



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Vivek Vaishnavi

## Masteroppgave

### Ledelse og læring

En organisasjonsteoretisk case-studie av Lean i en offentlig organisasjon

Master i offentlig ledelse og styring

2015

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA  NEI

## Innhold

<b>NORSK SAMMENDRAG .....</b>	<b>6</b>
<b>ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT) .....</b>	<b>7</b>
1. INNLEDNING .....	8
1.1 Formål.....	8
1.2 Problemstillinger.....	8
1.3 Faglig orientering og relevans.....	8
1.4 Teoretisk utgangspunkt.....	9
1.5 Metode.....	11
1.6 Empiriske forventninger.....	11
1.7 Oppgavens struktur.....	12
1.8 Begrepsforklaring: <i>Lean</i> eller <i>Kontinuerlig Forbedring (KF)</i> .....	14
2. HVA ER EGENTLIG LEAN? .....	15
2.1 Innledning.....	15
2.2 <i>Lean</i> som begrep.....	15
2.3 Historisk utvikling av <i>Lean</i> som begrep .....	16
2.3.1 <i>Toyota Produksjon System</i> .....	16
2.3.2 <i>Tilpasningsdyktig Lean</i> .....	17
2.4 Implementering av <i>Lean</i> i det offentlige Norge .....	20
2.5 Den norske modellen og <i>Lean</i> .....	21
2.6. <i>Utviklingstrekk</i> .....	23
2.7 <i>Kan Lean defineres?</i> .....	24
3. LEAN SOM RASJONALISERT MYTE: NY-INSTITUSJONALISME .....	26
3.1 <i>Innledning</i> .....	26

---

3.2 Hva er en rasjonalisert myte?.....	26
3.3 Spredning av myter.....	27
4. LEDELSE: ET ORGANISASJONSTEORETISK PERSPEKTIV .....	30
4.1 Innledning.....	30
4.2 Teoretiske grunnelementer .....	30
4.3 Den instrumentelle leder: mer styring enn ledelse? .....	30
4.4 Kritikk mot det instrumentelle perspektivet .....	32
4.5 Den kulturelle-institusjonelle modellen .....	33
4.6 Den institusjonelle leder: mer ledelse enn styring?.....	35
4.7 Relasjon mellom instrumentell og institusjonell ledelse .....	37
4.8 Relasjon mellom Lean og ledelse.....	39
4.9 Relasjon mellom Lean og læringskultur i organisasjoner .....	41
4.10 Relasjon mellom ledelse og læring: ledelsesparadoksmodell.....	44
5. KONTEKST .....	46
5.1 Innledning.....	46
5.2 Program for kontinuerlig forbedring.....	46
5.3 Verktøy.....	48
6. METODE.....	51
6.1 Innledning.....	51
6.2 Samfunnsvitenskapelig metode .....	51
6.3 Valg av metode .....	52
6.4 Datakilder.....	54
6.7 Transkribering og koding av intervjudata .....	58
6.8 Validitet og reliabilitet i studien .....	60

---

6.9 Anonymisering i oppgaven .....	61
7. EMPIRI .....	62
7.1 Innledning.....	62
7.2 Kontinuerlig forbedring som begrep .....	62
7.3 Endring i lederadferd og utøvelse av lederrollen .....	68
7.4 KF/Lean i din organisasjon.....	75
7.5 KF/Lean og læringskultur .....	83
7.6 Hva er egentlig Lean? .....	86
8. HOVEDFUNN: ANALYSE OG DISKUSJON .....	87
8.1 Innledning.....	87
8.2 Forventning 1: KF/Lean som rasjonalisert myte.....	88
8.3 Forventning 2: KF/Lean og offentlige organisasjoner.....	93
8.4 Forventning 3: KF/Lean og lederadferd - fra styring til ledelse? .....	98
8.5 Forventning 4: KF/Lean og læringskultur .....	103
9. BEGRENSINGER OG VIDERE FORSKNING.....	105
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>108</b>
Vedlegg 1: Prosesskartlegging.....	112
Vedlegg 2: Tavlestruktur .....	113
Vedlegg 3: Problemløsnings ark .....	114
Vedlegg 4: Forespørsel til øverste administrative leder i undersøkelsesenhet.....	115
Vedlegg 5: Forespørsel til informantene om å delta i studien.....	116
Vedlegg 6: Intervjuguide .....	117
Vedlegg 7: Tilbakemelding fra NSD.....	119

## Norsk sammendrag

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan organisasjonsoppskriften Lean påvirker ledelseatferd og læringskultur i en offentlig organisasjon. Jeg har benyttet en organisasjonsteoretisk tilnærming for å undersøke følgende problemstillinger.

### *1. Hva er egentlig Lean?*

Studien viser at Lean har blitt til en rasjonalisert myte i organisasjonens institusjonelle omgivelser. Lean er ikke sett som noe revolusjonerende, men har fått en forbildestatus som den «rette løsning» på effektivitetsutfordringer. Informantene oppfatter Lean som en filosofi og en verktøykasse som kan forbedre organisasjonen gjennom:

- (i) Systematisk problemløsning
- (ii) Medarbeiderinvolvering
- (iii) Økt samarbeid og samhandling på tvers av organisasjonen
- (iv) Standardisering og forbedring av arbeidsprosesser.

Ovennevnte kjennetegn er ikke unike eller revolusjonerende, og viser at Lean har utviklet seg til et paraplybegrep som samler flere elementer som mer generelt inngår i definisjoner av god ledelse og styring av virksomheter.

### *2. Hvordan påvirker anvendelse av Lean ledelseatferd og læringskultur?*

De empiriske funnene forsterker ideen om at Lean endrer lederadferd på den måten at ledere i mye større grad er reflekterte, systematiske planleggere som bruker en del tid på å involvere, støtte og coache sine medarbeidere. Studien peker mot at Lean forsterker ledelsesparadokser for offentlige ledere, fordi ledere må åpne for mer selvstendighet og delegering, men samtidig må operere innenfor tradisjonelle styrings- og rapporteringsregimer. De empiriske funnene viser også at implementering av Lean kan styrke læringskulturen i organisasjonen gjennom:

- (i) Mer åpenhet for samarbeid på tvers av fagavdelinger
- (ii) Økt fleksibilitet internt i organisasjonen
- (iii) Systematisering av konkrete læringsarenaer gjennom Lean verktøy som tavlemøter, problemløsningsmøter og kartlegging av arbeidsprosesser.

## Engelsk sammendrag (abstract)

The purpose of this study is to examine how the organizational principle Lean influences leadership and learning in a public organization. I have tried to answer the following questions:

### *1. What exactly is Lean?*

The study suggests that Lean has become a rationalized myth in the organizations institutional environment. Lean is not seen as something revolutionary, but has achieved symbolic status as the "right solution" for efficiency challenges and that can improve the organization through:

- (i) Use of visual Lean tools for systematic problem solving
- (ii) Participatory leadership
- (iii) Increased cooperation and coordination between the different organizational units
- (iv) Standardization and improvement of value streams

The tools and principles mentioned above are not unique or revolutionary, and indicate that Lean has emerged as an umbrella term that covers a broad range of elements that can be found in most definitions of good leadership and management.

### *2. How does the application of Lean influence leadership and learning?*

The empirical findings reinforce the idea that application of Lean principles can develop more reflective and systematic leadership behavior where leaders invest time in participatory leadership so that they can support and coach employees. The study suggests that Lean heightens the leadership paradox for leaders in the public sector, because they must allow for more participatory leadership, but must operate within traditional management and reporting regimes. The empirical findings also suggest that implementation of Lean can strengthen learning culture in the organization through:

- (i) More opportunities for cooperation across departments and disciplines
- (ii) Increased flexibility within the organization
- (iii) Systematization of concrete learning arenas through the application of diagnostic Lean tools like whiteboard meetings, problem solving worksheets and value stream mapping.

# 1. Innledning

## 1.1 Formål

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan organisasjonsoppskriften Lean påvirker ledelseatferd og læringskultur i en offentlig organisasjon. Jeg har benyttet en organisasjonsteoretisk tilnærming for å undersøke problemstillingen. Jeg vil også vurdere Lean som en rasjonalisert myte.

## 1.2 Problemstillinger

Opgaven har følgende hovedproblemstillinger:

### *1. Hva er egentlig Lean?*

Lean, eller *slank*, er et begrep som opprinnelig ble brukt av vestlige forskere (Womack og Jones, 1990) for å forklare det Japanske bilselskapet Toyotas interne produksjonsfilosofi. Lean har i det siste tiåret blitt implementert i flere private produksjonsbedrifter og offentlige kunnskapsorganisasjoner over hele verden. Begrepet har utviklet seg til et altomfattende paraplybegrep som fremstilles som en løsning på alle mulige organisasjonsrelaterte utfordringer. Jeg ønsker derfor å komme til en bedre forståelse av hva Lean egentlig er.

### *2. Hvordan påvirker anvendelse av Lean ledelseatferd i en offentlig organisasjon?*

Den norske ledelsesmodellen gjenspeiler en egalitær samfunnsmodell. Norske ledere synes å være mer demokratiske og mindre autoritære i sin lederstil (Grenness 2012, Vie 2012). Lean er ofte kritisert som «management by stress», som kan føre til lavere medbestemmelse, snevrere kontrollspenn, lavere autonomi og høyere arbeidspress for de ansatte (Ingvaldsen m.fl. 2012). En viktig del av oppgaven blir derfor å se nærmere på hvordan implementering av Lean påvirker ledelseatferd i case-studiet.

## 1.3 Faglig orientering og relevans

Lean er på fremmarsj i det offentlige i Norge, og krav om økt effektivitet og bedre kvalitet i offentlige tjenester har ført til at flere offentlige organisasjoner i Norge (NAV, Skatteetaten, sykehuset, kommuner) har innført Lean for å oppnå strategiske mål og har utdannet egne Lean-konsulenter for å innføre Lean metodikken.



Lean ble opprinnelig introdusert til vesten som et industriverktøy som ble utviklet i bilindustrien i Japan etter andre verdenskrig, og den positive innvirkningen av Lean på ytelsen i private industribedrifter er godt dokumentert. Det er begrenset forskning på effekten av Lean i offentlige serviceorganisasjoner, og oppgaven prøver å bidra til økt forståelse på hvordan implementering av Lean kan påvirke offentlige organisasjoner.

Overføring av Lean metodikken fra private produksjonsvirksomheter til offentlige servicevirksomheter er kontroversielt. På den ene siden er Lean framhevet som et svar på de fleste effektivitets- og kvalitetsrelaterte utfordringer offentlig sektor står overfor. Denne vidunderkurtilnærmingen overfor Lean møter motstand og kritikk fra flere hold. På den andre siden er Lean kritisert som en gjenopprettelse av Scientific Management som fragmenterer tilliten mellom ledere og ansatte og mellom ansatte og brukere. Det er derfor viktig å øke forståelsen av hvordan Lean tilpasses offentlige organisasjoner og påvirker den offentlige etos.

Forskning (Christensen m.fl. 2010) viser også at det finnes klare kulturforskjeller mellom offentlige og private selskaper og at ledere i offentlige institusjoner har andre utfordringer enn ledere i private virksomheter. Jeg prøver derfor å undersøke hvordan implementering av Lean prosesser i offentlige institusjoner påvirker ledelseatferd i det offentlige.

## **1.4 Teoretisk utgangspunkt**

Denne oppgaven bygges på en utdypning i organisasjonsteorier og ledelsesteorier.

### **Organisasjonsteorier**

Organisasjonsforskning er et forsøk på å beskrive, forklare og foreskrive organisasjonsatferd, og denne oppgaven fokuserer på følgende to tradisjoner innenfor organisasjonsteori: den rasjonelle-instrumentelle tradisjon og den kulturelle-institusjonelle tradisjon. Den rasjonelle-instrumentelle tilnærming har sine røtter i Webers byråkratimodell og Taylors «scientific management» og bygges på rasjonell-konsekvenslogikk. Organisasjoner er sett som et virkemiddel eller et verktøy som står til disposisjon for ledere for å oppnå rasjonelle mål (Christensen m.fl. 2010). Rasjonaliteten er kjernen i det instrumentelle perspektivet og det er tatt for gitt at organisasjoner og mennesker fungerer som perfekte rasjonelle systemer for

mest effektiv måloppnåelse. Denne rasjonaliteten begrenser og styrer beslutningsadferden. Den instrumentelle tradisjon forventer at ledere utformer rasjonelle mål og deretter utøver makt basert på kunnskap om forskjellige formelle virkemidler og deres sannsynlige konsekvenser for å ta nødvendige styringsgrep, slik at organisasjonen til enhver tid er best mulig utformet for å nå målene (Røvik, 2007). I motsetning til det instrumentelle perspektiv, ser det institusjonelle perspektiv organisasjoner som sosiale konstruksjoner som har egne institusjonelle regler, verdier og normer. Det argumenteres at disse uformelle normer og verdier og ikke formelle rasjonell-konsekvenslogikk har en selvstendig innflytelse på beslutningsadferden. Philip Selznick (1957) regnes som en av de sentrale grunnleggerne av den institusjonelle tradisjon i organisasjonsteorien. I følge Selznick vokser institusjoner gradvis fram, ut fra egne interne normer og verdier, mens organisasjoner knyttes til det instrumentelle perspektiv er mer «verktøyliknende» og «mekaniske». Den institusjonelle tradisjon forventer at ledere skaper felles verdier, bærer videre og formidler verdier og normer, og bidrar til at medlemmene i organisasjonen blir integrerte gjennom opplæring og sosialisering. Beslutningsadferden er påvirket av en kulturell handlingslogikk som utvikles gradvis gjennom uformelle normer, verdier og identiteter. Denne oppgaven undersøker derfor implementering av Lean i en offentlig organisasjon gjennom ovennevnte spenninger mellom den instrumentelle og den institusjonelle tradisjon.

### **Ledelsesteorier**

Forskning innenfor ledelsesfaget prøver å forstå og forklare hvorfor og hvordan ledere påvirker og har innflytelse over ansatte. Lederskap er et universelt fenomen hos mennesker og har alltid fascinert oss, men det finnes ingen standard svar på hva ledelse er. En gjennomgang av ledelsesteorier viser et variert omfang av tilnærminger fra relativt enkle teorier som «lederen som helten» til mer sofistikerte tilnærminger som «situasjonsbestemt ledelse» og «transformasjonsledelse». Denne oppgaven har et organisasjonsteoretisk perspektiv på ledelse og argumenterer at de fleste klassifikasjonssystemer for ledelse kan analyseres ut fra, og organiseres under, instrumentelle og institusjonelle tradisjoner. De fleste ledelsesteorier og ledelsesoppskrifter fokuserer på ledelse innenfor organisasjoner, det vil si, instrumentell styring, og veldig få ledelsesteorier fokuserer på ledelse av organisasjoner, eller institusjonell ledelse. Jeg kommer derfor ikke til å presentere en oversikt over de forskjellige ledelsesteorier som finnes i ledelseslitteraturen, men skal prøve å problematisere spenninger mellom det instrumentelle og det institusjonelle syn på ledelse.

---

## 1.5 Metode

For å besvare ovennevnte problemstillinger valgte jeg å benytte meg av en kvalitativ case-studie, fordi jeg var interessert i å forske i dybden på hvordan Lean påvirker lederadferd og læringskultur i en offentlig organisasjon. Jeg har gjennomført aktiv semi-strukturerte dybdeintervjuer blant ledere, tillitsvalgte og Lean prosessveiledere i en offentlig institusjon som har gjennomført et 8-årig program for å implementere Lean som en arbeidsform i hele organisasjonen. Jeg har deretter presentert hovedfunn fra undersøkelsen og benyttet instrumentelle og institusjonelle organisasjonsteoretiske perspektiver for å belyse hovedfunnene. Denne oppgaven kan derfor betegnes som en teoretisk fortolkende case-studie. Jeg bruker en induktiv design som går fra teori til empiri. Oppgaven prøver ikke å bidra til teoriutvikling, men trekker inn relevante teorier for å oppsummere, strukturere, tolke og forklare oppgavens hovedproblemstilling, nemlig hvordan implementering av Lean påvirker ledelseadferd og læringskultur i en offentlig organisasjon.

## 1.6 Empiriske forventninger

**Forventning 1:** *Lean i Norge har utviklet seg til en rasjonalisert myte*

Denne oppgaven hevder at Lean over de siste ti årene har utviklet seg til en rasjonalisert myte gjennom en prosess av institusjonell isomorfisme (Dimaggio og Powell, 1983; Christensen m.fl. 2010) og er i dag en av de aller viktigste organisasjonsoppskrifter i bruk for å oppnå strategiske mål i offentlige sektor.

**Forventning 2:** *Lean kan tilpasses offentlige organisasjoner, men må tilpasses institusjonelle og kontekstuelle forhold*

Lederadferd i Norge tar utgangspunkt i demokratiske rettigheter for de ansatte, og institusjonelle prosesser som trepartssamarbeid, direkte medvirkning, lav maktavstand, høy individualisme, lav maskulinitet og høyt utdannede ansatte (Hoffstede 1991, Johnstad m.fl. 2012). Dette innebærer at norske ledere er mindre autoritære, mer involverende, mer delegerende og coachende i sin lederstil (Greness 2012, Vie 2012). Jeg forventer at Lean har flere elementer – medarbeiderinvolvering og behovet for samarbeid, en involverende og tilstedeværende ledelsesstil, lokalt forbedringsarbeid og styrking av læringskultur - som gjør at metoden kan tilpasses godt innenfor den norske modellen. Jeg forventer samtidig at Lean

ikke er en «vidunderkur» som kan løse alle utfordringer som offentlig sektor står ovenfor. Jeg forventer derfor at vellykket implementering av Lean i offentlige organisasjoner i Norge er avhengig av hvordan Lean tilpasses institusjonelle fortolkningssystemer i offentlige organisasjoner.

**Forventning 3:** *Implementering av Lean bidrar til en utvikling fra instrumentell styring til institusjonell ledelse.*

Ledelsen fra et instrumentelt perspektiv synes å ha mer å gjøre med styring, dvs. å gjøre tingene riktig. Lean tar i bruk flere verktøy for å standardisere og rasjonalisere arbeidsprosesser i en organisasjon. De verktøy som tas i bruk har til hensikt å styre og regulere ressurser og tid på mest effektiv måte for å nå bestemte mål. Det har samtidig vokst fram en god del litteratur som framhever at Lean ikke bare er en styringsmekanisme som fokuserer på formelle verktøy, men også en ledelsesfilosofi som fokuserer på kultur, mellommenneskelige forhold og andre institusjonelle trekk, og prøver å utvikle en coachende lederstil som fremmer deltakelse. Det forventes derfor at implementering av Lean prosesser bidrar til en utvikling fra tradisjonell styring av ressurser til ledelse av mennesker.

**Forventning 4:** *Implementering av Lean bidrar til en styrking av læringskultur i organisasjonen.*

Forskere (Garvin m.fl. 2008) ser en sammenheng mellom implementering av Lean og utvikling av en lærende organisasjon gjennom utvikling av en coachende lederstil, systematisering av læringsarenaer og gjennom bruk av verktøy for å dele gode grep og lære fra felles utfordringer, erfaringer og suksesshistorier. Det forventes derfor at implementering av Lean bidrar til å styrke læringskultur i organisasjonen.

## 1.7 Oppgavens struktur

**Kapittel 1: Tema og bakgrunn:** Jeg vil i dette kapitlet gjøre rede for formålet med oppgaven, hovedproblemstillingen, det teoretiske utgangspunkt for studien og mine empiriske forventninger, før jeg til slutt introduserer oppgavens struktur.

**Kapittel 2:** Jeg utreder begrepet Lean i dette kapittel. Jeg vil presentere den historiske utvikling i og det teoretiske grunnlag for Lean, gjøre rede for de mest brukte verktøy som er tatt i bruk i Lean og gjennomgå de forskjellige måter å implementere Lean i det offentlige. Jeg vil også gjøre rede for motstand og kritikk mot Lean i det offentlige, samt vurdere kritiske suksess faktorer og hovedutfordringer for anvendelse av Lean i det offentlige.

**Kapittel 3:** Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for hovedtilnærminger i ledelsesteorier med utgangspunkt i instrumentell og institusjonell organisasjonsteori. Jeg vil også se nærmere på relasjonen mellom Lean og ledelse og mellom Lean og teorier om lærende organisasjoner.

**Kapittel 4:** Jeg vil i dette kapittelet analysere Lean fra det ny-institusjonelle perspektiv og se nærmere på hvordan rasjonaliserte myter spres og hvordan organisasjoner adopterer slike myter fra omgivelsene. Jeg vil også se nærmere på implementering av Lean i det offentlige i Norge og hvordan Lean utfordrer hovedtrekkene ved den norske ledelsesmodellen.

**Kapittel 5: Metode** Jeg vil redegjøre for valg av forskningsmetode. Jeg vil presentere de kvalitative undersøkelser som jeg tar i bruk, redegjøre for datainnsamlingen og vurdere reliabilitet og validitet i oppgaven.

**Kapittel 6: Kontekst:** I dette kapittelet vil jeg presentere den empiriske konteksten for studien. Jeg vil analysere implementeringsmodellen som ble tatt i bruk i undersøkelsenheten, de strategiske og operative målene med programmet for implementering av Lean i valgte organisasjon og forskjellige Lean verktøy som er tatt i bruk.

**Kapittel 7: Empiri:** Jeg vil presentere mine empiriske funn langs fem hovedtemaer: 1. Begrepet Lean 2 Begrepet ledelse, 3. Hvordan Lean har påvirket lederrollen, 4. Hvordan Lean har påvirket organisasjonen og 5. Hvordan Lean har påvirket læringskultur?

**Kapittel 8: Analyse** Jeg vil tolke mine empiriske funn i lys av tidligere gjennomgåtte teorier for å besvare hovedproblemstillinger i oppgaven. Jeg vil samtidig teste sammenhengene mellom de teoretiske begrepene for å forstå om Lean kan tilpasses offentlige institusjoner og hvordan implementering av Lean har endret ledelseatferd og læringskultur i valgte organisasjon.

**Kapittel 9: Begrensninger og videre forskning:** Oppgaven avrundes med en vurdering av hvilke forskningsmessige begrensninger mitt metodevalg har ført til. Jeg vil også vurdere beslektede problemstillinger for videre forskning.

Avslutningsvis følger en liste over kilder og vedlegg som er benyttet i oppgaven.

## **1.8 Begrepsforklaring: Lean eller Kontinuerlig Forbedring (KF)**

Organisasjonen som jeg har valgt som case har implementert Lean som et program for kontinuerlig forbedring (KF). Organisasjonsmedlemmene har blitt kjent med Lean prinsipper og verktøy gjennom programmet, og bruker derfor begrepet KF framfør Lean. Dette viser igjen til utfordringer med å definere og avgrense organisasjonsoppskriften Lean. Denne oppgaven forstår Lean som et paraplybegrep som inkluderer andre relaterte begreper som «kontinuerlig forbedring», «six-sigma», «just-in-time management», «agile» osv. Bruk av alternative begreper om Lean skyldes kritikken som har vært rettet mot Lean i det siste tiåret etter at Lean fikk et negativt fortegn, fordi begrepet ble tatt i bruk for å begrunne radikale nedbemanninger og omstrukturering av selskaper. Kontinuerlig forbedring (KF), for eksempel, er et begrep som ofte er brukt for å gjøre Lean mer «spiselig» i kunnskapsorganisasjoner. KF kommer fra det Japanske ordet «kaizen» som er et kjernebegrep i Toyota Production System og kan oversettes som «å forbedre.» Kaizen er en langsiktig tilnærming til styring, som systematisk søker å oppnå små, inkrementelle endringer i arbeidsprosessene for å forbedre effektivitet og kvalitet, og er grunnsteinen i alle Lean prosesser. (Liker 2004, Modig m.fl. 2010, Johnstad m.fl. 2012). En organisasjon som har innført Lean skal i teorien oppnå en tilstand der ledere og medarbeidere er involvert i kontinuerlig forbedring av virksomheten.

Denne oppgaven skiller derfor ikke mellom Lean og KF og bruker begge begreper om hverandre.

---

## 2. Hva er egentlig Lean?

### 2.1 Innledning

Denne oppgaven hevder at Lean er en organisasjonsoppskrift som over de siste ti årene har utviklet seg til en rasjonalisert myte gjennom en prosess av institusjonell isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983), og er i dag en av de alle viktigste organisasjonsoppskrifter i bruk for å oppnå strategiske mål i offentlig sektor. Rasjonaliserte myter er organisasjonsoppskrifter som er presenterte som svært effektive redskaper som organisasjoner kan bruke for effektiv måloppnåelse (Christensen m.fl. 2010). Det finnes allerede utbredt bruk av Lean i service- og offentlig sektor i nabolandene våre. Danmark er på vei til å bli et «Lean-samfunn» (Johnstad m.fl. 2012), og Lean spres som «ild i tørt gress» i Sverige. (Modig og Ahlstrøm, 2012). Men hva er organisasjonsoppskriften Lean?

### 2.2 Lean som begrep

I de siste tjue årene har begrepet Lean utviklet seg til et paraplybegrep som kan brukes til å forklare alle mulige organisasjonsrelaterte endringer og aktiviteter. Men dette skaper en utfordring for forskere: hvordan kan man avgrense et begrep som er «alt fra frukt til grønne epler»? (Modig og Alstom, 2012). I tillegg har kritikken av Lean vært like ensidig, det vil si at Lean er kritisert som ny-taylorisme og «styring med stress» som forverrer arbeidsforholdet mellom leder og ansatt (Skorstad 1994 sitert i Johnstad m.fl. 2012). Det har utviklet et skille mellom forkjempere og motstandere av Lean, og dette gjør det enda mer utfordrende å finne en objektiv definisjon av Lean.

Utfordringen er ytterligere komplisert på grunn av følgende:

- (i) Mål-middeltenkning hvor Lean oppfattes mer som et middel isteden for som et mål, og møtet mellom en slik oppfatning og det skandinaviske arbeidsliv som er sterkt preget av tradisjon for bedriftsdemokrati og autonomi; og
- (ii) Definisjonsproblemer: Lean oppfattes som et upresist begrep som er definert på forskjellige abstraksjonsnivåer (Johnstad m.fl. 2012; Modig og Ahlstrøm, 2012). Mye av dette skyldes konsulenter som lever og veiterer på Lean som organisasjonsform; de er sterkt positive og lite kritiske til Lean, og prøver alt de kan for å «spre det glade budskap».

## 2.3 Historisk utvikling av Lean som begrep

Lean ble introdusert til vesten av Womack, Roos og Jones (1990) som besøkte og studerte flere japanske bilprodusenter for å finne ut hvorfor de var mer konkurransedyktige i det globale markedet enn de amerikanske. De konkluderte med at Toyota Production System (TPS) var vellykket, fordi kjerneprosesser var organisert på en slik måte at alle aktiviteter var gjennomført på riktig måte, i riktig rekkefølge og til riktig tid, for å skape mest mulig verdi for kunden. De identifiserte og presenterte en femtrinns *leanifiseringsprosess* for en organisasjon til å bli Lean:

- (i) definere og spesifisere verdi fra standpunktet til sluttkunden,
- (ii) identifisere verdistrømmen, og eliminere alle trinn (*muda* eller sløseri) som ikke skaper verdi;
- (iii) få flyt i de gjenværende trinnene, slik at produktet flyter jevnt mot kunden;
- (iv) organisere arbeidsprosesser slik at etterspørsel fra kunden «suger» verdi fremover i strømmen fra forrige aktivitet; og
- (v) når trinn 1 til 4 er ferdige, må organisasjonen starte prosessen på nytt og fortsette til en tilstand er nådd hvor perfekte verdier skapes uten sløseri.

Womack m.fl. (1990) sin tolkning av TPS har blitt kritisert som «overfladisk» og «misjonerende» (Johnstad m.fl. 2012).

### 2.3.1 Toyota Produksjon System

Ti år etter Womack m.fl. (1990) introduserte TPS som Lean til vesten kom Toyotas egen interne beskrivelse av sin filosofi og organisasjonsform (*The Toyota Way*, 2001). Taiichi Ohno, oppfattet som TPS's far, avviste storbedriftfordeler og masseproduksjon og fastholdt at produktiviteten er skapt gjennom flyt:

*«Alt vi gjør, er å se på tidslinjen fra øyeblikket kunden gir oss en ordre til vi mottar betalingen. Og vi reduserer tidslinjen ved å redusere sløsing som ikke skaper merverdi.»*

Verdibegrepet står sentralt i Lean, og en verdioverføring skjer når en side (ressursene) skaper verdi (en tjeneste eller produkt), og den andre siden (kunden eller bruker) mottar verdi. Verdiskapende aktiviteter er når kunde eller bruker får det produkt eller tjeneste de er ute



---

etter, som f.eks. når en ansatt i kommunen jobber med en byggesøknad. Alle aktiviteter som ikke skaper verdi for kunden eller brukeren er «sløseri» eller ikke verdiskapende aktiviteter, som f.eks. når den samme byggesøknad venter i en uke med andre søknader før den blir behandlet. Verdien er alltid definert fra kundeperspektivet. Taiichi Ohno, uttalte at det er ekstremt viktig å skille verdi for kunden fra *muda* - det japanske begrep for sløseri. Han identifiserte syv typer av sløseri i industrielle produksjonsprosesser. Bonnacorsi m.fl.(2011) har bygd på Ohno sine ideer og identifisert følgende ti typer av sløseri og tidstyver som er relevante for tjenestevirksomheter: 1. Defekter, 2. Duplikasjon av arbeid, 3. Feil inventar, 4 Mangel på kundefokus, 5. Overproduksjon, 6. Uklar kommunikasjon, 7. Flytting og transport, 8, Underutilization av mennesker, 9. Variasjon og 10. Venting/forsinkelser. Målet med TPS er derfor å redusere eller eliminere ovennevnte tidstyver. Kontinuerlig forbedring og respekt for folk er grunnpillarer i TPS tankegangen ( Johnstad m.fl.2012)

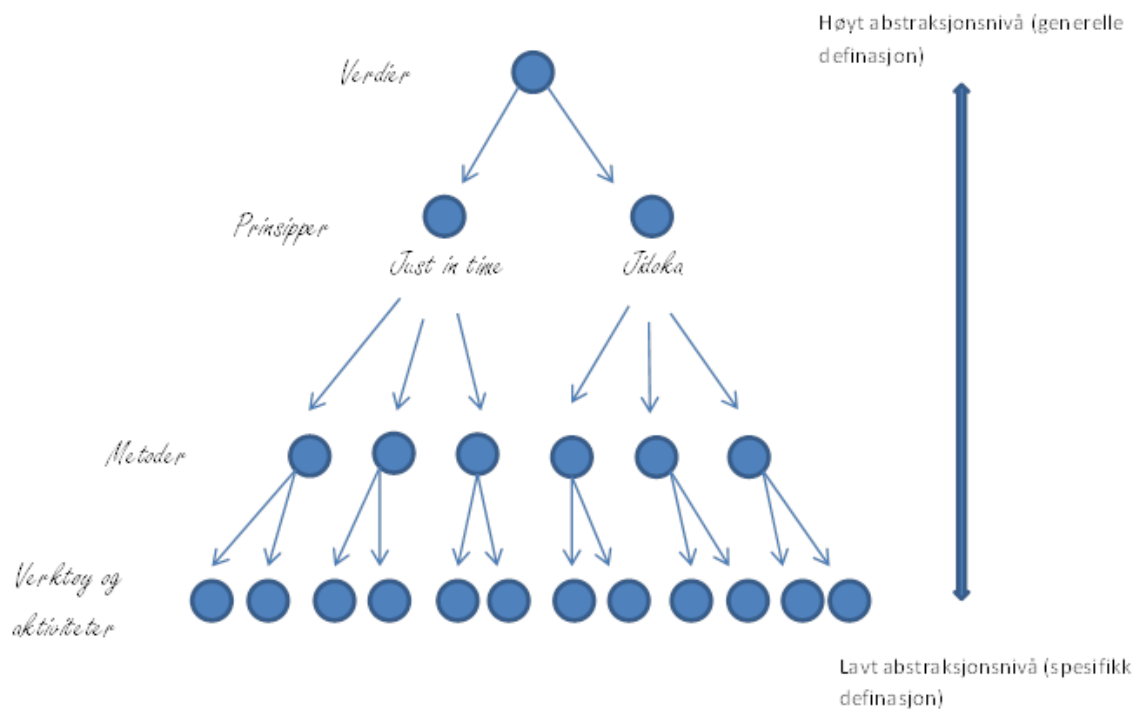
TPS kan derfor beskrives som en helhetlig strategiprosess og et organisasjonssystem som består av en kombinasjon av filosofi, ledelse- og organisasjonskultur, og tekniske og organisatoriske metoder og verktøy for å eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter og maksimere verdioverføringen til kunde eller bruker.

### 2.3.2 Tilpassningsdyktig Lean

Organisasjonsforskere (Johnstad m.fl. 2012, Modig og Åhlström, 2012) har i de siste par årene tatt utgangspunkt i Ohnos beskrivelse av TPS, og har prøvd å nyansere Womack og Jones sin mekanistiske og misjonerende forståelse av Lean. Johnstad m.fl. (2012) prøver å definere TPS eller Lean som både en filosofi og en metode som forener alle de tidligere fire bevegelser i organisasjonstenkning, nemlig: (i) Effektivitets- og produktivitetsbevegelsen som kjennetegnes av Scientific Management; (ii) Human Relasjon-skolen og demokratibevegelsen, (iii) Kvalitetesbevegelsen som kjennetegnes av Deming sitt PDCA-hjul (Plan, Do, Check, Act) eller Total Quality Management; og (iv) Opplæringsbevegelsen som har fokus på utvikling av den lærende organisasjon. Johnstad definerer Lean som:

*«en ledelses-og virksomhetsfilosofi med fokus på å skape kundeverdier med minimum sløsing og feil. Sentralt står respekt for folk, kontinuerlige forbedringer og ulike verktøy og metoder for å realisere dette. Dette bygges på gjensidig tillit og respekt mellom ledelse og ansatte.»*

Johnstad m.fl. (2012) innrømmer at definisjonene er «idealisererte», og at det ikke er enkelt å definere Lean med enkle ord og begrep, men det kommer frem at Lean er en kombinasjon av verdier, prinsipper, metoder og verktøy. Modig og Åhlström (2012) illustrerer sammenhengen mellom disse fire virkemidler slik:



- Midler i gjennomføring av en Lean strategi og organisering, (Modig og Ahlstrom, 2012)

Illustrasjonen viser at de fire virkemidler kan defineres på forskjellige abstraksjonsnivå fra et høyt, mer generelt, abstraksjonsnivå til et lavt, mer spesifikt, abstraksjonsnivå.

- (i) Verdiene (høyeste abstraksjonsnivå) definerer organisasjonsadferd, uavhengig av situasjon eller kontekst. Lean forstås som filosofi, kultur, levemåte osv. Verdiene kan sammenlignes med grunnlaget for at organisasjonen eksisterer i det hele tatt. Kontinuerlig forbedring og respekt for folk er verdiene i TPS.
- (ii) Prinsippene definerer hvordan en organisasjon tar beslutninger og de institusjonaliserte regler som styrer beslutningsadferden blant organisasjonsmedlemmene. Just-in-timestyring er et kjernebegrep i TPS, som prøver å skape en prosessflyt slik at alle aktiviteter er gjennomført på riktig måte, i riktig

rekkefølge og til riktig tid, for å skape mest mulig verdi for kunden. Jidoka betyr å ha et helhetsperspektiv og hele tiden vite at organisasjonen skal utvikles mot kunden.

Lean forstås på dette nivået som en forbedringsstrategi eller et kvalitetssystem.

(iii) Metoden definerer organisasjonens handlemåte og hvordan man skal utføre ulike oppgaver i virksomheten, og er motoren som driver organisasjonen i riktig retning. 5S (sortere, strukturere, skinne, standardisere og sikre), visuell planlegging og kommunikasjon er kjernemetoder innenfor Lean.

(iv) Verktøy er aktiviteter en organisasjon må ha for å realisere en metode, og representerer det laveste abstraksjonsnivå. Det finnes mer enn 100 Lean verktøyer men A3, prosesskartlegging, visualiseringstavler, problemløsningsark er blant de mest kjente Lean verktøy.

Modig og Åhlström (2012) understreker at verdier, prinsipper, metoder og verktøy ikke er Lean, men bare virkemidler som er tatt i bruk for å iverksette en Lean basert driftsstrategi i en bedrift. De mener også at Lean ofte er iverksatt og derfor forstått på det laveste abstraksjonsnivå (verktøy og aktiviteter), som er veldig kontekstavhengig. Dette er hovedgrunnen til at Lean transformasjoner ikke er vellykkete og møter mye motstand. De hevder at de fleste definisjoner av Lean også er på et lavt abstraksjonsnivå og presenterer en mer avgrenset definisjon av Lean:

*«Lean er en driftsbasert strategi som prioriterer flyteeffektivitet over ressurseffektivitet.»*

Modig og Åhlström (2012) skiller mellom ressurseffektivitet og flyteeffektivitet. De mener at tradisjonelle bedrifter har en ressurseffektiv driftsstrategi, det vil si at alle tilgjengelige ressurser i organisasjonen er utnyttet så godt som mulig. Ressurseffektivitet er derfor et mål på hvor mye en ressurs brukes over en spesifikk tidsperiode. Dette er i motsetning til flyteeffektivitet, som de mener er en ny type effektivitet som fokuserer på enheten som blir bearbeidet eller behandlet i organisasjonen. Flyteeffektivitet er derfor et mål på hvor lenge en flytenhet behandles fra behovet identifiseres til det tilfredsstillende. De mener at organisasjoner trenger både ressurseffektivitet og flyteeffektivitet, men at Lean strategier bør prioritere flyteeffektivitet over ressurseffektivitet. De presiserer også at det ikke finnes en «ideell løsning», og at iverksettelse av Lean bør tilpasses en organisasjonskontekst og de verdier den organisasjonen ønsker å skape. Modig og Åhlström (2012) og Johnstad m.fl. (2012) prøver å

presentere en kontekstavhengig definisjon av Lean, som er i sterk motsetning til den kontekststuvhengige oppskriften presentert av Womack og Jones (1990).

## 2.4 Implementering av Lean i det offentlige Norge

Radnor m.fl (2006) identifiserte to hovedmodeller av Lean implementering som brukes i offentlig sektor: (i) Helhetlig implementeringsmodell og (ii) Kaizen blitzmodell. Den helhetlige implementeringsmodell tar et systemperspektiv, og bygger i følge Radnor m.fl. (2006) på forankring av Lean filosofien gjennom opplæring i Lean prinsipper, involvering av alle ansatte og bred bruk av Lean verktøy. Denne modellen begynner med strategiformulering for å forankre Lean innenfor organisasjonens strategiske ambisjoner, og bruker systemanalyse for å identifisere og forbedre prosesser for å øke effektiviteten. Kaizenblitz modellen har vanligvis tre faser, og bruker workshoper for å oppnå raske inkrementelle endringer. Den begynner med en forberedelsesperiode over 2-3 uker, en fokusuke for å identifisere forbedringer og utarbeide tiltak, og en 3-4 uker lang oppfølgingsfase etter at tiltakene er iverksatt. Blitzmodellen bruker et begrenset utvalg av Lean verktøy for å gjøre raske målrettede endringer i utvalgte områder. I følge Radnor har offentlige organisasjoner i Skottland hatt større suksess med Kaizen blitzmodellen, fordi den gir raske og synlige resultater, men at de oppnådde endringene var sårbare, fordi de ikke ble integrert i den overordnede virksomhetsstrategien. En fordel med den helhetlige implementeringsmodellen er at forbedringer er forankret i de overordnede strategier, men resultatene kommer ikke raskt og er derfor ikke like synlige.

Diskusjoner vedrørende implementering av Lean i offentlige organisasjoner i Norge er svært polariserte. På den ene siden ser Lean ut til å ha utviklet seg til en rasjonalisert myte, og framstår som en organisasjonsoppskrift som bidrar til økt effektivitet og produktivitet, og som gjør det mulig for organisasjoner å jobbe smartere og *gjøre mer for mindre*.

*Sosialmodellering* (DiMaggio) mellom institusjoner har ført til at flere offentlige organisasjoner i Norge (NAV, UDI, Posten, Skatteetaten, Statens kartverk, flere kommuner) har implementert Lean. På den andre siden ser fagforeninger på Lean som en gjenopprettelse av "Scientific Management", som fragmenterer tilliten mellom ledere og ansatte og mellom ansatte og brukere. I mai 2011, for eksempel, publiserte Norsk Tjenestemannslag brosjyren «Ja til medbestemmelse og tillit – Nei til LEAN», hvor de kritiserer implementering av Lean metodikken ved Universitet i Oslo. Wahl (2012) kritiserer Lean som en fortsettelse av

---

inntoget av New Public Management i det offentlige, og varsler at økt mistriivsel og frustrasjon blant offentlige ansatte kommer til å bli et biprodukt. Menneskesynet bak Lean er kritisert for å fremme individuelle interesser og konkurranse foran kollektive interesser og samarbeid. Det hevdes at implementering av Lean i det offentlige kommer til å erstatte en tillitsbasert ledelse med en ledelse basert på mistillit og toppstyring, hvor medarbeidere er sett som roboter (Elgsaas, 2012). Det stilles også spørsmålstejn ved *mer for mindre*-tankegangen fordi det ikke er mulig å vurdere effektivitet uten samtidig å vurdere kvalitet. Rendyrket økonomiske effektivitetsvurderinger kan føre til offentlige institusjoner «hvor suksess ble målt utelukkende i produksjonstall, ikke i kvalitet og ikke i om det som blir levert var det samfunnet har bruk for» (Bernt, 2003).

Samtidig viser resultater fra Lean prosesser i det offentlige at metoden øker effektivitet og skaper positive resultater. I desember 2010 avholdt KS et seminar med overskriften *Lean: kan kommuner lære fra Toyota?* hvor resultater fra danske kommuner som har implementert Lean var presentert. Kommunerapporter fra ASSS-nettverket, som består av de 10 største kommunene i landet, framhever også Lean som et effektivt styringssystem. Rapporten for Oslo kommune for 2013 viser til klare forbedringer i saksbehandlingstid, som begrunnes med at kommunen har implementert Lean som arbeidsform i 2012. Kommunerapport for Bærum kommune for 2013 hevder at byggesaksavdelingen i Bærum bruker Lean-metodikk for å skape rutiner for god tilsynspraksis. Universitetssykehuset i Nord-Norge (UNN) har redusert ventetiden for kreftpasienter gjennom bruk av Lean. UNN hevder at Lean prosesser har fjernet flaskehalser, skapt bedre flyt i pasientenes opphold og forbedret noen administrative forløp. I tillegg har medarbeidernes arbeidsforhold også blitt forbedret ved at det opplevde gapet mellom oppgaver og tilgjengelige ressurser har blitt redusert. Et annet forskningsprosjekt (Hove, 2010), som undersøkte leder- og medarbeidereffekter av forbedringsprosesser i NAV, viser at Lean prosesser skaper mer effektive ledere og mer selvdrevne medarbeidere. Hove presiserte også at en av forutsetningene er at forbedringsarbeidet er medarbeiderdrevet, og at medarbeiderne har muligheter og verktøy til å drive med faktabasert forbedringsarbeid.

## 2.5 Den norske modellen og Lean

Kjernen av Lean-kritikken er at Lean fører til intensivering av arbeidet, tap av autonomi i arbeidssituasjonen og et dårligere arbeidsmiljø med økt mistillit mellom ledere og ansatte.

Det argumenteres derfor at verdier i Lean er i motsetning til verdier i det norske arbeidslivet (Ingvaldsen m.fl. 2012). Den norske modellen er en del av en bredere skandinavisk modell med høye nivå av tillit og sosial kapital, relativt flate ledelsesstruktur og fleksible sosiale sikkerhetssystemer. Sosiale kapital kan defineres som de interne og eksterne ressurser som kan fremme produktivitet og problemløsning. (Greve, 2000). Medbestemmelse og medvirkning er kjernen i den norske arbeidslivsmodellen. Johnstad m. fl. (2012) argumenterer for at det er mulig at kritikken mot Lean bygger på prinsipielle betraktninger og en del internasjonale empiriske studier fra 15-20 år tilbake. Nyere studier (Radnor m.fl. 2006, Monden, 2012) av Lean i det offentlige viser at Lean egentlig er et dynamisk og fleksibelt rammeverk som kan tilpasses lokale forutsetninger. Monden (2012) har undersøkt overføring av TPS til andre land, og mener at, for at systemet skal innføres med suksess i et nytt kulturelt miljø, bør systemet anvendes og tilpasses det nye miljøet i et tett samspill mellom ledelse og ansatte.

Argumentene ovenfor kan utdypes gjennom følgende illustrasjon, som viser ulike Lean gjennomføringforløp:

**Fire generiske Lean forløp (Edwards m.fl. 2010, i Johnstad m.fl. 2012)**

Pragmatisk forløp	<b>Sporadisk Lean</b>	<b>Transformasjons Lean</b>
Dogmatisk forløp	<b>Verktøys-Lean</b>	<b>Standard Lean</b>
	Kortsiktig strategisk horisont	Langsiktig strategisk horisont

Lean gjennomføring kan deles inn etter i hvilken grad anvendelsesprosessene er pragmatiske eller dogmatiske i sin bruk av Lean metodikk, og i hvilken grad løpet har en kortsiktig eller langsiktig horisont. Sporadisk Lean gir ofte minst resultater fordi det ikke er integrert i organisasjonens strategiske visjoner, og ikke er støttet av toppledelsen. Lean er ofte initiert på mellomledernivå og berører kun en funksjon eller avdeling. Verktøyet Lean er ofte konsulentdrevet og fokuserer på «quick wins» for å oppnå raske produktivitetsøkninger. Standard Lean er en Lean overføringsmodell med god forankring hos topp- og mellomledelsen, hvor det brukes mye ressurser på konsulenter og opplæring, og det brukes standard metoder og verktøy. Transformasjons Lean er en videreutvikling av Standard Lean modellen, hvor standardmodellen er tilpasset kontekstuelle forutsetninger. Ifølge Johnstad m.fl. (2012) fører transformasjons Lean til økt organisasjonslæring, fordi den krever dypere

kunnskap og mer tålmodighet enn standard Lean modellen. Edwards m.fl. (2012) fant også at Sporadisk Lean er brukt i organisasjoner med lav sosial kapital, i motsetning til organisasjoner med høy sosial kapital som har utviklet transformasjons Lean prosjekter. Lean som organisasjonsform i privat og offentlig sektor har lang tradisjon i Danmark og i Sverige, og nyere studier i disse landene viser at Lean er svært kontekstavhengig. En gjennomgang av kritikken mot Lean i Norge viser at hovedskepsisen mot implementering av Lean i offentlige organisasjoner i Norge er hvordan Lean kommer til å påvirke den norske arbeidslivsmodellen som bygger på bred medvirkning og medbestemmelse. Nyere forskning (Ingvaldsen m.fl. 2012) på implementering av Lean i Norge har funnet at Lean organisering har byråkratiske og tayloristiske trekk, men at det åpner for medvirkning gjennom prosessutvikling og kontinuerlig forbedring. De hevder at en sterk og aktivt involvert fagforening kan bidra til å trekke Lean organisering i en medvirkningsbasert retning, og at, siden en grunnpilar i den norske arbeidslivsmodellen er utstrakt partssamarbeid på både nasjonalt nivå og virksomhetsnivå, forholdene ligger til rette for at Lean organisering i Norge kan bli medvirkningsbasert.

## 2.6. Utviklingstrekk

Det viser seg at Lean utløser en rekke utviklingstrekk som fører til økt press på lederadferd, endring og fornyelse i offentlig sektor. I følge Härenstam m.fl. (2004, sitert i Øyum m.fl. 2006) kan det meste av det vi har sett av organisasjonsendringer de siste 10–20 årene karakteriseres som «lean production». Konkret oppsummerer Härenstam m.fl. (2004) denne trenden til å omhandle tre overordnede temaer; en *individualisering av arbeidet*, utvikling av *økt fleksibilitet i virksomheter* og *utflating av hierarkiet*. Hillestad (2003) mener at en mer fleksibel organisasjonsform med økt delegering, selvstendige initiativ fra medarbeidernes side og rullering av ledelsesfunksjonen er utviklingstrekk som legger press på lederadferd i offentlig sektor. Måten organisasjonsoppskrifter som Lean utfordrer og påvirker den norske ledelsesmodellen fører til flere interessante spørsmål:

- (i) Økt fleksibilitet i arbeidslivet: Lean teori argumenterer for at økt fleksibilitet i arbeidslivet setter organisasjoner i stand til å tilpasse seg raskt til endringene i omgivelsene. Hofstede (2005) sin kulturelle studie viser at Norge er et normativt land med høy grad av «uncertainty avoidance.» Hvordan utfordrer en Lean tilnærming lederadferden i offentlige organisasjoner, gitt de sterke institusjonelle og kulturelle trekk i norske forhold?

- (ii) Individualiseringen av arbeidet og utflatingen av hierarkiet, hovedsakelig gjennom å redusere antallet mellomledere. Hvordan påvirker dette trekket ledermotivasjonen i det offentlige, hvis ledere opplever at de har fått mer ansvar uten tilsvarende myndighet? I tillegg har offentlige organisasjoner i Norge sterke hierarkiske trekk og sentraliseringstendenser. Lean bygges på en flat struktur og desentraliserte løsninger. Hvordan kan offentlige ledere forene disse motstridene elementer?
- (iii) Standardisering av produksjon: Implementering av Lean går hånd i hånd med innføringen av kvalitetskontrollsystemer og styringsverktøy som har som mål å standardisere og forbedre arbeidsprosesser ved å fjerne sløsing. Hvordan påvirker en slik utvikling ledelsen av høyt utdannede medarbeidere innenfor en kulturell setting som er preget av høy grad av individualisme og lav maktavstand.
- (iv) Mer fleksibel organisasjonsform: Dette tyder på at utøvelsen av ledelse i større grad vil være forankret i felles dialog og kommunikasjon, og både leder og øvrige medarbeidere vil i fellesskap være med på å legge premissene for lederskapet som utøves, og selve innholdet i lederfunksjonen (Hillestad, 2003). Kravene som blir stilt til ledere i det offentlige representerer et paradoks, fordi ledere må nedtone den tradisjonelle ledelseadferd og åpne for mer selvstendighet og delegering. En sentral problemstilling er derfor: hvordan kan offentlige ledere balansere større handlingsrom for medarbeidere med styrings- og kontrollregimer som tradisjonelle hierarkiske byråkratier bygges på?

## 2.7 Kan Lean defineres?

En gjennomgang av den historiske utviklingen av Lean som begrep viser at det ikke er enkelt å definere og avgrense begrepet. Det er fortsatt mulig å identifisere flere kjennetegn som kan assosieres med Lean. Lean har både instrumentelle og institusjonelle elementer, og kan betraktes i sin videste forstand som en filosofi og en verktøykasse for å drive forbedringsarbeid i en organisasjon gjennom:

- (i) Systematisk problemløsning gjennom bruk av en rekke verktøy
- (ii) Fokus på å skape flyteeffektivitet og eliminere sløsing



- (iii) Kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser, som bygges på brukerens behov og medarbeidernes kunnskap
- (iv) En involverende og coachende lederstil
- (v) Styrking av læringskultur i en organisasjon

Ovennevnte kjennetegn er ikke unike eller revolusjonerende, og viser at Lean har utviklet seg til et paraplybegrep som samler flere elementer som mer generelt inngår i definisjoner av god ledelse og styring av virksomheter.

## 3. Lean som rasjonalisert myte: Ny-institusjonalisme

### 3.1 Innledning

Frammarsj av Lean i det offentlige kan også analyseres gjennom det ny-institusjonelle perspektivet. Denne oppgaven hevder at Lean har utviklet seg til en rasjonalisert myte i det offentlige i Norge fordi utviklingstrekk utløst av «lean produksjon», nemlig *individualisering av arbeidet*, utvikling av *økt fleksibilitet i virksomheter* og *utflating av hierarkiet* (Øyum m.fl. 2006) kan, innenfor det ny-institusjonelle perspektivet, tolkes som framherskende normer i institusjonelle omgivelser. Det er derfor av interesse å forstå hva en rasjonalisert myte er, hvordan slike myter spres i omgivelsene, og hvordan organisasjoner adopterer rasjonaliserte myter fra de institusjonelle omgivelsene.

### 3.2 Hva er en rasjonalisert myte?

Rasjonaliserte myter er organisasjonsoppskrifter som er presenterte som svært effektive redskaper som organisasjoner kan bruke for effektiv måloppnåelse. At myten er rasjonalisert, innebærer at det brukes vitenskapsliknende argumentasjon for å overbevise om at oppskriften er et effektivt og tidsriktig virkemiddel for å oppnå organisatoriske mål. En rasjonalisert myte er derfor en ikke vitenskapelig basert tro på at en organisasjonsoppskrift er begrunnet vitenskapelig og rasjonelt (Christensen m.fl. 2010).

Klassisk kulturell og historisk institusjonell teori har satt fokus på hvordan organisasjoner tilpasser seg interne aspirasjoner og eksterne samfunnsverdier. Myteperspektivet, eller den ny-institusjonelle tradisjon, er en videreutvikling av den klassiske posisjon og retter fokus på de institusjonelle omgivelser organisasjoner opererer i. Et sentralt tema er at organisasjoner opererer i omgivelser hvor sosiale normer påvirker organisasjonens design og hvordan organisasjonen bør fungere. (Christensen m.fl, 2010). Fokuset er derfor hvordan samfunnets normer og verdier gjenspeiles i en organisasjon, og hvorvidt organisasjonens aktiviteter er i tråd med de dominerende normer og verdier som gjelder i de omgivelsene organisasjonen opererer i. Organisasjoner prøver å sikre legitimitet fra omgivelsene ved å strukturere seg etter de framherskende normer, eller det som blir ansett for å være effektivt, rasjonelt og moderne, i samfunnet. De dominerende samfunnsskapte normer i organisasjonens omgivelser kalles myter (DiMaggio og Powell, 1983). Organisasjoner prøver å gjenspeile disse myter, og gjennom denne prosessen blir organisasjoner mer like hverandre, i hvert fall

på overflaten, i motsetning til det mangfold beskrevet av klassisk kulturell institusjonalisme. Legitimitet fra omgivelsene er et sentralt begrep i myteperspektivet. Granovetter (1992) sin teori av «embeddedness», som hevder at menneskelig handling har en sosial forankring, er et viktig aspekt ved ny-institusjonalisme. Forskere (Meyer og Rowan, 1991) hevder at institusjonaliseringsprosesser fører til at organisasjoner tilpasser omgivelsene og innlemmer myter, til tross for at mytene ikke øker organisasjonens effektivitet. En organisasjon utvikler derfor to unike organisasjonsstrukturer: en formell, som er tilpasset de institusjonelle normene, og en uformell, som faktisk er tilpasset organisasjonens effektivitetskriterier. Denne tilpasning lar organisasjoner oppfylle instrumentelle effektivitetskrav og samtidig søke legitimitet fra institusjonelle omgivelser. I følge Christensen m.fl. (2010) er disse normene reflektert i organisasjonsoppskrifter for hvordan moderne, og dermed legitime, organisasjoner bør designes og hvilke prosedyrer og metoder de bør prioritere. Disse trender blir ofte en mote; det vil si at de oppnår en eksemplarisk status for hvordan «alle» offentlige organisasjoner bør utformes, før de går ut på dato og blir erstattet av nye trender og organisasjonsoppskrifter. Myter som organisasjonsoppskrifter illustrerer også irrasjonaliteten i March og Olsens (1983) «Garbage Can» modell, hvor løsninger søker problemer, i motsetning til lineær konsekvenslogikk som kjennetegner den instrumentale tradisjon. Trendy organisasjonsoppskrifter kalles «institusjonaliserte standarder» eller «rasjonaliserte myter». I følge Christensen m.fl. (2010) har rasjonaliserte myter følgende to kjennetegn:

- (i) Ved hjelp av tilsynelatende vitenskapelig argumentasjon er de presentert som effektive verktøy som organisasjoner kan bruke til å oppnå målene. Når en organisasjonsoppskrift har blitt rasjonalisert betyr at organisasjonsmedlemmer har også blitt overbevist at den er den mest effektive måte å oppnå målene.
- (ii) Uansett om disse organisasjonsoppskrifter har forventet effekt eller ikke, når de er rasjonalisert betyr at for en tidsperiode er det tatt for gitt at de er tidsriktig, effektiv, moderne, og dermed «naturlig», måter å styre og organisere på.

### 3.3 Spredning av myter

Dimaggio og Powell (1991) har studert hvordan myter spres mellom organisasjoner, og hevder at spredning av myter mellom organisasjoner bidrar til en homogenisering av organisasjonsmangfold, og fører til en formlikhet i organisasjonsfeltet, som også kan kalles «isomorfi». De har identifisert følgende tre drivkrefter som ligger bak institusjonaliseringsprosessen:

- (i) Tvangsisomorfi, som stammer fra politisk innflytelse og behovet for legitimitet; et eksempel på tvangsisomorfi i forbindelse med implementering av Lean i det offentlige er at det nye kommunal- og moderniseringsdepartementet i år har sendt et rundskriv til alle offentlige virksomheter og bedt om at de fjerner tidstyver og leter etter forbedringsmuligheter.
- (ii) Mimetisk isomorfi, eller usikkerhetsdrevet isomorfi, hvor flere kommuner for eksempel kan begynne å kopiere Lean programmer fra andre kommuner, fordi slike transformasjoner oppfattes som en vellykket måte å organisere kommunal virksomhet.
- (iii) Normativ isomorfi, som primært stammer fra profesjonalisering. Lederutdanning i Lean og andre relaterte verktøy som Six Sigma, Total Quality Management, Balansert målstyring osv. fører til større likheter mellom bestemte profesjoner som skaper faglige normer og standarder som trekkes inn i organisasjoner.

Disse tre mekanismene kan overlappe og forsterke hverandre, men de har en tendens til å stamme fra forskjellige forhold. I følge Christensen m.fl. (2010) er det også mulig å identifisere følgende fem grupper av aktører i institusjonelle omgivelser som er sterkt involvert i utforming og spredning av rasjonaliserte myter.

- (i) Instanser som OECD, EU, FN, IMF og Verdensbanken, som spesifikt prøver å utforme og spre oppskrifter til offentlig sektor.
- (ii) Konsulentselskaper, har blitt en stadig viktigere aktør på tilbudssiden av organisasjonsoppskrifter.
- (iii) Organisasjoner innen høyere utdanning og særlig handelshøgskoler. Flere organisasjonsoppskrifter har røtter i forskning ved anerkjente handelshøgskoler i USA.
- (iv) Mediebedrifter, forlag og avishus er meget viktig spredningsagenter, og kan spesialisere seg på å gi ut publikasjoner som fremmer organisasjonsoppskrifter.
- (v) Store multinasjonale selskaper er også en viktige spredningsaktører bak organisasjonsoppskrifter.

Spredning av Lean fra Toyota bilselskap i Japan til andre store internasjonale selskaper og videre til offentlige organisasjoner, helt til en liten norsk kommune kan være tema for en omfattende studie i institusjonalisering av rasjonaliserte myter, men er ikke tema for denne oppgaven.

---

Det er et gjensidig avhengighetsforhold som bygger på en slags arbeidsdeling mellom de nevnte spredningsagenter. Handelshøgskoler og forskningsinstitusjoner utvikler og produserer organisasjonsoppskrifter, konsulentselskaper og mediebedrifter populariserer og formidler disse oppskriftene, og store selskaper etterspør, adopterer og tar oppskriftene i bruk (Christensen m.fl. 2010). Det kan argumenteres at innenfor myteperspektivet kan Lean oppfattes som en mote, og de ovenfor nevnte spredningsagenter som motehandlere. Offentlige organisasjoner som implementerer Lean kan derfor oppfattes som motekjøpere underlagt et konformitetspress. Røvik (2002) har undersøkt hvordan dette konformitetspresset blir forsøkt legitimert og hevder at følgende syv faktorer har stor betydning for oppskriftens spredningskraft:

- (i) Sosial autorisering: Kjente eller vellykkede selskaper eller personer framhever oppskriften.
- (ii) Universalisering: Oppskriften fremstilles som et slags universalmiddel som kan brukes i alle virksomheter.
- (iii) Produktivering: Oppskriften er framstilt som et ettersøkt produkt i et marked
- (iv) Tidsmarkering: Ideen framstilles som noe nytt og tidsriktig for å møte dagens og framtidens utfordringer
- (v) Harmonisering: Oppskriften er legitimert gjennom å presentere den som konfliktdepende
- (vi) Dramatisering: Ideen presenteres som en fortelling eller som et viktig element for å overvinne store kriser
- (vii) Individualisering: Oppskriften presenteres som et virkemiddel for utvikling for den enkelte medarbeider.

Oppgaven utreder møtet mellom Lean som rasjonalisert myte og undersøkelsesenheter. Det blir derfor av interesse å analysere organisasjonens omgivelser for å identifisere spredningsagenter og andre faktorer som kan forklare oppskriftens spredningskraft.

## 4. Ledelse: Et organisasjonsteoretisk perspektiv

### 4.1 Innledning

En gjennomgang av litteraturen om ledelse viser at i de siste 60 årene har teoretikere utviklet mer enn 65 forskjellige ledelsesklassifikasjonssystemer (Northouse, 2007). Ordet ledelse har blitt som de universale ordene «demokrati» eller «fred», og kan defineres på flere forskjellige måter. Denne oppgaven har et organisasjonsteoretisk perspektiv på ledelse, og argumenterer for at de fleste ledelsesklassifikasjonssystemer kan analyseres ut fra, og organiseres under, instrumentelle og institusjonelle tradisjoner.

### 4.2 Teoretiske grunnelementer

I følge Christensen m.fl. (2010) bør endringer i det politisk-administrative systemets organisering og virkemåte følges med på, fordi slike endringer kan, i teorien, påvirke ikke bare handlingslogikken som legges til grunn for organisasjonsmedlemmenes adferd, men også utforming, iverksetting og utvikling av den offentlige politikken. En studie av Lean-inspirerte endringer i Norge bør derfor ta utgangspunkt i følgende organisasjonsteoretiske grunnelementer:

- i. Det rasjonelle-instrumentelle perspektiv
- ii. Det institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektiv

De fleste ledelsesteorier og ledelsesoppskrifter fokuserer på ledelse innenfor organisasjoner; det vil si instrumentell styring, og veldig få ledelsesteorier fokuserer på ledelse av organisasjoner, eller institusjonell ledelse. Jeg kommer ikke til å presentere en oversikt over de forskjellige ledelsesteorier som finnes i ledelseslitteraturen, men skal prøve å problematisere spenningene mellom det instrumentelle og det institusjonelle syn på ledelse. Et ofte brukt skille mellom begge perspektiver er at den institusjonelle tradisjon har fokus på «å gjøre de riktige tingene», og kan sammenlignes med «ledelse», mens den instrumentelle tradisjon har fokus på «å gjøre tingene riktig», og kan sammenlignes med «styring». (Christensen m.fl. 2010). Både styring og ledelse handler om å påvirke adferd.

### 4.3 Den instrumentelle leder: mer styring enn ledelse?

Det instrumentelle perspektivet tar utgangspunkt i rasjonell-instrumentell tradisjon og forventer et rasjonelt lederskap; det vil si at ledere foretar risikovurderinger, setter mål og

---

utøver makt, ut fra en bred innsikt i de formelle virkemidler de har til disposisjon, for å ta nødvendige styringsgrep og beslutninger, slik at organisasjonen når målene på mest effektiv måte (Røvik, 2009). Instrumentell organisasjonsteori tar utgangspunkt i Webers studier av formelle byråkratiske organisasjoner og Taylors «Scientific Management»-tradisjon, som legger vekt på å finne de mest effektive organisasjonsformer og arbeidsteknikker. Innenfor denne tradisjonen har offentlige organisasjoner en mål-middeltilnærming til problemløsning, og offentlige ansatte handler formålsrasjonelt og velger det beste alternativ for å oppnå målene etter en kartlegging av de ulike handlingsalternativer. Christensen m.fl. (2010) illustrerer, gjennom følgende fire elementer, hvordan denne formålsrasjonelle handlingslogikken opererer:

- (i) Mål eller problem: Hva ønsker man å oppnå og hva er avstanden mellom ønsket og virkelig tilstand?
- (ii) Alternativer: Hvilken handling er mulig?
- (iii) Konsekvenser: Hvilke framtidige konsekvenser i forhold til målene kan følge av hvert alternativ, og hvor sannsynlige er disse konsekvensene, gitt at alternativet blir valgt?
- (iv) Beslutningsregler: Hvordan skal valget mellom alternativene tas?

I følge Christensen m.fl. (2010) synes ledelse sett fra et instrumentelt perspektiv å falle sammen med styring; det vil si formell, rasjonell og planlagt utøvelse av makt etter top-down prinsippet for å treffe og iverksette kollektive beslutninger, og har følgende kjennetegn:

- (i) Ledelse utøves av aktører i hierarkisk høye posisjoner, og de bruker formelle organisasjonsstrukturer systematisk for å fremme kollektive mål.
- (ii) Ledere har klare mål og innsikt i de formelle virkemidler de har til disposisjon, og samtidig evnen til å sette målene ut i livet.
- (iii) Ledere må styre på forhånd, ved å utøve innflytelse gjennom å regulere adferd med formelle virkemidler, men må også styre i etterkant gjennom ulike formelle kontrollmekanismer.

Innenfor et slikt perspektiv er en organisasjon betraktet som en objektiv realitet eller et redskap til effektiv måloppnåelse, og har ikke en verdi i seg selv. Organisasjonen kan derfor styres eller organiseres etter forskjellige oppskrifter når ledere mener at det er nødvendig for å oppnå målene. Medarbeidere kan derfor også forstås som virkemidler eller brikker for å oppnå målene; det vil si at de kan erstattes hvis lederne mener at de ikke passer

organisasjonen. Fordi organisasjonens legitimitet innenfor denne tradisjonen er knyttet til effektivitet finner også ledere legitimitet gjennom effektiv produksjon og måloppnåelse. I følge Yulk (2013) er den instrumentelle lederatferden strukturert, oppgaveorientert og fokuserer på prestasjoner, og ledere prøver å fatte kollektive beslutninger og påvirke adferd gjennom formelle styringsinstrumenter, som for eksempel rutiner og prosedyrer, for å nå organisasjonens mål.

Forskere (Røvik, 1998; Christensen m.fl. 2010) mener at den rasjonelle-instrumentelle oppgaveorienterte lederstilen har et overtak blant konsulenter og ledere, og en ofte hørt kritikk mot denne tradisjonen er at den bygges på et forenklet menneskesyn som ikke tar høyde for at moderne ansatte motiveres av mer enn formelle faktorer, men trenger argumentasjon og dialog. Det må samtidig presiseres at byråkratisk organisering har en rekke fordeler særlig i det offentlige, fordi offentlige ledere bør ivareta rettsikkerhet og likebehandling. Regelverket og formelle regler og krav skal sikre at alle saker behandles likt, uavhengig av personlige motiver og interesser.

#### **4.4 Kritikk mot det instrumentelle perspektivet**

Det er bred enighet mellom forskere (March og Olsen 1983; Selznick, 1984; Simon, 1997; Christensen m.fl. 2010) om at den rasjonelle-instrumentelle modellen alene ikke er nok til å forklare organisasjonsadferd. Den største kritikken mot den rasjonelle-instrumentelle modellen er at den bygges på et grunnlag hvor mennesker og organisasjoner er oppfattet som utelukkende rasjonelle aktører som baserer alle beslutninger på perfekt rasjonalitet, perfekt egoisme, og perfekt selvkontroll. Empiriske studier innenfor sosiologi, psykologi og organisasjonsfag på hvordan mennesker og organisasjoner handler viser at rasjonalitetsmodellen ikke er realistisk i en kompleks verden hvor mange hensyn skal tas. Forskere (Simon, 1997) har derfor foreslått begrepet «begrenset rasjonalitet» som en rikere forklaring på hvordan beslutningsadferden styres i virkeligheten, og har skissert ideen om «the administrative man» som handler innenfor formelle strukturelle rammer, men har begrenset kunnskap om valgalternativer og konsekvenser, i motsetning til *Homo Oeconomicus* som handler for å maksimere egennytte med fullstendig rasjonalitet. Olsen og March (1983) kombinerer organisasjonsteori, demokratiteori og beslutningsteori i deres «Garbage Can Model of Decision making», som beskriver beslutningsvirksomheten i en organisasjon som et «organisert anarki», der en beslutning er et utfall av følgende fire uavhengige strømmer i en organisasjon: problemer, løsninger, deltakere og



beslutningsmuligheter. Med utgangspunkt i Selznick (1957) sin sosiologiske tolkning av organisasjoner og Kahneman (2011) sine studier i adferdspsykologi har organisasjonsforskere fremmet det institusjonelle perspektivet som åpner for at organisasjoner ikke bare er formelle verktøy, men har egne institusjonelle regler, verdier og normer som utvikler seg over tid og som styrer beslutningsadferden.

#### 4.5 Den kulturelle-institusjonelle modellen

Institusjonelle perspektiver anerkjenner betydningen av uformelle normer og verdier i organisasjoner. I motsetning til den instrumentelle tradisjonen, som ser organisasjoner som verktøyliknende og mekanistiske, skiller det institusjonelle perspektivet mellom organisasjoner som styres etter formelle regler og institusjoner som er organisasjoner som har utviklet egne uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle. Mens formelle strukturer og normer er virkemidler for å nå mål i et instrumentelt perspektiv, ved å styre, vil som oftest mål i en institusjonell, eller kulturell handlingslogikk, være noe som utvikles underveis, og det utvikles gradvis uformelle normer, verdier og identiteter. Når formelle organisasjoner utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, får de institusjonelle trekk og blir til institusjonerte organisasjoner. (Christensen m.fl., 2010). Institusjonell teori utelukker derfor ikke formell struktur, men anerkjenner at uformelle strukturer, samhandling og gradvis tilpasning er viktigst i forhold til å forstå utvikling og atferd i organisasjoner. Den institusjonelle tradisjon bygges på sosiologiske og psykologiske teorier, og ser institusjoner som konstruksjoner som skapes i interaksjonen mellom mennesker, det vil si at det i stor grad handler om sosiale prosesser hvor felles måte å handle på til slutt blir «måten å gjøre ting på.» (Busch m.fl. 2003). Det var Selznick som for mer enn femti år siden definerte en institusjon som en organisasjon «infused with value», og grunnla det institusjonelle perspektiv på organisasjoner og ledelse. Han karakteriserte organisasjoner som utskiftbare, tekniske verktøy som er utformet for å utføre bestemte oppgaver. Institusjoner betegnes i stedet som mindre tekniske - en institusjon

*“is more nearly a natural product of social needs and pressure – a responsive, adaptive organism”*

*Institusjonalisering* er et sentralt begrep i denne tradisjonen, og kan defineres som uintenderte, evolusjonære utviklingsprosesser som bidrar til å tilpasse organisasjoner til indre og ytre press og krav (Selznick, 1997). Organisasjoner blir fylt med uformelle normer

og verdier utover de formelle rammene, og det skapes institusjonaliserte organisasjoner. Enhver organisasjon utvikler en unik og bestemt identitet fordi kombinasjonen av indre og ytre press, eller organisasjonskonteksten, varierer for hver organisasjon. (Christensen mfl. 2010) I følge Selznick (1997) skiller organisasjoner seg fra institusjoner, fordi de lettere kan endres og skiftes ut. *Institusjonalisering* bidrar derimot til å gjøre en organisasjon mer kompleks og mindre fleksibel og tilpasningsdyktig overfor nye krav og forventninger (Christensen m.fl. 2010). Et annet viktig aspekt ved institusjonaliseringsprosessen er at når en organisasjon blir til en institusjon blir den også opptatt av å bevare seg selv. Denne «concern for self-maintenance» og kulturell passenhetsbehandlingslogikk eller «logic of appropriateness», påvirker og begrenser beslutningsprosessene i institusjoner.

Organisasjonsmedlemmer handler ikke primært ut fra en rasjonell handlingslogikk, men bruker kulturelle handlingsregler som bygger på uformelle normer og som setter grenser for akseptabel adferd. I følge Christensen m.fl. 2010 bygges en slik passende handlingslogikk på følgende tre spørsmål:

- (i) Gjenkjennelse: Hvilken type situasjon står jeg overfor som en offentlig aktør? Er det lett å avgjøre? Er den rutinepreget eller krisepreget?
- (ii) Identitet: Hvilke(n) identitet(er) er de(n) viktigste for meg selv og min institusjon? Hvor klare og konsistente er mine og institusjonens identitet?
- (iii) Handlingsregler: Hva er det jeg og min institusjon forventes å gjøre i en situasjon som denne?

Det forventes innenfor denne tradisjonen at handlingsregler forbinder gjenkjennelse av situasjonen med identiteten, og at denne koplingen skjer relativt intuitivt fordi den er «embedded» i organisasjonskulturen (Granovetter, 1985).

Christensen m.fl. (2010) påpeker at de kulturelle og historiske aspekter av institusjonalisme primært er rettet mot fortiden, mens de instrumentelle og formelle regler er mer framtidsrettet. Dette forklares gjennom begrepet *stiavhengighet*. Det argumenteres at etter at institusjonelle normer og verdier først er etablert i en organisasjon, er dette med på å begrense framtidige muligheter (Krasner, 1988). Fordelene med institusjonalisering og stiavhengighet er at de bidrar til stabilitet og forutsigbarhet i forhold til hvilke verdier og normer som er internalisert i en organisasjon, og det er enklere for medlemmene å vite hva som er passende adferd og hva som er forventet av dem i en gitt situasjon. (Christensen m.fl. 2010). Kritikken mot den institusjonelle tradisjon er at organisasjoner kan oppfattes som for innadvendte, rigide og selvbevarende, fordi passenhetslogikken bare godkjenner etablerte

---

handlingsmønstre og utelukker alle andre. Betydningen av dette kan ofte ses i reformprosesser i det offentlige, særlig når en reformprosess truer de dominerende, uformelle normer og kulturer. Dette kan også skape problemer hvis en offentlig organisasjon må tilpasse seg raskt for å håndtere raske endringer i omgivelsene, men den indre kulturen kommer i veien.

I følge Selznick har institusjonelle ledere fire hovedoppgaver: (i) å definere mål og rolle for institusjonen; (ii) å utforme institusjonens kultur og sosiale struktur; (iii) å forsvare institusjonens integritet og (iv) å balansere makten mellom forskjellige interesser. Institusjonelle ledere må forvalte organisasjonskulturen; det vil si at de må sørge for at de etablerte, uformelle normene er ivaretatt og utviklet, og samtidig sørge for vellykket sosialisering av organisasjonsmedlemmene. De må også bidra til endring, men i begrenset omfang og i tråd med organisasjonens distinkte kultur (Christensen m.fl. 2010).

#### **4.6 Den institusjonelle leder: mer ledelse enn styring?**

Ledelse ut fra den institusjonelle tradisjon kan forbindes med det som Selznick (1957) kaller «statsmannskunst». Han definerte institusjonell ledelse som «the promotion and protection» av de verdier som gjør organisasjoner til institusjoner. Dette er i sterk motsetning til instrumentell, oppgavebasert ledelse, og framhever en mer personorientert lederadferd. En organisasjon utvikler en egen identitet og en sterk interesse for selvoppholdelse etter at den har blitt institusjonalisert. Lederadferd innenfor en institusjon dreier seg om å skape et fellesskap rundt de institusjonaliserte normer og verdier i en organisasjon. Ledelse blir derfor relatert til mellommenneskelige forhold og prosesser: det vil si at ledere skaper rom for uformelle institusjonelle prosesser innenfor rammene til formelle organisasjoner.

Washington m.fl (2007) argumenterer at tradisjonell ledelse fokuserer på ledelse *innenfor* organisasjoner, bygges på et instrumentelt grunnlag, er basert på karismatisk og hierarkisk utøvelse av makt, og bruker en fremtidsrettet visjon. Institusjonell ledelse på den andre siden fokuserer på ledelse *av* organisasjoner og bygges på et sosialt forankret grunnlag, er basert på innflytelse og forhandlet makt, og har en bakoverlent visjon som betyr at visjonen skal minne organisasjonsmedlemmene om kjerneverdier. Distinksjonen mellom ledelse *innenfor* organisasjoner og ledelse *av* organisasjoner er viktig, fordi de fleste ledelsesteorier og ledelsesoppskrifter fokuserer på ledelse innenfor organisasjoner; det vil si instrumentell

styring, og veldig få ledelsesteorier fokuserer på ledelse av organisasjoner, eller institusjonell ledelse. I Lowe og Gardner (siteret i Washington m.fl. 2007) sin oppsummering og evaluering av artikler fra de første ti årene av det amerikanske ledelsesfagbladet «The Leadership Quarterly» kategoriserte artiklene i følgende teorier: trait teorier, atferdsteorier, beredskapsteorier, multiple nivå-tilnærminger, neo-karismatiske tilnærminger, ledelse-og informasjonsbehandling, andre prominente tilnærminger, og nye retninger (f.eks., politisk lederskap, strategisk ledelse). De identifiserte kun én artikkel om institusjonell teori, og klassifiserte den blant andre prominente tilnærminger. Det er derfor nødvendig å gå tilbake til Selznick for å forstå hva institusjonell ledelse er. Institusjonell lederadferd har, ifølge Selznick, følgende kjennetegn: (i) å være visjonær; (ii) å forsvare, bære videre og formidle tradisjonelle verdier og normer; (iii) å legitimere institusjonelle verdier og normer; (iv) å bidra til å integrere organisasjonsmedlemmer gjennom sosialisering og opplæring; (v) å bidra til å dempe konflikter; og (vi) å fremme deltakelse.

Den første distinksjon mellom instrumentell og institusjonell ledelse er at for å sikre legitimiteten innad og utad kreves politiske ferdigheter. Institusjonelle ledere trenger å være politikere i den forstand, at de må forhandle mellom forskjellige krav og interesser for å oppnå resultater. Dette står i skarp kontrast til instrumentelle ledere som bruker enten sin posisjon eller sin karisma for å «få ting gjort.» En distinksjon til er at for en institusjonell leder er visjonen en mulighet til å forankre institusjonaliserte verdier og mål inn i hverdagen til de ansatte, men for en instrumentell leder er visjonen en mulighet til å se frem til framtidige utfordringer og utvikling. Washington m.fl. (2007) tar utgangspunkt i Selznicks ideer om ledelse og mener at institusjonelle ledere sikrer legitimiteten til organisasjonen gjennom følgende tre funksjoner:

- (i) de bygger organisasjonens verdier og identitet internt gjennom «the elaboration of socially integrating myths.»
- (ii) de utvikler støttemekanismer i omverdenen for å styrke legitimiteten til organisasjonen. For å sikre legitimiteten i samfunnet må institusjonelle ledere være mer synlige og utadrettet, og være et symbol for organisasjonen.
- (iii) de beskytter organisasjonen fra eksterne trusler som kan komme fra flere hold: politiske, sosiale eller økonomiske endringer som truer grunnlaget for videre drift. Kort sagt, institusjonelle ledere er involverte i sine egne institusjoners arbeid for å overleve i de institusjonelle omgivelser.

Lederskap innenfor et institusjonelt perspektiv dreier seg derfor om å motivere ansatte ved å ta hensyn til grunnleggende menneskelige behov, som engasjement og tilhørighet, slik at ansatte føler en genuin indre motivasjon for å opprettholde organisasjonen. Demokrati, deltakelse og menneskeorientert ledelse er kjernebegreper og ledere driver et støttende lederskap for å bygge gode relasjoner med ansatte. De tilrettelegger for samhandling i det daglige arbeid, involverer medarbeiderne i viktige beslutninger og vedlikehold av atferd. I følge Christensen m.fl. (2010) fremmer og ivaretar institusjonelle ledere historiske tradisjoner og uformelle normer og verdier gjennom en gradvis og langsom tilpasningsprosess, der indre og ytre forhold bidrar til institusjonaliseringen.

#### 4.7 Relasjon mellom instrumentell og institusjonell ledelse

Kotter (2009) skiller mellom styring og ledelse ved å si at styring handler om å takle kompleksitet og ledelse handler om å takle forandringer.

##### Administrasjon kontra Ledelse (Kotter 2009)

Administrasjon handler om å takle kompleksitet	Ledelse handler om å takle forandringer
Administrasjonens rutiner og prosedyrer er en reaksjon på et av de mest betydningsfulle fenomenene i det 20. århundret; framveksten av store organisasjoner. Uten administrasjon vil komplekse organisasjoner bli kaotiske.	Ledelse handler om å takle forandringer, noe som er helt essensielt ved raske teknologiske endringer, mer konkurranse og mindre stabilitet
Administrasjon handler om å takle kompleksitet. <b>Planlegging og budsjettering</b> ved å fastsette mål for framtiden (vanligvis for neste måned eller år), fastsette detaljerte trinn for hvordan målene skal nås	Ledelse handler ikke om planlegging, men om å <b>gi arbeidet retning</b> ; å utarbeide en visjon for fremtiden, sammen med strategier for å skape de endringene som trengs for å oppfylle visjonen
For å gjennomføre planene brukes hjelpemidler som <b>organisering og bemanning</b> - tildele ressurser for å gjennomføre planene	Ledelse handler om <b>samkjøring av mennesker</b> i riktig retning; å formidle den nye retningen til de som kan opprette koalisjoner, og som forstår visjonen og er opptatt av å gjennomføre den
Administrasjon sikrer gjennomføring av planer ved hjelp av <b>kontroll og problemløsning</b> , sjekke resultatene i forhold til planen ved hjelp av rapporter, møter og andre verktøy, identifisere avvik og deretter planlegge og organisere for å løse problemene.	Ledelse handler om å sikre resultater gjennom <b>inspirasjon og motivasjon</b> ; å sørge for at mennesker beveger seg i riktig retning, til tross for betydelige hindringer for forandringene; ved å appellere til grunnleggende verdier og følelser.

Kotter presiserer at ledelse ikke nødvendigvis er bedre enn administrasjon eller noe som kan erstatte det, men at administrasjon og ledelse er to distinkte og utfyllende handlingssystemer som har hver sin funksjon og tilhørende aktivitet. Han mener at begge er nødvendige for å oppnå suksess i et stadig mer komplekst og ustabil organisasjonsliv. Alt for mye styring fører til rigiditet og manglende handlingrom, og alt for mye ledelse fører til ineffektivitet og lite struktur. Samtidig mener Kotter at de fleste av dagens organisasjoner har for mye administrasjon og for lite ledelse, og at de trenger å utvikle evnen til å utøve ledelse gjennom å utvikle en ledelseskultur. I følge Kotter er den beste lederhandlingen å institusjonalisere en ledelseskultur som driver frem lederskapet.

Forholdet mellom styring og ledelse er komplekst, særlig i offentlige organisasjoner som både forventes å skulle styres effektivt, samtidig som de skal være godt ledet. Begge tradisjoner rettes mot å påvirke adferd, men innebærer bruk av ulike typer virkemidler for å påvirke ulikheter i relasjonen mellom den/de som påvirker og den/de som blir påvirket. Instrumentelle ledere påvirker gjennom bruk av formelle virkemidler; det vil si gjennom organisering av formell organisasjonsstruktur og formelle styringsverktøy som regler, rutiner og prosedyrer. Institusjonelle ledere bruker gjerne uformelle virkemidler som normer, verdier og holdningsskapende innsats for å påvirke.

### **Påvirkning av adferd gjennom ledelse, styring, kontroll og fjernledelse - Christensen m.fl. 2010**

Trekk ved relasjon påvirker/de som påvirkes	Virkemiddel		
		<i>Formell</i>	<i>Uformell</i>
<i>Direkte</i>		1. Kontroll	2. Ledelse
<i>Indirekte</i>		3. Styring	4. (Fjern)ledelse

Ledelse kan derfor defineres som den direkte og gjerne dialogbaserte påvirkning som utøves i møtet mellom den enkelte leder og ansatt. Styring, på den annen side, bruker formelle virkemidler som er indirekte i den forstand at det ikke krever direkte kontakt mellom leder og ansatt, som for eksempel formaliserte rutiner og prosedyrer. Bruk av kontroll som et virkemiddel til å påvirke adferd skjer gjennom formelle tilsyn, inspeksjoner og revisjon, og kan sammenlignes med et tilsynsbyråkrati. Fjernledelse krever bruk av uformelle normer og symboler for å påvirke adferd og fokusere på de kulturelle og symbolske aspekter ved offentlig ledelse. Utfordringen ved å være en offentlig leder er at man må ta i bruk alle de

---

fire nevnte ledelsesformer; det vil si at i offentlige regelstyrte politiske organisasjoner er det viktig at ledere både er gode til å styre, men de fleste offentlige organisasjoner er også legitime institusjoner med bred støtte i samfunnet, og offentlige ledere må derfor også være institusjonelle ledere. I tillegg må de kjenne til de formelle verktøy for å kontrollere at organisasjonen oppnår målene; og til slutt må de også bruke symboler og normer for å påvirke adferd langt utenfor egen gruppe eller egne organisasjonsgrenser. I følge Christensen m.fl. (2010) består utfordringene for offentlige ledere i å kombinere den institusjonelle kunnskap om hvordan man kan behandle underordnede for å oppnå organisasjonens målsetninger, med instrumentelle styringskunnskaper; det vil si å bruke de formelle styringsverktøy for å oppnå målene på mest effektiv måte. Forskere (Byrkjeflot sitert i Christensen m.fl. 2010) har studert også hvordan ledelsestrender svinger som en pendel mellom ledelse og styring. I følge Byrkjeflot var det mot slutten av 1970-årene en overgang fra styring til ledelse. I en nyere studie finner Røvik (i Christensen m.fl. 2012) at det ved tusenårsskiftet kom en pendelsvingning fra ledelse til styring.

#### **4.8 Relasjon mellom Lean og ledelse**

Lean teori fokuserer også på denne todelte forståelsen av lederadferd; ledere må styre organisasjonen for å fjerne sløsing, og for å standardisere og forbedre arbeidsprosessene, men de må samtidig lede ansatte gjennom en coachende lederstil og planlegge forbedringer ut fra erfaringer fra «gulvet». Innenfor TPS bygger ledelse på følgende fem kjerneverdier: (i) begeistring ved utfordringer; (ii) kaizen tankesett; (iii) gå og se; (iv) teamarbeid; og (v) respekt for folk.

En nøkkelidé i teorier om Lean ledelse er å snu den tradisjonelle «top-down» ledelsesmodellen opp-ned for å bygge en organisasjon som legger fokus på det som brukere eller kunder mener er viktig, og for å finne løsninger som bygger på den erfaring som medarbeidere har bygget opp over flere år. I denne tradisjonelle modellen er toppleder ansvarlig, ikke bare for visjoner og strategier, men er også ansvarlig for å komme med forbedringsideer og taktiske beslutninger.

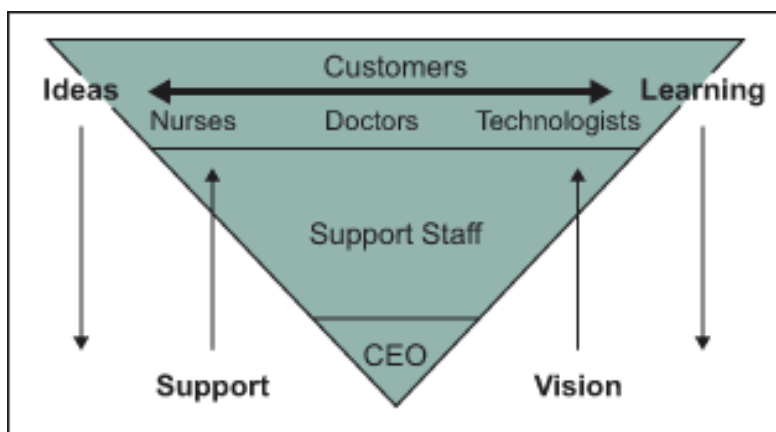
Denne tradisjonelle top-down ledelsespyramiden for et sykehus kan illustreres slik:



- Leeson (2009)

Det argumenteres at ledelsespymiden i en Lean organisasjon er snudd, slik at medarbeidere på gulvet, som kjenner brukere og kunder, bidrar med ideer og forbedringsforslag for å videreutvikle organisasjonen og bidrar til å tilpasse organisasjonen til eksterne realiteter.

Denne omvendte Lean ledelsespymiden for et sykehus kan illustreres slik:



- Leeson (2009)

Tanken er at en slik omvendt ledelsespymide øker en organisasjons evne til å adaptere og respondere til endringer i omgivelsene.

Et av de viktigste elementene i Lean organisering er at medarbeiderne på gulvet får ansvar for sitt lille univers, og at medarbeiderne er organisert i team med ansvar for en del av prosessen. Videre må ledere coache og bidra til å utvikle andre. Ledere må også forplikte seg til å praktisere og støtte daglig forbedringsarbeid, og til slutt må ledere skape visjoner og involvere medarbeidere i virksomhetsplanlegging. En gjennomgang av Lean teori viser at vellykket Lean implementering i offentlige organisasjoner krever ledere med sterke



---

institusjonelle trekk – ledere som er involverende, som har respekt for folk i form av partnere og ansatte, som delegerer ansvar gjennom team-organisering og som har en coachende lederstil med fokus på å utvikle organisasjonen som en lærende organisasjon. I følge Johnstad m.fl (2012) et slikt lederskap finnes i organisasjoner med høy sosial kapital, og bygges på tre former for sosiale relasjoner: «bonding» eller samlende, «bridging» eller brobyggende, og linking eller forbindende relasjoner. Sosial kapital i organisasjoner har tre sentrale dimensjoner: (i) tillit blant og mellom ledere og medarbeidere; (ii) evnen til å håndtere maktforskjeller internt på en rettferdig måte; og (iii) evnen til å samarbeide internt. Sosial kapital kan ikke innføres, men vokser fram gradvis gjennom institusjonaliserte normer og verdier.

Diskusjonen ovenfor illustrerer spenningene mellom de forskjellige kravene moderne ledere står overfor. Det er enighet blant ledelsesteoretikere om at lederrollen har endret seg i moderne, kunnskapsbaserte organisasjoner, og det forventes at ledere har en mer fasiliterende og koordinerende funksjon, og i mindre grad en kontroll- og rapporteringsfunksjon (Kotter 2009, Hillestad 2003). Samtidig går implementering av Lean hånd i hånd med innføringen av kvalitetskontrollsystemer og styringsverktøy som har som mål å standardisere og forbedre arbeidsprosesser ved å fjerne sløsing. Er det mulig å forene disse motstridende krav?

#### **4.9 Relasjon mellom Lean og læringskultur i organisasjoner**

Det foregår læring i alle organisasjoner, og alle organisasjoner har derfor en læringskultur og kan defineres som lærende organisasjoner. Samtidig finnes det stor variasjon mellom organisasjoner som påvirker mulighetene for læring. Noen organisasjoner er derfor mer lærende enn andre (Wadel, 2008). Spørsmålet er derfor hvilket organisatorisk trekk som gjør en organisasjon mer lærende enn andre? Forskere (Garvin m.fl. 2008, Koenigsaecker 2013) ser en sammenheng mellom implementering av Lean og utvikling av en lærende organisasjon. Innenfor organisasjonsteori sees den lærende organisasjonen på som en idealtipe av en organisasjon, med fokus på å styrke læringskultur og oppnå en tilstand av kontinuerlig forbedring (Filstad, 2010).

Teoretiske grunnelementer i den lærende organisasjon blir utviklet av Argyris og Schon (1978), Senge (1990) og Garvin (1993). Begrepet lærende organisasjon tok form med

identifisering av hva som blir avgjørende for at en organisasjon lærer, og hva som skal til for at en organisasjon kan beskrives som lærende. Senge definerte en lærende organisasjon som:

*organisasjoner der folk kontinuerlig utvider sin kapasitet til å skape resultater de virkelig ønsker, der nye og ekspansive tankemønstre blir fostret, der kollektive framtidshåp finner frihet, og der folk kontinuerlig lærer å lære i lag.*

Argyris og Schon (1974) skiller mellom enkeltkrets- og dobbelkretslæring og understreker at de fleste organisasjoner praktiserer enkeltkretslæring, hvor fokuset er kun på måloppnåelse uten å vurdere styrende verdier for å nå disse målene. Resultatet er at organisasjonen foretar justeringer når problemet har oppstått og man er nødt til å handle. Argyris og Schon (1974) mener at enkeltkretslæring ikke skaper lærende organisasjoner, fordi den ikke fører til ny kunnskap, men heller småjusteringer og brannslukking innenfor eksisterende kunnskap. Det konvensjonelle eksempel som brukes for å forklare enkeltkretslæring er termostaten. Den opererer kun i én modus. Når den oppdager at rommet er for kaldt, slår den på ovnen. Når den oppdager at rommet er for varmt, slår den av ovnen. Med andre ord, termostatens reaksjon er automatisk og det forekommer liten eller ingen læring, og liten eller ingen innsikt er nødvendig. Forskere (Garvin m.fl. 2008, Argyris og Schon 1974) hevder at de fleste organisasjoner opererer slik: medlemmer etablerer rigide strategier, retningslinjer og prosedyrer, og bruker deretter tiden til å oppdage og korrigere avvik fra «reglene». Argyris og Schon (1974) mener at for å skape en læringskultur i en organisasjon må målet være dobbelkretslæring, hvor man vurderer og endrer grunnleggende verdier og antagelser. I dobbel-loop læring, er medarbeiderne i stand til å reflektere over om «reglene» selv bør endres, og ikke bare over hvorfor et avvik har oppstått, og hvordan å rette avviket. Denne typen læring krever kreativitet og evnen til kritisk tenkning. Dobbeltkretslæring hjelper ofte medarbeidere å forstå hvorfor en bestemt løsning fungerer bedre enn en annen for å løse et problem eller oppnå et mål. Dobbeltkretslæring kan sammenlignes med Lean-verktøyet Rotårsaksanalyse, hvor man prøver å oppdage rotårsaken til et problem gjennom å stille spørsmålet «hvorfor» fem ganger. I følge Argyris (1991) er dobbel-loop læring av kritisk nødvendighet for å lykkes i en organisasjon, spesielt i tider med raske endringer.

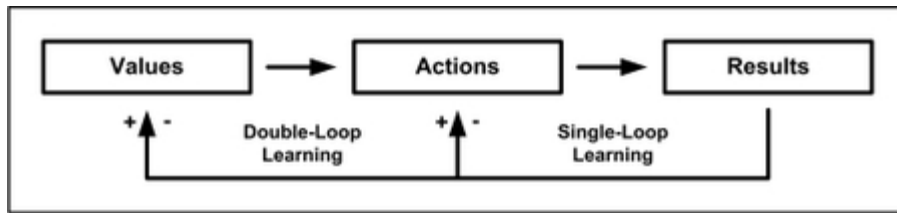
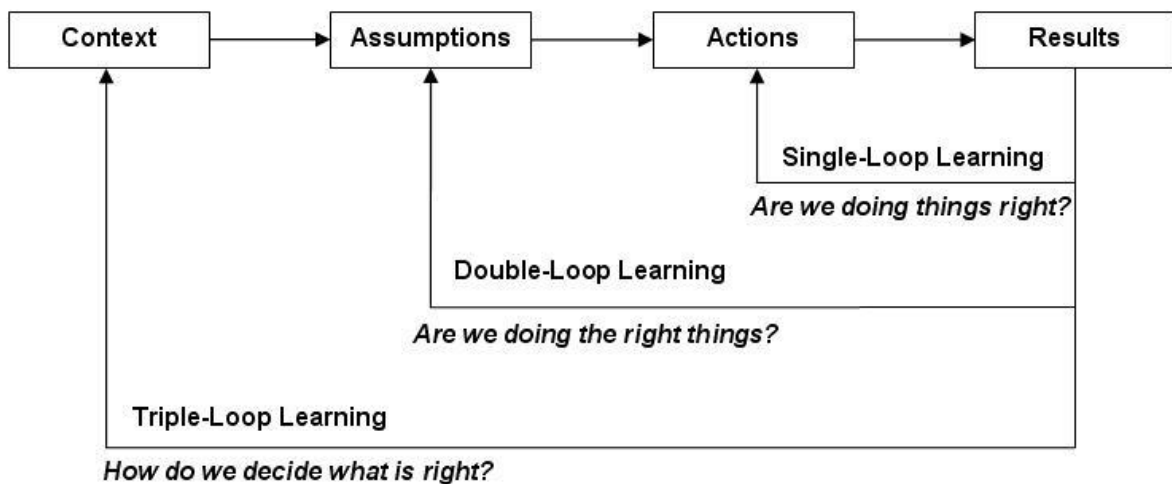


Figure 5 - Argyris's Theory of Action

– Enkelt og dobbeltkrets læring, Argyris (1977)

Hargrove (2002) har videreutviklet Argyris' modell til en trippelkretslæringsmodell, hvor man ikke bare prøver å endre grunnleggende verdier, men også stille spørsmål til hvordan man lærer og hvordan man tolker grunnleggende verdier og antagelser. Denne type læring bidrar til økt forståelse av hvordan våre egne verdier og oppfatninger påvirker beslutninger vi tar og resultat. Trippelkretslæringsmodellen forventer at en leder fungerer som en tankepartner eller en coach for medarbeiderne.



– Trippelkrets læring, Hargrove (2002)

En kritisk innvendig mot ovennevnte tilnærminger til lærende organisasjoner er at de er alt for teoretiske. Garvin (2008) er mer opptatt av hvordan læring i organisasjoner faktisk er oversatt til adferd, og definerer lærende organisasjoner slik:

*En lærende organisasjon er en organisasjon som er kyndig i å skape, erverve seg og overføre kunnskap, og å modifisere sin adferd slik at den reflekterer den nye kunnskap og innsikt.*

I følge Garvin m.fl. (2008) er følgende tre kriterier nødvendige for å lykkes med etablering av en lærende organisasjon:

- (i) et miljø som støtter læring
- (ii) konkrete læringsprosesser
- (iii) ledelse som forsterker læring

Garvin m.fl. (2008) viser også til et avhengighetsforhold mellom vellykket implementering av Lean og læring i organisasjoner, og hevder at lærende organisasjoner er dyktige på følgende fem hovedaktiviteter: (i) systematisk problemløsning, (ii) eksperimentering, (iii) lære av sine egne erfaringer, (iv) lære av erfaringer og beste praksis fra andre, og (v) overføre kunnskap raskt og effektivt i hele organisasjonen. Relasjonen mellom organisasjonskultur og læring er også synliggjort av Kline og Saunders (1993) som sier at organisasjoner lagrer læring og erfaringer i sin kultur. De argumenterer at organisasjonskultur er det nærmeste en organisasjon har til en hukommelse, og at den representerer den kollektive hukommelse til alle medlemmer i organisasjonen.

Organisasjonskulturen tydeliggjør hva som er passende atferd og holdninger. I følge Wadel (2008) er derfor lærende organisasjoner organisasjoner hvor organisasjonsendring er basert på læring og kunnskapservvervelse, og hvor organisasjoner beveger seg fra en svakere læringskultur til en sterkere læringskultur. I følge Modig og Ahlstrom (2012) oppnås en Lean kultur når hver eneste medarbeider i bedriften reflekterer over følgende tre spørsmål daglig:

- (i) Hvilke beslutninger har jeg tatt i dag som har gjort organisasjonen bedre enn den var i går?
- (ii) Hvilke beslutninger har jeg tatt i dag som ikke har gjort organisasjonen bedre enn den var i går?
- (iii) Hva kan jeg lære av dette for å sikre at organisasjonen blir bedre i morgen?

Det forventes derfor en sammenheng mellom anvendelse av Lean og styrking av læringskultur i undersøkelsenhet.

#### **4.10 Relasjon mellom ledelse og læring: ledelsesparadoksmodell**

Relasjonen mellom ledelse og læring kan forstås gjennom paradoksteorien som hevder at ledere er utsatt for motstridende krav som kan oppsummeres i ordet «paradoks». Smith m.fl (2012) hevder at ledere må erkjenner at ledelse er å leve med paradokser, og lære å være komfortable med «både-og» heller enn «enten-eller» tenkningen.

---

Her er noen eksempler på paradokser ledere må navigere mellom som har blitt framhevet på Lego (Evans 2000):

1. Å bygge relasjoner med ansatte, og holde en passende avstand
2. Å lede, og holde seg i bakgrunnen
3. Å vise tillit, og følge med
4. Å vise toleranse, og vite hvordan ting skal fungere
5. Å være visjonær, og være jordnær
6. Å bygge konsensus, og skjære gjennom
7. Å være tydelig, og være diplomatisk
8. Å være dynamisk, og reflekterende
9. Å være selvsikker, og ydmyk
10. Å involvere ansatte, og være besluttsom

Det viser seg at ledelse ikke er enkelt å definere, og ledelse av offentlige organisasjoner er både komplekst og utfordrende. Å søke etter «lederskap» i søkefeltet på Amazon gir mer enn 175000 resultater, men til tross for emnets popularitet, forblir lederskap et paradoks. Ledere blir derfor ikke født, men utvikler seg til den rollen, gjennom å lære å akseptere, differensiere mellom og integrere paradokser i det daglige arbeidet (Smith m.fl. 2012).

“The most dangerous leadership myth is that leaders are born—that there is a genetic factor to leadership. That’s nonsense; in fact, the opposite is true. Leaders are made rather than born.” – Warren Bennis

Det er derfor et nært forhold mellom ledelse og læring. Ledere lærer å bli ledere, og de fortsetter å lære og utvikle sine ferdigheter i sin rolle som ledere.

## 5. Kontekst

### 5.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg beskrive konteksten i studien min. Jeg vil presentere organisasjonen jeg har valgt som case og hvordan Lean ble innført i organisasjonen. Formålet med dette kapittelet er å gi et bakteppe for å bedre forstå forventningene til studien. Jeg vil først presentere de strategiske målene med Lean programmet, deretter tar jeg for meg de viktigste Lean verktøy som organisasjonen bruker.

### 5.2 Program for kontinuerlig forbedring

Organisasjonen som jeg har valgt som case kan plasseres mellom det som kalles divisjonsbyråkrati og fagbyråkrati i henhold til Mintzbergs (1979) fem mulige organisasjonskonfigurasjoner for organisasjonsstrukturen. Organisasjonen er en typisk kunnskapsorganisasjon som består av høyt kompetente medarbeidere. De fleste ledere er rekrutterte internt og har lang fartstid i organisasjonen.

Organisasjonen innførte Lean i 2008 som et «program for kontinuerlig forbedring» med eget programmandat. Programmandatet ble vedtatt med varighet til 2015 av den strategiske ledergruppen. Programmet hadde ansvaret for implementering av Lean som ledelses- og arbeidsform for hele organisasjonen og hadde en egen organisering internt med programleder og støtteapparat.

Programmandatet presenterer Lean som en arbeidsform som kan forberede organisasjonen gjennom å utføre arbeidet på en smartere og mer effektiv måte, på å møte en hverdag der kompleksiteten og volumet av oppgaver som skal løses er økende, mens tilgangen på ressurser synker.

Det er interessant å notere at organisasjonen valgte en helhetlig implementeringstilnærming i stedet for en blitztilnærming.

På operativt nivå ble programmet delt opp i flere parallelle prosjekter. Hvert prosjekt hadde hovedfokus på én eller en gruppe beslektede arbeidsprosesser som fører fram til en leveranse. Hovedmålet med hvert prosjekt var å sikre at forbedringene var hensiktsmessige i

et verdikjedeperspektiv, og at de ville bidra til å tydeliggjøre grenseflater og forbedringsbehov i verdikjeden. Hvert prosjekt hadde følgende tre faser:

### **Fase 1 - Effektivisere arbeidsprosessene**

Ambisjonen i fase 1 var helhetlig gjennomgang av arbeidsprosessene med fokus på å etablere tydelige kvalitetskrav og fjerne sløsing, dvs. utfordringer knyttet til resultatoppnåelse, saksbehandlingstid og service til brukeren.

### **Fase 2 – Lederfokus**

Fase 2 handlet om å iverksette felles forbedringstiltak som ble funnet i Fase 1, og trene ledere i å drive kontinuerlig forbedring som en del av daglig produksjon. Ledersamlinger ble gjennomført med fokus på ledelse av kontinuerlig forbedring. Ledere fikk oppgaver mellom hver samling med støtte fra en KF prosessveileder som kunne nødvendige metoder og verktøy. Samlingene ble også brukt til å dele erfaringer på tvers og sikre lik innføring av prosessforbedringene, samt etablere felles verktøy for å styre produksjonen fra dag til dag. Det var også en forventning at lederne trenes i hvordan man kan lete etter forbedringspotensialet i hverdagen, involvere medarbeiderne i problemløsningen og følge opp tett, slik at de små forbedringstiltakene gjennomføres løpende.

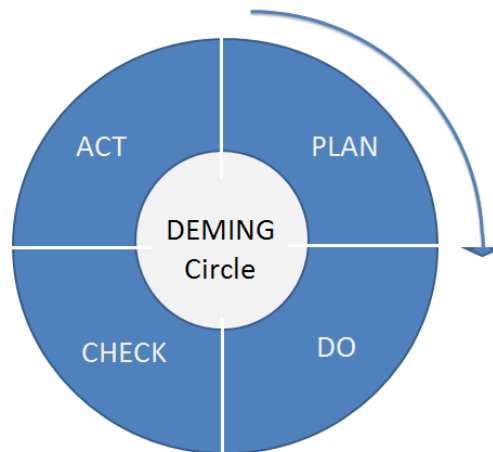
### **Fase 3 - Kontinuerlig forbedring**

Fase 3 handlet om å innarbeide kontinuerlig forbedring som en varig ledelses- og arbeidsform. Ambisjonen var at linjeledelsen i fase 3 fullt og helt overtar ansvaret for kontinuerlig forbedring og realiserer gevinstene av arbeidet. Målsettingen var at organisasjonen selv driver kontinuerlig forbedring; identifiserer problemer/muligheter, utformer tiltak, gjennomfører tiltak og måler effekten av disse.

Organisasjonen forventet at vellykket gjennomføring av alle fasene vil lede til en kultur som er preget av åpenhet, nysgjerrighet og vilje til å lære av hverandre. Programmandatet nevner at Lean er basert på mange av de samme prinsippene som en lærende organisasjon, men beskriver ikke hva en lærende organisasjon er. Det kan argumenteres at Lean i programmandatet er presentert som et paraplybegrep som er ikke noe nytt og revolusjonerende, men som samler ulike filosofier og forbedringsoppskrifter under ett.

## 5.3 Verktøy

Bruk av verktøy for å forbedre prosesser og eliminere sløsing er en av de viktigste kjennetegn i Lean. Det finnes flere hundre typer verktøy innenfor Lean litteraturen. De fleste verktøy som organisasjonen bruker tar utgangspunkt i Deming (1950) sitt PDCA (Plan-Do-Check-Act) eller på PUKK-hjulet (Planlegg, Utfør, Kontroller, Korrigere).



PDCA-hjulet bygges på:

- **Plan** – Gjennomfør nødvendige analyser og sett prestasjonsmål for prosessen og fastsett tiltak for å nå målene.
- **Utføre** – Utføre tiltakene som planlagt.
- **Kontrollere** – sjekk resultatene og sammenlign dem med målene.
- **Korrigere** – dersom det er avvik, fastsett korrigerende tiltak. Standardisere vellykket tiltak.

Oppgavene er standardiserte hvis det ikke er avvik, og prosessen gjentar seg slik at man kan finne forbedringer kontinuerlig. PDCA-hjulet er den grunnleggende metoden som viser hele syklusen i en prosess fra planlegging til utførelse, kontroll av resultatene og korrigering og standardisering. Ledere og medarbeidere i etaten har fått opplæring i følgende tre visuelle produksjonsverktøy som bygger på PDCA-hjulet:

### **Prosessforbedring og Verdistrømkartlegging (Vedlegg 1)**

Prosessforbedring er kjernen i Lean filosofien. KF programmet i etaten definerer en prosess som et ordnet sett av oppgaver og beslutninger for å skape et definert resultat, og sier videre at en god og effektiv arbeidsprosess er forutsigbar for dem som er avhengige av den, og



gjentagbar for de som utfører den. Prosessforbedring handler derfor om økt kvalitet og effektivitet gjennom å finne flaskehalsen og redusere unødvendig arbeid, og samtidig skape forutsigbarhet i hvordan oppgavene skal løses; hva som forventes av den enkelte og hva den enkelte kan forvente av andre, slik at man kan utarbeide det best mulige sluttresultat.

Prosesskartlegging eller verdistrømkartlegging er derfor et verktøy for å kartlegge stegene i produksjonen som leder opp til et ferdig produkt, samt flyten av informasjon som utløser handling i prosessen. Gjennom å kartlegge alle stegene i en prosess kan man også identifisere og eliminere aktiviteter som ikke er direkte verdiskapende og prioritere hva som er viktig for å få til et godt resultat.

### **Tavlemøter (Vedlegg 2)**

Tavlemøter har en varighet på ca. 15 minutter, og ambisjonen er at etter fase 2 av programmet kommer møtene til å bli avholdt i alle grupper på alle nivåer i organisasjonen minst én gang i uken. På tavlemøtene blir problemer og utfordringer tatt opp til diskusjon. Tavlemøtene foregår ved at medarbeidere og ledere står foran en tavle. Tavla er en whiteboard som er plassert på et synlig sted. Medarbeidere og ledere tar opp utfordringer på tavla og diskuterer årsaker og forslag til løsninger/forbedringer. Det er forventet at tavlemøter er en arena for medarbeiderdrevet forbedring og læring hvor medarbeiderne kan komme med utfordringer og forslag til løsninger. Utfordringer som ikke kan løses i et tavlemøte blir tatt videre i mindre grupper som prøver å komme fram til en løsning gjennom et eget problemløsningsmøte.

### **Problemløsningsark eller A3 ark (Vedlegg 3)**

A3 er oppkalt etter papirstørrelsestandard og er en problemløsningsmetode for å definere problemet, analysere problemet, tegne opp løsningsforslag og lage en handlingsplan. A3 bygger også på PDCA hjulet, og visualiserer problemet gjennom å gi oversikt over et problem fra identifikasjon til løsning. Tanken er at ved å visualisere problemet på et ark kan man få raskere oversikt over nå-situasjonen, slik at man kan komme fram til en løsning. Arket kan også brukes til å kommunisere videre til andre interessenter på en effektiv måte.

### **Rotårsaksanalyse**

Et annet verktøy som er brukt i etaten er rotårsaksanalyse, som er en problemløsende metode som fokuserer på å løse den underliggende årsak til problemet, i stedet for å bruke

kortsiktige reparasjoner som bare behandler symptomene på problemet. En vanlig metode er å spørre fem ganger hvorfor; hver gang man stiller spørsmålet «hvorfor» flytter man seg et skritt nærmere den underliggende årsak til problemet og fjerner den.

Organisasjonen ser ut til å bruke diagnostiske Lean verktøy for å forbedre og effektivisere arbeidsprosessene. En vanlig årsak til at Lean implementering mislykkes i en organisasjon er at ledere og medarbeidere fokuserer kun på bruk av Lean verktøy, uten en god nok forståelse av prinsippene og filosofien som ligger bak verktøyene. Det ser ut til at KF/Lean programmet i undersøkelsesenheten har tatt høyde for dette ved å kombinere bruk av verktøy med strategisk og operativ forankring. Det blir derfor interessant å analysere hvordan dette har fungert i praksis og hvordan anvendelse av KF/Lean har påvirket lederrollen og læringskulturen i organisasjonen.

## 6. Metode

### 6.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere den metodiske tilnærmingen jeg har brukt for å undersøke min problemstilling. Jeg vil først se på begrepet samfunnsvitenskapelig metode, slik at jeg kan redegjøre for mitt valg av casestudie som forskningsmetode. Deretter vil jeg se nærmere på fordeler og ulemper ved kvalitativ casestudie, semi-strukturert intervju og dokumentanalyse. Jeg vil også begrunne hvorfor jeg har brukt casestudie som framgangsmåte. I neste del vil jeg vurdere validitets- og reliabilitetsutfordringer ved oppgaven min og se på styrkene og svakhetene ved min metodiske framgangsmåte.

### 6.2 Samfunnsvitenskapelig metode

I følge Johannesen m.fl. (2011) har samfunnsvitenskapene til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut, og samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å finne informasjon om den sosiale virkeligheten, om hvordan denne informasjonen skal analyseres, og om hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Når jeg som samfunnsforsker gjennomfører et forskningsprosjekt, må jeg ta i bruk samfunnsvitenskapelige metoder som framgangsmåte for å få ny kunnskap innenfor mitt forskningsfelt.

Et samfunnsforskningsprosjekt kan deles opp i faser. Problemstillingen er utgangspunktet for forskningen, og avgrenser og konkretiserer hvilke samfunnsfenomen som skal undersøkes, og definerer det teoretiske grunnlag for undersøkelsen. Ut fra dette kan man lage hypotese eller en påstand om sammenheng mellom forhold som undersøkelsen skal bekrefte eller avkrefte. I neste fase må jeg velge en samfunnsvitenskapelig metode for å få svar på problemstillingen. Det er vanlig å skille mellom to hovedtyper metoder: kvalitativ metode og kvantitativ metode. Dataene er kvantitative hvis de er målbare, dvs. at de kan kategoriseres slik at jeg kan telle opp hvor mange som gir ulike svar. Dette kalles ofte *harddata*. Kvalitative data er data som sier noe om kvalitative (ikke-tallfestbare) egenskaper hos utvalgte populasjon. Disse kalles ofte *mykdata*. Vi kan illustrere skillelinjene mellom de to metodene på følgende vis:

<b>Kvantitativ metode</b>	<b>Kvalitativ metode</b>
1. Harddata: data som tallfestes og som samles ved hjelp av statistisk verktøy som spørreundersøkelser	1. Mykdata: ikke tallfestbare data som samles ved hjelp av intervju/case studies/felt observasjon
1. Dokumentasjon ved hjelp av tabeller.	1. Illustrasjon ved hjelp av sitater
2. Analyse ved hjelp av statistiske teknikker som frekvenser, fordeling osv.	2. Ikke standardiserte analyseteknikker
3. Analyse er statistisk (telle)	3. Analyse er hermeneutisk (tolke)
4. Datainnsamling er formalisert og lite fleksibel.	5. Datainnsamlingen er preget av åpenhet og fleksibilitet.

### 6.3 Valg av metode

Valg av den metodiske tilnærmingen er avhengig av forskningsformålet. Formålet med denne oppgaven er å få en dypere forståelse av et fenomen, og ikke å generalisere, verifisere eller avkrefte en teori. Jeg har derfor valgt en kvalitativ casestudie for å samle inn data. Jeg har brukt aktive samtalebaserte semi-strukturerte intervjuer og dokumentanalyse av offentlige dokumenter og av interne dokumenter. Fordelen med kvalitativ metode er at den vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent. Ulempen med en kvalitativ tilnærming er at informasjonen en får inn kan være vanskelig å tolke, nettopp på grunn av subjektive fortolkningsutfordringer.

#### 6.3.1 Casestudie som forskningsmetode

Casestudie er en forskningsmetode som er tatt i bruk i samfunnsvitenskapelige studier, og det finnes mange definisjoner på hva casestudie er i faglitteraturen. Ifølge Andersen (2013) er casestudie intensive kvalitative studier av én eller noen få undersøkelsesenheter. Yin (sitert i Andersen 2013) definerer casestudie som en empirisk undersøkelse hvor man undersøker et nåværende fenomen utdypende innen sin naturlige kontekst, der grensene mellom fenomen og kontekst er uklart, og hvor flere datakilder og forskningsmetoder blir brukt som sammenfaller på en triangulær måte. Casestudier blir derfor brukt som forskningsmetode når forskningsspørsmålene er «hvordan» og «hvorfor», og når det er fokus på nåværende hendelser. Casestudie er derfor en hensiktsmessig forskningsstrategi for å undersøke problemstillingen min. Jeg ønsker å få en bedre forståelse av hvordan implementering av

---

Lean har påvirket lederadferd og læringskultur i en offentlig organisasjon, og fokusere på den nåværende situasjonen i organisasjonen.

### **Casestudier som vitenskap?**

Casestudier kritiseres ofte som en ikke vitenskapelig fremgangsmåte, hvor det ikke er mulig å generalisere og komme fram til nye hypoteser basert på statistisk representative data. Det finnes tre hovedsynspunkter på spørsmålet om vitenskapeligheten av casestudier. Det ene hovedsynspunktet hevder at casestudier er utilstrekkelige som vitenskapelig metode, fordi

- (i) case studier kun er en førvitenskapelig støttedisiplin, og bør brukes kun som forberedelse til vitenskapelige undersøkelser,
- (ii) casestudier fører til konklusjoner som ikke kan testes, og
- (iii) casestudier bør brukes bare som «last resort» eller siste utvei.

Denne tilnærmingen definerer studier basert på kvantitative data og statistisk representative utvalg som «vitenskapelige». Et annet synspunkt framhever casestudier som den virkelige vitenskapelige metoden, nettopp fordi man ikke prøver å generalisere eller teste hypoteser. Ifølge Anderson (2013) representerer de to tilnærminger et enten-eller perspektiv på casestudier, og opplyser at det finnes en tredje tilnærming som framhever casestudier som komplementære til kvantitative studier og som en alternativ framgangsmåte for å håndtere logiske utfordringer som er felles for kvalitativ og kvantitativ forskning.

Avvisning av casestudier som uvitenskapelige går hovedsakelig på at det ikke er mulig å bruke casestudier til å utvikle og formulere nye vitenskapelige teorier, fordi casestudier ikke kan gi grunnlag for generalisering på høyt abstraksjonsnivå; at spenninger mellom datarikdom på den ene siden og abstrakte begreper og variabler på den andre siden gjør at kunnskapen ikke er overførbart. Flyvbjerg (2015) argumenter derimot at fordi casestudiet tar utgangspunkt i en problemorientert forskningstradisjon, anvendes det som en kritisk nyansering av viten og kan brukes til å illustrere og utdype teoretiske og generelle vitenskapelige problemstillinger hvor der er et produktivt samspill mellom generelle vitenskapelige teorier og de konkrete caser.

Anderson (2013) argumenter også at generalisering og forklaring ikke er et spørsmål om enten-eller. Han mener at begrepsgjøring, teoribygging og forklaring som regel dreier seg om sammenhenger som er gyldige for bestemte klasser av fenomener og under bestemte

betingelser, og at casestudier kan brukes for kvalifiserte generaliseringer og forklaringer. Jeg mener derfor at en kvalitativ casestudie er den riktige framgangsmåten for å oppnå økt forståelse for hvordan et fenomen som anvendelse av Lean påvirker andre fenomener som lederadferd og læringskultur.

## **6.4 Datakilder**

Jeg har brukt to kvalitative datatyper for å samle inn datamaterialet: samtalebaserte dybdeintervjuer og dokumentanalyse. Jeg har brukt primærdata i form av dybdeintervjuer med ledere og ansatte i organisasjonen for å undersøke hvordan anvendelse av Lean har endret lederadferd og utøvelse av lederrollen, og hvordan Lean prosesser har påvirket læringskulturen i organisasjonen. I tillegg har jeg brukt sekundærdata i form av offentlige dokumenter, interne rapporter og undersøkelser for å undersøke hvordan Lean har påvirket lederadferd og læringskultur i andre offentlige organisasjoner og i caset. Bakgrunnen for at jeg gjorde dette var at det eksisterer forskning om Lean og innføringen av Lean i private og i offentlige bedrifter, noe som gjorde det lettere for meg å finne relevant informasjon om temaet. Jeg mener at dokumentanalyse sammen med intervjuene ga meg et godt utgangspunkt for å undersøke hovedproblemstillingene i oppgaven min.

### **6.4.1 Det samtalebaserte dybdeintervju**

Jeg har i studien benyttet aktivt samtalebasert dybdeintervju. Dybdeintervjuer er en hovedmetode for å samle data i casestudier, fordi den kan brukes for å sikre datarikdom og for å prøve ut samlende tolkninger og resonnementer (Anderson, 2013). Hovedmålet med dybdeintervjuer er å fokusere på informantenes subjektive opplevelser, oppfatninger og følelser og å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, og særlig fortolkninger av fenomenene som man ønsker å undersøke. Nøkkelinformanter besitter kunnskap om saker, situasjoner, relasjoner og kontekst som ikke er allment tilgjengelig, og denne informasjonsrikdom og erfaring bidrar til samlende beskrivelser og tolkninger (Anderson, 2013). Samtalebaserte intervjuer er også semi-strukturerte, åpne og fleksible, fordi forskeren tar en aktivt lyttende rolle, og kan endre det metodiske opplegget underveis. Det er en diskusjon i litteraturen om hvor aktiv en forsker bør være når hun gjennomfører et dybdeintervju. Idealet har oftest vært at forskeren bør ha en passivt lyttende rolle, stille åpne spørsmål og la informantenes respons styre samtalen. I følge Anderson (2013) kan det være klokt med en aktiv forskerrolle i intervjuer med ressurssterke informanter for å øke

---

validiteten og reliabiliteten i casestudier. Aktiv betyr at forskeren kontinuerlig søker å utnytte intervjusituasjonen til å prøve ut egne forutsetninger; at forskeren skal være lyttende, men samtidig ta initiativ uten å overstyre eller lede svar i en bestemt retning. Intervjuer utføres i overensstemmelse med en intervjuguide som inneholder bestemte temaer og eventuelt forslag til spørsmål (Kvale og Brinkmann 2009). Før jeg fikk avtalt intervjuene måtte jeg velge ut nøkkelinformanter jeg mente var relevante for studien min. Studier kan basere seg på forskjellige utvalgstyper: populasjonstudier (utvalg som omfatter hele universet), pragmatisk utvalg, sannsynlighetsutvalg, strategisk utvalg og strategisk valg av case (Grønmo 2004).

Nøkkelinformanter er personer som kan antas å ha en særlig god oversikt over spørsmålene jeg som forsker ønsker å få belyst, og jeg oppsøker dem fordi de er ressurssterke innenfor sitt domene. (Anderson, 2013). En slik utvelgingsmetode kan lede til følgende ulempe: at jeg velger enheter som stemmer godt overens med mine antakelser. På den andre siden har jeg valgt informantene nettopp fordi de er velinformerte og antas å ha inngående kunnskap om problemstillinger som jeg ønsker å belyse, og jeg forventer at informantenes ressurser gjenspeiles i initiativ og påvirkning under intervjuene. I følge Thagaard (2006), er det en retningslinje for kvalitative utvalg som sier at antall informanter ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre dybdeanalyser. Jeg har intervjuet totalt 10 informanter ved bruk av samtalebasert semi-strukturert intervju. Informantene er mellomledere, Lean prosessveiledere og tillitsvalgte i organisasjonen. Det ble intervju til sammen 5 ledere, 3 tillitsvalgte og 2 prosessveiledere. Prosessveiledere er medarbeidere i organisasjonen som bistår enkeltledere og ledergrupper i til å ta i bruk KF-metodikk. Informantene har lang fartstid og erfaring i organisasjonen, og alle unntatt 2 har jobbet mer enn 15 år i organisasjonen. Jeg kunne ha intervjuet flere medarbeidere, ledere, prosessveiledere og tillitsvalgte, men jeg har ikke hatt ressurser til det. Jeg mener at jeg allikevel har fått svar på mange av spørsmålene jeg hadde. Utvalget viser også en stor bredde og variasjon.

## 6.5 Intervjuprosessen

Jeg begynte intervjuprosessen ved å utarbeide et informasjonsskriv til informantene for å informere dem om hensikten med studien og samtidig be om samtykke til deltakelse. Jeg begynte deretter forberedelsene med datainnsamlingen ved å utforme en intervjuguide for intervjuene mine. Jeg utformet derfor en rekke spørsmål organisert under bestemte tema for

å undersøke problemstillingene mine. Intervjuguidens hovedtemaer var ”KF/Lean som begrep”, ”Ledelse som begrep”, ”KF/Lean i din organisasjon”, «Lean og ledelseadferd», «Lean kultur» og «Interessemotsetninger». Temaene hjalp meg med å få struktur over intervjuene og en god oversikt over sentrale temaer.

Intervjuene ble gjennomført i april-mai 2015 i møterom i organisasjonen eller gjennom bruk av videokonferanseutstyr. Alle intervjuene ble som en samtale mellom meg og hver av informantene. Informantene ble informert i begynnelsen av intervjuet om formålet og hensikten med studien for å sikre mest mulig åpenhet. Intervjuene varte mellom 30 minutter og 1 time. Jeg prøvde å ivareta en aktiv, reflekterende forskerrolle, men prøvde samtidig å forstå informantene på dere egne premisser og ut fra deres egne referanserammer. Å stille åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål var også nødvendig, da informantenes evne og vilje til å dele informasjon eller ta aktiv del i samtalen var varierende. Jeg brukte båndopptak under samtlige intervjuer og informerte informantene om at all informasjon på båndopptakeren ville bli anonymisert i oppgaven og ville bli slettet når oppgaven var ferdig.

## **Fordeler og ulemper med samtalebaserte dybdeintervjuer**

En klar fordel med intervjuformen i følge Thagaard (2009) er at jeg kan få innsikt i erfaringene, tankene og følelsene til informantene. Gjennom å utvikle relasjoner til informanter i et sosialt miljø kan jeg også få tilgang til informasjon som ikke kan fanges opp av kvantitative surveyer. Erfaringer og tanker er viktige for å undersøke hvordan anvendelse av Lean påvirker lederadferd og læringskultur i en organisasjon på operativt plan. En annen fordel med intervjuformen er at prosesser og sosiale relasjoner klargjøres, og at man kan få bekreftet eller avkreftet informasjon fra andre kilder og egne hypoteser fordi man har fokus på tema man skal belyse.

En annen utfordring ved bruk av intervjuer er at klassifiseringen av informasjonen som er samlet inn kan by på store problemer og ta mye tid. Forskere kan oppleve at de drukner i data (Anderson, 2013). På grunn av ressursfaktoren har jeg også valgt et begrenset utvalg av 10 informanter. En vanlig utfordring med intervjuformen er at kommunikasjonen mellom forskeren og informanten kan bli utfordrende på grunn av subjektive tolkningsproblemer. Samtidig kan metodens store grad av fleksibilitet i følge Grønmo (2004) også bli



---

problematisk. Dersom opplegget blir mye endret underveis risikerer man å miste perspektivet som var utgangspunktet for undersøkelsen og systematikken som lå til grunn for det metodiske opplegget. En annen utfordring er at informantene kan svare på spørsmål slik forskeren ønsker at de skal svare (Grønmo 2004; Thagaard 2009). Informantene kan også ønske å sette seg selv i et bedre lys og gjøre et godt inntrykk. Min erfaring er at intervjuguiden er et godt hjelpemiddel, både for å holde en viss struktur på samtalen, og for å forsikre meg om at vi kom inn på sentrale temaer. Jeg stilte også oppfølgingsspørsmål for å få samtalen på riktig spor, og for å få noen av informantene til å åpne seg og snakke fritt om de ulike temaene. En annen utfordring som kan oppstå er at forskeren ikke lytter til hva informantene sier (Thagaard 2009). Etter å ha lyttet til opptakene da de to første intervjuene var gjennomført, ble jeg oppmerksom på at jeg hadde en tendens til å avbryte informanten før han hadde pratet ferdig. Jeg ble mer bevisst på å la informanten prate ferdig og opparbeidet meg større erfaring med å gjøre intervju, og fikk unngått de feilene jeg gjorde i begynnelsen av prosessen. Intervjurunden fungerte derfor også som en viktig læringsprosess for meg.

## 6.6 Dokumentanalyse

Kvalitativ innholdsanalyse er at man går gjennom dokumenter for å kategorisere innholdet og registrere data som er relevante for problemstillingen (Grønmo 2004). Det som skiller dokumenter fra andre kilder er at dokumenter ofte er skrevet med et annet formål enn det som er forskerens formål (Thagaard 2009). Jeg har brukt interne dokumenter og undersøkelser for å belyse relevante temaer i studien min. Jeg har også brukt offentlige dokumenter for å bedre forstå hvordan anvendelse av Lean i offentlige bedrifter har fungert i andre land. Dokumenter som jeg har brukt er anvendt for å støtte opp funn fra intervjuene. Tilgang til interne dokumenter har ikke vært vanskelig å få, men disse er anonymisert for å ivareta personvernbestemmelser.

### Fordeler og ulemper med dokumentanalyse

En klar fordel ved å bruke dokumenter som datamateriale er at man får en referanseramme for å undersøke relevante temaer. Et eksempel på det i min studie er «Mandat for KF program», som inneholder en detaljert beskrivelse av målene med innføring av Lean prosesser i valgte organisasjon, og hvordan innføring av Lean prosesser var planlagt. Et annet eksempel på et offentlig dokument er «Lean in the public sector in Scotland», som

undersøker utfordringer med å implementere Lean i offentlige bedrifter. En annen fordel med slike dokumenter er at de er lett sporbare og tilgjengelige senere for andre forskere. En utfordring ved å bruke dokumentanalyse er at forskeren partisk kan velge dokumenter, eller at man ikke får tilgang til ønskede dokumenter, noe som kan påvirke validitet og reliabilitet av datamateriale.

## 6.7 Transkribering og koding av intervjudata

### Transkripsjon

Jeg transkriberte intervjuene ordrett etter at alle samtaler var gjennomført. Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse. Transkripsjonene ble senere sendt til informantene slik at de kunne verifisere innholdet. Jeg valgte å bruke Kvale og Brinkmann (2008) sine sju analysetrinn for å systematisere og analysere mer enn 70 sider rådata fra intervjuene.

### Analyseprosessen

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) betyr å analysere å dele opp i biter eller elementer.

Begrepet analyseprosess viser til det arbeidet forskeren utfører for å utvikle en forståelse av det innsamlede datamaterialet (Thagaard 2009). Kvale og Brinkmann (2009) sier at en av de vanligste formene for dataanalyse i dag er koding eller kategorisering av intervjuuttalelsene, hvor forskeren leser gjennom transkripsjonene og kategoriserer de relevante avsnittene.

Kvale og Brinkmann deler analyseprosessen i sju faser. Fase en til fire er relevante for denne studien. Trinn en til tre brukes allerede under intervjusituasjonen. Informantene forteller her om sine erfaringer og opplevelser i forhold til problemstillingen. Jeg velger å synliggjøre hvordan jeg har jobbet med analyse av datamaterialet gjennom å inndele arbeidet etter Kvale og Brinkmanns sju faser:

- (i) Tematisering: Jeg har formulert hensikten med intervjuundersøkelse og klargjort hvorfor og hva jeg ønsker å belyse gjennom intervjuene
- (ii) Designe: Jeg har utarbeidet en intervjuguide organisert etter temaer for å strukturere intervjuene slik at jeg kan komme fram til kunnskap som er relevant for studien min.
- (iii) Intervjue: Jeg har gjennomført intervjuene ved å bruke intervjuguiden og tatt hensyn til utfordringene som kan oppstå i intervjuprosessen.

- 
- (iv) Transkribering: Jeg har transkribert intervjuene og sendt transkripsjonene til informantene for gjennomlesing og korrekturlesing. På dette trinnet foretar jeg som intervjuer fortolkninger av meningen med en beskrivelse og sender den tilbake til informanten. Informanten får da anledning til å avkrefte eller bekrefte min fortolkning.
- (v) Analysere: Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er det flere måter å gjøre analyse på. I denne studien har jeg valgt å benytte en kombinasjon av temasentrert og kategoribasert analytisk tilnærming. Jeg leste gjennom alle transkripsjonene og noterte stikkord i marginen i hvert intervju.
- (vi) Videre identifiserte jeg analytiske enheter i materialet, en eller flere setninger i teksten. Dette kan betegnes som meningsbærende enheter i følge Thagaard (2009). Jeg benyttet meningsforfetting tidlig i analysefasen og sammenfattet informasjon om de viktigste temaene i intervjuene. På denne måten ble tekstens meningsinnhold gjort mer tydelig, fra å være implisitt til å bli mer eksplisitt. Den opprinnelige teksten ble kortere, mer oversiktlig og lettere å forholde seg til under analysen. Her identifiseres meningsbærende enheter i transkripsjonene av forskeren slik de uttrykkes av intervjupersonen, ifølge Kvale og Brinkmann (2009). Under arbeidet med å sammenfatte teksten var jeg bevisst på at min subjektive mening om forskjellige temaer ikke måtte farge sammenfattingen av teksten. Jeg har under hele prosessen reflektert over at det er ikke er min tolkning av tekstens meningsinnhold som skal komme til syne, men informantens opplevelse eller forståelse av situasjonen. Så ble meningsenhetene sett i lys av undersøkelsens spesifikke formål, og slik jeg forstår det, så gjør dette at en kan plukke ut de viktigste emnene i intervjuet og sette dem sammen i et deskriptivt utsagn.
- (vii) Datamaterialet ble kategorisert gjennom en datamatrise langs kategorier med begreper som indikerer innholdet i kategoriene (Thagaard 2009). Informasjon om samme tema samles i en kategori. Hver kategori markeres med et stikkord som sier noe om innholdet i kategoriene; dette kalles koding (Thagaard 2009). Koding innebærer altså at det knyttes ett eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt med tanke på senere å kunne identifisere en uttalelse (Kvale og Brinkmann 2009). Teksten som ble meningsfortettet ble kategorisert under fem hovedkategorier: «rasjonalisert myte», «styring», «ledelse», «stiavhengighet», og «læring». Nye kategorier og koding av teksten i form av begreper som indikerer innholdet i kategoriene, ble utviklet etter hvert som jeg jobbet meg gjennom transkripsjonene. «Læringsarena»,

«medarbeiderdrevet», «utflating av hierarki» og «tilpasningsdyktig lean» er eksempler på kategorier som ble utviklet gjennom analyseprosessen.

- (viii) Verifisere og rapportere: Analyseprosessen skal føre til en helhetsforståelse av dataenes meningsinnhold. Dette innebærer ikke at alt datamaterialet skal studeres samtidig, men for å oppnå en helhetlig forståelse må de enkelte utsnittene studeres i forhold til helheten det er en del av (Thagaard 2006). I følge Kvale og Brinkmann (2009), så kan denne fram- og tilbakeprosessen mellom deler og helhet sammenlignes med en hermeneutisk spiral. En spiral som åpner for en stadig dypere forståelse av meningen (Kvale og Brinkmann 2009).

## 6.8 Validitet og reliabilitet i studien

I følge Grønmo (2004) er det vanlig å skille mellom reliabilitet og validitet for å vurdere kvaliteten på datamaterialet. Med reliabilitet siktes det til hvor pålitelige eller nøyaktige målingene er. Høy reliabilitet betyr at man får samme resultat dersom man gjentar undersøkelsen, og en forutsetning for høy reliabilitet er at forskningsopplegget og datainnsamlingen er gjennomført på en presis og strukturert måte. Casestudier genererer et stort antall observasjoner som i utgangspunktet ikke er sammenlignbare. Jeg har også tatt i bruk samtalebaserte, semi-strukturerte intervjuer som også lett kunne oppfattes som lite reliable eller pålitelige, da det er mulighet for at intervjupersonens informasjon kan være usann, eller på grunn av overfortolkningsproblemer. Jeg har prøvd å ivareta reliabilitet i studien gjennom å:

- (i) gjennomføre datainnsamlingen på en strukturert og systematisk måte
- (ii) inndele intervjuguiden i relevante temaer og svarkategorier.
- (iii) sikre nøyaktigheten i bearbeidelse av innhentet data, fordi undersøkelsen har lav reliabilitet hvis resultater er basert på feil datagrunnlag.
- (iv) kritisk vurdere mitt forskningsopplegg fortløpende: Jeg har stilt meg kritiske spørsmål langs hele datainnsamlingsprosessen. Har jeg valgt teorier som er egnet til å kaste lys over problemstillingen? Har jeg fått svar på det jeg ønsket å belyse. Er det mulig å tolke dataene på en annen måte?

Det kan fortsatt oppstå reliabilitetsutfordringer som jeg ikke har kontroll over, fordi en av de prinsipielle utfordringene i casestudier er at forskeren ikke kan manipulere nøkkelvariabler,

---

kontrollere undersøkelsessituasjonen eller gjenta undersøkelser under nøyaktig samme betingelser (Campbell 2009 i Anderson 2013).

Samtidig er et hovedargument for casestudier at forskerne i kraft av omfattende og detaljert kunnskap vil oppnå høy grad av validitet (Anderson 2013). Validitet innebærer i hvilken grad resultatene er gyldige i forhold til problemstillingen jeg ønsker å undersøke i studien (Grønmo 2004). Jeg har prøvd å øke validiteten gjennom å stille de riktige spørsmålene i forhold til problemstillingen, slik at konstruksjon av data kan bygges på aktuell forståelse, og reflekterer det som er meningsbærende for aktørene.

I følge Grønmo (2004) er kompetansevaliditet en måte å bedømme validiteten på i kvalitative undersøkelser. Dette innebærer at man kan anse validiteten av en kvalitativ undersøkelse som høy hvis forskeren har høy kompetanse innenfor det konkrete emnet som undersøkes. Jeg opparbeidet meg relevant kompetanse innenfor emnet i forkant av datainnsamlingen og anser validiteten for å være høy i studien, fordi jeg mener at jeg har fått relevante data i forhold til problemstillingene jeg ønsket å belyse gjennom studien.

## 6.9 Anonymisering i oppgaven

I henhold til lov om behandling av personopplysninger er alle personnavn, stedsnavn og annen informasjon som kan identifisere informantene anonymisert i oppgaven. I dette ligger forutsetningen om at informanten ikke skal kunne gjenkjennes i de tekster som blir offentliggjort. Anonymisering av data utfordrer oppgavens pålitelighet, men ut fra et etisk hensyn er det viktig å bearbeide data med tanke på å gjøre tilknytningen mellom informasjon og individ umulig. Informantene er referert til etter funksjon i organisasjonen (*Leder 1, Leder 3, Tillitsvalgt 3 osv.*), og organisasjonen som jeg har valgt som case er referert til som *undersøkelsesenheter*.

## 7. Empiri

### 7.1 Innledning

I dette kapittelet presenterer jeg det innsamlede datamaterialet om Lean og hvordan innføringen av Lean har påvirket ledelseadferd og læringskultur. Datamaterialet er basert på et intervjuutvalg på 10 informanter, og fra de ulike intervjuene vil jeg presentere sitater som bidrar til å underbygge mine empiriske funn. Jeg vil presentere mine empiriske funn langs fem hovedtemaer: 1. Begrepet KF/Lean, 2 Begrepet ledelse, 3. Hvordan KF/Lean har påvirket lederrollen, 4. Hvordan KF/Lean har påvirket medarbeidere og 5. Hvordan KF/Lean har påvirket organisasjonskulturen. Senere i analysekapittelet vil jeg tolke mine empiriske funn i lys av tidligere gjennomgått teorier for å besvare hovedproblemstillinger i oppgaven.

### 7.2 Kontinuerlig forbedring som begrep

Jeg ønsket å undersøke hvordan informantene hadde forstått begrepet kontinuerlig forbedring etter at programmet var ferdig, og hvor godt kjent de var med hovedmålene med implementering av KF/Lean i deres organisasjon. Intervjuobjektene ble derfor bedt om å svare på hva de tenker på når de hører ordene kontinuerlig forbedring og hva de legger inn i begrepet. Det ble også lagt vekt på hvorfor de trodde KF/Lean var implementert i organisasjonen og hvorfor de mente at flere offentlige organisasjoner tar i bruk KF/Lean.

Forståelse av begrepet kontinuerlig forbedring blant informanter:

*«Da tenker jeg løsninger, fordi KF har ført til andre løsninger enn vi hadde tidligere.»*

(Leder 1)

*«Da tenker jeg forbedring – nytenking og bedre måter å jobbe på. Så for meg er det veldig forbundet med positive ting som gjør at vi kan gjøre ting bedre.»* (Leder 2)

*«At vi hele tida er obs på å kunne gjøre ting enklere, bedre - oppnå bedre resultater og jobbe smartere.»* (Tillitsvalgt 1)

---

*«Jakten på stadige forbedringer, å se muligheter, tenke nytt og se at det er noe som konstant er i endring – trinnvis utvikling og forbedringsforslag – det å se stadig hvor er det vi kan gjøre ting bedre.» (Prosessveileder 1)*

En leder skisserte Demings PDCA-hjul når hun beskrev sin subjektive oppfatning av KF/Lean og mente at KF/Lean gir ledere og medarbeidere mulighet til å reflektere og lære av problemer, slik at de kan justere kursen.

*«Jeg tenker på noe som har med forbedringsarbeid – at vi hver dag skal tenke at vi skal gjøre ting litt smartere og litt bedre enn i går. Være flinke til å sette oss ned og evaluere det vi har gjort for å – lære av feil, og kunne justere slik at vi får dette forbedringshjulet til å spinne.»(Leder 3)*

Da jeg stilte oppfølgingsspørsmålene om hva betyr det «å jobbe smartere», eller hvordan «jobber dere smartere», var nesten alle informantene enige at økt medarbeiderinvolvering og forbedring og standardisering av arbeidsprosessene var måter å jobbe smartere på.

*«Før har vi ledere bestemt hvordan oppgaven skal løses uten helt å vite hvordan den er, men med KF får du medarbeiderne med for å fortelle hvordan de synes oppgaven kan gjøres – du finner f.eks. hva som er årsaken til et problem, også finner du en løsning – og løsningen som medarbeiderne finner er ofte mye bedre, og det er i hvert fall mye mer effektiv.» (Leder 1)*

*«Vi forbedrer på den måten at det er de ansatte som kommer med forslagene – før følte vi at det var veldig lang vei før vi kunne endre noe.» (Leder 2)*

*«Lean er å være i endring – at alt alltid kan forbedres. Hvorfor flytter vi papirer? Å stille spørsmål vedrørende prosessen utfordrer medarbeiderne til å se hvordan vi kan gjøre ting annerledes.» (Leder 4)*

*«Ja – vanskelig spørsmål – det er vel det at vi har gode rutiner – at vi er bevisste på det vi gjør – at vi prøver å spare inn tid hvis vi kan det.» (Tillitsvalgt 1)*

En annet tillitsvalgt pekte på utfordringene med at KF/Lean ikke er forankret hos alle medarbeidere i organisasjonen:

*«Kontinuerlige forbedringer... endringer... for meg så betyr KF at man skal jobbe mot en forbedring – en mer effektivisering – en smartere måte å jobbe på – og KF er ikke noe som veldig mange har lært som et verktøy. Man har snakket veldig mye om det – man har vist noen presentasjoner, men man har ikke lært det som et verktøy i den daglige jobben.»*  
(Tillitsvalgt 2)

Noen informanter mente at KF/Lean har ført til en mer reflekterende måte å jobbe på:

*«Av og til så er det sånn kjepper i hjula som gjør at vi stopper opp – vi haster videre til neste oppgaven uten å sette oss ned og tenke og reflektere over om vi faktisk har fått ønskede resultater, og om det er behov om å justere kurs før vi går videre.»* (Leder 3)

*«Det er prosesser – vi ser på ting vi gjør nå, og ser på hvordan kan vi gjøre det bedre – hvordan kan vi få en mer effektiv prosess. Hvordan kan vi få folk til å samhandle på en annen måte?»* (Leder 4)

*«Men det kan også være at det handler om den enkelte og hvordan den enkelte jobber med sine egne arbeidsoppgaver og hvordan man organiserer sin egen hverdag osv. men det er også en prosess på en måte – eller mange prosesser.»* (Prosessveileder 2)

Informantenes oppfatning av behovet for implementering av KF/Lean i egen organisasjon:

*«Jeg skjønner at KF, eller Lean, er viktig for alle... fordi endringene skjer fortere og fortere, og oppgavene skal løses på en ny måte.»* (Tillitsvalgt 2)

*«At man blir mer effektiv i driften og får vekk flaskehalsen på de områdene hvor man er inne.»* (Prosessveileder 1)

*«Bakgrunnen for å innføre KF er at utgangspunktet at man stadig får flere og tyngre arbeidsoppgaver og mindre ressurser og at man må jobbe mer effektivt, samtidig skape enda bedre resultater enn før – å ha en kvalitet som ikke går nedover, men oppover – da er hensikten jo å innføre KF for å utnytte ressursene og skape resultater så optimalt som man klarer å oppnå i kort tid – mer for mindre er slagordet.»* (Prosessveileder 2)



---

*«Jeg tror at virksomheten min har valgt KF fordi vi har hatt siloer mellom avdelingene. Nå får du et klart svar at det ikke er lurt – at det er bedre å bryte ned det for å få gjort en god jobb og effektivisert mer.» (Leder 1)*

*«Jeg tenker at det er en nødvendighet å tenke forbedring – vi får stadige nye oppgaver til etaten – budsjettene blir knappere og knappere, og for da å være i stand til å løse de nye utfordringene vi nesten daglig får så må vi jobbe smartere og mer effektivt.» (Leder 3)*

*«Jeg tror at intensjonen er bedre samarbeid og samhandling... vi er jo fremdeles en silobedrift – vi klarer ikke å få flyten i verdikjedene – jeg tror vi ville hatt stor nytte av KF på tvers.» (Leder 4)*

Jeg stilte et oppfølgingsspørsmål til om hvorfor det er annerledes å jobbe med forbedringer etter implementering av KF/Lean, fordi alle organisasjoner har jobbet med forbedringsarbeid også før implementering av KF/Lean.

De fleste informantene mente at KF/Lean har systematisert forbedringsarbeidet, og at begrepet fungerer som et slagord for å tydeliggjøre og sette fokus på forbedringsarbeid.

*«Det har fått et navn og vi skal innføre det – det er mer tydelig. Medarbeiderne har også fått mer fokus på det. Ledere får fokus på det i sine arenaer.» (Tillitsvalgt 1)*

*«Vi har jo alltid drevet med forbedringer – vi har alltid drevet med endringer – men i et system hvor man får forklaringer på hvorfor man gjør det – det har ikke alltid vært så tydelig» (Tillitsvalgt 2)*

*«... vi driver med forbedringer men det som jeg tenker er at forskjellen fra hva vi gjorde tidligere er at det er litt mer satt i system – vi har fått noen nye verktøy i verktøykassa vår som skal strukturere litt måten vi jobber med forbedringsarbeidet» (Leder 3)*

En leder mente at tavlemøtene var nøkkelen til økt medarbeiderinvolvering, mens en tillitsvalgt ga uttrykk for en del frustrasjon blant medarbeidere fordi KF/Lean i praksis har blitt forbundet hovedsakelig med bruk av tavlemøter.

*«Den viktigste grunnen er nok tavlebruken – fordi at der blir alt veldig synlig – at man har tavlemøter hele tiden – det er fort andre ting som tar fokus på gruppemøter – så tavle gjør det veldig synlig – og å gi medarbeidere ansvar gjennom tavle gjør det også synlig – det er lettere – jeg vet ikke om det er verktøyene eller – jeg føler i hvert fall at det er mye lettere å følge opp og alle får en nærhet til oppgavene fordi det blir visualisert» (Leder 5)*

*«Det er at vi skal gjøre ting på en mer effektiv måte enn det vi gjør i dag. Det er det jeg tenker – men det som blir sagt hele tida når man snakker om KF er tavlemøter.» (Tillitsvalgt 3)*

Nesten alle intervjuobjektene er enige om at det er stor variasjon i kjennskapet til KF/Lean i de forskjellige avdelinger, seksjoner og grupper i organisasjonen.

### **Oppsummering – KF/Lean som begrep**

De empiriske funnene viser at de fleste informantene har et positivt inntrykk av KF/Lean, og oppfatter oppskriften som den tidsriktige løsning på effektivitetsutfordringer i offentlig sektor. Det er også interessant at flere av informantene ikke så en forskjell mellom KF og Lean og brukte begge begreper om hverandre. En leder (Leder 2) fremhevet fordelene med KF/Lean slik:

*«Effektivitet – likebehandling – gode resultater – inkludering – medbestemmelse – så er det et godt ledelsesverktøy – du får veldig mye – du får ta temperatur på enkelte ting – du får opp de diskusjoner som er nødvendig å få opp – og i hvert fall for meg som en løsningsorientert variant, så er det nyttig i form av løsninger. Det synes jeg er spennende. Jeg skulle ha brukt det hjemme også!»*

De fleste oppfatter KF/Lean som en arbeidsform for å effektivisere arbeidet gjennom: 1. Systematisk problemløsning, 2. Medarbeiderinvolvering, 3. Økt samarbeid og samhandling, 4. Forbedring og standardisering av arbeidsprosesser. Noen intervjuobjekter nevnte allerede i innledningen at KF har endret lederrollen gjennom å snu beslutningspyramiden og øker derfor medarbeiderdrevet utvikling. De negative sidene med KF/Lean som ble synliggjort var utfordringer med forankring og aksept blant medarbeidere. Noen informanter mente at

begrepet KF har fått «et negativt fortegn» blant medarbeidere. Det ble formidlet at én årsak til at KF har fått et negativt fortegn var at medarbeidere ikke hadde forstått behovet for implementering av KF. Spørsmålene som vi kan stille oss allerede nå er: kan det positive inntrykk de fleste intervjuobjekter har av KF/Lean forklares med at KF/Lean, gjennom en prosess av institusjonell isomorfisme, har blitt til en av de viktigste organisasjonsoppskrifter i bruk for å oppnå strategiske mål i offentlig sektor? Hvor kommer begrunnelsene som gis for KF/Lean fra? Kan den brede aksepten for KF/Lean blant ledere og tillitsvalgte skyldes spredningsagenter i samfunnet, som har legitimert KF/Lean som en tidsriktig organisasjonsoppskrift eller en vidunderkur for å løse de utfordringer offentlig sektor står ovenfor?

### 7.3 Endring i lederadferd og utøvelse av lederrollen

I denne delen spurte jeg intervjuobjektene om deres oppfatning av hva god ledelse er, og hvordan de mener implementering av KF/Lean har endret lederadferd i deres organisasjon og hvordan KF/Lean har påvirket utøvelsen av lederrollen. Det ble også lagt vekt på hvorvidt KF/Lean utfordrer tradisjonell ledelseadferd og hvordan.

Det var stor variasjon i oppfatningen av hva god ledelse er blant intervjuobjektene. Alle ledere fremhevet lederegenskaper som peker mot en bevegelse bort fra tradisjonell styring av ressurser og mot ledelse av mennesker.

*«..du følger opp samtidig at medarbeiderne er selvstendige. ikke at de er så selvstendige at man ikke har peiling altså – det er en kombinasjon her.» (Leder 1)*

*«Det er å få alle til å dra i samme retning for å løse den oppgaven vi har... leder den enkelte medarbeider og få en gruppe til å fungere sammen for å nå et bestemt mål – både med å ivareta arbeidsoppgaver og personalside – god ledelse er fornøyde medarbeidere og god oppgaveløsning.» (Leder 2)*

*«Det er et stort begrep – i hvert fall det å være leder – sier noen at det er å få ting gjort gjennom andre. En av mine første ledere i etaten kom til meg og sa at ledelse handler jo litt om å være tjener – den som skal tilrettelegge – veilede. Det føler jeg er min hverdag – det å være den som setter kursen, setter mål, og skal være den sparringpartneren, støttepersonen, som sikrer at vi kommer til målet.» (Leder 3)*

*«Ledelse er å vise vei og retning, og hvordan man skal gjøre gode prioriteringer innenfor det. Det er det jeg legger i ledelse – det er også støtte og tankesett, men primært er ledelse av hvordan jeg som leder skal følge de strategier som jeg og min etat ønsker å gjøre.» (Leder 4)*

*«Tilrettelegge – måtte gjøre hverdagen enklest mulig for den du leder. Samtidig skal du ha klare og tydelige mål, og følge opp de, og vise retningen, og på en måte påvirke oppover i*

---

*den grad du klarer å gjøre det – at man kunne følge opp de utfordringer som kommer opp fra medarbeider eller leder.» (Leder 5)*

Det som er interessant er at alle tillitsvalgte i utvalget hadde mer fokus på tradisjonelle administrative trekk når de beskrev hva de forbandt med ordet ledelse.

*«Tenker først og fremst på en leder som skal styre det hele og ha et overblikk og ha medarbeidere under seg – jeg tenker litt på tillit – at det er tillit mellom både leder og medarbeider – at det går begge veier.» (Tillitsvalgt 1)*

*«Ledelse er de som tar beslutninger, i hvert fall, og så må selvfølgelig ledelse være nedover.» (Tillitsvalgt 2)*

Den tredje tillitsvalgte mente at en leder er *«noen som kan lede oss i å gjøre ting – gjøre den jobben vi skal på en god måte.»* Når jeg stilte oppfølgingsspørsmål om hva hun mente med en «god måte» svarte hun,

*«Det er en måte som vil gjøre ting effektivt – at vi gjør det riktig.»*

Informantenes oppfatning av hvordan anvendelse av KF/Lean har påvirket lederadferd eller utøvelse av lederrollen:

Alle ledere mente at de hadde blitt mer delegerende, mer lyttende og mer involverende etter implementering av KF/Lean.

*«Det er at jeg har gitt ansvaret til medarbeidere – at medarbeidere har mer de skulle sagt og at jeg har kanskje blitt rundere – tydeligere – og (jeg) hører (at) medarbeiderne er mer involvert... det tror jeg er gevinsten som jeg har fått.» (Leder 1)*

*«Det er veldig viktig for meg å delegere – at jeg har tillit til medarbeidere – tillit er gjensidig – at det er i hvert fall blitt et nytt element.» (Leder 3)*

*«Involvering, tilrettelegging, hvordan jobbe smartere – følge opp tettere – det er på en måte frihet under ansvar – men samtidig er det verktøy som gjør ting synlig slik at man unngår de største fallgruvene.» (Leder 5)*

En annen leder framhever de positive effekter av KF/Lean på hennes lederstil og på lederadferd i organisasjonen slik:

*«For min egen del så har jeg blitt mer lyttende – uten tvil, fordi når du har jobba som leder i veldig mange år som jeg har, og du driver med mye av de samme oppgaver, så har du en måte å lede på for å få ting til å gå – med KF blir jeg mer opptatt av å lytte, mer opptatt av endringene – men totalt i ... (undersøkelsesenheter) så har det påvirket veldig samarbeidet – fordi KF er også å dele gode grep – og det viktigste vi har gjort med KF for oss på avdeling ... (en avdeling) er å få felles rutiner for hele landet – og da får du også med de gode grepene og de smarte løsningene fra alle – å samle dem og sette dem i system.» (Leder 2)*

En annen leder framhevet endringsprosesser som er utløst av KF/Lean, men kom samtidig med følgende påminnelse:

*«KF handler om at alt kan alltid endres – men en leder må ikke glemme den andre biten man også har – personalomsorg; å kjenne medarbeiderne sine som ikke har noe med arbeidsoppgaver å gjøre – det er den andre del av ledelse – som gjør deg til et helt menneske.» (Leder 4)*

Begge prosessveiledere mente også at KF/Lean har endret lederadferd i organisasjonen gjennom å gjøre ledere mer bevisste på nødvendigheten av medarbeiderinvolvering. Begge prosessveiledere kom også med konkrete eksempler på hvordan KF/Lean har endret lederadferd i organisasjonen. Prosessveileder 1 kjente til en leder som hun mente «satt på bakerste benk og protesterte» gjennom Fase 1 og Fase 2 av KF programmet, men som nå har endret lederadferd og «jobber på en helt annen måte - han involverer folk på en annen måte – han liker filosofien – han ser nytten av verktøyene vi bruker – og er stolt av å ha med seg noen som kan jobbe med prosessforbedringer.»

---

Den andre prosessveilederen framhever at ledere som bruker KF/Lean har blitt mer grundige.

*«Det er grundigheten – at resultatene preges av høyere kvalitet, og er gjennomtenkte – de beslutninger som kommer – fra det å hoppe rett på det som tilsynelatende har vært gode tiltak, til å være sikker på at de er de tiltakene som vil treffe – treffprosenten på tiltakene er bedre nå enn før. I en stresset hverdag fra leder som gjør ting på veldig mange forskjellige måter og tilfeldige løsninger, til at man jobber med utviklingsarbeid etter KF metodikken og at løsningene ikke er tilfeldige – det er godt begrunnet i den analysen som har vært gjort for å komme fram dit.» (Prosessveileder 2)*

De tre tillitsvalgte er ikke like sikre på at implementering av KF/Lean faktisk har endret lederadferd i organisasjonen.

*«Ledelsen er flinke til å lytte til oss. Og tar med forslag vi kommer med – det er de veldig flinke på.» (Tillitsvalgt 1)*

Til oppfølgingsspørsmålet mitt, om det hadde blitt enklere for medarbeidere å komme med forbedringsforslag, svarte tillitsvalgt 1, «Ja, kanskje?»

Tillitsvalgt 2 mener at KF/Lean kan hjelpe ledere å «tenke ut av boksen», men uttrykker usikkerhet om hvor trygge lederne er på KF metoden:

*«Jeg vet ikke hvor mye lederne har lært – jeg vet at de har vært på noe kurs /samlinger – men jeg vet ikke om lederne er trygge på KF – og jeg vet heller ikke hvordan støttefunksjonene er i avdelingene eller i regionen – det kjenner jeg ikke så godt til, men jeg syns at for min avdeling sin del, så er det en intensjon om at det (KF) skal brukes - men jeg vet ikke hvor det stopper opp; for jeg tror at det er interesse, men jeg tror at det er veldig tidkrevende og man vet ikke hva man skal begynne med.» (Tillitsvalgt 2)*

Tillitsvalgt 3 er heller ikke sikker på om det har skjedd endringer i lederadferd på grunn av KF/Lean.

*«Jeg er ikke sikker... jeg syns ikke det har skjedd noen endringer som har kommet fra KF - at ledelsen har blitt på en annen måte – jeg har ikke oppfatta det.» (Tillitsvalgt 3)*

Alle intervjuobjektene er enige om at KF/Lean utfordrer tradisjonell lederadferd. Ledere og tillitsvalgte bruker begrepet «gammel vane» for å beskrive tradisjonell lederadferd. Én leder setter ord på hvordan KF utfordrer tradisjonell ledelseadferd slik:

*«Jeg tror vel at det utfordrer der leder ønsker å styre mye selv, være den som legger planer, er den som initierer hva som skal endres – det handler litt om og tørre å slippe ballen, spille på alle riktige medarbeidere vi har rundt oss, å være litt mer tilretteleggende – man setter gjerne målet, men veien dit skal medarbeiderne selv være med å finne.» (Leder 3)*

Én tillitsvalgt legger vekt på at KF/Lean utfordrer tradisjonell lederadferd fordi metoden fører til mer systematisk problemløsning, og sier:

*«KF kan medføre at man må planlegge mer og jobbe mer synlig – det tror jeg er en viktig ting.» (Tillitsvalgt 2)*

Tillitsvalgt 3 er usikker på hvorvidt KF/Lean har endret lederadferd, men mener samtidig at det har skjedd endringer i arbeidsprosessene på grunn av KF/Lean.

*«Det har endret at vi har gått gjennom en del arbeidsprosesser – det tror jeg er bra og det har skjedd, og man har fått noe små endringer på måten man utfører en jobb.» (Tillitsvalgt 3)*

Nesten alle intervjuobjektene er enige i at det er stor variasjon i hvordan KF/Lean er tatt i bruk av ledere i forskjellige avdelinger, seksjoner og grupper i organisasjonen. En utfordring for det videre arbeidet med KF/Lean i organisasjonen er at flere av intervjuobjektene mente at det fortsatt er en del ledere som ikke har integrert KF/Lean i sin hverdag.

*«... her har det vært gruppeledere som har vært veldig tydelige på at dette her syns jeg ikke noe om, og da å få medarbeidere som medspillere er en krevende øvelse.» (Leder 3)*

Til oppfølgingsspørsmålet mitt om hvorfor noen ledere ikke har integrert KF/Lean i sin hverdag sa Leder 4:



---

*«Kanskje de ikke vil – kanskje de synes at det er litt skummelt, eller litt vanskelig å ta tak i – og at de føler at hvis de ikke har fått det under huden så er det litt ekstra belastning, en ekstra oppgave – jeg tror det er kanskje det – og en ting til, at de ikke har involvert medarbeidere sine godt nok.»*

*«Utfordringen er å få lederne til å se nytteverdien av det – å se det som investering – investere i denne måten å jobbe på til det går av seg selv – det må gjøre litt vondt for at det skal bli bedre – man må så før man kan høste, den tankegangen der – når de først har fått det under huden, så mener jeg at de blir overbevist om at dette er en god vei å gå.»*

(Prosessveileder 2)

Tillitsvalgt 3 mente at KF/Lean ikke hadde påvirket lederatferden i hennes avdeling, og mente at ledere snakket positivt om KF/Lean ut fra kravet av å være politisk korrekt:

*«... hos oss er det ikke noe forandring. Men hvordan den har påvirket og endret andre ledere? Det vet jeg ikke – annet enn at alle er veldig politisk korrekte og snakker veldig positivt om det når andre hører på – men det er ikke alltid like positivt på tomannshånd.»*

Alle ledere mente at de brukte KF/Lean verktøy i hverdagen. Tavlemøtene og problemsløsningsark var de to verktøy som ble brukt mest av lederne. Kartlegging av arbeidsprosesser var også framhevet som et verktøy som var nyttig for å synliggjøre fordeler med å jobbe etter KF/Lean. En av de tillitsvalgte var negativ til tavlemøtene, og sa *«KF har også innført de berømte tavlemøtene – jeg er ikke positiv til tavlemøter.»* Hun var ikke positiv til tavlemøtene fordi hun mente at møteformen hadde liten hensikt i hennes avdeling.

### **Oppsummering – endring i lederadferd**

De empiriske funnene viser at det er et avvik mellom hvordan ledere og tillitsvalgte oppfatter effekten av KF/Lean på lederadferd i organisasjonen. Alle ledere i mitt intervjuutvalg mener at KF/Lean har påvirket lederatferden gjennom å gjøre ledere mer delegerende, mer lyttende og mer involverende. Uttalelser fra ledere kan tyde på at det er en bevegelse fra instrumentell ledelse til institusjonell ledelse, men det er viktig å huske at det ikke er mulig å generalisere ut fra subjektive meninger. To av tre tillitsvalgte i utvalget var usikker på om KF/Lean har påvirket lederadferd, og har ikke lagt merke til betydelige endringer i lederadferd etter

implementering av KF/Lean. De fleste intervjuobjektene er enige om at KF/Lean filosofi og -verktøy utfordrer den tradisjonelle lederrollen og danner vei mot en mer delegerende og involverende lederstil. Uttalelser fra alle intervjuobjektene viser at det forventes en mer fleksibel lederstil og en viss utflating av hierarkiet. Dette fører til flere interessante spørsmål: Hvordan påvirker dette trekket medarbeidermotivasjonen hvis medarbeidere opplever at de har fått mer ansvar uten tilsvarende myndighet? KF/Lean forventer økt delegering av ansvar og utflating av hierarkiet, men likevel er det fortsatt et behov for både kontroll og oppfølging. Kan disse motstridende krav representere et ledelsesparadoks?

## 7.4 KF/Lean i din organisasjon

I denne delen spurte jeg intervjuobjektene om deres oppfatning og meninger om hvordan KF/Lean har påvirket organisasjonen og medarbeideradferd. Jeg undersøkte samtidig bruk av KF/Lean verktøy i organisasjonen. Det ble også lagt vekt på interessemotsetninger og utfordringer tilknyttet anvendelse av KF/Lean i organisasjonen, og hvordan slike utfordringer ble håndtert.

Nesten alle intervjuobjektene mente at KF/Lean har bidratt til en mer fleksibel organisasjonsform gjennom økt samarbeid på tvers av avdelinger og regioner, og at KF/Lean legger vekt på desentralisering av myndighet, tverrfaglighet og økt fleksibilitet i oppgaveløsningen.

*«Jeg tror at vi har sett at vi ikke kan holde det innenfor avdelingen. Vi må jobbe tverrfaglig – bruke mennesker i hele etaten til å utføre en jobb, og kanskje se at det kan tas på ett sted, i stedet for at det skal sendes rundt. Derfor tror jeg at etaten har sett – det er den største gevinsten som vi har sett – at de må bryte ned det de har bygd opp.» (Leder 1)*

*«... vi ønsker mer likebehandling og erfaringsutveksling fordi det sparer tid og at ting blir bedre. At vi har god dialog med de her på huset og andre steder også hvis vi lurere på noe.» (Tillitsvalgt 1)*

*«... hvis det er tverrfaglig sammensatte grupper så får man en aksept for at man har tatt de valgene som man tidligere skulle ha trodd pga. fordommer eller tro – men man finner nok fleksible grunner til å velge.» (Tillitsvalgt 2)*

*«Det har påvirket oss i det at vi samarbeider mer mellom avdelingene – vi er opptatt av å dele gode grep som er blir gjort og vi tenker helhet, vi tenker hele verdikjeden – før tenkte vi hva kan vi gjøre for at dette går fortere og bedre for oss, men nå vet at vi at det hjelper ikke at hvis vi har en besparing får noen før oss eller etter oss én mer jobb med det, så det er ikke noen forbedring før du har tenkt hele verdikjeden, og det er en god tankegang.» (Leder 2)*

*«Jeg tenker vi har langt igjen – hvorvidt vi ser åpenbare forandringer, det kan man stille spørsmålsteget ved – men det som jeg føler at vi driver og blir bedre på er det å dele gode grep og erfaringer... at man deler både forbedringsområder og gode grep underveis – at vi setter det litt mer i system enn vi har gjort tidligere – det er i hvert fall noe som er mer synlig en tidligere.» (Leder 3)*

En leder mente det var usikkert om KF/Lean hadde endret organisasjonen i det hele tatt og sa:

*«Har det endra oss? Det er mitt spørsmål. Jeg kan jo bare snakke for meg selv – jeg opplever ikke de store endringene med selve KF, annet at man har blitt mer bevisst – man har noe verktøy man kan bruke – man ser litt på prosesser – det er kanskje endring, det.» (Leder 4)*

Informantenes oppfatning av hvordan implementering av KF/Lean har påvirket medarbeideradferd:

*«At de tør å si noe og at de har fått mer gruppefølelse – de jobber mye tettere sammen i gruppa etter KF. Så det er det som kom fram fra KF – at det ikke var farlig å gjøre det sånn, eller komme med innspill – men nå funker det. Selv medarbeiderundersøkelse og tiltak kan vi snakke høyt om på et tavlemøte, og det synes jeg er kjempebra.» (Leder 1)*

En tillitsvalgt sier også at medarbeidere deltar i jakten på forbedringer, men gir samtidig uttrykk for følgende bekymring:

*«Som saksbehandler er det at vi skal levere godt nok; men hva er godt nok? En diskusjon som vi aldri har noe fasit svar på – og det at det forventes mer og mer av oss, men at vi også jobber smartere og det er rom for at det forventes mer fra oss slik at vi kan jobbe smartere – men en liten utfordring synes jeg nok det er.» (Tillitsvalgt 1)*

Tillitsvalgt 2 sier at *«de som er flinke til å jobbe KF er også flinke til å skape engasjement for oppgavene – ut fra det jeg har hørt – det har ikke jeg opplevd – men jeg hører at man får mer eierforhold til oppgaven»*. Han sier samtidig at han ikke har jobbet etter KF metoden selv og *«så lenge man ikke kjenner til det – ja så man vet man ikke.»* Han opplever heller

---

ikke at han er «*mer involvert nå enn tidligere.*» Han mener at det er et lederansvar å følge opp KF blant medarbeidere, og sier «*De som har sett nytten i det eller opplevd nytten er positive – og da er lederen eller de som driver prosessen er trygge.*»

En av prosessveilederne mener også at der hvor KF/Lean har «*kommet under huden på lederne*» har organisasjonskulturen endret seg:

«*Det handler om medvirkning – jeg tror kulturen har endret seg også ... der hvor dette har kommet inn under huden på lederne – jeg tror det har blitt et tettere samarbeid, et tettere bånd mellom ledere og medarbeidere - det at medarbeiderne er våre viktigste ressurser er ikke bare en julebordstale lenger.*» (Prosessveileder 2)

Leder 4 mente at KF ikke hadde endret medarbeideradferd i noen stor grad:

«*Vi prøver å se hele tiden hva vi kan gjøre bedre – det vil jeg tro – at KF dramatisk har endret medarbeideradferd har jeg ikke tro på – og er ikke meningen.*» Hun mente samtidig at KF har utfordret organisasjonen og medarbeidere slik:

«*Det krever at alle tenker litt lengre enn sine egne oppgaver – selv om man ikke skal gjøre andre sine oppgaver, må man tenke konsekvenser av det man gjør. Det tradisjonelle er at jeg sitter her og bretter mine ting og sender det videre. Det er ikke mitt ansvar hva som skjer lengre ned i kjeden – men det å tenke at hvis jeg bretter det slik så er det enklere for noen lengre ned i kjeden. Hvordan påvirker oppgaver i én avdeling en annen, og hvordan kan vi få dem til å samhandle på beste måte?»*

Den tredje tillitsvalgte mente at KF/Lean ikke har endret medarbeideradferd i organisasjonen og sa:

«*Jeg tror ikke folk tenker noe særlig over det.*»

Nesten alle intervjuobjektene mente at det var en del motstand til KF/Lean da arbeidsmetoden ble introdusert.

«*Jeg tror det er at alt nytt kan være farlig til man får innblikk i det. Jeg kjenner en medarbeider som sier at det er veldig mye motstand mot dette systemet i andre avdelinger*

*fordi alt som er nytt er litt farlig – tror at folk har dannet seg et bilde av det på forhånd.»*

(Tillitsvalgt 1)

Tillitsvalgt 2 mente også at motstand til KF/Lean var fordi det var et fremmedord. Til oppfølgingsspørsmålet mitt om KF/Lean fortsatt blir oppfattet som et fremmedord sa han:

*«Det er litt fremmedord, men jeg tror heller det er større usikkerhet med innholdet, fordi personer ikke kjenner prosessene godt nok – jeg vet det er tidkrevende å jobbe med KF, og da tar det lengre å se resultatene, og da er det viktig å forenkle – at det tar tid.»*

Tillitsvalgt 3 mente at motstand mot KF/Lean var på grunn av de forskjellige mennesketyper som jobbet i de forskjellige avdelinger i organisasjonen, og mente at flere Lean verktøy har blitt oppfattet som selskapsleker blant medarbeidere, fordi KF/Lean ikke ble tilpasset den mennesketypen som jobber i organisasjonen.

*«... det er en grunn at vi jobber i ... (undersøkelsesenhet) og ikke som skuespillere, ikke sant – det har noe med personligheten til de som jobber i ... (undersøkelsessenhet). Vi skal gjøre en oppgave og har to streker under oppgaven, ferdig med det, ikke noe fjas. Mange prosesser som fly-spill osv. har vært opplevd som selskapsleker – dette har vært totalt bortkasta, og da vil man heller ikke engasjere seg i det.»* (Tillitsvalgt 3)

Enkelte ledere nevnte også at de selv hadde hatt problemer med å akseptere KF/Lean da metoden ble introdusert:

*«... vi fikk veldig piggene ut – meg inkludert – fordi vi drev med sånn gevinstestimering... så jeg tror det var veldig sånn modningsprosess.»* (Leder 3)

*«Lederne har sitt ansvarsområde, og de jobber som best de kan – også kommer det noe forstyrrende inn – og sånn sett vil de føle at nå holder ikke min ledelsesform, nå vil de at vi skal gjøre noe nytt, på en annen måte, og det vil jeg ikke og da kommer vi i konflikt.»*

(Prosessveileder 2)

---

Leder 3 mente at motstanden hun hadde mot KF snudde etter at hun deltok på konferanser i regi av LEAN forum, Oslo, hvor andre bedrifter presenterte hvordan de hadde jobbet med Lean. Hun sier:

*«Jeg tror vi kjente oss veldig igjen i det som var presentert og vi kunne se overføringsverdien til vår hverdag – mye var produksjonsbedrifter, papirfabrikker, men også kundesentre - så tror jeg det gikk opp en A-ha opplevelse for at når man klarer å bruke det der, så må jo vi også få effekter av det hos oss.»*

Leder 5 nevnte også LEAN forum sine konferanser som et sted å lære fra andres erfaringer med KF.

Leder 3 nyanserer læringsverdien av erfaringer fra andre organisasjoner slik:

*«Det er litt av det samme, at vi tenker at en del medarbeidere fortsatt sier at Toyota, er vi en bil fabrikk, det kan ikke ha overføringsverdi til vår virksomhet – men jeg tror det er lurt at vi har noen sånne suksesshistorier fra andre som vi kan presentere.» (Leder 3)*

Intervjuobjektene ble stilt spørsmål om hvordan de har håndtert motstanden mot KF/Lean blant medarbeiderne. En observasjon som kom fram gjennom intervjuene var en sammenheng mellom aktiv bruk av Lean verktøy for å få til endringer i organisasjonskultur og medarbeideradferd.

*«... når vi fikk satt ned på ark hvordan er det egentlig, og da så de det selv og da tenkte de 'aha', her kan man jo ta opp mye – her har vi virkelig en mulighet til å gjøre noe.» (Leder 1)*

*«... men jeg tror de som har vært med på gode prosesser tar det med seg inn i sitt eget arbeid også – de som har vært med på problemløsningsmøter vet jo hvor dette verktøyet ligger og kan bruke det i sin tankegang som en rettesnor for å løse problemet – den systematiske tenkinga – jeg føler at det er til stede, den systematiske tenkinga til problemløsning.» (Prosessveileder 2)*

*«Men jeg tenker å håndtere motstand er å prøve å huske de gode eksemplene på hva det er som har blitt forbedret. Det er nå noe vi gjør – det er at medarbeiderne ser resultatene av det vi gjør» (Leder 2)*

*«Vi har tavlemøte i seksjonens ledergruppe hver uke, tavlemøter i alle grupper – alle har elektroniske tavler – de kjører ca. 2 prosesser i året: kanskje mer. Det kommer opp jevnlig forbedringspunkter.» (Leder 5)*

Leder 4 framhever hvordan hun bruker KF/Lean verktøy for selvledelse, men sier samtidig at organisasjonen har en lang vei å gå for å integrere KF som en arbeidsform i hverdagen:

*«... i perioder jobber jeg veldig mye – så kan jeg bli litt misfornøyd og grinete. Når jeg graver – hva er årsaken til at jeg blir lei? Er det alle de timene, eller underliggende forhold som ligger bak? For meg er det en nyttig øvelse, og jeg tenker at A3 ark er kjempefint å bruke på små og store utfordringer. Det er et eksempel som brukes veldig lite ute i gruppene.»*

Et avvikende funn er en tillitsvalgt som framhever at medarbeiderne er negative til tavlemøter:

*«Fordi en del av tavlemøtene henger ut medarbeiderne. De føler seg uthengt på tavlemøtene – det er veldig fokus på resultater, hvem har gjort hva – og en del føler seg på en måte uthengt – det kan være en naturlig årsak – de føler seg uthengt, det er tilbakemeldinger vi som tillitsvalgte har fått.»*

(Tillitsvalgt 3)

Et annet funn som kom fram gjennom intervjuene er at KF metoder er enklere å implementere i produksjonsmiljøer, og må tilpasses kunnskapsmiljøer.

Undersøkelsenheten har fem fagavdelinger; noen av avdelingene har fortløpende saksbehandlingsoppgaver som kan standardiseres, og kan sammenlignes med et produksjonsmiljø; andre avdelinger har saksbehandlingsoppgaver eller andre oppdrag som er ikke like enkle å standardisere, og som av og til må følges over flere år.



---

*«Det er jo løpende produksjon hele tida, men her på avdeling ... (en avdeling i undersøkelsesenheter) har vi startet med egne saksbehandlert møter hvor vi behandler klager og tar opp saker og har en tavle – vi er ikke veldig flink til å bruke det, men vi tar opp prinsipielle problemstillinger – og av og til dukker det opp like saker – at vi gjør hverandre gode slik og at det er lettere å slå opp i ettertid – som regel har noen vært innom noe lignende før.» (Tillitsvalgt 1)*

*«Tavlemøter egner seg veldig godt i en produksjon, fortløpende produksjon, hvor du skal gjennom masse. Der du har ... (en type oppgave) som går over lang tid er ikke tavlemøter i den forstand som en tavle effektive – der er det mye bedre med saksmøter som går direkte på sak.» (Tillitsvalgt 3)*

Til oppfølgingsspørsmålet mitt om hvorfor hun mente at det var en forskjell i implementering og bruk av KF mellom hennes avdeling og andre avdelinger svarte Leder 2

*«Fordi de kanskje har tyngre prosesser, lengre prosesser, arbeidsoppgaver som går over mye lengre tid.»*

### **Oppsummering – KF/Lean i din organisasjon**

De empiriske funnene viser at det er stor variasjon i hvordan intervjuobjektene oppfatter effektene av anvendelse av KF/Lean i deres organisasjon, og hvordan de oppfatter endringer i medarbeideradferd på grunn av implementering av KF/Lean. Funnene viser at bruk av KF/Lean oppfattes som en arbeidsform som fører til en større grad av delegering av ansvar og medarbeiderinnflytelse, og en mer fleksibel organisasjonsform med økt samarbeid mellom forskjellige funksjonsområder. Funnene viser også at det har vært motstand, og fortsatt er en del motstand, mot implementering av KF/Lean i organisasjonen. Vellykket bruk av KF verktøy ser ut til å være en måte å synliggjøre nytten av KF/Lean, og en måte å håndtere og endre motstand. Observasjonene viser at KF/Lean er implementert som en arbeidsform i hele organisasjonen men at metoden ikke er integrert som en arbeidsform i hele organisasjonen ennå. Det finnes miljøer i organisasjonen som har lyktes med vellykket integrering av metoden i det daglige arbeidet. LEAN forum, Oslo, fungerer som en spredningsagent for å legitimere bruk av KF/Lean metoder blant ledere i organisasjonen. Det er også store variasjoner i bruk av KF/Lean blant avdelingene i undersøkelsesenheter og

blant ledere innenfor enkelte avdelinger i organisasjonen. Det viser seg at KF/Lean er enklere å implementere i produksjonsmiljøer, og i større grad må tilpasses kunnskapsmiljøer. De empiriske funnene viser blant annet at implementering av KF/Lean kan tolkes som et forsøk på å endre organisasjonen fra en tradisjonell forvaltningslinjeorganisasjon til en flatere organisasjon med økt fleksibilitet og økt delegering av ansvar og myndighet. Implementering av KF/Lean i undersøkelsesenheten kan derfor analyseres som et møte mellom organisasjonens opprinnelig kultur og en organisasjonsoppskrift som må tilpasses og adapteres til organisasjonens institusjonelle fortolkningssystem.

Tillitsvalgt 3 gir uttrykk for denne utfordringen når hun sier:

*«Det har nok noe med hele prosessen – noe med tiden som har gått med. Bli det noe mer effektivt? Vi må gjøre alt det, men vi har ikke noe valg – vi er pålagt å gjøre det! Kommer du til ledersamling så har du halleluja stemning! Det er det ikke.»*

Til oppfølgingsspørsmålet mitt om hvorfor hun opplevde at det ikke var nok takhøyde i organisasjonen svarte hun:

*«Det har blitt en positivitetskultur! Du skal være politisk korrekt, uten å sette ned foten og si vent litt! Stopp litt! Passer dette for oss? Er det noe for oss? Det passer veldig godt for Toyota - det er masse produksjon – men passer det egentlig hos oss? Det er nok det kanskje medarbeiderne reagerer mer på – at de ikke føler at de har fått gjennomslag for det.»*

Jeg spurte samme tillitsvalgte hvorfor det har vært utfordrende for medarbeiderne å gjøre ting på en annen måte.

*«Jeg tror ikke det var kultur for det – at sånn har vi gjort det og da gjør vi det sånn, og det er den kulturen som er vanskelig å snu hos medarbeiderne også – det har nok fungert før, så hvorfor skal vi gjøre det annerledes?»*

Uttalelsen ovenfor og andre observasjoner peker mot en sterk institusjonell passenhetslogikk i organisasjonen.

## 7.5 KF/Lean og læringskultur

I denne delen spurte jeg intervjuobjektene om hva de mente en KF/Lean kultur innebærer, og suksesskriteria for å oppnå en KF/Lean kultur. Alle intervjuobjektene mente at en KF kultur innebærer en økt grad av medbestemmelse og medvirkning i å lete etter forbedringer i arbeidsprosessene og skape eierforhold til endringene. «Nysgjerrighet», «åpenhet», «engasjement», «samarbeid», «inkludering» var også noen nøkkelord som intervjuobjektene mente var kjennetegn på en KF/Lean kultur. Svarene fra intervjuobjektene var lite spesifikke og veldig generelle. Kun én leder (Leder 3) nevnte læringskultur som et kjennetegn ved KF/Lean kultur, og sa:

*«... jeg tenker at det handler også om læringskultur - for å kunne dra nytte av når man evaluerer prosesser, så kan man ta innover seg den nye lærdommen og endre kurs som følge av det som kommer opp.»*

Jeg må presisere at effekten av KF/Lean på læringskulturen i organisasjonen kommer fram gjennom andre uttalelser i intervjuene som allerede er presentert i andre deler av empirigjennomgangen. Flere av intervjuobjektene hadde allerede nevnt at KF/Lean har bidratt til at organisasjonen har utviklet arenaer hvor den tause kunnskapen i organisasjonen kan utvikles og deles.

*«KF er jo nok en læringsprosess – at man lærer hele tiden – og man kan si at om man ikke bruker KF, så lærer man da også, men det her er en strukturert form for å sette læring i verk på – at du sikrer ved de verktøyene at du hele tiden jobber med læring – når ting ikke fungerer så gjør du noe med det fordi du bruker de verktøyene.» (Leder 5)*

Informantenes oppfatning om de viktigste faktorer for å lykkes med implementering av KF:

*«God informasjon om hva det innebærer. Leder har et ansvar, men helt klart har medarbeider også et ansvar. Opplæring og videreformidling og at vi ble presentert for gevinst og gode resultater – at vi ser at det er faktisk nyttig» (Tillitsvalgt 1)*

*«En forankring i toppledelsen, tydelige signaler ut i organisasjonen, og tydelig medarbeiderinvolvering.» (Prosessveileder 2)*

*«Først og fremst forankring i toppen – det er helt vesentlig – og at man er villig til å investere tid til å begynne med for å få medarbeiderne med, og at man kommer i gang og får gjort noen prosesser og kommer i gang med tankemåten og at det gir noen resultater.» (Leder 2)*

*«Fra ledelsens side er det å lytte – virkelig høre det som blir sagt. Det er en viktig egenskap – å la medarbeiderne prøve og feile – å gi medarbeiderne handlingsrom for å løse oppgaver – at de føler at de er med – og det krever en leder som gir muligheten til å være med – og høre hva som bli sagt i det forskjellige når man er i det.» (Leder 4)*

*«Det starter øverst i organisasjonen og jobber seg nedover – og at man snakker om det ofte, at det blir en naturlig del, man snakker positivt om det, at man viser og deler erfaringer og viser til gode grep.» (Leder 5)*

Tillitsvalgt 3 mente at tilpassning av KF/Lean til de ulike avdelinger var en viktig suksessfaktor for å lykkes med KF/Lean arbeidet:

*«... at man ikke er så rigid at man sier at det skal være likt over hele linja – at det må være muligheter for tilpasninger, fordi man jobber med såpass ulike områder – at det må være tilpasninger innenfor de enkelte områder, det tror jeg er viktig.» (Tillitsvalgt 3)*

Ett moment som også ble synliggjort i løpet av intervjuene var at flere intervjuobjekter var usikre på framdriften i implementeringen av KF/Lean i organisasjonen etter at KF programmet ble avsluttet og overført til linjen i 2015.

*«Jeg og tre gruppeledere jobbet i en sånn KF treningsleir i ... (by i Norge) i fjor, og det viste veldig godt at vi som ledere er nok utrygge på en del av verktøyene – når man er utrygg så er det lett å la være å bruke. Så det er litt min mantra i hverdagen – vi må trene!» (Leder 3)*

*«Det har vært stille om KF nå – så synes folk at er vi ferdige med våre tre faser, så er vi ferdige. Jeg opplever ikke at KF er noe man er blir ferdig med – jeg tror at det varer*

---

*kontinuerlig. Men jeg tror at veldig mange medarbeidere opplever at nå er vi ferdige med våre tre faser.» (Tillitsvalgt 3)*

Flere ledere mente også at de standardiserte rapporteringsmålene som har blitt en del av oppfølgingssystemet i forbindelse med gjennomføring av KF/Lean er utfordrende. Leder 2, som var en av de mest positive til KF blant intervjuobjektene, sa:

*«Jeg tenker at jeg er veldig positiv til alt vi har gjort, men jeg er også i tenkeboksen. Jeg liker ikke sånn som vi har et krav at dere må kjøre to prosesser minimum i året, det liker ikke jeg. Jeg tenker at hvis en gruppe har behov for å kjøre 5 prosesser og en annen gruppe har behov for å kjøre 1, så er det helt greit, fordi arbeidsoppgavene kan være så forskjellige og utfordringene er forskjellige. Så da tenker jeg det må være noe som er en forbedring for meg, og da liker jeg ikke helt at det skal settes et antall på, for jeg vet at det er kjørt prosesser i andre grupper bare for å kjøre prosess, men det er ikke KF for meg! Det er misforstått KF.»*

### **Oppsummering – KF/Lean og læringskultur**

De empiriske funnene viser at implementering av KF/Lean er et forsøk på å endre organisasjonskulturen, men intervjuobjektene er ikke konkrete nok på hva en slik endring innebærer. Det er mulig at Lean verktøy har bidratt til utvikling av arenaer som gjør det enklere å dele den tause kunnskapen som finnes i organisasjonen, men man kan stille spørsmålstegn med hvor bevisst dette målet er i organisasjonen. Funnene viser også at det er et behov for å tilpasse KF/Lean til forskjellige avdelinger og grupper i organisasjonen. Det kommer tydelig fram at engasjement fra ledere er en av de viktigste faktorer for å lykkes med implementering av KF/Lean, men de empiriske funnene viser samtidig at det er mulig at delaktighet og engasjement i implementering av Lean i organisasjonen kan dale etter at KF programmet er avsluttet og overført til linjen.

## 7.6 Hva er egentlig Lean?

I løpet av noen av intervjuene stilte jeg følgende spørsmål:

*«Det høres ut som om KF er alt som er bra og alt som er riktig. Så hva er KF, egentlig?»*

Det kom ikke noe entydig svar på spørsmålet mitt, men en av lederne problematiserte spørsmålet mitt slik:

*«Alt er jo i endring hele tiden, så den største konflikten er: hva kaller vi det? Kaller vi den organisasjonsutvikling? Kaller vi den endring? Kaller vi den KF? Kaller vi den Lean? Hvis vi endrer måten å handle på, hva er egentlig grunnsteinen?»*

(Leder 4)

Jeg spurte Leder 4 hva hun selv tenkte. Hun sa:

*«Jeg tenker det er en kombinasjon – det er kunnskap man tilegner seg over tid, at man blir en annen medarbeider - et annet menneske. Jeg tror det er en kombinasjon. Jeg tror ikke man kaller seg en ren KF leder, for hva er det?»*

### Oppsummering

Jeg har ikke kommet fram til et entydig svar på hva KF/Lean er. KF/Lean oppfattes ikke som noe revolusjonerende men som et paraplybegrep for å gjennomføre følgende endringer:

- (i) Endringer i organisasjonsform gjennom å bevege organisasjonen fra en tradisjonell linjeorganisasjon mot en mer fleksibel organisasjonsform med økt utflating av hierarki og fokus på tverrfaglige samarbeid.
- (ii) Endring i ledelseskultur gjennom en bevegelse fra instrumentell styring til institusjonell ledelse med økt delegering av ansvar og myndighet nedover i linjen.
- (iii) Endring i læringskultur gjennom en bevegelse mot en sterkere læringskultur med fokus på å utvikle og systematisere læringsarenaer for å dele felles utfordringer, gode grep og erfaringer.
- (iv) Bruk av en rekke verktøy for å strukturere og systematisere problemløsning og høste den tause kunnskapen som finnes i organisasjonen.

---

## 8. Hovedfunn: Analyse og diskusjon

### 8.1 Innledning

I dette kapitlet presenterer jeg mine empiriske funn basert på intervjuene. Jeg vil også analysere og diskutere de empiriske funn i lys av relevante teorier, min overordnede problemstilling og mine forskningsspørsmål. Jeg vil diskutere mine empiriske forventninger under fire hovedemner:

- (i) KF/Lean som begrep
- (ii) KF/Lean og ledelseadferd
- (iii) KF/Lean og læringskultur
- (iv) Hva er egentlig KF/Lean?

Til slutt vil jeg kort beskrive andre interessante problemstillinger det ikke har vært mulig å besvare på grunn av ressursmangler, som kan danne et grunnlag for videre forskning på feltet.

En tydelig svakhet knyttet til oppgaven er at mitt observasjonsmateriale er begrenset til én organisasjon, og er basert på kvalitative data innhentet fra et strategisk utvalg på 10 informanter. Jeg har derfor prøvd å være forsiktig med å trekke konklusjoner, og generalisere kun ut fra mine informanters subjektive oppfatninger. Analysen av datamaterialet og konklusjonene i dette kapitlet bygges derfor på mine kvalitative funn og annen forskning og litteratur. Denne oppgaven betegnes som en teoretisk fortolkende case-studie. Oppgaven prøver ikke å bidra til teoriutvikling, men trekker inn relevante teorier for å oppsummere, strukturere, tolke og forklare mine observasjoner.

## 8.2 Forventning 1: KF/Lean som rasjonalisert myte

**Forventning 1:** *KF/Lean begrepet har utviklet seg til en rasjonalisert myte i Norge:*

Forventning 1	Hovedfunn
	<p>1. Observasjonene viser at KF/Lean har begge kjennetegnene til rasjonaliserte myter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Alle informantene forstår Lean som et godt redskap som organisasjonen kan bruke for effektiv måloppnåelse, og</li> <li>(ii) Lean er institusjonalisert, det vil si at det er tatt for gitt som den tidsriktige, effektive, moderne og naturlige måte å organisere på, og er blitt selvfølgeligjort.</li> </ul> <p>2. Alle informanter oppfatter KF/Lean som en arbeidsform som kan forbedre organisasjon gjennom:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Systematisk problemløsning,</li> <li>(ii) Medarbeiderinvolvering,</li> <li>(iii) Økt samarbeid og samhandling,</li> <li>(iv) Forbedring og standardisering av arbeidsprosesser.</li> </ul> <p>Det kan konkluderes med at KF/Lean har blitt til en rasjonalisert myte i organisasjons institusjonelle omgivelser. Oppskriften ikke er sett som noe revolusjonerende, men har fått en forbildestatus som den ”rette løsning” på dagens problemer.</p>

De empiriske funn er i tråd med min forventning at Lean kan analyseres som en rasjonalisert myte ut fra det ny-institusjonelle perspektiv. Lean har en rekke kjennetegn som er ikke unike eller revolusjonerende, og som forsterker ideen om at Lean har utviklet seg til et paraplybegrep som samler flere elementer som mer generelt inngår i definisjoner av god ledelse og styring av virksomheter.

Funnene viser også at spredningsagenter som LEAN forum i Oslo er brukt av ledere i organisasjonen for å legitimere bruk av KF/Lean som den tidsriktige måte å organisere på.



---

Det kan også argumenteres at Lean har blitt til et rasjonalisert symbol, fordi konseptet har fått en forbildestatus for flere av intervjuobjektene. Dette innebærer at Lean har fått et meningsinnhold som er mer enn bare et verktøy for effektiv problemløsning. ”Påstanden er at vår tids populære organisasjonsoppskrifter har fått sin legitimitet og spredningskraft nettopp ved at de er blitt symboler på grunnleggende rasjonalistiske verdier i det moderne samfunnet, som fornuft, effektivitet, styring, demokrati og vitenskapelighet, og slik sett blitt assosiert med det kontinuerlige framskrittet, dvs. bevegelsen framover og oppover mot noe stadig bedre” (Røvik 1998). Dokumentanalyse viser også at KF/Lean har blitt til en rasjonalisert myte i flere offentlige organisasjoner i Norge.

### **Spredningsagenter i organisasjonens omgivelser:**

- (i) Konsulentselskaper har blitt en stadig viktigere aktør på tilbudssiden av organisasjonsoppskriften Lean. Det finnes flere Lean aktører i det private konsulentmarkedet i Norge. Lean Forum er en bredt sammensatt samling av følgende interessenter som har som mål å utvikle og spre kunnskap om «Lean på norsk». Flere ledere i organisasjonen deltar på konferanser i regi av Lean Forum. KS tilbyr også Lean konsulenttjenester for kommuner, som heter K-Lean, og markedsfører Lean ved å si at kommunene som har tatt i bruk Lean har oppnådd bedre kvalitet for brukere, bedre ressursutnyttelse og høyere medarbeidertilfredshet. Statlige institusjoner har også hyret inn egne Lean konsulenter.
- (ii) Organisasjoner innen høyere utdanning og særlig handelshøgskoler:  
Handelshøyskolen BI har et kurs i Lean som heter «Lean for økt lønnsomhet», og dette markedsføres som et kurs som gir en grundig innsikt i teorier, modeller og verktøy for god virksomhetsstyring. Det er et økende fokus på Lean i litteratur om management. Et søk på «Lean» under feltet Business Management på Amazon.com viser nesten 900 resultater. I Norge har interessen for Lean økt i de siste par årene, og følgende managementbøker på Lean har blitt utgitt mellom 2012-2014: *Lean på Norsk*: Johnstad m.fl. 2012; *Dette er Lean*: Modig m.fl. 2012; *Lean ledelse for lærende organisasjoner*: Wig, 2014. I følge Christensen m.fl. (2010) publiserer forskere ved handelshøgskoler ofte bøker eller artikler sammen med konsulenter, der man lanserer organisasjonsoppskrifter.

**Faktorer som har stor betydning for oppskriftens spredningskraft:**

Et søk på Google viser at det finnes flere uttalelser fra offentlige personer og fra private konsulenter som har betydning for implementering av Lean i det offentlige, men jeg viser til følgende offentlige uttalelser som jeg mener belyser hvordan oppskriften er forsøkt legitimert og som har betydning for oppskriftens spredningskraft:

*«De rødgrønne var mer opptatt av å administrere enn å regjere. De var lite endringsorienterte, og ville beholde tingene som de har vært. Vi er opptatt av kontinuerlig forbedring.»*

- *Jan Tore Sanner, Statsråd kommunal og moderniserings departement, i intervju til Dagbladet*  
31.12.2013

Uttalelsen fra Sanner viser hvordan spredning av oppskriften KF/Lean i det offentlige kan påvirkes gjennom sosial autorisering, universalisering og dramatisering.

*«For Skatteetaten er målsettingen å skape mer verdi for skattyter eller brukeren gjennom å effektivisere og forenkle arbeidsprosessene – dvs. å gjøre arbeidsprosessen rimeligere, raskere og bedre. Prosessene skal bidra til forutsigbar kvalitet på våre tjenester og spredning av beste praksis mellom de ulike enhetene.»*

- *Tidligere Skattedirektør Svein Kristensen om målene ved å implementere Kontinuerlig Forbedring i Skatteetaten i et intervju til konsulent selskapet Lean Consulting, 18.02.2013*

Uttalelsen fra Kristensen framhever universalisering og harmoniseringselementer som muliggjør spredningen av Lean i det offentlige.

*«Vi står overfor en revolusjon med økende forventninger og knappe budsjetttrammer. Skal vi klare å møte den revolusjonen, er det helt nødvendig at kommunene lykkes i å skape mer verdi og kvalitet med mindre ressurser»*

- *Sigrun Vågang, tidligere administrerende direktør i KS i et intervju til Aftenposten om innføring av Toyota metoden i kommuner (Hornburg, 2010)*

Uttalelsen fra Vågang viser hvordan tidsmarkering og dramatiseringsfaktorer kan påvirke spredningen av rasjonaliserte myter. Jeg avslutter denne seansen med følgende avsnitt som er

---

tatt fra Lillehammer kommunes nettside og som viser hvordan offentlige organisasjoner kjøper oppskrifter som har blitt til en mote, fordi de opplever et konformitetspress som er legitimert gjennom universalisering og harmonisering.

*«Kommunen har innført Lean som metode, en filosofi der grunntanken er respekt for mennesker, fokus på kundens behov og bruk av anerkjente teknikker for kontinuerlig forbedring.*

*I Danmark og Sverige brukes Lean i kommunal sektor med stor suksess. Tre av fire danske kommuner har tatt i bruk Lean som ledelsesfilosofi og forbedringsverktøy. I disse kommunene har trivselen økt og sykefraværet gått ned.»*

- Fra Lillehammer kommunens webside, artikkel opprettet 21.07.2011

Denne utviklingen forsterker frammarsjen av KF/Lean som et rasjonalisert symbol. Allerede i 2010, Håkon Haugli (Ap) i kommunal-og forvaltningskomiteen på Stortinget, sa:

*”Forbedringsmetoder som ”Lean” er en viktig del av svaret på hvordan offentlig sektor skal bli bedre og være bærekraftig på sikt.”*

- fra Aftenpostens artikkel: ”Kommunene tar i bruk Toyota metoder” (Hornburg, 2010).

En gjennomgang av organisasjonsomgivelser viser at Lean har blitt til en mote, det vil si at oppskriften har oppnådd en eksemplarisk status for hvordan "alle" offentlige organisasjoner bør utformes. Det kan argumenteres at organisasjonen ønsker legitimitet fra sine omgivelser, og at Lean er oppskriften for å vise at organisasjonen lever opp til de fundamentale vestlige modernitetsnormer om kontinuerlig framskritt, fornyelse og rasjonalitet. Dermed knyttes det ny-institusjonelle perspektivet til det instrumentelle perspektivet og den rasjonelle tradisjon på en kompleks måte (Røvik 1998). En slik utvikling kan føre til følgende dilemma: forskere (Meyer og Rowan, 1991) hevder at institusjonaliseringsprosesser fører til at organisasjoner tilpasser seg omgivelsene og innlemmer myter, til tross for at mytene ikke øker organisasjonens effektivitet. En organisasjon utvikler derfor to unike organisasjonsstrukturer: en formell som er tilpasset de institusjonelle normene, og en uformell som faktisk er tilpasset organisasjonens effektivitetskriterier. Denne tilpasning lar organisasjonene oppfylle instrumentelle effektivitetskrav, og samtidig søke legitimitet fra de institusjonelle omgivelsene. De empiriske funnene peker i retning av at organisasjonen kan ha utviklet en

slik todelt organisasjonsstruktur for å oppfylle både effektivitetskrav og legitimitetskrav, men organisasjonsstruktur er ikke hovedfokuset i denne studien. De empiriske funnene peker også mot en annen utfordring: at oppskriften er formelt adoptert og implementert i organisasjonen betyr ikke at den blir iverksatt og får styrende virkning på aktivitetene i organisasjonen med én gang.

Ledere i offentlige organisasjoner kan gjerne beskrive at det iverksettes endringsprosesser eller nye virkemidler som virker tilsynelatende gode og effektive, men som i realiteten fører til små faktiske endringer. Adopterings- og iverksettelesesprosessen er vanligvis noe som tar relativt lang tid (Christensen m.fl., 2004; Røvik 1997), og det er mulig at Lean kan erstattes av nye trender og organisasjonsoppskrifter før det har gått nok tid for Lean til å ha blitt adoptert og iverksatt i hele organisasjonen.

Gitt ovennevnte forutsetninger er det trygt å si at KF/Lean er en organisasjonsoppskrift som over de siste ti årene har utviklet seg til en rasjonalisert myte gjennom en prosess av institusjonell isomorfisme, og er i dag en av de viktigste organisasjonsoppskrifter i bruk for å oppnå strategiske mål i offentlig sektor i Norge.

### 8.3 Forventning 2: KF/Lean og offentlige organisasjoner

**Forventning 2:** *Lean kan tilpasses offentlige organisasjoner i Norge, men må tilpasses institusjonelle og kontekstuelle forhold*

Forventning 2	Hovedfunn
	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="411 568 1401 667">1. Organisasjonen har valgt en helhetlig implementeringsmodell for å implementere KF/Lean som en arbeidsform i hele organisasjon.</li><li data-bbox="411 734 1401 945">2. Det er et avvik mellom hvordan ledere og tillitsvalgte oppfatter effektene av anvendelse av Lean i organisasjonen. Ledere og prosessveiledere er gjennomgående mer positive til Lean og til effekten av Lean enn de tillitsvalgte er.</li><li data-bbox="411 1012 1401 1111">3. Det er stor variasjon i hvordan KF/Lean er tatt i bruk i organisasjonen og metoden er ikke integrert som en arbeidsform i hele organisasjonen.</li><li data-bbox="411 1178 1401 1276">3. Enkelte miljøer i organisasjonen har lyktes med vellykket integrering av metoden i det daglige arbeidet.</li><li data-bbox="411 1344 1401 1491">4. Funnene viser at oppskriften lykkes når den forstås som et system for eksperimentering gjennom prøving og feiling for å finne den formen som passer lokalt.</li><li data-bbox="411 1559 1401 1657">5. Det finnes en høy grad av institusjonell stivhengighet i organisasjonen som øker motstand til organisasjonsoppskrifter som Lean.</li><li data-bbox="411 1724 1401 1823">6. Vellykket bruk av KF/ Lean verktøy og metoder endrer motstanden blant medarbeidere og ledere og øker aksepten for KF/Lean måten å jobbe på.</li><li data-bbox="411 1890 1401 1995">7. Analyse av relevant forskning og mine empiriske funn viser at følgende faktorer er av avgjørende betydning for vellykket implementering av</li></ol>

## KF/Lean:

- (i) Organisasjonskultur og eierskap
- (ii) Engasjement fra ledelsen
- (iii) Teamarbeid
- (iv) Strategisk tilnærming
- (v) Intern kommunikasjon

Offentlige organisasjoner handler i komplekse kontekster og sammenhenger som er vesentlig forskjellig fra de kontekster og sammenhenger private organisasjoner opererer i. Som en naturlig følge av dette må det også være en forskjell mellom de kontekster og sammenhenger offentlige ledere opererer i. Det politiske og administrative lederskapet i offentlige institusjoner styrer ut fra et mandat gitt av folket gjennom et demokratisk valg, og opererer innenfor et sett av formelle regler, lover, vedtak og organisasjonsformer. Nyere studier (Radnor m.fl. 2006, Monden, 2012) av KF/Lean i det offentlige viser at Lean kan tilpasses offentlige organisasjoner, og egentlig er et dynamisk og fleksibelt rammeverk som kan tilpasses lokale forutsetninger. De empiriske funnene viser at enkelte miljøer i organisasjonen har lyktes med implementering av KF/Lean, og metoden har utviklet seg til et system for eksperimentering gjennom prøving og feiling for å finne den formen som passer lokalt. De empiriske funnene viser at KF/Lean ikke kan kopieres uten videre, men må systematisk læres og tilpasses i et tett samspill mellom ledelse og ansatte, og at følgende faktorer er viktig for å utvikle en tilpasningsdyktig Lean:

- (i) Organisasjonskultur og eierskap: Casestudien indikerer at det er nødvendig å integrere KF/Lean i organisasjonskulturen gjennom å øke bevisstheten og forståelsen av prosesskartleggingen av arbeidsprosesser og bruk av andre verktøy for å øke medarbeiderdrevet forbedring. Alle intervjuobjektene var enige om behovet for endring og forbedring, men rapporterte samtidig at det fortsatt er en del skepsis til Lean blant medarbeidere og ledere i organisasjonen. De empiriske funnene viser at vellykket implementering av KF/Lean er begrenset til enkelte miljøer i organisasjonen. De fleste organisasjoner får kun én sjanse til å implementere Lean, og hvis det mislykkes kan det utvikle et rykte om at det «fungerer ikke her.» (Radnor m.fl. 2008). Litteraturen viser at fragmentert arbeid med Lean, top-down lederstil og motstand fra fagforeninger også kan påvirke effektiv implementering av Lean. Det er derfor viktig for organisasjonen å lære fra miljøer som har lyktes med

---

implementering av Lean. De empiriske funnene viser også at det er et behov for å utvikle relevante og tilpassede rapporteringsrutiner for å sikre vellykket implementering av KF/Lean. Det er en fare for at standardiserte rapporteringsrutiner for å måle bruk av Lean kan demotivere ledere og medarbeidere.

- (ii) Ledelsens engasjement: De empiriske funnene viser at lederforankring og en synlig og engasjert ledelse som forplikter seg til KF/Lean er avgjørende for vellykket implementering av metoden. Informantene rapporterte at ikke alle ledere i organisasjonen er like engasjerte, og det er tegn på en synlig motvilje i enkelte miljøer mot å ta i bruk KF/Lean.
- (iii) Teamarbeid: De empiriske funnene viser også at det finnes en «silo»-kultur i organisasjonen. Litteraturen viser at multifunksjonelle lag på tvers av hierarkier kan brukes for å bryte ned «siloer» i en organisasjon, og at slike lag er nødvendig for å generere engasjement blant de ansatte som er involvert i prosessforbedringsarbeid. I følge Radnor m.fl. 2008 er teamarbeid på tvers av funksjoner et viktig element for å lykkes med Lean i offentlige organisasjoner.
- (iv) Strategisk tilnærming: Forskningen viser at svak kobling mellom Lean og organisasjonens strategi kan hemme vellykkete KF/Lean transformasjoner. Lean har større sjanse til å lykkes hvis metodikken er knyttet til organisasjonens strategiske mål og alle ansatte forstår behovet for endring fra et strategisk perspektiv.
- (v) Intern kommunikasjon: Forskning viser at effektiv og klar kommunikasjon sikrer deltakelse og engasjement i Lean arbeid på alle nivåer i organisasjonen. Bruk av møter, intranett, workshops og andre bevisstgjøringsøkter for å skape en felles forståelse og språk for å drive Lean arbeid er sett som avgjørende. I følge Radnor m. fl. (2008) er dårlig intern kommunikasjon ofte en årsak til mislykket Lean arbeid. Utfordringer inkluderer bruk av sjargong og fremmedord, mangel på en klar forståelse av hvorfor forbedringsarbeidet var nødvendig og over-kontroll på informasjon som ble gitt.

Jeg hadde forventet å komme nærmere en bedre forståelse av hva KF/Lean egentlig er, og finne ut om det er mulig å adaptere Lean til bruk i offentlige organisasjoner. Jeg mener at jeg har en bedre forståelse av hva en versjon av KF/Lean i en offentlig organisasjon innebærer, men innser samtidig at KF/Lean er et komplekst konsept som betyr forskjellige ting for

forskjellige personer og kan implementeres på forskjellige vis i forskjellige organisasjoner. De empiriske funnene viser at KF/Lean, avhengig av perspektiv, kan beskrives som et sett av verktøy, en metode, et system og en filosofi, men funnene viser samtidig at det er mulig å oversette begrepet til bruk i offentlige organisasjoner hvis man unngår en ensidig kopiering av forståelsen og bruken fra privat industri (Johnstad m.fl. 2012). Observasjoner bekrefter at det er behov for å tilpasse Lean til de sterke institusjonaliserte miljøer i offentlige organisasjoner. Kjernen i KF/Lean kritikken er at metoden leder til stress, mindre autonomi og mer avmakt i arbeidssituasjonen. De fleste intervjuobjektene er positive til KF og mener at KF/Lean bidrar til økt medarbeiderinvolvering og samarbeid. Kun en av informantene har kritisert KF/Lean for å ha ledet til mindre autonomi og mer avmakt i arbeidshverdagen. Dette kan skyldes at utvalget mitt ikke er representativt nok, men det kan også skyldes at Lean ble tilpasset organisasjonen når metoden ble implementert.

En viktig forutsetning for vellykket KF/Lean implementering i Norge er å ha fokus på den rette formen for Lean – det som Johnstad m.fl. (2012) kaller tilpasningsdyktig Lean og som har følgende kjennetegn:

- (i) De ansatte må involveres, forstå og understøtte arbeidet med Lean
- (ii) Det er behov for konsekvent og tålmodig ledelse med engasjement i virksomheter som skal arbeide med Lean
- (iii) Det må legges press på behovet for opplæring og overføring av ansvar til de ansatte
- (iv) Arbeidsmiljø og stress må tas på alvor, ikke minst gjennom rom for refleksjon over egen praksis og grep når det gjelder Lean
- (v) Potensialet i Lean må forstås og utnyttes av ledelse og ansatte for å utvikle en bedre tilpasset og dynamisk Lean organisering.

De empiriske funnene viser at ovennevnte kjennetegn på tilpasningsdyktig KF/Lean er til stede i enkelte miljøer i organisasjonen, men ikke i hele organisasjonen. Det må derfor være mulig å systematisere lærdommen fra miljøer som har lyktes med implementering av tilpasningsdyktig Lean og overføre kunnskapen til andre deler av organisasjonen. Det kommer tydelig fram at engasjement fra ledere er en av de viktigste faktorer for å lykkes med implementering av KF/Lean, men de empiriske funnene viser samtidig at det er mulig at delaktighet og engasjement i implementeringen av KF/Lean i organisasjonen kan dale etter at KF programmet er avsluttet og overført til linjen.



Observasjoner viser også at KF/Lean arbeid er endringsarbeid som tilpasser organisasjonen til endringer i samfunnet og krav om fornyelse i offentlig sektor. Lewin (1999) sin berømte tre-steg modell på endring (Unfreezing – Change – Refreezing) forventer at en organisasjonsendring bør refryses etter at endringen er gjennomført for å stabilisere endringen, og for å sørge for at endringen er varig og at organisasjonen ikke går tilbake til gamle måter å gjøre ting på. Krav om fornyelse i offentlig sektor har bidratt til en situasjon hvor offentlige organisasjoner er mer eller mindre i kontinuerlig endring (Ingstad og Finne, 2009 i Sætren 2011). Å stå i varig endring kan bidra til det som kalles endringstretthet blant arbeidstakere (Holter, Karlsen & Salomon i Sætren 2011). Endringstretthet kan utvikles når en stabiliseringsfase mangler mellom multiple endringsprosesser, eller når negative erfaringer fra tidligere endringsprosesser påvirker arbeidstakeres motivasjon og engasjement i nye endringer. Det er også viktig å huske at oppskrifter som KF/Lean som spres innenfor institusjonelle omgivelser blir tolket og refortolket, slik at det til stadighet skapes nye og forskjellige versjoner av dem, og at adopterings- og iverksettelsesfasen vanligvis tar lang tid (Christiansen m.fl. 2004).

En studie (Ivarsson m.fl. 2013) blant 50 svenske organisasjoner som har implementert Lean viser at færre enn 1 av 10 lykkes med Lean, fordi ledere tror at resultatene av en Lean-satsing vil komme av seg selv og flytter fokus og ressurser til andre områder. I følge studien er utholdenhet over tid samt forankring i hele organisasjon, medarbeiderdrevet forbedring og målstyring viktig for å lykkes med Lean.

## 8.4 Forventning 3: KF/Lean og lederadferd - fra styring til ledelse?

**Forventning 3:** *Implementering av KF/Lean bidrar til en utvikling fra styring til ledelse.*

Forventning 3	Hovedfunn
	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="411 521 1377 719">1. De empiriske funnene viser at ledere og prosessveiledere mener at KF/Lean bidrar til en utvikling fra styring til ledelse. De tillitsvalgte er mer kritisk til effekter av oppskriften på lederadferd i organisasjonen og ser ikke en betydelig endring i lederadferd etter anvendelse av KF/Lean.</li> <li data-bbox="411 792 1377 887">2. Observasjonene indikerer at lederadferd endrer fra styring til ledelse der hvor ledere har integrert KF/Lean i hverdagen og fått «<i>det under huden</i>».</li> <li data-bbox="411 960 1377 1158">3. Funnene viser at Lean utløser en rekke utviklings trekk som forsterker ledelsesparadokser, fordi ledere må åpne for mer selvstendighet og delegering, men samtidig må operere innenfor tradisjonelle styrings- og rapporteringsregimer.</li> <li data-bbox="411 1232 1377 1429">4. De empiriske funnene gir ikke et entydig svar, men forsterker ideen om at KF/Lean endrer lederadferd på den måten at ledere i mye større grad er reflekterte, systematiske planleggere som bruker en del tid på å involvere, støtte og coache sine medarbeidere.</li> </ol>

Jeg hadde forventet at KF/Lean bidrar til en utvikling fra tradisjonell styring til ledelse. Alle ledere i intervjuutvalget mener at KF/Lean påvirker lederadferd gjennom å gjøre ledere mer delegerende, mer lyttende og mer involverende. De tillitsvalgte er mer skeptiske til effekter av oppskriften på lederadferd og ser ikke en betydelig endring i lederadferd etter anvendelse av KF/Lean.

De empiriske funnene forsterker ideen om at KF/Lean endrer lederadferd på den måten at ledere er i mye større grad reflekterte, systematiske planleggere som bruker en del tid på å involvere, støtte og coache sine medarbeidere. Men i følge Mintzberg (2009) er ideen om lederen som en reflektert, systematisk planlegger kun en myte, og at i virkeligheten er ledere

ganske underlagt presset på jobben. Mintzberg viser til resultater fra flere studier som konkluderer med at ledere arbeider i et ubarmhjertig tempo, og at de er sterk handlingsorienterte og lite reflekterende. Planlegging av arbeidet, ifølge Mintzberg, er ofte inkludert i de konkrete, daglige gjøremålene og er neppe resultat av «*noen to ukers teoretisk prosess med opphold på konferanshotell på fjellet.*» Mintzberg sier også at veien mot mer effektiv ledelse er å øke lederens innsikt i sitt eget arbeid. Effektivitet som leder er avhengig av hvordan ledere forstår og reagerer på press og dilemmaer på jobben, og en leder som har et introspektivt forhold til jobben sin vil sannsynligvis utføre jobben sin mer effektivt. De empiriske funnene viser at KF/Lean har potensiale for å øke lederens selvinnsett og at enkelte ledere bruker Lean verktøy for å øke selvinnsetten, men dette ikke er et tydelig mål med implementeringen.

Forskere (Trygstad og Hagen 2007, Hernes, 2006, Levin, 2012, Reiersen, 2012) argumenterer at det finnes en særegen norsk ledelsesmodell som gir noen klare føringer i retning av hva som er forventet av norske ledere. Lederadferd i Norge tar utgangspunkt i demokratiske rettigheter for de ansatte, og institusjonelle prosesser som trepartssamarbeid, direkte medvirkning, lav maktavstand, høy individualisme, lav maskulinitet og høyt utdannede ansatte innebærer at norske ledere er mindre autoritære, mer involverende, mer delegerende og coachende i sin lederstil. De er opptatt av medarbeidernes trivsel og bruker mye tid på muntlig og direkte kommunikasjon med sine medarbeidere. (Øyum m.fl. 2007; Grenness, 2012; Vie, 2012).

Observasjoner viser at Lean gjør ledere mer bevisste på medarbeiderinvolvering og bidrar til en mer involverende lederstil når ledere investerer tid og ressurser i KF/Lean arbeidet. Samtidig viser de empiriske funnene et avvik mellom hvordan ledere og tillitsvalgte oppfatter effekten av KF/Lean på lederatferden i organisasjonen. To av tre tillitsvalgte i utvalget var usikker på om KF/Lean har påvirket lederatferden og har ikke lagt merke til betydelige endringer i lederatferden etter anvendelse av KF/Lean. Alle intervjuobjekter sier også at ikke alle ledere bruker KF/Lean og at det fortsatt er motstand mot implementering av Lean blant ledere i organisasjonen.

Mine undersøkelser viser at KF/Lean kan bidra til å svekke tradisjonell styring og andre særpreg ved Webers byråkratiske organisasjoner, nemlig en streng hierarkisk oppbygging med utpreget grad av spesialisering, og at ledelse skal være basert på den formelle autoriteten som følger med den enkelte stillingen. De empiriske funnene viser at ledere

forbinder ledelse med verdiledelse (Selznick, 1997), som prøver å fremme deltakelse og legger begrensinger på instrumentell styring. Observasjonene viser samtidig en kompleks relasjon mellom styring og ledelse. Observasjonene viser et markert behov for tradisjonell styring samt motiverende og relasjonsbasert ledelse. Kravene som er stilt til ledere i organisasjonen representerer derfor et paradoks, fordi ledere må nedtone den tradisjonelle ledelseadferd og åpne for mer selvstendighet og delegering, men må samtidig operere innenfor tradisjonelle styrings- og rapporteringsregimer. Et sentralt paradoks er: hvordan kan ledere balansere større frihetsgrad og økt delegering med nødvendig koordinering og kontroll som tradisjonelle byråkratiske organisasjonsprinsipper er bygget på?

I følge Hillestad (2003) innebærer økt delegering at lederen gir fra seg myndighet, kontroll og innflytelse, men likevel sitter ledelsen med det overordnede ansvaret. Dette fører til flere spørsmål som ikke er enkle å besvare. Hvor mye makt og beslutningsmyndighet bør ledere delegere til sine underordnede? Hvordan finne den rette balansegangen? Og hvor går grensene? Kan det medføre at lederen framstår som utydelig og tvetydig overfor sine underordnede? Er det slik at ledere i mindre grad kan benytte seg av tradisjonelle transaksjonsbaserte sanksjoner, og derfor blir avhengig av å lede på arbeidernes premisser for å kunne framstå som troverdige og få folk med seg? Og hvordan utfordrer økt delegering tradisjonelle kompetansekrav til de ansatte? De empiriske funnene har ikke noe klart og entydig svar på disse utfordringer, og heller ikke på det at ledere i organisasjonen er utsatt for flere motstridende krav som kan oppsummeres som «paradokser», men en av mine intervjuobjekter problematiserte utfordringen slik:

*«Ledelse er delt uansett om du er KF leder eller ikke. Jeg mener at ledelse er situasjonsbestemt. Jeg mener at du må møte medarbeidere der de er. Innenfor en gruppe har du noen som må styres, noen som må motiveres, noen som du må hjelpe og noen som er selvgående. Og de som må styres må du har klare krav til: dette skal du gjøre i løpet av dagen! Men de som kommer litt opp på sitt eget driv trenger støtte i det de er gode på. Vi har også de som er nye og som må ha en blanding på dette her: hvordan kan du bli bedre? Og de som driver for seg selv, ofte medarbeidere med høy indre motivasjon og vil klare seg likevel. Men alle disse her har du innenfor én gruppe, så det krever fra ledelsen at man er fleksibel. Du kan ha bare én stil, men da vil du miste en del på veien.» (Leder 4)*

---

Det er sannsynlig at det er ikke finnes en «one-size-fits-all» lederstil, og teorier på situasjonsbestemt ledelse hvor ledere tilpasser lederadferd til forskjellige medarbeidere og situasjoner er fortsatt den mest praktiske tilnærming til lederadferd. Samtidig viser litteraturen (Olsen 2006, Byrkjeflot 2008) en renessanse for byråkratiske verdier. Christensen m.fl. (2004) sier også at man må forvente en slik pendelsvingning fra styring til ledelse og tilbake i offentlig sektor. Røvik (2007) mener at etter en tiårsperiode hvor det har skjedd en utvikling fra styring til ledelse, skjer det nå en utvikling fra ledelse og i retning av styring igjen. Det kan derfor argumenteres at den offentlige etos som er bygget opp på grunnlag av tillit og legitimitet over flere tiår utfordres av slike svingninger mellom styringsideer og kontrollsystemer.

Byråkratisk organisering har en rekke fordeler, særlig når det gjelder å ivareta rettssikkerhet og likebehandling. Rettssikkerhet og likebehandling er nøkkelforventninger til ledere i det offentlige. De empiriske funnene gir ikke noe klart og entydig svar på hvordan endringer i lederadferd påvirker rettssikkerhet og likebehandling, men tyder på at moderne organisasjoner krever en annen type ledelse. Observasjoner viser også at en ukritisk overføring av ideer fra private organisasjoner til offentlige organisasjoner utfordrer offentlige ledere på flere plan. Offentlige ledere har oftere mer komplekse mål enn ledere i private organisasjoner, er ansatt i politisk styrte organisasjoner, har mindre handlefrihet og er nesten som «gullfisker» i en «gullfiskbolle» fordi de er utsatt for sterke krav om innsyn fra media og offentlighet (Christensen m.fl., 2004). De fleste forskere bekrefter eksistensen av en offentlig etos, dvs. at ansatte i offentlig sektor viser sterkere engasjement for det felles beste og felles verdier enn deres kolleger i privat sektor. Putnam og Bozeman mener derfor at «arbeidet med å identifisere, måle og diskutere offentlige verdier» er helt essensielt om man ønsker å sikre at offentlig sektor skal ivareta offentlige interesser.

De empiriske funnene er også i tråd med mine forventninger om at engasjement fra ledere er nøkkelen til vellykkete KF/Lean transformasjoner, men observasjonene viser også at det fortsatt er en del motstand til implementering av KF/Lean blant ledere og medarbeidere i organisasjonen. Måten ledere og medarbeidere i organisasjonen møter KF/Lean som konsept, og måten ledere tilpasser utviklingen fra styring til ledelse etter implementering av KF/Lean kan også tolkes gjennom det kulturelle institusjonelle perspektiv. Gjennom institusjonaliseringsprosessen utvikles uformelle normer og verdier som avspeiles i formelle regler og rutiner og som definerer passende handling for alle i organisasjonen. Ved å følge

passenhetslogikken, oppfyller alle medarbeidere i en organisasjon bestemte identiteter og handler i tråd med hva som er forventet av dem. Passenhetslogikken bidrar til en type adferd som Krasner (1988) kaller «stiavhengighet». Institusjonalisering og stiavhengighet kan hemme videre utvikling i en organisasjon. I følge Selznick,

*«Det er et banalt faktum at det er vanskelig å gjennomføre administrative endringer når folk har lagt seg til inngrodd vaner og identifisert seg med dem.»*

Institusjonalisering gir en organisasjon en egen identitet, der uformelle normer og verdier utgjør selve organisasjonskulturen. Kan motstanden mot implementering av KF/Lean derfor forstås som en følge av at ledere og medarbeidere i organisasjonen føler at denne identiteten er truet eller krenket?

De empiriske funnene viser samtidig at ledere kan håndtere motstand gjennom å vise retning og motivere medarbeidere til å ta i bruk Lean metoder. Observasjonene viser at vellykket bruk av KF/Lean verktøy og metoder endrer motstanden blant medarbeidere og ledere og øker aksepten for KF/Lean måten å jobbe på. Suksess med implementering av KF ser ut til å være begrenset til enkelte miljøer i organisasjonen. KF er derfor ikke integrert som en ledelsesform i hele organisasjonen. Samtidig mener flere av lederne i utvalget at de har endret lederadferd etter implementering av KF/Lean, og at metoden har bidratt til at de har blitt mer bevisste på medarbeiderinvolvering. Observasjonene viser også at det er et behov for å tilpasse KF/Lean ikke bare til offentlige organisasjoner, men også til de forskjellige avdelinger, seksjoner og grupper i organisasjonen. Det kan være en utfordring for ledere i organisasjonen å velge hva slags konsepter og verktøy som bør tilpasses, og hvordan konsepter og verktøy kan tilpasses til den virksomhet de er satt til å lede. Det er derfor nødvendig for offentlige ledere å utvikle «translasjonskompetanse», dvs. kompetanse med hensyn til hvordan slike modeller og verktøy skal «oversettes» når de brukes i en offentlig kontekst (Røvik, 2007). De empiriske funn viser også at det vil være viktig å kartlegge hvordan organisasjonen mer systematisk kan dra nytte av egne erfaringer, og hvordan slike erfaringer og lærdommer kan spres på tvers av organisasjonen.

## 8.5 Forventning 4: KF/Lean og læringskultur

**Forventning 4:** *Implementering av Lean bidrar til en styrking av læringskultur i organisasjonen.*

Forventning 4	Hovedfunn
	<p>1. De empiriske funnene viser at implementering av KF/Lean kan styrke læringskulturen i organisasjonen, men det er ingen klar og entydig forståelse blant intervjuobjektene av hva en slik endring innebærer.</p> <p>2. Funnene viser at følgende faktorer styrker læringskulturen i organisasjonen etter implementering av Lean:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Mer åpenhet for samarbeid på tvers av fagavdelinger</li> <li>(ii) Økt fleksibilitet internt i organisasjonen</li> <li>(iii) Systematisering av konkrete læringsarenaer gjennom Lean verktøy som tavlemøter, problemløsningsmøter og kartlegging av arbeidsprosesser.</li> </ul>

De empiriske funnene er i tråd med mine forventninger om at implementering av KF/Lean beveger organisasjonen fra en svakere til en sterkere læringskultur. Vellykket bruk av Lean verktøy som tavlemøter, prosesskartlegging og andre diagnostiske verktøy ser ut til å bidra til:

- (i) Systematisk problemløsning
- (ii) Deling av den tause kunnskapen i grupper og seksjoner hvor verktøyene er brukt
- (iii) Overføring av felles utfordringer, gode grep og erfaringer raskt og effektivt i grupper og seksjoner hvor verktøyene er brukt.

Det kan derfor argumenteres at vellykket integrering av Lean verktøy i det daglige arbeidet bidrar til å gjøre organisasjonen dyktig i flere av de hovedaktiviteter som Garvin (2008) mener er kjennetegn på en lærende organisasjon. Det kunne derfor ha vært interessant å kartlegge hvor organisasjonen ligger i forhold til følgende tre kriterier Garvin m.fl. (2008) mener er nødvendig for å lykkes med etablering av en lærende organisasjon: 1. et miljø som

støtter læring, 2. konkrete læringsprosesser og 3. ledelse som forsterker læring. En slik kartlegging ligger utenfor rammene av denne studien.

Den kultur for læring som utvikles i en organisasjon kan være en framtidsrettet beredskap for organisasjonen, og å fremme læringskultur i en organisasjon innebærer derfor å finne fram til de trekk som styrker læringskulturen i en organisasjon, og å finne fram til de trekk som hemmer organisasjonen i å være lærende (Wadel, 2008). De empiriske funnene viser at å ta i bruk KF/Lean for å styrke læringskulturen ikke er oppfattet som et bevisst mål i organisasjonen. Intervjuobjektene er ikke bevisste på at det er en læringskultur de har med å gjøre. Bevegelsen fra en "svakere" til en "sterkere" læringskultur kan forsterkes gjennom en erkjennelse av at man faktisk deltar i utviklingen av en lærende organisasjon. I følge Wadel (2008) trenger en slik erkjennelse ikke å være festet til begrepet lærende organisasjon, men kan komme fra å ha forstått sammenhengene mellom implementering av Lean og organisasjon – mellom «å vite hva en vil og hvordan en skal få det til.» Å forstå denne sammenhengen kan bidra til at medarbeidere og ledere innser hvordan en selv sammen med andre kan være med på å utvikle en sterkere læringskultur.

Et dilemma som kan utfordre utviklingen av en sterkere læringskultur i organisasjonen er fokus på rasjonalitet og kostnadseffektivitet. *Mer for mindre*-tankegangen fører til mindre ubunden tid for medarbeidere og ledere. Ubunden tid, eller tid der jobben ikke er fastlagt på forhånd, er nødvendig for å kunne erverve seg kunnskap, etablere og utvikle læringsforhold, lære i lag og skape en læringskultur. Spørsmålet er derfor: hvordan kan medarbeidere bruke tid på å styrke læringskulturen når fokuset er på å oppnå større effektivitet i det man allerede gjør? I følge Wadel (2008) er en konsekvens av fokus på rasjonalitet og kostnadseffektivitet at medarbeidere har nok med sitt og stort sett holder seg til sine egne arenaer og ikke beveger seg til andre arenaer, og etablering av nye læringsforhold på tvers av fagmiljøer blir derfor mer sporadisk og tilfeldig. De empiriske funnene viser derfor en spenning mellom utviklingen av en sterkere læringskultur i organisasjonen og *mer for mindre*-tankegangen, som krever større effektivitet fra medarbeidere og ledere.



---

## 9. Begrensinger og videre forskning

### 9.1 Innledning

I dette kapittel vil jeg gjøre rede for hvilke forskningsmessige begrensninger mitt metodevalg har ført til. De empiriske funnene viser at KF/Lean har flere elementer som kan tilpasses offentlige organisasjoner i Norge, men jeg stiller meg følgende spørsmål på slutten av denne avhandlingen: Hadde jeg kommet fram til de samme funnene hvis jeg hadde benyttet en annen metode?

Jeg har valgt å bruke case-studie med kvalitativ datainnsamling som metode. Jeg hadde et strategisk utvalg på 10 intervjuobjekter med tro på at disse kunne gi meg den informasjonen jeg trengte for å kunne besvare problemstillingen.

#### Begrensing 1

Hadde jeg økt antall informanter ville jeg antageligvis ha fått en dypere forståelse og større innblikk i forskningstemaet mitt. Ved å ha flere informanter kunne jeg fått mer variert informasjon og andre syn på hvordan KF/Lean har påvirket ledelse og læringskultur i organisasjonen. Jeg mener at informantene som jeg har valgt har gitt meg gode data, fordi de har gitt meg ærlige og utfyllende svar som har bidratt til at en bedre forståelse av hvordan KF/Lean har påvirket organisasjonen.

#### Begrensing 2

En annen begrensning som jeg har reflektert på i forhold til halvstrukturerte intervjuer er at det kan være vanskelig å sammenligne svarene jeg har fått. Dette fordi svarene er subjektive oppfatninger av et tema, og det er også mulig for intervjuobjektene å tolke spørsmålene mine litt forskjellig ut fra eget ståsted.

#### Begrensing 3

Et tredje spørsmål som jeg stiller er; hva slags resultat kunne jeg ha fått hvis jeg hadde tatt i bruk kvantitativ datainnsamling i tillegg til kvalitative semi-strukturerte intervjuer? Da hadde jeg fått svar fra flere av medarbeiderne og jeg kunne ha sett organisasjonen i en større helhet. Jeg kunne også ha generalisert funnene i større grad enn hva jeg kan i dag. Jeg kunne også ha brukt den samme kvantitative spørreundersøkelsen i andre offentlige organisasjoner for å

få en bedre forståelse av implementering av KF/Lean i offentlige organisasjoner og etterprøve funnene. Jeg innser at avhandlingens datainnsamling er sårbar, fordi om andre forskere skal etterprøve funnene kan det gi andre resultater enn det jeg har kommet fram til. Samtidig var ikke formålet mitt å generalisere, og jeg valgt å gå bort fra kvantitativ datainnsamling for å få et dypere innblikk i hvordan ledere og medarbeidere oppfattet implementering av KF/Lean i organisasjonen, og hva jeg kan lære fra deres erfaringer om hvordan KF/Lean har påvirket ledelseadferd og læringskultur i organisasjonen.

#### **Begrensing 4**

Jeg kunne også ha gjennomført en komparativ analyse for å se nærmere på avvik og likhetstrekk ved implementering av KF/Lean gjennom en kvalitativ studie av flere caser, men ressursene jeg hadde til disposisjon utelukket en slik framgangsmåte. En slik komparativ analyse kunne ha økt validiteten og reliabiliteten på undersøkelsen, men jeg valgte i stedet for å gå i dybden på implementering av KF/Lean i en offentlig organisasjon.

Mitt metodevalg har ført til en del begrensinger, men jeg har prøvd å jobbe på en grundig måte gjennom arbeidet med avhandlingen og er fornøyd med egen innsats gitt den tid og de ressurser jeg har hatt til disposisjon.

#### **9.2 Forslag til videre forskning**

Jeg har gjennom avhandlingen hatt fokus på hvordan implementering av Lean i en offentlig organisasjon påvirker lederadferd og læringskultur. Jeg har også prøvd å forstå begrepet Lean.

Gjennom arbeidet har det dukket opp andre interessante problemstillinger som har ligget utenfor rammene av denne studien. Derfor ønsker jeg å foreslå følgende problemstillinger som kan danne et grunnlag for videre forskning på feltet:

- 1.** Hvilken effekt har Lean på medarbeiderne og hvordan oppfatter medarbeiderne endringer i lederadferd etter implementering av Lean?

Jeg har hatt et lederfokus i avhandlingen og intervjuet hovedsakelig ledere i organisasjonen. Medarbeiderne har blitt representert av de tillitsvalgte. Forskning viser at potensialet i Lean

må forstås og utnyttes av ledelse og ansatte for å utvikle en bedre tilpasset og dynamisk Lean organisering, og at de ansatte må involveres, forstå og understøtte arbeidet med Lean for å utvikle en tilpasningsdyktig Lean. Det er derfor svært viktig å undersøke hvordan medarbeidere selv oppfatter implementering av Lean, og hvordan Lean endrer organisasjonskulturen fra et medarbeiderperspektiv.

**2.** Hvordan kan erfaringer fra miljøer som har lyktes med utvikling av tilpasningsdyktig-Lean overføres til andre miljøer i organisasjon?

De empiriske funnene viser at enkelte miljøer i organisasjonen har lyktes med utvikling av tilpasningsdyktig KF/Lean. Det er derfor av interesse å undersøke hvilke faktorer bidrar til utvikling av tilpasningsdyktig Lean og hvilke faktorer hindrer en slik utvikling?

**3.** Hva slags konsekvenser har utviklingen av en mer fleksibel organisasjonsform på offentlige institusjoner?

Studien viser at Lean bidrar til en avbyråkratisering og utvikling av en mer fleksibel organisasjonsform som utfordrer tradisjonell linjeorganisering. Offentlige institusjoner har sterke byråkratiske trekk. Det er derfor av interesse å forske på hva en slik utvikling betyr for offentlig sektor og hvordan en slik utvikling kan påvirke legitimiteten og omdømmet til offentlige institusjoner.

## Litteraturliste

- Almendingen B.(2009): *Mener kommunene bør lære av Toyota*. Kommunal rapport
- Andersen S.S. (2013): *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Fagbokforlaget
- Argyris C & Schon D.A. (1974): *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass
- Argyris C. (1991): *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review
- Bernt J.F. (2003): *Hva er effektivitet i velferdsstaten?* Kommunal Rapport
- Bonaccorsi A., Carmignani G. & Zammori F. (2011): *Service Value Stream Management (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry*. *Journal of Service Science and Management*
- Busch T., Johnsen E. & Vanebo J.O. (2003): *Endringsledelse i det offentlige*. Universitetsforlaget
- Christensen T., Lægreid P, Roness P.G. & Røvik K.A. (2010): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget
- DiMaggio P.J. & Powell W.W. (1983): *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*
- Elgsaas R.B. (2012): *Medbestemmelse, HR og Lean*. For Velferdsstaten.
- Evans P.A.L. (2000): *The Dualistic Leader: Thriving on Paradox* i *Management 21C*. FT Prentice Hall
- Filstad C. (2010): *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget.
- Flyvbjerg B.(2015): *Fem misforståelser om casestudiet*. [www.academia.edu](http://www.academia.edu)
- Garvin D.A., Edmondson A.C. & Gino F. (2008): *Is Yours a Learning Organization?* Harvard Business Review
- Granmø S. (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.
- Granovetter M. (1985): *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. *American journal of sociology*. Artikkrlsamling 2011 MPA 7 Høgskolen i Hedmark
- Grenness T. (2012): *På jakt etter en norsk ledelsesmodell*. Magma
- Greve A. (2000): *Sosial kapital: Hvor står vi i dag?* Magma
- Koenigsaecker G. (2013): *Leading the Lean Enterprise transformation*. CRC Press.
- Kotter J. P.(1990): *On What Leaders Really Do*. Harvard Business Review

- 
- Kvale og Brinkmann (2008): *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Sage
- Ivarsson H., Molin C., Johnsson F.B., Lishajko I. & Wiestål J. (2012): *50 Nyanser av Lean*. Leadership Design Group AB.
- Hillestad T. (2003): *Lederskapets dilemma når hierarkiene faller*. Magma.
- Hoffstede G (2011): *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. The Berkeley Electronic Press
- Hove L. (2010): *Leder og medarbeidereffekter av kontinuerligforbedring prosjekter i NAV*. Masteroppgaven
- Ingvaldsen J.A., Rolfsen M. & Finsrud H.D. (2012): *Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning?* Magma
- Jakobsen C.F. (2010) *Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur*. Magma
- Jakobsen C.F. (2008): *Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner*. Magma
- Johnstad T., Giæver T., Holtskog H. & Strand T. (2012): *Lean på norsk: med erfaringer fra Raufoss-industrien*. Oplandske bokforlag
- Kahneman D. (2011): *Thinking fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux
- Leeson K. (2009): *Lean taking root: it depends on culture and leadership*. [www.isixsigma.com](http://www.isixsigma.com)
- Levin M. (2012): *Den norske arbeidslivsmodellen*. Magma
- Lewin K. (1947): *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations.
- Liker J. (2004): *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest*. McGraw-Hill Education
- March J.G. & Olsen J.P. (1984): *The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life*. The American Political Science Review Vol. 78, No. 3
- March J.G. (2008): *Hvordan beslutninger blir til i organisasjoner*. I *Fornuft og forandring: ledelse i en verden beriget med uklarhet*. Samfundslitteratur.
- Meyer J.W. & Rowan B (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2
- Mintzberg H. (2009): *Managing*. Berrett-Koehler Publishers
- Modig, N. & Åhlström, P. (2012): *Dette er lean: løsningen på effektivitetsparadokset*. Rheologica publ.
- Northouse P.G. (2007): *Leadership theory and practise*. Sage.
- Nyborg K. (2009): *Hvem er redd for Homo Oeconomicus*. Sosiolognytt

Radnor Dr. Z., Walley P., Stephens A. & Bucci G. (2006): *Evaluation of the Lean approach to business managem and its use in the public sector*. Warwick Business School

Reiersen J. (2012): *Arbeidsgiverne og den nordiske modellen*. Magma

Røvik (2007): *Den radikale økonomismen*. Artikkelsamling Statsvitenskap 2011 MPA 7 Høgskolen i Hedmark

Røvik K.A. (2007): *Fra ledelse til styring. I Trender og Translasjoner , Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.  
Kompendium :Statsvitenskap

Røvik K.A. (2007): *Samtidens of fremtidens organisasjonsideer. I Trender og Translasjoner , Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Selznick P. (1954): *Leadership in administration*. University of California Press

Simon H. (1997): *Administrative Behaviour*. Free Press

Smith W.K., Besharov M.L, Wessels A.K. & Chertok M. (2012): *A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands*. Academy of Management Learning and Education.

Sætren G. (2011): *Endringstretthet*. Orgpsyk.

Thagaard T. (2009): *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlage

Trygstad S.C. & Hagen I.M. (2007): *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport.

Vie O.E. (2012): *Ledelse på norsk*. Magma

Wadel C. (2008): *En lærende organisasjon: et mellommenneskelig perspektiv*. Høyskoleforlaget

Wahl A. (2012): *Menneskesynet bak målemanien*. Manifest tidsskrift.

Washington M., Boal K.B. & Davis J.N. (2008): *Institutional Leadership: Past, Present, and Future*. Sage.

Womack, J.P. & Jones, D.T. (1996): *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster.

Yulk G.A.(2006): *Leadership in organizations*. Prentice Hall.

Øyum L., Andersen T.K, Buvik M.P., Knutstad G.A. & Skarholt K. (2006): *God ledelsespraksis i endringsprosesser: Eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte*. TemaNord.

**Andre publikasjoner:**

Hornburg T.B (2010).: *Kommune tar i bruk Toyota-metoder*. Aftenposten 30.09.2010

Karlsen K. (2013): *Skyld ikke på byråkratene!* Dagbladet 31.12.2013

Kontinuerlig forbedring har gitt gevinster. Lean Consulting (<http://www.lean.no/>)

*Kommunerapport ASSS-nettverket* (2013). [www.ks.no](http://www.ks.no)

*Mandat for Kontinuerlig forbedring i ... (undersøkelsesenheter)*

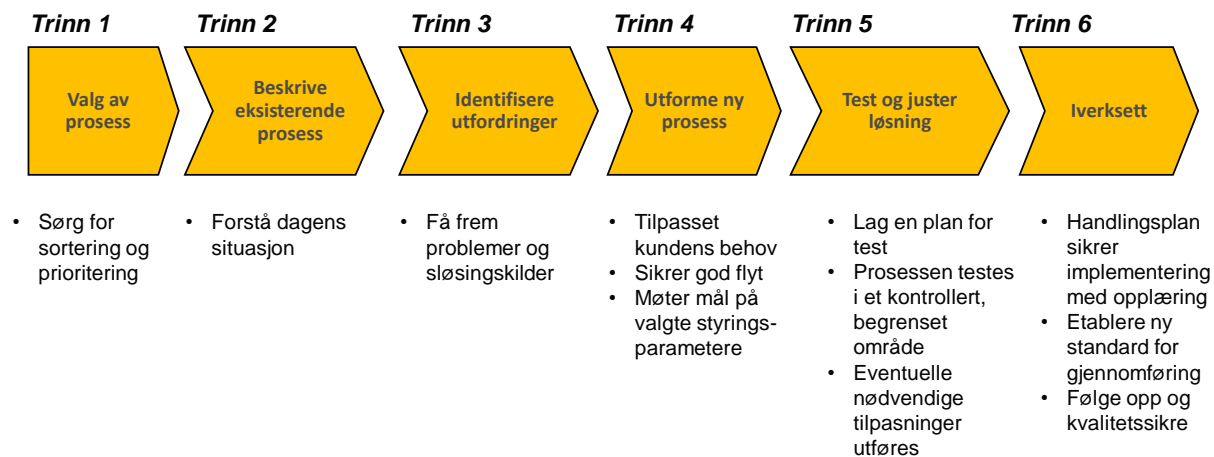
Norsk tjenestemannslag Universitet i Oslo (2011): *Ja til medbestemmelse og tillit – Nei til LEAN*

*Pasientforløp ved Universitetssykehuset Nord-Norge* (2015).  
<http://www.unn.no/pasientforlop/category22872.html>

---

## Vedlegg 1: Prosesskartlegging

# Prosesskartlegging





---

**Vedlegg 2: Tavlestruktur**

# Tavlestruktur

Oppgaver og mål	Ressurs	Problemer	Tiltak	Ansvar	Tid	Status
1. Oppgave- og ressursstyring		2. Problemløsning				
3. Informasjons- og hjelpeområde						

### Vedlegg 3: Problemløsnings ark

<b>Problemittel:</b>		<b>Dato:</b> ...									
		<b>Ansvarlig:</b> ...									
<b>1) Definer problemet</b>		<b>4) Lag handlingsplan</b>									
<ol style="list-style-type: none"> <li>Beskriv hva som oppleves som problem</li> <li>Beskriv bakgrunnen for problemet</li> <li>Tegn gjerne prosessen, bruk grafer, eller tegninger som illustrerer utfordringen</li> <li>Beskriv ønsket situasjon</li> <li>Kan du understøtte med tall som viser størrelsen av problemet?</li> <li>Finn konsekvenser for kunder, medarbeidere og andre interessenter</li> </ol>		<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Tiltak</th> <th>Ansvar</th> <th>Frist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>Legg vekt på konkrete aktiviteter som må utføres for å kunne treffe ønsket situasjon</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	#	Tiltak	Ansvar	Frist	1.	Legg vekt på konkrete aktiviteter som må utføres for å kunne treffe ønsket situasjon			
#	Tiltak	Ansvar	Frist								
1.	Legg vekt på konkrete aktiviteter som må utføres for å kunne treffe ønsket situasjon										
<b>2) Årsak – analyser problemet</b>		<b>3) Beskriv løsning og forventet effekt</b>									
<ol style="list-style-type: none"> <li>Finn rotårsakene bruk 5 * hvorfor           <div style="text-align: center;"> </div> </li> <li>Vurder hvilke årsaker som er viktigst å ta tak i</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>Gi en kort beskrivelse av løsningen</li> <li>Angi forventet effekt av løsning</li> <li>Hvordan vil de anbefalte mottiltakene påvirke rotårsaken?</li> <li>Beskriv eventuelle andre konsekvenser av løsningen</li> <li>Tegn gjerne en skisse på ny flyt og beskrivelse av effekter f. eks tid, kvalitet eller ressursanvendelse</li> </ol>									

---

## Vedlegg 4: Forespørsel til øverste administrative leder i undersøkelsesenhhet

Søknad om tillatelse til å intervjuere medarbeidere i ... (*undersøkelsesenhhet*).

Jeg er også student på Mastergradsstudiet i offentlig styring og ledelse ved Høgskolen i Hedmark, og vil i mitt mastergradsprosjekt skrive om hvordan Lean påvirker lederadferd i det offentlige. Jeg skal gjøre en kvalitativ studie, og ønsker informasjon om hva mellomledere og tillitsvalgte selv mener om problemstillingen. Jeg ønsker å intervjuere ca. 20 medarbeidere til sammen i ... (*undersøkelsesenhhet*). Informasjon jeg får gjennom intervjuene vil danne grunnlag og være data i min masteroppgave.

Opplysningene jeg vil innhente i intervjuene vil bli behandlet konfidensielt, og skal ikke kunne spores tilbake til ... (*undersøkelsesenhhet*), informantene eller aktuelle grupper/avdelinger. Jeg vil ta intervjuene opp på bånd, og lydbåndene vil bli slettet og utskrifter vil bli anonymisert ved prosjektets slutt. Det vil bli gitt informasjon til informantene om at de kan trekke seg fra studiet uten å måtte oppgi noen grunn, og at informasjonen de evt. har gitt meg ikke vil bli brukt, men vil bli slettet.

Intervjuene er tenkt gjennomført i høst 2014. Varighet av intervjuet vil være ca. 30-45 minutter.

Min veileder på studiet er professor Bjarne Jensen og han kan kontaktes på [bjarne.jensen@hihm.no](mailto:bjarne.jensen@hihm.no).

Jeg vil med dette be om tillatelse til å intervjuere 20 medarbeidere (8 mellomledere, 8 medarbeidere, 4 tillitsvalgte) i ... (*undersøkelsesenhhet*) som har mer en 10 års ansiennitet.

Håper på en positiv tilbakemelding på min søknad.

Vennlig hilsen

Vivek Vaishnavi

## Vedlegg 5: Forespørsel til informantene om å delta i studien

Jeg er også student på Mastergradsstudiet i offentlig styring og ledelse ved Høgskolen i Hedmark, og vil i mitt mastergradsprosjekt skrive om hvordan implementering av Lean prosesser påvirker lederadferd i det offentlige. Jeg skal gjøre en kvalitativ studie, og ønsker informasjon om hva mellomledere og tillitsvalgte selv mener om problemstillingen. Jeg ønsker å intervju ca. 15 medarbeidere til sammen i ... (*undersøkelsesenhets*). Informasjon jeg får gjennom intervjuene vil danne grunnlag og være data i min masteroppgave.

Intervjuet vil være en samtale der dine opplevelser, erfaringer og refleksjoner fra praksis er i fokus. Opplysningene jeg får vil bli behandlet konfidensielt, og skal ikke kunne spores tilbake til deg som person eller aktuelle grupper/avdeling du tilhører. Jeg vil ta intervjuene opp på bånd, og lydbåndene vil bli slettet og utskrifter vil bli anonymisert ved prosjektets slutt. Det vil selvfølgelig også være mulig å gjennomgå transkripsjonen av intervjuet. Du kan når som helst trekke deg fra studien uten å måtte oppgi noen grunn, og informasjonen du evt. har gitt meg vil ikke bli brukt, men slettet.

Intervjuene planlegger jeg å gjennomføre i løpet av mai 2015, gjerne ukene 21 og 22 men tid og sted avtaler vi etter at jeg eventuelt har fått bekreftet din interesse. Varighet av intervjuet vil være ca. 30 minutter.

Dato for prosjektslutt er 01.06.2016 og lydopptak vil da slettes og transkripsjoner/rådata anonymisert.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på **97988664**, eller sende en e-post til [vivek@bbnett.no](mailto:vivek@bbnett.no) Min veileder på studiet er professor Bjarne Jensen og han kan kontaktes på [bjarne.jensen@hihm.no](mailto:bjarne.jensen@hihm.no).

Din deltagelse vil være svært nyttig for min oppgave så jeg håper du har tid og mulighet til å delta. Håper på et positiv tilbakemelding.

Viser også til tillatelsen fra ... (*øverste administrative leder*) gitt i 2014 for å gjennomføre intervjuene i forbindelse med masterstudiet.

Vennlig hilsen

Vivek Vaishnavi

---

## **Vedlegg 6: Intervjuguide**

### **Ledelse og læring: hvordan påvirker Lean lederadferd og læringskultur i det offentlige?**

#### **TEMA 1 Kontinuerlig forbedring (KF) som rasjonalisert myte**

- 1.1 Hva tenker du når du hører ordene KF?
- 1.2: Hva legger du i begrepet KF?
- 1.3: Hva mener du er intensjonen eller poenget med innføring av KF i din organisasjon?
- 1.4. Hvorfor tar flere offentlige org. KF i bruk?

#### **TEMA 2 Ledelse**

- 2.1 Hva tenker du når du hører ordene ledelse? Hva legger du i begrepet ledelse?
- 2.2: Hvordan har KF påvirket/utfordret ledelseadferd i din organisasjon?

#### **TEMA 3 KF i din organisasjon**

- 3.1: Hvordan opplever du at KF har påvirket din organisasjon?
- 3.2: Hva mener du er merverdien av bruk av KF i din organisasjon?
- 3.3 I hvilken grad bruker medarbeidere i din gruppe KF i hverdagen – og på hvilken måte?
- 3.4 Hvordan har KF påvirket medarbeideradferd i din organisasjon?

#### **TEMA 4 Hvordan har KF påvirket din lederadferd?**

- 3.1: I hvilken grad bruker du KF i hverdagen – og på hvilken måte?
- 3.2 Kan du si noe om i hvilken grad KF påvirker lederrollen din?
- 3.3: Hvordan påvirker KF din utøvelse av lederrollen/lederadferd?
- 3.4: Hva vil du si er de mest tydelige konsekvensene av KF på din lederadferd?
- 3.5: Hvis vi ikke hadde hatt innført KF - hva ville da konsekvensene på din lederadferd ha blitt tror du?

#### **TEMA 4 Mulige interessenemotsetninger som følge av bruk av KF**

- 4.1 Hva mener du var/er de største utfordringer med implementering av KF i din gruppe/seksjon?
- 4.2: Opplever du at KF oppfattes forskjellig i din virksomhet avhengig av arbeidsområde, profesjon osv.?

4.3: I hvilken grad opplever du at KF kommer i konflikt med andre trekk ved din organisasjon?

4.5: Hvordan håndteres slike konflikter?

### **TEMA 5 KF kultur**

5.1 Hva mener du er kjennetegn med en KF kultur?

5.2 Hva mener du er de viktigste faktorer for å lykkes med etablering av en KF kultur i din organisasjon?

Er det noe vi ikke har snakket om, men som du gjerne vil si noe om nå?

## Vedlegg 7: Tilbakemelding fra NSD

**Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Bjarne Jensen  
Institutt for organisasjons- og ledelsesfag Høgskolen i Hedmark  
Postboks 400  
2418 ELVERUM

Vår dato: 27.05.2015

Vår ref: 43261 / 3 / AH

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 27.04.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

43261	<i>Lean og ledelse: Hvordan KF påvirker lederadferd i det offentlige</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Hedmark, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Bjarne Jensen</i>
Student	<i>Vivek Vaishnavi</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.01.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Åsne Halskau

Kontaktperson: Åsne Halskau tlf: 55 58 21 88

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices:*

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrra.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no