjen, og lettere tar til seg funn i studien for sitt eget leanarbeid. All den tid kommunen samtykket til forskningen har jeg tatt det som et tegn på at kommunen er åpen for kritikk ut fra et forbedringsperspektiv som de selv forfekter å ha. Dessuten vet jeg at Gran selv er aktive og lærende med utadrettet informasjon i leansammenheng, og har

offentlig annonsert ambisjoner om å bli best i landet på lean. Læring og innsikt fra denne studien kan ses på som et bidrag i så måte.

Når studien er klar er empirien fire måneder gammel. To av avdelingene ga uttrykk for at intervjuet ga motivasjon til å gå videre i leanarbeidet i sine avdelinger. Noen av svarene kan derfor framstå på en annen måte nå, og studiens funn kan muligens legge seg annerledes enn ved intervjutidspunktet. Å følge de samme avdelingenes utvikling de neste fem årene kan være meningsfylt, for å finne ut om informantenes spådommer om et framtidig lean stemmer, og for ytterligere sammenlikninger og teoriutvikling.

For å kunne sammenlikne studiens funn benyttet jeg en svensk studie. Ingen av artiklene er fra Norge. Man kan spørre seg om litteraturstudien da har relevans for norske forhold, og det er en berettiget usikkerhet om resultatene her er generaliserbare til en norsk kommunesammenheng. Jeg valgte likevel å bruke den svenske studien ut fra manglende norske, tilsvarende studier. Danske kommuner har vært og er inspirasjonskilder for flere norske kommuner i deres leanarbeid, så er det også for Gran sin del. Motivet var å finne ut av og se hvordan funnene og resultatene fra egen forskning kan fortolkes, og legger seg inntil den internasjonale studien, herunder danske kommuner. Jeg mener sammenlikningen bidrar til troverdighet (Methmetoglu, 2004) for forskningen fra Gran kommune.

6.2 *Praktiske og teoretiske implikasjoner*

Temaet for studien er kontekstualisering forstått som «når kunnskap i form av idèer tas i bruk i organisasjoner», og virusteorien er en av hovedteoriene som er brukt for å belyse dette.

Praktiske og teoretiske implikasjoner bidrar til å forklare hvilken betydning og konsekvenser studien kan gi. Mitt ønske er at studien skaper engasjement og diskusjon hos leserne for en videreutvikling av kommune-lean.

Det er en utfordring for leanforskere at lean-begrepet ofte er beskrevet under ulike navn. Røvik (2007) er opptatt av det han kaller en språklig maskering og at en kamuflasje av begreper kan skape forskningsmessige utfordringer. En praktisk implikasjon for å unngå dette blir da at kommunen selv er tydelig på sin egen definisjon av hva de legger i lean, hva som er deres mål med lean, og hva den kontinuerlige forbedringen skal forbedre. Dernest kan det beskrives hva de mener skal til for at sin kommune er ”leanifisert”. En annen praktisk implikasjon er å tilrettelegge for oppfølging i avdelingens overgang mellom innføringsprosjekter og daglig drift. En endring i Gran kommune som skyldes denne nye innsikten er at prosjektlederens stillingsforhold er blitt forlenget, etter 2013. Kommunen bør

også tilby veiledning så lenge den enkelte avdeling har behov for det, og som et tiltak for å opprettholde lean. I Gran ligger det til rette for at OU-veilederne kan møte dette behovet. En viktig praktisk implikasjon er at enhver kommunal leanprosess må studeres og forstås i sin kontekst, for på den måten bidra til relevant kunnskapsoverføring og videreutvikling. En teoretisk implikasjon av studien er at kommunens leanarbeid bekreftes av eksisterende teori og forskning. Empirien blir utfordret av leanprinsippene 4 og 5 når det gjelder kundeperspektiv, teamsamarbeid, systematikk i verktøybruk og lean som styringssystem.

En forlengelse av virusteorien kan brukes som forståelsesramme for oppfølgingen av lean i daglig drift. Det er dristig, men fristende å benytte denne virusteorien som metafor med tanke på å se praktiske og teoretiske implikasjoner i sammenheng med studiens problemstilling: *Hvordan brukes lean i daglig drift og fører dette til kontinuerlig forbedring?* Hensikten med dette er å bringe inn forståelse med bakgrunn i begreper de fleste kan kjenne seg igjen i, og bidra til å skape diskusjoner om «kommune-lean». På den måten kan teorien utvikles, og tilpasses et kommunalt formål.

Slik jeg ser det skjer smitten av viruset «kommune-lean» i den perioden som innføringsprosjektet varer. Avdelingens strukturelle og kulturelle tilstand når smitten skjer, og en tilpasning av metodekunnskapen er avgjørende for hvordan overgangen til daglig drift skjer. Deretter følger en inkubasjonstid i hver enkelt avdeling der lean implementeres. Lengden og intensiteten på inkubasjonstiden er forskjellig i hver avdeling. Idèens tilstand preges av avdelingens robusthet og modning for «kommune-lean». Hvor massivt utbruddet av «kommune-lean» skjer, er derfor avhengig av den enkelte avdeling og dens muligheter og mottakelighet for idèen. Hver avdelings tålegrense og endringssmerte er ulik, og må således behandles individuelt av kommuneledelsen.

Å holde seg «frisk» i kommune-lean forutsetter en oppfølging og coaching så lenge avdelingen selv føler behov for det. Oppfølgingen bygger på en diagnostisering av hver avdelings behov. Diagnostiseringen preges av de ansattes involvering og medvirkning. Avdelingens leantilstand måles opp mot kommunens definisjoner av kommune-lean og for den kontinuerlige forbedringen. Om det er mulig å få til en lik styrke av «kommune-lean» for avdelingene, er særlig avhengig av deres «holdning» og «handling». Andre variabler som overordnede rammevilkår og tydelighet på kommunens mål med kommune-lean er viktig. I dette ligger klare forventninger om de ansattes myndiggjøring og utøvelsen av forbedringsteam som arbeidsform. Det innebærer også uttalte forventninger til hvilke verktøy som må brukes, og hvordan de skal brukes. Med basis i dette formulerer avdelingen sine egne

forbedringsmål, og «kommune-lean» spres inn i interne prosesser, møtestruktur og styringssystem for daglig drift. Spredningen er eksplisitt, detaljert og teoretisk. Hver avdeling pleies med lederveiledning og meningsfylte oppfølgingssystemer. Både små og store forbedringseffekter belønnes, og hele kommunens kvantitative og kvalitative gevinstbeholdning ses i sammenheng. Jevnlige påfyll av doser med kundekunnskap er livsviktig for opprettholdelsen av kommune-lean. Annet hvert år må avdelingene gjennomgå et mer omfattende kaizen-inngrep, og selv skaffe seg ny påfyll av smitten.

LITTERATURLISTE

- Adler, P. S., & Cole, R. E. (1993). Designed for learning: a tale of two auto plants. *Sloan management Review*, 34(3), 85-94.
- Brännmark, M. (2012). *Lean i kommun och myndigheter: En översikt över existerande empirisk forskningslitteratur*. Stockholm: KTH.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Dahler-Larsen, P., Normann Andersen, V., Møller Hansen, K., & Strømbæk Pedersen, C. (2003). *Selvevalueringens hvide sejl*. Odense: Syddansk universitetsforlag.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis: quality, productivity and competitive position*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (2006). *Guidelines for research ethics in the social sciences, law and the humanities*. Hentet fra <http://www.etikkom.no>
- Durand, J. P., Steward, P., & Castillo, J. J. (1999). *Teamwork in the Automobile Industry: Radical Change or Passing Fashion?* London: Macmillian Business Press.
- Eriksen, M., Thomas, F., & Mønsted, L. (2011). *God Leanledelse i administrasjon og service*. København: L&R Business.
- Finsrud, H. D., Ingvaldsen, J. A., & Rolfsen, M. (2012). Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning? *Magma*, (4), 42-50. Hentet fra <http://www.magma.no/lean-organisering-i-norsk-arbeidsliv-slutten-pa-medvirkning>
- Gran kommune (2012). *Bølgen 2011-2013, Lean i Gran kommune* (Informasjonsskriv nr. 02-12). Gran: Gran kommune. Hentet fra www.gran.kommune.no
- Gran kommune (2012). *Lean ABC*. Gran: Gran kommune. Hentet fra <http://www.gran.kommune.no/Documents/Prosjekt%20og%20planarbeid/LEAN%20ABC%20PDF.pdf?epslanguage=no>
- Greve, P. K., & Jensen, B. E (2007). *Lean med hjertet-i det offentlige*. København: Børsens Forlag.
- Grönroos, C. (1997). *Markedsføring av tjenester* (2. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Hatling, M., Ingvaldsen, J., & Rolfsen, M. (2012). Graphical profiling of team working through participatory research. *Team Performance Management*, 18(1/2), 27-40. doi: 10.1108/13527591211207699
- Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma*, 7(1), 95-102. Hentet fra www.magma.no

- Høgås, R. (2011). *En komparativ case-studie: innføringen av lean i kommunene*. Masteroppgave i Public Administration, Høgskolen i Lillehammer, Lillehammer.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Lean Forum (2012). *Lean Operations* (Hentet fra http://leanforumnorge.no/no/content/download/8792/57864/version/5/file/Lean+Operations+popul%C3%A6rvitenskapelig+artikkel_v9+final_aug+2012.pdf)
- Madsen, B.-E. (2000). *Fra næringsliv til læringsliv?* (SINTEF Report nr. STF38 S00919). Trondheim: SINTEF. Hentet fra <http://www.kunne.no>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.
- Moos, L., & Thomassen, J. (1994). *TEAM. Dannelse-vedligeholdelse-koordinering*. København: Danmarks Lærerbhjskole.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forl.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Røvik, K. A. (2012). *Når reformideer - som Lean - skal implementeres*. [Innlegg på AFI forum, 27.03.12].
- Seiersten, A.-K. (2012). *Forprosjekt, Gran kommune*. [Internt dokument].
- Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25 (4), 785-805.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet: utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforl.
- Slåtten, T. (2008). Antecedents and effects of emotional satisfaction on employee-perceived service quality. *Managing Service Quality*, 18(4), 370-386.
- Slåtten, T. (2009). The effect of managerial practice on employee-perceived service quality: The role of emotional satisfaction. *Managing Service Quality*, 19(4), 431-455.

- Slåtten, T., Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Service quality and turnover intentions as perceived by employees: Antecedents and consequences. *Personnel Review*, 40(2), 205-221.
- Sønderby, S., Iversen, F., & Holte, A. (2008). *Lean i kommunerne. Effektivisering i fællesskab*. Hentet fra http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_35614/scope_0/ImageVaultHandler.aspx
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Troye, S. V. (1999). *Kvalitet: Evne til å tilfredsstille*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Walseth, L. T., & Malterud, K. (2004). Salutogense og empowerment i allmennmedisinsk perspektiv. *Tidsskrift for Den norske legeforening*, 124(1), 65-66.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation* (Rev. utg.). New York: Free Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). *The machine that changed the world*. London: Simon & Schuster.

VEDLEGG

Vedlegg nr.1 Godkjenning for forskning, NSD

Vedlegg nr.2 Intervjuguide

Vedlegg nr.3 Tre eksempler på kodingsprosess. Kategorisering til abstraksjonsnivå.

Vedlegg nr.4 Vertikale funn fra avdelingene

Vedlegg nr.5 Analyse fra skriftlige refleksjoner

Vedlegg 1 Godkjenning for forskning, NSD

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 30664

Formålet er å studere hva Lean som metode betyr for arbeidet med kontinuerlig forbedring i en kommune. Utvalget omfatter ca. 30 ansatte i en kommune som benytter Leanmetoden i daglig drift.

Personidentifiserbar data samles inn gjennom skriftlige refleksjoner og gruppeintervju. Det gjøres lydopptak av intervju. Vi forstår det slik at materialet behandles elektronisk. Det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig informasjon. Informasjonen er tilfredsstillende.

Personvernombudet forstår det slik at det er gitt tillatelse til innsyn i møtereferater og at disse vil inngå som en del av datamaterialet. Dersom møtereferatene inneholder personidentifiserbar informasjon vurderer personvernombudet det slik at disse opplysningene kan behandles med hjemmel i personopplysningsloven § 8 d), og at prosjektleder kan unntas fra informasjonsplikten iht. personopplysningsloven § 20 b).

Personvernombudet legger til grunn at behandlingen av personopplysninger er i samsvar med Høgskolen i Lillehammer sine rutiner for informasjonssikkerhet. Dersom direkte personidentifiserende opplysninger knyttes til datamaterialet, anbefaler personvernombudet at det benyttes en kode som viser til en koblingsnøkkel og at disse lagres adskilt fra det øvrige materialet i prosjektperioden.

Spørsmål om anonymisering i publisasjon avtales med den enkelte informant, jf. informasjonsskrivet. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte før direkte/indirekte personopplysninger publiseres. Det anbefales at informanten får anledning til å lese igjennom opplysninger om seg selv og godkjenne sitater før publisering.

Prosjektslutt er 01.02.2013. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Eventuell koblingsnøkkel og lydopptak slettes, indirekte personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres.

Vedlegg 2 Intervjuguide

INTERVJUGUIDE – halvstrukturert intervju.

Prosjektgrupper fra Leans innføringsprosjekter – Bølgen 1 i Gran kommune.

Kort innledning:

Om hensikten med intervjuene og undersøkelsen.

-; hvem jeg er, hvem som deltar, hva som skal skje nå, hva som skjer etter intervjuet, bruk av lydbånd, taushetsplikt, anonymitet og frivillighet defineres. Informert samtykke samles inn.

Underspørsmålene i intervjuet er veiledende.

Forskningsspørsmål:

Refleksjoner fra innføringsprosjektene

- Hva mener dere var årsakene til at dere var en av kommunens pilotprosjekter i Bølgen 1?
- Er det noe ved innføringsprosjektet dere likte spesielt godt? (oppskriften)
- Er det noe dere likte mindre godt?

Skriftlige refleksjoner (se eget vedlegg s 3). Er det noe du vil kommentere av det du har notert?

Refleksjoner rundt dette med bruk i daglig drift

- Lærte dere metoden så godt i innføringsprosjektet at det var greit å ta den i bruk i daglig drift?
- Brukes Lean i det daglige, (i daglig drift?)
- Mener dere at dette fører til kontinuerlig forbedringsarbeid?

Ja/Nei; i så fall

Refleksjoner over hvorfor evt. hvorfor ikke?

- Hvis lean ikke blir en del av den daglige driften, har dere noen oppfatninger av årsakene til dette?

(- evt. be om utdypning.)

- Har dere noen tanker om hva som evt. skulle til for at forbedringsarbeidet kunne bli en nyttig del av den daglige driften?

Dersom lean brukes i daglig drift:

- Hva mener dere er målet med å bruke lean på deres arbeidsplass?

- Hvordan jobber dere med lean?
- Er det slik at lean er styringssystemet deres?
- Hva er det som gjøres konkret? Hvordan brukes lean i daglig drift?
- Kan dere si noe om hvordan tavlemøtene gjennomføres?
- Benytter dere forbedringsteam? Ja/nei. Hva tror dere kan være grunnen til det?
- Hvor får dere idèene til forbedringer fra? (brukerundersøkelser, egne interne idèer, inspirasjon utenfra, annet?)
- Hvilken rolle spiller brukeren i forbedringsprosessene? Er eksterne brukere involvert i forbedringsprosessene? Har dere noen eksempler på det?
- Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra eksterne brukere på om de merker endringer, forbedringer i tjenestetilbudet som skyldes lean?
- På hvilken måte arbeider dere annerledes nå enn før lean?
- Hva mener dere må til for at lean skal bestå som arbeidsmetode i Gran kommune framover?
- Dersom dere skulle se for dere en ønskesituasjon ang lean i Gran, hva ville det vært om 5 år?

Refleksjoner om dette fører til kontinuerlig forbedring?

- Hvordan arbeidet dere med kontinuerlig forbedring før lean-prosjektet? (forbedringssirkelen Plan, Do, Check, Act)
- Hvilket ansvar føler dere at dere har for kommunens kontinuerlige forbedring?
- Mener dere at lean er en egnet metode for å arbeide med kontinuerlig forbedring? I så fall hvorfor / hvorfor ikke?
- Mener dere at dere er mer involvert og har fått mer ansvar for kontinuerlig forbedring nå enn før lean? Hvordan kommer dette til uttrykk? ("endringsagenter")
- Kan dere si noe om event resultater eller effekter som de kontinuerlige forbedringene har ført til, med tanke på dere som medarbeidere, for kommunesystemet eller på brukernivået?
- Er dere tilfredse med den måten dere jobber på med kontinuerlig forbedring? Kan dere ønske det noe annerledes enn i dag?

Oppsummering

- Er det andre forhold i denne forbindelse dere vil si noe om? I hvilken grad opplevde du at dette intervjuet hadde relevante spørsmål?

Tusen takk for deres bidrag til studien!

Skriftlige refleksjoner, – eget vedlegg, ca 5-6 min:

-Hvordan vil du beskrive **leanmetoden** slik du oppfatter den? Bruk stikkord.

-Kan du skrive ned noen stikkord på hva du legger i **kontinuerlig forbedring**? Bruk stikkord.

-Sett kryss ved de leanverktøyene som brukes mest på din arbeidsplass i dag:

Verdistrømsanalyse.

Gråpapir/ tavle.

Tavlemøter.

5S – arbeidsstandarder.

Handlingsplan for forbedringstiltak.

Mål og resultatstyring (måltall og resultater ajourføres).

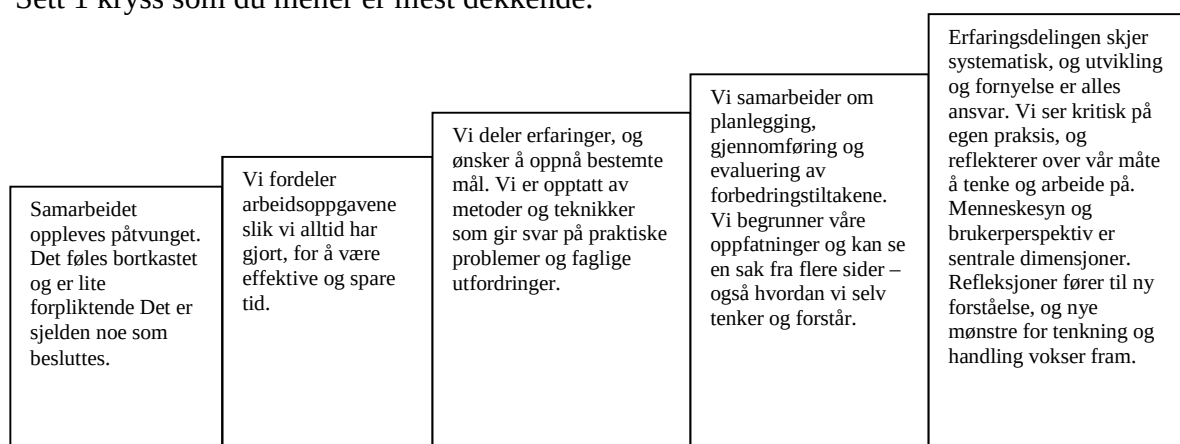
Analyse av sløsingssområder.

Teamsamarbeid.

Annet?

-Hvordan vil du beskrive nivået på samarbeidet dere har når dere jobber med kontinuerlig forbedring?

Sett 1 kryss som du mener er mest dekkende.



Påtvunget kollegialitet

----- *samarbeid i grupper* ----- *teamarbeid*

(Moos og Thomassen, 1994, 5 nivåer for samarbeid)

Vedlegg 3 Tre eksempler på kodingsprosess. Kategorisering.

Transkribert materiale, side 4, avd.1.	Koding	Kategorisering
holde den, nei, men den var en grunn til det. Men en skal ikke kimse av den tida en bruker altså. -Det dere gjør da i forhold til lean da i hverdagen, mener dere at det bidrar til kontinuerlig forbedring? Ja, i hverdagen, vi følger jo de rutinene. Det er det vi egentlig sitter igjen med er rutiner egentlig. Ja, og bedre og mer lik praksis og vi har bedre kvalitet i ...Vi har fått reduksjon i utbetalinger av sosial stønad fra første tertial i fjor til i vår.... og det er ikke sånn atvi har tro på at dette var en av tingene som bidro til at vi klarte å vurdere saker bedre og det å jobbe bedre med folk. Men det er fryktelig vanskelig å si ikke sant, det er jo ikke eksakte tall her, jeg har tallene på hva jeg betaler ut men årsakene er mer komplekse enn som så. Skal man analysere det så må man vel ta en helt doktorgrad. Men i hverdagen vår sier vi, dette er lean det sier vi ja det sier vi jo selv om ikke det som er utgangspunktet, så er det jo hele tida forbedringer og endringer til det bedre for brukera. Det er ikke sjelden vi konkluderer med at det er lean da, for det er noe med språket en bruker. Men jeg må jo si at en del av de derre begrepa de er ikke veldig langt framme i panna hos meg altså, ikke hos meg heller, de er ganske fjerne. -For det er jo en diskusjon om man skal omdøpe noen av begrepene inn i en mer kommunal hverdag og en kommunal sammenheng for å få en mer tydelighet i hva de innebærer. Jeg reagerte på noen begreper helt i starten på det innføringsprosjektet som jeg synes er negative begreper; sløsing for eksempel synes jeg er uheldig å bruke og da vil en jo ikke bruke det ordet selv. Jeg synes jeg det skaper noe negativt og litt sånn motstand som er unødvendig i en sånn sammenheng. Ja det blir veldig likt, da tar en utgangspunkt i at du faktisk sløser med ting et negativt utgangspunkt. Sløsing er ikke noe du sier for at du skal bli bedre på no, jeg tror ikke det er det beste å bruke. Har du tenkt på noe annet ord? Vi brukte jo noe annet, vi tok jo opp det med en gang, men jeg kommer ikke på det. Det er en bra runde å gå det i forhold til orda. Og det var samtidig med det fokuset om å spare tid så ble det litt negativt, det forsterket seg, enig. -Jeg er litt nysgjerrig på om lean og innføring av lean kan være mulig i en etat som deres som har tre etater eller to forvaltningsnivåer – har det noe å si tror dere? Ja jeg ser at det som foreligger på statlig side er jo egentlig lean, det er kontinuerlig forbedring og målstyring og der er det en verktøykasse og, og statlig	Tidsbruk. Følger nye rutiner. Bedre og mer lik praksis, bedre kvalitet. Vurderer saker bedre og jobber bedre med folk. Sier at dette er lean. Det er forbedringer og endringer til det bedre for brukerne. Leanbegrepene er ikke langt framme i panna. Leanbegreper kan oppfattes som noe negativt, skape motstand. Vi brukte noe annet, bra å gå en runde med orda. På statlig side er det jo egentlig lean, og de kjører store endringsprosesser.	Tjenestekvalitet Kultur for forbedring. Kundefokus. Omforming

Forts., eksempel 2

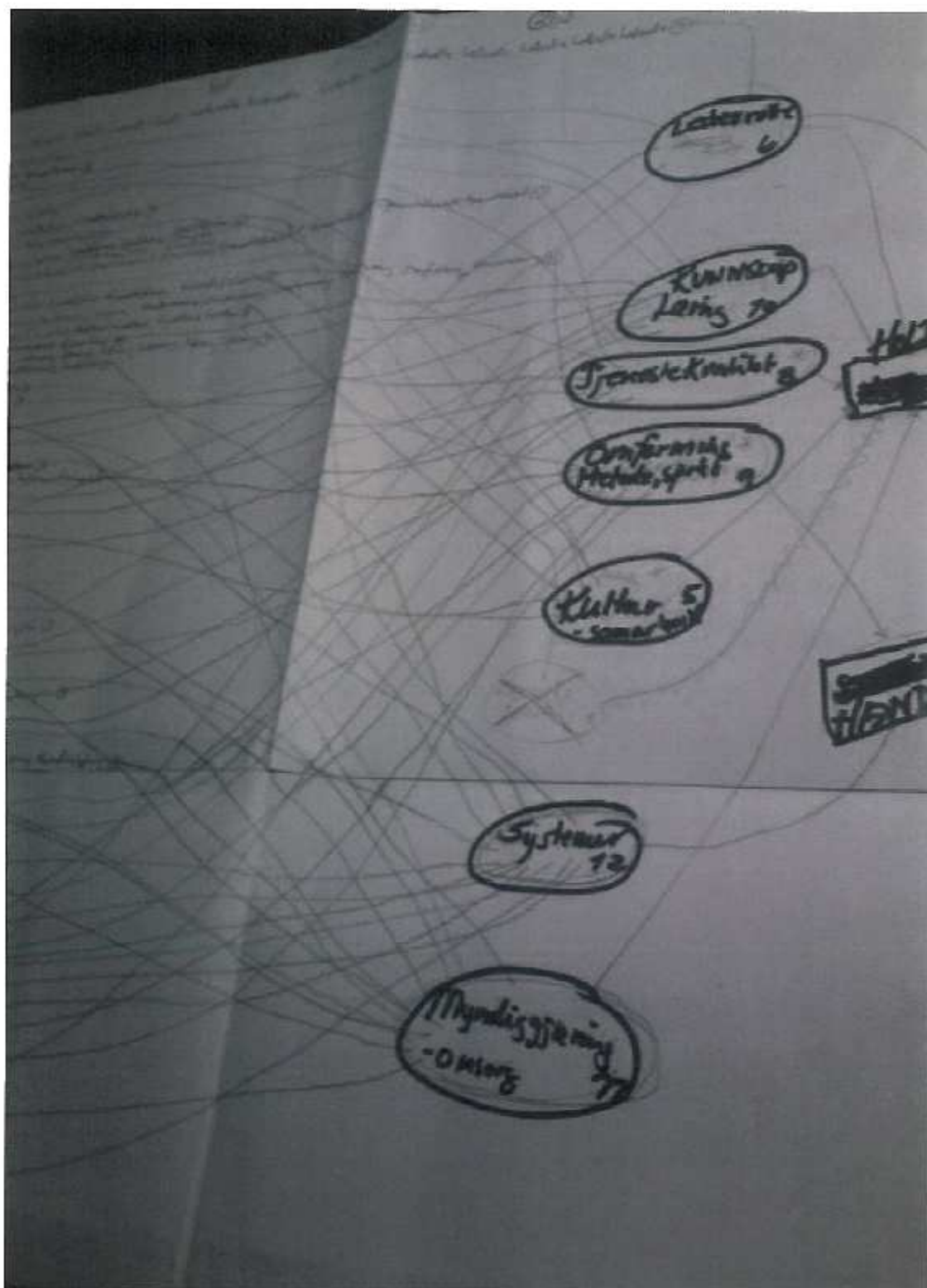
Transkribert materiale, side 1, avd.2	Koding	Kategorisering
Det har jo vært sånn at..jeg er veldig ordensmenneske noe så fryktelig og, så før vi begynte med lean så hadde jo vi alle permer i orden fra før nummeret og navna og med teksten på og alt sto i hyller. Disse jentene her mente vi skulle merke hyllene og, men som jeg sa hvis du ikke greier å lese permer da har du ikke noe der å gjøre i det hele tatt, da får du finne på noe annet. Siste vi fikk høre nå var at vi skulle begynne å merke skapene og hva som var inni skapene og så ha laminerte ark for å vite hva som var i skapa og sånn, men da sa jeg at dette er ikke noe institusjon. Men når det gjelder lean da, det vi har lært mest av det er vel at.. vi har en tavle på veggen vi har lært oss å sette opp forslag, sette oss mål og strebe etter å oppnå de målene, på en enklere måte uten å legge mer arbeid i det. Altså hverdagen vår..vi prøver å gjøre hverdagen vår enklere uten å legge mer arbeid i det, det skal ikke bli mer arbeid ut av det men vi skal komme fram til målet på en smidigere måte. Hos oss er det største problemet slitasje og skader, fallskader, og det er klart at med lean så letter det hverdagen når vi har lagt det opp etter planene vi eller ruter som vi har, alle vet hvor mye vi skal ta, hvor mye som kan være maks for hver person over lengre tide uten å få slitasje, andre skader, jeg har vært plaget av og gått sykemeldt i hele fjor blant annet og det er sånn som kommer jo eldre du blir. Men vi har oss å ta i mot forslag fra andre alle sammen, vi var fem stykker når vi begynte med lean, fem stykker to lærlinger og tre svenner, og lærlingene kom jo med veldig mange artige innspill, eh, de var veldig gode i vår digital verden, pc, vi har lært enormt mye av dem, de har finni på mye som er moderne som jeg er som har drivi på så lenge , jeg tenkte ikke i de baner, så det samspillet mellom ung og gammel det kom mye bedre fram i lean, når du får satt det opp på tavla med forslag, mhm, framdrift liksom når vi skal oppnå bedre resultater på en enklere måte. -Men når har dere de tavlemøtene da? Eh, en gang i måneden når vi har månedsmøte også av og til hvis det dukker opp noe. Vi har vært flinke til å ...vi tar det jo etter hvert hvis det er noe..så flere ganger i måneden, så har vi jo kaffemøte hver morgen før vi går ut så hvis det er noe så blir det tatt opp direkte med en gang. Og vi fører statistikk og sånn på tavla så vi ser framdrift med ..hvor mye vi har tatt og sånn..ja, -Hva gjorde dere før lean da, før tavlemøtene, med den strukturen der? Da hadde vi sånn som vi har det i dag, ..vi hadde det egentlig på samme måten bare at vi ikke hadde den tavla. Den eneste vi har gjort etter at den kom var at vi ryddet..vi fikk en ekstra runde med opprydding men nå	Hadde alle permer i orden før lean Vi har lært å sette opp forslag sette oss mål, strebe etter å nå målene med tavla på veggen. Vi prøver å gjøre hverdagen enklere, lean letter hverdagen. Lært mye av lærlingene, tar i mot forslag og artige innspill. Samspill mellom ung og gammel kom bedre fram i lean, på tavla med forslag. Tavlemøter en gang pr mnd i månedsmøtet, men også etter hvert hvis det er noe. Fører statistikk på tavla	Læring Anerkjennelse System Implementering Bekreftelse på egen praksis

Forts., eksempel 3

Transkribert materiale, side 5, avd.3	Koding	Kategorisering
Men det sier kanskje også noe om hvem som bør være i en sånn gruppe, i realiteten så burde rådmannen selv ha vært med direkte inn i det prosjektet hvis vi skal få fullt ut sånn som man tenker seg man skal jobbe med lean, for det er en grunn til at stedlig leder skal være med i gruppa. Mens her var det på en måte den ene lederen og så det det handla om gikk så til de grader på fag at det var mer tilrettelegging av utstyr og sånn som lå på meg og det som gikk innenfor budsjettammer og sånn, men den rent faglige endringen i ting ligger veldig på rådmannen. Så det er en viktig konklusjon. Men det har ikke gjort at , jeg synes vi har fått masse ut av dette likevel. -mener du han skulle vært med i prosjektgruppa deres? Ja. Fordi han er jo formelt den fagansvarlige for området, i praktisk utøvelse er det meg og for organisasjonsprosesser er det deg. Så stedlig leder, hvordan velger en det i starten av et leanprosjekt var jeg veldig usikker på men samtidig det betyr ikke at jeg ikke er glad for at vi hadde det prosjektet for jeg synes det hadde, som sagt en kjempeluksus å ha noe å jobbe videre med men det har ikke blitt gjennomført som et standardprosjekt med alle, fra a til å. Men jeg opplevd at det styrka deg veldig faglig sett i presisjonen og med de kursa og de andre prosjektene i forlengelsen av det, vi ba jo om det – vi ville det. -dere første fire gruppene var kanskje litt prøving og feiling for å finne en kurs ..ja, det er nok gjort noen endringer og forandringer.. Det var jo mye av poenget med det, å lære noe. Absolutt , for det var mye det var fremdeles de engelske ordene og leansk på gran hadde på ingen måte falt på plass enda. Så og det tror jeg, for jeg var jo veldig raskt ute med neste prosjekt og for jeg har vært egentlig tidlig på med begge våre prosesser og jeg , det kommer vi sikkert til også, for jeg er av de som ikke har kommet i gang med masse tavlemøter og sånt noe. Men jeg opplever jo at lean lever videre i daglig drift i etterkant av begge de prosessene det er jeg ikke i tvil om men det kan vi ta mer etter hvert. -Ja, jeg kan tenke meg at dere bruker noen minutter, 5, 6 minutter bare på å skrive ned intuitivt om hva dere tenker om dette med leanmetoden og kontinuerlig forbedring og da har jeg jo litt skriftlig materiale og i tilfelle kvaliteten på lyden skulle bli for dårlig her. Deres	Stedlig leder bør delta i prosjektet Faglig endring ligger på rådmannen Faglig styrking som en del av leanprosessen Mye av poenget var å lære Begrepsbruken, lean på gransk Ikke i gang med tavlemøter. Lean lever i daglig drift	Deltakelse Myndiggjøring. Lærende organisasjon. Omforming Implementering

Forts. kategorisering til abstraksjonsnivå.

63 kategorier	7 kategorier	2 hovedkategorier
---------------	--------------	-------------------



Vedlegg 4 Vertikale funn fra avdelingene

4.1.1 Avdelingenes refleksjoner fra innføringsprosjektene

1. Ønsket selv å delta ut fra et internt behov.

Er fasinert av den grundige leanmetoden, særlig kartleggingsdelen. Godt fornøyd med at det var satt av tid, og at det var fasilitert av leanveilederne.

Det var vanskelig med kommunens fokus på tidsbesparelse.

Har gjennomført et nytt leanprosjekt i avdelingen.

2. Ble med på grunn av pålegg fra virksomhetsledelsen.

Bra å lære om tavlemøte og struktur.

Synes det gikk altfor mye tid, gikk utover hverdagsoppgavene, var lite komprimert.

Har brukt lean i avdelingen etter innføringsprosjektet.

3. Meldte seg selv til å delta.

Likte godt å få søkelys på egne oppgaver, og som berører andre. Får innsikt i interne arbeidsoppgaver. Godt med fasilitator.

Mener de ikke lærte leanmetoden godt nok i innføringsprosjektet.

Gjennomførte ny leanprosess internt etter innføringsprosjektet

4.1.3 Avdelingenes refleksjoner rundt bruk av lean i daglig drift.

1. Mener de lærte leanmetoden i innføringsprosjektene så godt at de kunne bruke den i egen avdeling, men at det var noen utfordringer.

Målet med leanarbeidet er kvalitet.

Brukte leanmetoden selv i en ny intern runde etter innføringsprosjektet. Tavla er plassert et sted der den ikke kan brukes. Fant ikke helt måten å bruke tavla på. Vil kjøpe flere leantavler, og lage en plan for å ta i bruk tavlemøter høsten 2012.

Det er resultater å vise til fra leanarbeidet. Effektene av lean er innlemmet i rutinemønstre og møtepunkter.

Idèer til forbedringer kommer fra behov de ser i egen hverdag, innspill fra egne veiledere, tips utenfra. Bruker egne brukerundersøkelser, men ikke som basis for forbedringsarbeidet. Har eget brukerutvalg, men det er ikke direkte knyttet til kontinuerlig forbedringsarbeid.

Jobber annerledes etter lean i forhold til drøftingsmøtet, større bevissthet og flere er nå inkludert. Mener arbeidskulturen er endra etter leanprosjektet sitt. Får mer lik praksis.

Kommer til å bruke elementer av lean inn i arbeidet framover. Sier det er et kjempeverktøy for

elementer i kartlegging og grundige analyser. Ønsker seg at lean brukes som en del av hverdagen.

2. Mener de hadde lean innebygd før innføringsprosjektene.

Målet med å bruke lean er å gjøre ting på en enklere måte. Tenker på lean som tavlemøter.

Forslag til idèer kommer fra forslagssida på egen leantavle. Har forbedringsteam.

Får forslag om forbedringer fra kunder, men bruker dem lite/ikke.

Jobbet ikke med forbedringsarbeid før lean.

Trivsel og samarbeidet er blitt bedre på grunn av tavlemøtene.

Det er effekter av lean i tjenesten, endring av arbeidsrutiner.

Større miljøer der lean får en annen plassering i hverdagen kan gjøre at lean varer. Ønsker seg nytt datautstyr.

3. Mener de ikke kunne metoden godt nok før de begynte i egen avdeling.

Målet med lean i avdelingen er forbedringer, også små forbedringer.

Endret postrutinene.

Lean er ikke en del av styringssystemet.

Bruker ikke forbedringsteam.

Innspill til forbedringer kan komme fra politikere, virksomhetsledere.

Er ikke i gang med tavlemøter. Vil ta i bruk tavlemøter til høsten (2012).

For at lean skal vare må lean forenkles og legges på et nivå som gjør at det ikke oppleves som et prosjekt, men en arbeidsform. Ønsker seg at lean er en del av kulturen, Vi i Gran.

4.1.4 Avdelingenes refleksjoner om dette fører til kontinuerlig forbedring.

1. Kvalitetsforbedringsjobbinga begynte kanskje med lean, da fikk de et hjelpemiddel for å komme i gang. Bruker PDCA mer eller mindre, ikke så veldig bevisst. Mye ad hoc jobbing for å finne løsninger før lean, ikke grundig og systematisk.

Føler de har et kjempeansvar for kontinuerlig forbedring.

Mener lean er en egnet måte å arbeide med kontinuerlig forbedring på.

De ansatte er mer involvert, men er usikre på om de ansatte føler mer ansvar for kommunens arbeid med kontinuerlig forbedring.

Det er flere effekter av jobbinga med lean og kontinuerlig forbedring. Tegn fra brukere på at forbedringstiltak har effekt er færre telefoner, stillhet, reduksjon i antall søknader om nødhjelp. Hadde ikke sjans til å være så fokusert på innholdet før. Mener de bygger en forbedringskultur.

Er tilfreds med måten de jobber med kontinuerlig forbedring på.

Opplever oppfølgingen fra kommunen som litt krevende.

2. Bruker PDCA lite systematisk.

Ansvar for kontinuerlig forbedring kommer an på hva kommunen pålegger dem.

Mener at lean ikke fører til kontinuerlig forbedring.

Lettere å få gjennom saker nå, når flere er involvert.

Er ikke helt tilfredse med måten de jobber med forbedringer på.

3. Jobba ikke med kontinuerlig forbedring før lean, brukte ikke begrepet. Brukte andre metoder.

Bare lederen føler seg mer involvert nå enn før lean, men alle føler ansvar for kontinuerlig forbedring.

Mener lean er en egnet måte å jobbe med kontinuerlig forbedring på.

Mener at det de gjør fører til kontinuerlig forbedring. Tavlemøter må til for å holde en verdistrøm i live med kontinuerlig forbedring.

Noe tidseffekt kan spores på grunn av overgangen til I-pad for politikere, og at oppgaven med varamannslistene er overlatt til politikerne selv.

Er ikke tilfredse med måten de jobber med kontinuerlig forbedring på. Føler de maser litt som forbedringsagent. Oppgavefordeling må avklares og leanprosesser må ses i en total sammenheng for kommunen.

Vedlegg 5 Analyse fra skriftlige refleksjoner

Skriftlige refleksjoner, – eget vedlegg, ca 5-6 min - ANALYSE:

-Hvordan vil du beskrive **leanmetoden** slik du oppfatter den? Bruk stikkord. 9 svar

1. Detaljert og grundig med fokus på tid og sparing. Grundig i forhold til kartlegging og analyse. Gode verktøy i forbedringsarbeid. Grundig. Bidrar til refleksjon. Ble brukt noen negative begreper.
2. Treg, vanskelig innføring. Dårlig forhåndsplanering. Tenke nytt, sette arbeidet mer i system, jobbe smartere. Tidkrevende.
3. En god, systematisk måte å arbeide med utvikling og forbedring. Beskrive den enkelte arbeidsoppgave – synliggjøre de små «uviktige» oppgavene. Fokus på å utvikle rutiner og jobbe systematisk for å effektivisere arbeidet med hensyn til bruk av personer, kompetanse og utstyr og å tilpasse organisasjonen slik at ressursene utnyttes best mulig til enhver tid. Aktiv involvering av hver enkelt medarbeider med kontinuerlige tilpasninger ut fra de erfaringene vi gjør gjennom daglig drift.

-Kan du skrive ned noen stikkord på hva du legger i **kontinuerlig forbedring**? Bruk stikkord.

9 svar

1. Lete etter forbedring. Åpenhet. Nysgjerrighet. Kreativitet. Metode for utvikling på alle områder. Refleksjon rundt egen praksis. Tenke nytt til beste for brukere.
2. Gode forslag, samtaler. Forslag fra arbeiderne, yte god service, vurdere hva vi har gjort, er det noe som kan gjøres bedre, faste og klare mål, lettere utført arbeid.
3. Endringer. Effektivitet. Lean er prosess, ikke prosjekt. Har du gjennomført leanprosess er du aldri ferdig – du går bare over i en ny fase – kontinuerlig forbedring.

-Sett kryss ved de leanverktøyene som brukes mest på din arbeidsplass i dag:

8 svar

Avd.:	1	2	3	Totalt i bruk
Verdistrømsanalyse.		1	1	2/8
Gråpapir/ tavle.	1	2		3/8
Tavlemøter.		3		3/8
5S – arbeidsstandarder.	1	2		3/8
Handlingsplan for forbedringstiltak.	2	1	2	5/8
Mål og resultatstyring (måltall og resultater ajourføres).		3		3/8
Analyse av sløsingssområder.			2	2/8
Teamsamarbeid.	1	2		3/8
Annet?				
Totalt antall verktøy i bruk:	4/8	7/8	3/8	

-Hvordan vil du beskrive nivået på samarbeidet dere har når dere jobber med kontinuerlig forbedring?

Sett 1 kryss som du mener er mest dekkende. 9 svar.

1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
					1		1	2	1+2 4,5	1			1	

Samarbeidet oppleves påtvunget. Det føles bortkastet og er lite forpliktende. Det er sjelden noe som besluttes.	Vi fordeler arbeidsoppgavene slik vi alltid har gjort, for å være effektive og spare tid.	Vi deler erfaringer, og ønsker å oppnå bestemte mål. Vi er opptatt av metoder og teknikker som gir svar på praktiske problemer og faglige utfordringer.	Vi samarbeider om planlegging, gjennomføring og evaluering av forbedringstiltakene. Vi begrunner våre oppfatninger og kan se en sak fra flere sider – også hvordan vi selv tenker og forstår.	Erfaringsdelingen skjer systematisk, og utvikling og fornyelse er alles ansvar. Vi ser kritisk på egen praksis, og reflekterer over vår måte å tenke og arbeide på. Menneskesyn og brukerperspektiv er sentrale dimensjoner. Refleksjoner fører til ny forståelse, og nye mønstre for tenkning og handling vokser fram.
Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Nivå 5

Påtvunget kollegialitet

samarbeid i grupper

----- *teamarbeid*

(Moos og Thomassen, 1994, 5 nivåer for samarbeid)

Gjennomsnitt avd. 1. $4+4,5+4,5:3=4,3$	Gjennomsnitt avd. 2. $3+4+5:3=4$	Gjennomsnitt avd.3 $2+3+3:3=2,6$
Horisontalt gjennomsnitt: $4,3+4+2,6:3=3,6$		