



Masteroppgave

«Innføring av lean:

En kollisjon mellom to ulike tenkemåter?»

av

Flemming Kristiansen

Kandidatnummer: 56

Master i helse- og sosialfaglig arbeid med  
barn og unge.  
Avdeling for pedagogikk- og sosialfag  
Høgskolen i Lillehammer  
Våren 2016



Høgskolen  
i Lillehammer

Lillehammer University College • hil.no

## **SAMMENDRAG**

*Jeg er opptatt av innovasjon i barnevernet, som har opplevd et økt press på antall meldinger og undersøkelser, samt et økende krav til kvaliteten på tjenestene. Dette har resultert i en større arbeidsmengde og utfordringer i å nå tidsfrister i barnevernssaker. Jeg kom over lean som en innovasjon i Småby kommune, og fikk vite at konseptet ble innført i mange av kommunens enheter, inkludert den kommunale barneverntjenesten. Lean kommer fra bilindustrien, og dreier seg om effektivisering av kunde verdi, og har en rekke prinsipper og verktøy for å fjerne sløsing og optimalisere arbeidsprosesser. Med utgangspunkt i forskning på innovasjon i offentlig sektor, og lean som et konsept med fokus på effektivitet og kontinuerlig forbedring, forsøker studien å belyse i hvilken grad det er ulike interesser til lean-innføringen i barnevernet i Småby kommune. Gjennom en kvalitativ casestudie ble det gjennomført intervju med aktører fra ledelsen i kommunen, og aktører fra det daglige arbeidet i barnevernet. Studien forsøker å bidra med litt mer kunnskap om lean som en innovasjon i barnevernet, hvor omsorg og tid nok til å ivareta barn og familier i ulike kriser oppleves som en svært viktig del av arbeidet.*

## FORORD

Denne masteroppgaven representerer avslutningen på masterutdanningen Master i helse og sosialfaglig arbeid med barn, unge og deres familier, og forskning på fenomenet lean i barnevernet.

Som ansatt barnevernspedagog i en kommunal helse og omsorgstjeneste, har det vært spennende og fascinerende å bli kjent med lean. Jeg har erfart og sett hvordan det blir mer og mer krevende for kommuner å levere bedre tjenester, med tanke på et økende press på tjenestene, og et samtidig ønske om å ivareta brukernes interesser best mulig. Innovasjon innen barnevern har for meg vært særdeles spennende med tanke på krav og arbeidspresset ansatte i tjenesten opplever. Det var derfor veldig positivt og lærerikt at jeg fikk anledning til å gjennomføre min masteroppgave i samarbeid med Senter for innovasjon i tjenesteyting. Jeg vil takke de for at jeg lærte endel om innovasjon innen offentlig sektor, og at jeg fikk muligheten til å forske på lean-innføring i en kommunal barneverntjeneste.

Alle aktørene som jeg har vært i samhandling med i kommunen, har hjulpet til med informasjon om lean-prosessen i kommunen, og i barneverntjenesten. Jeg ønsker derfor å takke rådmannen for at han ga meg tilgang til å forske i kommunens barneverntjeneste. Tusen takk for at du brukte av din tid til å møte meg noen ganger, til å dele av din kunnskap om kommunen og lean-arbeidet. Det var også utrolig godt for meg hvordan du hjalp til med det praktiske rundt det å få kontakt med barnevernet, og få gjennomført intervjuene. Ikke minst takk til Lean-ansvarlig i kommunen, for mye bra informasjon om lean-prosessen i barnevernet, gode innspill og positiv støtte i datainnsamlingen. Takk til assisterende rådmann, for at du ville svare på mine spørsmål og utfylle masteroppgaven med verdifull informasjon. Jeg vil også takke dere informantene, som satte av tid til å dele av deres arbeidserfaring og kunnskap om lean, og arbeidet med lean i barnevernet. Uten dere hadde ikke masteroppgaven blitt realisert.

En ekstra stor takk vil jeg gi min veileder Rolf Rønning, som trofast og støttende har gitt meg veiledning i forskerstruktur og kunnskap i studieprosessen. Gjennom oppmuntring og en stå på vilje har du sørget for at jeg ikke har mistet sporet, men at jeg har holdt meg på rett vei.

Til slutt vil jeg takke familien for at dere holdt ut, og oppmuntret meg til å ikke gi opp når det sto på det verste. Jeg vil rette en ekstra takk til min flotte samboer, som har vært med meg hele veien, og som har rost og støttet meg i en tid hvor jeg har hatt mye å gjøre.  
Den tid er nå over!

Snertingdal, mai 2016

Flemming Kristiansen

# 1 INNHOLD

1	Innledning .....	6
2	Bakgrunn .....	10
2.1	Behov for innovasjon i offentlig sektor .....	10
2.2	Lean, TPS og lean production .....	11
2.3	Krav og utfordringer i barnevernet .....	13
2.4	Innføringen av lean .....	15
2.5	Aktualitet og veien videre i studien .....	20
3	Teori .....	23
3.1	Begrepsavklaring; innovasjon .....	23
3.2	Lean .....	26
3.3	Barnevern .....	33
3.4	Tjenesteinnovasjon .....	39
4	Metode .....	41
4.1	Begrunnelse for metode .....	41
4.2	Selve casestudien .....	42
5	Presentasjon av case og funn .....	53
5.1	Analyse og presentasjon av forskningsfunn .....	53
5.2	Ulike interesser .....	64
6	Diskusjon .....	67
6.1	Ressurs- eller flyteeffektivitet .....	67
6.2	Brukerperspektivet i lean-innovasjon .....	71
7	Avslutning .....	76
7.1	Konklusjon .....	76
7.2	Casestudiens begrensninger og overføringsverdi .....	78
	Referanser .....	80
	Vedlegg 1 – Godkjenning for forskning NSD .....	84
	Vedlegg 2 – Intervjuguide .....	85

# 1 INNLEDNING

Denne studien handler om innføringen av lean i Småby kommunes barneverntjeneste. Småby kommune er en lavinntektskommune som gjennom flere år har hatt økende utgifter til kommunale tjenester for alle aldersgrupper. Spesielt har veksten i utgifter vært økende i barnevern og andre ressurskrevende tjenester. Dette sammen med en lav inntektsramme, har ført til en anstrengt økonomisk situasjon. Småby kommune ble i 2001 en Robek-kommune (Register Over Betinget Statlig Kontroll), og har i mange år ligget på omtrent 25 millioner i underskudd som skulle dekkes inn. De er fremdeles en Robek-kommune. Samtidig er det klare forventinger om at tjenestene skal opprettholdes og styrkes, spesielt med tanke på eldrebølgen som kommer.

I 2010 begynte kommunen med en omstilling for å bedre økonomien og styrke innovasjonen i kommunen. Ved behandling av budsjett for 2010 vedtok kommunestyret at formannskapet skulle utarbeide en plan for oppfølging av effektiviseringsprosjekter. I denne prosessen ble temaer som kvalitetsutvikling, effektivisering og omstilling fremlagt. Det endte i en endelig prosjektplan hvor lean ble valgt som en innovasjon for å forbedre tjenestene i kommunen. Lean ble innført med sikte på kvalitetsutvikling, effektivitet og total ressursutnyttelse. Kommunens strategi var å skape total ressursutnyttelse, prosesser skulle bli utført mer enkelt og effektivt, og skape en kultur for involvering av medarbeiderne («Prosjektplan innføring av LEAN i Småby kommune 2011-2013», Småby kommune.no).

Barnevernet i kommunen har over tid hatt grove fristbrudd, det har vært en betydelig økning i antall saker, og enheten har blitt kritisert for ikke å ha utnyttet sine ressurser på en god nok måte. Lean ble innført i Småby kommunes barneverntjeneste januar 2012 for å redusere og fjerne tidsbruddene, samt å sikre mest mulig verdiskapning med de tilgjengelige ressursene («lokal prosjektplan for LEAN innføringsenhet i Barnevern», Småby kommune.no). Lokale målsettinger som ble innført var å sørge for orden og ryddighet, for å lettere finne det man trengte. Noe annet var å ha et større fokus på å skape verdi for interessenter, som skulle bidra til å unngå fristbrudd. Med disse målene ville lean føre til økt verdi for brukerne, at ressursbruken i barnevernet ble dokumentert, og effektivisere behandlingen av meldinger og undersøkelser («Lokal prosjektplan for LEAN innføringsenhet: Barnevern», 2011).

Lean har vært en løsning for forbedring og effektivitet siden 1970-tallet, og har blitt omtalt som «*slank produksjon*» og «*smidig innovasjon*» (Aasen & Amundsen, 2015). Det startet innenfor bilindustrien som et nytt produksjonssystem, og konseptet blir nå brukt innenfor forskjellig type industri, banker, offentlig sektor, sykehus og virksomheter innen helse- og omsorg. Lean har blitt utbredt i betydelig grad. Mange lean-innføringer bidrar til en kultur for kontinuerlig forbedring og ønskede effekter, som større innflytelse for ansatte og fjerning av tidstyver, mens andre innføringer møter motstand (Rolfesen, 2014). Ideen bak denne formen for innovasjon er å anvende prinsipper og metoder for å øke produktiviteten og effektiviteten i arbeidsprosesser og i innovasjonsarbeid, samt at ansatte skal ha innflytelse over prosessene (Aasen & Amundsen, 2015).

Tenkemåten i lean og målsettingene barnevernet i Småby kommune har som følge av lean-innføringen, er en viktig grunn til at jeg ønsker å studere dette nærmere. Lean handler om kontinuerlige forbedringer og effektivitet, ved at arbeidsprosesser gjennomføres så effektivt som mulig. Lean dreier seg også om å forenkle arbeidet for å øke produktiviteten best mulig. Lean har metoder og verktøy for å standardisere, gjøre arbeidet lettere og skape bedre orden. I barnevernssammenheng er dette interessant med tanke på at aktivitetsnivået i barnevernet har økt vesentlig med over 50% i tidsrommet 1996-2006, og at barnevernet produserer mye mer på alle områder. Det har ført til et større press på ressurser og kapasitet i tjenesten, samt ført til et behov for å begrense ressursbruken og effektivisere tjenestene (Lichtwarck & Clifford, 2010). Barnevernsansatte kan oppleve å få så mange saker å behandle, at det kan gå utover å gi god nok omsorg, tid og oppfølging til barn og familier som har ulike problemer.

Småby kommune har vært positivt innstilt til å innføre lean i hele organisasjonen, og har hatt stor tro på at konseptet vil føre til kontinuerlige forbedringer. En grunn til dette kan være at Småby er vertskommune for et industriområde som har brukt lean over en lang periode, og opplevd en økning i forbedringer og produktivitet. Ledere i Småby kommune kan ha blitt kjent med filosofien og prinsippene i lean på møter og konferanser, og gjennom bekjentskap med ansatte fra industrimiljøet. Ansatte i Småby kommune kan også ha blitt påvirket gjennom venner, familie og kollegaer som arbeider i bedriftene der, og har delt positive opplevelser de har hatt med lean. Dette kan ha inspirert kommunen til å innføre lean for å drive den på en mer effektiv måte, og gi bedre kommunale tjenester. Som studien vil gå nærmere inn på, har lean-innføringen i barnevernet møtt på noen utfordringer. Dette gjør det interessant å studere

hvordan lean har blitt brukt i denne barneverntjenesten, og hvordan dette har blitt opplevd hos aktørene.

Lean kommer fra bilproduksjon, og standardisering og effektivisering handler om å øke produktiviteten av varer. Kvalitet handler i lean blant annet om å fjerne sløsing og sikre flyt i produksjonsprosessen, ved at alle sørger for å skape oversikt ved å rydde og holde orden. Barnevernet produserer ikke varer, men tjenester i form av å beskytte barn og unge som av ulike grunner har det vanskelig i hverdagen, og hvor omsorgsgiverne ikke evner å ivareta deres behov. De behandler bekymringsmeldinger og prøver å finne gode løsninger for barn og unge som av ulike grunner kan mangle grunnleggende beskyttelse og omsorg. Hva innebærer standardisering, flyt og kvalitet i barnevernet? Barnevernsansatte jobber med utgangspunkt i barnets beste, er veldig opptatt av å ha nærhet til barnet, og i tillegg bruke tid til omsorg og oppfølging av barnet. Verdier som tillit, tid og tilstedeværelse er ofte viktige for å bygge opp en relasjon til barna, og bli i stand til å lytte, se og forstå deres behov. Mulighet for fleksibilitet og autonomi i arbeidshverdagen blir ofte sett på som kritisk for å håndtere akutte problemer i sakene, og er avgjørende for å gi gode tjenester til barna og familiene. Dette kan stå i motsetning til tilnærmingen i lean, med fokus på effektivitet og fjerning av ineffektivt arbeid. Noe annet er at bruk av faglighet og skjønnsmessige vurderinger, blir ansett som sentralt for å finne gode løsninger i de enkelte bekymringsmeldingene og barnevernssakene. Dette kan komme i konflikt med standardisering, hvor alle skal jobbe etter samme metoder og verktøy, for å oppnå bedre praksis.

Lean ble innført som en innovasjon for å forbedre barneverntjenesten i Småby kommune. Med utgangspunkt i at lean og barnevernet kan stå for ulike tilnærminger og uenigheter, har studien følgende problemstilling: «*innføring av lean – en balanse mellom ulike interesser?*» Studien vil undersøke hvordan innføringen av lean har blitt opplevd hos de barnevernsansatte og ledelsen i kommunen. Jeg vil se nærmere på hvordan de barnevernsansatte og ledelsen har fortolket måten lean har blitt innført på, og om de opplever at det hjelper barnevernet eller ikke. Studien vil forsøke å lære noe om hvilke forutsetninger som må være på plass for at lean skal fungere i barnevernet, med utgangspunkt i rammene og virkemidlene som har blitt brukt i Småby kommunes barneverntjeneste.



I studien vil jeg først presentere en kort bakgrunn for innovasjon, lean og modernisering i barnevernet.

I teori-kapitlet vil jeg først presentere hva innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon er. Jeg vil videre ta opp noen tilnærminger innenfor lean, og diskutere konseptet opp mot kontinuerlige forbedringer og innovasjon. Deretter vil jeg belyse krav og utfordringer barnevernet kan møte, og tilslutt trekke inn teori om brukerperspektivet innen tjenesteinnovasjon.

I det fjerde kapitlet vil jeg ta for meg metode, og komme inn på ulike sider ved de metodevalg jeg har foretatt for å kunne gi best mulig svar på problemstillingen. Jeg gjør rede for valgene som er foretatt underveis i forskningsprosessen. Studiens forskningsdesign, strategi og vei til forskningsfunn blir presentert og beskrevet.

Kapittel fem belyser funnene i intervjuene som er relevante, for deretter å oppsummere og diskutere disse funnene i lys av interesser ledelsen og de barnevernsansatte har hatt til lean-innføringen.

I diskusjonsdelen forsøker jeg å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, ved å drøfte funn fra intervjuer, og diskutere dette opp mot teoriene.

Avslutningsvis vil jeg komme med en konklusjon, kritiske refleksjoner og betydningen konklusjonen kan ha for forskning innen lean og innføring av lean innenfor barnevernet.

## 2 BAKGRUNN

I dette kapitlet presenteres en bakgrunn for det teoretiske rammeverket som anvendes for å belyse problemstillingen. Jeg vil først presentere en kort bakgrunn for innovasjon i offentlig sektor, og belyse dette i forhold til krav og utfordringer offentlig sektor møter i dagens samfunn. Jeg vil deretter gå videre til fenomenet lean, og belyse kort opprinnelsen til konseptet, og videre hvordan konseptet har vokst og anvendes både i privat og offentlig sektor. Videre vil jeg kort belyse utviklingen og endringer som har skjedd i det kommunale barnevernet, og knytte dette til tjenester. Tilslutt vil jeg komme med en kort oversikt over hvordan lean har blitt innført i Småby kommune, og i kommunens barneverntjeneste.

### 2.1 BEHOV FOR INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR

Det har blitt et sterkere fokus på verdiskapning innen offentlig sektor i løpet av årene. Dette skyldes at olje- og gass næringen minskes for hvert år, og den demografiske utviklingen viser en sterk vekst i antall eldre innbyggere (i 2025 vil 900.000 personer være over 67 år.). Samtidig vil arbeidsstyrken minske i årene som kommer på grunn av lavere fødselstall for de kommende årskullene. Videre arbeider omlag 30% av landets arbeidstakere innen offentlig sektor (over 700.000), og det har blitt viktigere å undersøke hvordan denne ressursen kan anvendes på en bedre måte (Sirnes 2015, i Willumsen & Ødegård, 2015).

I Forskningsrådets rapport «*Innovasjon i offentlig sektor: Kunnskapsoversikt og muligheter*» (2012) nevnes tre hovedgrunner for hvorfor Norge bør øke interessen sin mer for innovasjon i offentlig sektor:

- 1) En sterk økonomisk vekst stiller krav om innovasjon og investere innovativt for å løse et press på infrastrukturer som befolkningsvekst, høy innvandring og urbanisering.
- 2) Offentlig sektor i Norge opplever økende utfordringer og etterspørselspress rettet mot omsorg-helse-arbeidsmarked og utdanning. Det krever større grad av kunnskap og innovasjon for å løse komplekse samfunnsutfordringer, og etterleve krav om å gjøre tjenestene bedre og mer effektive.
- 3) Norsk offentlig sektor har gode framtidsutsikter, og dermed en unik mulighet til å styrke innsatsen mot innovasjon og forskning av gode løsninger i offentlig sektor (Forskningsrådet, 2012).

Innovasjon i offentlig sektor eller velferdstjenester handler om å finne løsninger på samfunnsmessige utfordringer. Den menneskelige dimensjonen er viktig, og knytter seg til menneskers behov innen levekår, utdanning, helse- og arbeidsliv. Offentlig sektor og velferdstjenester er underlagt offentlige budsjetter, lover og regler, politiske styringsorganer og valgte politikere, som er viktige rammer for innovasjonsmuligheter. Verdier som likeverd, respekt for integritet, selvbestemmelse og rettferdighet, er sentralt i offentlig sektor og velferdstjenester. I tillegg har krav om kostnadseffektivitet, bedre kvalitet i velferdstjenestene, legitimering og styring blitt mer sentralt de senere årene (Willumsen, Sirnes og Ødegård, i Willumsen & Ødegård, 2015).

Alt det ovennevnte har bidratt til et press på kvaliteten ved tjenestene og strammere budsjetter. Det pekes på problemer i å utnytte ressurser og kompetanse bedre i offentlig sektor, samt vanskeligheter i samspill og nettverksamarbeid med eksterne aktører. Dessuten er mange interessenter involvert i, og har forventninger til de offentlige tjenestene. Borgere, medarbeidere, leverandører og konkurrenter er alle parter som offentlig sektor må forholde seg til. Dette blir enda tydeligere med tanke på at mange av samfunnsutfordringene offentlig sektor skal løse, er «wicked problems» og har ingen enkle løsninger (Bekkers et al., 2011).

Offentlig sektor kommer mange ganger i en komplisert sone med krav om effektivisering og utnytting av ressurser på den ene siden, og krav om nytenkning og forbedring på den andre siden (Andersen et al., 2015). Innovasjon knytter seg oftest til tjenesteproduksjon, særlig innen velferdstjenestene, ut ifra tankegangen om at dette er nødvendig for å møte en økt etterspørsel etter disse tjenestene. Offentlig sektor er imidlertid ikke kun en produsent av velferdstjenester, den må også ivareta verdier og utfordringer som nevnt over (Fitjar, i Willumsen & Ødegård, 2015).

Dette har bidratt til en interesse for innovasjon i offentlig sektor, og lean er et konsept og en form for innovasjon som spesielt har rettet seg mot å forbedre kvaliteten på tjenestene, og generelt øke effektiviteten.

## **2.2 LEAN, TPS OG LEAN PRODUCTION**

Utviklingen av Toyotas produksjonssystem (TPS) og lean kan spores tilbake til Sakichi Toyoda, som i 1896 lanserte den automatiserte vevstolen, som stanset tekstilproduksjonen automatisk når en tråd røyk. Dette gjorde det lettere å identifisere, analysere og eliminere et

problem nærmest umiddelbart, og metoden ble senere kjent som jidoka, et viktig prinsipp i lean (Liker, 2009, i Modig & Åhlmström, 2012).

Da Sakichi Toyodas sønn Kiichiro etablerte Toyota Motor Corporation, brukte han farens filosofi fra tekstilindustri for å skape flyt gjennom hele produksjonsprosessen. Dette førte til utviklingen av just-in-time (JIT), et prinsipp med teknikker og redskaper som gjorde det mulig å produsere og levere produkter i små volumer med korte ledetider for å tilfredsstille kunden (Liker, 2009). Toyota ble inspirert av amerikanske supermarkeder som etterfylte varer i butikkene først når kundene kjøpte dem, og ved dette ble varelagre kraftig redusert.

Toyota var inspirert av Henry Fords masseproduksjonssystem, men knapp økonomi etter andre verdenskrig og et japansk marked som var mindre enn i USA, førte til et produksjonssystem fokusert på lave kostnader, høy kvalitet, korte ledetider og fleksibilitet for å overleve.

Toyota tok til seg Demings systematiske tilnærming for problemløsning kalt PDCA-sirkelen (Plan, Do, Check, Act). Dette ble et viktig fundament for organisering i team, og en filosofi hvor verdiskapende forbedringer uansett hvor små de enn er fører til kontinuerlig forbedring, i TPS kalt «*kaizen*» (Johnstad et al., 2012, Liker, 2009).

Hovedfunksjonen med lean eller TPS var å øke produktiviteten og minimalisere alt som var bortkastet for kunden; overproduksjon, venting, unødvendige transporter av produkter, overbelastning, overlager, unødvendige arbeidsbevegelser og defekter. I lean la man merke til store forbedringer ved å fjerne flere handlinger som ikke tilførte noen verdi for kunden (Liker, 2009). Utviklingen av lean var en inkrementell utvikling basert på prøving og feiling, og var ikke noe som skjedde planlagt eller systematisk (Fujimoto, 1999, i Johnstad et al., 2012).

Begrepet «*lean*» (også kalt «*lean production*») ble først kjent internasjonalt gjennom beskrivelsen i Womack, Jones og Ross sin bok «*The Machine That Changed the World*» som ble lansert i 1990. Boken gikk særlig gjennom Toyotas prinsipper for produksjon og organisering, og kjernen var at prioritering av kvalitet og reduisering av sløseri, reduserte kostnadene heller enn et ensidig fokus på kostnader (Johnstad et al., 2012).

Lean blir ofte knyttet til prinsipper og verktøy som just-in-time (JIT) og standardisering (5S), selv om det egentlig er en filosofi eller en egen tilnæringsmåte. Kjernen ligger i å definere verdi for kunden, og fjerne verdi som ikke skaper verdi for kunden (Rønning & Knutagård,

2015). Kundeverdien blir vurdert ut ifra hva som blir definert som kundens behov, og virksomheten bestemmer så hva som er best for kunden (Wig, 2013).

I offentlig sektor har interessen til lean hovedsakelig vært knyttet til metoder for å skape verdier på en mest mulig effektiv måte innenfor offentlige budsjetter, som blir strammere på grunn av økt press innen tjenester som oppvekstforhold, eldreomsorg og organisasjonsliv (Rolfsen, 2014). Målet er at arbeidsprosesser kan foregå så smertefritt som mulig, og alt som vurderes som overflødig, ineffektivt eller unyttig fjernes (Aasen & Amundsen, 2011).

I Sverige og Danmark har de brukt lean som arbeidsmåte i kommunesektoren siden 2006, og i 2009 ble det rapportert at oppimot 75 prosent av alle danske kommuner var i ferd med å implementere lean. Tiltak som særlig ble brukt i kommuner som innførte lean, var bruken av 5S, verdistrømanalyse, fjerning av sløsing og kontinuerlig forbedring. Flere norske kommuner har prøvd seg med lean innenfor blant annet tjenesteområder som hjemmetjenesten, sykehus, renhold og administrasjon. Det er flere eksempler hvor bruk av verdistrømanalyse og 5S har gitt resultater som bedre kapasitet og mer flyt i arbeidet (Rolfsen, 2014).

### **2.3 KRAV OG UTFORDRINGER I BARNEVERNET**

Barnevernet innebærer krevende arbeidsoppgaver og en praksis som må ha legitimitet blant samfunnsborgerne. Fagarbeidere i barnevernet jobber overfor barn og familier på vegne av fellesskapet, og har i denne posisjonen en utøvende maktfunksjon. Opprinnelig fungerte barnevernet som et samfunnsvern med tvangsoppdragelse av «uartige børn» som ble overlatt til barnehjem og spesialskoler for å bli dannet (Marthinsen & Lichtwarck, 2013). Det skjedde en modernisering av barnevernet på 80- og 90-tallet for å gjøre tjenesten i stand til å nå ut til flere barn, og jobbe mer forebyggende for å hjelpe barn og unge tidligst mulig. Barnevernet gjennomgikk endringer, med en økning i antall ansatte og innføring av nye arbeidsmetoder (Marthinsen, 2003). Samtidig med dette økte stadig saksmengden i barnevernet. Reformen på 90-tallet og en ny barnevernlov (jf. Lov om barneverntjenester som trådte i kraft 01.01.1993.) kom for å gjøre kommunale barneverntjenester i bedre stand til å håndtere store mengder ubehandlede saker, og gjøre barnevernet mer funksjonelt og effektivt (Larsen, 1988, i Marthinsen, 2003).

Arbeidet i barnevernet har i nyere tid tatt utgangspunkt i ny kunnskap om barns utvikling. Det dreier seg blant annet om betydningen av relasjonen til omsorgspersonene, og at størst skade hos barnet knytter seg til tidlig alder (gjelder særlig omsorgssvikt og deprivasjon). Tjenestene

har derfor blitt mer familiefokuserte, basert på familiens ressurser og potensiale for å bedre situasjonen, samt opprettholde en kontinuitet og stabilitet i barnets oppvekst og utvikling (Lichtwarck & Clifford, 2010).

Programmer og reformer på 90-og 2000-tallet tok sikte på å omorganisere og effektivisere barnevernet, for å øke kapasiteten og å løse problemet med mappebarna. Et annet økende problem utover 2000-tallet og som har vedvart, er at omfanget av barnevernets arbeidsoppgaver og produksjon har økt og står ikke i forhold til personaltilveksten, som jevnt over har vært relativt moderat. Tall fra SSB viser at barnevernet mottok 52.996 meldinger om 46.939 barn og unge, en økning på 38% fra 2008 til 2014. Antall barn som mottok hjelp fra barnevernet har også økt, med 45% fra 2003 til 2011. I 2014 var det 4% av befolkningen (53088 barn mellom 0-22 år.) som fikk hjelp fra barnevernet (Bufdir, 2014).

Mange barneverntjenester har hatt et fokus på å ikke bare forbedre samarbeidet med barna og omsorgsgiverne til barna, men også med samarbeidspartnere som skole, helsesøster og BUP. Andre endringer har vært å organisere barnevernet inn i team, som skal bidra til at medarbeiderne unngår å jobbe alene med saker, og hvor saksbehandlingen kan utføres mer effektivt. På tross av at barnevernet produserer flere tjenester enn tidligere, ser utviklingen ut til at det fremdeles er en del fristbrudd i barnevernssaker, samt en opplevelse av for dårlig tid og ressurser til klientene (Lichtwarck & Clifford, 2010).

På bakgrunn av dette har barnevernet i større grad fått krav på seg til å anvende rasjonelle metoder (rapportering, kvalitetssikring, dokumentasjon, kostnadskontroll etc.), og effektivisere tjenesten for å bruke ressursene på bedre måter. Det har ført til en interesse for innovasjoner og tilnærminger som på den ene siden trekker veksler på familiens ressurser og aktive rolle, samtidig som de bør bidra til å gi positive resultater og mer effektive tjenester. Det har gitt utslag i blant annet markedstenkning fra privat sektor, med metoder og innovasjoner som har fokus på optimalisering av profitt og produksjon.

På den annen side har omfanget av barnevernets arbeidsoppgaver medført et krav om høy kompetanse og ferdigheter til dem som skal utføre arbeidsoppgavene (St.meld. 40 (2001-2002)). Arbeidet deres krever ofte tid og refleksjon for å ta gode faglige og etiske valg, da dette vil kunne ha innvirkninger på barn og unges framtidige liv (Gjertsen, 2007). Det har vært ønskelig med mer spesialisert og faglig kunnskap og kompetansebygging hos

barnevernsarbeiderne, og å ha mer tid til barna og familiene, siden arbeidet i all hovedsak handler om et samarbeid og god oppfølging med barna og omsorgsgiverne.

Dette kan være krevende i dagens barnevern, som har fått høye krav på å sikre barn og unge god omsorg, kontinuitet og egenutvikling, gjennom å bedre forholdene i hjemmet og samspillet mellom barnet og foreldrene. Det har blitt en dramatisk økning i ressursbruk knyttet til tjenestene og tiltakene barnevernet yter til klientene, og det kan vanskeliggjøre muligheter for å jobbe med innovasjoner og fagutvikling (Marthinsen, 2003).

Det har også kommet en del kritikk mot barnevernet. Dette gjelder fristbrudd i saker, og mangler ved dokumenteringen av vurderinger og system for å sikre oppfølgingen i undersøkelser. I saker hvor hjelpetiltak er iverksatt, virker det ikke som barns medvirkning alltid er tatt hensyn til, og ofte mangler det tydelige evalueringer som viser hva som har blitt gjort og effekten av tiltak barnevernet har prøvd. Kritikken tyder på at det er stor variasjon i hva som blir gjort i barnevernssakene, og at kvalitetssikring av barns medvirkning, dokumentasjon og evaluering av tiltakene ikke blir ivaretatt godt nok. I tillegg har barnevernet i senere tid møtt større krav til dokumentasjon for hva som har blitt gjort i barnevernssaker (Marthinsen, 2003). På bakgrunn av dette har det vært undersøkt hvordan ressursene og kapasiteten anvendes, og muligheter for å fornye barnevernet gjennom innovasjonstilnæringer (Lichtwarck & Clifford, 2010).

Bakgrunnsinformasjon som kommer frem i studien stammer fra dokumentasjon som Småby kommune har gjort for å kartlegge sin egen forbedringsprosess i kommunens tjenesteområder som har innført lean, samt skriftlige dokumenter og samtaler med nøkkelaktører i prosessen. Dette omhandler både bakgrunnsinformasjon som retter seg mot kommunens arbeid med lean i hele kommunen, og kommunens arbeid med lean i barneverntjenesten. Jeg har tatt med dette som et bakteppe for å gi en forståelse for hvordan lean-prosessen utartet seg og ble innført i barnevernet.

## **2.4 INNFØRINGEN AV LEAN**

### **2.4.1 Lean-innføringen i Småby kommune**

Casestudien dreier seg om en barneverntjeneste i en mellomstor kommune som ligger i et regionalt industriområde. Industriområdet har en lang tradisjon med forbedringsarbeid, og har praktisert lean i lang tid. Innovasjonsprosessen i Småby kommune var et omstillingsarbeid,

hvor kommunens toppledelse ønsket å opprettholde og styrke kvaliteten på tjenestene etter flere år med relativt store kutt. Lean ble definert som et delprosjekt og effektiviseringsprosjekt for å utvikle og bedre effektiviseringen og kvaliteten på tjenestene kommunen leverte. Kommunen utarbeidet en prosjektplan for en treårs-periode (2011-2013) hvor det ble beskrevet hva som var prosjektmål, hvilke økonomiske og ressursmessige rammer kommunen hadde i prosjektperioden, og hvordan organiseringen skulle være («Prosjektplan innføring av LEAN i Småby kommune 2011-2013», 2011).

Tankesettet var å innføre lean først som et prosjekt, og deretter som en virksomhetsstrategi. Som prosjekteier sto formannskapet, mens rådmannen var prosjektansvarlig. Under dette var det rådmannens styringsgruppe samt to tillitsvalgte som var med under innledningen og den videre prosessen av lean-innføringen i kommunen («Prosjektplan innføring av LEAN i Småby kommune 2011-2013», 2011).

Kommunen valgte å ha en prosjektleder som tok ansvaret for lean-arbeidet i hele kommunen, og hadde opplæring av egne lean-veiledere i april og høsten 2011 fra eksternt kompetanse. Lean-veilederne ble frikjøpt 20-30 % fra sine opprinnelige stillinger. Målet med dette var å få enhetene som innførte lean til å bli mest mulig selvgående, og kontinuerlig bygge de ansattes egen kompetanse på lean-arbeid («Sluttrapport innføring av LEAN i Småby kommune 2011-2013», 2013).

Det var et ønske hos Småby kommune om å få lean til å omfatte hele organisasjonen, og de fulgte en fast prosedyre med innføring i fire enheter samtidig over en viss periode, med tett oppfølging av prosjektleder og lean-veiledere. Det ble utarbeidet en risikoanalyse med kritiske suksessfaktorer på hvilke faktorer som kunne hindre en vellykket innføring, og hva som burde settes inn av tiltak for motvirke dette. Dette gjaldt blant annet å sikre oppbygging av kompetanse innen lean, og vedlikeholde lean-arbeidet. Kommunen utarbeidet også jevnlig statusrapporter for å se på lean-prosessen og resultater i de enkelte lean-enhetene. Det var viktig å sørge for at alle enhetene fulgte opp avdelingens lean-mål, og at forbedringsarbeidet ikke ble for «light». Dette har blitt fulgt opp av månedlige interne revisjoner, halvårslige revisjoner på områder som bruk av lean-tavle, og bruk av ulike verktøyer («Prosjektplan innføring av LEAN i Småby kommune 2011-2013», 2011).



Etter prosjektperioden i 2013 har Småby kommune blitt mer selvstendig med lean-veiledere i 100 % stillinger. Dette har ført til at lean-veilederne har tatt ansvaret for innføring av lean i nye enheter, og i oppfølgingen av lean-arbeidet. I denne tiden har industriområdet vært tilgjengelig for hjelp. Den lean-ansvarlige i kommunen ble leder for en nyopprettet Utviklingsenhet, hvis mål er å sikre at utviklingsarbeidet som startes og pågår i organisasjonen skal gå sammen med tankesettet i lean. Gevinster som ble dokumentert etter prosjektperioden 2013 var 8,5 årsverk.

Etter prosjektperioden har det vært en økt aktivitet i utrulling av lean i flere enheter. Lean-arbeidet har realisert i økt kvalitet i tjenester, mens noe er omsatt i kvantitet, som vil si at enhetene har kunnet utføre flere tjenester med samme ressurser (nye oppgaver). Det er også blitt endel gevinster i besparelser ved mindre forbruk av varer og mindre svinn.

Det ligger ikke noen sluttdato inne for når implementering av lean skal være ferdig, men det utarbeides en virksomhetsstrategi for lean kontinuerlig forbedringsarbeid i perioden 2014-2015, som er tenkt å underbygge og støtte forbedringsarbeidet i årene framover («Statusrapport 3», Småby kommune, 2015).

#### **2.4.2 Lean arbeidsmåte i Småby kommune**

Småby kommune følger en lean-filosofi hvor lean ikke blir sett på som metoder og verktøy, men som en organisasjon som drives av kontinuerlig forbedring, og er medarbeiderdrevet, samt brukerfokuset. Videre er grunnholdningen at kvaliteten må ligge i bunn for alt arbeidet som gjøres i organisasjonen. Det ble foretatt grunnopplæring og innføring av lean etter en innføringsmodell.

Jeg vil her kort presentere innholdet i innføringsmodellen, som har hatt stor betydning for hele lean-prosessen i kommunen, også i barnevernet som denne casen handler om;

*Fase 1: Forberedelser;* Det ble foretatt intervjuer med et utvalg av ansatte i organisasjonen (ca 30%), hvor ulike caser eller problemområder i organisasjonen ble tatt opp, samt raske forbedringsmuligheter.

*Fase 2: Involvering;* Ansatte som skulle få opplæring og kurs ble valgt, og det ble holdt informasjonsmøte med ansatte i innføringsenheter og tillitsvalgte og verneombud. Det ble etablert egne ansatte som skulle operere i frikjøpte stillingsprosenter som lean-veiledere.

*Fase 3: Kurs/opplæring;* Det ble holdt fire kursdager for alle innføringsenheter. Tema på alle kursdagene var:

- Verdiskapning for tjenestemottaker.
- Identifisering av verdistrømmer.
- Skape flyt i alle prosesser.
- Riktig tjenester til rett tid.
- Kontinuerlig forbedring.

Ellers gikk kursdagene og opplæringen gjennom følgende sider av lean:

- 1) *5S*; Dette verktøyet ble ansett som en grunnleggende aktivitet for å forstå de fleste lean-metoder og verktøy. Kommunens egen beskrivelse av 5S er:

Sortere: Identifiser og rydd bort alt overflødig.

Systematisere: Egen oppmerket plass for det du må ha rundt deg, begrensa antallet.

Skrubbe/rengjøre: Rengjør og puss opp arbeidsplassen, skal være skinnende ren!

Standardisere: Alle jobber på en lik måte, lik merking av utstyr/arb.plasser.

Sikre: Oppretthold standarden, jevnlig vurderinger av status. Kontinuerlig forbedring.

- 2) *Interessentanalyse*; Metoden sørger for å forstå sammenhengen mellom levert tjeneste, og alle som tjenesten er med å påvirker på en eller annen måte.

Verdistrømanalyse av nåsituasjon er en metode som bidrar til å forstå verdikjeden, og hvilke aktiviteter som fører til sløsing og manglende eller ustabil måloppnåelse.

- 3) *Verdistrømanalyse av fremtidig situasjon*; Dette er viktig for å frikoble seg fra gamle tradisjoner, arbeidsmåter og rutiner, samt skape rom for nytenkning.

- 4) *Kontinuerlig forbedring*; Verktøyet sørger for å angripe og løse problemer, finne og fjerne grunnårsaker, samt etablere tiltaksplaner for kontinuerlig forbedring. Her inngår lean måltavle, fiskebeinanalyse og 5 X hvorfor som viktige bidrag.

Det ble anvendt 12-20 ukers aktivitetsplaner og revisjoner i enhetene, for å se hva som var gjennomført under arbeid og planlagt i fremtiden (5S, verdistrømanalyse, bruk av lean måltavle.).

*Fase 4: Lederstøtte/-utvikling*; Det foregikk ledersamling høsten 2011 og høsten 2012, og Lean lederforum (Rådmannens styringsgruppe, lean-ansvarlig og virksomhetsledere og enhetsledere) møttes 8-10 ganger i året.

*Fase 5: Veiledning i enheten;* Det var veiledning før eller etter tavlemøter i enhetene, og i forhold til aktivitetsplan, metodene, verktøyene og dokumentasjon av lean-arbeidet.

*Fase 6: Evaluering og sikring;* Utforming av 12 mnd.planer for lean-prosessen videre, var et tiltak for å sikre kontinuerlig forbedring. Et annet var månedlige (interne) og halvårslige (eksterne) revisjoner. Gevinstrealisering av gjennomførte lean-forbedringer var også en del av dette (Lean kontinuerlig forbedring, Småby kommune, 2014).

### **2.4.3 Innføringen i barnevern**

Barnevernet hadde først en innføringsperiode på 10-12 uker, med kursing og øvelser på praktiske realistiske prosesser. De ble i denne fasen tett fulgt opp av lean-ansvarlig, lean-veiledere og av ekstern kompetanse. Det ble utarbeidet prosjektmål under prosjektperioden 2011-2013, som var;

- Unngå fristbrudd fra 2013.
- Prioritere arbeidet med forbedringsprosesser i 2012, slik at tjenesten kan klare å holde frister fra 2013 («Lokal prosjektplan for LEAN innføringsenhet: Barnevern», 2011).

Lean-innføringen i barnevernet resulterte i at alle ansatte ble involvert i lean prosessene, på lean teammøter og på personalmøter. Videre var det de ansatte selv som valgte innsatsområder under lean-arbeidet i startfasen, som blant annet flaskehals, tidstyver og problemområder. Innføringen bidro til endringer i organisering, ved at de barnevernsansatte ble inndelt inn i ulike team (Omsorgsteam, Meldingsteam, Undersøkelsesteam, Tiltaksteam), og det barnevernsfaglige arbeidet ble fordelt etter hvilke team de barnevernsansatte tilhørte. Tidligere ble saker og oppgaver ble fordelt mer eller mindre tilfeldig (A til Å-modell).

Det skjedde strukturendringer ved innføring av lokale målsettinger, som skulle bidra til at barnevernet fulgte Småby kommunes hovedmål med lean-satsingen (kvalitetsutvikling, effektivitet og total ressursutnyttelse). Lokale målsettinger var;

- 1) *20 % mindre tid til å lete:* Orden på arkivrom, gang og lite rom ved WC. Valgt aktivitet ble 5S, og skulle sørge for orden og ryddighet, at man fant det man trengte, samt sørge for standard.
- 2) *10 % mindre tid til å lete:* Orden på kjøkken og møterom. Valgt aktivitet ble 5S, og skulle sørge for det samme som nevnt over, samt økt trivsel.

- 3) *40 % økt verdiskapning*: Verdistrømanalyse var aktivitet som skulle bidra til økt fokus på verdi for interessenter – og dermed mer tid til verdiskapende arbeid. Dette skulle bidra til å unngå fristbrudd.

Disse aktivitetene ble synliggjort gjennom en fremdriftsplan, hvor hovedaktiviteter og hvem som skulle gjøre hva var nedskrevet, samt planlagt tids- og ressursbruk til hver enkelt aktivitet. Den nye organiseringen og arbeidsmåten dette medførte, skulle føre til kontinuerlige forbedringer. De sidene som skulle gi kontinuerlige forbedringer, var å øke verdi for brukerne, dokumentere ressursbruken i barnevernet og redusere gjennomløpstiden på meldinger og undersøkelser («Lokal prosjektplan for LEAN innføringsenhet: Barnevern», 2011).

Prosjektmålene og de lokale målsettingene ble videreført etter prosjektperioden var over, og gjelder for perioden 2015 og tiden framover. Innføringsperioden ble først utvidet fra 12 uker til 39 uker, men denne perioden gjelder fortsatt. I dette tidsrommet har barnevernet gjennomført 5S i betydelig grad, og dokumenter fra kommunen beskriver effekter som bedre orden og oversikt, samt lettere tilgjengelighet til materiell og utstyr («Statusrapport 3», Småby kommune, 2015).

Verdistrømanalyser har blitt utført innenfor meldinger, venteperiode mellom melding og undersøkelse, tiltak og omsorgssak (det første året) med analyser av nåsituasjon og framtidig (ideell) situasjon («Statusrapport 1», Småby kommune, 2013). Imidlertid har omorganisering av oppgaver og ressurser, samt et økt press i enheten, ført til utfordringer i å følge opp de ideelle analysene som ble arbeidet med i 2012 og 2013. Samtidig har flere bytter av ledere ført til behov for nye opplæringer og ny oppfølging av barnevernet i 2015 og 2016, noe som har ført til en forsinkelse, og et lean-arbeid som har blitt utført i varierende grad («Statusrapport 3», Småby kommune, 2015).

## **2.5 AKTUALITET OG VEIEN VIDERE I STUDIEN**

Studier av innovasjon i offentlig tjenesteyting viser at den ofte er preget av spontane ad hoc innovasjoner. Det er derfor et behov for å fremme innovasjon, og sørge for å gjøre dette til en mer systematisk og vedvarende aktivitet (Rønning & Knutagård, 2015). En svensk studie utført av Vinnova (2011) viser at interne faktorer som ledelse, medarbeiderinvolvering, systematikk i innovasjonsaktivitetene og synliggjøring av innovasjon, er av avgjørende betydning for at offentlig innovasjon faktisk skjer. Tilsvarende interne faktorer ble avdekket i

en undersøkelse av syv innovasjonsprosesser i norske kommuner, som åpenhet for nye ideer, at ledere i ulike nivå støtter innovasjoner, og at det er risikovilje tilstede i virksomheten (Forskningsrådet, 2012).

Etter at New Public Management (NPM) ble tatt i bruk i offentlig sektor for om lag tjue år siden, har modeller fra privat sektor blitt overført til offentlig sektor, for blant annet å øke kvaliteten på tjenester og bedre effektiviteten. Mange offentlige virksomheter har tatt i bruk metodikken og filosofien i lean for å forbedre sitt arbeid og øke kvaliteten (Rønning & Knutagård, 2015).

I Norge har det blitt skrevet en del om lean i offentlig sektor, men mindre om lean innenfor kommunale barneverntjenester. Behovet for empiriske undersøkelser i forbindelse med hvordan lean brukes i offentlig tjenesteyting, bekreftes av Rolfsen (2014). Dette fordi begreper som kunde verdi og standardisering i offentlig sektor, kan bli mer problematisk med verdier som likebehandling og rettigheter til klientene (Rolfsen, 2014).

Både i litteratur innenfor barnevern og i media, framheves betydningen av tiltak for å løse kapasitetsproblemer og slitasje på barnevernsarbeiderne (Marthinsen, 2003). Løsninger som kan gjøre barnevernet i bedre stand til å utnytte ressursene og ha mer tid, er sentralt. I mange sammenhenger har større bemanning blitt nevnt som sentralt, mens andre har pekt på tiltak for å effektivisere og systematisere selve arbeidet i barnevernet. Jeg er interessert i å forske på hvordan lean brukes i barnevernet i Småby kommune, med tanke på at tjenestene i stor grad baseres på omsorg, samarbeid og beskyttelse overfor klientene. Det finnes i mindre grad studier som belyser hvordan lean som arbeidsmetode eller tenkemåte, blir anvendt i barneverntjenester, og hvorvidt konseptet bidrar til innovasjon. Hvordan foregår forbedringsarbeidet i barnevernet med tanke på verdiskapning og eliminering av sløsing?

Denne studien forsøker å bidra med litt kunnskap om denne formen for innovasjon (lean) i barnevernet, ved å fokusere på opplevelsen ulike aktører i Småby kommune har hatt av lean-innføringen i barneverntjenesten. Interessen min til dette temaet dreier seg i tillegg om at jeg selv er barnevernspedagog. Jeg har en personlig interesse knyttet til dobbeltpresset barnevernsarbeidere ofte opplever, med begrenset antall ressurser og samtidig høye forventninger til tjenestene som leveres. Til tross for et ønske om forbedringer i barnevernet og bedre kvalitet i tjenestene, har barnevernet vært preget av et stort arbeidsbelegg og derved

mye sykefravær. På grunn av dette er jeg veldig nysgjerrig på hva lean er, og i hvilken grad det kan fremme forbedringsarbeid og innovasjon i en kontekst som barneverntjenesten.

Studien utgjør en case-studie med utgangspunkt i fem personer fra henholdsvis kommuneledelsen og medarbeiderne i barnevernet. Det er rettet et kritisk blikk på lean i barnevernet, og studien forsøker å se nærmere på hvordan lean-innføringen har blitt opplevd for de fem personene på ulike nivåer i kommunen. Studien prøver med dette å gi litt innsikt i hvordan personene i case-studien opplever lean som støttende, eller som et hinder for deres arbeid (Lichtwarck & Clifford, 2010). Målet mitt er at denne studien kan komme med noe bidrag til økt kunnskap om temaene jeg har beskrevet.

### **3 TEORI**

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som skal bidra til å belyse problemstillingen.

Først vil jeg gå litt nærmere inn på hva som kjennetegner innovasjon. For å belyse innovasjon og lean innenfor barnevernet, vil jeg komme nærmere inn på medarbeiderdrevet innovasjon. Deretter vil jeg utdype lean nærmere, og komme inn på ulike teoretiske perspektiver på hva lean egentlig er. Jeg vil diskutere lean i forhold til innovasjon og forbedringsarbeid, og se på drivkrefter og barrierer for lean som metodikk.

Deretter vil jeg belyse teorier som går nærmere inn på ulike krav og utfordringer dagens kommunale barnevernstjenester møter. Jeg diskuterer hvordan et økt press på produksjon og levering av tjenester, har blitt møtt med effektivisering og rasjonalisering i barnevernet. Studien tar også for seg teori om barnevernsansattes relasjon med brukerne, og kvalitet i tjenestene.

Tilslutt trekker jeg fram hva som kjennetegner tjenesteinnovasjon, og diskuterer hva teorien sier om tjenester og brukerne. Teori innen tjenesteinnovasjon kan i tillegg bidra til å forstå og utdype aspekter ved medvirkning og ulike interesser hos aktørene som har vært involvert i lean-innføringen i barnevernet.

#### **3.1 BEGREPSAVKLARING; INNOVASJON**

Det er kommet omfattende litteratur og teoretiske definisjoner av innovasjon, men det finnes ingen bred enighet om hva innovasjon er. Alle framhever imidlertid at innovasjon handler om nyskaping og forbedring av tidligere løsninger, og legger vekt på dem som er involvert i innovasjonsprosessene (Slåtten & Rønningen, 2012). Den moderne forståelsen av innovasjonsbegrepet kan spores tilbake til Schumpeters teori om økonomisk utvikling og entreprenørskap. Han skilte mellom fem ulike former for innovasjon: introduksjon av et helt nytt produkt (eller tjeneste), introduksjon av en ny produksjonsmetode, inntrenging i et nytt marked, utnyttelse av nye råvarer eller halvfabrikat, og ny organisering i eller av en næring (Slåtten & Rønningen, 2012). Innovasjon er kollektive prosesser, da konseptet er avhengig av flere personer som involverer seg for å få satt en ide ut i livet. For at innovasjoner skal bli satt i gang, så må etablerte måter å tenke eller gjøre ting på, fjernes eller endres (Aasen & Amundsen, 2011).

Innovasjon handler om at noe nytt blir til, og dette nye blir implementert og brukes i en kontekst. Dette skiller innovasjon fra oppfinnelser, som utgjør den første delen av innovasjonsstadiet, og kan ofte forbli på idestadiet på grunn av mangel på etterspørsel eller tilgjengelige ressurser (Gjeldsvik, 2007). I forhold til hvor lite en handling kan være for at det skal betraktes som innovasjon, legger Toivonen et al., (2007) vekt på at det nye repeteres for å kalle det innovasjon (Toivonen et al., 2007, i Willumsen & Ødegård, 2015). «*Bricolage*» kjennetegner innovasjoner som utføres av arbeiderne i reelle arbeidssituasjoner, og hvor endringer samt tilpasninger av arbeidet gjøres for å gjøre arbeidet litt lettere eller mindre ressurskrevende (Fuglsang, 2010, i Willumsen & Ødegård, 2015).

Det kan ofte ligge forventninger om innovasjonsprosesser som resulterer i noe nytt, og som fører til økonomisk og sosial framgang. Innovasjon har blomstret opp som en av de viktigste indikatorene for vekst og kreativ produksjon av varer og tjenester. Dette har bidratt til at konseptet bærer preg av noe magisk, noe som fører til forbedring, økonomisk framgang og som holder kostnader nede (Bekkers et al., 2011). Inkrementelle innovasjoner er mindre skrittvis endringer, som endringer i modeller og prosedyrer i produksjonen. Radikale innovasjoner dreier seg om større og mer omfattende endringer (ofte planlagt), og kan omhandle nye ideer og ny teknologi som endrer tankegangen samt handlemåter i virksomheter. Gjeldsvik (2007) beskriver hvordan inkrementelle innovasjoner handler om stabile endringer, men at det over tid skjer enkelte mer omfattende endringer, og at inkrementelle og radikale innovasjoner kan henge sammen (Iversen & Ødegård, i Willumsen & Ødegård, 2015). Generelt blir radikale innovasjoner ofte forbundet med større risiko for å feile og bryte med implementerte kulturer og verdier i organisasjoner, heller enn kontinuerlige forbedringer (Bason, 2010).

### **3.1.1 Medarbeiderdrevet innovasjon**

En tilnærming innen innovasjon er «*medarbeiderdrevet innovasjon*», hvor kjernen er at alle ansatte kan bidra til innovasjon. Tanken er at ansatte gjennom sine kunnskaper og kompetanse på arbeidsoppgavene i arbeidshverdagen, kan være deltakende i innovasjonsprosesser. Den voksende interessen for å integrere medarbeiderne i innovasjonsarbeid, kan skyldes at offentlig sektor har vært gjennom sterke omstillinger, og at oppgavens karakter har blitt mer mangfoldige og komplekse. Ifølge Bason (2010) er tankegangen i medarbeiderdrevet innovasjon å bruke innsikten, kunnskapen og kreativiteten i alle medarbeiderne, og derfor øke



deres innflytelse, ikke kun hos noen ledere eller prosjekt-team. Det er tre grunner til å framheve medarbeiderdrevet innovasjon:

*Verdifull kunnskap:* Medarbeidere har konkrete erfaringer og kunnskap om prosesser, oppgaver og brukerne de samhandler med, som har stor betydning i innovasjonsprosesser.

*Eierskap:* Å involvere medarbeidere i innovasjonsprosesser, gir større motivasjon og eierskap for å gjennomføre endringer.

*Jobbtilfredsstillelse er en driver for innovasjon:* Innovasjon vokser i miljøer preget av tillit, respekt, og bli lyttet til, som igjen gir positive relasjoner og kreativitet. Det legges vekt på at slike egenskaper må komme naturlig, og ikke bli kommandert (Bason, 2010).

Videre er det presentert tre ulike former for medarbeiderdrevet innovasjon innen innovasjonsteori:

- 1) Dette er «bottom-up» prosesser hvor det er spontane og uformelle handlinger og innspill fra medarbeiderne som styrer innovasjonsprosesser.
- 2) «Top-down» prosesser hvor ledelsen inviterer medarbeiderne til å engasjere seg i innovasjonsarbeid, men hvor involveringsprosessen er planlagt som en del av virksomhetens strategi.
- 3) En blanding av «top-down» og «bottom-up» prosesser hvor det er innspill og ideer som oppfattes og støttes av ledelsen. Disse ideene løftes opp og blir formaliserte innovasjonsprosesser (Aasen & Amundsen, 2015).

Dermed kan medarbeiderdrevet innovasjon skje på ulike måter, men å involvere medarbeiderne i innovativ praksis og dermed sørge for at alle i virksomheten kan bidra til innovasjon, er viktig uavhengig av fremgangsmåte (Rønning & Knutagård, 2015, Aasen & Amundsen, 2015). Ifølge Rønning & Knutagård (2015) kan involveringen av medarbeidere foregå på alle nivåer av innovasjonsprosessen; på idestadiet, i prioritering og utvikling, til implementering av innovasjoner (Rønning & Knutagård, 2015). Fire arbeidsmiljøfaktorer blir beskrevet som sentrale for å øke innovativ atferd hos medarbeiderne; autonomi, samarbeid, organisatoriske former for utforskning og støttende ledelse. Noe annet som er avgjørende for innovasjon, er at forslag og initiativ fra medarbeiderne får fokus, og blir fanget opp og prioritert. Uten et slikt fokus, kan ideer og initiativ fra medarbeiderne stå i fare for å bli forbigått, og utgjøre et hinder for innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011).

## 3.2 LEAN

### 3.2.1 Lean; Ulike forståelser

Lean ble utviklet i Toyota og var opprinnelig knyttet til bilindustrien, men nå blir konseptet anvendt i helt andre bransjer, som forsikringsselskaper, banker og offentlig sektor. Omfanget av spredning og implementering av lean har bidratt til uklarhet i hva begrepet innebærer. Rolfsen (2014) deler forståelsen av lean inn i fire ulike perspektiver;

*Lean som organisasjonstrend.* Dette perspektivet viser til utbredte konsepter som har fått intens popularitet, og som kjennetegnes av ledelsesguruer og suksessrike bedrifter som holdes fram som noen man bør følge (Huczynski, 1993). Selv om skapelse av en mer effektiv drift går igjen, kan lean i dette perspektivet omhandle teamorganisering, organisasjonskultur, verdikjedestyring og kostnadseffektivisering. Det har gitt utslag i kritikk hvor virkemidler som kostnadskutt og rasjonalisering, er blitt omformulert til kultur, teamarbeid og innovasjon.

Et annet kjennetegn ved lean som organisasjonstrend, er konseptet som eneste veien ut av krisen, eller for å løse utfordringene i virksomheten. Dette kan utelate aspekter som hvordan effektivisering skal henge sammen med teamarbeid og medvirkning, eller hvordan kontinuerlig forbedringsarbeid henger sammen med standardisering (Rolfsen, 2014).

*Lean som ledelsesfilosofi.* I dette perspektivet er lean knyttet til en spesiell tenkemåte som skal bidra til å løse utfordringer i organisasjonen. Dette skjer ved å skape kunde verdi, streve etter å fjerne all sløsing, og ved at det kontinuerlig og systematisk jobbes for å forbedre prosesser og organisering. Lean som filosofi kan bli for generell. Det settes gjerne likhetstegn mellom lean og positive mål som høy produktivitet, effektivitet og kvalitet. Det kan argumenteres for at å skape verdi for kunden er noe alle virksomheter burde etterstrebe uavhengig av lean, og tilsvarende at sløsing bør reduseres (Rolfsen, 2014).

*Lean som et sett av prinsipper.* Womack & Jones (1996) bruker betegnelsen lean-tenkning om virksomheter som gjennom korrekt spesifisering av kunde verdien, fjerning av all sløsing i verdikjeden, bidrar til å fremme kontinuerlig flyt og forbedringer (Womack & Jones, 1996:15-28).

De fem mest sentrale prinsippene for hva lean innebærer i praksis, er ifølge Womack og Jones (1996):

Spesifiser verdi fra kundens perspektiv.

Identifiser verdistrømmen som leverer denne verdien.

Skap flyt gjennom verdistrømmen (fjern sløsing).

Skap sug («pull») gjennom verdistrømmen (produser etter faktisk etterspørsel).

Perfeksjoner verdistrømmen gjennom kontinuerlig forbedring.

Disse prinsippene tar utgangspunkt i en industrikontekst, hvor produksjonen hovedsakelig består av repetitiv produsering av fysiske varer (Womack & Jones, 1996).

Lean som et sett av prinsipper kan gi en bedre forståelse av lean, ved et større fokus på flyt, verdistrøm, standardisering og kontinuerlig forbedring. Metoden 5S er under prinsippet om standardisering, og gir beskrivelser av hvordan organisasjonen skal gå frem for at ting skal ligge på de riktige plassene. Det er viktig at de ansatte har det de trenger lett tilgjengelig gjennom de fem S`ene: «sortere», «systematisere», «skinne», «standardisere» og «sikre». Verdistrømanalyse er et verktøy i flyt-prinsippet, hvor arbeidsprosesser som man ønsker å forbedre, blir nøye kartlagt hele veien fra et kundebehov oppstår, og til kundebehovet er tilfredsstilt. Verdistrømanalysen skal bidra til å gi en god oversikt over flyten eller gangen av hele arbeidsprosesser, og synliggjøre sløseri og forbedringsområder (Rolfsen, 2014). Kritikk av denne forståelsen kan være utfordringen ved hvordan prinsipper som blant annet standardisering, skal virke sammen med prinsippet om å involvere ansatte i beslutningsprosesser (Berggren, 1992, i Rolfsen, 2014).

*Lean som et sett av praksiser.* Dette perspektivet deler lean inn i leverandørrelaterte, kunderelaterte og operasjonelle praksiser (Shah og Ward, 2007, i Rolfsen, 2014). De to første handler om å skape bedre flyt i samhandlingen med leverandører og kunder, mens operasjonelle praksiser kan være just-in-time, standardisering og kontinuerlig forbedring. Just-in-time fjerner mellomlagre og gjør flyten av kundeverdien mer effektiv. Standardisering kan gjøres blant annet gjennom standard beskrivelse av hvordan arbeidsoppgaver skal utføres, som bidrar til at arbeidet blir gjort riktig uavhengig av hvem som gjør den. Kjernen i forståelsen av lean som et sett av praksiser, er at de ulike praksisene har sammenheng med hverandre, og forsterker hverandre. Standardisering sørger for å avverge variasjon og avvik, og bidrar dermed til flyten i just-in-time. Videre vil systematisk involvering av ansatte i forbedringsarbeidet, styrke forbedringsforslagenes betydning i arbeidsprosesser.

Et annet moment ved lean som et sett av praksiser, er hvordan den konkret forklarer hvordan man bør innføre lean i praksis. Utfordringen ved dette perspektivet er at den er utviklet i industrien, og kan ikke uten videre tas i bruk i helt andre bransjer (Rolfsen, 2014).

Perspektivene viser at lean som organisasjonstrend og ledelsesfilosofi beskriver lean som eneste vei ut av kriser. De likestiller lean med høy produktivitet, effektivitet og kvalitet. Lean som et sett av prinsipper og praksiser beskriver nærmere hvordan lean bør innføres i praksis, men er tilpasset industrikontekst. Tilnærmingen og metodikken i lean må derfor oversettes og tilpasses ved innføring i andre bransjer og sektorer enn industrien. Videre poengterer alle perspektivene viktigheten av å tilfredsstille kunder, og hevder at lean sørger for at virksomheter leverer produkter og tjenester på den mest effektive og rasjonelle måten som mulig.

### **3.2.2 Lean som flyteeffektivitet**

Lean handler om effektivitet, og ifølge Modig & Åhlmström (2012) om hvordan en organisasjon produserer verdi. De forklarer lean og effektivitet gjennom en forskjell i «ressurseffektivitet» og «flyteeffektivitet» (Modig & Åhlmström, 2012).

Ressurseffektivitet går på hvor flinke organisasjoner er til å utnytte ressurser effektivt. Effektivitet innenfor denne tradisjonen går på at ressurser bør utnyttes best mulig, for hvis ikke kunne penger anvendt på ressursen (høyere bemanning, nytt utstyr.), bli brukt på noe annet. Medarbeidere og oppgaver blir oppdelt i spesialiserte fagfunksjoner, som blir dyktige til å utføre mest mulig effektivt. Innenfor et slikt system kreves det at kunden venter på å bli behandlet, og prosesser i arbeidsutførelse er tilpasset ressursene og kapasiteten organisasjonen sitter med. Poenget er å utnytte denne maksimalt. Fra et økonomisk ståsted blir ressurseffektivitet viktig for å skape så mye verdi som mulig, og det er derfor avgjørende å unngå «dødtid» for de ansatte (Modig & Åhlmström, 2012, Wig, 2013).

Settes barnevernet inn i en slik kontekst, er saksbehandlerne den verdiskapende ressursen som skal være i aktivitet så mye som mulig. Tjenester i form av barnevernssaker som går gjennom ulike faser (undersøkelse, tiltak), eller barn og familier som trenger hjelp og oppfølging, blir fordelt mellom de ulike saksbehandlerne. Konsekvensen er at tjenestene ofte venter i kø hos den enkelte saksbehandler.

Flyteeffektivitet representerer et nytt syn på effektivitet, ved at det bryter med den naturlige tankegangen på effektiv bruk av ressurser. Flyteeffektivitet fokuserer på kunden som blir behandlet innen en organisasjon. Kunden blir i dette perspektivet kalt «flytenheten», som skal flyte gjennom organisasjonen. Dette innebærer at målsettingen innen flyteeffektivitet er å få inn så mye aktivitet som mulig i den tiden flytenhetene blir behandlet, for å få innfridd et behov. Merverdi skapes når noe skjer med flytenheten, og flyteeffektivitet handler dermed om hvor effektivt en organisasjon behandler denne. Det viktige innenfor flyteeffektivitet er å tilfredsstille flytenhetens behov, og målet er å maksimere verdioverføringer som bidrar til å oppfylle dette behovet, samt unngå «dødtid» for kunden (Modig & Åhlström, 2012, Wig, 2013).

Det kan hevdes at det er viktig for organisasjoner å bruke ressurser effektivt, og at de er organisert med spesifikke funksjoner og i tillegg opptatt av ressurser. Samtidig er det viktig å møte kundens behov effektivt, og det kan være svært vanskelig eller umulig å oppnå både høy ressurseffektivitet og høy flyteeffektivitet. Det kan virke som det er perspektivet til organisasjonen og spesifikke funksjoner og ressurser omkring denne, som oftest definerer effektiviteten. For at organisasjoner skal oppnå høy flyteeffektivitet, er det viktig at alle prosesser defineres fra flytenhetens perspektiv. I denne sammenheng dreier prosesser seg om å bevege flytenhetene fremover (Modig & Åhlström, 2012).

Forfatterne argumenterer for en lean-basert driftsstrategi for å prioritere flyteeffektivitet over ressurseffektivitet (Modig & Åhlström, 2012). De deler lean inn i virkemidlene verdier, prinsipper, metoder og verktøy.

*Verdier* er virkemidler som bidrar til å redusere variasjonen i hvordan en organisasjon skal opptre. Respekt og lagarbeid er to av fem kjerneverdier Toyota beskrev i *The Toyota Way*, og er nødvendige for å oppnå høy flyteeffektivitet, siden alle i en organisasjon er avhengig av hverandre og må jobbe godt sammen (Modig & Åhlström, 2012).

*Prinsipper* tar for seg hvordan organisasjonen skal tenke for å øke flyteeffektiviteten, og reduserer variasjonen i hvordan prioriteringen og beslutninger tas. Prinsippene just-in-time og jidoka var sentrale for Toyota, hvorpå det førstnevnte sørget for flyteeffektivitet over hele produksjonsprosessen. Jidoka skapte en bevisstgjøring av hva som hindrer eller bremser flyten. Poenget er å velge prinsipper som sørger for at organisasjonen forbedrer flyten.

*Metoder* beskriver hva organisasjonen skal gjøre for å øke flyteeffektiviteten, og bidrar til å redusere variasjonen i det som gjøres. Vanlige metoder som brukes er verdistrømanalyse og 5S. Det førstnevnte ble utviklet av Toyota for å analysere flyten i prosesser, for å kunne identifisere aktiviteter som var verdiskapende, og hvilke som var sløseri. 5S sørget for bedre organiserte og ryddige arbeidsforhold, som bidro til å redusere variasjonen, fordi man slapp å bruke unødig tid på å lete etter ting (Modig & Åhlström, 2012).

*Verktøy* definerer hva organisasjonen trenger for å innføre en lean-basert driftsstrategi, og hjelper til å redusere variasjonen i det som eksisterer. Visualiseringstavler eller «*lean-tavler*» er et vanlig brukt verktøy hvor fremdriften i prosesser og mål organisasjonen har satt, blir visualisert for lettere å se og håndtere flytstatusen i ulike prosesser.

Disse virkemidlene skal hjelpe virksomheter i å oppnå ønskede mål, men forfatterne poengterer viktigheten av at alle i organisasjonen forstår hva målet er, og hva lean skal føre til (Modig & Åhlström, 2012).

### **3.2.3 Lean og innovasjon**

Et sentralt aspekt ved lean som innovasjon, er at kontinuerlig forbedringsarbeid baserer seg på en «bottom-up»-tilnærming. Womack & Jones (1996) beskriver hvordan lean-tankegangen må være etablert hos alle i organisasjonen, for at den skal kunne ta i bruk prinsipper, metoder og verktøy i lean, altså de praktiske og tekniske delene av konseptet. «Bottom-up»-tilnærmingen innebærer å involvere alle i organisasjonen, og at det er de ansatte som skal drive forbedringsarbeidet. Det er en forutsetning at alle ansatte kan bruke kunnskapen sin kreativt omkring egne arbeidsoppgaver- og prosesser, samt være i stand til å forbedre disse (Womack & Jones, 1996).

Det kan hevdes at lean handler om utvikling av en lærende organisasjon, og et avgjørende kriterium for å få til det, er å fjerne barrierer for kontinuerlig forbedring og kontinuerlig læring (Wig, 2013). Det vanlige synet på arbeid, går på arbeid som effektivitet og få jobben gjort raskest mulig. I offentlig sektor har dette blitt forsterket av New Public Management (NPM), med elementer av kontroll- og målesystemer. Her er det om å gjøre å arbeide mest mulig «riktig», det vil si å tilfredsstille målingene og følge systemet. I offentlig sektor har det vokst opp effektive barrierer mot læring, istedenfor å oppmuntre til det. Hovedelementet i

lean er å bevege seg fra tenkemåten om arbeid som effektivitet, til arbeid som læring. Det innebærer å eksperimentere i arbeidet, slik at arbeiderne kontinuerlig kan forbedre og produsere bedre varer og tjenester til kundene (Wig, 2013). Lean kan betraktes som dynamisk og en tilstand av kontinuerlig endring, ved at flyten forbedres over tid. Dette bidrar til ny kunnskap, ny læring og nye erfaringer hos medarbeiderne (Modig & Åhlström, 2012).

I redegjørelsen av medarbeiderdrevet innovasjon kom det frem at denne tilnærmingen innen innovasjon kunne skje gjennom en «top-down»-, «bottom-up»- eller en mellomting av «top-down» og «bottom-up»-prosess. Lean kan sies å passe inn i «top-down» versjonen (Aasen & Amundsen, 2015). Dette da det kontinuerlige forbedringsarbeidet dreier seg om å forbedre aktiviteter som allerede er etablert i organisasjonen, og dermed er inkrementelle innovasjoner. Lean-teorien legger vekt på at ledelsen må tilrettelegge for medarbeidermedvirkning på ønskede forbedringer. Det er dermed ledelsens aksept til medarbeiderne om at de kan bli involvert, som ligger bak mulighetene medarbeiderne har til å påvirke innovasjonsprosesser i virksomheter som har innført lean (Rønning & Knutagård, 2015).

Bruk av tavlemøter blir i lean-teorien beskrevet som en arena hvor ansatte møtes for å gjennomgå status for forbedringsarbeidet, og planer for å gjennomføre forbedringer. Tavlemøter er en viktig del av prinsippet om visualisering, og handler om å identifisere problemer og synliggjøre kapasiteten i delprosesser. På disse møtene blir gjerne alle ansatte invitert inn for å komme med ideer og løsninger, og de kan diskutere forbedringsforslagene med ledelsen. Rolfsen (2014) hevder dette er en åpen måte å jobbe på, som øker graden av involvering for ansatte, og hvor de får medinnflytelse over forbedringsarbeidet (Rolfsen, 2014).

Det bør likevel nevnes et forhold når det gjelder medarbeiderinvolvering i lean. Selv om medarbeidernes ansvar og engasjement til lean blir sett på som viktig, fremhever lean-teorien at ledelsen må tilrettelegge for å involvere dem på ønskede forbedringer. Det er dermed ledelsens aksept til medarbeiderne om at de kan bli involvert, som ligger bak mulighetene medarbeiderne har til å påvirke innovasjonsprosesser. Dermed kan lean hevdes å være en «top-down» medarbeiderdrevet innovasjon (Rønning & Knutagård, 2015). Dette kan innebære at ledelsen kan gi føringer for hva lean skal forbedre eller brukes til, og hvordan lean skal brukes.

### 3.2.4 Lean som forbedring eller forverring

Lean handler om effektivitet, hvor tiden til de ansatte skal gå til kunden. Minst mulig tid skal gå til sløsing og aktiviteter som ikke kunden får nytte av.

En utfordring ved lean er at arbeidet har et fokus på å øke effektiviteten og produktiviteten, og det kan gå utover organisasjoners mulighet for læring og utvikle ny kunnskap. Mange innfører metoden 5S eller kontinuerlig forbedring, og legger ikke stor nok vekt på viktigheten av eksperimentering og læring i arbeidet. Det kan føre til lean-innføringer som baserer seg på måltall, metoder og kontroll. Det kan gi en opplevelse av overvåkning og av å gjøre de «riktige» tingene (Wig, 2013).

Lean er både en filosofi og ett sett av metoder og verktøy. Det kan være vanskelig å balansere mellom dem, og unngå å redusere lean til metoder og verktøy (Rønning & Knutagård, 2015). Dette innebærer at i praksis, kan fokuset fort gå på å følge verktøy, metoder og prinsipper fra lean. Det kan føre til at medarbeiderne opplever tap av autonomi og skjønnsutøvelse i arbeidshverdagen. Nilsen & Skorstad (1994) nevner hvordan prinsippene just-in-time (JIT) og jidoka fremdeles er sentralt i mange virksomheter som har innført lean. JIT og jidoka bidrar til å synliggjøre alle ledd som er involvert for å produsere og levere produkter og tjenester, og følger en produksjonslinje hvor alle ledd er avhengig av hverandre for å skape bedre flyt. Ifølge lean-teorien er dette sentralt for å oppnå kontinuerlig forbedring, men kan innebære et syn på å bli flinkere til å følge oppskrifter med praksiser og verktøy, som skal gi de beste resultater. Dette kan føre til motstand til lean, heller enn å skape et høyt engasjement i kontinuerlig forbedringsarbeid (Nilsen & Skorstad, 1994, i Johnstad et al., 2012).

Lean har i noen sammenhenger blitt omtalt som «*mean*». Dette sikter blant annet til en opptatthet av å utnytte kapasiteten til ansatte og maskiner i større grad, samt forventinger om at medarbeiderne hele tiden er bevisste på hvordan de utfører arbeidsoppgavene, med målet om å minimalisere sløsing. Lean kan oppleves som stressende og negativt, heller enn medarbeiderdrevet og lærende (Johnstad et al., 2012). Det kan diskuteres hvorvidt en produksjons- og effektivitetsmetodikk fra bilindustrien passer inn i velferdstjenester hvor «produktet» blir produsert gjennom interaksjon med brukerne (Rønning & Knutagård, 2015). Det kan også spørres om lean er forenlig med innovasjon. Det kan påpekes at effektivitet er veldig sentralt i lean, og innovasjoner som anses som ineffektivt kan stå i fare for å velges bort (Aasen & Amundsen, 2015).



Lean-teorien fremhever at fordelene med lean, er at den gjør arbeidshverdagen lettere for medarbeiderne. Lean bidrar til et mindre lagerhold og ryddige arbeidsforhold, mindre bevegelser og færre feil, og skaper derved bedre produktivitet og større kundetilfredsstillelse. Organisasjoner optimaliserer kunde verdien og oppnår bedre effektivitet og produktivitet, ved å jobbe med minst mulig anstrengelser (Womack et al., 1990).

### **3.3 BARNEVERN**

#### **3.3.1 Krav til barnevernet i dagens samfunn**

Som jeg har kommet inn på innledningsvis, har barnevernet gjennomgått endringer.

Den nye tenkemåten i barnevernet er at familier skal få bistand til å takle problemene, så mer inngripende tiltak som plassering av barn utenfor hjemmet, kan unngås (Marthinsen & Lichtwarck, 2013).

Dette har bidratt til en økning i antall barn og familier som får hjelp, samtidig med en gradvis økning i antall ansatte, nye oppgaver samt nye arbeidsmetoder i barneverntjenesten. Det har medført forventninger om å gi tjenester og tiltak til flere barn. Disse skal gis på et så tidlig tidspunkt i barnets liv som mulig, da forskning og nyere kunnskap viser en reduksjon i atferdsproblemer, samt sosiale og følelsesmessige problemer hos barnet ved tidlig inngrep og hjelp. Politiske og faglige styringssignaler har gitt føringer om at tiltakene bør være endringsbaserte med sikte på å bedre forholdene i hjemmet til barnet, fremfor kompenserende tiltak (Marthinsen & Lichtwarck, 2013).

Dette innebærer at tjenestene og tiltakene i størst mulig grad utarbeides i samarbeid med barnet og familien (Marthinsen, 2003). Det har blitt viktigere hva barnet og familien selv vil. Legitimiteten til barnevernet handler i mindre grad om hvorvidt tjenestene og tiltakene fører til et godt liv og et bedre samfunn. Det dreier seg mer om relasjonen mellom barnevernsarbeideren, barnet og familien. Dette kan skape motsetninger og vanskelige avveininger i arbeidet til barnevernet:

- 1) At folk skal ha tjenester som svarer til et behov som det kan være høyst ulike oppfatninger av.
- 2) At folk skal ha rett til kvalitativt gode tjenester, samtidig som begrensede ressurser skal brukes mest mulig effektivt.

- 3) At folk skal kunne velge selv hvordan de vil leve, samtidig som noen må beskyttes for å ikke skade seg selv eller andre, eller veiledes slik at de får kontroll over sitt eget liv (Fauske, 1998).

Det påpekes at det er nødvendig at disse motsetningene og ulike hensynene blir håndtert med ulike løsninger, og at kompetanse i barnevernet er sentralt for å løse dette på gode måter (Fauske, 1998).

Bevisstheten og oppmerksomheten til relasjonen mellom barnevernet og brukeren (barnet og familien), har ført til større krav fra borgerne og media til brukermedvirkning og deltakelse i vurdering, samt beslutningsarbeidet i barnevernssakene (jf. Rønning og Solheim, 1998).

Dette knytter seg til problemet i sakene (å skape enighet), hvilke tiltak de får, opplevelse av samarbeid med barnevernsarbeiderne, og om de får ny kunnskap og innsikt. På den annen side blir barnevernet i denne sammenheng kritisert for å ikke lytte godt nok til brukerne, å ikke ta dem godt nok på alvor, og vektlegge sine egne vurderinger framfor brukernes (Sandbæk, 1995, i Fauske, 1998).

Lichtwarck & Clifford (2010) oppsummerer seks organisatoriske endringer på barnevernsfeltet, som har blitt gjort for å forbedre tjenesten og følge samfunnsutviklingen;

- 1) «Modernisering» og «reform» er begreper som kjennetegner innovasjons- og moderniseringstiltak, for å effektivisere barnevernet og oppnå gode resultater innenfor gitte økonomiske rammer. Ut ifra dette fokuset har det kommet argumenter om at barnevernet kan skape bedre tjenester ved innføring av management- og markedstilnærminger. Ny lov om barnevern i 1993 og innføring av tidsfrister i meldinger, undersøkelser og tiltaksarbeidet, var et viktig bidrag her.
- 2) En faglig og ideologisk nyorientering har påvirket mye av barnevernets utøvelse av arbeidet i tjenesten. Barnevernet har møtt nye krav om tidlig innsats i barnas liv for å forebygge problemer, og dermed behov for kunnskap om tidlig utvikling, samt kunnskap om metoder som sikrer familiens ressurser og mestring av egne problemer. Det ligger et krav om et kunnskapsbasert barnevern.
- 3) Moderniseringen er ikke enkelt å gjennomføre i barnevernet, hvor endringer skjer i en kontekst preget av interessekonflikter. Barnevernet forholder seg i større grad til barn

og foreldre som samarbeidspartnere, men det er ikke alltid mulig å samarbeide med foreldrene uten at det går utover prinsippet om «barnets beste».

- 4) Det er en sterk økning i antall barn som mottar tiltak. Mot 1990 hvor 15.300 barn og unge mottok tiltak, mottok 44.200 tiltak i 2008.
- 5) Krav til samarbeid og samordning med andre tjenester har økt betydelig. Barnevernet bruker vesentlig tid på samarbeid med andre tjenester, uten at dette nødvendigvis resulterer i tiltak eller resultater.
- 6) Det har vært en noe usikker forankring faglig sett, og dette har pågått siden moderniseringen fra slutten av 1980-tallet. Medarbeiderne er kjennetegnet av kort utdanning og lav yrkesstatus (Lichtwarck & Clifford, 2010).

Dette belyser hvordan barnevernet har vært igjennom endringer som på mange måter kan betegnes som nødvendige, og som har bidratt til å gjøre barnevernet bedre. Samtidig viser de seks momentene til Lichtwarck & Clifford (2010) hvordan barnevernet er preget av kompleksitet og ulike krav. Begreper som «kvalitet» og «forsvarlighet» er betegnelser som skal prege barnevernsarbeidet (Marthinsen, 2003). Barne – ungdoms og familiedepartementet (Bufdir) la i sin proposisjon til regjeringen i 2012-2013 frem forslag som skulle sikre høy kvalitet i barnevernet. Med forsvarlighet menes barnevernfaglig praksis som bygger på oppdatert kunnskap og samfunnsetiske normer, og tjenester som gir tilfredsstillende kvalitet, et godt nok innhold og som ytes i tide. Det har blitt utarbeidet seks nasjonale kvalitetsmål;

- 1) *Barn og familier skal få hjelp som virker:* Det legges først og fremst vekt på systematisk kunnskap gjennom utredninger av barnet og familiens ressurser som grunnlag for tiltaksvalg, og for det andre å systematisere dokumentasjon på hvilke tiltak som virker og ikke.
- 2) *Barn og familier skal møte trygge og sikre tjenester:* Ansatte i barnevernet får et særlig omsorgsansvar overfor barn som trenger vern mot overgrep og negativ påvirkning fra andre, og kontinuitet og stabilitet er sentralt i omsorgen til barna i barnevernet.
- 3) *Barn og familier skal bli involvert og ha innflytelse:* Barn og foreldre skal kunne medvirke både i planlegging av en tjeneste, og i oppfølgingen av tiltak. Barnevernet

skal sikre metoder og systemer for at barn og foreldre får informasjon og medinnflytelse i alle faser av tjenester og tiltak.

4) *Barn og familier skal møte tjenester som er samordnet og preget av kontinuitet:*

Ved å samarbeide med andre tjenester sikres koordinerte tjenester og helhetlige tiltak, og derved god kvalitet i barnevernets arbeid.

5) *Barnevernets ressurser skal utnyttes godt:* Høy kvalitet og høy grad av

ressursutnyttelse sikres ved at ressursene fokuserer på utviklingsmulighetene til barnet og hva som er til samfunnets beste. Ressursene forbundet med tjenester og tiltak, skal baseres på barnets behov, alvorlighetsgraden av situasjonen rundt barnet, og forventet nytte og kostnader.

6) *Barnevernet skal sørge for likeverdige tjenester:* Alle tjenester i barnevernet skal være likeverdige, og alle gis samme muligheter for å oppnå gode effekter. Det legges også vekt på bredde i kompetanse og tiltak for å møte ulike behov i befolkningen. (Barne- likestillings- og inkluderingsdepartement, 2012-2013).

Ifølge forskningsfunn fra prosjektet «*Det nye barnevernet*» (DNBV), som omfatter opplysninger fra 715 intervjuer fra familier i 12 kommuner, samt supplert informasjon fra saksbehandlere i barnevernet, har barnevernet en velferdsfunksjon overfor familier som strever. Det vil si at de kommer i kontakt med, og bistår familier hvor det ikke er fare for omsorgssvikt eller vanskjøtsel. Det dreier seg heller om familier som er ressurssterke, hvor det er bekymring for et eller flere barn, eller familier som har dårlig nettverk og kommer utenlandsfra. Det er også familier hvor fedres ønske om omsorgen for barnet fører til konflikt mellom mor og far. Dette har ført til en barneverntjeneste som er mer familiesentrert, og hvor medarbeiderne ivaretar behovene hos både barna og foreldrene, med unntak av tilfeller der barnas behov lider av foreldrenes ønsker (Marthinsen & Lichtwarck, 2013).

Forskningsfunn fra DNBV viser at flertallet av familiene får praktisk hjelp, økonomisk bistand og avlastning, og tilliten til saksbehandlerne i barnevernet er ganske utbredt (Marthinsen & Lichtwarck, 2013, Lichtwarck & Clifford, 2010). Dette har medført en endring av fokus på omsorgssvikt og mishandling, til bekymring og risiko for feilutvikling. Endringen har også medført at barnevernet, foreldre og barnet, oppvekstetater og helsevesenet i større grad står sammen for å løse bekymringen. Dermed handler barnevernets involvering mer om frivillighet heller enn tvang, og hvor medarbeiderne yter service og støtter oppunder familiens prosess med å mestre sine problemer (Marthinsen & Lichtwarck, 2013). Det kan hevdes at

denne utviklingen av samhandlingen mellom barnevernet og familiene på mange måter ivaretar kvalitetsmålene som står ovenfor.

### **3.3.2 Rasjonalitet og effektivitet i barnevernet**

Endringene som har blitt innført med ny lov om barneverntjenester av 1993, og nasjonale programmer med krav knyttet til tidsfrister og effektiviteten, har bidratt til et barnevern som produserer betydelig mer på alle arbeidsområder. Det er en problematisk utvikling hvor kravet til produksjon og effektivitet i barnevernet bare øker. For det første har barnevernet fått en bredere forebyggende praksis som har ført til en jevn vekst i hjelpetiltak og tjenester i samarbeid med barn og familier de siste 15 årene. For det andre kjennetegner en viss andel av barnevernssakene dyptliggende kriser, sammenbrudd og omsorgsovertakelser. Slike saker krever en stor andel av barnevernsansattes tid og ressurser på grunn av kompleksiteten i sakene, og større krav til oppfølging og dokumentasjon. Personalressurser har ikke vokst i takt med aktivitetsøkningen som har skjedd i barnevernet, og har ført til relativt store arbeidsbelastninger på barnevernsansatte (Mathinsen & Lichtwarck, 2013, Lichtwarck & Clifford, 2010).

Dette har resultert i krav om mer rasjonelle virkemidler og metoder for å effektivisere barnevernet i enda større grad. Blant annet har man sett på ressursene barnevernet setter inn på samarbeidet med brukerne og samarbeidsetater (barn, familier, skole, barnehage), og hjelpetiltak. Dette fører ikke nødvendigvis frem til tjenester eller tiltak for dem som er involvert (Marthinsen & Lichtwarck, 2013).

Marthinsen & Lichtwarck (2013) viser til funn fra forskningsprosjektet DNBV, som belyser at kommuner som ligger i regionale områder og større tettsteder har en utfordrende kombinasjon av store omfang av hjelpetiltak og lave bemanninger. I tillegg er det ofte flere kostbare tiltak ved plasseringer av barn og unge i fosterhjem eller institusjoner. Det hevdes at presset på ressursene og tidsmangel kan føre til en nedgang for tiltakstyper som kan utføres uten alvorlige beslutningsprosesser. Ved intervju av barnevernslederne i de 12 kommunene DNBV omfattet, opplevde lederne varierende grad av forståelse med kommuneadministrasjonen om utfordringene de sto overfor. Særlig knyttet dette seg til situasjoner der nødvendige ressurser manglet for å håndtere det barnevernsfaglige arbeidet (Marthinsen & Lichtwarck, 2013). Flere innen barnevernlitteraturen peker på hvordan presset barnevernet møter, fører til et fokus på

tilgang til ressurser, gjennomstrømning av antall gjennomførte saker, og kostnadsbesparelser (Busch, 2001, i Marthinsen, 2003).

Det kan argumenteres for at muligheter for å videreutvikle kompetansen blant barnevernsansatte er små, selv om de vil gjerne bruke kunnskapen sin i større grad for å forbedre tjenestene. Tidsmangel og mye arbeidspress kan bidra til dette. I tillegg knytter kompetansen til barnevernsarbeiderne seg mest mulig til profesjonsutdanningen de har tatt, og det foreligger derfor begrenset med kunnskap om innovasjon og forbedringsarbeid generelt i barnevernet. Profesjonsidentiteten er ofte sterk hos barnevernsarbeiderne, og autonomi og tro på faglig bruk av skjønn løftes ofte frem som sentralt for å levere de beste løsningene i barnevernssakene (Lichtwarck & Clifford, 2010). Dermed kan innovative tilnærminger med verdier som standardisering og effektiv bruk av ressurser, møte skepsis og motstand blant barnevernsarbeidere. Jeg mener disse teoretiske tilnærmingene kan være interessante i en studie av innføring av lean i en kommunal barneverntjeneste.

Det hevdes av Marthinsen (2003) at innovasjon innen barnevernsfeltet i hovedsak har dreid seg om metodiske og faglige løsninger for å oppnå gode resultater og effekter, og som i tillegg har redusert kostnadsnivået og tidsbruken i barnevernet (Marthinsen, 2003).

Det kan virke som at effektive metoder og tiltak har blitt kompensert for en relativ moderat vekst i antall stillinger for å effektivisere virksomheten. Med tanke på veksten i antall arbeidsoppgaver og veksten i antall stillinger i barnevernet i tidsrommet 1996-2006, finner Lichtwarck & Clifford (2010) at barnevernet måtte ha brukt 19 % mindre tid per undersøkelse, og 20 % mindre tid på tiltak for å håndtere arbeidsoppgavene innenfor gitte ressursmessige rammer. Dette innbefatter hjelp i begrenset omfang, og over et kortere tidsrom, noe som samsvarer dårlig med de større kravene til kvalitet i barnevernet og kvalitetssikring av tjenestene (Lichtwarck & Clifford, 2010).

En annen faktor er ressursene som går til kvalitetssikring og dokumentasjon av barnevernets virksomhet, samt oppgaver for å styre og regulere tjenestene. Dette kan ha minsket handlingsrommet til å utøve den faglige kompetansen i barnevernet, samt mulighetene til læring og innovasjon hos de ansatte (Lichtwarck & Clifford, 2010).

Marthinsen (2003) har studert barnevernsarbeideres arbeid med saker, og finner at det er en motsetning mellom holdningen til å hjelpe brukerne, og ressurstilgang som innebærer tid og

materielle og faglige virkemidler, som ofte er mangelfullt. Han hevder at dette kan bidra til prioriteringer fra barnevernet som får avgjørende effekt på opplevelsen brukerne har av tjenestene (Marthinsen, 2003).

### **3.4 TJENESTEINNOVASJON**

#### **3.4.1 Tjenesteinnovasjon og brukerperspektivet**

Innen tjenesteinnovasjon fremheves det at produksjon og arbeidsprosesser innen tjenesteyting skjer på en annen måte enn i vareproduksjon. Tjenesteinnovasjon er kjennetegnet av å foregå mindre systematisk og planlagt enn i vareproduksjon, og kommer ofte som et resultat av samspill mellom flere aktører. Det tas til orde for at brukere, kunder og samarbeidspartnere aktivt kan, eller bør medvirke i innovasjonsprosesser. Spesielt vektlegges interaksjonen mellom tjenesteyterne og brukerne, samt deres kunnskap og erfaring som fremmere for innovasjon og forbedringer (Slåtten & Rønningen, 2012). Innovasjon innen tjenesteyting kan fremstå usynlige og være vanskelige å registrere, ved at de er mer fleksible og tilpasset ulike brukerbehov («*customer`s satisfaction*») (Gallouj, 2002, Slåtten & Rønningen, 2012).

Innen denne tenkningen påpekes det at å innta brukernes perspektiv i innovasjonsprosesser, kan hjelpe virksomheter til å forbedre sine tjenester. For det første vil det å forstå hva som er verdifullt fra brukernes ståsted når det gjelder for eksempel tjenester og ønskelig atferd, gjøre det lettere for virksomheter å forstå hvordan tjenestene oppleves. Det kan i tillegg hjelpe dem å få vite hvordan opplevelsene kan forbedres. For det andre innebærer det innsikt i hva som ikke er verdifullt, og som kan fjernes. For det tredje kan involvering av brukerne hjelpe beslutningstakerne å forstå hvilke innvirkninger reguleringer og tiltak har hos brukerne, og hvordan de påvirker innovasjonsprosesser. Å vektlegge brukernes perspektiv kan gi mer helhetlige tilnæringsmåter innen forbedringsarbeid, med større grad av samspill og samarbeid mellom brukerne og beslutningstakerne, eller brukerne og tjenesteyterne (Bason, 2010).

Det har blitt nevnt tidligere at tjenesteyting i dagens barnevernstjenester baserer seg i stor grad på samarbeid med brukerne (barn og familier) (Marthinsen, 2003). Settes barnevernet inn i tenkningen innen tjenesteinnovasjon, kan vi se at innovasjon og forbedringsarbeid ikke handler om å øke produktiviteten og effektiviteten, men om å levere tjenester av god kvalitet og som svarer til brukernes behov. Dette kan komme i konflikt med tenkemåten i lean, som i

stor grad baserer forbedringsarbeid på standardiserte praksiser og planlagte innovasjonsprosesser (Aasen & Amundsen, 2015).

Som jeg har omtalt tidligere, har barnevernet møtt krav om å øke produktiviteten og effektiviteten i tjenestene, for å imøtekomme det økende aktivitetsnivået som har skjedd over lengre tid (Lichtwarck & Clifford, 2010). Lean, som er en modell fra bilindustrien, kan være en tilnærming for å oppnå dette. Dette kan imidlertid støte på noen utfordringer.

Lean har prinsipper, metoder og verktøy som vektlegger effektivitet og resultater. Standardisering blir ansett som viktig innen lean-tenkningen for å oppnå bedre flyt i arbeidsprosesser og bedre praksiser. Måling og visualisering av arbeidsprosesser blir også ofte brukt i lean-arbeid for å oppdage sløseri og fjerne dette. Målet er å kun jobbe med verdiskapende aktiviteter, og forbedre effektiviteten og produktiviteten (Rolfsen, 2014). Et slikt fokus kan utgjøre motsetninger til verdier innen barnevern som omsorg, kvalitet og brukernes egne opplevelser av tjenestene. Et eksempel kan være at barnevernsansatte er opptatte av å bruke faglig skjønn og utøve autonomi for å møte det enkelte barns behov og gi best mulig hjelp. Det innebærer å ha fleksibilitet til å jobbe variert ut ifra hva som er bekymringen eller problemet i hver enkelt sak, og bruke god tid til å finne gode løsninger for barnet. Standardisering og effektivitet kan dermed komme i konflikt med barnevernsansattes interesser knyttet til å ha mer tid og fleksibilitet til barnevernssakene og brukerne. De barnevernsansatte kan blant annet oppleve at mer effektiv behandlingstid, kan gå utover oppfølgingen og omsorgen de kan gi brukerne (Lichtwarck & Clifford, 2010).

Virkemidlene i lean er kontekstuelle, og er ikke gitt å fungere i hvilken som helst organisasjon (Modig & Åhlmström, 2012). Men det hevdes at filosofien og verdier i lean er mindre kontekstuelle og derved lettere å overføre til andre kontekster. Metoder og verktøy er mer utviklet for bruk i industrien, og er mer sårbare for tilpasninger i virksomheter utenfor industrien (Rolfsen, 2014). Med tanke på innføring av lean i barnevernet, innebærer dette at metoder og verktøy fra lean bør tilpasses kulturen og de barnevernsansatte. Dette vil jeg ta med meg videre når jeg senere presenterer resultater og analyse fra casestudien, og i den videre drøfting av casestudiens resultater.



## 4 METODE

### 4.1 BEGRUNNELSE FOR METODE

Forskningsmetode er teknikker for å utføre forskning og besvare vitenskapelige spørsmål. Metodekunnskap er nødvendig for innsiktsfull vurdering av det vi ønsker å finne ut av, og i hvilken grad de gir et riktig bilde av virkeligheten (Ringholm, 2007, Jacobsen, 2010).

Det har vært sentralt for meg å få dypere innsikt og forståelse for personers opplevelse av innføringen av lean i barnevernet. Basert på muligheten for å bidra til litt større kunnskap om et bestemt område, har jeg valgt en kvalitativ forskningsdesign med en åpen og eksplorativ tilnærming (Nyeng, 2012). Jeg var interessert i å bli mer kjent med kontekstuelle forhold som omhandlet casen ut fra aktører som var der, og hadde enkelte samtaler med nøkkelpersoner i toppledelsen for å sette meg inn i hvordan lean ble brukt i barnevernet.

Jeg tok også initiativ til et forstudie hvor jeg deltok på et ukentlig tavlemøte hos barnevernet i Småby kommune. I innhenting av informasjon om fenomenet, har jeg fått tilgang til Småby kommunes egen dokumentasjon av lean-innføringen, og barnevernets dokumentasjon av avdelingens mål, samt oppnådde resultater av lean-arbeidet.

Jeg valgte videre å gjennomføre studien som en case-studie for å innhente informasjon om det jeg ønsket å finne ut av. Studien fokuserer på et enkelt case, dette fordi jeg kunne få god tilgang til en lean-innføring og en innovasjonsprosess som jeg er interessert i å studere. Videre kunne avgrensningen av studien til et enkelt case, bidra til at jeg fikk oppnådd dypere innsikt om konteksten og informantene som jeg studerte. I tillegg kunne jeg ved å studere en enkelt case få større kunnskap om kompleksiteten i en barneverntjeneste (Flyvberg, 2006, Ringholm, 2007). Til tross for en del kritikk om at case-studier ikke kan generaliseres på bakgrunn av en manglende evne til å produsere generell kunnskap, mener Flyvberg (2006) at case-studier kan gi ny kunnskap om et fenomen, selv uten å oppnå generalisering (Flyvberg, 2006). Mitt ønske med valget av metode er at det kunne bidra med litt bedre innsikt, og at studien vil være relevant for andre.

Jeg gjennomførte casestudien med valgte kvalitative, semi-strukturerte intervjuer som metode for å innhente data. Intervjuene ble gjennomført med en intervjuguide, hvor jeg på forhånd hadde utarbeidet overordnede temaer og spørsmål som jeg ønsket å få innhentet informasjon om. Samtidig ble spørsmålene stilt åpent, og intervjuobjektene ble gitt anledning til å svare

utdypende og reflektert. Som forsker anvendte jeg en aktiv lytting og la vekt på det som kom frem under hvert enkelt intervju, men hadde samtidig oppmerksomheten på temaene de kvalitative intervjuene tok utgangspunkt i. Både de kommunale lean-dokumentene jeg har fått tilgang til, og intervjuene, er viktige kilder i studien.

Studien har et deltakerperspektiv, ved at den er interessert i hvordan de barnevernsansatte og aktører fra ledelsen i kommunen, har opplevd lean-innføringen. I tillegg har det vært sentralt å få vite hvordan lean ut ifra informantenes ståsted, har påvirket forbedringsarbeidet i barnevernet. Jeg valgte kvalitative, semi-strukturerte intervjuer for å få så detaljerte, nyanserte og reflekterte svar på problemstillingen som mulig. En annen grunn var i størst mulig grad å fange inn informantenes synspunkter og opplevelser (Jacobsen, 2010). Jeg er klar over muligheten for at beskrivelser og informasjon gjennom casestudien, kan ha blitt påvirket av mine egne fortolkninger og forståelser av fenomenet. Forskningsprosessen vil også være påvirket av min teoretiske bakgrunn innen barnevern og innovasjon, samt den samlede erfaringen min innen arbeid med mennesker gjennom flere år. Som forsker er det viktig å være bevisst hva jeg retter oppmerksomheten mot ved valg av problemstilling, forskningsmetode, datainnsamlingen og tolkning av forskningsfunn (Jacobsen, 2010).

## **4.2 SELVE CASESTUDIEN**

### **4.2.1 Kontekstuelle forhold ved casestudien**

Det var viktig for studien at lean som konsept var kjent i kommunen gjennom industriområdet, som har hatt positive erfaringer med lean og kontinuerlig forbedringsarbeid i mange år. Lean som forbedrings- og innovasjonsprosess var kjent, og noe de fleste i kommunen hadde et forhold til. Før jeg startet med studien, hadde barnevernet fått opplæring i det mest grunnleggende av filosofien i lean, og enkelte lean-prinsipper, metoder og verktøy. I tillegg hadde enheten etablert enkelte lean-mål og forbedringstiltak de jobbet etter. Ut ifra min interesse for innovasjon i barnevernet, og lean som metode eller strategi, tenkte jeg at dette ga en god mulighet for en case-studie i en barneverntjeneste hvor lean allerede var godt i gang, og få innhentet informasjon om deltakernes opplevelse av lean.

Småby kommunes ledelse var positivt innstilt til at jeg som forsker og student ville skrive en studie om lean i deres barneverntjeneste, og det samme var barnevernleder og ansatte i enheten. Dette gjorde det mulig for meg å få kontakt med involverte aktører i prosessen. Jeg ble også møtt på en åpen og inviterende måte, og kommunen ga meg god informasjon om

lean-prosessen. Videre fikk jeg tilgang til informanter som hadde betydning for forskningsarbeidet. En annen avgjørende faktor for case-studien, dreide seg om at barnevernet var midt inne i lean-innføringen, og mye av informasjonen som kom fra informantene, var fra situasjoner og hendelser i nyere tid.

Min første kontakt med kommunen var med rådmannen. Rådmannen hadde overordnet ansvar for lean-prosessen, og satt i ledergruppen som jobbet tett på planlegging, oppfølging av avdelingene, og enhetene som hadde innført lean. Det var viktig for studien å få tilegnet informasjon fra aktører som hadde ulike posisjoner i kommunen, både fra ledelsessiden og fra ansatte i barnevernet. Rådmannen satt inne med mye kunnskap og en viss oversikt over deltakerne i prosessen, og det ga en fordel i å få tilgang til å gjennomføre forskningen.

Jeg tok kontakt med lean-konsulenten i Småby kommune, som tillot meg å få deltatt på et ukentlig tavlemøte hos barnevernet. Dette gjorde at jeg ble litt kjent med deltakerne i lean-innføringen og hva de sto oppi. Jeg presenterte meg selv som forsker og hva som var min interesse for forskningen, og dette bidro sannsynligvis til å få tilgang til informanter og forskningsmateriale.

På den annen side kan kommunen ha hatt sine egne interesser av hva forskningen skulle bidra til, og deltakerne rådmannen foreslo til intervjuene, kan ha vært personer som hadde et veldig godt forhold til lean. Det er heller ikke slik at svarene informantene ga, nødvendigvis gjelder for alle andre ansatte i barnevernet, eller andre i toppledelsen. Kommunen hadde et ønske om forskning på hvordan lean bidro til innovasjon og forbedringer i barnevernet. Mitt forskningstema og min problemstilling antar jeg har bidratt til hjelpen både ledelsen og barneverntjenesten i kommunen har gitt meg, i form av at de har gitt meg nødvendig tilgang studien var avhengig av.

#### **4.2.2 Utvelgelsen av informanter og anonymisering**

I utvelgelsen av informanter var jeg opptatt av at aktørene skulle representere medarbeidere fra barnevernet, og personer fra ledelsen i kommunen. Dette for å gi mest mulig utfyllende informasjon til forskningsfunnene som kom fram i intervjuene. Med bakgrunn i dette brukte jeg snøballmetoden, ved at jeg benyttet meg av rådmannen i Småby kommune (Jacobsen, 2010). Rådmannen bisto meg med dette på en måte som virket troverdig. Informantene som ble intervjuet, besto av rådmannen og helsesjef på ledernivå i kommunen, og to ansatte fra

barnevernet. Den ene barnevernsansatte fungerte som barnevernleder da lean ble innført i enheten, men underveis i lean-prosessen hadde vedkommende forlatt lederstillingen, og fungerer nå som vanlig barnevernsansatt.

Den femte som ble intervjuet var lean-konsulenten i Småby kommune. Vedkommende hadde et overordnet ansvar for veiledningen og oppfølgingen for lean-prosessen i alle enheter som innførte lean. Lean-konsulenten hadde deltatt på omtrent alle lean tavlemøter barnevernet hadde gjennomført, og hadde jevnlig støttende samtaler med barnevernsleder om fremdriften og utfordringer i lean-prosessen. Disse fem personene som utgjorde utvalget i min studie, var med på å sikre synspunkter og verdier rundt innføringen av lean i barnevernet hos personer fra både toppledelsessiden og fra barnevernssiden. Alle fem hadde vært med helt fra starten av da lean ble innført i barnevernet.

Jeg har valgt å anonymisere forskningen av hensyn til kommunen og informantene som studien omfattes av. Forskningsstedet er omtalt som Småby kommune, og er et oppdiktet navn. Informasjon om informantene gjelder kun deres arbeidsfunksjon i organisasjonen, og rollen de hadde i lean-innføringen i barnevernet. Derfor er de anonymisert. Jeg har vurdert det som unødvendig å navngi organisasjonen og deltakerne som har bidratt i studien, og har heller beskrevet kontekstuelle forhold som knytter forskningsstedet til problemstillingen, og det teoretiske rammeverket studien har.

### **4.2.3 Forskningsetiske hensyn og konfidensialitet**

Etikk innen forskning har grovt sett handlet om regler og normer for saklighet og redelighet for forskningsmiljøet, og forskerens forhold til deltakerne i undersøkelser og prosjekter (Nyeng, 2012). Forskningsetiske retningslinjer har blitt vedtatt av Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH).

Det kan være utfordrende å få adgang til personer og kontekstene forskningen omfatter, og forskeren bør gjøre rede for seg og etablere kontakt i god tid i forveien.

Kort tid etter jeg startet arbeidet med studien, fikk jeg kontakt med rådmannen i Småby kommune. Samtidig som jeg etablerte kontakt med rådmannen og ble kjent med kommunen, meldte jeg studien som et forskningsprosjekt til Personvernombud for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD), for å få adgang til forskningen og mulighet til å kunne foreta intervjuer. Hvis studien hadde omfattet sensitive opplysninger, måtte jeg som

hovedregel ha søkt konsesjon fra Datatilsynet. Datainnsamlingen i min studie går ikke under det Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD) kvalifiserer som sensitive opplysninger, og meldeplikten min er derfor til NSD.

I forbindelse med meldingen, og å søke tillatelse til å samle inn datainnsamling fra ansatte i Småby kommune, ble det utformet et informert samtykkeskriv. Her presenterte jeg hvem jeg var i sammenheng som forsker, og jeg informerte om hva som var hensikten med studien og dens formål. Jeg gjorde det klart at all informasjon som kan tilbakeføres er taushetsbelagt, og at den datainnsamlingen som fremkommer i intervjuene, kun skal brukes til det studien er ment å besvare, og ikke til bruk i andre sammenhenger. Videre beskrev jeg hva som skulle skje i intervjuene, og hensynet til anonymisering av opplysninger, samt personvern ved å fjerne all informasjon fra intervjuer etter forskningsprosjektet er over. I meldingen til NSD har jeg gjort rede for at datainnsamlingen blir lagret elektronisk på en privat PC. Opplysningene som kommer frem er anonymisert, men av hensynet til personvern, er PC alltid låst og stengt for innsyn fra andre enn forsker og hovedveileder på Høgskolen i Lillehammer. Dette har blitt ivare tatt ved at PC alltid har vært oppbevart på et låst rom.

Forholdet til frivillig deltakelse og anonymitet ble understreket som av avgjørende betydning for deltakelse (Johannessen, et al., 2005, Nyeng, 2012). Det ble lagt ved intervjuguide, med oppsett av alle setninger og spørsmål fra innledningen, hoveddelen og avslutningen. Meldeskjema som jeg søkte gjennom ligger på NSD sin hjemmeside, [www.nsd.uib.no/personvern](http://www.nsd.uib.no/personvern). NSD skal motta meldingen senest 30 dager før datainnsamlingen begynner. Jeg sendte meldingen til dem tre måneder før jeg gjennomførte datainnsamlingen (Johannessen et al., 2005). Godkjenningen fra NSD ble gitt den 02.07.2014 (vedlegg 1).

Med en gang godkjenningen var ferdig, ble den videresendt til rådmannen, og øvrige deltakere ble også informert om dette. Tilgangen til personer og materiale studien omfatter, fikk jeg med god hjelp fra rådmannen, lean-ansvarlig i kommunen, og assisterende rådmann. Møter med rådmann, assisterende rådmann og lean-ansvarlig har hjulpet meg til å få en større forståelse for verdier og interesser som har ligget bak innføringen av lean i barnevernet. Dette har vært til stor hjelp for studien, men har også bidratt til at kommunen har blitt kjent med meg som forsker og mine hensikter med forskningen.

Jeg oversendte informasjonsskriv om studiens innhold, hensikt og informert samtykke, i god tid før intervjuene fant sted til alle informantene på e-post. I innledningen av intervjuene informerte jeg på nytt hvem jeg var, hva som var studiens hensikt og innhold, hva som skulle skje i intervjuene, og hensynet til taushetsplikt. Forholdet til anonymitet og frivillig deltakelse ble også minnet om, basert på den tidligere utsendte skriftlige informasjonsskrivet om studiens innhold, dens hensikt og informert samtykke. En av deltakerne fikk oversendt et nytt eksemplar av dette, da det ble sagt at den ikke var mottatt fra før.

Etter at rådmannen hadde bistått med å identifisere og plukke ut deltakerne som skulle intervjues, innhentet jeg frivillig samtykke fra disse personene. Dette skjedde skriftlig gjennom mail, og kan karakteriseres som elektronisk samtykke. Jeg var bevisst på at deltakerne når som helst kunne trekke seg, og at jeg måtte prøve å finne andre deltakere til intervju.

Jeg har under den tiden jeg har arbeidet med studien og vært i relasjon med personer og steder som omfatter studiens hensikt og formål, vært oppmerksom og tatt hensyn til de forskningsetiske retningslinjene til NESH og NSD. Jeg anser dette som å ha vært grunnleggende for min forskning og den tilliten jeg etablerte til deltakerne. Dette betyr at gjennomføringen av intervjuene ikke kunne vært mulig for meg, uten å følge de forskningsetiske retningslinjene (Nyeng, 2012, Johannessen et al., 2005).

#### **4.2.4 Prosessen før intervjuene og intervjuguide**

Målet med intervjuene var å undersøke, beskrive og forstå temaene fra informantenes erfarte arbeidshverdag. Temaene var knyttet til å få svar på problemstillingen. Intervjuene var forberedt som semi-strukturerte intervjuer, med forhåndsbestemte spørsmål i en intervjuguide. Samtidig kunne spørsmålene og rekkefølgen endres underveis i samtalene med informantene. Jeg benyttet meg av veileder og lean-litteratur for å komme fram til spørsmålene i intervjuguiden. Jeg hadde kontakt med en fagperson på Høgskolen i Lillehammer som forsket på lean. Dette bidro til et samarbeid for å finne frem til de riktige spørsmålene i intervjuguiden, og var til nyttig hjelp og korrigerings. Dette mener jeg styrker studiens troverdighet.

Rådmannen hjalp meg ved å sørge for å få bestilt møterom til intervjuene. Han sørget også for å få på plass møtetidspunkter mellom meg og informantene i god tid. Hvis det oppsto forfall

eller endringer i tidsplanen til intervjuene, ble dette også utført av rådmannen. I ettertid innser jeg at dette var helt nødvendig for å få gjennomført intervjuene på den måten dette skjedde. Intervjuene ble gjennomført på et samtalerom i barnevernets lokaler med tre av informantene. De to andre intervjuene ble gjennomgått på kontorrom i Rådhuset, da det var mest praktisk for disse to informantene. Intervjuene skjedde i november 2014, og jeg brukte til sammen tre dager på dem. I gjennomsnitt varte intervjuene en time.

Intervjuguiden var på to sider, og inneholdt en innledning og en hoveddel med tre forskningsspørsmål (vedlegg 2). I innledningen fortalte jeg litt om min egen bakgrunn og hvilken forankring forskningsprosjektet har for Høgskolen i Lillehammer. Videre fortalte jeg litt om formålet med studien, og samarbeidet jeg har hatt både med barnevernet i Småby kommune, og med sentrale personer innen toppledelsen i kommunen. Intervjuguiden inneholdt åpne spørsmål som fulgte under følgende fire refleksjonstemaer;

#### ***Forståelse av lean-innføringen i barnevern***

- Informantenes rolle i lean-prosessen.
- Hvilke årsaker som lå til grunn for lean-innføring.
- Hva slags lean-metode ble brukt i barnevernet.
- Hvordan skilte denne arbeidsmåten seg fra tidligere praksis.
- Vurdering av om prosessen bidrar til innovasjon og kontinuerlig forbedring.

#### ***Forståelse av verktøyet verdistrømanalyse i innovasjon- og forbedringsarbeidet***

- I hvilken grad passer verdistrømanalyse til å jobbe med kontinuerlig forbedring i barnevernet?
- Aktørenes deltakelse og påvirkning i verdistrømanalyse-prosessen.
- Forståelse av prosessen, og eventuell motstand.

#### ***Aktørers involvering i lean-innføringen***

- Aktørenes grad av motivasjon.
- Aktørenes grad av deltakelse.

#### ***Kunnskap om drivere og barrierer for innovasjon og kontinuerlig forbedringsarbeid***

- Aktørenes oppfattelse av kulturen i barnevern omkring innovasjon og forbedringsarbeid.

- Aktørenes forståelse av hvordan og hvorvidt lean har bidratt til å skape en kultur for innovasjon og forbedringsarbeid.
- Aktørenes forståelse av hvilke utfordringer barnevernet har støtt på i lean-innføringen.

Jeg ville vite om informantenes rolle i innføringsprosessen, og få innsyn i deres personlige meninger på hva som var årsak til at barnevernet innførte lean. Deretter kom bruken av hvilken type arbeidsmetodikk, og hvordan det kunne skille seg fra tidligere praksis. Det siste spørsmålet i innledningen gikk på informantenes individuelle mening på om lean i barnevernet fører til kontinuerlig forbedring hos dem. Hvert refleksjonstema hadde noen underspørsmål som hadde utgangspunkt i å få frem individuelle synspunkter, og gå mer i detalj omkring opplevelser hos informantene på de tre refleksjonstemaene. Enkelte lean-verktøy som barnevernet anvendte, og informantenes oppfattelse av sammenheng verktøyene hadde med kontinuerlig forbedringsarbeid, ble tatt opp. Opplevelse av mestring omkring gjennomføring av lean forbedringstiltak, og grad av forståelse for lean-arbeidet i barnevern, inngikk som en del av spørsmålene i intervjuene.

Utdypingen og rikdommen i dataene jeg fikk, skjedde flere ganger ved hjelp av «*probing*», som vil si at jeg gikk grundigere inn på konkrete utsagn informantene oppga, for å berike refleksjonen og datamaterialet (Jacobsen, 2010). Spørsmålene var åpne, og jeg forsøkte å gjøre dem så nøytrale som mulig. Jeg håpet med dette å skape en trygg ramme hvor informantene opplevde at de kunne svare åpent og reflektert. Jeg forsøkte med dette å få et bredere datamateriale å ta med videre i studien, enn om jeg hadde vært bestemt på å følge spørsmålene i intervjuguiden slavisk.

Jeg anvendte intervjuguiden gjennom alle intervjuene, og alle informantene ble stilt de samme spørsmålene innenfor refleksjonstemaene. Rådmannen og lean-ansvarlig var i særskilte roller, hvor de hadde en større helhetlig oversikt over innføringen i så vel hele kommunen som i barnevernet. Rådmannen har ikke vært direkte involvert i lean-prosessen i barnevernet, men har hatt et overordnet ansvar for fremdriften av lean. Videre har vedkommende bidratt med tiltak for å hjelpe barnevernet i deres lean-prosess (for eksempel gitt godkjenning til å få materielle hjelpemidler etc.). Enkelte av spørsmålene som har blitt stilt de øvrige informantene, har ikke vært relevante for rådmannen.



Lean-ansvarlig har både vært en hovedansvarlig for oppfølgingen av lean-innføringene i alle enheter som har innført lean, og sittet i ledergruppen til rådmannen i prosessen. I tillegg har vedkommende fungert som en intern veileder og støttespiller for de enkelte enhetene. I intervjuet med lean-ansvarlig har enkelte spørsmål vært vinklet opp mot lean-ansvarliges spesielle rolle.

#### **4.2.5 Gjennomføring av intervjuene**

Alle informanter sa seg villige til å bli intervjuet. Alle intervjuene ble gjennomført på et kontor i barnevernets lokaler. Intervjuene ble gjennomført enkeltvis og ansikt-til-ansikt innenfor en tidsramme på inntil en time. Enkelte intervjuer overskred tidsrammen noe på grunn av dialogen som utviklet seg, men dette skjedde ved engasjement fra informantens side. Jeg brukte kun notater underveis i intervjuene og brukte ikke lydopptak. Spørsmålene baserte seg på informantens erfaringer og refleksjoner med bruken av lean i barnevernet, og deres motivasjon og forståelse for at lean er innført der og skal hjelpe dem. Det er derfor informantens utsagn som jeg fokuserte på, og som utgjør datagrunnlaget for den videre analysen og diskusjonen i studien. Jeg kjente på følelsen av å bli ivrig i intervjuprosessen, og jeg måtte passe på å ikke avbryte med egne innspill, argumenter og meninger. Dette er en del av dilemmaet jeg som forsker måtte forholde meg til i denne type nærhet til informantene; å komme innenfor deres livsverden, og få innsyn i deres forståelse av fenomenet, men uten å forstyrre informantens flyt og fortellinger.

Når det gjelder selve intervjuene, forelå det svært få begrensninger på hva informantene kunne si. Jeg opplevde i enkelte tilfeller at informantene kom inn på temaer i spørsmålene som de allerede hadde besvart utfyllende, og at spørsmålene kunne overlape hverandre. I disse tilfellene valgte jeg å hoppe over disse spørsmålene som kom senere i intervjuguiden. Det skjedde flere ganger underveis i intervjuene at informantene kom inn på temaer som ikke inngikk direkte på refleksjonstemaene og spørsmålene. Det gjaldt for eksempel omorganisering og bruk av team i barnevernet, for å jobbe med forbedringer og komme i mål med målene i barnevernet. Jeg valgte likevel å ha en viss form for styring, for å sikre at alle de utvalgte refleksjonstemaene ble utfylt på en tilfredsstillende måte, og derved forsøke å sørge for størst mulig grad av validitet og reliabilitet til studien. Noen forskere hevder at dette er en form for lukking av datainnsamlingen, og at man ved slike metoder beveger seg bort fra det kvalitative ideal om åpenhet og unngåelse av styring. På den annen side blir vi alle påvirket av våre fordommer før vi skal gå ut i felten og samle inn data. Dermed kan det påpekes at

forskere alltid på forhånd utpeker seg noen områder de fokuserer mer bestemt på (Jacobsen, 2010). Det ville også kunne bli svært utfordrende å systematisere og forstå helheten i svarene i ettertid, om jeg ikke hadde etablert noen form for styring eller standardisering i spørsmålene (Holter & Kalleberg, 1996). Ved å ha åpne, semi-strukturerte intervjuer, gjorde jeg det åpent for individuelle forskjeller, og at beskrivelser og fortellinger fikk utfolde seg så innholdsrikt som mulig (Johannessen, et al., 2005).

#### **4.2.6 Refleksjoner ved min metodiske gjennomføring**

Umiddelbart etter hvert intervju gikk jeg igjennom notatene, og bygget opp mer utfyllende tekst med fortellinger, sitater og beskrivelser fra intervjuene (Johannessen, et al., 2005, Neumann & Neumann, 2012). Kort tid etter dette ble analyse og tolkning av det innsamlede datamaterialet gjort, for å sikre at viktige utsagn ikke uteble eller ble glemt. Jeg analyserte hvert enkelt intervju for å tilegne meg en dypere forståelse av det enkelte intervju.

I analysearbeidet forsøkte jeg å knytte utsagn og synspunkter fra informantene, opp mot teori som studien omfattes av. Deretter ble de innsamlede dataene kategorisert og systematisert for å gjøre den store, komplekse datamengden mer håndgripelig. Her gikk fokuset mer over til det temaet eller kategorien som dataene omhandlet, og mindre på hvert enkelt intervju. Utsagn og meninger fra intervjuene ble knyttet til temaene og kategoriene som kom på bakgrunn av det innsamlede datamaterialet. Poenget var å få belyst komplekse, detaljerte sider ved datamaterialet (Jacobsen, 2010). Som forsker var det viktig å kunne ha et kritisk blick på hva som ble ansett for å være relevant for å besvare studiens problemstilling, og hva som ble ansett for å være irrelevant. Gjennom analysearbeidet ble det avdekket innsamlet data som ikke hadde sammenheng med problemstillingen, og ulikheter og likheter i synspunkter og meninger knyttet til temaene og kategoriene ble synliggjort (Jacobsen, 2010).

Det var ønskelig fra min side at de jeg intervjuet skulle føle seg avslappet og ha en tillit til meg som forsker. Det kan være utfordrende å få personer til å beskrive og utlevere sin virkelighet til en de nesten ikke kjenner. Jeg som forsker forsøkte i intervjuene å være bevisst min egen rolle og mulighet til å påvirke svarene som kom frem (Ryen, 2002). Samtidig er det svært vanskelig å garantere hundre prosent mot faktorer som kan påvirke samtalene og svarene i intervjuene, og at ikke andre som foretar en liknende studie vil oppnå noe variasjon og forskjeller. Intervjuene varte fra en til halvannen time, og de to ansatte i barnevernet, helsesjefen, lean-konsulenten og rådmannen, kom alle fra en hektisk hverdag, og kunne være preget av et trangt tidsskjema. En annen faktor kan ha vært subjektive oppfatninger og tanker

om fenomenet, som påvirket svarene som kom frem. Interaksjonen mellom meg som forsker og informantene, samt at studien ble gjennomført på en åpen, individualistisk og intensiv måte, kan ha vært den største potensielle feilkilden i studien (Jacobsen, 2010).

Jeg valgte å ha en tillit til informantene og fortellingene som kom fram, og er klar over at de funn som ble gjort gjennom observasjoner, intervjuer og analyser, vil være subjektiv. Det kan dermed ha oppstått skjevheter. Siden studien har blitt gjennomført ved møter mellom mennesker, og intervjuene har vært preget av åpenhet og refleksjon for å få mest mulig datamateriale, vil det være umulig å kopiere intervjuene for å undersøke om man oppnår samme resultat (Johannessen et al., 2005). Forskningsarbeidet kan også ha blitt påvirket av undersøkelsens formål og problemstilling, og dermed bidratt til egne fortolkninger og skjevheter.

Jeg har forsøkt å bygge undersøkelsens problemstilling og intervjuguide med spørsmål basert på teori på området, og knytte tolkning av resultater fra datamaterialet opp mot teorien. Åpenheten i intervjuene gjorde at jeg sto i fare for å bli overivrig og miste fokus på temaene i intervjuguiden, og legge egne faglige og personlige betraktninger inn i intervjuet, samt videre i datamaterialet. Dette har jeg forsøkt å være bevisst på gjennom hele studieprosessen, ved å skille mellom mine egne personlige tolkninger, og det teoretiske rammeverket som har kommet frem i studien, og svarene fra informantene.

Ved at jeg valgte å intervju kun et utvalg av de som var involvert i innføringen av lean i barnevernet, har jeg gått glipp av en del data jeg ville fått om jeg kunne intervju alle involverte i prosessen.

Jeg ser i ettertid at intervjuguiden kunne vært forenklet. Noen av informantene unnlot å svare på noen spørsmål som opplevdes som overlappende med andre, og at de dermed allerede hadde besvart disse spørsmålene. På forhånd hadde jeg tenkt at alle spørsmålene skulle bidra til å utfylle svarene, men i disse tilfellene virket altså noen spørsmål heller forstyrrende for noen av informantene. Samtidig var hensikten med min forskningsmetode å få fram så mye kunnskap som mulig om fenomenet, og det virket derfor hensiktsmessig å formulere spørsmålene for å få undersøkt så mange nyanser som mulig (Jacobsen, 2010).

Noe annet av betydning er at jeg kunne lettere gjengi konkrete utsagn og informasjon fra intervjuene om jeg hadde brukt lydopptak. Jeg vurderte imidlertid at denne type teknisk utstyr

kunne virke forstyrrende på mitt fokus om å komme dypere inn i informantenes fortellinger, og nyanser ved deres refleksjoner (Neumann & Neumann, 2012). Jeg vurderte dette som viktigere enn detaljer bruk av lydopptak kunne gi. Dessuten vurderte jeg at lydopptak kunne gjøre at informantene, eller noen av dem, kunne utelate noe ved fortellingene, som jeg ønsket skulle være så utdypende og narrative som mulig. Jeg valgte derfor å ha oppmerksomheten rettet mot informantene, og noterte det de fortalte underveis.

Andre case-studier av samme fenomen kan vektlegge andre sider og ha andre områder ved fenomenet de ønsker å få belyst, og dermed kan case-studier av samme fenomen få ulike utfall (Ragin & Amoroso, 2011). Jeg har forsøkt å beskrive faktorer og svakheter ved min gjennomførelse av studien, og med dette å øke troverdigheten til studien.

## 5 PRESENTASJON AV CASE OG FUNN

Jeg vil her presentere ulike forskningsfunn som ble avdekket i intervjuer med ansatte fra ledelsen og barnevernstjenesten i Småby kommune. Jeg har tidligere kommet med en beskrivelse av casen som studeres, og hvordan lean har blitt innført i Småby kommune og i barnevernet. Denne informasjonen utgjør et bakteppe som kan være interessant for å forstå konteksten casen befinner seg i. Det dreier seg også om å forstå sammenhengen mellom konteksten og forskningsfunnene som blir beskrevet.

### 5.1 ANALYSE OG PRESENTASJON AV FORSKNINGSFUNN

Nedenfor vil resultater fra analyser av gjennomførte intervjuer bli presentert, og disse vil danne grunnlaget for videre drøfting i diskusjonsdelen. Først analyserte jeg dataene fra intervjuobjektene hver for seg, for å fange opp fellesforståelser eller ulikheter i svarene. Deretter studerte jeg om det var noen fellestrekk eller ulikheter mellom intervjuobjektene i dataene som kom fram.

Resultatene som blir presentert nedenfor følger stort sett den samme strukturen og refleksjonstemaene som framgikk i intervjuguiden. Lean-ansvarlig i kommunen skiller seg ut, ved at vedkommende har hatt et veiledningsansvar i hver enkelt innføringsenhet. Lean-ansvarlig har også hatt en støttende rolle i innføringsenhetene, fordi målet har vært at de etter hvert skulle bli selvgående i lean-arbeidet. Samtidig har vedkommende hatt en ledelsesrolle overfor rådmannens styringsgruppe når det gjelder lean-prosessen i kommunen. Dermed har lean-ansvarlig gitt svar som kan forholde seg både til ledelsessiden i kommunen, og til «det vanlige arbeidet» som har foregått i barnevernet. Likevel har jeg her valgt å plassere lean-ansvarlig innenfor ledelsen.

Sitatene nedenfor er kodet med (VL) for virksomhetsleder, (BL) for tidligere barnevernleder (nå barnevernsansatt), (BA) for barnevernsansatt, (R) for rådmannen og (LA) for lean-ansvarlig.

#### 5.1.1 Intervjuobjektens refleksjoner på hvorfor lean ble innført i barnevernet

Fristbruddene i barnevernet ble oppgitt som en avgjørende faktor for å innføre lean i enheten. Rådmannen (R) forklarer hvorfor ledelsen hadde interesse av å ha barnevernet som en av kommunens innføringsenheter: «*Barnevernet hadde mange overskridelser, fristbrudd på*

*meldinger, slet med flyt i arbeidsprosessene og med arbeidet sitt. De hadde utfordringer med ressursene.» (R). Virksomhetsleder (VL) uttaler at: «De må få raskere framdrift i tjenesten og i sine oppgaver.» (...) «De klarte ikke å møte krav og frister. Jeg mente at lean var en egnet metode som kunne løse opp i dette.» (VL).*

Et overordnet mål er å bruke metodikken på alle områder i barnevernet, hvor det forekommer fristbrudd: *«Nødvendig med nye ideer til forbedringsarbeid innenfor hovedområdene melding, undersøkelse, tiltak og oppfølging i fosterhjem, som barnevernet har fristbrudd på.» (VL).*

LA uttrykker at: *«Øverste leder så et forbedringspotensial i barnevernet. Det var et ønske om å sette dette i system og gjøre lean operativt og gjeldende i barnevernet.» (LA).* LA forteller at en viktig del av lean som tidligere arbeidsmåter ikke har klart i like stor grad, er dokumentasjonen og kartleggingen av arbeidsprosesser. Hun forteller at: *«Lean hjelper å sette forbedringsområder i system.» (...) «Barnevernet har gjennom dokumentasjon av nåsituasjon på konkrete arbeidsprosesser og ideelle prosesser som de ansatte ønsker seg, fått avdekket gevinstpotensiale.» (LA).*

Tidligere barnevernleder (BL) forteller at: *«Tjenesten er pålagt å følge loven og unngå fristbrudd. Tjenesten hadde store overskridelser av fristbrudd.» (BL).* Dette resulterte i mangel på flyt og kvalitet i barnevernsarbeidet, og lean ble innført for å løse utfordringer barnevernet hadde når det gjaldt fristene. Hovedmålene ble bestemt av ledelsen, og det ble gitt beskjed om å lære de barnevernsansatte opp i lean-metoder og lean-verktøy: *«Rollen var å selge lean inn i barnevernet og lære medarbeiderne i redskapene.» (...) «Jeg hadde ansvar med å følge opp de tiltakene som det ble bestemt å følge, og redskap som 5S, som det var bestemt at barnevern skulle følge.» (BL).*

BA uttrykker at lean har ført til endring i tenkemåten hos de barnevernsansatte, ved at: *«Det ble et økt fokus på å tenke hva som er effektivt. Det gjaldt særlig oppgaver og tiden vi bruker på dem. Det var ønskelig å øke flyteffektiviteten.» (BA).* BA vektlegger også at: *«Det var et fokus på effektivisering for å lette arbeidshverdagen vår.» (BA).*

BL reflekterer rundt rutiner og flyt i barnevernet, og mener at: *«Det har alltid vært en utfordring for tjenesten å følge rutiner. Lean har hjulpet tjenesten i å følge rutiner på en bedre måte, og det øker flyten i tjenestene.» (BL).* Vedkommende mener lean er en metode som:

«Gir gode redskaper, gode rutiner, den bidrar til å sikre kontroll og kvalitet når det gjelder viktige oppgaver i tjenesten.» (BL).

Ledelsen hadde interesse av å rette oppmerksomheten mot effektivitet og ressursbruken i barnevernet. R uttaler at kommunen valgte å innføre lean i barnevernet fordi: «Den ser på arbeidsprosesser, hva er det enheten gjør og får gjort, og hvordan gjør de det?» (R).

Det blir begrunnet at en viktig del av lean går på hvordan konseptet kan bidra til bedre utnyttelse av ressursene i barnevernet: «Den systematiske gjennomgangen av arbeidsprosesser, at lean systematisk går nøye gjennom arbeidsoppgaver.» (R).

R legger vekt på at metodikken i lean, gjør at enheten får dokumentert hva de får gjort, og hvordan de gjør det. Lean sørger for å synliggjøre hvorfor det forekommer grove tidsbrudd og avvik, og hva barnevernet gjør for å håndtere dette. BL reflekterer også rundt dette: «Handlet mye om at tjenesten brøt lovens frister. I verdistrømanalyse prosessen brukte de mye tid på å jobbe med de ulike punktene.» (...) «Verdistrømanalyse er bra til å se på nåværende situasjon og ideell situasjon ved at bedre rutiner blir etablert.» (BL). Verdistrømanalyse pekes ut som et verktøy som har hatt vesentlig betydning for innføring av lean, og barnevernet har brukt mye tid og ressurser på kartlegging av ideelle prosesser innen fire prioriterte områder; melding, undersøkelse, tiltak og oppfølging i fosterhjem. LA uttrykker at: «Barnevernet har jobbet med forbedringsforslag gjennom kartlegging av arbeidsprosesser for å nå ideelle prosesser.» (LA).

BA forteller om et spesielt stort press på barnevernssaker som kan komme akutt, og hvor det ofte forekommer utfordringer knyttet til merarbeid og dokumentasjon. Vedkommende uttrykker hvordan lean kan forbedre tjenestene i barnevernet: «Lean er et verktøy til å gjøre jobben lettere for meg. Jeg kunne tenke meg at lean kunne forenkle og standardisere skjemaer for fylkesnemdsaker.» (BA).

Disse funnene viser at ledelsens interesse for å innføre lean i barnevernet, først og fremst er for å fjerne tidsbruddene i melding, undersøkelse, tiltak og oppfølging i fosterhjem. For ledelsen er innføring av lean en løsning for å se på ressursbruken i barnevernet, og effektivisere enheten for å unngå fremtidige grove brudd på krav og frister. Det vektlegges at lean gir gode målinger og dokumentasjon av arbeidet de barnevernsansatte gjør, og får frem hva de har fått til med lean, og hva de ikke har fått til.

De barnevernsansatte påpeker vanskeligheter med å klare fristene og følge rutiner. Det hevdes at lean kan forenkle arbeidsoppgaver innen barnevernssaker, forbedre rutiner og gjøre arbeidet i barnevernet lettere. Det framheves at det er ønskelig å øke flyteffektiviteten, med utgangspunkt i å få bedre tid til sakene og brukerne, som dermed kan øke kvaliteten i tjenestene. Spesielt knyttes en interesse til bedre rutiner og forbedringer i akuttsaker og møter med familier og barn.

### **5.1.2 Intervjuobjektene reflekser om holdninger til lean**

Ledelsen legger vekt på at involvering av barnevernets ansatte er en viktig del av lean.

R forteller at: «*Lean er medarbeiderskap, og det er de ansatte som står for forbedringsarbeidet.*» (R). Ledelsen mener at de barnevernsansatte får innflytelse gjennom deltakelse i lean-prosessen, og at de kan fremme forslag til forbedringer:

«*Lean skaper innovasjon ved at det blir lettere å fange opp ideer til forbedring.*» (...) «*Lean kan bidra til en kultur for forbedringsarbeid hvor medarbeiderne blir motivert til å komme med nye ideer.*» (VL). LA mener at lean har bidratt til at barnevernet har identifisert gevinstpotensial på forbedringsområdene, og at medarbeiderne har blitt motiverte til å jobbe med lean: «*De har gjennom kartlegging av ideelle prosesser klart å identifisere gevinstpotensialer.*» (...) «*Det har kommet mange gode forslag, og det er fordi medarbeiderne ser forbedringsmulighetene.*» (LA).

De barnevernsansatte forteller at lean gir en større bevissthet på brukerne i tjenestene, som i mange tilfeller ikke får tjenestene innenfor lovpålagte tidsfrister. Det ligger et ønske om innovasjon for å forbedre flyteffektiviteten, og kvaliteten på tjenestene: «*Lean gir mulighet til å fokusere på kvalitet og flyt.*» (...) «*Det er en slags intern kontroll som samtidig øker flyteffektiviteten.*» (BL).

BA forteller om viktigheten av de ansattes kunnskap og innspill til å forbedre tjenestene i barnevernet: «*Det blir tatt opp mye viktig fra diskusjoner, som gir gode forslag, og som kunne forbedre og forenkle arbeidet i tjenestene.*» (BA). BA nevner oppgaver som er viktig for de barnevernsansatte: «*Når det gjelder hva som er viktig å forbedre, kan det være i meldingsmottak. Å forenkle prosessen og standardisere i fylkesnemdsaker vil kunne gjøre arbeidshverdagen lettere.*» (BA).

Med tanke på at lean har en annen tilnæringsmåte og en annen språkdrakt å jobbe etter, har de ansatte i barnevernet virket overraskende positive og åpne for å bruke lean-metodikken.



Det knytter seg for det første til nye forslag og tiltak for å gjøre arbeidet lettere. For det andre handler det om å få mer tid til brukerne.

De ansatte i barnevernet har kritiske synspunkter knyttet til hvordan verktøyene brukes, og prioritering av deres forslag og ideer. BL mener at lean har metoder og verktøy som kan gi gode resultater i barnevernet i form av bedre kvalitet, orden og flyt. Samtidig stiller vedkommende seg kritisk til styringen i lean, som kan gå utover autonomien og den faglige skjønnsutøvelsen. *«De ulike målene ble bestemt av ledelsen, som barnevernet skulle følge.» (...)* *«Det er en styrt prosess. Lean kan gi gode rutiner, men det kan også bli for mange rutiner, mange maler og punkter som sier at «du skal gjøre slik og slik.»* (BL).

Det rettes også et kritisk blikk mot måten lean ble innført på. *«Toppledelsen ønsket å gjennomføre lean i hele tjenesten. Barnevernet brukte mye tid på opplæringa og verktøybruken. Noen fikk lite opplæring. Det var kompliserte saker å følge opp i meldinger og undersøkelser, og å bruke lean på. Ikke alle følte at lean hjalp dem i barnevernsarbeidet.»* (BL).

BA forteller hvordan verktøyet verdistrømanalyse ble brukt: *«Prosesen i verdistrømanalysearbeidet foregikk ved at tiden ble regnet ut fra melding kom inn, til saker ble henlagt, eller det ble iverksatt tiltak. Alle aktiviteter, første-samtale, risikoanalyser, telefon-kontakt, ble regnet ut. Det ble lange, og mange prosesser, og det var voldsomt og omfattende.»* (BA). BA reflekterer over hvordan verdistrømanalyse ikke uten videre passer inn i barnevernets arbeid: *«Verdistrømanalysen er for omfattende. Ingen barn og familier er like. Da måtte alle bekymringsmeldinger ha kjørt sin egen verdistrømanalyse, slik at målingene og tiden man regnet ut ble riktigere.»* (BA).

Ledelsen mener lean har ført til endringer i tenkemåten hos de barnevernsansatte, ved at de har vært med på kartlegging av egne arbeidsprosesser, og fått en større oversikt over tidsbruk i arbeidet. *«Lean bidrar til en endring i holdning når det gjelder å se sine egne arbeidsrutiner, og arbeidsflyt- og gang.»* (R). Før hadde ikke de barnevernsansatte forutsetninger for å fange opp hva som skjer i arbeidsprosessene, på grunn av veldig høyt tidspress og mindre oversikt. Lean tilrettelegger for en større oppmerksomhet på aktiviteter som er verdiskapende, eller som er sløseri. *«Mer systematisk, lettere å fange opp ideer til forbedringer.» (...)* *«Noe viktig er diskusjonene på tidsbruken. Medarbeiderne blir flinkere til å vurdere tidsbruken.»* (VL).

Ledelsen gir uttrykk for at det er sentralt at lean motiverer de barnevernsansatte til å ha fokus på effektivitet og kvalitet, samt sikre at dette forbedres.

Det vektlegges at: *«Arbeidsmåten oppfordrer til å tenke kreativt, samtidig som det sikrer at innovasjoner blir gjennomført.» (...)* *«Ansatte får en større rolle i sitt eget arbeid. De får større innflytelse på arbeidsplassen.»* (R). Kartlegging av arbeidsprosesser gjennom måling og dokumentasjon i verdistrømanalyser, ser ut til å bli høyt prioritert hos ledelsen. Dette gjelder spesielt siden verdistrøm målinger har blitt gjort innenfor alle tjenestene med fristbrudd, hvor målet er å fjerne disse. Ledelsen mener at tiden til måling og dokumentasjon av tidsbruk, har ført til gode forbedringsforslag og forbedringstiltak, for å nå målet om fjerning av fristbrudd.

På ukentlige tavlemøter ble alle ansatte i barnevernet invitert til å delta med innspill og ideer til forbedringer. BA uttaler at: *«På tavlemøtene var det i perioder mange som deltok med forslag. Denne arenaen ble mer forstått som medarbeiderdrevet innovasjon og lean.»* (BA). På tross av dette uttrykker BA at rammene for å prioritere forslag som kom fra dem, var ganske smale: *«Det var krav om to gule lapper med forbedringsforslag til hvert tavlemøte. Det ble mye fokus på å følge instruksene, og mindre på gjennomførelse av aktuelle områder som vi gjerne ville forbedre, som å gjøre arbeidet i akuttsaker enklere og mer effektivt. I stedet ble fokuset på tiltakslisten eller forbedringslisten.»* (BA). BL gir uttrykk for at man kunne ha lyttet mer til de barnevernsansatte: *«Jeg skulle ha vært mer lydhør for medarbeiderne. Endringsforslag skal være to-veis, i tjenesten gikk det mer en-veis fra leder til medarbeiderne. Det ble et fokus på å gjennomføre verktøy og forbedringstiltak.»* (BL).

Funnene avdekker at ledelsen mener lean tilrettelegger for medarbeiderinvolvering. De hevder også at kartlegging av arbeidsprosesser og tidsbruk, har ført til et engasjement og mange forslag fra de ansatte i barnevernet. Ledelsen ser det som essensielt at forbedringsarbeidet knytter seg til fjerning av tidsbruddene. Det fremheves at tiden til verdistrøm målinger, gjør at de barnevernsansatte ser sin egen arbeidsgang og tidsbruk, og forbedrer disse.

For de ansatte i barnevernet innebærer lean en større interesse for å forbedre kvaliteten og flyteffektiviteten i tjenestene. Forslag som dukker opp er blant annet forenkling av arbeidsoppgaver som det er stort press på i barnevernet, som meldingsmottak. De har gradvis fått kritiske synspunkter på hvordan lean brukes i barnevernet. Lean betraktes som en styrt prosess, og de mener metodikken ikke helt er tilpasset barnevernets tjenester og oppgaver.

Videre uttrykkes det at rammer for å komme med forslag er smale, og at de barnevernsansattes forslag i mindre grad blir prioritert.

### **5.1.3 Intervjuobjektene opplevelse av lean-innføringen i barnevernet**

De ansatte i barnevernet uttaler at lean fører til mange forslag på ting de enkelte ansatte har ønsket å gjøre noe med: «*Lean fører til mange ønsker på ting vi vil ta tak i, for eksempel hvordan barnevernsmøter med barnet og familien kunne forbedres.*» (BA). Selv om funnene tyder på at de barnevernsansatte selv mener lean-prosessen blir styrt, opplever de også at lean hjelper dem i arbeidshverdagen. «*Grunnlaget for å engasjere seg i lean er at det lager bedre struktur og rutiner.*» (...) «*Lean har hjulpet tjenesten i å følge rutiner på en bedre måte, og det øker flyten i tjenestene.*» (BL). Bedre struktur og rutiner hevdes å kunne gi fortgang i sakene, så de får gjennomført barnevernssaker fortere enn før. Dette kan bidra til mer tid til brukerne, og andre barnevernssaker. LA mener at de ansatte i barnevernet har blitt engasjerte til å komme med forbedringsforslag, ved at de har identifisert gevinstpotensial på forbedringsområdene.

VL, som er helsesjef og overordnet leder for barnevernet, har vært tilstede på flere tavlemøter. Hun forteller at: «*Ukentlige tavlemøter gjør at det blir gitt handlingsrom til å komme med forbedringsforslag som blir tatt opp felles, og lean sikrer at forbedringsforslag blir fulgt opp med tiltak.*» (VL). Vedkommende forteller om hvordan lean involverer de barnevernsansatte spesielt ved at de ser verdikjeden over alle deler av arbeidsprosessene, og at det skaper en følelse av å være en del av noe felles. R påpeker at: «*Medarbeiderne får en gjennomgående oversikt over gangen i hele arbeidsprosesser, og de har blitt mer aktive med innovasjoner til å forbedre gangen og flyten i arbeidsprosesser, for eksempel med forslag om å fjerne flaskehals og treghet i saksbehandlinger.*» (R).

Ledelsen mener lean tar hensyn til hva ansatte i barnevernet selv ønsker å forbedre, og at de barnevernsansatte har blitt motivert av å se gapet mellom det de klarer å levere nå, og hva de kan levere i fremtiden (ideelle situasjoner). «*Lean er medarbeiderskap. Det er medarbeiderne som ser og finner forbedringsområder. Men de er avhengig av at leder legger til rette for at de kan få tilstrekkelig tid til å jobbe med forbedringer.*» (LA).

BL poengterer også målinger på nåsituasjoner og ideelle, framtidige situasjoner som viktige: «*Verdistrømanalyse er bra til å se på nåværende situasjon og ideell situasjon ved at bedre*

*rutiner blir etablert.» (BL). Vedkommende mener dette kan bidra til å øke flyteffektiviteten, ved at de barnevernsansatte kan ha større fokus på oppfølging og tid med brukerne. BL påpeker også at de opplever tiden til verdistrømanalyser som å ta mye tid fra arbeidet med brukerne og sakene: «Det ble brukt veldig mye tid på verdistrømanalyse og ideelle prosesser.» (...) «De opplevde at dette tok tid bort fra saksarbeidet.» (BL). BL mener bruken av verdistrømanalyse ble komplisert, ved at verktøyet ikke ble tilpasset variasjonen og kompleksiteten de møter i arbeidshverdagen: «Barnevernet var ikke gode nok til å få et eieforhold til verdistrøm-prosessene.» (...) «Det er vanskelig å anslå tidsbruk og hva vi bruker tiden på, for eksempel fosterhjem, når det gjelder antall besøk, telefon-kontakt, alle samtaler.» (BL).*

BA stiller seg kritisk til tiden de har brukt på verktøyet 5S i barnevernet: «Det var en periode hvor 5S skulle gjennomføres på hele avdelingen, og det var ingen unntak. Hele avdelingen skulle ryddes, skrubbes og sorteres». (...) «Ryddingen i 5S hjalp for å få mer orden og fortgang, men det ble demotiverende å gjøre rent og sortere i alle rom, når det var masse som måtte gjøres av oss i barnevernssaker.» (BA). De barnevernsansatte gir uttrykk for at lean-verktøyene er strukturert og styrt utenfra, og at tiden til verktøyene kan gå utover tiden til brukerne og sakene.

Lean-innføringen gir en generell større oppmerksomhet mot bedre orden og flyt, og det er viktig at de barnevernsansatte jobber etter lean-metodikken. Det gis uttrykk fra intervju med noen i ledelsen om at tidligere barnevernleder (BL) kommer i en viktig rolle som motivator, for å engasjere de barnevernsansatte til å daglig og systematisk følge opp lean-arbeidet. Å følge opp forbedringsforslag som står på tiltaksliste og fullføre forbedringstiltak, beskrives som et hovedansvar hos barnevernleder, men samtidig er dette et ansvar hos alle ansatte i barnevernet.

Oppsummeringsvis belyser funnene at det er på tavlemøtene at ansatte i barnevernet opplever at de blir mest involvert i lean-arbeidet. Rammene for å komme med nye forslag til forbedringer er ganske snevre, siden fokuset på forbedringer knytter seg til fjerning av tidsbruddene. De barnevernsansatte har forslag som de opplever ikke blir særlig prioritert. De opplever at verdistrøm målinger og bruk av 5S for å rydde og skrubbe blir prioritert. Det hevdes at dette tar tid bort fra brukerne og sakene. Dette står i motsetning til deres interesse av å få mer tid til å jobbe med brukerne og sakene.

Ledelsen legger vekt på at lean har ført til større medarbeiderinvolvering i forbedringsprosesser, og at ansatte i barnevernet har kommet med mange forslag for å forbedre flyten i arbeidsprosesser. Samtidig uttrykkes det at de ansatte i barnevernet må få nok tid til å jobbe med forbedringstiltak. Det er avgjørende at barnevernet følger lean-metodikken, og at forbedringstiltak blir prioritert.

#### **5.1.4 Intervjuobjektene opplevelse av barrierer i lean-innføringen i barnevernet**

Ledelsen påpeker at det har vært viktig at leder og medarbeiderne jobber målrettet med forbedringsarbeid, for å få gjennomført forbedringstiltak. Dette har ikke blitt gjennomført som ønsket. LA reflekterer rundt dette: *«Barnevernet har gjennom kartlegging av ideelle prosesser innenfor prioriterte forbedringsområder, avdekket gevinstpotensialer. Men de har ikke prioritert å jobbe målrettet med forbedringstiltak for å nå de ideelle prosessene. De har ikke klart å få realisert gevinstene, som de hadde oppnådd om de hadde brukt nok tid på forbedringstiltakene.»* (LA).

BA mener at barnevernet har brukt mye av ressursene sine til verdistrøm målinger og 5S. Det uttrykkes at: *«Man kunne brukt verdistrømanalyse-verktøyet mer grundig på mer konkrete oppgaver. Eksempelvis et barnevernsmøte. «Hvordan gjennomføres det? Hvorfor slik? Får vi gjort det vi skal?» I stedet ble det for uoversiktlig, og grobunn for mye diskusjon.»* (BA).

Dette kan tyde på at de barnevernsansatte ønsker at lean-verktøyene i større grad kunne hjulpet dem i arbeidsoppgavene, og at de har ideer for hvordan lean kan brukes i barnevernet. Slik lean har blitt gjennomført, opplever de ikke at metodikken har hjulpet dem til å få mer tid til brukerne og barnevernssakene. *«Disse metodene og prinsippene 5S og verdistrømanalyse, har hatt mer fokus enn medarbeiderne.»* (BA).

En opplevelse av at mye lean-arbeid går til bruk av verktøy som 5S og verdistrømanalyse, gjør også at det skapes en variasjon i forståelse og motivasjon for å jobbe med lean i barnevernet. BL mener at: *«Det kunne ha gått lettere om det hadde blitt gjennomført verdistrømanalyse og forbedringstiltak på et område om gangen. Det hadde gitt større oversikt og vært lettere å se resultater for de ansatte, det hadde også vært lettere å følge opp og klare å gjennomføre.»* (...) *«Det har vært stort fokus på effektivisering og kvalitet. Hvis vi kunne jobbet med dette mer konkret på noen tjenester, kunne disse tjenestene bli mer effektivisert, og vi kunne kommet nærmere å nå fristbruddene.»* (BL).

Lean blir beskrevet som å ha blitt innført for bredt i barnevernet. Målinger og forbedringstiltak har omfattet alle tjenestene med fristbrudd, meldinger, undersøkelser, tiltak og oppfølging i fosterhjem, for å fjerne fristbruddene. For de barnevernsansatte, som har mye press på seg fra før, har dette blitt opplevd av flere som ekstraarbeid. Konkret går det for eksempel på mye tid som har gått til verdistrøm målinger, og at 5S har blitt gjennomført med grundig rydding, sortering og skrubbing i alle rom på avdelingen. Barnevernet har også hatt utfordringer med å få fullført forbedringstiltak, noe som har gjort det vanskelig for dem å se synlige effekter av lean-arbeidet.

Ledelsen uttaler at barnevernet må jobbe målrettet med lean-arbeid og forbedringstiltak, for at lean skal innebære en kulturendring: *«Viljen til å jobbe med kontinuerlig forbedring er der, samtidig oppleves det som vanskelig å endre personalet. De ansatte har ikke vært flinke til å følge rutiner som de skal, og en del av årsaken er tidspresset de har.»* (VL). Det oppleves fra ledelsen som at det kan være noen kulturelle barrierer for å gjennomføre forbedringstiltak i lean: *«Det er mye press på å levere tjenester i barnevernet, og de har fått en økende omfang av oppgaver. Dette kan ha ført til at arbeidet med å gjennomføre forbedringstiltakene har blitt nedprioritert. Det har manglet en organisering med å sette av tid nok og jobbe målrettet for å nå ideelle prosesser.»* (LA).

Funn fra intervju med tidligere barnevernleder (BL), belyser at rollen som motivator og pådriver for lean, har vært utfordrende i forhold til en lean-innføring som oppleves styrt og tungrodd: *«Barnevernet hadde mye press på seg fra før, og å innføre lean i hele tjenesten er svært vanskelig.»* (BL). Det beskrives som at det blir vanskelig å motivere de barnevernsansatte, når lean-prosessen blir for omfattende og komplisert.

Engasjementet til lean gikk ned etter en stund i innføringstiden, og BL måtte gradvis ta mer initiativ for å komme med endringsforslag, og velge ut team som skulle jobbe med forbedringstiltak. *«Motivasjonen har i perioder vært litt dårlig. Det ble et fokus på å følge verktøy og forbedringslisten. Ideer fra ansatte ble skrevet opp, men satt i kø. Jeg sitter med tiltakslisten med forbedringer som skal gjennomføres i tjenesten, og ingen sier ja. Kunne heller tatt oss tid til forslagene.»* (BL).

BL mener at: *«Flere mista motivasjonen. Ingen rakk opp hånda tilslutt.»* (BL).

BA forteller at: *«Jeg har vel en opplevelse av at det eksisterer en fasit. Det skulle gjennomføres på en bestemt måte. Det var fokus på 5S. At vi fikk mer orden, hjalp litt. Men det ble vanskelig for de ansatte å vite hva skulle se etter, men de ble heller ikke tatt med på «hva er det vi ønsker å forbedre?» Det var også fokus på tiltakslisten, og det ble demotiverende.»* (BA).

R mener at: *«Det virker som lean-arbeidet i barnevernet stopper opp når forbedringsforslagene som det skal jobbes med, ikke blir gjennomført. Flyten og prosessen stopper opp, og det kan bremse motivasjonen til å jobbe med kontinuerlige forbedringer.»* (R). Det uttrykkes at lean skal være medarbeiderdrevet, og tanken har vært at den grundige gjennomgangen av arbeidsprosessene i barnevernet som lean har medført, skulle rette fokuset mot flyt og forbedringsarbeid innenfor hovedområdene. Rådmannen gir uttrykk for at eieforholdet til lean ikke har vært bra nok i barnevernet. *«Eieforholdet til lean har ikke kommet helt på plass.»* (R).

Dette kommer også fram hos de barnevernsansatte: *«Lean skal være medarbeiderdrevet. Vi skal bli spurt: «hva er viktig for deg? Hva vil du forbedre?» Dette forekom ikke. Barnevernet ble kasta ut idet, og hadde lite forutsetninger for å forstå tankegangen i lean-prosessen de satte i gang med, deriblant all verdistrømanalyse-arbeidet.»* (BA). De er kritiske til at medarbeiderinvolvingen ikke har vært større i hva som skal forbedres. Dette kommer i tillegg til en opplevelse av at deres forslag i en del tilfeller ikke blir prioritert.

VL mener at: *«Nå er det klare mål, og det er tydeliggjort hvilke aktiviteter som må foregå på de ulike hovedområdene. Det forutsetter at det er nok folk til å gjennomføre dem.»* (...) *«Barnevern har ikke klart å følge opp tiltak.»* (VL).

Lean-arbeidet og forbedringstiltakene har vært sentrale for å forbedre tidsbruken og effektiviteten i barnevernet, med den hensikt å få mest mulig ut av ressursene for å møte krav og frister. Mangel på gjennomføring av forbedringstiltakene gjør at barnevernet ikke har lyktes med dette.

BA reflekterer over hvordan lean-innføringen i barnevernet handlet mye om verktøy, og mindre om medarbeiderdrevet innovasjon. *«Hvis noen kom med forbedringsforslag, så måtte forslaget skrives på en gul lapp og vente på tavla i kø, for der lå det allerede mange andre tiltak. Og tid til forbedringstiltak ble det dårlig med. Men ryddingen (5S) skulle gjøres.»* (BA).

BL forteller at fokuset på bruk av tavlemøter og 5S, gjør at noen ansatte i barnevernet forbinder selve lean-konseptet med metoder og verktøy. Videre har det oppstått meninger om at lean-tiltak som rydding og standardisering, tar bort viktig tid til primæroppgavene i barnevernet.

Forskningsfunnene viser at ledelsen opplever lean-innføringen i barnevernet som krevende. Det uttrykkes at verdistrømanalyser på fire hovedområder kan ha medført vanskeligheter med å få fullført forbedringstiltak, og få vist effekter av lean-arbeidet.

Organisering av lean-arbeidet og gjennomføring av forbedringstiltak er sentralt for ledelsen, og det hevdes at barnevernet burde ha prioritert organisering av lean i større grad enn det som har skjedd. Det er en interesse hos ledelsen for å endre kulturen i barnevernet til å følge lean-rutiner, og jobbe målrettet etter å gjennomføre forbedringstiltak. Dette oppleves derimot som vanskelig. Mangel på gjennomføring av forbedringstiltak gjør at effekter av lean-arbeidet uteblir, og flyten i prosessene stopper opp.

De barnevernsansatte mener lean-innføringen med verdistrømmer på fire hovedområder, og måloppnåelse om bedre flyt og fjerning av fristbrudd innenfor disse områdene, har gjort det vanskelig for dem å forstå hele lean-prosessen. Det virker som om motivasjonen for å jobbe med lean har gått ned på grunn av en opplevelse av lean som utenfor det vanlige barnevernsarbeidet. Funnene kan tyde på at de barnevernsansatte har savnet mer av forbedringer direkte i saksarbeidet og i tjenestene. Lean oppleves som styrt mot verktøybruk og forbedringsliste som blir gjennomgått på tavlemøter. Det oppleves i mindre grad som medarbeiderdrevet. Det savnes et fokus på innovasjon og på hva de barnevernsansatte selv ønsker å forbedre.

## **5.2 ULIKE INTERESSER**

Som fremkommet i intervjuene mener ledelsen at å følge lean-metodikken og jobbe med forbedringstiltakene, vil bidra til reduisering av sløseri og bedre utnyttelse av ressursene. På sikt vil dette forbedre flyten i arbeidsprosessene og fjerne tidsbruddene. Ledelsen har interesse av at rutiner og planlagte aktiviteter som følge av lean-prosesser blir fulgt, og i intervjuene påpekes det at lean-metodikken vil gjøre at barnevernet får mer tid til oppgavene sine.



For de barnevernsansatte ligger det en interesse for å bruke lean-metodikken mer smalt og direkte i tjenestene og oppgavene. Slik de opplever måten lean har blitt innført på, har ikke lean forenklet arbeidet eller hjulpet dem til å få mer tid til brukerne og sakene. De barnevernsansatte har interesse av å bli mer involvert i hva som forbedres og hva verktøyene skal brukes til. I tillegg er de opptatte av å forbedre kvaliteten i tjenestene til brukerne.

Ledelsen er mer interessert i å bruke lean for å oppdage tidstyver, og at det skapes bedre flyt i alle arbeidsprosesser som har hatt grove fristbrudd. Bruk av verdistrømanalyser og fokus på forbedringer innenfor tjenestene melding, undersøkelse, tiltak og oppfølging i fosterhjem, har vært viktig for ledelsen, for å se på ressursbruken og kvalitetssikre disse tjenestene.

Funn fra intervjuene viser at for ledelsen har synliggjørelse og dokumentering av ressursbruk, og hva som har blitt gjort for å løse utfordringer, vært en sentral del av lean i barnevernet. De barnevernsansatte uttrykker at det er utfordringer med ressursbruk i enheten, og at det er viktig å øke flyteeffektiviteten i tjenestene. Ut ifra funn i intervjuene virker det som det er en ulik interesse knyttet til verdistrømanalyser, og forbedringstiltak på fire hovedområder, som beskrives å være omfattende og komplekst.

De barnevernsansatte mener forbedringstiltak innenfor melding, undersøkelse, tiltak og oppfølging i fosterhjem, blir for mye for enheten. Det uttrykkes at lean heller kunne vært innført med verdistrømanalyse og forbedringsarbeid på ett hovedområde om gangen. Det virker ikke som de ansatte i barnevernet legger så stor vekt på synliggjørelsen og dokumentasjonen av arbeidsprosesser som lean har ført til. De opplever lean-prosessen som styrt, og at fokuset i altfor stor grad går på forbedringslisten og verktøy som 5S og verdistrømanalyser.

Selv om verktøyene blir opplevd som nyttige virkemidler, er de barnevernsansatte mer interessert i lean som innovasjon og metode, for å forbedre kvaliteten og flyten på konkrete arbeidsoppgaver. Bruk av verktøy som 5S for å få orden og ryddighet generelt på hele avdelingen, beskrives som å gi en varierende forståelse av hvordan lean skal være til hjelp i barnevernet. Begrunnelsen er at verktøybruken tar mye tid og krefter bort fra barnevernsarbeidet. Det ligger en større interesse i å bruke lean-metoder for å forenkle arbeidsoppgaver, blant annet i saker som meldes inn til fylkesnemda.

Det påpekes verdien av å bruke kompetansen og fagligheten til de ansatte i barnevernet innen forbedringsarbeid, for eksempel i akuttsaker og kontakt med barn og familier.

Det virker som om ledelsen har interesse av at verktøyer som 5S, vil kunne skape bedre orden og gjøre det lettere å finne ting for de barnevernsansatte. Det har vært viktig for ledelsen at lean-innføringen har kunnet gi raske og positive effekter, som bidrar til endring av kulturen i barnevernet, til å følge rutiner og prosedyrer bedre enn før. De ansatte i barnevernet er interessert i at lean kan brukes direkte i arbeidsoppgavene, men opplever at lean kommer oppå de daglige arbeidsoppgavene. Dette fører til varierende forståelse blant de barnevernsansatte for hva lean skal føre til i barnevernet, og de opplever lean i mindre grad som innovasjon og medarbeiderdrevet.

I intervjuene uttaler ledelsen at lean i barnevernet skal være medarbeiderdrevet innovasjon, ved at de de ansatte i barnevernet har mulighet for å fremlegge nye ideer på tavlemøter. Det virker som både ledelsen og de barnevernsansatte er interessert i å bruke lean for å fange opp nye ideer og innspill, og tavlemøtene beskrives som en innovasjonsarena hvor alle er involvert. For ledelsen har det vært viktig at de barnevernsansatte blir motiverte til å jobbe med forbedringstiltak, og dermed forbedre sine egne arbeidsprosesser.

Ledelsen gir i intervjuene inntrykk av at innovasjon bør skje innenfor hovedområdene melding, undersøkelse, tiltak og oppfølging i fosterhjem. Å fremme forslag til forbedringer på tavlemøter og gjennomføring av forbedringstiltak, betraktes som viktige innovasjonsprosesser som fører til kontinuerlige forbedringer. Intervjuer med ledelsen avdekker frustrasjon over utfordringer med å få barnevernet til å følge lean-metodikken, og gjennomføre forbedringstiltak i lean-arbeidet.

Intervjuene fra barnevernet avdekker at den lavere motivasjonen til å jobbe med lean, sees i sammenheng med et fokus på forbedringstiltak og verktøybruk, og mindre på forslag og innspill fra de barnevernsansatte. Det er interesse hos disse for at lean kan foregå mer åpent. Dette innebærer at de i større grad kan delta og påvirke hvordan lean skal brukes i barnevernet, og hvilke områder og oppgaver som skal forbedres.

De ønsker at prosessen skal være medarbeiderdrevet, ved at de blir spurt direkte hva de vil forbedre.

## 6 DISKUSJON

Dette kapitlet tar utgangspunkt i teorirammeverket, og diskuterer forskningsfunn som casestudiet har avdekket opp mot teorien. Det er spennende å se om funnene støtter oppunder det som er fremkommet i teorirammeverket, eller om dette er inkonsistent. Videre håper jeg at det er noe i forskningsfunnene som kan være med på å besvare problemstillingen.

Jeg vil gå nærmere inn på hvordan lean har blitt innført i barnevernet, ved å se på målene for lean-arbeidet og verktøy fra lean som har blitt brukt. Med utgangspunkt i teori og forskningsfunn, vil studien se nærmere på ulike tilnærminger som kan oppstå under innføring av lean i barnevern. Ut ifra aktørens fortolkninger, vil studien se på om forutsetningene som har vært i Småby kommunes barneverntjeneste, bidrar til at lean fungerer i enheten, eller om det ikke fungerer.

### 6.1 RESSURS- ELLER FLYTEFFEKTIVITET

Ledelsen legger vekt på at målet med lean må være å få snudd de grove tidsbruddene barnevernet har hatt innenfor tjenestene sine. Det gis uttrykk for at enheten strever med å følge rutiner og oppnå flyt i arbeidsprosessene. Ledelsen beskriver hvordan barnevernet har et vedvarende høyt press på tjenestene, og hevder at rutiner ofte kan bli lagt til side når det er hektisk og kaotisk. Ledelsen mener også at de barnevernsansatte ikke utnytter ressursene sine godt nok, og at det går utover effektiviteten og kvaliteten i barnevernsarbeidet. Det gis uttrykk for at lean kan være en god løsning for å effektivisere tidsbruken i arbeidet og oppgavene, slik at barnevernet unngår flere smell med å innfri lovpålagte frister i tjenestene. Lean-arbeidet bør ifølge ledelsen fokusere på forbedringer som gjør at enheten får utnyttet ressursene på en bedre måte.

De ansatte i barnevernet hadde en positiv innstilling til lean i startfasen av innføringsperioden, og engasjementet på tavlemøtene var veldig høyt. Ingenting i intervjuene vitner om at de barnevernsansatte reagerte på terminologien i lean. Dette er overraskende i forhold til at barnevernet opererer i en annen kontekst enn det lean opprinnelig ble utviklet for. En årsak til dette kan være at de barnevernsansatte har blitt påvirket gjennom industriområdet i kommunen, som har brukt lean gjennom mange år. En annen faktor er at Småby kommune begynte med lean-innføringen i kommunale enheter to år før lean ble innført i barnevernet, og

hadde allerede da fått positive resultater og «suksesshistorier» med bruk av konseptet. Når resultater fra intervjuene viser at motivasjonen til lean har dalt over tid i barnevernet, kan det ha sammenheng med at de ansatte har opplevd et større krav om å jobbe mer effektivt, og bli flinkere til å utnytte ressursene etter lean-innføringen. Det kan ha bidratt til et større arbeidspress i hverdagen deres, og medvirket til at de blir fortere slitne.

De barnevernsansatte mener at de har strevd med å følge rutiner og innfri frister i tjenestene. Den nye tenkemåten i lean har ført til en interesse for å bedre flyteffektiviteten i barnevernsarbeidet. Dette innebærer å få unna barnevernssaker fortere, med utgangspunkt i brukeren. Det betyr å ikke sette bort saker for så å ta dem frem senere, og finne løsninger for å forenkle og gjøre sakene lettere å fullføre. Tanken er at brukerens behov oppfylles fortere og gir større kundetilfredshet. De ansatte i barnevernet mener at dette også hever kvaliteten i arbeidet, fordi flyteffektivitet frigir tid til brukerne eller andre saker. Videre ønsker de å bruke ressursene på å øke flyteffektiviteten i arbeidet, slik at de får unna saker fortere og får mer tid til brukerne. Dette knyttes spesielt til tyngre barnevernssaker som omsorgsovertakelsessaker og fylkesnemdsaker.

Ledelsen innførte lean i Småby kommune med en interesse om å oppnå bedre effektivisering i organisasjonen. Et annet mål var å få utnyttet ressursene bedre for å øke kvaliteten i tjenestene, og utføre flere tjenester med de samme ressursene. Barnevernet ble tidlig plukket ut som en innføringsenhet, da enheten ut ifra sin kapasitet ikke klarte å nå tidsfristene. Verdistrømanalyser og målinger ble gjort for å synliggjøre arbeidsprosessene i barnevernet, og se nøye på hvordan de utførte arbeidet. I forbedringsarbeidet kartla de barnevernsansatte tids- og ressursbruk ut ifra hva de greide å oppnå, og hva de ønsket å få til med sine ressurser i ideelle, fremtidige situasjoner. De gir uttrykk for at dette ble bestemt av ledelsen, og det samme gjelder at det skulle gjennomføres verdistrømanalyser på fire hovedområder.

De ansatte i barnevernet mener målingene og analysene av arbeidet deres, har vært altfor komplisert, og at det tar tid bort fra arbeidet med brukerne og sakene. Det gis uttrykk for at interessen til lean utenfra, har vært å effektivisere barnevernet, mens de barnevernsansatte selv mener det store fokuset på målinger går utover kvaliteten i barnevernsarbeidet, samt tiden de får til brukerne. Dette vil si at lean kan fungere som en metode med virkemidler for å effektivisere barnevernet. Ifølge Fauske (1998) kan kommunale barneverntjenester i en del

tilfeller havne i motsetningsforhold hvor ulike hensyn spiller inn. Deres kompetanse er viktig for å finne gode avveininger når det gjelder for eksempel kvalitet og effektivitet.

I barneverntjenesten i Småby kommune kan det oppleves frustrerende for de ansatte at de får mindre tid til brukerne.

Ut fra intervjuene i casestudien kan det være grunnlag for å hevde at holdningen og tilnærmingen i barnevernet, som går på å hjelpe brukerne og bruke tid med dem, kan komme i konflikt med fokuset i lean på effektivisering. Ledelsen legger vekt på å utnytte ressursene bedre, og ser på fjerning av tidsbrudd som bedre kvalitet. De barnevernsansatte mener mer ressurser inn mot barnevernssakene for å få større gjennomstrømming av saker, vil frigjøre arbeidstid, som igjen bidrar til bedre kvalitet.

Ledelsen mener målinger og dokumentasjon av arbeidsprosesser gjennom verdistrømanalyser, har gjort det mulig for barnevernet å få utnyttet ressursene enda bedre, og nærme seg målet om å unngå fristbrudd. På denne måten hevder ledelsen at de barnevernsansatte har sett forbedringsmuligheter og identifisert gevinstpotensiale. Ledelsen mener at lean har ført til flere innovative forbedringstiltak for å forbedre tidsbruken. Dette knyttes også til ønsket om at barnevernet kan få gjort mer med de samme ressursene. Dette funnet kan sees i sammenheng med Modig & Åhlström (2012) sin beskrivelse av ressurseffektivitet, ved at fokuset rettes mot hvor flink organisasjonen er til å utnytte ressurser og kapasitet så mye som mulig.

En lokal målsetting med å bruke lean i barnevernet, har vært å bruke mindre tid på å lete. Verktøyet 5S ble valgt for å rydde i hele barnevernet. I bakgrunnskapitlet ble 5S beskrevet med fem faktorer. Sortere dreier seg om å rydde bort alt overflødig. Systematisere er å begrense antallet rundt arbeidsplassen, og oppmerke plass for det man har. Å skrubbe og rengjøre handler om at arbeidsplassen skal være skinnende ren. Standardisere handler om at alle jobber på lik måte, og om lik merking av utstyr. Sikre er å opprettholde standarden, og jevnlig vurderinger av status.

Gjennom beskrivelser fra de ansatte i barnevernet kan det tyde på at 5S i Småby kommunes barneverntjeneste har vært kjennetegnet av sortering, skrubbing og rengjøring. Det argumenteres for at ryddingen i 5S kan hjelpe barnevernet noe, men det stilles spørsmålsteget ved hvorvidt det å gjøre rent og rydde i alle rom på avdelingen hjelper dem i arbeidspresstet de har i det daglige. Det er grunnlag for å være kritisk til hvordan rydding, rengjøring og

skrubbing i barnevernets lokaler hjelper enheten til å få unna saker fortere. De barnevernsansatte mener at ryddingen og rengjøringen går utover flyteffektiviteten. Ut ifra deres opplevelser fører ikke 5S-bruken til at arbeidet blir lettere, eller at det blir frigjort mer tid til oppgavene.

I lean blir standardisering ifølge Rolfsen (2014) fremhevet som essensielt for å skape bedre flyt i alle delprosesser, oppnå beste praksiser og bedre produktiviteten. For barnevernet er det sentralt å kunne gå inn i bekymringsmeldinger og skape en god relasjon med barnet og familien, for å kunne gi best mulige løsninger. Standardiseringen i lean-tenkningen kan være problematisk i kommunale barnevernstjenester, hvor barnas beste og behov er det sentrale i deres arbeid. I en slik kontekst blir skjønnsmessige vurderinger og autonomi i barnevernet, viktige verdier for å fatte riktige beslutninger. Det gjelder også fleksibilitet til å bruke nødvendig tid til oppfølging, nærhet og dokumentasjon i barnevernssakene. Ut fra Lichtwarck & Clifford (2010) har barnevernet fått stadig høyere krav til dokumentasjons- og saksarbeidet, som igjen kan gå utover tiden til brukerne.

Ledelsen legger vekt på at lean-metoder og lean-verktøy bidrar til å fjerne flaskehals og treghet i arbeidsprosessene, og dermed bør barnevernet prioritere å følge dem.

De barnevernsansatte gir uttrykk for at gjennomføringen av verktøy som 5S, har vært en styrt prosess, og mener det ikke hjelper brukerne eller barnevernssakene at de rydder og rengjør. Det argumenteres for at de har kommet med mange innovative forbedringsforslag, basert på ønsket om å få fortgang i barnevernssakene, og gjøre en bedre jobb for brukerne. Funn i studien kan tyde på at ledelsen har interesse av å prioritere standardisering og 5S, for å øke effektiviteten og redusere sløseri. De ansatte i barnevernet opplever ikke at dette forbedrer tjenestene for brukerne, eller at flyteffektiviteten i sakene øker.

Ledelsen beskriver at målinger og forbedring av tidsbruk innen de fire hovedområdene med fristbrudd, krevde mye av barnevernet. Samtidig uttrykkes det at den nøye gjennomgangen av alle arbeidsprosesser med fokus på tidsbruk, skulle få enheten til å ha et særlig blikk på forbedringsarbeid, for å gi kvalitativt bedre tjenester med de samme ressursene. Holdningen var at forbedring av effektiviteten og orden i avdelingen, ville skape bedre flyt og ressursutnyttelse. Det påpekes at å jobbe målrettet med metodene og verktøyene i lean, vil hjelpe enheten til å få mer tid til tjenestearbeidet.

Ut fra intervjuene virker det som at lean-innføringen i Småby kommunes barneverntjeneste, har vært kjennetegnet av ressurseffektivitet. Verdier fra lean som flyt og effektivisering, har vært viktig for å kartlegge tids- og ressursbruken i tjenestene med fristbrudd, og forbedre disse. De barnevernsansatte mener lean blir brukt for å måle hva de får gjort, og hva de ikke får gjort. Det hevdes at dette fokuset på målinger og rydding i hele barnevernet, styrer forbedringsarbeidet, og hindrer økt flyteffektivitet. Ifølge Modig & Åhlström (2012) er det alltid viktig for organisasjoner å bruke ressurser effektivt, men en utfordring kan være at arbeidsprosesser ikke defineres fra flytenhetens perspektiv. På denne måten kan lean som ressurseffektivitet forbedre ressursutnyttelsen, men uten at flyteffektiviteten øker. Når flyteffektiviteten øker, fører det til en større gjennomstrømming av saker, som igjen fører til mer tid til brukerne.

## **6.2 BRUKERPERSPEKTIVET I LEAN-INNOVASJON**

Casestudien viser at lean-innføringen i barnevernet er medarbeiderdrevet, og at det er ønskelig at de barnevernsansatte kommer med nye forslag til forbedringer. Ledelsen hevder at de ansatte i barnevernet gjennom kartlegging av egne arbeidsprosesser, har identifisert forbedringsmuligheter i tjenestene. Dette har ifølge ledelsen vært nødvendig for å finne forbedringstiltak som bidrar til å kvalitetssikre barnevernsarbeidet.

Lean blir av de ansatte i barnevernet oppfattet som innovasjon og medarbeiderdrevet. Gjennom funn i casestudien var det et veldig høyt engasjement for å komme med nye forslag i startfasen av lean-innføringen. Det var gjennom tavlemøtene at nye forslag og ideer til forbedringer ble tatt opp, og de barnevernsansatte opplevde tavlemøtene som arenaen hvor de ble involvert i lean-prosessen. Dette samsvarer med Rølfsen (2014), som rapporterer at tavlemøtene legger opp til medinnflytelse på forbedringsarbeidet. Ifølge de ansatte i barnevernet har det kommet mange forslag på tjenester og områder de har ønsket å forbedre. Funn i casestudien viser at forslagene i stor grad har handlet om nye måter å gjøre arbeidet lettere på, eller å levere bedre tjenester til brukerne. Det trekkes frem som demotiverende at deres forslag og ideer ikke har blitt særlig prioritert i lean-arbeidet. Noe annet som trekkes frem som avgjørende for at engasjementet til lean har gått ned i barnevernet, er en opplevelse av at de ikke får hjulpet brukerne raskt nok etter at lean ble innført.

Lean har bidratt til forbedringsprosesser innenfor de prioriterte hovedområdene med fristbrudd, men de barnevernsansatte opplever ikke at de har blitt involvert i hva som skal

forbedres, eller hvordan lean skal hjelpe dem i barnevernsarbeidet. Dette kan samsvare med Rønning & Knutagård (2015), som beskriver lean som en «top-down» medarbeiderdrevet innovasjon.

Det harmoniserer med Aasen & Amundsen (2015), som hevder at medarbeiderne kan bli involvert og komme med innspill i «top-down» tilnærmingen, men at innovasjonsprosessen blir planlagt og styrt fra ledelsen. «Bottom-up» perspektivet i medarbeiderdrevet innovasjonsteorien, blir dermed fraværende i lean. Ifølge Aasen & Amundsen (2015) kan lean-innovasjon føre til ideer som ikke prioriteres, fordi de ikke legger vekt på effektivitet eller ineffektivt arbeid.

I barnevernet i Småby kommune har det vært smale rammer for å komme med forslag, da ideene først må skrives på gule lapper, og deretter tas opp på de planlagte tavlemøtene. De barnevernsansatte er opptatte av å forbedre kvaliteten i tjenestene til brukerne, og finne løsninger på akutte problemer og saker de får fortløpende. Mange av forslagene blir lagt i kø, siden det har vært mangel på gjennomføring av forbedringstiltak. Knyttet dette til perspektivet i tjenesteinnovasjon, kan det ifølge Slåtten & Rønningen (2012) være ideer til forbedringer som oppstår i interaksjonen mellom bruker og barnevernsansatt. Ved at ideer blir lagt i kø eller ikke blir prioritert, kan de stå i fare for å bli glemt eller forbigått. Dette kan føre til at de barnevernsansattes og brukernes ideer til forbedringer ikke når frem. Det kan i stor grad ha påvirket motivasjonen for å arbeide med lean i barnevernet.

Det kan argumenteres for at det oppstår en motsetning mellom to ulike tenkemåter, med lean som en innovasjonsprosess for å forbedre effektiviteten og produktiviteten. På den andre siden legger innovasjonstilnærmingen vekt på betydningen av interaksjonen mellom bruker og tjenesteyter i forbedring av tjenester.

Lean i en barneverntjeneste er i en helt annen kontekst enn lean i en produksjonsbedrift som produserer varer. Ved å innføre lean har ledelsen tenkt at barnevernet kan, med medarbeiderinnflytelse, lean-metoder og lean-verktøy, forbedre den totale ressursbruken for å gjøre enheten i stand til å unngå mer fristbrudd. Casestudien peker i retning av at barnevernet skal prioritere å jobbe målrettet og systematisk med prioriterte forbedringstiltak, lean-metoder og lean-verktøy. Dette gjør at ledelsen har styrt lean-innføringen for å oppnå bedre effektivisering i barnevernet. For de barnevernsansatte har det gitt en opplevelse av å stå utenfor hva som skal forbedres. Det gis uttrykk for at lean-metoder og lean-verktøy ikke



hjelper dem direkte i arbeidet og oppgavene barnevernet har. Et eksempel er at barnevernet i lean-innføringen har brukt 5S ved skrubbing og rengjøring, samtidig som de har saker som presser på. Dette har ikke gitt en opplevelse av at lean hverken gjør arbeidet lettere, eller forbedrer tjenestene. Resultater i casestudien viser at de barnevernsansatte ikke er motstandere av lean, men har kritiske synspunkter til hvordan lean har blitt gjennomført i enheten.

Funn i studien viser at metoder og verktøy fra lean, blir av de ansatte i barnevernet betraktet for å være viktigere enn deres kunnskap og faglighet i forbedringsarbeidet. At metoder og verktøy fra lean kan være utfordrende å overføre til barnevernet, kan knyttes til Rolfsen (2014), som hevder at metodene og verktøyene i lean er utviklet for å brukes i industri. De barnevernsansatte gir også uttrykk for at deres kunnskap og faglighet ikke blir så vektlagt. På bakgrunn av dette virker det som at lean kanskje ikke passer så godt inn i barnevernet.

Ifølge Lichtwarck & Clifford (2010) er faglighet og kunnskap verdier som er sentrale i barnevernsarbeid, og blant barnevernsarbeidere blir dette avgjørende for å skape god kontakt og tillit til barn. Det å finne tiltak og løsninger som er til det beste for det enkelte barn og familien, er også viktig. Det er grunnlag for å si at lean med et ønske om en standardisert praksis, hvor fokuset er på å rydde, holde orden og effektivisere tidsbruken, utgjør en utfordring når det gjelder kvalitet i barnevernet. I barnevernssammenheng dreier kvalitet seg om å bruke tilstrekkelig med tid for å levere gode tjenester og tiltak for barnet.

De barnevernsansatte ønsker også å få mer tid til oppfølgings- og dokumentasjonsarbeid. Dette samsvarer dårlig med å effektivisere tidsbruken, som tilsier at de ansatte får mindre tid til å følge opp brukerne og sakene. Dette kan bidra til å miste interessen for lean-innføringen.

Lean er blitt innført som en innovasjon i barnevernet. I denne sammenheng kan det fremheves at lean mangler et kunde- eller brukerperspektiv. Ifølge Womack et al., (1990) vil lean-prinsippene flyt og standardisering bidra til å optimalisere kunde verdien ved at det blir gjort færre feil, og all aktivitet som ikke tilfører verdi for kunden blir fjernet. Dette fører til høyere kundetilfredshet. Utfordringen ved denne tilnærmingen er at lean kan bli betraktet som en på forhånd designet løsning, som skal forbedre virksomheten. Ut fra Slåtten & Rønningen (2012) er det viktig å vektlegge interaksjonen mellom medarbeiderne og brukerne, samt deres erfaringer og kunnskap, for å oppnå vellykkede forbedringer. Brukerens perspektiv blir ikke inkludert i lean. Ifølge Bason (2010) kan mangel på kunnskap og innsikt i hva som er

verdifullt for brukeren når det gjelder tjenester og forbedringer, gjøre det vanskelig å velge forbedringer som svarer til brukerens behov. Det kan antydes at større grad av samspill og samarbeid mellom brukerne og aktørene i forbedringsarbeid (barnevernsansatte, beslutningstakerne), ville føre til mer helhetlige forbedringstiltak som ivaretok brukernes interesser og behov.

Dette viser en mulig begrensning i lean: Den tar ikke innover seg brukerens perspektiv, og den kommer utenfor det de barnevernsansatte opplever som forbedringer for dem selv og brukerne. Funn i casestudien viser at målene med lean, og hvordan lean skal brukes i barnevernet, har blitt bestemt på forhånd, med en verktøykasse som skal forbedre enheten. Når forbedringsarbeidet i lean i så stor grad blir avhengig av at barnevernet jobber målrettet med forbedringstiltakene, blir det sårbart når de ikke helt forstår hvordan dette gjør arbeidet deres bedre. Lean oppleves å være tidkrevende, og tar tiden bort fra barnevernssakene og brukerne.

Lean mangler et tydelig brukerperspektiv, og legger vekt på prinsipper og verktøykasse for å effektivisere. Som casestudien har tematisert, kan effektivisering utgjøre en utfordring i barnevernet som kontekst. At barnevernsansatte blir flinkere til å holde orden og rengjøre, gjør ikke nødvendigvis at de får ytet bedre tjenester, eller at tjenestene blir forbedret. Dette kan begrunnes i at det å rengjøre og holde orden er tidkrevende, og tar energi fra de ansatte i barnevernet.

I barnevernet er elementer som fleksibilitet, bedre tid, tilstedeværelse og omsorg viktige verdier, som kan komme i konflikt med verdier i lean, som standardisering og effektivisering. Barnevernsansattes relasjon og samarbeid med brukerne, kan hevdes å være viktig å ta med i lean-arbeidet. Dermed kan det påstås at dersom lean skal fungere i barnevernet, må metodikken tilpasses deres verdier og arbeidshverdag.

Et tydelig skille mellom ledelsen og de barnevernsansatte, går på fortolkninger av hvordan lean bør brukes for å løse utfordringene i barnevernet. Ledelsen fremhever at enheten bør være lojale mot metodikken i lean, og prioritere reduksjon av tidsbruk i barnevernsarbeidet, for å fjerne tidsbruddene. De barnevernsansatte mener at deres ressurser i stedet bør brukes mer for å øke flyteeffektiviteten i barnevernssakene, for dermed å få mer tid til brukerne og øke kvaliteten i tjenestene.

Lean som flyteeffektivitet kan kanskje ivareta brukerperspektivet i innovasjonstilnærmingen, ved at barnevernet ønsker å få mer tid til å tilfredsstille brukerens behov. Innenfor flyteeffektivitet-perspektivet er ikke lean til hjelp om brukeren ikke flyter raskere gjennom organisasjonen. Modig & Åhlström (2012) viser til hvordan prinsipper, metoder og verktøy i lean, må være virkemidler integrert i en tenkning om å tilfredsstille brukernes behov effektivt.

En mulig begrensning med flyteeffektivitet i en lean-innovasjon, er at den fokuserer på organisasjonen og medarbeiderne. Selv om kunden eller brukerens behov er i sentrum, mangler flyteeffektivitet-perspektivet involvering av brukeren i selve forbedringsprosessen.

Jeg vil dessuten argumentere for at flyteeffektivitet kanskje kan være til større hjelp for barnevernet, enn lean basert på ressurseffektivitet. Ifølge Lichtwarck & Clifford (2010) opplever ansatte i det moderne barnevernet et større press på å effektivisere tjenestene. Casestudien har vist at barnevernet i Småby kommune også har opplevd et større krav om å effektivisere tjenestene. Engasjementet i barnevernet dreier seg i stor grad om å ha nok tid til oppfølging av barn og familier i barnevernssaker. Ut ifra dette er det en mulighet for at flyteeffektivitet kan hjelpe barnevernet i større grad til å forbedre brukernes tjenester. Flyteeffektivitet kan legge vekt på større gjennomstrømming av saker, samtidig som perspektivet legger avgjørende vekt på at det er brukernes behov som effektivt og kontinuerlig skal forbedres.

## 7 AVSLUTNING

### 7.1 KONKLUSJON

Jeg vil til slutt komme med noen avsluttende betraktninger rundt studien. Jeg vil også si noe om begrensinger i studien, og gi innspill til videre forskning.

Denne casestudien har undersøkt nærmere lean som innovasjon i en kommunal barneverntjeneste, med følgende problemstilling:

*«Innføring av lean – en balanse mellom ulike interesser?»*

Jeg har forsøkt å belyse problemstillingen best mulig ut ifra en omfattende redegjørelse av teori og empiri.

Med utgangspunkt i casestudiet, og resultatene som nå er presentert i studien, kan det være grunnlag for å trekke frem de viktigste funnene.

Et av de viktigste funnene er at lean-innføringen i barnevernet er en kollisjon mellom en lean-tenkning som handler om ressurseffektivitet, og de barnevernsansattes ønske om lean som flyteeffektivitet. Ut ifra casestudien så har funnene vist at ledelsen har et stort fokus på metoder og verktøy, som rydding og skrubbing. For ledelsen er det viktig at bruken av metoder og verktøy skal føre til mer orden og system, som igjen gjør at de barnevernsansatte bruker mindre tid på å finne fram og lete etter det de trenger i arbeidet. Dette vil ifølge ledelsen føre til økt effektivitet og tidsbesparelse.

Casestudien viser at lean har blitt innført i barnevernet for å redusere totalressursene i enheten, for å unngå fremtidige fristbrudd. Tankegangen hos ledelsen er at lean kan forbedre ressursutnyttelsen i barnevernet, og dermed frigjøre ressurser. Ressurseffektivitet er sentralt for å få utnyttet ressurser maksimalt, og spesielt fra et økonomisk ståsted er det viktig at ressurser det investeres i, blir brukt så mye som mulig. Barnevernet har mye press på antall bekymringsmeldinger og barnevernssaker, og det kan derfor være naturlig å se på effektiv bruk av ressurser som en løsning for å få håndtert flest mulig saker. Det går utover flyteeffektiviteten, fordi effektiviteten ikke blir målt på effektiv tilfredsstillelse av brukerens behov.

De barnevernsansatte har i stedet et ønske om at lean kan føre til en større gjennomstrømming av saker, men de har en opplevelse av at lean gir motsatt effekt. Deres mening er at fokuset blir rettet mot metoder og verktøy, og derfor fører ikke lean til større gjennomstrømming av saker. Det er et stort fokus hos de barnevernsansatte på brukerne og brukernes behov.

De ønsker å øke flyteeffektiviteten i barnevernssakene, for å få mer tid til hver enkelt bruker. Ifølge dem bør metoder og verktøy i lean være virkemidler for å redusere og fjerne variasjon som forhindrer flyteeffektiviteten.

Et av de andre viktigste funnene i casestudien viser at lean har blitt innført som medarbeiderdrevet innovasjon. I forhold til innovasjon, handler lean om å involvere de barnevernsansatte i planlagte innovasjonsprosesser. De kan komme med forslag til forbedringer på tavlemøter, og de får et ansvar for å jobbe med og fullføre forbedringstiltak. Likevel opplever de ansatte selv at de utover tavlemøtene i liten grad får frem sine synspunkter og ideer på det de ønsker å forbedre. Casestudien har avdekket at metodene og verktøyene blir prioritert foran de barnevernsansattes meninger. Lean-tankegangen tar utgangspunkt i at forbedringsarbeidet bør følge lean-metoder og lean-verktøy.

Det er i begrenset grad at de ansatte i barnevernet kommer frem med meningene sine, fordi det ikke faller inn i lean-konseptet. Lean i barnevernet er en «top-down» styrt og planlagt prosess. Funn i casestudien har fått frem at ledelsen legger vekt på at barnevernet bør tilpasse seg lean-metoder og lean-verktøy. Dette innebærer et syn på at barnevernet bør følge oppskriften i lean, for gjennom denne metodikken vil de oppnå kontinuerlige forbedringer. Som følge av dette har motivasjonen og engasjementet til lean gått ned over tid. Funn i casestudien viser at lean burde tilpasses mer mot barnevernets verdier og oppgaver.

Det siste av de viktigste funnene er at lean har blitt innført for å forbedre barnevernet. Forbedringene har ifølge casestudien blitt begrenset, fordi de barnevernsansatte har brukt tid på å kartlegge tidsbruk, rengjøre og holde orden. «Produktet» i tjenester blir til i interaksjonen mellom tjenesteyter og bruker. Lean mangler det relasjonelle ved at brukerne ikke er involvert i forbedringsarbeidet. De ansatte i barnevernet ønsker å få mer tid til brukerne, for dermed å forbedre tjenestene. Lean-metodikken gir ikke en opplevelse av at arbeidet i barnevernet blir lettere, eller at de barnevernsansatte får mer tid til brukerne.

En siste refleksjon er at lean slik det er innført i barnevernet, kan sees som medarbeiderdrevet innovasjon, men det kan også sees som ressurs sparing. Lean strekker seg ikke langt nok for å oppnå flyteffektivitet, og brukerne kommer i mindre grad frem enn det som er anbefalt i innovasjonslitteraturen.

## **7.2 CASESTUDIENS BEGRENSNINGER OG OVERFØRINGSVERDI**

Jeg har gjort meg noen tanker om hvorvidt dette casestudiet er representativt for lean-arbeid i kommunale barneverntjenester. Med utgangspunkt i at intervjuobjektene er aktører fra både ledelsen i kommunen, og barnevernsansatte, hadde jeg en forventning om flere ulike meninger mellom dem. Særlig gjaldt dette meninger de barnevernsansatte hadde om lean-tilnærmingen. En annen mulig begrensning kan ha vært at jeg har studert lean i en barneverntjeneste, som ligger nært et industriområde i kommunen som har brukt lean i mange år. Jeg vil anta at hvis jeg hadde studert en kommunal barneverntjeneste som ikke hadde så stor kjennskap til lean, kunne svarene blitt mer kritiske.

Denne casestudien har konsentrert seg om hvordan lean har blitt innført i en spesifikk kommunal barneverntjeneste, og med dette forsøkt å bidra med mer kunnskap om lean som en ny metodikk i barnevernet. Dette har vært et forsøk på å få god innsikt i lokale forhold om hvordan innføringen har foregått. Casestudien har ved å fokusere på ledelsen og de barnevernsansatte, prøvd å få frem ulike meninger til innføringen av lean, og positive og negative sider ved metodikken.

Funnene i denne casestudien kan være relevante til å kunne brukes i andre, tilsvarende casestudier.

Lean er en metodikk som har blitt innført i mange ulike virksomheter i offentlig sektor. Dermed kan det argumenteres for at denne casestudien kan overføres til andre kommunale barneverntjenester og offentlige virksomheter, som enten har innført, eller som har til hensikt å innføre lean i sine virksomheter.

Videre har casestudiet beskrevet lean i Småby kommunes barneverntjeneste som en innovasjon.

Når det gjelder innovasjon, har casestudien begrenset seg til tjenesteinnovasjon for å få frem brukerperspektivet. Det kunne imidlertid vært interessant å se nærmere på hvordan lean kan overføres for å fungere i barneverntjenester. Begrunnelsen for dette er at lean er relativt nytt i

kommunale barneverntjenester. I hvilken grad må lean tilpasses barnevernet, og hvor mye må barnevernet tilpasses lean-metodikken? Noe som kunne ha bidratt til å gi svar på dette, er innovasjonsteori.

## REFERANSER

Aasen, M. T. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Aasen, M. T. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Amoroso, C. M. & Ragin, C. C. (2010). *Constructing Social Research: The unity and diversity of method*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications Inc.

Andersen, J. O., Nesbakk, L. G. & Bondas, T. (red.) (2015). *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting: begrepsavklaring, vilkår og forskningsmuligheter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation. Co-creation for a better society*. University of Bristol: The Policy Press.

Bekkers, V. J. J. M., Edelboros, J. & Steijn, B. (2011). *Innovation in the public service sector: linking capacity and leadership*. New York. Basingstoke: Palgrave MacMillian UK.

Bufdir (2013). Prop. 106L (2012-2013). *Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak) Endringer i barnevernloven*. Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/.../no/.../prp201220130106000dddpdfs>.

Bufdir. (2014). *Barnevernstatistikk*. Hentet fra:  
[http://www.bufdir.no/Statistikk\\_og\\_analyse/Barnevern/](http://www.bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Barnevern/). Statistisk sentralbyrå. Barnevern.

Fauske, H. (1998). *Barnevernets legitimitet i det senmoderne samfunnet*. Lillehammer: Høgskolen i Lillehammer.

Flyvberg, B. (2. april 2006). *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. *Qualitative Inquiry*. vol. 12, no, pp. 219-245. Hentet fra:  
<http://qix.sagepub.com/content/12/2/219.abstract>.



- Gallouj, F. (2002). *Services innovation: Assimilation, differentiation, inversion and integration*. France: University of Science and Technology of Lille. Hentet fra: <https://www.ideas.repec.org/p/pramprapa/62174.html>
- Gjeldsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse. Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Holter, H. & Kalleberg, R. (1996). *Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, J. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jeffrey, L. (2009). *The Toyota way: Lean før världsklass*. Stockholm: Liber.
- Johnstad, T., Giæver, T., Holtskog, H. & Strand, T. (2012). *Lean på norsk. Med erfaringer fra Raufoss-industrien*. Vallset: Opplandske bokforlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Lichtwarck, W. & Clifford, G. (2010). *Modernisering i barnevernet: ideologi, kontekst og kompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Marthinsen, E. (2003). *Sosialt arbeid og symbolsk kapital i et senmoderne barnevern*. Trondheim: Barnevernets utviklingssenter i Midt-Norge.
- Marthinsen, E. (red.) & Lichtwarck, W. (red.) (2013). *Det nye barnevernet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2012). *Detta er lean. Lösningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica Publishing.

Neumann, C. & Neumann, I. B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen: En metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Norges Forskningsråd (juni 2012). *Innovasjon i offentlig sektor: Kunnskapsoversikt og muligheter*. Hentet fra [www.forskningsradet.no/publikasjoner](http://www.forskningsradet.no/publikasjoner)

Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ringholm, K. (2007). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Rolfsen, M. (red.) (2014). *Lean blir norsk. Lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget

Rønning, R. & Knutagård, M. (2015). *Innovation in Social Welfare and Human Services*. London: Routledge.

Rønningen, M. & Slåtten, T. (red.) (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Rønning, R. & Fuglsang, L. (2015). *Innovasjon i offentlig sektor – en nødvendig øvelse innen trange rammer. I Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling*. Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.) Bergen: Fagbokforlaget.

Småby kommune. (2011). *Prosjektplan innføring av LEAN i Småby kommune 2011-2013*. Småby kommune.

Småby kommune. (2011). *Sluttrapport innføring av LEAN i Småby kommune 2011-2013*. Småby kommune.

Småby kommune. (2015). *Lean kontinuerlig forbedring som virksomhetsstrategi. En lærende organisasjon. Statusrapport 3*. Småby kommune.

Småby kommune. (2011). *Lokal prosjektplan for LEAN innføringsenhet: Barnevern*. Småby kommune.

Småby kommune. (2013). *Lean kontinuerlig forbedring som virksomhetsstrategi. En lærende organisasjon. Statusrapport 1*. Småby kommune.

Småby kommune. (2014, 8. mai). *Forbedringsarbeid i Småby kommune – Fokus og erfaringer i et endringsledelsesperspektiv*. Småby kommune.

Wig, B. B. (2013). *LEAN. Ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.) (2015). *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World. How Lean Production revolutionized the Global Car Wars*. London: Simon & Shuster.

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



## **VEDLEGG 1 Godkjenning for forskning NSD**

### **Personvernombudet for forskning**

#### Prosjektvurdering - Kommentar

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Lillehammer sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc /mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 20.05.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- Slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- Slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

## **VEDLEGG 2 Intervjuguide**

### **INTERVJUGUIDE – halvstrukturert intervju.**

#### **Deltakere i prosessen:**

Sentrale deltakere som har vært involvert i Lean i Barnevernet i Småby kommune.

#### **Kort innledning:**

##### **Om min bakgrunn og hensikt med studien.**

Foretas av meg, student.

Ingen lydopptak, notater underveis.

Hva som skjer i intervjuet.

Oppbevaring av data.

Taushetsplikt.

Signert samtykkeskjema.

Tidsramme: Inntil 1 time.

#### **Forankring for studien:**

Hva grunnlaget for studien er, om godkjenning fra høgskole og kommunen.

#### **Spørsmål:**

##### **Innledende spørsmål:**

- 1) Hvordan vil du beskrive din rolle i prosessen?
- 2) Hva mener du var årsaken til at barnevern var en av kommunens pilotprosjekter?
- 3) Kan du kort beskrive arbeidsmetodikken dere har benyttet?
- 4) Hvordan skiller denne måten å arbeide på seg fra slik dere har arbeidet tidligere?
- 5) Mener du at Lean i barnevern fører til kontinuerlig forbedring? Hvis ja; Hvordan?

##### **Forskningsspørsmål: Hva har verdistrømanalyse som en Lean-prosess bidratt til i det kontinuerlige forbedringsarbeidet i barnevern?**

- 6) Mener du at verdistrømanalyse er en egnet metode for å arbeide med kontinuerlig forbedring i barnevernet? I såfall; Hvorfor/hvorfor ikke?

- 7) Hvordan har du vært med på å påvirke de resultater/effekter som er nådd gjennom verdistrømanalyse-metodikken?
- 8) Har alle deltakere hatt like stor påvirkning på resultater/effekter?
- 9) Har det vært noen motsetninger innad i prosessen?

**Forskningsspørsmål: Hva er aktørens hovedgrunner for å engasjere seg i kontinuerlig forbedringsarbeid?**

- 10) Hva har vært din motivasjon for å involvere deg i denne prosessen?
- 11) Har du vært like involvert gjennom hele prosessen?

**Forskningsspørsmål: Hva synes å være hemmere og fremmere for kontinuerlig forbedringsarbeid?**

- 12) Hvordan vil du beskrive den generelle kulturen for forbedringsarbeid hos dere?
- 13) Har Lean vært med på å endre denne kulturen? Hvis ja; Hvordan? Hvis nei: Hvorfor?
- 14) Hva vil du si har vært de største utfordringene i prosessen?