

Masteroppgave

På vegen fra teori til praksis
- Lean i et ansattperspektiv

av

Anette Musdalslien

Master i Public Administration (MPA), breddemaster
Avdeling for økonomi- og organisasjonsvitenskap
Høgskolen i Lillehammer



**Høgskolen
i Lillehammer**

Lillehammer University College • hil.no

Sammendrag

Med ujevne mellomrom dukker det opp nye oppskrifter på hvordan organisasjoner, private og offentlige, bør styres og endres. Lean er en slik oppskrift, som enkelt forklart handler om å bruke minst mulig tid på aktiviteter som ikke skaper verdi for kunder eller brukere. I teorien beskrives Lean som et konsept der økt effektivitet skal sikres, ikke gjennom å jobbe hardere, men smartere. Men hvordan beskrives Lean i praksis, av de som har det som en del av arbeidshverdagen sin? Virker Lean? Bidrar det til et bedre arbeidsmiljø og økt medvirkning, slik Lean-konsulentene hevder? Eller har kritikerne rett i at L-en i Lean burde vært erstattet med en M? Er det i stedet økt stress og økt overvåking og kontroll som er konsekvensen? For alle som har interesse for organisasjonsutvikling og arbeidsliv bør dette være interessante spørsmål å få belyst, og det er det denne studien forsøker å gjøre.

Det er gjort kvalitative intervjuer med ledere og ansatte innenfor pleie- og omsorgssektoren i tre Lean-kommuner; Vestre Toten, Øyer og Gausdal. Spørsmålene som er stilt har omhandlet hvordan arbeidet med Lean har påvirket effektiviteten på egen arbeidsplass, og hvilken rolle involvering av medarbeidere og deres innflytelse har spilt i den sammenheng. Informantenes utsagn og beskrivelser er plassert inn i et rammeverk der translasjonsteori, om hvordan organisasjonsoppskrifter oversettes og tilpasses når de overføres til nye kontekster, står sentralt. Det samme gjør teorier om organisasjonsendring og organisasjonsutvikling.

Studien understøtter funn fra tidligere forskning som sier at økt medarbeidermedvirkning bidrar til en mer vellykket innføring av Lean. Det innebærer økt effektivitet. Samtidig har begge deler sammenheng med hvilket Lean-forløp som velges. De tre case-kommunene har innført ulike varianter av Lean. Mens Øyer og Gausdal bevisst, eller av nødvendighet, har satset på det jeg har kalt en «Lean light-variant», er de på Vestre Toten langt mer opptatt av å bruke Lean-metodene på riktig måte. Hvor store ressurser de enkelte kommunene har avsatt til å arbeide med Lean, framstår her som en vesentlig forklaring på hvilken Lean-variant som er valgt.

Forord

Ideen til denne oppgaven kom da jeg, nærmest ved en tilfeldighet, oppdaget at hjemkommunen min hadde bestemt at Lean skulle innføres i min datters barnehage. Jeg var grunnleggende skeptisk. Som mange andre hadde jeg en oppfatning av at Lean ikke kunne egne seg for bruk utenfor industrien, spesielt ikke i arbeidet med mennesker, det være seg store eller små. Selve problemstillingen ble til etter mange samtaler med politikere og ansatte i flere kommuner som, på den ene eller den andre måten, hadde befatning med Lean. Noen av dem hadde negative oppfatninger og erfaringer, mens andre var utelukkende positive og brukte utsagn som: «Jeg skjønner ikke hvordan vi skulle klart oss uten». Jeg ble nysgjerrig på hvorfor holdningene til Lean var så vidt forskjellige.

Det er god grunn til å takke min veileder, Roar Høstaker, som har bidratt med presise og konstruktive innspill gjennom hele prosessen. En stor takk fortjener også informanter og bidragsytere i Vestre Toten, Gausdal og Øyer kommune som, i en hektisk arbeidshverdag har tatt seg tid til å la seg intervju. Enkelte av dem har også stilt opp på fritida for å dele sine erfaringer med og refleksjoner rundt Lean. Uten deres velvilje, og den praktiske tilretteleggingen fra de Lean-ansvarlige i de tre kommunene, hadde det ikke vært mulig å komme i mål med denne studien.

Denne masteroppgaven markerer slutten på et nesten fem år langt masterløp ved Høgskolen i Lillehammer. Jeg hadde forstilt meg at arbeidet med masteroppgaven skulle gå som en lek så snart alle de obligatoriske eksamenene var gjennomført. Så feil kan man ta. Det har vært en krevende, men svært lærerik prosess. Takk til alle som har bidratt og holdt ut!

Gausdal, 8. august 2014

Anette Musdalslien

Innhold

Sammendrag

Forord

Innhold

1. Innledning	1
1.1. Avgrensninger	2
1.2. Oppgavens struktur	3
2. Teori og begrepsavklaring	4
2.1. Translasjonsteori: Kunnskapsoverføring mellom organisasjoner	4
2.1.1. Dekontekstualisering	5
2.1.2. Kontekstualisering	5
2.1.3. Translatørkompetanse	7
2.2. Medvirkning, medbestemmelse og myndiggjøring	8
2.3. Endring av organisasjoner	12
2.3.1. Organisasjonsutvikling	13
2.3.2. Makt i organisasjoner	14
2.4. Effektivitetsbegrepet	16
3. Dette er Lean – teoretisk bakgrunn	17
3.1. Definisjon av Lean	17
3.2. Lean og TPS	18
3.3. Lean, medarbeiderne og kontinuerlige forbedringer	20
3.4. Hvordan lykkes med Lean?	23
3.5. Prosessbaserte organisasjonskonsepter	24
3.6. Kritikk av Lean	25

3.7. Lean som dekontekstualisert organisasjonsoppskrift	26
3.7.1. Lean i kommune-Norge	27
3.7.2. Kommune-Lean (K-Lean)	28
3.7.3. Raufossmiljøet, SRM og Lean Forum Norge	32
3.7.4. Erfaringer med Lean i offentlig sektor	34
4. Metode	38
4.1. Teoretisk grunnlag: Strategiske og metodiske vurderinger	38
4.2. Utvalg og datainnsamling	41
4.2.1.. Valg av case-kommuner	41
4.2.2. Overførbarhet og bekreftbarhet	42
4.2.3. Adgang til kommunene	43
4.2.4. Utvalg og utvalgskriterier	45
4.2.5. Informantene og intervjuene	46
4.3. Forskerrollen	51
4.4. Analysen	52
5. Dataanalyse, funn og diskusjon	54
5.1. Lean i Gausdal kommune	54
5.2. Lean i Øyer kommune	55
5.3. Lean i Vestre Toten kommune	56
5.4. Presentasjon av funn	58
5.4.1. Lean-praksis og -effekter	59
Enkeltstående prosesser og helhetstenkning	60
Målinger og gevinstrealisering	64
5.4.2. Involvering og medvirkning	67
Bruk av Lean-tavle og tavlemøter	67
Ansvarsdelegering og ansvarliggjøring	71
Brukerfokus, medarbeiderfokus og fagfokus	74
Opplæring, veiledning og forankring	75

5.4.3. Forventninger til og erfaringer med Lean	79
Motivasjon og endringspotensiale	79
5.4.4. Oppsummering av hovedfunn	81
6. Konklusjon og implikasjoner	82
6.1 Praktiske implikasjoner og videre studier	86
6.2. Kritiske bemerkninger	88

Referanseliste

Vedlegg

Vedlegg 1. Godkjenning fra NSD

Vedlegg 2. Intervjuguide

Vedlegg 3. Liste over informanter

Vedlegg 4. Lean-innføringsmodell for Vestre Toten kommune

1. Innledning

Begrepet Lean produksjon ble utviklet av amerikanske forskere med utgangspunkt i prinsipper hentet fra japansk produksjonsindustri, ikke minst fra bilprodusenten Toyota. Styringsverktøyet, som på norsk kan kalles *slank, mager* eller *veltrimmet* produksjon, skapte begeistring i mange vestlige bedrifter. Ikke så overraskende kanskje, når konseptet omtales som det gjør i boka som først gjorde det kjent:

Our conclusion is simple: Lean production is a superior way for humans to make things. It provides better products in a wider variety at lower cost. Equally important, it provides more challenging and fulfilling work for employees at every level, from factory to headquarters. It follows that the whole world should adopt Lean production, and as quickly as possible (Womack, Jones & Roos, 1990, s. 255)

I dag, drøye to tiår etter at *The Machine that Changed the World* (Womack et. al, 1990) først ble utgitt, dreier Lean seg ikke lenger bare om fabrikker og billigere produksjon av bedre varer. Det har blitt en organisasjonsoppskrift også for offentlig tjenesteproduksjon i alt fra barnehager og skoler til hjemmetjeneste og sykehjem. Både i Norge og internasjonalt velger stadig flere offentlige virksomheter å møte høyere krav fra brukere og sentrale myndigheter ved å ta i bruk Lean. Lean handler om å slanke produksjonen, gjennom å forenkle og fjerne sløsing, om å skape merverdi for kunden gjennom å bruke minst mulig tid på aktiviteter som ikke er direkte verdiskapende. Men Lean handler også om involvering av medarbeidere og den løpende dialogen mellom medarbeidere og ledelse. For å oppnå ønskede resultater må «ansatte, tillitsvalgte og ledere har en felles visjon og forståelse for prosessene og de nye arbeidsmåtene, slik at alle drar lasset sammen» (Tilley, 2012). I mye av Lean-litteraturen framheves involvering av medarbeidere som selve nøkkelen til suksess. Mye er skrevet om temaet, men få studier, i alle fall i Norge, har fokusert på de ansattes egne opplevelser. Med dette som utgangspunkt vil denne studien ta for seg følgende problemstilling:

I hvilken grad opplever ansatte i kommunale enheter at innføringen av Lean påvirker effektiviteten på arbeidsplassen, og på hvilken måte henger dette sammen med innført praksis for involvering og innflytelse?

Lean ser ikke likt ut i alle virksomheter. Det finnes mange ulike oversettelser. Verktøy og metoder tilpasses forskjellige kontekster og miljøer (Røvik, 2007). Gjennom intervjuer med ansatte i tre norske Lean-kommuner søker denne studien å si noe om hvordan innføringen av Lean på kommunale arbeidsplasser kan påvirke måten de ansatte jobber på over tid og, ikke minst, om det fører med seg en opplevelse av å jobbe mer effektivt. Studien ser nærmere på praksis for forankring og involvering i de tre kommunene, og om ulike praksis kan være med på å påvirke hvordan de ansatte oppfatter resultatet av endringene på egen arbeidsplass.

1.1. Avgrensninger

Denne oppgaven er ikke ment å fungere som en veiledning til hvordan å implementerer Lean. Det gjøres derfor ikke noe forsøk på å gi en fullstendig detaljbeskrivelse av Lean, men på å presentere hovedtrekkene som jeg mener er relevante for å besvare problemstillingen.

Jeg har valgt å se på kommuner framfor private produksjonsbedrifter – først og fremst fordi den sterkeste kritikken mot innføringen Lean, både i Norge og i andre land, har kommet fra offentlig sektor. Ikke minst gjelder dette den delen av offentlig sektor der det arbeides med mennesker. Den delen av kommunens virksomhet som primært er saksbehandlende eller knyttet til teknisk drift er derfor utelatt her. Fokuset er i stedet rettet mot enheter innen pleie- og omsorg (hjemmetjeneste, omsorgsboliger og sykehjem).

Litteraturen om Lean har etter hvert blitt svært omfattende, og bunken av bøker og rapporter vokser i takt med antallet konsultentselskapet som tilbyr opplæring i Lean til private og offentlige virksomheter. Samtidig utføres det stadig mer forskning på området. Det kan være utfordrende å skille forskningsbasert litteratur fra de rene konsulentbidragene myntet på å selge et produkt, men jeg har forsøkt å vurdere de teoretiske bidragene kritisk.

1.2. Oppgavens struktur

I kapittel 2 presenteres de teoretiske bidragene som utgjør oppgavens referanseramme. Fokus her ligger på Kjell Arne Røviks translasjonsteori, samt ulike teoribidrag knyttet til organisasjonsendring. I tillegg avklares viktige begreper som er sentrale i oppgavens problemstilling, som medvirkning, medbestemmelse og effektivitet. I kapittel 3 ser jeg nærmere på utviklingen av Lean som organisasjonsoppskrift, og går gjennom de viktigste trekkene ved Lean, slik de er presentert i den omfattende Lean-litteraturen. Jeg plasserer dessuten Lean inn i rammeverket fra kapittel 2 ved å se på hvordan Lean-oppskriften har blitt oversatt av ulike aktører. I dette kapitlet oppsummerer jeg også resultater fra tidligere Lean-forskning, både i Norge og internasjonalt, som jeg oppfatter som relevante for oppgaven. Kapittel 4 er et metodekapittel, der jeg beskriver hvordan jeg har gått fram for å besvare problemstillingen. I kapittel 5 presenterer jeg og diskuterer de empiriske funnene i lys av teorien, før jeg oppsummerer og trekker konklusjoner i det avsluttende kapittel 6. Der kommer jeg også med noen betraktninger rundt muligheter for videre forskning.

2. Teori og begrepsavklaring

Røvik (1998) definerer en organisasjonsoppskrift som «en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner» (s. 13). De fleste virksomheter, også innenfor offentlig tjenesteproduksjon, påvirkes av disse globale oppskriftene. Lean er en slik organisasjonsoppskrift (Røvik, 2012). For å kunne svare på problemstillingen i denne oppgaven, er det nødvendig med et teoretisk rammeverk som sier noe om hvordan organisasjonsoppskrifter overføres fra én organisasjon til en annen og hva som skjer med dem på veien. Det er tema for den første delen av dette kapitlet.

I flere studier som er gjort på Lean, beskrevet nærmere i kapittel 3, påpekes det at den største utfordringen for organisasjonene som *ikke* lykkes, er å skape forankring, delaktighet og engasjement i organisasjonen. I andre del av dette kapitlet vil jeg ta for meg begrepene medvirkning, medbestemmelse, myndiggjøring, involvering og innflytelse, og forsøke å operasjonalisere noen av disse. I siste del av kapitlet ser jeg nærmere på teorien bak organisasjonsutvikling som endringsstrategi, der det legges tydelig vekt på medarbeideres deltakelse i endringsprosesser. Jeg betrakter denne som utfyllende til Røvik i forståelsen av hva som skiller en vellykket implementering av en organisasjonsoppskrift fra en mindre vellykket. Her kommer jeg også kort inn på ulike teorier om hvordan makt er fordelt i organisasjoner. Avslutningsvis knytter jeg også noen betraktninger til begrepet effektivitet, og hvilke dimensjoner effektivitet kan måles etter.

2.1. Translasjonsteori: Kunnskapsoverføring mellom organisasjoner

Translasjonsteorien, eller oversettelsesteorien, handler ikke om hva oppskriftene gjør med organisasjoner, men hva organisasjoner gjør med oppskriftene (Christensen, Lægneid, Roness & Røvik, 2009). Grunntanken bak teorien er at organisasjonsoppskrifter, som Lean, ikke er utformet en gang for alle, men at de, gjennom spredning til nye organisasjoner, blir oversatt til stadig nye varianter. «Oppskrifter som spres, blir tolket og refortolket, slik at det til stadighet skapes nye og forskjellige versjoner av dem» (ibid, s. 95).

Pragmatisk institusjonalisme (Røvik, 2007) er en translasjonsteoretisk tilnærming til forståelsen av hvordan organisasjonsoppskrifter nettopp overføres mellom organisasjoner. I Røvik (2007) brukes begrepet organisasjonsidé framfor organisasjonsoppskrift. Jeg oppfatter at innholdet i disse to begrepene er sammenfallende, og velger å bruke sistnevnte. Teorien til Røvik plasserer seg i spenningsfeltet mellom modernisme og sosialkonstruktivisme. Den utfordrer den modernistiske tankegangen om at man relativt enkelt kan hente ut og overføre suksessoppskrifter og implementere dem i andre organisasjoner. Utgangspunktet for teorien er at organisasjonsoppskrifter oversettes, først gjennom at den hentes eller bringes ut av en bestemt organisatorisk sammenheng (dekontekstualisering), og deretter settes inn i en ny organisatorisk sammenheng (kontekstualisering). Konkret praksis oversettes til en idémessig representasjon, før den igjen gis et materielt innhold i en annen kontekst. Ofte er aktørene som dekontekstualiserer organisasjonsoppskrifter ikke de samme som senere kontekstualiserer dem. Likevel gir det i denne sammenhengen liten mening å se på dekontekstualisering og kontekstualisering som uavhengige prosesser, disse må ses i sammenheng.

2.1.1. Dekontekstualisering

Dekontekstualisering skjer når praksiser i bestemte organisasjoner identifiseres og oversettes til ideer, ofte med siktemål å overføre dem til andre organisasjoner. Praksis blir konseptualisert, beskrevet og gitt et språklig uttrykk. Røvik (2007) beskriver to måter dekontekstualisering kan foregå på. Uthenting brukes på tilfeller der aktørene som oversetter befinner seg utenfor organisasjonen der praksisen som skal oversettes finnes. Utbringning brukes på tilfeller der aktører med erfaring fra den bestemte praksisen i en organisasjonen formidler denne på arenaer utenfor organisasjonen.

2.1.2. Kontekstualisering

Når en organisasjonsoppskrift tas inn i en organisasjon, møter den ikke et tomt rom, men en kontekst og en kultur bestående av etablerte strukturer, rutiner og prosedyrer. Kulturen forvaltes av aktører med ulik kunnskap og erfaring, som allerede har innarbeidede måter å gjøre ting på. Kontekstualisering dreier seg om på hvilken måte oppskriftene blir preget av den konteksten de kommer inn i. Den hierarkiske oversettelseskjeden (Røvik, 2007)

bygger på fem sammenhengende forutsetninger og forventninger, som bidrar til å forklare denne prosessen. Det legges her til grunn at oversettelsen følger en kjedelignende bevegelse fra toppen og nedover i organisasjonen.

- Den nye organisasjonsoppskriften kommer inn i organisasjonen via ledelsen, som gjennom den formelle hierarkiske strukturen utgjør den viktigst kraften til oversettelse og spredning nedover.
- Ledelsen har klare oppfatninger av hvilke problemer og utfordringer som finnes i organisasjonen og oppskriften tas inn som mulige løsninger på disse.
- Ledelsen har klare oppfatninger om og planer for hvordan oppskriften skal implementeres og vil legge føringer for oversettelsen. Dette medfører begrenset frihet nedover i organisasjonen til egen oversettelse.
- Oversettelsen av oppskriften starter i toppen av organisasjonen og rykker etappevis nedover. En versjon som er oversatt og konkretisert på et organisasjonsnivå rykker nedover til neste nivå, der ytterligere oversettelse og tilpasning foregår.
- Oppskriften kommer inn i organisasjonen med et abstrakt og utydelig innhold, men konkretiseres og materialiseres etter hvert som den beveger seg nedover i organisasjonen. På hvert nivå blir oppskriften oversatt og tilpasset.

Mange empiriske tilfeller lar seg forklare med den hierarkiske oversettelseskjeden, men, som Røvik (2007) presiserer, viser observasjoner at denne modellen må modifiseres og suppleres. Jeg går ikke nærmere inn i denne diskusjonen her. I denne sammenhengen er det mer interessant å se på hva som skjer med innholdet i ideene når de forsøkes overført til nye organisasjoner og kontekster. Røvik (2007) skiller mellom fire grunnleggende oversettelsesregler som representerer ulik grad av omforming:

Kopiering skjer når en oppskrift hentes fra en organisatorisk kontekst og settes inn i en annen med få eller ingen endringer. Sannsynligheten for at oversetterne vil forsøke å kopiere, påvirkes blant annet av graden av likhet mellom organisasjonene og graden av omformbarhet.

Addering og fratrekking skjer når elementer henholdsvis legges til eller trekkes fra når oppskrifter oversettes og overføres til en ny organisatorisk kontekst. Slike moderate

omforminger av oppskrifter kan være kalkulerte ut fra eksempelvis hensynet til hva som vil gi best uttelling, hva som vil være fornuftig bruk av ressurser eller også et ønske om ikke å utfordre lokale tradisjoner. Addering og fratrekking kan også skje utilsiktet.

Omvandling finner sted når det skjer en grunnleggende endring av oppskriften på en slik måte at oppskriften gjerne framstår som en lokal innovasjon snarere enn en representasjon av den opprinnelige praksisen. Omvandling kan eksempelvis skje dersom organisasjonens uttrykte intensjon ikke er å kopiere andres praksiser, men bruke den som inspirasjonskilde til å finne egne løsninger.

2.1.3. Translatørkompetanse

Det siste aspektet ved Røviks (2007) translasjonsteori, som det er viktig å ha med seg, er behovet for translatørkompetanse. Røvik argumenterer for at det finnes både gode og dårlige oversettere av organisasjonsoppskrifter. Én av påstandene hans er at translatørkompetanse er en kritisk suksessfaktor når organisasjonsoppskrifter skal overføres til en organisasjon, og at mislykkede forsøk ofte skyldes dårlig oversettelsesarbeid, noe som kan knyttes både til dekontekstualiserings- og kontekstualiseringsprosessen. Svak kontekstualisering, hevder Røvik, kan skyldes at oversetteren anvender «feil» oversettelsesregel. Dersom oversetteren for eksempel tar i bruk omvandling når kopiering burde vært valgt, vil viktige elementer kunne bli utlatt og forutsetninger for å oppnå bestemte virkninger bli redigert bort.

I kapittel 3 plasseres Lean inn i det teoretiske rammeverket til Røvik (2007). Begrepene dekontekstualisering, kontekstualisering og translatørkompetanse er relevante for å forstå Leans reise fra en bilfabrikk i Japan til pleie- og omsorgstjenesten i norske kommuner, og dette blir også gjenstand for diskusjon videre i oppgaven. Diskusjonen vil spesielt knytte seg til hvilken posisjon ulike former for medarbeidermedvirkning har i de ulike oversettelsene av Lean-oppskriften. For, som jeg skal komme nærmere inn på i det neste kapitlet, viser mye av den forskningen som er gjort på Lean at en vellykket implementering i stor grad forutsetter forankring og delaktighet hos medarbeidere. I den neste delen av kapitlet vil jeg derfor gi et teoretisk rammeverk for nettopp medvirkning og gi en nærmere beskrivelse av hvilke typer medvirkning som finnes.

2.2. Medvirkning, medbestemmelse og myndiggjøring

Som det antydes i problemstillingen antas det å være en sammenheng mellom ulike former for medarbeidermedvirkning og ansattes opplevelse av eget arbeid. Psykolog Einar Thorsrud utførte et pionerarbeid rundt arbeidsmiljø og arbeidsorganisering i Norge på 60- og begynnelsen av 70-tallet. Hans bidrag er en del av sosioteknisk teori, som vektlegger den tilfredsstillende kontroll med utførelsen av arbeidet og realisering av egne evner gir den enkelte ansatte (Byrkjeland, 1998). Thorsrud hevder at det er noen forutsetninger som må være til stede for at arbeidstakere skal oppleve arbeidet som meningsfylt og utviklende. Han utarbeidet seks psykologiske jobbkraav (Thorsrud og Emery, 1970), der behovet for (med)innflytelse er ett av dem.

- Behov for et innhold i jobben som krever noe ut over ren utholdenhet og som gir et visst minimum av variasjon - selv om det ikke innebærer noe nytt.
- Behov for å kunne lære noe i jobben, også over tid.
- Behov for å kunne fatte beslutninger innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
- Behov for anerkjennelse for verdien av det arbeidet som gjøres.
- Behov for å kunne se sammenheng mellom arbeidet og omgivelsene, slik at arbeider framstår som nyttig og har en mening.
- Behov for å se at arbeidet fører til en ønsket situasjon i framtiden - ikke nødvendigvis avansement.

De psykologiske jobbkraavene ble utviklet som en reaksjon på en maktforskyvning i arbeidslivet, der automatisering, stordrift og teknologisk utvikling førte til en utarming av kunnskapsinnholdet i arbeidet. Tanke- og planleggingsarbeidet ble skilt fra den praktiske virksomheten og flyttet til en sentral planleggingsavdeling, mens arbeiderne «på gulvet» ble redusert til en som skal utføre arbeidsordre. Medvirkning ble framhevet som viktig for å gjenskape mening og trivsel i arbeidet (Byrkjeland, 1998). De psykologiske jobbkraavene var utgangspunktet for formuleringene i arbeidsmiljøloven § 12, der det blant annet står: «Ved planlegging og utforming av arbeidet skal det tas hensyn til den enkelte arbeidstakers mulighet for selvbestemmelse og faglig ansvar».

Samarbeidskulturen står sterkt i norsk arbeidsliv, og lover og avtaler gir arbeidstakere rett til medvirkning og medbestemmelse på arbeidsplassen. De ansatte deltar noen ganger som likeverdig part (eksempelvis gjennom tarifforhandlinger), men er andre ganger underlagt styringsretten, hvor de deltar under forutsetning om at den endelige beslutningen tas av arbeidsgiver. Videre deltar de ansatte noen ganger som individer i direkte interaksjon med leder, der ansatte kan ta beslutninger omkring eget arbeid, eller indirekte gjennom sine representanter (tillitsvalgte eller andre valgte representanter for de ansatte) (NOU 2010: 1). I norsk sammenheng har den positive effekten av direkte medvirkning på arbeidsvilkår vært særlig fremhevet (Thorsrud & Emery, 1970).

Diskusjonen om forholdet mellom individuell og representativ deltakelse var særlig kraftig på 1980- og 1990-tallet. I dag synes det å være generell enighet om at begge former for deltakelse er en selvfølge i et moderne arbeidsliv (NOU 2010: 1, s. 16).

I selve lov- og avtaleverket, som regulerer de enkelte samarbeidsordningene i arbeidslivet, finnes det imidlertid ingen entydige definisjoner av begrepene *medvirkning* eller *medbestemmelse*, og de brukes i stor grad om hverandre. (NOU 2010:1). Når jeg likevel velger å gå nærmere inn på begge, så er det fordi jeg mener de representerer ulike former for involvering og innflytelse som det er vesentlig å skille mellom. Et annet begrep som har kommet inn i samarbeidsterminologien, og som stammer fra amerikansk ledelsesteori (Falkum, 1999) er *myndiggjøring* (empowerment). I litteraturen brukes også begrepene bemyndiggjøring og bemyndigelse om samme fenomen. Myndiggjøring kan oppfattes som en form for medvirkning, med større grad av involvering og delegert myndighet. I store deler av Lean-litteraturen omtales myndiggjøring som nøkkelen til suksess. Det er derfor interessant å se nærmere på innholdet også i dette begrepet, og hva som skiller myndiggjøring fra medvirkning. I begrepsredegjørelsen har jeg i hovedsak valgt å støtte meg på perspektivene og definisjonene til både Eldring (1999) og Falkum (1999), men først og fremst Elvekrok (2006). Eldring (1999) regner all deltakelse i besluttede organer som *medbestemmelse* for arbeidstakerne, mens hun knytter begrepet *medvirkning* til muligheten til å påvirke og ta beslutninger som gjelder egen arbeidssituasjon. *Medbestemmelse* er av Falkum (1999, s. 259) definert som «deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser som angår bedriftens framtid». Som Elvekrok (2006, s. 46) påpeker: «Medbestemmelse innebærer ingen forutsetninger om felles mål eller tillit til at en arbeider mot et felles mål, men knytter seg til individets mulighet til å fremme egne, særegne

interesser i en beslutningssituasjon» *Medvirkning* knyttes av Falkum (1999, s. 259) til det å bidra til at vedtatte endringer, omstillinger eller utviklingsprosesser blir gjennomført, og defineres som «deltakelse og innflytelse i gjennomføringen av vedtatte tiltak som skal forandre eller forbedre bedriftens interne prosesser». I denne definisjonen er det deltakelse når vedtak skal gjennomføres, ikke når de skal fattes som betraktes som det vesentligste, og aktørers medvirkningsgrad kan dermed måles «som deres bidrag til å gjennomføre vedtatte endringer» (s. 257). Falkum introduserer også begrepet *motvirkning*, som dreier seg om «å hindre at vedtatte endringer, omstillinger eller utviklingsprosesser blir gjennomført» (s. 257).

Myndiggjøring defineres ulikt innenfor ulike fagfelt. Innenfor organisasjonsteorien betraktes det gjerne som et strategisk ledelsesverktøy, som dreier seg om delegering og ansvar nedover i organisasjonen for å få utnyttet de ansattes kunnskap og kompetanse i størst mulig grad. *Myndiggjøring* innebærer større grad av involvering i driften av organisasjonen, som handler om både økt ansvar, økt innflytelse og økt kunnskap (Sollund, Trygstad & Johansen, 2004).

Bemyndiggjøring viser seg også å være en forutsetning for læring i organisasjoner, fordi handlefrihet forløser initiativ og kreativitet, og gir de ansatte anledning til å eksperimentere og finne nye måter å løse oppgavene på. Dessuten viser studier at når ledere gir makt til sine ansatte, kan det også bidra til å fremme motivasjon, oppslutning og lojalitet omkring organisasjonsmessige tiltak (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 191)

Doktorgradsavhandlingen til Elvekrok (2006) omhandler effekten av ulike medvirkningsformer i strategiske endringsprosjekter. Elvekrok ser på medvirkning som et flerdimensjonalt fenomen, som måles gjennom de fire dimensjonene involvering, prosess, representasjon og innflytelse. Med *involvering* menes grader av myndighet og ansvar som er delegert til medarbeiderne. Elvekrok skiller mellom representativ medvirkning, direkte medvirkning og myndiggjøring, der representativ medvirkning innebærer lav grad av involvering og myndiggjøring høy grad av involvering. Dimensjonen *prosess* viser til hvilken fase i endringsprosjektet det medvirkes, og det skilles mellom formulering, beslutningstaking og implementering. *Representasjon* handler om hvem som medvirker; Medarbeidere i linje, mellomledere eller medarbeidere i stab. *Innflytelse* sier noe om

autentisitet i medvirkningen, der graden av innflytelse «er avhengig av hvordan ledelsen tilrettelegger for at medarbeiderne skal bidra i prosessen og hvordan de mottar og behandler bidrag fra medarbeiderne» (s. 75). Elvekrok skiller mellom informering, anledning til innspill og vurdering av innspill, der informering innebærer laveste grad av innflytelse, mens vurdering av innspill innebærer høy grad av innflytelse. Jeg mener det er fruktbart å ta utgangspunkt i Elvekrok sin klassifisering i analyse- og drøftingsdelen av denne studien. Hovedvekten vil bli lagt på dimensjonene involvering og innflytelse. Hva gjelder involvering bør også nevnes konklusjonene til Sollund et al. (2004) som mener å ha gjort funn som viser at kommuner har ulik tilnærming til myndiggjøring. De innfører klassifiseringen mote/konsept-drevet, instrumentelt drevet eller relasjonelt orientert. Blant de mote/konsept-drevne kommunene tas myndiggjøring gjerne i bruk fordi det ses på «som en moderne løsning for å forbedre organisasjonen» (s. 6). I de relasjonelt orienterte kommunene er det de ansattes ståsted som er utgangspunktet når tiltak skal iverksettes, og de ansatte er aktivt involverte problemløsningsprosesser. I de instrumentelt drevne kommunene er myndiggjøring gjerne knyttet til organisasjonens behov, mer enn til de ansattes. «Ansvar vektlegges, mens det er langt mindre oppmerksomhet rettet mot økt innflytelse for de ansatte» (ibid., s.7). Medvirkning dreier seg i langt større grad om virksomhetens effektivitet og lønnsomhet enn om de ansattes rett til innflytelse. Som Trygstad & Hagen (2007) påpeker bygger moderne organisasjonskonsepter, som total kvalitetsledelse (TQM) og Lean, på individuelle deltakelsesformer med sterk vektlegging av effektivitetsdimensjonen.

En diskusjon av ulike måter å engasjere medarbeidere er ikke på noen systematisk måte forankret i konseptene. Konseptene legger vekt på et endrings- og utviklingsarbeid hvor rammebetingelsene er bestemt gjennom ledelsens engasjement. Forankringen av bedriftsutviklingsprogrammer hos toppledelsen og ledelsen/linjen medfører at disse får avgjørende innflytelse på utformingen av rammebetingelsene for programmene. En slik forankring medfører risiko for at ansattes medvirkning reduseres til en slags skinndemokratisk legitimering av utviklings- og endringsaktiviteter. (Clausen, i Trygstad & Hagen, 2007, s. 60)

Denne utviklingen forklarer Trygstad & Hagen (2007) for det første med økt vektlegging av eierinteresser som bidrar til å løfte fram samarbeidsordninger som øker effektiviteten og letter omstillingsprosesser. Den andre forklaringen knyttes til et stadig mer

kompetanseorientert arbeidsliv, der man ser for seg at kompetansen frigjøres gjennom økt autonomi. Mens Thorsrud fokuserte på endring av produksjonsprosesser og arbeid i delvis selvstyrte grupper, er oppmerksomheten nå rettet mot individuell frihet og utfoldelse. Dette var et tema også i makt- og demokratiutredningen, som ble avsluttet i 2003. Der konkluderes det med at mens arbeidstakerens demokratiske rettigheter tidligere sto i sentrum, er de ansattes innflytelse i stor grad nå redusert til produktivitetstiltak og konkurransefortrinn. Det er medvirkning til bedriftens beste, ikke som en rettighet som arbeidstaker (Engelstad, F, Hagen, I. M., Svalund, J. & Storvik, 2003; Kløsterud, 2003). Som jeg har vist, finnes det ulike typer medvirkning, men medvirkning på arbeidsplassen begrunnes også ulikt. De mest vanlige legitimeringsformene er basert på demokrati (en rettighet for alle) eller nytte (fordi det er nyttig for virksomheten) (Moltu, 1999). Jeg har vært innom begge disse formene for legitimering i avsnittene over. Ansatte og ledelse i et bedrift kan dessuten ha ulike utgangspunkt når det kommer til å begrunne behovet for økt innflytelse. Men, som Moltu (1999) påpeker, er det også empirisk baserte argumenter for at det eksisterer et skifte i legitimering i retning kunnskapsrelaterte begrunnelser for medvirkning. Hun knytter den til økt bruk av konsulenter når bedrifter skal omstilles, og påpeker blant annet at konsulenter forhandler inn medvirkning gjennom å argumentere for at medvirkning har en positiv konnotasjon, og dessuten vil sikre eierskap og oppslutning om endringene.

2.3. Endring av organisasjoner

Utgangspunktet når organisasjonsoppskrifter blir forsøkt oversatt og implementert er et ønske om endring. Om implementeringen lykkes eller ikke er ikke bare et spørsmål om hvordan oppskriften oversettes til å passe inn i en ny kontekst, men også hvor vidt det ligger til rette for en vellykket endringsprosess. Endring av organisasjoner har en sentral plass i organisasjonsteorien, og jeg skal her trekke fram noen teoribidrag som jeg i denne sammenhengen mener vil virke utfyllende sammen med Røviks perspektiver.

«Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 385). Det kan dreie seg om endring av oppgaver, teknologi og/eller mål og strategi. Det kan være strukturelle, kulturelle eller demografiske endringer. Eller det kan være endringer i prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.3.1. Organisasjonsutvikling

Organisasjonsutvikling betraktes, ikke minst i Skandinavia, som den beste strategien for å endre organisasjoner, der demokratiske verdier og ivaretagelse av medarbeiderne vektlegges. Det legges stor vekt på dialog og diskusjon som en måte å komme fram til løsninger på, og fri og åpen dialog ses på som en forutsetning for utvikling. Sentralt står også ideen om at bred deltakelse i beslutningstakingen vil øke kvaliteten på beslutningene og skape et eierforhold til disse som øker muligheten for gjennomføring. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Som jeg skal komme nærmere inn på i neste kapittel er dette også noe av kjernen i Lean-tankegangen. Lean-idealet forutsetter at medarbeiderne evner å ta større ansvar for drift og utvikling i egen organisasjon. En tidlig modell for organisasjonsutvikling ble utviklet av Kurt Lewin (i Jacobsen & Thorsvik, 2013). Han beskriver organisasjonsendringer i tre faser. Den første er opptiningsfasen (unfreeze-fasen), der det skapes motivasjon for endring. I denne fasen skapes en bekymring i organisasjonen for hva som vil skje uten endring, men også trygghet, enten ved å redusere uvilje mot endring eller ved å være nøye med å påpeke hva som ikke skal endres. Deretter kommer endringsfasen der tiltak iverksettes for å få organisasjonen til å bevege seg i riktig retning (move-fasen). Her står kompetanseutvikling og opplæring sentralt. Til slutt kommer innfrysingsfasen (refreeze-fasen), der nye tiltak rutineres og stabiliseres. Lewins trestegmodell kan settes i sammenheng med Kotters (1996) åtte nøkkelfaktorer for vellykket endringsarbeid (Beckhard & Pritchard, 1992).

1. *Skape kriseforståelse – endring er nødvendig.* Ansatte må få en følelse og forståelse av at endring er nødvendig. Hensikten er å skape motivasjon og en drivkraft for endring, samt redusere motkrefter.
2. *Skape en koalisjon av ansvarlige ledere med makt til å gjennomføre endringen.* Det er svært viktig å etablere en gruppe som skal lede prosessen og som har den nødvendige støtte og makt til å gjennomføre den.
3. *Utvikle en visjon.* Det er viktig å ha et klart og forståelig bilde av den ønskede situasjonen som skal gi kraft og retning.
4. *Kommunisere forandringsvisjon.* Visjonen og strategien må markedsføres og presenteres i organisasjonen slik at ansatte forstår, deler og føler seg forpliktet.

5. *Gi kraft og bemyndigelse til bred medvirkning.*
6. *Skape kortsiktige gevinster - synliggjøre framgang.* Omfattende endringer kan ta lang tid å gjennomføre og det kan være viktig å skape kortsiktige gevinster for å synliggjøre at det nye gir resultater og at en er på rett vei. Det er også viktig å knytte konsekvenser opp til atferd, slik at ansatte som presterer blir belønnet, og omvendt.
7. *Konsolidere gevinstene og fortsette endringsarbeidet.*
8. *Forankre nye arbeidsformer i organisasjonens kultur.* Det er viktig å kunne vise og tydeliggjøre at nye metoder, atferdsmønstre og holdninger har bidratt til å gjøre organisasjonen bedre.

Enkelt sagt utgjør de første fire punktene Lewins opptiningsfase, de to neste utgjør endringsfasen og de to siste utgjør innfrysingsfasen (Beckhard og Pritchard, 1992). Det er grunn til å merke seg at faktorene som kjennetegner vellykkede endringsprosesser, som blant annet vektlegger bruk av selektiv informasjon, ikke nødvendigvis samsvarer med de demokratiske idealene som er grunnleggende i organisasjonsutvikling (Jacobsen og Thorsvik, 2013), og dette bringer oss over på et annet begrep i organisasjonsteorien som henger sammen med medvirkning: Makt.

2.3.2. Makt i organisasjoner

Leiulfsrud og Dahl (2005, s. 160) skiller mellom to typer makt på arbeidsplassen, autonomi og beslutningsmakt, der autonomi beskrives som «makt og innflytelse over eget arbeid» og beslutningsmakt som «makt og innflytelse over organisasjonen man arbeider i». Når det gjelder utvikling av de ansattes jobbautonomi i Norge de siste 35 årene, skiller Leiulfsrud og Dahl (2005) mellom demokratiseringstesens og makttesens. Demokratiseringstesens beskriver en utvikling som går i retning av økt innflytelse. «Dette antas å ha skjedd gjennom en utflating av organisasjonsstrukturer, en økt støtte til å følge egne initiativ og ideer, samt økt ansvarsdelegering, medbestemmelse og medvirkning» (Leiulfsrud & Dahl, 2005, s. 161). Makttesens på sin side vektlegger blant annet at økte krav til produktivitet og effektivitet i arbeidslivet, fra både ledelse, kolleger, klienter og kunder, medfører at det i stadig større grad forventes fleksibilitet og evne til raske omstillinger hos arbeidstakerne. Delegert ansvar fører derfor, i kombinasjon med strammere tidsfrister og økte resultatkrav,

ikke nødvendigvis til at medarbeiderne får økt innflytelse over eget arbeid. Tvert imot gjør andre maktmekanismer seg gjeldende, som medfører at de ansatte gir mer av seg selv på jobben. Makt- og demokratiutredningen konkluderte også med at den enkelte arbeidstaker, gjennom ansvar for egne oppgaver og egen måloppnåelse, har fått større innflytelse på hvordan arbeidet skal gjøres, men ikke på hvilke mål som skal settes, hvilke tidsfrister som gjelder eller hvordan ressurser fordeles i organisasjonen. (Engelstad, F, Hagen, I. M., Svalund, J. & Storvik, 2003; Kløsterud, 2003). Som Jacobsen & Thorsvik (2013) også understreker er det at ledelsen i en organisasjon myndiggjør sine medarbeidere ikke nødvendigvis det samme som at de overlater mer makt og kontroll til dem.

Trenden i dag er at ledere i sterkere grad benytter meningsgivende begreper og verdier for å påvirke og kontrollere medarbeidere. Moderne ledelse er blitt stadig mer opptatt av å spille på medarbeidernes følelser og utnytte behov, frykt og forventninger (ibid, s. 192).

Richard Sennet (2001) beskriver det fleksible arbeidslivet, der raske omstillinger og kortsiktige gevinster og midlertidighet dominerer, og hevder at den reduserte tidshorisonten er med på å fremme usikkerhet knyttet både til egen verdi og engstelse knyttet til egen framtid. Sennets påstand er at fleksibiliteten ikke gir de ansatte mer frihet, men at de snarere blir underlagt nye overvåknings- og kontrollformer. De ansatte tror de sitter med makten, og jobber hardt for å oppnå anerkjennelse for jobben de gjør. Utviklingen av ny teknologi gir stadig bedre muligheter for overvåkning, mens bruk av teamorganisering, fleksibel arbeidstid og hjemmekontor virker selvdisiplinerende og kan føre til at jobben aldri kobles helt ut. Sennet er inspirert av marxistisk sosiologi og liknende argumentasjon gjenfinnes hos Burawoy (1979). Til grunn for utvikling som endringsstrategi, som ble beskrevet i det forrige avsnittet, ligger en forutsetning om at ansatte ønsker å bidra til det beste for organisasjonen og at det ikke eksisterer noen grunnleggende konflikt mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. Burawoy forfekter, i skarp kontrast til dette, et marxistisk syn om at det finnes en grunnleggende interessekonflikt mellom arbeidstakere og ledelse. Med bakgrunn i en studie gjennomført på en maskinfabrikk i Chicago, hevder Burawoy (ibid.) at de ansatte der, til tross for at ledelsen gjorde få forsøk på direkte å kontrollere arbeidet deres, bidro til å opprettholde det kapitalistiske systemet som utnyttet dem. Det gjorde gjennom å konkurrere seg imellom om hvem som maktet å få best mulig lønn ut av en vanskelig situasjon med lav

akkordlønn. Konkurransen var uformell og uten annen premie enn å oppnå anerkjennelse blant kolleger, men å delta i dette spillet, som av Burawoy omtales som «making out», ga de ansatte følelsen av å opptre selvstendig.

2.4. Effektivitetsbegrepet

Et siste begrep som det er nødvendig å knytte noen teoretiske betraktninger til er effektivitet. En ansatt i en organisasjon vil trolig vurdere effektivitet som noe annet enn det ledelsen vil gjøre. Målinger av effektivitet må derfor skje etter flere kriterier. Effektivitet kan oversettes til både *effectiveness* og *efficiency*. *Efficiency* oversettes gjerne som produktivitet, det vil si forholdet mellom produksjonsresultatet og ressursinnsatsen, mens *effectiveness* handler om en organisasjons måloppnåelse (Andersen, 2011). Målsettingene kan være knyttet til lønnsomhet, men også til andre kriterier. I den videre diskusjonen vil jeg støtte meg på Kaplan & Norton (1996), som mener organisasjoner bør måle effektivitet etter fire dimensjoner. I tillegg til de tradisjonelle finansielle indikatorene, er de også opptatt av perspektivet knyttet til både kunder og kundetilfredshet (i denne sammenhengen oversatt til brukere og brukertilfredshet), interne prosesser og evne til kvalitetssikring og evne til læring og vekst. Det siste perspektivet er knyttet til organisasjonens ansatte. Her er trivsel og tilfredshet, i tillegg til den enkeltes produktivitet, viktig.

3. Dette er Lean - teoretisk bakgrunn

Hvis du legger øret mot bakken og ligger helt stille akkurat nå, kan du antagelig høre den. Summingen fra styrerom og ledergrupper over sjø og land. «Lean» sier de akkurat nå, og smiler glade og effektivt til hverandre. «Jobbe smartere» sier de også mens de nikker og noterer, og forteller hverandre historien om hvordan Toyota knuste den amerikanske bilindustrien fordi de jobbet «slankt», og uten esende byråkratisk sløseri av noen art. Så vedtar de kanskje å leie inn en Lean-konsulent, sende sjefene på Lean-kurs og innføre strenge Lean-mål som må følges opp på alle nivåer i bedriften. «Lean production» er blant de mest populære management-farsottene i Norge akkurat nå – et eksempel på et sett av nye prinsipper for hvordan man skal tjene mer penger fortere, og som du som bedriftsleder for ditt bare liv ikke vil gå glipp av. For bak deg kommer de, hordene av snerrende konkurrenter, og gyver løs på deg, eller farer rett forbi deg på oppløpssiden om ikke du følger med.

Slik ble beskrevet spredningen av Lean som organisasjonsoppskrift av journalist og kommentator i DN, Eva Grinde (2012). I dette kapitlet vil jeg se nærmere på innholdet i «Lean-oppskriften», dens plass i organisasjonsteorien og hvordan den har blitt oversatt i ulike kontekster og ulike miljøer. Her vil jeg rette spesiell oppmerksomhet mot den norske kommunesektoren, der Lean får en stadig større utbredelse.

3.1. Definisjon av Lean

Det finnes ingen allment akseptert riktig definisjon av innholdet i Lean. Modig & Åhlström (2012) peker på at «det finnes like mange definisjoner av Lean som det finnes forfattere til å definere ordet» (s. 85). I litteraturen blir Lean omtalt som å være alt fra en ledelsesfilosofi til en effektiviseringsstrategi, men like ofte også som et sett av prinsipper eller en samling verktøy. Jeg skal se nærmere på utfordringene som ligger gjemt i definisjonsjungelen senere i dette kapitlet. Innledningsvis er det fruktbart å ta utgangspunkt i Berg Wigs (2013) definisjon av hva Lean dreier seg om: «Lean handler om å levere kunde verdi med minimalt tap av ressurser gjennom å etablere flyt og kontinuerlig forbedring.» (s. 38).

3.2. Lean og TPS

Det gir liten mening å snakke om Lean uten samtidig å snakke om Toyota. Selve Lean-begrepet oppsto riktignok ikke i Toyota, men ble brukt av amerikanske forskere som en betegnelse på måten den japanske bilprodusenten organiserte sin produksjon på. Mens amerikanske bilprodusenter som Ford satset på masseproduksjon og stordriftsfordeler, førte ressursknapphet i Japan etter 2. verdenskrig til at Toyota måtte tenke annerledes. Vegen fra råmateriale til ferdig produkt måtte være så kort som mulig, og alle former for ineffektivitet og sløsing på vegen måtte fjernes. Taiichi Ohno, som var drivende i å utvikle Toyota Production System (TPS), forklarer oppskriften slik: «Alt vi gjør, er å se på tidslinjen fra øyeblikket kunden gir oss en ordre, til vi mottar betalingen. Og vi reduserer tidslinjen ved å redusere sløsing som ikke skaper merverdi.» (i Liker, 2004, s. 7, min oversettelse).

Uttrykket «Lean production» ble første gang brukt i John Krafciks artikkel «Triumph of the Lean Production System» i 1988, og ble senere gjort internasjonalt kjent gjennom boken «The machine that changed the world» av Womack, Jones & Roos i 1990. Krafcik, Womack, Jones og Roos var alle en del av International Motor Vehicle Program (IMVP) ved MIT-universitetet i Cambridge i Massachusetts. Denne studien sammenliknet bilprodusenter over hele verden, og viste blant annet at Toyotas bilfabrikker, gjennom måten de organiserte sin produksjon på, produserte like mange biler som de amerikanske fabrikkene – men med kortere produksjonstid, færre feil, mindre plass og færre materielle og menneskelige ressurser (Modig & Ahlström, 2012). Uttrykket Lean (på norsk: slank, mager eller trimmet) ble altså brukt for å beskrive Toyota Production System (TPS), som kan sies å være grunnoppskriften for hvordan en bedrift kan bli Lean (Berg Wig, 2013). Til sjuende og siste handler Lean om evnen til å oppnå mer med mindre ressurser (Womack & Jones, 2003). Tanken er at stadig fokus på elimineres av sløsing, vil føre til kvalitetsforbedring og merverdi for kundene. Kvalitetsforbedringer, samme med kostnadseffektiv drift, gir i sin tur økt konkurransekraft. Beskrivelsene til Krafcik og Womack og Jones av TPS la grunnlaget for konseptualiseringen av Lean fra å være teknikkdrevet produksjons- og kvalitetsstyring til å bli et ledelseskonsept for innovasjons-, kunnskaps- og kompetanseutvikling (Vanebo, Ileby & Tradin, 2011). Både TPS og Lean er basert på et sett prinsipper, som overordnet har som målsetting å skape økt kunde verdi

gjennom å redusere kostnader ved å eliminere sløsing. Prinsippene beskriver prosessen fram mot å gjøre driften Lean (Edwards, Bojesen & Nielsen, 2010). I 2003 kom Womack og Jones med boken «Lean Thinking», som beskriver disse prinsippene nærmere. Ved å følge prinsippene, vil en kunne fjerne ikke-verdiskapende aktiviteter og produsere det som tilfredsstillende kundenes forventninger og behov. De fem hovedprinsippene for Lean-implementering, som Womack & Jones (2003) trekker fram, er:

1. Spesifisere kunde verdi
2. Identifisere verdistrømmer
3. Skape flyt i prosesser
4. La etterspørsel trekke produkter gjennom produksjonen
5. Strebe etter perfektjon gjennom kontinuerlig forbedring (Kaizen)

Å skape økt kunde verdi handler om å produsere nøyaktig hva kunden trenger, verken mer eller mindre (Berg Wig, 2013). Det er derfor viktig å vite nøyaktig hva som skaper verdi for kunden. En verdistrøm kan forklares som «det settet av spesifikke handlinger som er nødvendig for å bringe et produkt eller en tjeneste fra idé og råvare til ferdig produkt eller tjeneste i hendene på en kunde» (Johnstad, Giæver, Holtskog & Strand, 2012, s. 66). Alle aktiviteter i verdistrømmen som ikke skaper kunde verdi, og samtidig er unødvendige, betraktes som sløsing og må vekk (Berg Wig, 2013). Måten for en virksomhet å fjerne sløsing på er ifølge Modig & Ahlström (2012) å fokusere på flyteffektivitet framfor ressurseffektivitet. Mens en bedrift tradisjonelt sett vil være opptatt av til enhver tid å utnytte alle de ressursene som trengs i produksjonen best mulig (maskiner skal ikke stå stille og ansatte skal ikke være uvirksomme), vil en flyteffektiv bedrift ha oppmerksomheten rettet mot å tilfredsstille kundens behov raskest mulig. I en ressurseffektiv virksomhet kan de enkelte delene av produksjonen være effektive hver for seg, men ikke sammen. I vareproduksjon resulterer dette i at komponenter eller produkter ligger lagret i lang tid, mens i tjenesteproduksjon resulterer det i uønsket ventetid for kunden. Både lagring, overproduksjon og venting anses som sløsing i Lean. For å forklare flyt og etterspørselsdrevet produksjon trekker Modig & Ahlström (2013) fram de to grunnpilarene som TPS er basert på:

Just-in-time:

Å skape flyt dreier seg om å gjøre arbeidet når det trengs. Det er kundens behov som drar produktet gjennom produksjonen. Kunden er i denne sammenhengen ikke begrenset til å omfatte sluttkunden, men kan også være det neste leddet i verdikjeden. I et slikt system er prinsippet om styring etter forventet behov erstattet med et prinsipp om ordreproduksjon (Johnstad et al., 2012). Dette stiller like store krav til effektivitet, fleksibilitet og omstilling i de tjenesteytende næringene som i de vareproduserende. Innenfor offentlig tjenesteproduksjon innebærer just-in time-prinsippet en forventning om at tjenestene er tilgjengelige når brukeren ønsker det.

Visuell styring (jidoka):

For å kunne utføre aktivitetene når de trengs, er oversikt en forutsetning. Alle i produksjonen må vite hva som foregår. Visuell styring er viktig for at det til enhver tid skal være mulig å identifisere hendelser som hindrer eller forstyrrer flyten, og eventuelt stanse produksjonen for å eliminere feil. Andon (ofte en snor som medarbeideren kunne dra i for å stoppe produksjonen ved feil) og Poka-yoke (fysiske begrensninger som hindrer arbeiderne i å begå feil) var tidligere vanlige verktøy for å oppnå god visuell styring. I dag har IT-systemer, tavler og skjermer overtatt. Påstanden til Modig og Ahlström (2012) er at det å sette flyteeffektiviteten først, også vil bedre ressurseffektiviteten i det lange løp.

Å strebe etter perfektjon gjennom kontinuerlige forbedringer (Kaizen) er det femte og siste hovedprinsippet til Womack & Jones (2003). I dette ligger det at Lean ikke er et effektiviseringstiltak som er innført en gang for alle. Overordnet sett handler Kaizen om å etablere en kultur i virksomheten der de ansatte selv driver forbedringsarbeidet, og Johnstad, et al. (2012) omtaler det som «kjernen eller motoren i Lean-systemet» (s. 76). Dette bringer oss over på medarbeidernes rolle i Lean, som jeg skal utdype nærmere i det følgende avsnittet.

3.3. Lean, medarbeidernes medvirkning og kontinuerlig forbedring

Når Lean skal beskrives i korte trekk er det ofte metodene og verktøyene som framheves. Imidlertid finnes det også klare prinsipper for både ledelse og medarbeidermedvirkning, og Toyota fremhever disse prinsippene i større grad enn de fremhever selve

produksjonssystemet (Berglund, 2010). Det legges stor vekt på å utnytte medarbeidernes kompetanse og kreativitet i utviklingen av virksomheten på en best mulig måte. I sin bok «The Toyota Way» beskriver Liker (2004, s. 37-40, min oversettelse) 14 Lean-prinsipper, som synliggjør dette. Disse er som følger:

1. Baser beslutninger på langsiktig tenkning, selv om det går på bekostning av kortsiktige økonomiske målsettinger.
2. Skap kontinuerlig flyt i prosesser for å bringe problemer til overflaten.
3. Kontroller produksjonen gjennom et «pull-system» for å unngå overproduksjon.
4. Jevn ut arbeidsbyrden.
5. Skap en kultur der en stopper prosessene for å løse problemer for å få kvaliteten rett fra starten av.
6. Standardiserte oppgaver er en forutsetning for kontinuerlige forbedringer og for medarbeidernes medvirkning.
7. Bruk visuell kontroll, slik at ingen problemer er skjult.
8. Bruk bare pålitelig og gjennomtestet teknologi som tjener medarbeidere og prosesser.
9. Utvikle ledere som kjenner virksomheten inngående, som lever etter virksomhetens filosofi og som lærer andre å gjøre det.
10. Utvikle eksepsjonelle medarbeidere og team som følger virksomhetens filosofi.
11. Respekter samarbeidspartnere og leverandører ved å utfordre dem og hjelpe dem til å bli bedre.
12. Gå og se selv for å forstå situasjonen inngående.
13. Bruk tid på å finne konsensusbaserte løsninger, vurder alle alternativer og sett i verk beslutninger raskt.
14. Bli en lærende organisasjon gjennom stadig refleksjon og kontinuerlige forbedringer.

Flere av Toyotas prinsipper kan knyttes til nettopp utvikling av medarbeidere og ansatte (Johnstad et al., 2012). Det er spesielt tre begreper her som jeg vil komme inn på i de neste avsnittene og kapitlene. I tillegg til kontinuerlige forbedringer, som jeg allerede har sagt noe om, vil jeg se nærmere på vektleggingen av teamarbeid og konsensusbaserte løsninger.

I Lean framheves betydningen av organisering i team og samarbeid mellom team. Teamtilhørighet kan bidra til å skape engasjement, men kan også, slik blant andre Sennet (2001) framhever, ses på som ett sosialt press å prestere. Når medarbeiderne organiseres i team kan de utføre flere av arbeidsoppgavene teamet er satt til å løse og kan hjelpe hverandre og løse oppgavene sammen (Berglund, 2010), og flere ideer til forbedring og bedre løsninger vil oppstå.

Konsensusbaserte løsninger er også en viktig del av Lean. At medarbeiderne gis mulighet til å påvirke og ta del i beslutningstakingen anses som en viktig faktor å skape aksept og engasjement (ibid). Det er utviklet en lang rekke verktøy og metoder for problemløsning og involvering og ansvarliggjøring av ledere og medarbeidere innenfor Lean. Jeg skal kort oppsummere noen av de mest kjente her.

5S er en metode for å unngå unødvendig bruk av tid. De fem S-ene oversettes til norsk som sortere, systematisere, skrubbe, standardisere og sikre (Liker, 2004; Johnstad et al., 2012). Hovedformålet med metoden er å gjøre arbeidsplassen oversiktlig og ryddig, slik at det ikke går med unødvendig tid til å lete.

Ved en **standardisering av arbeidsoppgavene** ut fra «beste praksis», blir det lettere for de ansatte å lære av hverandre, og en unngår tap i effektivitet og kvalitet (Womack & Jones, 2003).

Verdistrømsanalyser brukes for å kartlegge material- og informasjonsflyt i hele produksjonsprosessen (Womack & Jones, 2003) for å finne fram til hvilke aktiviteter som tilfører produktet/tjenesten verdi, og hvilke som ikke gjør det. Det skisseres en ønsket flyt i verdistrømmen, der ikke-verdiskapende aktivitet fjernes, og en plan for å komme dit.

Ett av verktøyene som ofte blir benyttet i Lean-organisasjoner er tavler. Disse kalles gjerne **Kaizen-tavler**, målstyringstavler eller forbedringstavler, og brukes av medarbeiderne til å skrive ned problemer som bør løses og eventuelle forslag til forbedringer. **Tavlemøter** blir avholdt regelmessig (eksempelvis en gang i uka). Der blir planlagte forbedringstiltak fulgt opp og nye eller korrigerende tiltak drøftet og eventuelt besluttet iverksatt (Berg Wig, 2013).

A3 er en internasjonal papirstørrelse, som i Lean-organisasjoner brukes som standardformat for blant annet problemløsning. A3 er et problemløsningsverktøy som brukes for å tydeliggjøre problemstilling, grunnårsak, løsning – og nødvendig tiltak for å eliminere problemet. Hele problemløsningsprosessen vises på ett eneste ark.

PDCA-hjulet er et problemløsningsverktøy, som brukes til å innarbeide rutiner for hvordan oppgaveløsning planlegges, gjennomføres, evalueres og forbedres med sikte på å bruke erfaringene fra oppgaveløsningen til løpende forbedringer. PDCA står for Plan-Do-Check-Act og kalles også kvalitetshjulet eller kvalitetssirkelen. Det omtales ofte som selve navet i kvalitetsledelse og omfatter alle prosesser - langsiktig utviklingsarbeid så vel som gjennomføring av enkeltaktiviteter (Johnstad et al., 2012). Som Johnstad et al. (2012) skriver er PDCA-metoden en viktig del av den løpende prosessen med å utvikle stadig bedre standarder i en virksomhet, men de påpeker samtidig at det trengs andre verktøy for å finne rotårsaken når det oppstår avvik fra standarden.

5 x hvorfor er en problemløsningsteknikk som innebærer å spørre hvorfor problemet har oppstått. Dette spørsmålet skal gjentas fem ganger for å komme til bunns i problemet. Denne kunnskapen skal deretter benyttes til å utvikle en bedre prosess slik at problemet ikke dukker opp flere ganger (Womack & Jones, 2003).

Verktøyene er mange, og langt flere enn de som er nevnt over, men verktøyene er bare ment som hjelpemidler i Lean-arbeidet. «Medarbeidernes arbeidsglede, trivsel eller tilfredshet afhænger ikke primært af om man holder orden ved hjælp af 5S, om man benytter kanban-kort eller holder tavlemøder. Det afgørende er derimot den ånd og den tankegang, hvormed disse værktøyer tages i brug» (Edwards et al., 2010, s. 39).

3.4. Hvordan lykkes med lean?

Lean er ikke bare verktøy og metoder, de handler også om å skape en kultur for kontinuerlig forbedring. Womack og Jones (2003) trekker fram fem viktige faktorer som skal til for å få til den nødvendige forandringen:

1. Finn en forandringsagent, en som vil og evner å lede forandring.
2. Finn en sensei – en som kan lære deg metoden, og som du kan «låne» læringskurven av.
3. Lag den nødvendige krisen, eller motivasjon for virkelig forandring.
4. Kartlegg hele verdikjeden for alle dine produktfamilier.
5. Velg ut et pilotområde å fjerne sløsing på for å vise hva som virkelig er mulig på kort tid.

Womack & Jones sine fem faktorer sammenfaller stor grad med Kotter (1996) sine åtte nøkkelfaktorer for vellykkede endringer som ble presentert i kapittel 2. Disse faktorene blir også trukket inn i analyse- og diskusjonskapitlet.

3.5. Prosessbaserte organisasjonskonsepter

Kvalitetstenkingen som ligger til grunn for Kaizen (kontinuerlig forbedring) er ikke ny, og den er heller ikke enestående i organisasjonsteorien. Røvik (2009) har identifisert trender som preger organisasjonstenkingen ved inngangen til et nytt hundreår, og peker på den prosessbaserte organiseringen som én av disse. Lean omtales av Røvik (2009) som ett av flere prosessbaserte konsepter - en oppskrift på hvordan en organisasjon bør utformes. En prosess kan i organisasjonssammenheng defineres som «an organized group of related activities that together create a result of value to customers» (Hammer, i Røvik, 2009, s. 182). Det som kjennetegner de prosessbaserte konseptene er «en utpreget skepsis mot den sentralt styrte og vertikalt sterkt funksjonsinndelte organisasjon. Grunnen (...) er at den oppfattes som uforenelig med det å ta hensyn til de verdiskapende prosessene» (Røvik, 2009, s. 182). Fokuset på kontinuerlig kvalitetsforbedring, kulturendringer, problemløsning i team og økt involvering av medarbeidere på alle nivåer i forbedringsarbeidet går imidlertid tilbake til tidlig etterkrigstid i Japan, med J. Juran og W.E. Deming som viktige skikkelser (Eldring 1999, s. 185). Kvalitetsforbedringsmetodikken i Lean er med andre ord inspirert av og bygger på tidligere utviklede organisasjonskonsepter. Det er for eksempel grunn til å hevde at det som på 90-tallet ble omtalt som «Just-in-time» -filosofien i dag ville blitt omtalt som Lean (Brännmark, 2012). Lean har dessuten mange likhetstrekk med et annet prosessbasert organisasjonskonsept, Total Quality Management (TQM), eller på norsk total kvalitetsledelse, som bygger på arbeidet til den tidligere nevnte Deming. I

Demings 14 prinsipper for endringsledelse, basert på hans erfaringer fra Japan, vektlegges langsiktig fokusering på kontinuerlig forbedring av produkter og tjenester. Det formanes også til å bryte ned barrierer mellom avdelingene, å fjerne usikkerhet og frykt, samt å bedrive mer ledelse enn kontroll. Samtidig understrekes det at endringer skal gjennomføres fra toppen, men med deltakelse fra alle (Eldring, 1999, s. 185). Deming utviklet også PDCA-hjulet, som ble beskrevet i forrige avsnitt. I TQM, som i Lean, er altså prosessforbedring og ansattes deltakelse og engasjement viktige elementer. Med prosessforbedring menes «tiltak som tar sikte på å motvirke den rigiditet som følger av sterk spesialisering mellom fag og funksjoner, og bedriften og dens omgivelser» (Colbjørnsen, 1999, s. 26). Ansattes deltakelse sikres blant annet gjennom kvalitetssirkler, som består av medarbeidere fra ulike funksjoner og yrkesgrupper som møtes regelmessig for å «analysere kvalitetsavvik og forslag til forbedringer i kunderelevante kvalitetsmål» (ibid.). Kvalitetssirklene, slik de blir beskrevet i litteraturen kan minne om tavlemøtene som benyttes i Lean-organisasjoner. Interessen for TQM som organisasjonskonsept var sterkt voksende i USA og Europa på 80- og 90-tallet, men er nå fullstendig overskygget av Lean. Selv om konseptene TQM og Lean har mange likhetstrekk, og i praksis kan være vanskelig å skille fra hverandre (Brännmark, 2012) framstår Lean som «et mer omfattende og konsekvent system» (Johnstad et al., 2012, s. 99). TQM er imidlertid integrert som en del av den visuelle styringen (Jidoka) i Lean.

3.6. Kritikk av Lean

I dette kapitlet har jeg fokusert mye på vektleggingen av medarbeiderperspektivet i Lean, men det er også på dette punktet kritikken mot Lean har vært sterkest. Mange har hevdet at Lean, med sitt instrumentelle og ledelsesorienterte perspektiv, tar lite hensyn til de ansattes perspektiv. Medarbeiderene ses på som deler av produksjonssystemet, snarere enn enkeltindivider. (Berggren, 1993). Jeg var inne på kritikken av moderne organisasjonskonsepter i kapittel 2, og kritikken mot Lean er i stor grad sammenfallende med denne. Der Womack & Jones (2003) og Liker (2004) hevder at «ekte» Lean-systemer vil gi et bedre arbeidsmiljø og positive medarbeidereffekter økt arbeidsrotasjon, økt kompetanse, økt deltakelse i kontinuerlig forbedringsarbeid, mer teamarbeid og økt ansvar, framhever Lean-kritikere de negative effektene, som økt stress og arbeids- og gruppepress, mindre arbeidsglede og utarming av arbeidet og økt overvåking og kontroll (Parker, 2003;

Skorstad, 1994). Med bakgrunn i en slik tilnærming har kritikerne beskrevet Lean med navn som «Mean production» eller «anorektisk produksjon» (Brännmark, 2012). Denne argumentasjonen kan knyttes til drøftingen av makt i organisasjoner i kapittel 2. Berggren (1993) hevder at, selv om Lean ofte beskrives som et konsept der det handler om å jobbe smartere og ikke hardere, så er resultatet vanligvis en kombinasjon. Det er grunn til å påpeke her at svært mange Lean-studier er gjennomført i en industriell kontekst, der mulighetene for standardisering er større.

Fokus for denne oppgaven er Lean i kommunal tjenesteproduksjon, og også der har kritikken mot Lean vært tydelig. Lean oppsto som et konsept for industrien, og mange har vært kritiske til overførbarheten til tjenesteytende sektor (også private bedrifter).

Spørsmålene som stilles er gjerne: Kan de samme prinsippene som brukes i vareproduserende bedrifter også fungere i tjenesteytende organisasjoner, der kundene er brukere og varer ikke produseres langs et samlebånd, og der menneskelige avveininger og fleksibilitet, i langt større grad enn standardisering, er en avgjørende forutsetning for å løse nødvendige oppgaver? Er det så enkelt som bare å erstatte ordet kunde med bruker?

Brännmark (2012) oppsummerer hva eksisterende forskningslitteratur sier om effektene av lean i kommunal sektor. Virksomhetseffektene av lean, som økt konkurranseevne, bedre kvalitet og produktivitet beskrives i mange studier som generelt positive. Når det gjelder medarbeidereffekter er bildet mer nyansert. Studier peker på både positive og negative effekter, med en viss overvekt av de negative. Jeg kommer tilbake til Brännmarks studie og andre likende studier senere i dette kapitlet.

3.7. Lean som dekontekstualisert organisasjonsoppskrift

Lean, som det er beskrevet i avsnittene over, er en idealfremstilling. Det er åpenbart at implementering av Lean ikke handler om å overføre en ideell Lean-modell til en passivt ventende virksomhet ((Edwards et al., 2010).

Det er viktig å understreke at midlene Toyota har brukt til å øke flyteffektiviteten, ikke nødvendigvis kan overføres til alle miljøer. Hvordan en Lean-basert driftsstrategi blir realisert, avhenger av konteksten. En løsning som passer i en

organisasjon eller et bestemt miljø, er ikke nødvendigvis egnet i en annen organisasjon eller et annet miljø (Modig & Åhlström, 2012, s. 124).

Lean er et fleksibelt og dynamisk rammeverk – en filosofi og en verktøykasse – som kan brukes på ulike måter avhengig av sammenhengen og som utvikler seg over tid. (...) Lean kan ikke kopieres uten videre, men må tilpasses. Kjernen er å finne den beste praksis for en aktivitet innen et område som så gjøres til standard. Deretter videreutvikles denne gjennom kontinuerlige forbedringer (Johnstad et al., 2012, s. 118).

Som jeg allerede har vært inne på flere ganger, ser ikke Lean likt ut i alle virksomheter. Tvert imot finnes det mange ulike oversettelser. Verktøy og metoder tilpasses forskjellige kontekster og miljøer. Jeg skal i de neste avsnittene forsøke å si noe om hva som skjer med Lean-oppskriften når den dekontekstualiseres, det vil si tas ut av en organisatorisk sammenheng, med det siktemål å overføre dem til andre organisasjoner. Mer konkret skal jeg se på hvordan KS og Sintef Raufoss Manufacturing (SRM), på hver sin måte, har fungert som oversettere av Lean-oppskriften for norske kommuner, med spesielt fokus på medarbeidermedvirkning. Det er ingen målsetting her å gi noe uttømmende beskrivelse av de ulike oversettelsene, men snarere å gi en gjennomgang av hva de to konsulentmiljøene vektlegger utad.

3.7.1. Lean i kommune-Norge

Lean er utviklet av industrien og for industrien men har fått en enorm utbredelse innenfor både andre typer virksomheter, både privat og offentlig tjenesteproduksjon. Det mangler ikke på røster som har stilt seg kritiske til denne spredningen.

Det finnes ingen samlet oversikt hvor mange kommuner eller andre offentlige virksomheter i Norge som i dag har implementert eller er i ferd med å implementere Lean, men det blir stadig flere (Dolva, 2011; Schie, 2012). En enkel opptelling viser at det (per 12. januar 2014) er ni kommuner bare i Oppland (Lunner, Gran, Vestre Toten, Gjøvik, Nordre Land, Lillehammer, Gausdal, Øyer og Ringebu) som har tatt i bruk Lean som metode i sitt kvalitetsarbeid, og flere snuser på muligheten. At det er nettopp Gausdal,

Øyer og Vestre Toten som utgjør case-kommunene i denne studien er ikke tilfeldig. Disse tre kommunene er interessante fordi de, i norsk sammenheng, var tidlig ute med å innføre Lean. Gausdal og Øyer var begge pilotkommuner i KS sin Lean-satsing, K-Lean. Pilotprosjektet hadde oppstart i 2010, og både Gausdal og Øyer bruker fortsatt Lean som metode for kontinuerlig forbedring av sine tjenester. Det gjør det mulig å se omrisset av langsiktige resultater.

Kommunestyret i Vestre Toten vedtok, som Gausdal og Øyer, å iverksette innføring av Lean i 2010. Men i stedet for KS valgte Vestre Toten å bruke Sintef Raufoss Manufacturing (SRM) som ekstern rådgiver. SRM er et nasjonalt kompetansesenter innen vareproduksjon utviklet av NCE Raufoss¹. Det er i første rekke et felles forsknings- og utviklingsselskap som fungerer som en utviklings- og kompetansepartner for bedriftene i næringsklyngen, men SRM har også kunder utenfor klyngen. I Lean-arbeidet er kundene hovedsakelig store private industriselskaper. Ifølge SRM sine egne hjemmesider hadde de over 50 aktive industrikunder i løpet av 2013, blant dem store konsern som Tine, Ikea og Mesta. I de senere årene har de også utviklet et kundeforhold mot offentlig sektor (Sintef Raufoss Manufacturing [SRM], u.å.). Det er grunn til å tro at konsulentene i SRM har en annen tilnærming til Lean-implementering enn konsulentene i KS.

Jeg kommer nærmere tilbake til begrunnelsen for valg av case-kommuner i kapittel 4, men jeg ser det som hensiktsmessig å si noe mer først om konsulentmiljøene de har hentet bistand fra. Jeg har ikke vært i kontakt med disse miljøene direkte, og de neste avsnittene er derfor basert på offentlig tilgjengelig, skriftlig materiale.

3.7.2. Kommune-Lean (K-Lean)

Offentlig sektor er under et kontinuerlig press for å levere bedre tjenester til en lavere pris. Derfor jakter også det offentlige på gode tilnærminger og metoder som kan gi god, og helst

¹ NCE Raufoss er ett av 12 Norwegian Centres of Expertise. Dette er sterke næringsklynger som konkurrerer globalt og er i verdenstoppen på sine områder. NCE Raufoss har 17 medlemsbedrifter, og et nettverk med over 40 medlemmer. «Bedriftene utvikler og produserer bildeler, elektronikk og forsvarsprodukter til verdensmarkedet. Klyngen er nasjonalt kompetansesenter for lettvektsmaterialer og automatisert produksjon, og har ambisjon om å fylle rollen som det norske senteret for all vareproduserende industri» (Norwegian Centres of Expertise [NCE], u. å.). NCE-programmet bidrar blant annet til å målrette og forbedre utviklingsprosesser i klyngene (ibid).

bedre tjenestekvalitet med færre ressurser. Kommunenes interesseorganisasjon, KS, er en viktig aktør i dette arbeidet og har jobbet med å spre Lean til norske kommuner siden 2010. Ifølge KS-konsulent har de funnet fram til en oversatt og videreutviklet filosofi og arbeidsmetode kalt K-Lean, som «passer fullt og helt til kommunal sektor» (u.å. a). Inspirasjonen var i all hovedsak hentet fra Danmark. Som Johnstad et al. (2012) skriver «påstår danskene at de har kommet lengst i verden når det gjelder å ta Lean i bruk i sin fulle bredde og ikke minst innen service og offentlig sektor». Det var derfor ikke uten grunn at det var arbeidet til Kommunernes Landsforening (KL), KS sin danske søsterorganisasjon, som ble benyttet som mal da KS igangsatte sitt Lean-pilotprosjekt. Det var også konsulenter fra KL konsulentvirksomhed (KLIK) som lærte opp Lean-veiledere i KS sine første seks pilotkommunene i Norge, blant dem Gausdal og Øyer, som er to av case-kommunene i denne studien. For å beskrive hovedpunktene i K-lean er det derfor naturlig å ta utgangspunkt KL sin Lean-modell.

KL har vært en pådriver implementeringen av Lean i danske kommuner (Arlbjørn & Freytag, 2009), slik KS har vært i Norge. I 2008 utarbeidet «Væksthus for Ledelse», et dansk nettverk med KL som en viktig deltaker, en håndbok om hvordan gjøre Lean til en suksess. Utgangspunktet for håndboka var prosjektet «Effektivisering i fellesskap», som hadde som formål å undersøke om Lean var et egnet redskap til å sikre effektivisering, kvalitet og arbeidsglede på kommunale arbeidsplasser. Fire danske kommuner, Århus, Favrskov, Helsingør og Roskilde, deltok i prosjektet som ble startet opp i 2006 (Sønderby, Iversen & Holte, 2008). I håndboken er de fem grunnleggende Lean-prinsippene til Womack og Jones (1996) (se avsnitt 3.2) tilpasset den danske kommunesektoren (ibid, s. 21). De samme prinsippene brukes av norske KS.

1. Identifiser kunde og kundeverdi
2. Kartlegg verdistrømmen fra kundens behov oppstår, til kundeverdien er levert.
3. Skap flyt i verdistrømmen
4. Innfør nye styringsprinsipper
5. Skap løpende forbedring

Det er spesielt på to punkter de tilpassede prinsippene avviker fra de opprinnelige. Det ene er at det ikke bare er kundeverdien som skal identifiseres, men også kunden selv. Hvem er kunden i det offentlige? Er det brukeren, systemet, politikerne eller medarbeiderne?

Arlbjørn, Freytag & de Haas (2010) konkluderer, på grunnlag av case-studier gjennomført i danske kommuner at det er en utfordring for kommunene å gi en klar definisjon av hvem kunden er. Utfordringene knyttet til å identifisere kunden, gir i neste omgang utfordringer med å identifisere kunde verdi.

Den andre vesentlige forskjellen ligger i punkt 4. Hos Womack & Jones (2003) dreier dette punktet seg om å la etterspørselen trekke produkter gjennom produksjonen. I offentlig tjenesteproduksjon er slike mekanismer ikke like gjeldende, da etterspørselen er relativt konstant og ofte også styres av innbyggernes rettigheter og behov, uavhengig av betalingsevne og -vilje. Nye styringsprinsipper handler derfor i større grad om å gjøre endringer på arbeidsplassen som eksempelvis korter ned ventelister eller saksbehandlingstid (Sønderby et al., 2008).

Arlbjørn & Freytag (2009) har også kartlagt hvordan med Lean oppfattes i danske kommuner. Blant annet har de stilt spørsmål om hva formålet med innføringen er. I kommunene er svaret primært at formålet er utvikling av organisasjonen, mens produktivitetsøkning kommer i andre rekke. I private produksjonsvirksomheter fordeler svarene seg motsatt. At kommunene har andre hovedmotiver for å innføre Lean enn effektivisering er i tråd med hvordan KKK presenterer Lean.

Lean skal nemlig ikke alene handle om effektivisering, men have et bredere fokus. Lean skal handle om større kundeverdi og bedre kvalitet, en større grad av medarbeidertrivsel og en høyere effektivitet. Det er det vi kalder Lean-trekanten (KL, u.å, s. 1).

Trekanten (se figur 1) ble også trukket fram som viktig da danskenes Lean-modell skulle eksporteres til Norge (ibid.), og den gjenfinnes i flere kommunale dokumenter fra både Gausdal og Øyer. I den norske trekanten er medarbeidertrivsel gjerne erstattet med begrepet arbeidsglede.



Figur 1. Lean-trekanten slik den framstilles av KL konsulentvirksomhet i brosjyren *Hvis du vil have Lean til at lykkes*.

Lean presenteres av både KL og KS som medarbeiderdrevet, der det er medarbeiderne selv som skal sikre at virksomheten når sine målsetninger. Her oppstår det imidlertid en utfordring, «For hvilken medarbeider har lyst til at være aktiv, søge indflydelse og ansvar og komme med gode ideer til forbedring av produksjonsprosesser, hvis man dermed samtidig risikerer at give sig selv en fyreseddel?» (Edwards et al., 2010, s. 18). Nær sagt samtlige selskaper som driver konsulentvirksomhet knyttet til Lean er snare til å understreke at Lean ikke er rasjonaliseringsverktøy der målet å jobbe mer eller raskere, men smartere. Som Teknologisk Institutt (et av svært mange Lean-fagmiljøer i Norge) understreker på sine hjemmesider er hensikten «ikke å slanke staben, utarme tjenestene eller gjøre arbeidsoppgavene i raskere tempo» (u.å.). Målet er tvert imot å frigjøre tid fra ikke-verdiskapende arbeid til verdiskapende (Sønderby et al., 2008), slik at de ansatte kan bruke mer av tiden sin på aktiviteter som gir brukerne verdi. Selv om dette er et moment som betones av alle som jobber med å selge Lean, er det KL/KS som tydeligst framstiller medarbeidertilfredshet som et mål i seg selv. Som KS konsulent skriver på sine hjemmesider: «Målt trivsel øker og sykefraværet går ned i virksomheter som har tatt i bruk K-Lean. Opplevelsen av at egne arbeidsprosesser blir forbedret og gir bedre resultat for bruker er viktige faktorer som forklarer dette» (u.å. b).

3.7.3. Raufossmiljøet, SRM og Lean Forum Norge

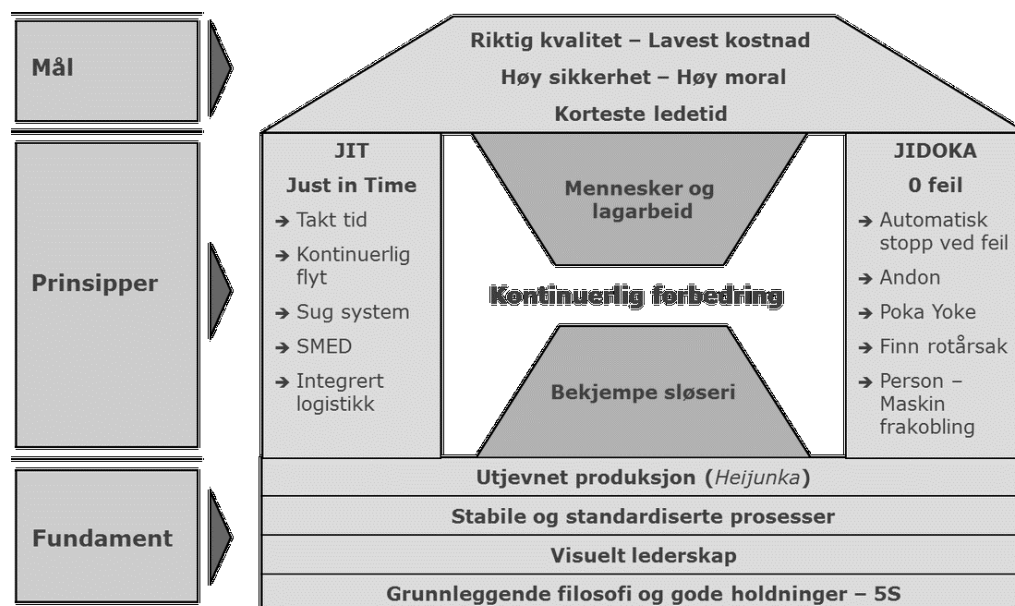
Mens den norske kommunesektoren i all hovedsak har latt seg påvirke av danske KL i sin Lean-tilnærming, har norsk industri i stor grad hentet sin Lean-inspirasjon fra svensk bilindustri. I begynnelsen av 1990-årene innførte Volvo virksomhetsmåling i sine bedrifter og hos sine underleverandører, blant dem bilindustrien på Raufoss. Gjennom denne virksomhetsmålingen ble bedriftene målt på blant annet lederskap, strategisk planlegging, medarbeidernes utvikling, engasjement og delaktighet, virksomhetens resultat og kundetilfredshet. Høy kundetilfredshet ble sett på som aller viktigst (Johnstad et al., 2012). Ifølge Helling et al. i Johnstad et al. (2012) var det gjennom dette arbeidet at kontinuerlig forbedring ble en del av en overordnet tankegang i industribedriftene på Raufoss. I 2000 ble Raufoss Produksjonssystem (RPS) etablert, som et forsøk på «å få til en tenkning og en praksis med hensyn til forbedringsarbeid og Lean gjennom opplæring og sertifisering» (ibid, s. 204). Siden da har Raufoss vært et foregangsmiljø for spredning av Lean i Norge. Det er ikke uten grunn at det er SRM som leder det nasjonale Lean-samarbeidet - Lean Forum Norge.

Johnstad et al. (2012) trekker fram viktigheten av å unngå en ensidig kopiering av den japanske forståelsen og bruken av Lean for å få til Lean på norsk, slik de mener de har lykkes med på Raufoss. Her framheves nødvendigheten av å kople lean-filosofien med bred medvirkning, og utnytte til fulle de muligheten for samarbeide som ligger i den norske arbeidslivsmodellen. I formålsparagrafen i Lean Forum Norges statutter står det blant annet: «Gjennom erfaringsutveksling og forskning skal forumet bidra til å videreutvikle «den norske modellen» og «lean filosofi» i Norge» (Lean Forum Norge, u.å.). Til grunn ligger blant annet en erkjennelse av at Lean kan bidra til å sikre både konkurransekraft og arbeidsplasser, men at filosofien like enkelt kan brukes som et ledelsesstyrt standardiseringsverktøy som reduserer handlingsrommet for de ansatte. Johnstad et al. (2012) beskriver, nettopp med utgangspunkt i erfaringer fra Raufoss-industrien, hvor viktig det er å fokusere på fleksibiliteten som ligger i Lean: «Den sentrale nøkkelen til suksess i forbedringsarbeid og Lean ligger i å involvere alle medarbeidere i prosessen» (ibid., s. 230).

Som nevnt tidligere har SRM i all hovedsak private bedrifter på sin kundeliste, men i de senere årene har de også begynt å gi råd til kommuner og andre offentlige virksomheter. På hjemmesidene til SRM (u.å) kan vi lese:

Sintef Raufoss Manufacturing legger vekt på at begrepet Lean omhandler både en overordnet filosofi for organisering og samhandling av arbeidsoppgaver samt et uttrykk for en rekke verktøy som kan implementeres på et mer operasjonelt nivå. Begge tilnærmingene er ansett som helt nødvendig for å lykkes med å forbedre organisatoriske prosesser. Det finnes mange modeller som beskriver lean fra et filosofisk ståsted, men et hovedtrekk er at det vektlegges et langsiktig perspektiv hvor forbedringsarbeid er godt forankret på alle nivåer i en organisasjon. Dette oppnås ved å ha fokus på mennesker, gjennom gjensidig respekt, delegering av utfordringer samt dyrke det beste i hvert enkelt individ, i samspill med prosesser og dets input og output.

SRM framhever dessuten at fremgangsmåten de bruker er tilpasset virksomhetens situasjon og modenhetsgrad (u.å.). Det vektlegger videre at de bygger sin Lean-tenkning på Likers 14 prinsipper (se figur 2, som ble presentert i kapittel 2.



Figur 2. Figuren er hentet fra Sintef Raufoss Manufacturing sine hjemmesider og viser hvordan SRM bygger sin Lean-tenkning på Likers 14 prinsipper.

3.7.4. Erfaringer med Lean i offentlig sektor

Selv om Lean-konsulentene eller -veilederen kan ha oppskriften klar til bruk, er det fortsatt ikke noe en-til-en-forhold mellom beskrevet praksis og innført praksis. At oppskrifter formelt innføres, er ikke det samme som at de tas i bruk, og blir styrende for organisasjonen. Jeg kommer mer konkret tilbake til hvordan Lean ser ut i de tre kommunene jeg har valgt ut til denne studien i det neste kapitlet. Men jeg vil først presentere noen generelle erfaringer som er gjort rundt innføring av Lean i organisasjoner, først og fremst i offentlig sektor.

Det er flere som har forsøkt å skille mellom ulike måter å implementere Lean på. Eksempelvis deler Johnstad et al. (2012) inn i kategoriene:

- Lean & learning, som er den idealtypiske tilnærmingen.
- Lean tools, som er en verktøyfokusert konsulenttilnærming.
- Lean & mean, som er en tilnærming med et ensidig fokus på kostnadskutt.

Edwards et al. (2010) skiller, med utgangspunkt i casene fra det danske Leanus-prosjektet, «Lean uden stress», mellom de de kaller fire ulike Lean-forløp:

- **Sporadisk Lean:** Kjenetegnes av at Lean ikke er nedfelt i virksomhetens strategi og initiert på et mellomledernivå. I sporadisk Lean tas typisk de verktøyene i bruk som er enklest tilgjengelige og som ikke forutsetter vesentlig kompetanse. Involveringen av medarbeiderne er begrenset, og ressursene som avsettes til arbeidet med Lean er også tilsvarende beskjedne.
- **Verktøy-Learn:** Kjenetegnes av at Lean oppfattes som en enkel måte å oppnå raske og markante resultater, primært økt produktivitet. Forløpet er i stor grad konsulentdrevet. Medarbeiderne orienteres og involveres også til en viss grad, men, blant annet på grunn av høyt tempo i gjennomføringen mangler de eierskap til prosessene og det blir utfordrende å forankre de løsningene som blir implementert.
- **Standard Lean:** Kjenetegnes av at Lean er en bevisst strategi i virksomheten og understøttes av toppledelsen. Det brukes store ressurser på å utdanne og involvere

medarbeidere og følge opp de implementerte løsningene. Det er fokus på å bruke Lean-metodene på riktig måte.

- **Transformasjons-Lean:** Kjennetegnes av at det tas i bruk en pragmatisk strategi der det utvikles situasjonstilpassede Lean-konsepter som tar enkelte Lean-metoder et steg videre.

Det er gjort lite helhetlig forskning på erfaringene med Lean i norsk offentlig sektor. Andre europeiske land, som Sverige, Danmark og Skottland, har betydelig lenger erfaring med Lean i offentlig tjenesteproduksjon, og det er derfor naturlig her å trekke inn forskning fra disse landene. De funnene som det her gjøres rede for vil utgjøre en del av rammen for diskusjonen i kapittel 5.

En evaluering av Lean i skotsk offentlig sektor, foretatt av Warwick Business School på oppdrag fra skotske myndigheter, viser blant annet at hovedforskjellen mellom Lean i offentlig sektor og Lean i industrien er hvordan de ulike Lean-verktøyene blir benyttet. Virksomhetene innen offentlig sektor tar i bruk langt færre av verktøyene enn industrien. Dette, mener forskerne, kan ha sammenheng med at en del av verktøyene og teknikkene, utviklet for standardisering av prosesser i industrien, må tilpasses en virkelighet der fleksibilitet er en viktig del av det å møte «kundens» behov. Men forskerne åpner også for at det kan skyldes at offentlig sektor ikke ser at verktøyene har noen relevans for den virksomheten de driver (Radnor, Walley, Stephens & Bucci, 2006). Radnor & Walley (2008) har funnet flere positive effekter av Lean i offentlig sektor. Blant dem er kortere saksbehandlingstid, økt effektivitet, kostnadsbesparelser – og økt medarbeitertilfredshet. Radnor et al. (2006) framhever en del kritiske suksessfaktorer for implementering av Lean i offentlig sektor. Blant disse er tidlig utvikling av prosjekteierskap blant medarbeiderne, en etablert forståelse i organisasjonen for at det eksisterer et endrings- og forbedringsbehov, tilstrekkelige ressurser (i første rekke personalmessige), balanse mellom ekstern bistand og intern prosjektledelse og teamarbeid. Dette samsvarer godt med de faktorene som Womack og Jones (2003) og Kotter (1996) framhever som nødvendige for endring. Samtidig påpekes det i denne rapporten: «It is difficult to implement Lean in circumstances where organisations are distracted by performance reporting crisis» (s. 68).

Brännmark (2012) gjennomførte i 2011 en litteraturstudie av internasjonale vitenskapelige publikasjoner om Lean i kommunale virksomheter, hentet fra seks ulike

forskningsdatabaser. 17 publikasjoner inngikk i studien. Disse hadde sitt opphav i Storbritannia, Irland, USA og Danmark, og størsteparten av dem var utgitt etter 2005. Formålet med studien var tredelt. Brännmark ønsket å se på hvordan Lean implementeres i offentlig sektor, hvorfor organisasjoner velger å ta i bruk Lean og hvilke resultater de har oppnådd. Selv om helse- og omsorgssektoren ikke var en del av Brännmark sin studie, er resultatene likevel relevante fordi de er så klart knyttet til kommunal sektor. Fordi studien er basert på et relativt lavt antall publikasjoner med relativt få case-studier må resultatene, som Brännmark selv påpeker, tolkes med varsomhet, men trendene er likevel tydelige, og de samsvarer i noen grad med resultatene fra den skotske evalueringen. Det er flere av funnene som er interessante å dra fram i denne sammenhengen:

- Verdistrømsanalyser og tiltak som reduserer sløsing er de viktigste verktøyene som benyttes.
- Lean-arbeidet tar ofte form som enkeltstående prosesser. Det finnes få tilfeller der Lean blir forsøkt implementert i stor skala en hel organisasjon.
- Det er svært vanlig at organisasjoner som arbeider med Lean benytter ulike former for konsulentbistand.
- Målsettingen med å innføre Lean er som oftest økt effektivitet og produktivitet. Andre målsettinger er kostnadsreduksjoner og økt kunde- og medarbeidertilfredshet. Nedbemanning er svært sjelden en målsetting.
- Det finnes tydelige indikasjoner på at arbeidet med Lean er sterkt koblet til «ildsjeler».
- Økt produktivitet ser ut til å være det vanligste resultatet av Lean-implementeringen.

Når det gjelder medarbeidereffekter som følge av Lean, konkluderer Brännmark med at disse er både positive og negative, men han tar også et forbehold om at det er knyttet både teoretiske og metodologiske problemer til publikasjonene som tar for seg temaet Lean og arbeidsmiljø.

Ivarsson, Molin, Lishajko, Wiestål & Johnsson (2013) har undersøkt 50 svenske organisasjoner, både private og offentlige, som alle har satset på Lean, og funnet fram til at bare én av ti har lykket med sin satsing. Ifølge denne undersøkelsen er den største

utfordringen for organisasjonene som *ikke* lykkes, nettopp det å skape forankring, delaktighet og engasjement i organisasjonen.

De overnevnte studiene har først og fremst hatt som formål å se på hvordan Lean anvendes og hvilke resultater dette har gitt. Men det er også gjennomført flere studier med tydeligere siktemål om å finne ut hvordan Lean påvirker faktorer som arbeidsmiljø, stress på arbeidsplassen, medarbeidertilfredshet og medarbeidermedvirkning. I perioden 2006-2010 ble det i Danmark gjennomført forskningsprosjektet Leanus, «Lean uden stress», som blant annet konkluderte med at hva som vektlegges i innføringen av Lean har stor betydning for de arbeidsmiljømessige resultatene, og at innflytelse og teamarbeid i den sammenheng slår heldig ut (Møller & Edvards, 2011). Noe av det samme kommer Berglund (2010) fram til i sin doktorgradsavhandling. Også her framheves det at muligheten til å lykkes i stor grad påvirkes av de ansattes vilje til å engasjere seg i Lean-prosesser. Studien til Ivarsson, Molin, Lishajko, Wiestål & Johnsson (2013) er av nyere dato, og funnene deres peker i samme retning.

4. Metode

I dette kapitlet gis en grundig og detaljert gjennomgang av hvordan jeg har gått fram for å belyse problemstillingen. Jeg gjør rede for og diskuterer de valgene som er gjort i prosessen fra start til slutt, både når det gjelder valg av forskningsstrategi, forskningsdesign, datainnsamlings- og analysemetode. En kort begrunnelse for valg av case-kommuner ble gitt i kapittel 2, men blir ytterligere utdypet i dette kapitlet. Betraktninger knyttet til troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet blir gjort undervegs i kapitlet.

4.1. Teoretisk grunnlag: Strategiske og metodiske vurderinger

Jeg har valgt å belyse problemstillingen gjennom en dokument- og intervjubasert casestudie i tre norske kommuner. Som Yin (2009) påpeker er case-studier spesielt relevante når en ønsker å studere samtidige fenomener der de kontekstuelle forholdene er av vesentlig betydning. Dette er i stor grad tilfellet her. Hvordan organisasjonsoppskrifter oversettes og tas i bruk i praksis er vanskelig å studere uten å ta utgangspunkt i konkrete organisasjoner. Case-studier benyttes i stor grad for å øke vår kunnskap nettopp om organisasjoner, spesielt når spørsmålene vi ønsker å finne svar på starter med *hvorfor* eller *hvordan* (ibid.). Ifølge Thagaard (2013, s. 215) har case-studier også «et mer generelt siktemål enn mer beskrivende undersøkelser». Jeg vil komme tilbake til spørsmålet om overførbarhet senere i dette kapitlet.

Målet med denne studien er å gi et innblikk i Lean fra et medarbeiderperspektiv. Innledningsvis ble både kvalitative og kvantitative metoder vurdert. I utgangspunktet ønsket jeg å benytte en kvantitativ tilnærming, der tanken var å gjennomføre en spørreundersøkelse blant et antall ansatte i flere kommunale enheter, og deretter dybdeintervjuer med noen utvalgte informanter blant disse. Dette for å sikre et bredest mulig tilfang av data. Imidlertid ble det, gjennom arbeidet med problemstillingen, tidlig klart for meg at jeg ville møte på vanskeligheter med å formulere spørsmål og svaralternativer i et spørreskjema som var presise nok til å romme de nyansene jeg var ute etter. Ikke minst gjelder dette den mulige sammenhengen mellom vellykket/mislykket

Lean-implementering og medarbeidernes medvirkning i prosessen. Selv om det hadde vært mulig å måle de ansattes opplevde effektivitetsforbedring, eventuelt mangel på sådan, ville det vært utfordrende å sette dette og ulike former for medvirkning på arbeidsplassen i sammenheng gjennom en spørreundersøkelse. Når siktemålet er å få tilgang til medarbeideres holdninger og personlige oppfatninger er det kvalitative intervjuet en bedre tilnærming. Den beste måten å få tilgang til informantenes forståelse, erfaringer, meninger, og tolkninger av ulike hendelser på, er gjennom åpne og fleksible spørsmål (Byrne, i Silverman, 2006). Kompleksiteten i Lean, og de store forskjellene som finnes mellom de ulike lokale variantene, gjør at det er lett å se for seg at spørsmålsstillinger i et spørreskjema også ville bli oppfattet ulikt av ulike informanter. Gjennom direkte kontakt i et intervju er det mulig å stille kontrollspørsmål for å forsikre seg om at spørsmålene er oppfattet slik de er ment. Uten denne muligheten ville innsamlede data bli mindre troverdige og lite egnet til analyse. McCracken (1988) argumenterer slik: «When the questions for which data are sought are likely to cause the respondent greater difficulty and imprecision, the broader, more flexible net provided by qualitative techniques is appropriate (s.17).

Kvalitativ metode følger en annen logikk enn den kvantitative. Det handler om å forstå, snarere enn å forklare (Askheim & Grenness, 2008). Selv om det ligger en forventning om en mulig årsak-virknings-sammenheng i problemstillingen min, er siktemålet ikke å komme fram til statistisk generaliserbare resultater, men å gi en kontekstuell forståelse og si noe om hvorvidt og i hvilken grad denne forståelsen kan brukes i en forklaringsmodell i andre kommuner.

Spørsmålet om på hvilken måte data fra kvalitative forskningsintervjuer kan brukes har ikke noe entydig svar, men avhenger i høy grad av vitenskapsteoretiske oppfatninger. Det grunnleggende spørsmålet å stille seg er hvilket forhold er det mellom informantenes beskrivelser og den verden de beskriver. Det er flere mulige svar på spørsmålet, og hvilket svar du gir er avgjørende for hvordan dataene kan og skal analyseres. Det er her en motsetning mellom det positivistiske og det konstruktivistiske perspektivet. Det positivistiske svaret er at intervjuer gir direkte tilgang til fakta om virkeligheten. Informantenes beskrivelser og utsagn betraktes som faktiske opplevelser utenfor intervjusituasjonen. Det konstruktivistiske svaret er informantenes beskrivelser skapes der og da - i intervjuet - påvirket av interaksjonen og relasjonen mellom informantene og

intervjueren. (Silverman, 2006). Beskrivelsene er med andre ord kontekstavhengige, og «kunnskapen er ikke nødvendigvis overførbart til andre situasjoner» (Thagaard 2013, s 44). I den konstruktivistiske verden betraktes positivismens sosiale fakta i stedet som sosiale konstruksjoner. I dette perspektivet fokuseres det på tolkning av mening i en sosial virkelighet (Kvale, 1996; 2009; Silverman, 2006). Det er i en mellomposisjon mellom den positivistiske og den konstruktivistiske forskningstradisjonen at denne studien beveger seg. Jeg er opptatt av å finne fram til de faktiske endringene som har skjedd som følge av Lean, og informantenes reelle opplevelser knyttet til disse, og mener intervjuer muliggjør dette. Samtidig er jeg av den oppfatning at forholdet mellom forsker og informant i en samtale er av betydning. Eksempelvis er det viktig å være oppmerksom på at informantene, i en intervjusituasjon, ofte vil forsøke å stille seg selv i et godt lys. Svarene på spørsmål som stilles forteller derfor ikke nødvendigvis hva informanten faktisk mener, men hvordan vedkommende ønsker å framstå (Thagaard, 2013). Min egen erfaring, etter å ha gjennomført et antall intervjuer i forbindelse med denne studien, er også at det ikke er gitt at informantene på forhånd har tenkt gjennom alle de spørsmål som blir stilt i intervjusituasjonen. Refleksjoner rundt hendelser og sammenhenger oppstår tilsynelatende der og da. For best mulig å sikre at det faktisk er informantenes holdninger og meninger som kommer til uttrykk, har jeg vært bevisst på å stille åpne spørsmål.

Som Silverman (2006) påpeker er det også andre begrensninger knyttet til en positivistisk tilnærming. Det er ikke uten videre slik at en utvalgt informant på en arbeidsplass representerer «allmenne» oppfatninger og holdninger. For å sikre at bildet som tegnes er mest mulig fullstendig og riktig har jeg derfor lagt stor vekt på å sammenlikne informantenes utsagn rundt samme tema. Jeg opplevde at informantene på hver enkelt enhet/avdeling, i all hovedsak ga svært like beskrivelser av hvordan Lean-arbeidet har artet seg og hvilke endringer det har medført. Samtidig opplevde jeg forskjellene mellom ledernes/mellomledernes og de ansattes beskrivelser som små. Det mener jeg styrker troverdigheten til de funnene som er gjort. I dette tilfellet intervjues informantene om forhold på egen arbeidsplass. Informantenes nærhet til det som blir undersøkt, både i tid og rom styrker også troverdigheten.

4.2. Utvalg og datainnsamling

4.2.1. Valg av case-kommuner

Case-kommunene i studien er ikke tilfeldig valgt. Jeg skal utdype valget noe nærmere her. I tillegg til at Vestre Toten har en mer industrielt inspirert tilnærming til Lean-arbeidet, er det stor forskjell på hvor store personalressursene kommunene har til rådighet i Lean-arbeidet. Gausdal har tre Lean-veiledere, Øyer to. Alle disse har oppfølging av Lean som én av mange arbeidsoppgaver, og det er ikke fastsatt hvor stor prosentandel av den enkelte stilling som skal brukes på å følge opp Lean. Vestre Toten på sin side har fire årsverk dedikert til å arbeide med Lean.

Gausdal, Øyer og Vestre Toten har på flere måter også hatt noe ulike finansielle utgangspunkt for implementeringen av Lean. I 2011 havnet Vestre Toten igjen på den såkalte Robek-lista over kommuner i økonomisk ubalanse, etter å ha vært ute av lista siden 2005. Når en kommune blir plassert på Robek-lista må fylkesmannen godkjenne økonomiske avgjørelser av et visst omfang. Fylkesmannen må godkjenne vedtak om opptak av lån, og vedtak om leie av bygninger, anlegg og varige driftsmidler som kan påføre kommunen utgifter utover de fire neste budsjettår. Vestre Toten er den eneste kommunen i Oppland som per i dag er oppført på Robek-lista. Samtidig fikk Vestre Toten kommune tildelt øremerkede omstillingsmidler etter finanskrisen, og innføringen av Lean var et av prosjektene det ble gitt midler til – til sammen 1,3 millioner kroner i 2011 og 2012. I tillegg har kommunen fått tildelt i overkant av to millioner kroner i skjønnsmidler til fornyingsprosjekter fra Fylkesmannen i Oppland til prosjektet (Vingen, 2013). Gausdal og Øyer har søkt om tilsvarende midler fra fylkesmannen, men har ikke fått tilsagn om slike. Fylkesmann i Oppland, Kristin Hille Valla, uttalte også i sin tale ved åpningen av fylkesmannens fornyingskonferanse i 2012 at hun «tror mest på støttespillere fra privat sektor i dette arbeidet» (Hille Valla, 2012). I 2011 mottok Vestre Toten kommune Fylkesmannens fornyingspris for arbeidet med innføring av Lean som arbeidsmetode. I juni 2014 ble næringsklyngen Sintef Raufoss Manufacturing og vertskommunen Vestre Toten tildelt prisen «Årets innovasjonsmiljø» av Innovasjon Norge «for langsiktig, målrettet samarbeid om felles utfordringer innenfor innovasjon og verdiskaping» (Innovasjon Norge, 2014).

Selv om Gausdal og Øyer ikke er Robek-kommuner, står disse også i en utfordrende økonomisk situasjon, slik mange norske kommuner gjør. Øyer kommune var innom Robek-lista i 2006/2007, og Fylkesmannen i Oppland har ved flere anledninger advart Gausdal kommune om at det samme kan skje der dersom ubalansen mellom lånegjeld og driftsutgifter ikke rettes opp (Øistad, 2010). Også i dag ligger både Øyer og Gausdal høyt når det gjelder netto lånegjeld per innbygger. I 2013 hadde Øyer den høyeste lånegjelda per innbygger i hele Oppland.

4.2.2. Overførbarhet og bekreftbarhet

Det er selvfølgelig et spørsmål om utvalget av case-kommuner er representativt, og hvorvidt funn og tolkninger som blir gjort i denne studien kan være relevante for andre kommuner som arbeider med Lean. Jeg vil argumentere for en høy grad av overførbarhet. Norske kommuner er, tross stor ulikhet i areal, folketall og demografi, svært like. De er alle underlagt den samme lovgivningen, som gir de samme rammene for organisering og styring, politisk og administrativt. Generalistkommuneprinsippet har dessuten hatt bred oppslutning i Norge. Det vil si at alle kommuner er forpliktet til å ivareta de samme lovpålagte oppgavene, samtidig som de er underlagt samme finansieringssystem. Kommunene har anledning til å prioritere mellom og tilpasse oppgavene samordnet til lokale forhold, men innenfor de statlige rammene. Alle landets kommuner er i tillegg organisert i samme interesse-, arbeidsgiver- og medlemsorganisasjon – KS (tidligere Kommunenes Sentralforbund). Vestre Toten er til dels valgt som case nettopp fordi kommunen har benyttet konsulentbistand fra Sintef Raufoss Manufacturing (SRM) i Lean-arbeidet, ikke KS slik svært mange andre kommuner har (Dolva, 2011).

Ifølge SSB sine KOSTRA-tall (Kommune-Stat-Rapportering) fra 2013, skiller de tre case-kommunene seg heller ikke vesentlig fra gjennomsnittet på pleie- og omsorgsområdet. KOSTRA-databasen skiller mellom ulike kommunegrupper, der inndelingen er basert på innbyggertall, bundne kostnader per innbygger og frie disponible inntekter per innbygger. Øyer, Gausdal og Vestre Toten tilhører her ulike grupper. En gjennomgang av utvalgte nøkkelindikatorer for pleie- og omsorgssektoren i de tre kommunene, korrigert for kommunegruppe, viser at alle tre kommuner ligger rundt gjennomsnittet på de fleste indikatorer. Det gjelder blant annet kvalitetsindikatorer som andel årsverk med

fagutdanning i brukerrettede tjenester. Det gjelder også netto driftsutgifter til pleie og omsorg per innbygger. Det er imidlertid noen momenter i statistikken det er verdt å bemerke. Alle tre case-kommuner ligger over gjennomsnittet når det gjelder kvalitetsindikatorer som lege- og fysioterapidekning i sykehjemmene, Vestre Toten og Øyer godt over. I Vestre Toten og Øyer er imidlertid en større andel av utgiftene i pleie og omsorg knyttet til tjenester til hjemmeboende, en tilsvarende mindre andel til boende i institusjon. For Gausdal er bildet omvendt. Alle tre kommuner har enerom til alle institusjonsboende. Vestre Toten og Øyer ligger i dessuten godt over gjennomsnittet på sykefraværstatistikken, pleie- og omsorgssektoren sett under ett, mens Gausdal her ligger godt under. Det må understrekes at tallene som benyttes er fra 2013. KOSTRA-rapporteringen skjer én gang i året og tall fra 2014 er derfor foreløpig ikke tilgjengelige. Det er også grunn til å påpeke at feilrapportering kan forekomme. Jeg har ikke kvalitetssikret tallene.

Når det gjelder bekreftbarheten av studien er resultatene etterprøvbare, og det finnes støtte for dem i tidligere forskning som er gjort på forholdet mellom medarbeiderinvolvering- og medvirkning og en vellykket Lean-implementering. Funnene som er gjort i denne studien samsvarer i stor grad med erfaringer som er gjort med Lean i offentlig sektor presentert i avsnitt 7.2.4.

4.2.3 Adgang til kommunene

Fordi jeg hadde klare oppfatninger om hvilke case-kommuner jeg ønsket å inkludere i studien, var jeg tidlig ute med å opprette kontakt med den administrative kommuneledelsen i de aktuelle kommunene. Jeg ble møtt utelukkende med velvilje, og ble raskt satt i kontakt med de riktige personene som kunne hjelpe meg videre. Lean-ansvarlig i en fjerde kommune ble også forespurt men konkluderte, på grunn av stor pågang fra andre masterstudenter, at kommunen ikke hadde kapasitet til å delta. Det ble ikke gjort forsøk på å finne andre aktuelle case-kommuner, da jeg vurderte tre kommuner til å være et tilfredsstillende antall og fordi det tidlig ble gitt klarsignal fra de tre andre kommunene til å hente informanter fra flere av kommunens enheter.

Det ble i perioden november 2013 – februar 2014 gjennomført en innledende samtale med de Lean-ansvarlige i alle tre case-kommuner, Øyer, Gausdal og Vestre Toten. Formålet med disse samtalene var å skaffe mest mulig bakgrunnsinformasjon og dokumentasjon om innføringen av og det pågående arbeidet med Lean. Temaer som ble berørt i disse samtalene var:

- Formålet med/bakgrunnen for innføringen av Lean.
- Nedsatte målsettinger for kommunen/ulike enheter eller avdelinger ved innføringen av Lean-metodikken.
- Tidsressursen (antall årsverk) som blir brukt til oppfølging av Lean i organisasjonen.
- Hvordan resultater av Lean-prosesser i kommunen er målt/måles.
- Hvordan den kontinuerlige endringsprosessen konkret foregår?
- Utvikling i sykefravær/medarbeidernes tilfredshet før og etter innføringen av Lean.
- Andre organisatoriske endringer gjennomført i kommunen/de ulike enhetene eller avdelingene samtidig med innføringen av Lean.

I disse samtalene var vi naturlig nok også innom de Lean-ansvarliges personlige synspunkter, holdninger og erfaringer med Lean, uten at hensikten var å benytte dette den videre studien. Målet var å få en best mulig oversikt over hvordan case-kommunene «på papiret», har innrettet sitt Lean-arbeid og hvilke resultater det har gitt. Kontakten med de Lean-ansvarlige var viktig for å få tilgang til skriftlig dokumentasjon, i form av blant annet saksframlegg og vedtak gjort av de respektive kommunestyre, samt styrings- og strategidokumenter. Storparten av denne informasjonen ligger åpent og offentlig tilgjengelig på nettet, men kan være vanskelig å finne uten å vite nøyaktig hva en leter etter. Noe er også å betrakte som interne arbeidsverktøy. Disse dokumentene var et nyttig supplement til den vitenskapelig funderte Lean-litteraturen.

4.2.4. Utvalg og utvalgskriterier

Med bakgrunn i de overnevnte samtale med de Lean-ansvarlige i den enkelte case-kommune, ble det plukket ut seks enheter/avdelinger, to i hver kommune, som alle hadde påbegynt og/eller gjennomgått ulike typer Lean-prosesser. De Lean-ansvarlige bistod i denne utvelgelsen, og opprettet kontakt og sørget for tilgang til enhetene. Kravet som ble stilt til de deltakende enhetene var at de skulle tilhøre pleie- og omsorgssektoren. Dette for å sikre best mulig sammenliknbarhet. Det ble også presisert at det var ønskelig at enhetene var kommet lengst mulig i Lean-arbeidet. De seks enhetene inkluderte omsorgsboliger, hjemmetjeneste og sykehjem, hvorav det ene sykehjemmet er mer å regne som en sykehusavdeling. På grunn av kapasitetsutfordringer i Øyer kommune ble intervjuer der gjennomført kun i den ene av de utvalgte enhetene.

Hvordan utvelgelsen av informanter gjennomføres er avgjørende for studiens troverdighet. Det var et uttrykt ønske fra meg på forhånd at enhetsleder, tillitsvalgt og to-tre medarbeidere i hver enhet/avdeling skulle intervjues, og i stor grad ble dette etterlevd. Av praktiske årsaker var det Lean-ansvarlig, enhetsleder og/eller avdelingsleder som foretok den endelige utvelgelsen av informanter i den enkelte enhet. I de fleste tilfellene var informantens identitet ikke kjent for meg før intervjuene ble gjennomført. At utvelgelsen av informanter ble overlatt til ledere og mellomledere i den enkelte enhet/avdeling kan ha medført en skjevhet i utvalget, noe som i så fall vil kunne representere en svakhet ved studien. Dersom lederne strategisk valgte ut informanter som var mer positive (eller negative) til Lean enn de ansatte i enheten/avdelingen som gruppe, kan det ha gitt et skjevt bilde av virkeligheten. Det er, slik jeg vurderer det, lite som tyder på at dette var tilfellet. Til en viss grad var det ansatte som var på jobb den aktuelle dagen som ble intervjuet, og dette tilsier et mer tilfeldig utvalg. I Øyer ble informantene riktignok valgt ut på bakgrunn av at de hadde vært sentrale i én eller flere Lean-prosesser i kommunen, og det kan derfor stilles spørsmål ved om de representerte for personalgruppa som sådan. Imidlertid hadde både disse og flertallet av de andre informantene kritiske innvendinger knyttet både til innføringen av og arbeidet med Lean, og til andre forhold på arbeidsplassen. De bidro også med sine oppfatninger av den generelle holdningen til Lean i arbeidsmiljøet, enten de betraktet den som positiv eller negativ. Det er heller ingen grunn til å tro at de Lean-ansvarlige valgte ut enheter/avdelinger for å gi et bestemt bilde av kommunens Lean-arbeid. For det første var det et begrenset antall enheter å velge mellom, størrelsen på

kommunene og utvalgskriteriene tatt i betraktning. For det andre er det riktig å si at bildet som kommer fram gjennom intervjuene er rimelig nyansert.

Det kan være grunn til å tro at det er enklere å rekruttere folk med positive holdninger til frivillige intervjuer på arbeidsplassen, uten at det nødvendigvis ville vært annerledes om rekrutteringen ble foretatt av noen utenfor enheten.

4.2.5. Informantene og intervjuene

Meldeskjema for studien, med vedlagt utkast til informasjonsskriv og intervjuguide, ble sendt til Personvernombudet for forskning (NSD) 5. mars 2014. Godkjenning for å gjennomføre prosjektet ble gitt 8. april 2014 (Vedlegg 1).

Intervjuene ble gjennomført i perioden 8. april – 7. mai 2014. Informasjonsskrivet ble sendt til de Lean-ansvarlige i alle tre kommuner og, på min anmodning formidlet videre til de aktuelle informantene. Skrivet ble også gjennomgått i forkant av hvert intervju, noe grundigere i de tilfellene der informantene ikke hadde fått anledning til å lese gjennom dette på forhånd, eller der det var lenge siden de hadde gjort det. Godkjenningen fra NSD ble gitt samme dag som de første intervjuene fant sted, og det ble i tilbakemeldingen anbefalt å gjøre enkelte presiseringer og omskrivninger i informasjonsskrivet. Selv om de anbefalte endringene ikke var av avgjørende betydning for innholdet i skrivet og forståelsen av dette, ble det likevel utarbeidet en revidert versjon som ble delt ut til informantene. På de få punktene der det nye informasjonsskrivet avvek fra det opprinnelige ble dette presisert. Informantene fikk også god anledning til å stille spørsmål, både knyttet til studien generelt og til intervjuet spesielt.

Sammen med informasjonsskrivet var det lagt ved et skjema som informantene underskrev før intervjuet startet, der de samtykket til deltakelse i studien. Fordi informantene var bedt om å delta i studien av sin arbeidsgiver, vurderte jeg det som viktig at de ble forelagte et slikt samtykkeskjema. Informantene ble dessuten gjort oppmerksomme på, både skriftlig og muntlig, at deltakelse i studien var frivillig og at det ville være mulig å trekke seg underveis. Informantene samtykket i samme skjema også til bruk av indirekte personopplysninger i publisert materiale. Det ble understreket at dette ville gjelde

informasjon som stillingsbenevnelse, enhets- og avdelingstilhørighet, og at det derfor kunne være mulig for andre å knytte deres identitet til studien. Slike opplysninger er for øvrig kun brukt der jeg har sett det som relevant og nødvendig. Informantenes navn er ikke benyttet. Fordi det er konkrete opplysninger knyttet spesifikt til de enkelte case-kommunene som er relevante for å belyse problemstillingen, har jeg heller ikke sett det som naturlig å anonymisere kommunene. Enkelte av informantene var opptatt av at det ikke måtte komme fram personopplysninger om brukere tilknyttet enheten/avdelingen de arbeider i, og det ble understreket fra min side at dette verken var ønskelig eller relevant for studien. Samtykkeskjemaene ble utfylt og samlet inn før intervjuene startet, og før lydopptak ble satt i gang.

Det ble gjort lydopptak med mobiltelefon av samtlige intervjuer. I tillegg noterte jeg stikkord og enkeltutsagn undervegs, for lettere å kunne finne fram til enkelte sekvenser i opptakene. Lydopptakene ble etterpå overført fra telefon til en passordbeskyttet mappe på privat PC, og deretter slettet fra telefonen. Opptakene ble transkribert i etterkant, og intervjuene foreligger derfor også som skriftlige dokumenter. Disse er lagret sammen med lydfilene. Både lydfiler og skriftlige dokumenter vil bli slettet når arbeidet med studien er fullført.

Det er en avveining hvor mange informanter som trengs i en kvalitativ intervjustudie. Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) ligger vanligvis antallet på omkring 15 intervjuer. Dette skyldes ofte en kombinasjon av hvor mye tid og ressurser forskeren har til rådighet, samt materialets metning. Når forskeren ikke lenger får særlig mye ny verdifull informasjon ut av intervjuene, kan informasjonsinnhenting avsluttes (ibid.). I denne studien har til sammen 19 informanter inngått. Det foreligger signerte samtykkeskjemaer fra alle disse. En anonymisert liste over informantene finnes i vedlegg 3. Av den framgår også hvilken enhet/avdeling de tilhører og hvilken stilling de har.

I Vestre-Toten er enhetsleder og tre ansatte i hver av de to enhetene intervjuet. Det var ikke tillitsvalgte i de aktuelle enhetene. I Gausdal er enhetsleder den samme for begge avdelinger. I tillegg ble avdelingsleder og to ansatte fra hver enhet intervjuet. I den ene avdelingen er også tillitsvalgt blant informantene. I Øyer er avdelingsleder, en av de tidligere ansatte i avdelingen samt en tidligere hovedtillitsvalgt, som fortsatt jobber i avdelingen, intervjuet. De to sistnevnte ble intervjuet sammen. Enhetsledere og

avdelingsledere ble intervjuet individuelt, tillitsvalgte delvis individuelt og delvis i gruppe. Alle de andre ansatte ble intervjuet i gruppe. Gruppeintervju ble valgt delvis av praktiske årsaker. I en hektisk hverdag i hjemmetjenesten eller på et sykehjem er det begrenset hvor mye tid som kan avsettes til andre gjøremål. Gruppeintervjuer er tidsbesparende både for informanter og for den som skal gjennomføre intervjuene. Det ble brukt 30 – 60 minutter på alle intervjuer, og intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen, i all hovedsak innenfor informantenes arbeidstid.

En av fordelene med gruppeintervjuer er at informantene følger opp hverandres uttalelser og nyanserer det som blir sagt (Repstad, 1993). Min opplevelse var at informantene supplerte hverandre, samtidig som de diskuterte spørsmål seg imellom, og dermed ga et mer utfyllende bilde av hendelser og prosesser på arbeidsplassen enn de kanskje ville gjort om de hadde blitt intervjuet hver for seg. Jeg opplevde at de positive sidene ved dynamikken i samtalene var mer forløsende enn begrensede, men dette kan vanskelig bekreftes. Det kan også tenkes at det å bli intervjuet i gruppe førte til at oppfattelsen av en felles virkelighetsforståelse ble tydeligere enn den ville blitt ved bruk av individuelle intervjuer. En ulempe ved gruppeintervjuer kan være at dominerende informanter kan forhindre at andre kommer til med sine synspunkter. Med en så vidt liten gruppestørrelse som har vært brukt i denne studien, ingen gruppe har vært sammensatt av mer enn tre informanter, gjør det naturlig nok enklere å sikre at alle kommer til orde og at ingen av informantene blir for dominerende i intervjusituasjonen. Det er samtidig grunn til å spørre hvor subjektivt det informantene sier egentlig er. Vi er forbundet med andre i en felles sammenheng preget av felles praksis og felles språk. Når informantene uttrykker seg, er det nødvendigvis ikke så subjektivt som det gjerne hevdes (Kvale & Brinkmann, 2009).

Intervjuer kan struktureres på ulike måter, avhengig av problemstillingens natur. Fordi jeg ønsket en viss fleksibilitet i intervjusituasjonen, men samtidig å ivareta god sammenliknbarhet mellom informantene, valgte jeg en halvstrukturert intervjuform. Det ble utarbeidet en intervjuguide med 21 spørsmål (Vedlegg 2) som hjelpemiddel til å holde fokus både på det teoretiske og det dynamiske perspektivet (Kvale & Brinkmann, 2009), og det ble lagt opp til en samtale rundt disse. Det var naturlig å stille enhetsledere og tillitsvalgte noen tilleggsspørsmål, med utgangspunkt nettopp i deres roller. Det ble derfor laget tre ulike versjoner av intervjuguiden, men der størsteparten av spørsmålene var identiske. Intervjuguiden ble utformet i samarbeid med veileder.

Intervjuene ble innledet med at informantene ble bedt om å beskrive en vanlig arbeidsdag. I sammenheng med dette ble det også stilt flere oppfølgingsspørsmål. Dette for å få informantene til å føle seg trygge i intervjusituasjonen, samt for å gi meg som intervjuer et innblikk i arbeidshverdagen til den enkelte og dermed skape en felles forståelsesramme. Videre valgte jeg bevisst å formulere en del av spørsmålene på en måte som oppmuntret informantene til å reflektere rundt egne opplevelser og oppfatninger. Intervjuguiden(e) var ikke eksplisitt inndelt tematisk, men spørsmålene kan grovt sett deles inn i to hovedkategorier, der den ene kategorien er knyttet til den enkeltes arbeidsoppgaver og den konkrete bruken av Lean på arbeidsplassen, og den andre kategorien er knyttet til holdninger til Lean og medvirkning på arbeidsplassen. Jeg ønsket ikke å tematisere intervjuguiden ytterligere, fordi jeg fryktet at det ville virke bindende i intervjusituasjonen og at intervjuene ville bli mindre samtalepreget. Det er viktig å gi informantene rom til å ta opp temaer som ikke står beskrevet i intervjuguiden (Thagaard, 2013). I noen grad var informantene derfor med på å påvirke retningen på intervjuet. Jeg opplevde dette som viktig for å ivareta studiens troverdighet.

Fordi jeg har liten egenerfaring med Lean, var det svært nyttig å ha gjennomført innledende samtaler med de Lean-ansvarlige i kommunene før intervjuguiden(e) ble utformet. Det var tydelig at Lean-terminologien og begrepsapparatet fra litteraturen ikke gjennomgående er den samme som benyttes i den praktiske hverdagen ute i den kommunale hjemmetjenesten eller den enkelte sykehjemsavdeling, og i intervjusammenheng er det en ubetinget fordel å være kjent med de begrepene som informantene er fortrolige med og bruker i hverdagen. Det er nødvendig med tilstrekkelig forhåndskunnskap om intervjuets tema (Kvale & Brinkmann, 2009), og i dette tilfellet gjelder det også kunnskap om det hverdagslige begrepsapparatet. Det er grunn til å tro at spørsmålsformuleringene ville vært mer teoretisk formulert og mindre konkrete uten samtalene med Lean-veilederne i forkant.

Intervjuene utviklet seg ulikt. I enkelte av intervjuene ble det stilt mange oppfølgingsspørsmål for å få utdypende og detaljerte nok svar, mens i mange av tilfellene forløp intervjuet på en måte som gjorde at spørsmålene ble besvart gjennom løpende dialog. Selv om ikke alle spørsmålene i intervjuguiden ble stilt konkret, var jeg nøye med å forsikre meg at alle informanter hadde bevart alle spørsmål. Samtlige intervjuer ble avsluttet med et åpent spørsmål der informantene fikk mulighet til å komme med

tilføyinger utover de konkrete spørsmålene stilt tidligere i intervjuet. Flere av informantene benyttet anledningen til å gjenta, utdype eller framheve momenter de allerede hadde vært inne på.

I den opprinnelige intervjuguiden var det lagt opp til at informantene også skulle komme med skriftlige tilbakemeldinger, der de blant annet ble bedt om å krysse av for hvilke av et utvalg Lean-verktøy de kjente til og/eller brukte på arbeidsplassen. Denne ble benyttet i de første intervjuene. Det ble satt av tid mot slutten av intervjuet til dette. Fordi jeg opplevde at denne delen av intervjuet tok uforholdsmessig mye tid uten at det tilførte vesentlig ny eller utfyllende informasjon, valgte jeg å gå bort fra bruken av skriftlige tilbakemeldinger og heller bruke tiden til å stille enkelte utdypende spørsmål i selve intervjuet.

Sju og en halv time lydbåndopptak ble transkribert, og informantene ble gjengitt så ordrett som mulig. Dette var et møysommelig og tidkrevende prosess. Jeg tok lite hensyn til nonverbal kommunikasjon, men markerte i teksten uttrykk som latter og ord som informantene la spesielt trykk på. I gruppeintervjuene snakker informantene i enkelte, korte sekvenser i munnen på hverandre. Dette vanskeliggjorde transkriberingen, men uten at meningsinnhold gikk tapt. Dette gjaldt spesielt for ett av intervjuene. Deler av intervjuene der ord og korte deler av setninger mangler, ble markert.

Informantene som er direkte sitert i oppgaven fikk mulighet til å lese gjennom sitatene sine før publisering, og flere av informantene ønsket å benytte seg av dette. De ble også gitt anledning til eventuelt å korrigere egne utsagn før publisering av studien. Informantene som ønsket det fikk tilsendt sine egne sitater på e-post, sammen med konteksten sitatene er brukt i. De fikk en tidsfrist på fem dager til å komme med tilbakemeldinger. Informantene som ble intervjuet i gruppe fikk tilsendt likelydende e-post, først og fremst fordi flere av sitatene var ordvekslinger mellom dem, og at andre informanter sine sitater dermed utgjorde en del av konteksten. Utover det fikk informantene ikke tilgang til andres sitater enn sine egne. I tråd med avtalene som ble inngått med informantene ble kun utsagn brukt i den publiserte oppgaven oversendt til gjennomlesing. Informantene godkjente i all hovedsak utsagnene slik de forelå. Informant 12 valgte å omformulere sine utsagn noe, men uten at det påvirket innholdet i dem nevneverdig. Med dette håper jeg at informantene opplever at det de har formidlet gjennom intervjuene har blitt forstått riktig.

4.3. Forskerollen

Objektivitet handler om å være distansert og ikke å la personlige erfaringer og subjektivitet påvirke forskningen. En person kan imidlertid aldri være helt objektiv, og måten vi oppfatter informantene våre på og det de sier *vil* være farget av våre fordommer og forventninger - vår forforståelse. Det kan prege både intervjusituasjonen og dataanalysen, og kan redusere studiens troverdighet (Thagaard, 2013). Samtidig er nærhet og deltagelse en forutsetning for kvalitative intervjuer, og bedre enn å diskutere objektivitet og nøytralitet er det derfor å diskutere hvordan egen erfaringsbakgrunn og forforståelse preger forskningen (Widerberg, 2001). Før jeg gikk i gang med denne studien var jeg skeptisk til bruken av Lean i offentlig sektor. Imidlertid ble dette synet nyansert gjennom å lese forskningsbasert Lean-litteratur, og gjennom samtaler med de Lean-ansvarlige i case-kommunene.

Et hovedpoeng i intervjusituasjonen, og ikke minst i arbeidet med analysen av intervjudataene, er at man forsøker å se virkeligheten gjennom informantens øyne. Det er viktig ikke å ta for gitt at informanten mener det samme som seg selv (Thagaard, 2013). I intervjuene og i analysen har jeg forsøkt å være oppmerksom på egne holdninger. Som nevnt tidligere var det viktig for meg blant annet ikke å ha for faste rammer på intervjuguiden, nettopp for å unngå å presse intervjuene inn i egne forståelsesrammer. Min egen opplevelse er at jeg lykkes godt med å gjennomføre balanserte intervjuer.

Jeg har ingen egenerfaring med Lean. Derimot har jeg bakgrunn som journalist, og har flere års erfaring fra yrket. Det opplevde jeg på den ene siden som en fordel, på den måten at jeg er vant til å få folk til å føle seg komfortable i en intervjusituasjon. Men på den andre siden ga det også en ekstra utfordring fordi det stilles ulike krav til et avisintervju og et intervju som skal benyttes i vitenskapelig sammenheng. Det var av og til utfordrende gi tilbakemeldinger og respons til informantene uten å stille ledende oppfølgingsspørsmål. Jeg hadde et bevisst forhold til dette. Selv om jeg i etterkant ser at jeg i enkelte intervjusekvenser med fordel kunne inntatt en enda mindre aktiv rolle, ser jeg ikke at dette har hatt vesentlig betydning for intervjumaterialet.

4.4. Analysen

Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) består analysen av tre fortolkningsnivåer: 1) Selvfølgelig, som er en sammenstilling av forskerens og informantens forståelse av det som blir sagt. 2) Kritisk forståelse basert på sunn fornuft, som omfatter kritisk lesing innenfor konteksten av problemstillingen, hvor det foregår en fortolkning innenfor en bredere forståelsesramme enn informantens egen. 3) På det siste nivået benyttes en teoretisk forståelsesramme, der det handler om å se informantenes uttalelser i lys av teori og tidligere forskning.

I analysen er det lagt vekt på å få fram medarbeidernes forståelse av Lean og deres oppfatninger om hvilken innvirkning Lean har hatt på arbeidshverdagen deres, både når det gjelder medvirkning og effektiv utførelse av arbeidet. Det er meningsinnholdet i informantenes utsagn som er det viktige, ikke måten de uttrykker seg på. Jeg har valgt å benytte en temasentrert tilnærming til analysen, der informasjon fra alle informantene om hvert enkelt tema sammenliknes. Jeg har her tatt utgangspunkt i framgangsmåten beskrevet av Thagaard (2013).

Analysen ble gjennomført i flere trinn, uten bruk av spesielle dataverktøy. Jeg leste først gjennom de transkriberte intervjuene flere ganger før jeg gjennomgikk dem, ett for ett, og markerte naturlig meningsbærende enheter. Spørsmålene fra intervjuguiden ble her brukt som utgangspunkt, men oppmerksomheten var hele tiden rettet mot å velge ut alle deler av intervjuet som inneholdt vesentlig informasjon, også der de ikke hadde åpenbar direkte relevans for problemstillingen. De meningsbærende enhetene ble samtidig tematisert (kodet), det vil si at utsnitt av data ble beskrevet ved hjelp av stikkord som oppsummerte innholdet i teksten. Enkelte av kodene var knyttet til det teoretiske utgangspunktet for studien, andre ble til underveis. Der informanten(e) berørte samme tematikk flere ganger i løpet av intervjuet ble disse utsnittene koblet sammen. Da alle intervjuene var tematisert benyttet jeg ulike farger for å klassifisere de kodede utsagnene som berørte samme tematikk inn i kategorier. Det var i denne prosessen at hovedkategoriene ble til. For å unngå å presse analysen i noen bestemt retning, opplevde jeg det som viktig at kategoriene ikke var forhåndsdefinert, men at de ble til gjennom et grundig arbeid med intervjutekstene. Utsagn med samme farge ble trukket ut og satt sammen i egne

dokumenter – ett for hver hovedkategori. Det gjorde tekstmaterialet mer håndterbart. Det var her viktig å holde adskilt hvilken av informantene de ulike utsagnene tilhørte. Det transkriberte materialet utgjorde over 200 sider, og det var til dels krevende å holde tråden i denne prosessen. Jeg satt til slutt igjen med tre hovedkategorier:

- Lean-praksis og-effekter
- Involvering og medvirkning
- Forventninger til og erfaringer med Lean

Som Kvale & Brinkmann (2009) påpeker er det er ikke noe skarpt skille mellom datainnhenting, transkribering og analyse ved et kvalitativt forskningsintervju. Thagaard (2013) mener også at analyse i prinsippet ikke kan skilles fra tolkning, men at analysen kan deles inn i en deskriptiv og en tolkende fase. Den første fasen av datainnsamlingen har primært et deskriptivt siktemål for å skaffe oversikt over sentrale temaer i datamaterialet. Utsagnene i hver kategori ble i neste fase sammenliknet og likheter, ulikheter og eventuelle mønstre i materialet, på tvers av enheter/avdelinger og informanter, ble identifisert. På grunnlag av denne sammenlikningen ble de ulike underkategoriene til. Disse ble endret flere ganger i løpet av analysen. Etter hvert som jeg så sammenhenger i datamaterialet ble også enkelte kategorier slått sammen. Jeg gikk hyppig tilbake til den opprinnelige teksten for å sikre at meningsinnhold i informantenes utsagt ble ivaretatt gjennom analyseprosessen. I noen tilfeller gikk jeg helt tilbake til lydbåndopptakene. I den siste delen av analysen, som presenteres i kapittel 5, knyttes de sju ulike kategoriene sammen med teoretisk relevante begreper og funnene som er gjort settes inn i en større sammenheng. Enkelte utsagn fra informantene er plukket ut for å illustrere de funnene som er gjort.

I analysekapitlet benyttes data fra case-kommunene hentet fra saksdokumenter og interne strategi- og arbeidsdokumenter. Det hadde vært mulig, kanskje også ønskelig, med en mer drøftende tilnærming til disse. Innenfor rammen av denne studien har jeg imidlertid sett det som viktigere å gå grundigere inn i informantenes oppfatninger, meninger og holdninger. Samtidig er opplysninger og beskrivelser i dokumentene satt i sammenheng med utsagn fra informantene.

5. Dataanalyse, funn og diskusjon

Det overordnede formålet med denne studien har vært å få kunnskap om kommunalt ansatte medarbeideres erfaringer med Lean som metode, og hvordan de opplever at det har påvirket arbeidshverdagen deres. I dette kapitlet presenteres de funnene som er gjort, med utgangspunkt i det empiriske materialet fra intervjuene. Funnene illustreres ved hjelp av utsagn fra informantene. Jeg har forholdt meg til en sitatpraksis der informantene er gjengitt så ordrett som mulig. Jeg har kun gjort forsiktige korrigeringer ved å fjerne enkelte overflødige enkeltord og å oversette særpregede dialektord, uten at dette har påvirket innholdet i utsagnet. Hvem av informantene utsagnet tilhører er henvist til i teksten eller i fotnote. Fullstendig informantliste finnes i vedlegg 3.

For å gjøre studien mest mulig tilgjengelig for leseren har jeg valgt å diskutere det jeg oppfatter som hovedfunn undervegs i presentasjonen av dem. Framgangsmåten for analysen er beskrevet i kapittel 4, og diskusjonen tar utgangspunkt i det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2 og 3. Før jeg går inn i de konkrete funnene, vil jeg kort presentere trekk i de lokale Lean-variantene, slik de beskrives i skriftlig materiale fra case-kommunene. Dette gir et bilde av hvordan Lean-oppskriften er forsøkt innført, og gir en god inngang til diskusjonen.

5.1 Lean i Gausdal kommune

Hovedmålet med å innføre Lean i Gausdal kommune har vært å forbedre kvaliteten på tjenestene. Ikke minst blir det sett på som et sentralt verktøy i forbedringsarbeidet rettet mot bedriftskulturen i enheter der det ikke har vært en selvfølge å følge felles rutiner og foreta nødvendig dokumentasjon (Gausdal kommune, 2013).

Etter at Gausdal gikk inn som en av KS sine Lean-pilotkommuner i 2010 er det kjørt mange Lean-prosesser, og flere pågår eller er planlagt. Målsettingen, slik det framgår av kommunens handlingsplaner, er at hver av kommunens enheter skal gjennomføre minst en Lean-prosess årlig (Gausdal kommune, 2011). Som det også står beskrevet i strategiplanen 2013-2017 for Gausdal kommune: «Det viktigste er å ha et kontinuerlig fokus på å bli

bedre: Gjør heller mange små forbedringer ofte, enn store endringer sjeldent» (Gausdal kommune, 2012, s. 9). Som Vingen (2013) påpeker har Gausdal «innført Lean som enkeltprosesser, hvor tanken er å skape en kultur for løpende forbedringer» (s. 1). Ved oppstarten av prosessen møtes ledere, ansatte og to Lean-veiledere. Det gis en innføring i Lean og det blir gjort en verdistrømsanalyse av en utvalgt del av arbeidsrutinene (ibid.). Deretter settes det i verk tiltak, som følges opp og evalueres på tavlemøter. Prosessen beskrives slik av Lean-ansvarlig på kommunen sine hjemmesider:

En Lean-gjennomgang innebærer å samle alle som arbeider med samme sak/prosess, og kartlegge hvordan arbeidsflyten egentlig er. Det er viktig at de som utfører oppgavene både beskriver hva de gjør og foreslår forbedringene. Involvering viser seg å være viktig for å få til reelle endringer. Gjennom en prosess med verdistrømsanalyse og redesign, ser man ofte at de foreslåtte endringene tas i bruk av de ansatte allerede før den nye arbeidsflyten formelt er besluttet innført (Gausdal kommune, 2011).

Om enhetene i studien

Pleie- og omsorgstjenesten i Gausdal er organisert i to omsorgssentre, som har ansvar både for å drifte hjemmetjeneste og sykehjem. Jeg har gjennomført intervjuer ved Follebu omsorgssenter (Follebutunet). Omsorgssenteret er organisert i to avdelinger, og det er gjort intervjuer med begge avdelingssykepleierne, som har ansvar for hver sin sykehjemsavdeling og hvert sitt omsorgsdistrikt i hjemmetjenesten. I den ene avdelingen har det vært hovedfokus på Lean inne på sykehjemmet, i den andre ute i hjemmetjenesten. Det er også gjennomført intervjuer med ansatte og tillitsvalgt, samt enhetsleder for omsorgssenteret. I hjemmetjenesten startet innføringen av Lean våren 2013, i sykehjemsavdelingen så seint som førjulsvinteren 2013.

5.2. Lean i Øyer kommune

Øyer kommune har i grove trekk hatt den samme innfallsvinkelen til Lean som Gausdal, med Lean innført som enkeltprosesser og med tilsvarende framgangsmåte. De to kommunene har da også, sammen med Lillehammer, hatt tett samarbeid i pilotprosessen.

Den første Lean-prosessen i Øyer ble iverksatt allerede høsten 2010, innenfor tildeling av tjenester innen pleie og omsorg, med tilsyn fra fylkesmannen som en direkte foranledning. I tilsynet ble det påpekt mangler blant annet ved fagligheten i vedtakene, og målet for Lean-prosessen var: «Rask saksbehandling som sikrer kvalitet og riktige tjenester til beste for brukeren i tråd med kriterier for tildeling av tjenester». Forventningene ble ifølge en artikkel på kommunen sine hjemmesider betraktet som innfridd i mars 2011. Evalueringen viste blant annet at saksbehandlingstiden var gått vesentlig ned, kvaliteten på vedtakene var bedret og de ansatte opplevde økt tilfredshet blant annet fordi de brukte kortere tid på arbeidsoppgavene (Øyer kommune, 2011). I etterkant er det gjennomført liknende Lean-prosesser i flere enheter i Øyer, og nye er under oppstart.

Om enhetene/avdelingene i studien

Hjemmetjenesten i Øyer er organisert i to arbeidslag, Øyer og Tretten., med felles avdelingsleder. Hjemmetjenesten på Tretten er tilknyttet Tretten sjukeheim, der avdelingslederen også er stasjonert fire av fem dager i uka. Den siste dagen har vedkommende kontortid i Øyer. Hjemmetjenesten er der tilknyttet Bakketun bosenter, der den aktuelle Lean-prosessen i denne studien fant sted. Prosessen ble startet opp høsten 2012. Intervjuer er gjennomført med avdelingsleder, samt to ansatte i hjemmetjenesten.

5.3. Lean i Vestre Toten kommune

Med bakgrunn i omstillingsutfordringene Vestre Toten sto overfor i 2010, da kommunen var på veg inn på Robek-lista, vedtok kommunestyret i september en systematisk gjennomgang av hele organisasjonen. Det skulle skje i løpet av tre år, og siktemålet var kvalitetsutvikling, effektivitet og total ressursutnyttelse. Lean ble her definert som et delprosjekt, med disse hovedmålene:

- Bedre tjenestetilbud til Vestre Toten kommunes innbyggere
- Optimere drift av kommunens virksomhet
- Høyere medarbeitilfredshet
- Høyere medarbeidermedvirkning
- Møte nye krav og forventninger

Innføringen av Lean i piloter startet høsten 2011. Ved utgangen av 2013 hadde 18 enheter fått opplæring i Lean og var i gang med å jobbe etter Lean prinsippene. Av disse hadde 13 gjennomført evaluering av innføringsprosessen og var i gang med å jobbe mer selvstendig med Lean, med mindre bistand fra veiledere. Lengden på innføringsperioden i disse 13 enhetene var i gjennomsnitt 27 uker. Nye enheter har startet opp i løpet av januar/februar 2014. (Børthus, 2013).

Vestre Toten har, i samarbeid med Sintef Raufoss Manufacturing (SRM), utarbeidet en detaljert innføringsmodell, som beskriver trinnvis hvordan innføringen av Lean skal skje (vedlegg 4). Den inneholder også en tidsplan for innføringsperioden. Vestre Toten måler også gevinster av Lean-arbeidet fortløpende. Per 1. april 2014 hadde alle Lean-enheter samlet rapportert en gevinstrealisering tilsvarende 11,5 årsverk (Børthus, 2014). Gevinsten fordeles etter egne kriterier i form av økt kvalitet, økt kvantitet og besparelser, hvor hovedvekten legges på økt kvalitet. I en av statusrapportene fra Lean-ansvarlig beskrives modellen slik:

Det er utarbeidet en modell for gevinstrealisering som lederne benytter til rapportering når nye 5S standarder er etablert, og når de ideelle prosessene i verdistrømmene er nådd. Fordeling av gevinster gjøres i samarbeide med ansatte. Det arbeides for en bevisst holdning til å ta vare på gevinstene og anvende dem slik som avtalt. Det evalueres etter en tid om gevinstene benyttes til formålet (Børthus, 2013, s. 16).

I innføringen av Lean har Vestre Toten hatt oppmerksomheten bevisst rettet mot kulturrendring. Som det beskrives i en av statusrapportene fra Lean-ansvarlig:

Underveis i arbeidet vil det oppstå raske gevinster, men varige forbedringer oppstår ikke av seg selv. For å sikre økt brukerverdi gjennom forbedringsarbeid over tid må en kultur for kontinuerlig forbedring etableres. Lean krever engasjement og langsiktig forpliktelse fra hele organisasjonen. (Børthus. 2013, s. 3)

Selv om gevinstmålingene viser at Vestre Toten har konkrete, gode resultater å vise til i Lean-arbeidet, viser Børthus (2013; 2014) også til enkelte utfordringer:

- Mangelfull forankring hos enkelte ledere. «Vi erfarer ikke fullgod forståelse, kunnskaper og prioritet hos ledere om hva som skal til for å lykkes» (2013, s.16). Dette er særlig synlig i enheter der leder for enheten får utfordringer i forbedringsarbeidet.
- For få ansatte får grunnopplæring, og veilederne opplever det utfordrende å kombinere veilederrollen med sin ordinære stilling.
- Lederskifte i enheter som har startet med Lean, og stor utskifting i veiledergruppa (mangel på erfarne veiledere og mangel på opplæring).

Om enhetene/avdelingene i studien

I denne studien er det gjennomført intervjuer med teamledere (enhetsledere) og ansatte i to enheter, Raufosstun sykehjem og Elvesvingen Omsorgsboliger. På Raufosstun startet innføringsprosessen våren 2012, på Elvesvingen høsten 2012.

5.4. Presentasjon og diskusjon av funn

Med utgangspunkt i Røviks (2007) translasjonsteori er det grunn til å forvente å finne ulike varianter av Lean i de tre case-kommunene. En slik forventning forsterkes av at kommunene har hatt ulik konsulentbistand, henholdsvis gjennom KS og Sintef Raufoss Manufacturing, som på hver sin måte har oversatt Lean som organisasjonsoppskrift, og som på den måten har utviklet ulike strategier for innføring. Etter å ha gjennomført en rekke intervjuer med ledere og ansatte på sykehjem, i hjemmetjeneste og i omsorgsboliger i de tre kommunene, er det åpenbart at ulike Lean-varianter finnes, og at forskjellene ikke er vanskelige å få øye på. I presentasjonen av de funnene som er gjort, legger jeg gjennomgående vekt på forskjeller og likheter mellom enheter/avdelinger. Funnene er delt inn i tre hovedavsnitt, som samsvarer med kategoriene fra analysen. Framgangsmåten for analysen er presentert i kapittel 4.

I første avsnitt, *Lean-praksis og -effekter*, ser jeg nærmere på overordnede trekk ved de lokale Lean-variantene, slik de oppfattes av informantene, og hvilke konkrete effekter de ansatte opplever at Lean har gitt. Jeg diskuterer her på hvilken måte Lean-oppskriften

eventuelt har blitt tilpasset og omformet. Under avsnittet *Involvering og medvirkning*, går jeg inn i hvordan de ansatte opplever sin posisjon og rolle i Lean-arbeidet. Dette gjør jeg i lys av teorier om organisasjonsendring og medvirkning. I den siste avsnittet *Forventninger om og erfaringer med Lean*, fokuserer jeg på de ansattes holdninger til Lean, og hvordan disse eventuelt har endret seg i løpet av innføringsprosessen. En vellykket Lean-implementering forutsetter også at det er en vilje til endring blant de ansatte. Fordi jeg opplevde at de ansatte på hver enkelt enhet/avdeling hadde en lik oppfatning av hvilke endringer Lean har ført med seg og hvorfor, har jeg konsentrert analysen rundt horisontale funn mellom enheter/avdelinger.

5.4.1. Lean-praksis og -effekter

I alle fem avdelinger som inngår i denne studien er både ansatte og ledere tydelige på at Lean har hatt en positiv innvirkning på arbeidshverdagen deres, eller i det minste at enkelte rutiner på arbeidsplassen er forbedret ved hjelp av Lean. Ett ord som brukes gjentakende av samtlige informanter for å beskrive endringene er «strukturering». Det gjelder i noen grad fysiske forhold på arbeidsplassen. Som en av informantene sier det: « ... før så løp du hele tida og lette etter ting. Nå vet du hvor tingene ligger hen²». Spesielt i de to avdelingene på Vestre Toten har det, i en tidlig fase, vært gjennomført omfattende ryddesjauer ved hjelp av Lean-verktøyet 5S. Det har gitt raske og svært synlige resultater. Det som imidlertid er mer gjennomgående er at informantene sier de opplever at selve arbeidsdagen har blitt mer strukturert, og at det har gitt dem bedre tid til å utføre arbeidsoppgavene sine slik de ønsker og skal. Oppgaver som de tidligere har strevd med å få tid til innen arbeidsdagens slutt, er det nå rom for å få gjort skikkelig. Det gjelder blant annet dokumentering, som er av vesentlig betydning innenfor pleie og omsorg. Ingen av informantene uttrykker misnøye med de konkrete Lean-tiltakene som er satt i verk på egen arbeidsplass. Samtidig er det stor forskjell på omfanget av tiltak og hvor stor innvirkning de ansatte opplever at Lean, sett under ett, har hatt på egen arbeidshverdag.

² Informant 18

Enkeltstående prosesser og helhetstenkning

Ett av hovedprinsippene i Lean er ifølge Womack & Jones (2003) å strebe etter perfektjon gjennom kontinuerlige forbedringer. Alle case-kommunene vil hevder at det er det prinsippet de jobber etter, men det kan, som jeg har vært inne på, synes som kontinuiteten i forbedringsarbeidet defineres noe ulikt.

I de aktuelle enhetene/avdelingene i Gausdal, og i enda større grad Øyer, dreier Lean seg i stor grad om enkeltstående prosesser. Dette perspektivet gjenfinnes også i strategidokumenter. Som det tidligere er referert til er den overordnede målsettingen i Gausdal at hver enhet skal gjennomføre minst én Lean-prosess i året. I de to avdelingene jeg har vært inne i betyr dette i praksis at det er gjennomført én eller to verdistrømsanalyser i hver avdeling, rettet mot avgrensede arbeidsrutiner, som har resultert i enkelte konkrete tiltak. Eksempelvis har hjemmetjenesten tatt tak i morgenrutinene på avdelingen. Det samme har de gjort i Øyer. Begge steder var både ansatte og ledere lite tilfredse med at arbeidet kom for sent i gang om morgenen, og at dette forplantet seg utover dagen. I Øyer ble det strammet inn på rutinene for morgenrapporten. Blant annet ble det gjort en vurdering av hvor mye av den informasjonen som ble gitt på disse møtene som egentlig var nødvendig. Tidstjuver ble fjernet, og det ga ifølge de ansatte en tidsbesparelse på nesten 40 minutter.

I hjemmetjenesten i Gausdal var hovedutfordringen at mye av morgenen gikk med til å gjøre de nødvendige forberedelsene til å reise ut til brukerne. Etter en verdistrømsanalyse ble det bestemt at nattevaktene skulle gjøre klart alt av utstyr, arbeidslister, medisiner, telefoner og bilnøkler til de som kom på dagvakt. Målet med dette var at alle i utetjenesten skulle komme seg i bilene og «ut på bygda» raskere, senest klokka 07.50 hver dag. Ifølge de ansatte fungerer dette svært godt, og de er på plass hos første bruker på arbeidslista om lag en halv time tidligere enn de var før. I Gausdal har hjemmetjenesten dessuten innført en midtrapportering midt på dagen. Dette er, slik de ansatte beskriver det, gjort primært for at sykepleier skal få en bedre oversikt tidlig på dagen over hva som skjer ute, slik at vedkommende rekker å få gjort det som trengs for å ivareta brukernes behov innenfor egen og andres arbeidstid. Det kan eksempelvis dreie seg om kontakt med fastlege eller sykehus.

I sykehjemsavdelingen i Gausdal er det rapport situasjonen i overgangen mellom dagvakt og kveldsvakt som er satt under lupen. Tidligere var så godt som hele avdelingen til stede på vaktrommet da rapporten ble gitt. Ansatte og avdelingsleder beskriver rapport situasjonen som preget av mye prat og mange forstyrrelser, og nødvendig dokumentasjon ble ikke sikret godt nok. På bakgrunn av en verdistrømsanalyse ble det iverksatt tiltak. På sikt er målet for avdelingen at det mellom vaktene skal avgis en stillerapport, som innebærer at all informasjon overleveres skriftlig. Første steg på veien dit er at det nå er én rapportansvarlig fra hver gruppe som overleverer rapport, mens resten av vaktlaget fortsetter med sine arbeidsoppgaver ute i avdelingen. Det har, ifølge både leder og ansatte, ført til at rapportmøtet tar kortere tid og at det er mer ro på vaktrommet når rapporten gis.

Alle de overnevnte tiltakene har virket både strukturerende og tidsbesparende, og både ansatte og ledere er tilfredse med effekten de har hatt, for dem selv, men også for brukerne. Imidlertid framstår disse prosessene, både Gausdal og Øyer, som løsevne, og til en viss grad beskrives arbeidet som avsluttet så snart tiltakene er innført og målene med dem oppnådd. Lean videreføres i liten grad til områder, oppgaver og rutiner som ligger utenfor de utvalgte pilotprosessene. Tiltaksplaner finnes, men handlingsplaner eller bredere Lean-innføringsplaner, som beskriver det videre arbeidet, mangler i stor grad. Slik jeg tolker ansatte og ledere i Gausdal føler de at resultatene av Lean begrenser seg til endringer av enkeltrutiner, og at det er til dels lite oppmerksomhet rettet mot videre framdrift. En av de ansatte sier det på denne måten:

Rapport situasjonen har blitt annerledes. De fleste gir rapport og forlater vaktrommet. Og det er mer stille der, synes jeg. Ellers så synes jeg ikke det har forandret seg så veldig her.³

I Øyer beskriver avdelingsleder det slik:

Det var litt slik å prøve å begynne med noe enkelt noe, ikke ta for mye om gangen [...]. Det vi fant ut var at vi skulle prøve å ta hele dagen ... når vi først var så godt i gang (...). Da føler jeg at det stoppet litt opp.⁴

³ Informant 7

Som Brännmark (2012) sin studie av Lean i kommunal virksomhet i blant annet Danmark viste, er det ikke uvanlig at Lean-arbeidet ofte tar form som enkeltstående prosesser, som i Gausdal og Øyer. Det finnes få tilfeller der Lean blir forsøkt implementert i stor skala en hel organisasjon.

Også i de aktuelle avdelingene på Vestre Toten vises det til flere vellykkede enkelttiltak, som har kommet som resultat av gjennomførte verdistrømsanalyser. Inntrykket er likevel at Vestre Toten i større grad har fokusert på helhetlig og kontinuerlig forbedringsarbeid. Det gjennomføres et høyere antall verdistrømsanalyser i hver enhet/avdeling, og det synes som de har kommet lenger i å skape en kulturendring der Lean er noe mer enn et punkt på arbeidslista - noe som bedrives på siden av de daglige arbeidsoppgavene. Enhetsleder ved Raufosstun oppsummerer det på denne måten:

Lean er innarbeidet som en del av daglig drift. Det er blitt måten vår å tenke på. Det gjelder alt vi gjør: Kvalitet på tjenesten, økonomi, trivsel, arbeidsmiljø. Vi har ikke noen avgrensning for hva som er Lean og hva som ikke er Lean.⁵

I den helhetlige tankegangen inngår også samarbeid mellom samhandlende enheter. Innenfor pleie og omsorg er dette spesielt aktuelt, der brukerne gjerne mottar tjenester fra eksempelvis sykehjem/hjemmetjeneste, sykehus/fastlege og fysio- og ergoterapi samtidig. Lean-tiltak i den ene enheten, som for eksempel innebærer endring i arbeidsmåter, får gjerne konsekvenser også for andre enheter. Hjemmetjenesten i Gausdal er eksempelvis nært knyttet til en sykehjemsavdeling, gjennom blant annet felles avdelingsledelse. I tillegg har vakthavende sykepleier ofte arbeidsoppgaver knyttet både til hjemmetjeneste og sykehjem parallelt. Personalgruppa er også delvis den samme, og flere av hjemmetjenestens brukerne bor i dessuten i boenheter tilknyttet sykehjemmet. Det er ikke et tilsvarende Lean-fokus på sykehjemsavdelingen som i hjemmetjenesten, og de ansatte i hjemmetjenesten peker på at bemanningssituasjonen på sykehjemmet kan gjøre det vanskelig å følge opp egne Lean-tiltak, ikke minst når de omfatter arbeidsoppgaver som er tillagt sykepleier. De framhever også at mange av dem som jobber på sykehjemmet har begrenset innsikt arbeidshverdagen til de som jobber hjemmesykepleien, og at det av og til gjør det vanskelig å prioritere egne arbeidsoppgaver.

⁴ Informant 9

⁵ Informant 12

Lean har på en måte vært et verktøy til å få ting bedre, men jeg tenkte på det at, det er jo ikke nødvendigvis slik at en får satt av nok tid eller personale til å få gjennomført det absolutt hele tida. Altså vi prøver. Enkelte dager så ... vi får det litt til hver dag, men bemanning og organisering litt sånn utenom vår gruppe, er jo litt styrende da.⁶

Det kan synes som at Gausdal og Øyer har valgt å innføre Lean i et noe mindre omfang enn Vestre Toten. Slik jeg oppfatter det er det rimelig å hevde at Gausdal og Øyer har omformet Lean-oppskriften ved det Røvik (2007) ville kalt *fratrekking*. Om ikke enkeltelementer ved Lean er fjernet helt, så i er de i alle fall tonet ned. Selv om forbedringer skjer, og selv om disse gir positive og målbare effekter, blir eller forblir det kontinuerlige forbedringsarbeidet i liten grad en integrert del av hverdagen. Som Røvik understreker kan slik omforming av organisasjonsoppskrifter skje utilsiktet. Eksempelvis kan manglende translasjonskompetanse føre til at viktige elementer i oppskriften blir utelatt og at det dermed blir vanskelig å oppnå de ønskede virkningene. En omforming kan imidlertid like gjerne være kalkulert, eksempelvis med hensyn til hva som vil være fornuftig bruk av ressurser. I dette tilfellet kan det vært grunn til å tro at begrensede ressurser, økonomiske, men først og fremst personalmessige, har gjort at man har endt opp med det som kan kalles en «Lean light-variant». Om det er en utilsiktet effekt eller et kalkulert valg kan selvfølgelig diskuteres. På den ene siden framstår det som om at det er en bevissthet i enhetene/avdelingene om at de ikke følger Lean-oppskriften til punkt og prikke, og at dette er et valg som er gjort bevisst. Enhetsleder i Gausdal sier i intervjuet:

Vi følger ikke Lean helt slik skjematisk og bruker nå vår avart av det.⁷

Avdelingsleder i Øyer sier følgende om prosessen som er gjennomført der:

Det er egentlig litt slik på kanten å kalle det Lean-prosess. Jeg kaller det egentlig for forbedringsprosess.⁸

⁶ Informant 3

⁷ Informant 1

⁸ Informant 9

Det er en tydelig holdning, spesielt blant lederne, at det er bedre å lykkes med små forbedringer, enn å gape over for mye og dermed ikke greie å følge opp godt nok. Slik kommuneadministrasjonen legger opp Lean-arbeidet er dette en forventet holdning. Ifølge den hierarkiske oversettelseskjeden til Røvik (2007), vil ledelsen i en organisasjon ha klare planer for hvordan en organisasjonsoppskrift skal implementeres. Ambisjonsnivået bestemmes av en slik plan. Som Røvik understreker begrenser ledelsens planer friheten nedover i organisasjonen til egen oversettelse. Like fullt er forventningen om en kulturrendring til stede, spesielt på ledernivå, også i Øyer og Gausdal, selv om dette beskrives som en framtidig ønskesituasjon snarere enn noe som er, eller er i ferd med å bli en realitet. Disse to utsagnene, fra henholdsvis enhetsleder i Gausdal og avdelingsleder i Øyer, illustrerer dette:

Så tenker jeg at folk har fått en introduksjon, skjønner hva Lean er, ser effekter og gevinster, at de kan ha en litt mer slik Lean-tankegang på egenhånd og uten å bruke store skjemaer og hele timer på å samles, men også tenke litt Lean i hverdagen. [...] Det syns jeg hadde vært morsomt, hvis vi kunne klart å komme dit.⁹

For jeg ønsker jo det at de hele tida skal liksom tenke og komme opp igjen med lapper da. [...] Der er vi på en måte ikke.¹⁰

Det kan med andre ord være både et bevisst valg, en utilsiktet omforming knyttet til translatorkompetanse, eller en kombinasjon av begge deler som gjør at Gausdal og Øyer er mindre helhetsorientert i sin Lean-tilnærming enn Vestre Toten. Hvordan dette mulig henger sammen med de ansattes muligheter for innflytelse og medvirkning jeg tilbake til i avsnitt 5.4.2.

Målinger og gevinstrealisering

En av Kotters (1996) åtte nøkkelfaktorer for vellykket endringsarbeid er å *skape kortsiktige gevinster og synliggjøre framgang*. Som han påpeker kan det ta tid å gjennomføre omfattende endringer - kortsiktige gevinster vil synliggjøre at en er på rett vei.

⁹ Informant 1

¹⁰ Informant 9

I Vestre Toten gjennomføres det tidlig i innføringsprosessen intervjuer med et utvalg ansatte for å finne fram til et egnet case å starte opp med. Tanken er å finne noe å ta tak i på avdelingen som kan gi nettopp slike raske forbedringer. Ved å «plukke ned lavthengende frukter» først, skapes motivasjon for videre arbeid. I samtlige enheter/avdelinger, både på Vestre Toten, Øyer og Gausdal, er det tatt tak i problemområder der de ansatte selv har ønsket endringer, og det er en samstemmighet blant informantene når de sier at tiltakene som er satt i verk for å løse disse problemene har gitt slike raske resultater. Men Kotter (1996) framhever samtidig viktigheten av å *konsolidere gevinstene og fortsette endringsarbeidet*. Her er det større forskjeller mellom kommunene. Vestre Toten skiller seg fra de to andre case-kommunene ved at de langt større grad legger vekt på grundige og systematiske målinger i Lean-prosessene. Dette påpekes også av Vingen (2013). Gjennom verdistrømsanalyser måles det hvor lang tid det brukes på de aktuelle aktivitetene i nåsituasjonen, og det settes samtidig et mål for ideell tidsbruk. Reell tidsbruk måles fortløpende og enhetene rapporterer jevnlig inn sine resultater. Gevinster, i form av innspart tid, blir dermed godt synlig for alle. Fordi gevinstene realiseres etter gitte kriterier er det også enkelt å se hva tiden som spares inn ved å fjerne ikke-verdiskapende aktivitet i den ene enden blir brukt til av verdiskapende aktivitet i den andre. Vestre Toten sin modell for gevinstrealisering er nærmere beskrevet i avsnitt 5.3. I Gausdal er det også nedsatt konkrete målepunkter som følges opp, men det er ingen tilsvarende måling av gevinster. Her er fokuset på enkeltprosesser også av avgjørende betydning. Eksempelvis er de to konkrete målepunktene i hjemmetjenesten de samme som de har vært siden verdistrømsanalysen ble gjennomført. Kommer vi oss i bilene innen klokken 07.50? Blir midtrapporten gjennomført slik det er bestemt? To av de ansatte på avdelingen uttrykker seg slik i en ordveksling:

Informant 3: Nå har vi ikke hatt oppfølging på et halvt år, og vi har ennå ikke evaluert ordninga.

[...]

Informant 4: Det hadde ikke gjort noe om vi på en måte kanskje hadde blitt spurt om hvordan det går. Vi har vel heller ikke det, ikke jeg i alle fall, som jeg har hørt ...

Informant 3: Nei. Ikke noe annet enn at avdelingsleder spør om vi kommer oss ut da og sanne ting og, ja ... Hun sjekker at vi har ... gjør det vi skal.

Det er satt et mål for ideell tidsbruk, et mål som i de aller fleste tilfeller blir nådd. De ansatte sier at de har fått en mer strukturert hverdag og at de har fått bedre tid til å gjennomføre nødvendige arbeidsoppgaver. Det antas også at brukerne merker en forbedring, eksempelvis ved at de som har dusjedag får dusje tidligere på dagen, og «slipper de å valse rundt i morgenkåpa til etter høgstidag, slik de har gjort i mange år»¹¹. Men nøyaktig hva den innsparte tiden om morgenen har medført av gevinst i form av kvalitetsforbedringer blir i liten grad konkretisert og synliggjort, eller i sin tur brukt i det videre endringsarbeidet.

Et eksempel på hvordan gevinster av ett tiltak kan virke inn på det videre endringsarbeidet finner vi i Elvesvingen på Vestre Toten. Der ble det tidlig i Lean-innføringsfasen gjennomført en verdistrømsanalyse på én av ukedagene. Dette ble raskt utvidet til resten av uka. En av de ansatte forklarer det slik:

Vi tok jo bare en dag, men da vi begynte med den dagen, så oppdaget vi at det var veldig lønnsomt å gjøre det samme på hele uka. Så vi har gjort det på hver ukedag. Og fått mye mer frigjort tid til det faglige.¹²

Konkret har de i Elvesvingen, gjennom i all hovedsak å flytte på arbeidsoppgaver, fått frigjort en hel dag i uka til faglig arbeid for sykepleiere og vernepleiere. Det kan selvfølgelig ikke utelukkes at endringsarbeidet i en enhet/avdeling kan endre karakter med økt erfaring og kompetanse. Spesielt i Gausdal henviser flere av informantene til at innføringen av Lean fortsatt er i en oppstartsfase. Den ene av de to avdelingene hadde, på det tidspunktet intervjuene ble gjennomført, bare rundt et halvt års erfaring med Lean som arbeidsmetode.

I den grad jeg har funnet eksempler på negative medarbeidereffekter av Lean er disse knyttet til økt press på ledere/mellomleder. Som en av enhetslederne er inne på har fokuset på målinger og gevinster skapt et økt forventningspress. Ikke bare er resultatene blitt mer synlige, men det er også rettet mer oppmerksomhet mot dem. Samtidig trekker hun også fram det positive i at resultater i det hele tatt etterspørres. Som hun sier: «Det var det ikke

¹¹ Informant 5

¹² Informant 17

så mye av før¹³». Flere av lederne forteller at de føler et stort ansvar for at Lean-arbeidet lykkes, men på direkte spørsmål svarer samtlige likevel at Lean er mer til nytte enn til byrde i arbeidshverdagen.

5.4.2. Involvering og medvirkning

Blant ledere /mellomledere i alle tre case-kommuner står bred involvering av ansatte sentralt når arbeidet med Lean beskrives. De ansatte i samtlige fem avdelinger sier også at de opplever at de i stor grad har blitt hørt i Lean-prosessene. Men det er stor forskjell medvirkningens karakter. Dette kan knyttes spesielt til opplæring og bruk av Lean-verktøy.

Bruk av Lean-tavle og tavlemøter

Lean-tavla og tavlemøter er uten tvil de verktøyene, i tillegg til verdistrømsanalyser, som brukes hyppigst i alle de fem avdelingene jeg har vært inne i. Dette er i tråd med funn i tidligere studier gjort på Lean i offentlig sektor i andre land (Brännmark, 2012). Hvor sentral plass disse verktøyene har i hverdagen og hvordan de utnyttes varierer likevel mye. I Gausdal har begge avdelinger i studien en uttalt ambisjon om å gjennomføre tavlemøter hver uke. I hjemmetjenesten, som er den av de to avdelingene som har drevet lengst med Lean, er det gjennomført enkelte tavlemøter på en fastsatt dag hver uke, men uten at praksisen er så innarbeidet at det kan sies at det er et klart skille mellom tavlemøtet og det daglige midtrappormøtet. Verken leder eller ansatte mener de har lykkes i å få bruken av Lean-tavla og tavlemøtene til å fungere godt nok. Det er ifølge avdelingssykepleier heller ikke oppnevnt noen tavlefører i avdelingen. Sykehjemsavdelingen i Gausdal, som startet med innføring av Lean for om lag et halvt år siden, og som fortsatt bærer preg av å være i oppstartsfasen, er også i gang med tavlemøter. Men verken den ene eller den andre av de to avdelingene bruker de ansatte Lean-tavla som et verktøy for å komme med ideer til forbedringer. Enkelte av informantene forteller at det ikke faller naturlig for dem å henge opp gule lapper på tavla. De sier at de foretrekker å ta opp saker i forbindelse med ordinære avdelingsmøter, men at terskelen for å gjøre det også er rimelig høy. Blant årsakene som trekkes fram for å forklare manglende fokus på Lean-tavla og tavlemøter er oftest høyt arbeidspress og mangel på tid. Det gjelder både ansatte og ledere. I tillegg

¹³ Informant 16

uttrykker samtlige av informanter at de er kjent med verktøyene, men at de ikke er tilstrekkelig fortrolige med bruken av dem. Dette setter de i sammenheng med mangelfull opplæring og veiledning, noe jeg kommer nærmere tilbake til.

I Øyer er Lean-tavla i hjemmetjenesten ikke lenger i bruk, og det gjennomføres ergo heller ikke tavlemøter. De ansatte gir uttrykk for at det var «noe vi drev med den måneden vi jobbet med det¹⁴». Selv om effekten av tiltakene som er satt i verk fortsatt gjør seg gjeldende, er det godt grunnlag for å si at Lean ikke lenger er en del av den daglig driften på avdelingen. På spørsmål om en nyansatt i hjemmetjenesten ville merket at vedkommende hadde begynt å jobbe i en avdeling med fokus på Lean, svarer også avdelingsleder: «Nei, det tviler jeg på¹⁵».

På Vestre Toten er Lean-tavla og tavlemøtene i større grad en integrert del av arbeidshverdagen. Ved Raufosstun sier de ansatte at det har gitt dem mindre grunn til å klage. Som en av de ansatte sier det:

Det er som jeg sier at hver mandag som vi har Lean-møte, så er det jo på en måte et lite avdelingsmøte. For alle kommer jo og kan skrive opp på lapp hva de ønsker forbedring på, så blir jo det tatt tak i hver bidige mandag. Det er jo med og øker trivselen og du får et ... eierforhold til avdelingen din.¹⁶

Teamleder (enhetsleder) beskriver at brukene av tavlemøtene også har ført til at behovet for tradisjonelle avdelingsmøter blitt mindre. Fordi saker tas opp kontinuerlig gjennom tavlemøtene, er det færre saker på dagsorden, og avdelingsmøtene blir i noen grad heller brukt til å gjennomføre nye verdistrømsanalyser og for å drøfte gjennomføring av tiltak og målepunkter. De ansatte i Elvesvingen opplever også at Lean-tavla og tavlemøtene har en viktig funksjon:

Og det er jo det som er litt fint med tavla også at vi har jo en mulighet til å bli hørt. Uansett hva som står på lappen så skal det vurderes.¹⁷

¹⁴ Informant 10

¹⁵ Informant 9

¹⁶ Informant 13

¹⁷ Informant 17

Det som er absolutt viktigst med Lean er jo at det blir fulgt aktivt, sånn at tavla ikke bare blir stående der. Hvis vi begynner å ikke bruke tavla, da har ikke Lean noen hensikt.¹⁸

Når bruken av Lean-tavle og tavlemøter enten er begrenset, som tilfellet er i Gausdal, eller helt fraværende, som er tilfellet i Øyer, blir de ansattes medvirkning, slik den blir beskrevet av informantene, begrenset til å bidra aktivt i arbeidet med verdistrømsanalyser og om å følge opp de tiltakene som i fellesskap blir besluttet gjennom disse. Det opplever de imidlertid som positivt, som dette utsagnet fra en av de ansatte i hjemmetjenesten i Gausdal viser:

Det har jo vært mange omstillingsprosesser og slikt noe opp gjennom årene da vet du, men (...) det er ikke så mange som har fått vært med på å få bestemt og kommet med forslag. Det har kanskje vært tillitsvalgte, avdelingsledere og slikt, men nå ble det de som på en måte var mest ute på bygda som var med på dette her. Slik at alle på en måte var med og satte opp hvordan det var og hvordan vi skulle prøve å få det til. Og så ble det litt mer engasjement, tror jeg. Virket som alle sammen synes det var veldig allright.¹⁹

Det er, som tidligere nevnt, et uttalt ønske fra ledere og mellomledere i alle tre avdelinger i Gausdal og Øyer om økt medvirkning fra de ansatte, men det kan synes som at fokuset på enkeltprosesser fører til at det framstår noe uklart hva Lean-tavla og tavlemøtene skal brukes utover å følge opp enkelttiltak og kontrollere om målene for prosessene nås.

En annen utfordring som trekkes fram i sammenheng med tavlemøter og oppfølging av tiltak er involvering av vikarer og deltidsansatte i små stillinger. Disse er det som kjent mange av innen pleie og omsorg. Sektoren er også spesiell på flere måter. Det at de ansatte i all hovedsak arbeider turnus trekkes av mange av informantene også fram som en utfordring knyttet til avvikling av tavlemøter og en god utnyttelse av disse. I enkelte avdelinger kan det være mange ansatte, men få som er på jobb samtidig. Utfordringen forsterkes av at alle ikke kan forlate posten sin samtidig, fordi noen alltid må være der for å ta hånd om brukerne. Som en av avdelingslederne understreker:

¹⁸ Informant 19

¹⁹ Informant 4

Det som er utfordringa i vår sektor, er at du aldri kan kalle inn til et møte der alle kan være med. For det er alltid noen som må jobbe. [...] Så er utfordringa videre å få informert alle som ikke var på møtet, slik at de får ikke hørt det samme, ikke sant.²⁰

Utfordringen er felles for alle avdelingene i denne studien, men det er forskjellig hvordan den blir møtt. De fleste av mellomlederne, som stort sett er de som sitter med ansvaret for at det blir avholdt tavlemøter, vurderer løpende tiltak for å få flere av de ansatte til å delta. Tiltakene kan være alt fra å legge tavlemøtene til kveldstid, eller å bytte på hvilken dag i uka møtet avvikles. Tanken bak en slik tilrettelegging er at jo flere som er med på å diskutere seg fram til beslutningene, jo enklere vil det være å sette dem ut i livet. Ifølge Falkum (1999) sin definisjon av *medvirkning* handler det om «deltakelse og innflytelse i gjennomføringen av vedtatte tiltak som skal forandre eller forbedre bedriftens interne prosesser». Selv om Falkum vektlegger deltagelse i *gjennomføringen* av tiltak, tolker jeg mellomlederne i denne studien slik at de ser det som enklere å oppnå medvirkning til gjennomføring dersom de ansatte også er med på å *beslutte* tiltakene. I Elvekrok (2006) sin flerdimensjonale modell for medvirkning i endringsprosesser blir *informering* også definert som den laveste graden av innflytelse.

På Raufosstun har teamleder (enhetsleder) en noe annen tilnærming til utfordringen med bred deltagelse på tavlemøtene:

På grunn av turnusarbeid jobber vi dag, kveld og natt, så en i full stilling er kanskje på tavlemøte én gang på seks uker. Men vi er nøye med å dokumentere og sikre tiltak. Lean-tavla er selvfølgelig, så alle kan hele tiden holde seg à jour. Det er hver enkelt medarbeider sitt ansvar å holde seg oppdatert.²¹

I den siste setningen i dette utsagnet er vi inne på et viktig element: Ansvarliggjøring. Dette er tema for neste avsnitt.

²⁰ Informant 2

²¹ Informant 12

Dersom vi skiller mellom de ulike formene for medvirkning som ble presentert i kapittel 2, er det utvilsomt på Raufosstun vi finner det klareste eksemplet på *myndiggjøring*. Som beskrevet tidligere, framheves *myndiggjøring* ofte som en nøkkel for å lykkes med organisasjonsendringer generelt og Lean spesielt. Slik Sollund et al. (2004) definerer *myndiggjøring* innebærer det ikke bare økt innflytelse, men også økt kunnskap og økt ansvar. I Vestre Toten vektlegges ansvarsdelegering og ansvarliggjøring i langt større grad enn de andre to kommunene, som en sentral del av Lean. På Raufosstun peker ansvarsfordeling ved enkeltaktiviteter seg ut som et viktig stikkord for flere av de konkrete Lean-tiltakene som er iverksatt. En av de ansatte beskriver gamle og nye rutiner rundt frokostsituasjonen slik:

Du kan si om vi hadde ansvar for kjøkkenet før, da ble det litt sånn rot med at alle blandet seg inn (...) og gjorde alt, den som hadde skyllerom, lintøy, medisiner, alle, ikke sant. Men nå er det slik at har du kjøkkenet, så vet du hva du skal gjøre der. Så skal du ha hjelp fra den som har lintøyet til forskjellige oppgaver, og den skal også sitte ved bordet og hjelpe pasientene med måltidet. Mens den som har skyllerommet, når det ringer en klokke under måltidet, så er det den som skal gå og ta klokka og den skal også gå inn på rommene med maten som er tatt opp, som kjøkkenansvarlig har gjort i stand. Så alt er veldig klart og tydelig.²²

I tillegg til at konkrete arbeidsoppgaver blir delt ut om morgenen, slik at det blir «mye enklere for alle å vite hva en skal forholde seg til²³», har samtlige i avdelingen også et hovedansvarsområde, eksempelvis for kjøkken, lintøylager, skyllerom, medisinrom eller bestilling av sårutstyr. Det medfører blant annet at ansvaret for gjennomføring av de tiltakene som blir bestemt på tavlemøter, som oftest har en klar adressat. Mens de ansatte først og fremst vektlegger at en slik ansvarsfordeling har styrket deres eierskapsfølelse til avdelingen, framhever teamleder (enhetsleder) at dette også har skapt intern justis. Som hun sier:

Det innarbeides en mer ansvarsfull holdning: «Når du gjør din oppgave, så må jo

²² Informant 14

²³ Informant 13

jeg også gjøre min».)²⁴

Leiulfsrud og Dahl (2005) mener økt jobbautonomi, slik de ansatte på Raufosstun beskriver, kan tolkes på flere måter. Økt ansvarsdelegering, medbestemmelse og medvirkning kan bety at de ansatte reelt sett har fått økt innflytelse, men ikke nødvendigvis. Delegert ansvar, kombinert med økte resultatkrav, målinger og kontroll, kan også bety at de ansatte gir mer av seg selv på jobben. Den «interne justisen» som det henvises til, og som omtales som en positiv bieffekt av ansvarsfordeling- og delegering, kan tolkes i den retning. Sett i sammenheng med Burawoy (1979) sin studie fra en maskinfabrikk i Chicago, kan det tenkes at de ansatte opplever at de opptrer selvstendig i jobben, samtidig som det oppstår en intern «konkurransen» om hvem som greier å ivareta sine ansvarsområder best mulig. Det oppstår en form for sosialt press (Sennet, 2001). Dette er imidlertid ikke noe de ansatte ved Raufosstun selv gir uttrykk for. De er tydelige på at det stilles tydeligere krav til dem nå enn tidligere, og at resultater blir synliggjort på en helt annen måte, men de sier samtidig at de opplever dette som positivt. Dette setter de i sammenheng med kompetanseutvikling og økt faglig fokus, som utdypes nærmere i neste avsnitt. Slik en av informantene uttrykker det: «En bør kanskje finne seg noe annet dersom en ikke er interessert i det som skjer her²⁵». Fokuset på kompetanseutvikling og faglighet.

Som beskrevet måler Elvekrok (2006) medvirkning i strategiske endringsprosjekter langs fire dimensjoner, og som påpekt, gir de ansatte ved Raufosstun uttrykk både for høy grad av involvering og stor grad av ansvar for implementering av tiltak. Likeledes forteller de at de opplever at de innspillene de kommer med blir tatt på alvor og vurdert. Et eksempel på det siste er at grunnbemanningen ved avdelingen nylig ble styrket med en sykepleier på dagtid og en på kveldstid. Kort tid etter at avdelingen ble åpnet, sendte de ansatte et brev til kommuneadministrasjonen der ga uttrykk for frustrasjon vedrørende bemanningssituasjonen. Den krevende pasientgruppen tatt i betraktning mente de at bemanningen var for dårlig. De ansatte opplever nå at de har blitt tatt på alvor. Som de sier: «Det var et rop om hjelp og vi ble hørt²⁶». Et liknende eksempel finner vi i avdelingen i Elvesvingen, der de ansatte mente at de hadde altfor knapp tid i løpet av arbeidsdagen til

²⁴ Informant 12

²⁵ Informant 13

²⁶ Informant 13

å jobbe på medisinrommet. Etter en verdistrømsanalyse ble ansvaret for medisinrommet plassert på faste dager på turnusen. Ansatte forklarer endringen slik:

Før så var vi inne innimellom morgenstellet og slik, ikke sant, sprang innpå og la noen dosetter og så sprang vi ut igjen og så inn igjen og la noen dosetter, tok noen telefoner. Men nå er det blitt faste tider.²⁷

Disse helt konkrete tiltakene henger også sammen med de tidligere nevnte målingene. Både økt grunnbemanning på Raufosstun og endrede rutiner for medisinrommet i Elvesvingen kom etter at tidsbruken ble dokumentert. De ansatte beskriver det som at «det ble synliggjort alt vi faktisk gjør²⁸» og «vi har jo fått dokumentert alt vi egentlig gjorde²⁹». Målinger av tidsbruk oppleves i disse enkelttilfellene ikke som en kontrollrutine, men som et hjelpemiddel. De ansatte ved Raufosstun trekker også fram at de blir gjort avviksmålinger knyttet til inn- og utskriving av pasienter. Avvikene tas opp på tavlemøtet hver uke, men uten at dette oppleves som negativt av de ansatte.

Det blir tatt tak i, men det blir ikke sett på som noe negativt. Det er et forbedringstiltak. Så det er ingen skam å få avvik her.³⁰

At de i enhetene på Vestre Toten, og da spesielt på Raufosstun, opplever et stort engasjement rundt Lean, støtter også opp om studier henvist til Jacobsen & Thorsvik (2013) som sier at myndiggjøring av ansatte, kan bidra til å fremme motivasjon, oppslutning og lojalitet rundt organisasjonsmessige tiltak. Uten at jeg kan si noe om det spesifikt har bidratt til å svekke oppslutningen om Lean i hjemmetjenesten i Øyer, er det verdt å ta med her at de ansatte der, i sin beskrivelse av hvordan Lean-prosessen er fulgt opp, trekker fram at flere planlagte tiltakene fra verdistrømsanalysen aldri er blitt gjennomført. Blant annet knyttet til medisinrommet.

Det skorter på de tingene vi ikke kan gjøre noe med sjøl, der vi må hente inn folk utenfra. Der har det stoppet for oss flere ganger.³¹

²⁷ Informant 18

²⁸ Informant 17

²⁹ Informant 13

³⁰ Informant 14

³¹ Informant 10

Når innspill fra de ansatte ikke blir fulgt opp, slik det beskrives her, svekkes innflytelsesgraden og det er grunn til å tro at motivasjonen til å komme med nye forslag til forbedringer også blir mindre.

Brukerfokus, medarbeiderfokus og fagfokus

Jeg har nå vært inne på *myndiggjøring* i form av økt ansvar og økt innflytelse. Men økt ansvar henger også nært sammen med økt kunnskap. Ifølge Sollund et al. handler *myndiggjøring* i stor grad om å delegere ansvar nedover for i størst mulig grad å utnytte de ansattes kunnskap og kompetanse. Å ikke utnytte alle ansattes kunnskap blir vurdert som sløsing i Lean, og ved Raufosstun kobles de ansattes kompetanse til Lean på en måte som skiller seg fra alle de andre enhetene/avdelingene. Teamleder (enhetsleder) på Raufosstun sier det slik:

Vi prater veldig mye om at vi er et lag, et team som skal få til noe sammen. På et fotballag hadde det ikke fungert godt med 12 keepere. Hver og en her har sine oppgaver, sitt ansvar og sine områder der de kan noe bedre enn de andre. Da er det også de som er best egnet til å lage standarden for hvordan vi skal gjøre det på akkurat det området. Jeg som leder kan ikke alt best. Vi må spille sammen og utnytte hverandres styrker. Det er krefter og dynamikk i lagfølelsen.³²

En av de ansatte sier det på denne måten:

Du får veldig mye ansvar her da, du er veldig sjølstendig. Her får du en pasient som du skal følge fra A til Å, og det tror jeg er veldig allright for de aller fleste. [...] Så du vokser jo veldig i jobben din her da. [...] Sjefen er veldig opptatt av hva disse hendene bidrar til.³³

Slik informantene på Raufosstun beskriver arbeidshverdagen sin er det et sterkt fokus på fag og kompetanse. Selv om dette åpenbart ikke kan ses på som adskilt fra fokus på bruker, er det likevel interessant å se forskjeller i måten informantene uttrykker seg om dette. I

³² Informant 12

³³ Informant 13

Øyer og Gausdal vektlegger informantene i stor grad at tiden de sparer ved å kutte ned på ikke-verdiskapende aktiviteter gjennom Lean kommer brukeren til gode. Det er også tilfelle på Vestre Toten, men der knytter informantene i tillegg økt kvalitet for bruker mer direkte til innholdet i tjenesten. Jeg oppfatter også at fokuset på medarbeidereffekter er noe ulikt mellom enheter/avdelinger. Flere av informantene i Gausdal beskriver at målsettingen med Lean er å finne måter å gjøre hverdagen for de ansatte enklere. På Vestre Toten framheves virkningen Lean har hatt på arbeidsmiljø og trivsel mer som en konsekvens enn som et mål i seg selv.

I starten tenkte jeg mest på Lean som et redskap til å få satt ting i system. Jeg tenkte ikke på Lean som noe direkte arbeidsmiljøtiltak. Men det har det blitt. Lean er flott for arbeidsmiljøet. Alle involveres i forbedringsarbeidet. Alt, smått og stort, tas opp raskt og settes i system.³⁴

Om disse forskjellene er reelle, eller om det kun framstår slik gjennom måten informantene uttrykker seg på og begrepene de bruker, er usikkert. Uansett er fokuset på både fag, bruker og medarbeidere relevant for å vurdere hvilken virkning Lean har hatt på effektiviteten på arbeidsplassen. Kaplan & Norton (1996) mener organisasjoner bør inkludere alle disse tre dimensjonene når effektivitet skal måles. For at kommunale virksomheter skal kunne skape økt verdi for brukerne sine, er det nødvendig å finne fram til de interne prosessene som må forbedres. Når unødvendig tidsbruk som gir bedre tid til å yte tjenester fjernes, er det eksempel på dette. Videre, for å nå målsettinger om økt kvalitet og økt produktivitet, må det være samsvar mellom de ansatte sitt kunnskapsnivå og det kunnskapsnivået som er nødvendig for å oppnå disse målsetningene (ibid.).

Opplæring, veiledning og forankring

Som jeg har vært inne på flere ganger har Vestre Toten betydelig større ressurser, både økonomisk og personalmessig, til å følge opp sitt Lean-arbeid enn det Gausdal og Øyer har. Når informantene i Øyer og Gausdal trekker fram mangel på opplæring, veiledning og oppfølging som en av flere utfordringer knyttet til innføringen av Lean, knytter de dette til mangel på dedikerte personalressurser og «ildsjeler» som kan dra prosessene videre. Det

³⁴ Informant 12

gjelder ledere, så vel som de andre ansatte. Tilsvarende påpeker spesielt teamleder (enhetsleder) på Raufosstun at det har vært avgjørende å ha en lett tilgjengelig Lean-veileder å støtte seg på. I Gausdal og Øyer er det ikke slik at det på leder- og mellomledernivå ytres noen form for misnøye med den veiledningen som er gitt, tvert imot synes de fleste av dem at de har fått en god innføring. Men det etterlyses veiledning i et økt omfang. Ledere/mellomledere uttrykker at de ikke føler seg trygge nok på bruken av verktøyene, og det er et uttalt ønske om bistand fra Lean-veileder til å komme seg videre.

For vi har plukka ned noen quick-fix, og så har vi en sånn ... som vi må lage en handlingsplan på, som jeg kjenner at jeg må ha litt veiledning på. Jeg kan ikke nok om Lean til å starte et nytt sånt tiltaksområde da. Vi er litt ferske enda, vi har ikke kommet så langt.³⁵

De ansatte på sin side opplever, som har jeg har vært inne på, at opplæringen har vært beskjedent. I Gausdal og Øyer kurses de ansatte ikke på samme måte som i Vestre Toten. Informantene forteller at opplæringen de har fått i all hovedsak har bestått i en kort innføring på et informasjonsmøte/personalmøte, i forkant av at det gjennomføres en verdistrømsanalyse. Denne beskrivelsen stemmer godt overens med hvordan oppstarten av en Lean-prosess framstilles på Gausdal kommune sine hjemmesider (2011) og av Vingen (2013). Dette opplever de ansatte som mangelfullt, spesielt med tanke på å drive Lean-arbeidet videre.

Informant 3: Tavlemøter syns jeg nok kanskje at vi på en måte bare ble kastet uti. Uten helt ...

Informant 4: ... litt uten mål og mening. Vi kunne for lite om det. Vi ble på en måte litt for dårlig opplært i det. [...] Jeg kan ha haugevis med ideer, og sjølsagt kan en ha med seg en gul lapp ... slik post-it i bilen som en kan skrive litt på og smekke på tavla, men hva da?

I Øyer trekkes mangelfull opplæring i oppstartsfasen også fram som en mulig direkte årsak til at motivasjonen for Lean ikke har vært større. En av informantene i Øyer hadde deltatt i

³⁵ Informant 6

en tidligere Lean-prosess i kommunen. Hun beskriver oppstarten av Lean prosessen i hjemmetjenesten slik:

Jeg satt igjen med følelsen av at de andre ikke vet hva det er vi driver med
Oppstartsmøtet var en liten introduksjon, og så var det rett på tavla. Jeg tror, hvis de
hadde vært flinkere til å informere (...) og tent litt gnist, så hadde det drevet seg sjøl
litt bedre.³⁶

Lewin (i Jacobsen & Thorsvik, 2013) beskriver organisasjonsendringer i tre faser: Opptiningsfasen (unfreeze-fasen), endringsfasen (move-fasen) og innfrysingsfasen (refreeze-fasen). I opptiningsfasen skapes motivasjon for endring. Slik det beskrives av de ansatte, og formålet med Lean ikke forklares godt nok i forkant av endringsfasen, kan motivasjonen for endring bli mangelfull.

Selv om opplæringen av ansatte på Vestre Toten er nokså omfattende sammenliknet med Gausdal og Øyer, betyr det ikke at forankring og motivasjon for endring i personalgruppa kommer av seg selv. En av Kotters (1996) nøkkelfaktorer for vellykkede endringsprosesser er å få etablert en gruppe til å lede prosessen som har nødvendig støtte og makt til å gjennomføre den. I Vestre Toten starter innføringen av Lean i en enhet ved at det først gjennomføres et informasjonsmøte for alle ansatte. Deretter plukkes det ut en gruppe ansatte som tas ut av avdelingen og blir kurset i fire dager. Det er et ønske fra Lean-ansvarlig at også «skeptikere» skal inkluderes i denne gruppa. Ved Raufosstun valgte teamleder (enhetsleder) bevisst ut de med hele/store stillinger og evne til å formidle engasjement i avdelingen.

Det vil alltid være noen som er sterke, som har et uformelt lederskap. Det kan være både på godt og vondt. Med dem på laget ville innføringen gå mye lettere.

Disse har fungert som det Womack & Jones (2003) kaller «forandringsagenter». Blant annet er det disse som i dag bytter på å lede tavlemøtene. De ansatte er også tydelige på at det er avgjørende at enkeltpersoner går foran med en positiv innstilling.

³⁶ Informant 10

Du er avhengig av å få hoveddelen i avdelingen, de som ... litt sånn sterke personligheter ... de er du nødt til å ha med på laget. Hvis ikke så er Lean dødfødt altså.³⁷

Det er imidlertid ingen automatikk i at en slik utvalgt gruppe vil bidra til å skape engasjement hos de andre i enheten/avdelingen. Også på Vestre Toten framheves det som en utfordring at for få ansatte går gjennom grunnopplæringen. I Elvesvingen beskriver både leder og de ansatte opplevelsen av å få engasjerte og ivrige kursdeltakere tilbake på jobb. Situasjonen beskrives lattermildt av de ansatte:

Informant 18: Jeg husker at de kom ramlende inn her (...) begynte å rydde og skrubbe og ...

Informant 17: ... kaste og organisere at ting fikk sin plass, og ...

[...]

Informant 18: De eide rommene sine som ble ryddet, syns jeg en periode. Hvis du la fra deg en kulepenn så fikk du høre det.

Selv om denne beskrivelsen er gitt i en humoristisk tone, opplevde også teamleder (enhetsleder) at oppstarten ble litt overveldende og at forankringen og eierskapet hos alle ansatte ikke kom av seg selv.

Det var vel egentlig sånn at vi merket at det var mange som ikke hadde vært på kurs. De skjønnte jo ikke disse begrepene, skjønnte ikke helt hva vi hadde drevet med. Så det (...) gikk vel litt fort i svingene, kan du si [...] Det var nok en del som ikke følte at de var en del av det. [...] Selv om det har gått ett og et halvt år nå, så er det nok fortsatt noen som melder seg litt ut av det.³⁸

At arbeidet med Lean er sterkt koblet til «ildsjeler» er i tråd med funn gjort av Brännmark (2012). Ett resultat av mangelen på «forandringsagenter» eller «ildsjeler» kan være at leder kan bli sittende med mye av ansvaret selv for å drive forbedringsarbeidet framover. To av lederne gir uttrykk for dette:

³⁷ Informant 13

³⁸ Informant 16

Jeg syns nok det har vært tungt innimellom å ... en følelse av at en må dra det litt alene, og ikke få respons. ³⁹

Foreløpig så tror jeg det er mer mitt en deres. ... jeg tror ikke de har eierskap til det enda det er for nytt til det. ⁴⁰

5.4.3. Forventninger til og erfaringer med Lean

Jeg har allerede vært inne på flere av Kotters (1996) åtte nøkkelfaktorer for vellykket endringsarbeid, men jeg har til nå sagt lite om de ansattes motivasjon for endring. Kotter mener det er viktig å skape en forståelse blant de ansatte om at endringer er nødvendig, og med det også redusere motkrefter. Samtidig trekker han fram behovet for å skape et klart og forståelig bilde av hva man ønsker å oppnå. Det er derfor relevant å se nærmere på hvilke holdninger medarbeiderne i denne studien har til Lean, og på hvilken måte disse eventuelt har endret seg.

Motivasjon og endringspotensiale

Samtlige av lederne/mellomlederne i studien rapporterer om en viss endringsmotstand blant de ansatte i oppstartsfasen av Lean-innføringen, men at denne har blitt mindre etter hvert som gevinster og effekter av arbeidet har blitt synlige. I all hovedsak er informantene i denne studien tilfredse med de resultatene Lean har gitt, og at de ser at det er riktig og viktig å fortsette arbeidet. Det er imidlertid grunn til å hevde at enkelte av informantene har det en kan kalle en avventende holdning til Lean. I Gausdal uttrykker noen av dem at de opplever at gjennomførte verdistrømsanalyser og påfølgende innførte tiltak har virket positivt, men at de ikke ser at det er grunnlag eller behov for å iverksette flere tiltak. Det stilles spørsmål ved hvor stort endringspotensiale som finnes.

Det jeg satt igjen med av inntrykk, da jeg var nede her på dette første ... da vi skulle skrive disse lappene og henge opp og slik, da var det faktisk ikke så fryktelig

³⁹ Informant 16

⁴⁰ Informant 6

mange steder de kunne hente noe på arbeidsdagen vår. [...] Det kan godt hende at det er flere ting å henge på, å ta vekk og ordne opp i (...). Men jeg ser det ikke.⁴¹

Andre avventer en evaluering av de tiltakene som allerede er iverksatt.

Det hadde vært moro på en måte å bli vurdert, bare for oss sjøl, hvor langt vi har kommet slik at eventuelt avvik og slike ting hvor mye vi på en måte har fått vekk.⁴²

Informantene i Øyer er ikke i tvil om at det finnes et betydelig endringspotensiale som kunne vært utløst gjennom å drive Lean-arbeidet videre, men de mener det generelt at det mangler motivasjon i personalgruppa.

Det er klart vi kunne spart veldig mye mer, hvis vi hadde fortsatt (...). En ting er at vi sparer vår egen tid, men vi sparer penger på det.⁴³

Det er fortsatt ganske mange av dem som var med som synes at det var bortkastet tid (...), jeg vet ikke hvor mange av dem som ville vært med på en ny runde.⁴⁴

De av lederne/mellomlederne som var i samme stilling da Lean ble innført, sier at de ønsket Lean velkommen, og at de hadde ønsket seg et verktøy som kunne bidra til å strukturere hverdagen. Enhetsleder ved Raufosstun, som var relativt nyansatt da Lean skulle innføres i enheten, er den som av lederne/mellomlederne tydeligst uttrykker at hun har endret oppfatning av hva Lean kan bidra med:

Jeg har aldri vært negativ til Lean, men avdelingen har en krevende pasientgruppe. Da det var vår tur til å implementere Lean, rett etter at jeg begynte som leder, tenkte jeg: Har vi kapasitet til dette? Hvordan i all verden skal jeg greie å innføre Lean i tillegg til alle de andre oppgavene? Nå tenker jeg sånn: Hvordan i all verden skulle jeg greid alt dette uten Lean?⁴⁵

⁴¹ Informant 7

⁴² Informant 4

⁴³ Informant 10

⁴⁴ Informant 10

⁴⁵ Informant 12

5.5 Oppsummering av hovedfunn

Det er mange fellestrekk å finne mellom Lean-innfallsvinkelen til de tre enhetene/avdelingene i Gausdal og Øyer. De to enhetene på Vestre Toten har på mange områder en tilnærming som skiller seg tydelig fra denne. Mens de i Gausdal og Øyer hovedsakelig konsentrerer seg om enkeltprosesser og forbedring av utvalgte og begrensede deler av arbeidsrutiner, har de på Vestre Toten gått flere steg lenger i å tenke helhetlig. Det har betydning for hvor integrert Lean er i de ansattes arbeidshverdag, som i sin tur har konsekvenser for graden av medarbeidermedvirkning. Det er i de enhetene/avdelingene at informantene opplever størst grad av involvering og innflytelse at resultatene og gevinstene av Lean-arbeidet også vurderes som størst. Med utgangspunkt i disse funnene, vil jeg i det neste og avsluttende kapitlet forsøke å svare på de to spørsmålene som stilles i problemstillingen, og knytte dette sammen med de ulike teoretiske perspektivene fra kapittel 2.

6. Konklusjon og implikasjoner

Gjennom denne studien har jeg forsøkt å besvare to relaterte spørsmål. For det første: I hvilken grad opplever de ansatte i kommunale enheter at innføringen av Lean påvirker effektiviteten på egen arbeidsplass? Effektivitet er her ikke begrenset til produktivitet (efficiency), men inkluderer også de tre andre dimensjonene til Kaplan & Norton (1996). Samtlige informanter, uavhengig av stilling, sier at Lean har virket positivt inn på effektiviteten på arbeidsplassen. Selv de som uttrykker at arbeidet med Lean har hatt liten innvirkning på egen arbeidshverdag, mener at det har ført til merkbare forbedringer av enkelte arbeidsrutiner i enheten/avdelingen. I all hovedsak er effektivitetsforbedringer beskrevet som tidsbesparelser, enten ved at ikke-verdiskapende aktiviteter er fjernet eller ved at arbeidsdagen er strukturert på en annen måte. Informantene beskriver at disse tidsbesparelsene har hatt positiv effekt. Innspart tid er, slik jeg forstår informantene, ikke fylt opp med nye og flere arbeidsoppgaver, men blir brukt til faglig utvikling eller til å gjøre jobben grundigere og i større grad innenfor normal arbeidstid. Slik sett er det mer tale om en kvalitetsøkning i tjenesten enn en produktivitetsøkning hos de ansatte.

Enkelte informanter uttrykker at de har liten tro på at Lean har så mye å tilføre på arbeidsplassen. Slik de selv beskriver det er det likevel ingen holdepunkter i studien for å si at Lean har påvirket effektiviteten i negativ retning. Heller ikke når vi anvender et perspektiv der ansattes trivsel og tilfredshet vurderes som en effektivitetsindikator. En årsak til dette kan være at det, spesielt i Gausdal og Øyer, er innført en relativ mild variant av Lean, det som her omtales som en «Lean light-variant. Når oppmerksomheten er konsentrert om enkeltprosesser og forbedring av utvalgte og begrensede deler av arbeidsrutiner, frambringer det, slik jeg oppfatter det, få interessekonflikter mellom ansatte og ledelse. Det er så langt kun tatt tak i utfordringer som har ligget i overflaten over tid og som både ledere og ansatte i utgangspunktet har ønsket å gjøre noe med. Lean-prosessen som er gjennomført og tiltakene som er iverksatt i sammenheng med disse har så langt ikke utgjort noen trussel mot de ansattes interesser. Når informantene blir bedt om å beskrive formålet eller hensikten med Lean, er svaret enten å gjøre arbeidsdagen enklere, å heve kvaliteten på tjenestene eller å kutte ned på unødvendig tidsbruk. Ingen av informantene trekker fram nedbemanning eller rene kostnadsutt som mulige motivasjonsfaktorer. Selv om alle tre case-kommunene står overfor økonomiske utfordringer, har det tilsynelatende

ikke vært gjort noe forsøk på å etablere en form for kriseforståelse, slik Kotter (1996) mener man bør gjøre for å sikre at de ansatte ser nødvendigheten av endring. Men som Radnor et al. (2006) påpeker, med utgangspunkt i empiriske funn, vil en slik kriseforståelse også kunne virke distraherende og vanskeliggjøre implementeringen.

Informantene på Vestre Toten erfarer i større grad enn i Gausdal og Øyer at effektiviteten på arbeidsplassen har økt etter innføringen av Lean. Det er flere forhold som kan være med på å forklare hvorfor. Det er naturlig å se Vestre Toten sine resultater i sammenheng med et helhetsfokus og en systematikk i Lean-arbeidet som vi ikke finner i de andre kommunene. Her er involvering av og innflytelse fra medarbeiderne en viktig faktor, og da er vi over på det andre spørsmålet som utgjør utgangspunktet for denne studien: Er det slik at ansatte som opplever stor grad av involvering og innflytelse i Lean-arbeidet vurderer effektiviseringseffekten annerledes enn ansatte som opplever dette i mindre grad? Teorier om organisasjonsutvikling, der blant annet bred medvirkning trekkes fram som en nøkkelfaktor for vellykkede endringsprosesser, samt funn fra tidligere forskning på området, berettiger en forventning om at en slik forskjell finnes.

Samtlige av de ansatte i studien er tydelige på at innflytelse over egen arbeidsdag er viktig for dem, og det gis samtidig uttrykk for at det, i arbeidet med Lean, har vært lagt større vekt på bred medvirkning enn i andre tilsvarende omstillingsprosjekter de har vært med på. Graden av medvirkning varierer imidlertid mye mellom kommuner og enheter/avdelinger. Mens bruken av Lean-tavla og gjennomføringen av tavlemøter er en integrert og innarbeidet del av arbeidshverdagen på Vestre Toten, er den begrenset eller helt fraværende i henholdsvis Gausdal og Øyer. De ansatte på Vestre Toten opplever høy grad av involvering og innflytelse gjennom bruken av tavla, mens den innflytelsen de ansatte i Øyer og Gausdal beskriver i stor grad er begrenset til gjennomføringen av verdistrømsanalyser og implementering av tiltak som blir bestemt gjennom disse. På Vestre Toten, og da spesielt på Raufosstun, settes også ansvarsdelegering, utnyttelse av de ansattes kunnskap og kompetanseheving i langt større grad i sammenheng med Lean. De ansatte mener dette har vært avgjørende for at innføringen av Lean har vært vellykket. Dette er i tråd med de psykologiske jobbkravene (Thorsrud & Emery, 1970).

Det er altså slik at de informantene som forteller om de største effektivitetsforbedringene etter innføringen av Lean, også er de som opplever størst grad av involvering,

medvirkning, og innflytelse, jamfør definisjonene til Elvekrok (2006). Det er i den sammenheng bare på Vestre Toten det gir mening å snakke om myndiggjorte medarbeidere. Uten å dra entydige slutninger er det her naturlig å trekke inn perspektivet til Sollund et al. (2004) som påpeker at kommuner kan ha ulik tilnærming til myndiggjøring, og at myndiggjøring og delegering av ansvar kan være knyttet til organisasjonens behov, mer enn til de ansattes rett til innflytelse. Medvirkning ses primært på som et verktøy som kan bidra til å sikre effektivitet og lønnsomhet i virksomheten. Det er en holdning som går igjen hos ledere og mellomledere at det er enklere å få gjennomført nødvendige endringer dersom forslagene kommer fra de ansatte selv. Om dette kan tolkes som et utslag av en slik instrumentell tilnærming eller ikke avhenger av om det faktisk er de ansatte som kommer med forslagene, eller om de i realiteten er gitt på forhånd og at de ansatte bare ledes i ønsket retning. Uavhengig av et slik perspektiv framheves myndiggjøring som en av nøklene til å lykkes med endringsarbeid i organisasjoner, og bred medvirkning framstår også i denne studien som en forutsetning for virkelig å oppnå resultater med Lean. Manglende involvering og medvirkning i Gausdal og Øyer ser slik sett ut til å være en konsekvens av snarere enn en årsak til manglende helhetsfokus.

Både Lewins trestegmodell, slik den er beskrevet i Jacobsen & Thorsvik (2013), og Kotters åtte nøkkelfaktorer til vellykkede endringsprosesser er egnet til å forklare ulikt Lean-forløp i de tre kommunene. Vestre Toten legger større vekt på det Lewin kaller opptiningsfasen, der motivasjon for endring etableres, blant annet gjennom å finne og lære opp medarbeidere som kan fungere i en rolle som endringsagenter. Dermed blir det også et større trykk inn i endringsfasen, og det legges et mer solid grunnlag for bred medvirkning. Det er imidlertid ikke overraskende at Vestre Toten, med sine fire Lean-årsverk, i større grad greier å opprettholde grundigheten i alle faser i endringsprosessen enn Gausdal og Øyer, de både har færre Lean-veiledere og der samtlige av dem har mange andre arbeidsoppgaver å skjøtte i tillegg.

Når det gjelder de framtrepende forskjellene kommunene imellom, synes også Røvik (2007) sin translasjonsteori, og særlig teoriens grunnleggende oversettelsesregler, å ha sterk forklaringskraft. Røvik sitt hovedpoeng er at en organisasjonsoppskrift overføres fra en organisasjon til en annen, og at den på veien oversettes og omformes til å passe inn i en nye kontekst. I kontekstualiseringsfasen kan elementer ved oppskriften bli trukket fra eller lagt til, bevisst eller ubevisst, og slik oppstår stadig nye varianter. At Øyer og Gausdal

praktiserer en «Lean light-variant» framstår som et bevisst, eller i alle fall et nødvendig valg, der lite personalressurser til å drive Lean-arbeidet framover framstår som den viktigste begrensende faktoren. Et lite antall Lean-veiledere med mange andre arbeidsoppgaver å ta hånd om, begrenser muligheten til å drive utstrakt opplæring og oppfølging både av mellomledere og ansatte. At de ansatte kun får en kort gjennomgang av Lean-teorien før den skal tas i bruk i praksis, medfører at de ansatte, og til dels også mellomlederne, føler seg lite trygge på bruken av Lean-verktøyene, og anvendelsen av dem blir deretter. Disse verktøyene er i Lean-oppskriften viktige hjelpemidler for å involvere og ansvarliggjøre medarbeiderne og for å sikre kontinuiteten i forbedringsarbeidet. At det for de ansatte på flere nivåer framstår noe uklart hvordan disse verktøyene skal brukes, er også en sannsynlig forklaring på hvorfor det ute i enhetene/avdelingene ikke prioriteres å avsette nødvendig tid til Lean-arbeidet. Om dette er en konsekvens som er forutsett er imidlertid usikkert. Manglende translasjonskompetanse kan også være med på å forklare et slikt utfall.

På Vestre Toten er gevinstrealisering ett av de mest sentrale begrepene, mens det i Gausdal og Øyer er lite brukt. Det er også et eksempel på at enkeltelementer i Lean-oppskriften trekkes fra eller tones ned. En slik omforming av Lean-oppskriften kan ha skjedd i dekontekstualiseringsfasen eller i kontekstualiseringsfasen. Vestre Toten har benyttet konsulenthjelp fra Sintef Raufoss Manufacturing i sitt Lean-arbeid, mens Øyer og Gausdal har brukt KS. Gjør vi en grov sammenlikning av de to Lean-variantene, slik de framstilles av konsulentmiljøene selv, framstår SRM-varianten som vesentlig mindre omformet enn KS-varianten.

I sin evaluering av Lean i skotsk offentlig sektor mener Radnor et al. (2006) å ha identifisert noen kritiske suksessfaktorer for en vellykket implementering. Det omfatter blant annet at det blir avsatt tilstrekkelige ressurser, først og fremst personalmessige, i arbeidet. Dette understøttet av funnene som er gjort i denne studien. Om vi også drar paralleller til det danske Leanus-prosjektet, «Lean uden stress», og bruker terminologien derfra, har det jeg har kalt Gausdal og Øyer sin «Lean light-variant» klare likhetstrekk med det Edwards et al. (2010) kaller sporadisk Lean. Slik sporadisk Lean beskrives tas de verktøyene i bruk som er enklest tilgjengelige og som krever minst brukerkompetanse. Medarbeiderne involveres i begrenset grad, og det er små ressursene tilgjengelig til å arbeide med Lean. Lean-varianten i Vestre Toten på sin side, passer godt inn i kategorien

standard Lean. I denne varianten er det er stort fokus på å bruke Lean-metodene på riktig måte. Lean er en bevisst strategi, som understøttes av toppledelsen. Det brukes store ressurser på å utdanne og involvere medarbeidere og på å følge opp implementerte løsninger.

6.1 Praktiske implikasjoner og videre studier

Selv om utvalget i denne studien er begrenset, er det på sin plass å trekke fram noe mulige implikasjoner av de funnene som er gjort. I dette avsnittet vil jeg også knytte noen betraktninger til enkelte temaer som jeg mener utpeker seg som interessante for videre studier.

Den mest åpenbare praktiske implikasjonen av denne studien er at kommuner som ønsker å ta i bruk Lean som metode, og som ønsker å oppnå størst mulig effekt, bør avsette tilstrekkelig med ressurser, personalressurser spesielt, til å bygge opp intern Lean-kompetanse i organisasjonen. Det er ikke mulig å direkte tallfeste hva tilstrekkelig er i denne sammenhengen, men mange nok ansatte må få god nok opplæring til at de godt nok forstår hensikten med verktøyene og hvordan de skal brukes. Mellomledere, som gis ansvar for å drive Lean-arbeidet i egen enhet/avdeling må også få god nok veiledning og oppfølging til at arbeidet ikke stopper helt eller bremses opp når oppstarts- eller pilotfasen, der Lean-veileder(e) deltar aktivt, er gjennomført og prinsippene skal overføres til normal drift. Selv om opplæring og veiledning i seg selv ikke er nok til å sikre medarbeidernes medvirkning, framstår det likevel som en forutsetning til å få dette til.

De synlige gevinstene som er oppnådd gjennom arbeidet med Lean oppleves, i alle fall i Øyer og Gausdal, som nokså begrensede. At dette kan komme til å endre seg med økt erfaring er mulig, men det gir likevel grunnlag for å spørre om Lean er en egnet organisasjonsoppskrift for bruk i kommunal tjenesteproduksjon, og da spesielt innen pleie- og omsorgssektoren som er tema for denne studien. Gode arbeidsprosesser er like nødvendig på et sykehjem som hos en bilprodusent. Lean blir her sett på som et godt virkemiddel. Imidlertid er muligheten for å standardisere arbeidsprosessene utvilsomt mer begrenset i en behandlingsinstitusjon enn på en bilfabrikk. Kunde verdi i Lean handler om å gi kunden det han eller hun trenger, verken mer eller mindre. I kommunal pleie og omsorg

er det brukerne som er kunden, og brukernes behov er sammensatt. Det kan være en av forklaringene på at mange av Lean-tiltakene som trekkes fram i denne studien er rettet inn mot mer administrative arbeidsprosesser som ikke foregår i direkte kontakt med brukere og pasienter, blant annet knyttet til dokumentasjonskrav og rapporteringsrutiner. God dokumentasjon er viktig for å sikre kvalitet i tjenestene, men uten at det nødvendigvis er synlig for mottakerne. Hvor vidt brukernes og pasientenes tilfredshet med de tjenestene de mottar øker i takt med antall Lean-tiltak som iverksettes, gir denne studien ikke holdepunkter for å si noe om. Samtidig er det offentlige er under jevnt press for å levere bedre tjenester, raskere og med færre ressurser, og i den sammenheng er det en gevinst i seg selv at de ansatte, gjennom å fjerne tidstyver, opplever at de har fått bedre tid til pasienter og brukere og til å gjøre jobben sin skikkelig. Mange av forbedringene kunne trolig også vært gjennomført uten Lean, men Lean har i alle fall bidratt til å sette de aktuelle utfordringene på dagsorden.

Selv om jeg har flere ganger har vært inne på forskjellene som finnes mellom Lean-tilnærmingene til henholdsvis KS og Sintef Raufoss Manufacturing, er dette ikke belyst på en måte som gjør at det er mulig å trekke bastante konklusjoner om hvilken av de to oversettelsene av Lean-oppskriften som er den beste. At det er betydelige forskjeller mellom case-kommunene kan også skyldes andre variabler. Jeg har allerede vært inne på betydningen av ulik ressurstilgang. Som jeg også har vært inne på er det også slik at organisasjonsoppskrifter oversettes i flere omganger. Selv om to av kommunene i denne studien har bruk konsulenter fra KS, ser Lean-praksisen ikke identisk ut i begge. Å følge dette sporet videre ved å gå dypere inn i konsulentenes bidrag ville vært svært interessant for videre studier.

Organisasjonsendring og kontinuerlige forbedring er viktige stikkord i denne oppgaven. I den forbindelse er tid ikke av helt uvesentlig betydning. Når denne studien publiseres vil det ha gått om lag et halvt år siden grunnlagsmaterialet ble innhentet. Svarene på spørsmålene mine ville kanskje ha fortonet seg annerledes nå enn da. Samtidig har ingen av enhetene/avdelingene i studien spesielt lang erfaring med Lean. Den enheten i studien som har drevet lengst med Lean startet opp tidlig i 2012. De andre enhetene/avdelingene har kortere erfaring, en av dem så kort som et halvt år. At mange ansatte opplever at de trives og blir tatt på alvor, samtidig som ressursene utnyttes bedre, er uten tvil positivt. Det berører både kommunens økonomi og de ansattes faglige og personlige utvikling. Hva

virkningene kan bli på lang sikt er et annet spørsmål. Fordi tanken med Lean er å drive kontinuerlig forbedringsarbeid og det dermed ikke kan ses på som et satsingsområde som er avgrenset i tid, vil det komme nye verdistrømsanalyser og nye målepunkter. Et mulig framtidsscenario, ikke minst med tanke på at vi snakker om i organisasjoner i en økonomisk utfordringene situasjon, er at konfliktnivået vil øke når gevinstene av de «enkle» effektiviseringstiltakene er realisert. For å bruke et bilde: Når alt «overflødig fett» er fjernet, hva er det da som skal slankes vekk? For en bedre forståelse av hvilke effekter Lean har på medarbeiderinvolvering og innflytelse på lang sikt ville det vært fruktbart å følge Lean-enheter og avdelinger over en lengre tidsperiode, eventuelt å gjennomføre samme type intervjuundersøkelse i enheter/avdelinger med lengre erfaring med Lean. Eksempler på sistnevnte finnes det imidlertid få av i Norge.

6.2. Kritiske refleksjoner

Avslutningsvis vil jeg komme med noen kritiske refleksjoner rundt hvordan studien er gjennomført og hva som, i etterpåklokskapens lys, kunne og kanskje burde vært gjort annerledes.

Det er først et poeng å understreke at funnene som er gjort i de enkelte enhetene/avdelingene som inngår i denne studien, ikke nødvendigvis er representative for alle de tre kommunens enheter sett under ett. Det kan være store forskjeller innad i den enkelte kommune, som det ikke tas høyde for her. Så i de tilfellene hvor jeg henviser til forskjeller mellom case-kommunene, er det de fem enhetene/avdelingene jeg henviser til. Studien kan ikke uten videre betraktes som en beskrivelse av kommunenes helhetlige arbeid med Lean, selv om det selvfølgelig gir en pekepinn. Imidlertid har mitt utgangspunkt hele tiden vært at det er vel så interessant å gjøre sammenlikninger mellom enheter/avdelinger innen pleie- og omsorgssektoren i de ulike kommunene som mellom kommunene generelt.

Av de fem avdelingene som inngår i denne studien framstår Raufosstun som den som har tatt i bruk den mest omfattende varianten av Lean. Det er også der de ansatte i størst grad rapporterer om økt involvering og medvirkning. Det bør det knyttes noen bemerkninger til. Avdelingen er for det første ikke å regne som en tradisjonell sykehjemsavdeling. Det er

ingen langtidsboende, liggetiden er fra to døgn til tre måneder. I 2013 hadde avdelingen nærmere 450 innleggelse. At avdelingen er spesiell i kommunal sammenheng, kan gjøre at sammenlikningen med andre enheter ikke blir helt rettferdig. Samtidig kom innføringen av Lean kort tid etter at avdelingen ble etablert. For det andre ble teamleder (enhetsleder) tilsatt kort tid før implementeringen av Lean ble satt i verk. Som de ansatte påpeker har det medført endringer på arbeidsplassen som, slik jeg ser det, kan kobles til Lean, men som ikke uten videre kan sies å være en direkte følge. Blant annet vektlegger både medarbeidere og teamleder (enhetsleder) selv at det har skjedd en endring i retning økt faglig fokus på avdelingen, og dette framhever de ansatte som en vesentlig årsak til at trivselen har økt, at sykefraværet er svært lavt og at medarbeiderne viser engasjement på jobb. Det påpekes også at teamleder (enhetsleder) er tydelig på hva hun forventer av sine medarbeidere. Det faglige fokuset er også førende i når det skal rekrutteres nye ansatte, og avdelingen har svært få ufaglærte. Dessuten er det etablert et fast møte hver uke for etiske refleksjoner. Dette kommer i tillegg til det ukentlige tavlemøtet. Selv om økt fokus på faglighet helt klart kan ses i sammenheng med Lean, er det også relevant å spørre om disse endringene også ville kommet uten Lean, og om de i så fall ville hatt like stor effekt. Det kan det vanskelig sies noe sikkert om her.

Gjennom arbeidet med intervjudataene og analysen av disse, ser jeg særlig to svakheter i grunnlagsmaterialet. I planleggingsfasen oppfattet jeg det som viktig for studiens troverdighet at ledere/mellomledere og øvrige ansatte ikke ble intervjuet sammen. Årsaken var at ledere og mellomledere i større grad sitter med et ansvar for at endringer blir gjennomført, og de kan dermed føle seg i mer forpliktet enn ansatte lenger ned i systemet til å forsvare både iverksettingen og resultatene av dem. Dette mener jeg fremdeles var et riktig valg. Samtidig, i tilfellene der leder eller mellomleder ble intervjuet etter de øvrige ansatte, dukket det uten unntak opp interessante betraktninger som jeg også kunne ønsket å høre de ansattes refleksjoner rundt. Det samme gjaldt om intervjuene ble gjennomført i motsatt rekkefølge. Behovet for oppfølgingsintervjuer føltes derfor tidvis påtrengende. Dersom oppfølgingsspørsmålene hadde blitt stilt, kunne det gitt betydelig mer tyngde til studien. Omfanget av studien og tiden jeg hadde til rådighet tillot imidlertid ikke dette. Det var også utenfor avtalen som var gjort med de Lean-ansvarlige i de respektive case-kommunene, og ville krevd betydelig mer av deres tid.

Den andre svakheten jeg har blitt oppmerksom på er knyttet til utvalget av informanter. Det ble ikke lagt noen føringer fra min side hvor store stillinger de utvalgte informantene skulle ha. I ettertid ser jeg at storparten av informantene jobber i relativt store stillinger. I en sektor som pleie og omsorg, der små deltidsstillinger er såpass utbredt, ville det vært hensiktsmessig og nyttig for å belyse problemstillingen bedre dersom utvalget av informanter hadde gjenspeilet dette.

Referanseliste

Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier. Om ledelse skal bli til noe*. Bergen: Fagbokforlaget.

Arlbjørn, J.S. & Freytag, P.V. (2009). Positionering eller effektivisering via lean i den kommunale sektor? *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 74 (3), 55-71.

Arlbjørn, J.S., Freytag, P.V. & de Haas, H. (2010). Lean i danske kommuner. *Effektivisering, Børsen Ledeshåndbøger*. Hentet fra http://ledeshandboger.borsen.dk/article/view/270/lean_i_danske_kommuner.html [Lastet ned 7. juli, 2014]

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Beckhard, R. & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Berggren, C. (1993): Lean Production – The End of History? *Work, Employment & Society*, 7 (2), 163-188

Berglund, R. (2010). *Engagemang efterfrågas: Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean*. Doktorgradsavhandling, Göteborgs universitet, Göteborg. Hentet fra https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/22303/1/gupea_2077_22303_1.pdf [Lastet ned 30. september, 2013]

Berg Wig, B. (2013). *Lean – ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Brännmark, Mikael (2012). *Lean i kommun och myndigheter – en översikt över eksisterande forskningslitteratur*. Stockholm: KTH.

Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.

Byrkjeland, M. (1998). *Det gode arbeid. Om endringer i arbeidsliv og arbeidsmiljø i Noreg*. Fafo-rapport 261. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo. Hentet fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/261/261.pdf> [Lastet ned 27. mai 2014].

Børthus, K.B. (2013). *Lean arbeidet i Vestre Toten kommune. En lærende organisasjon*. Statusrapport 1/2013. Hentet fra http://www.nceraufoss.no/images/PDF_filer/Statusrapport%20p%20Leanarbeidet%20i%20Vestre%20Toten%20kommune%20%2001%2011%202013.pdf [Lastet ned 1. mars 2014].

Børthus, K.B. (2014). *Lean arbeidet i Vestre Toten kommune. En lærende organisasjon*. Statusrapport 2/2014. Hentet fra [http://www.vestre-toten.kommune.no/internett/resource2.nsf/files/domo9jvedf-statusrapport2-leanarbeidet-vtk01042014/\\$FILE/statusrapport2-leanarbeidet-vtk01042014.pdf](http://www.vestre-toten.kommune.no/internett/resource2.nsf/files/domo9jvedf-statusrapport2-leanarbeidet-vtk01042014/$FILE/statusrapport2-leanarbeidet-vtk01042014.pdf) [Lastet ned 5. juli 2014].

Colbjørnsen, T (1999). *Krevende kunder, markedsbasert eierskap og fleksible organisasjoner: Konsekvenser for partsbasert medvirkning*. I E. Falkum, L. Eldring, & T. Colbjørnsen (red). *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafo-rapport 324 (s. 11-37). Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo. Hentet fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/324/324.pdf#page=183> [Lastet ned 16. mars 2014].

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. & Røvik K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dolva, M. M. (2011). *Implementering av Lean i norske kommuner – Har norske kommuner implementert Lean, eller vurderer de å implementere det?* Masteroppgave,

Universitetet i Agder, Kristiansand. Hentet fra http://brage.bibsys.no/hia/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_21232 [Lastet ned 19. oktober 2013].

Edwards, K, Bojesen, A. & Nielsen, A.P. (red.). (2010). *Lean og arbeidsmiljø – et dynamisk spenningsfelt*. København: L&R Business.

Eldring, L. (1999). Medvirkning som mote – moderne organisasjonskonsepter, medbestemmelse og medvirkning. I E. Falkum, L. Eldring, & T. Colbjørnsen (red). *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafo-rapport 324 (s. 181-200). Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo. Hentet fra <http://www.faf.no/pub/rapp/324/324.pdf#page=183> [Lastet ned 16. mars 2014].

Elvekrok, I. (2006). *Medvirkning – mer enn medvirkning. Effekter av ulike medvirkningsformer i strategiske endringsprosjekt*. Doktorgradsavhandling. Norges Handelshøgskole, Bergen. Hentet fra <http://www.bi.edu/PageFiles/139283/Medvirkning%20-Mer%20enn%20medvirkning%20-Effekter%20av%20ulike%20medvirkningsformer%20i%20strategiske%20endringsprosjekt.pdf> [Lastet ned 2. april 2013].

Engelstad, F, Hagen, I. M., Svalund, J. & Storvik, A. E. (2003). *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Falkum, E. (1999). Grenser for medvirkning, Medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati. I E. Falkum, L. Eldring, & T. Colbjørnsen (red). *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafo-rapport 324 (s. 251-276). Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo. Hentet fra <http://www.faf.no/pub/rapp/324/324.pdf#page=183> [Lastet ned 16. mars 2013].

Gausdal kommune (2011). *Kvalitet og forbedringsarbeid*. Hentet fra <http://www.gausdal.kommune.no/kvalitetssystem.190047.no.html> [Lastet ned 21. september 2013].

Gausdal kommune (2012). *Strategiplanen. Kommuneplanens handlingsdel og økonomiplan 2013-2016*. Vedtatt i kommunestyrets sak 73/12, 13. desember 2012.

Gausdal kommune (2013). *Årsmelding 2012*. Vedtatt i kommunestyrets sak 26/13, 23. mai 2013.

Grinde, E. (2012, 9. september). Hekser, trollmenn og konsulenter. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/karriere/article2466486.ece> [Lastet ned 17. november 2013].

Hille Valla, K. (2012). *Åpning av Fylkesmannens Fornyingskonferanse 2012*. Hentet fra <http://www.fylkesmannen.no/Documents/Dokument%20FMOP/Kommunal%20styring/Kommunal%20fornyning/10%2031%20%C3%85pning%20av%20fornyingskonferansen%202012.pdf> [Lastet ned 12. november 2013].

Innovasjon Norge (2014, 3. juni). Årets vinnere er kåret. Hentet fra http://www.innovasjon norge.no/no/signalkonferansen/arets-vinnere-er-karet/#.U5Nau5R_s0r [Lastet ned 6. juni 2014].

Ivarsson, H., Molin, C., Lishajko, I., Wiestål, J. & Johnsson F.B. (2013). *50 nyanser av Lean: varför bara några få lyckas*. Stockholm: Vulkan.

Jacobsen D. I. & Thorsvik, T. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johnstad, T., Giæver, T., Holtskog, H. & Strand, T. (2012). *Lean på norsk - med erfaringer fra Raufoss-industrien*. Vallset: Oplandske Bokforlag.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

KL konsulentvirksomhed. (2010). *KL's Lean-model eksporteres til Norge*. Hentet fra <http://klk.kl.dk/menu/KLs-Lean-model-eksporteres-til-Norge-id78046/> [Lastet ned 6. Juli, 2014].

KL konsulentvirksomhet (u.å). *Hvis du vil have Lean til at lykkes*. Hentet fra <http://www.kl.dk/PageFiles/133337/Hvis%20du%20vil%20have%20lean%20til%20at%20lykkes.pdf?n=1> [Lastet ned 7. juni 2014].

Kløsterud, E.C, (2003, 20. august). Tøffere rammer i arbeidslivet. *Forskning.no*. Hentet fra <http://www.forskning.no/artikler/2003/august/1061213409.23> [Lastet ned 7. juni 2014].

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.

KS-konsulent (u.å. a). *K-LEAN Medarbeidere og brukere er driverne*. Hentet fra <http://www.kskonsulent.no/no/tjenester/organisasjonsutvikling/k-Lean/> [Lastet ned 7. oktober 2013].

KS-konsulent (u.å. b). *K-LEAN bygger på medarbeiderskap og brukerinvolvering*. <http://www.kskonsulent.no/no/tjenester/organisasjonsutvikling/k-lean/K-LEAN+bygger+p%C3%A5+medarbeiderskap+og+brukerinvolvering.9UFRjQ5M.ips> [Lastet ned 7. oktober 2013].

Kvale S. (1996): *InterViews - An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage

Kvale S. &, Brinkmann S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.

Leiulfsrud, H. & Dahl, Ø. (2005). Arbeidslivets demokratisering? Makt, hierarki og autonomi i Norge 1982 – 1999. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 2005 (2), 159 – 186.

Lean Forum Norge. (u.å). *Statutter*. Hentet fra <http://www.leanforumnorge.no/om-oss/statutter> [Lastet ned 6. juli 2014]

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way; 14 Management Principles from The World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.

McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. Newbury Park, California: Sage.

Modig, N. & Ålström, P. (2012). *Dette er Lean: Løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica publishing.

Moltu, B. (1999). Mot ein refleksiv medverknad. I E. Falkum, L. Eldring, & T. Colbjørnsen (red). *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafo-rapport 324 (s. 201 - 226). Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo. Hentet fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/324/324.pdf#page=183> [Lastet ned 16. mars 2014].

Møller, N, & Edwards, K. (2011). «Leanus-prosjektet»: Lean uden stress – udvikling af et bæredygtigt produktionskoncept (DTU Management-rapport 11/2011). Hentet fra <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Forskning/LEAN-Uden-stress> [Lastet ned 15. oktober 2013].

Norwegian Centres of Expertise (u.å) Hentet fra <http://www.nce.no/no/NCE-klyngene> [Lastet ned 18. juni 2014].

NOU 2010: 1. *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Oslo: Arbeidsdepartementet.

Parker, S. K. (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *The Journal of Applied Psychology*, 88(4), 620-634.

Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A. & Bucci, G. (2006). *Evaluation of the Lean Approach to Business Management and its Use in the Public Sector*, Scottish Executive -Social Research. Edinburgh. Hentet fra <http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/129627/0030899.pdf> [Lastet ned 16. oktober 2013].

Radnor, Z. & Walley, P. (2008). Learning to Walk before We Ty to run: Adapting Lean for the Public Sector. *Public Money & Management*, 28 (1), 13-20.

Repstad, P. (1993), *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K. A. (2012). Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring. *Magma 2012 (8)*, 49-58.

Schie, I (2012). *Lean i norske kommuner. En studie om spredning av Lean som styringsverktøy, og endringer i organisasjonen som en følge av implementeringen*.

Masteroppgave, Universitetet i Agder, Kristiansand. Hentet fra

<http://brage.bibsys.no/hia/bitstream/URN:NBN:no->

[bibsys_brage_35512/1/Oppgave%20Ingvild%20Schie.pdf](http://brage.bibsys.no/hia/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_35512/1/Oppgave%20Ingvild%20Schie.pdf) [Lastet ned 19. oktober 2013]

Sennet, R. (2001). *Det fleksible menneske*. Bergen: Fagbokforlaget.

Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.

Sintef Raufoss manufacturing (u.å.) *Vårt Lean-arbeid*. Hentet fra

<http://www.manufacturing.no/varingrt-Lean-arbeid.html> [Lastet ned 9. oktober 2013].

Skorstad, E. (1994). Lean production, Conditions of Work and Worker Commitment. *Economic and Industrial Democracy (15)*, 429-455

Sollund, M., Trygstad, S.T. & Johansen B.L. (2004). *Myndiggjorte medarbeidere i pleie- og omsorg - hvorfor og hvordan?* NF-rapport 11/2004. Hentet fra

http://nordlandsforskning.no/files/Rapporter%202004/rapp_11_04.pdf [Lastet ned 24. mars 2014].

Statistisk Sentralbyrå (SSB) (www.ssb/kostra).

Sønderby, S., Iversen, F., & Holte, A. (2008). *Lean i kommunerne. Effektivisering i fælleskab*. Hentet fra <http://klk.kl.dk/PageFiles/207609/H%C3%A5ndbog%20om%20Lean.pdf> [Lastet ned 9. oktober 2013].

Teknologisk institutt (u.å.). *Lean*. Hentet fra <http://www.teknologisk.no/Virksomhetsutvikling/Lean> [Lastet ned 9. oktober 2013].

Thagaard, T. (2013): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget: Bergen.

Tilley, K. (2012). *Kontinuerlig forbedring*. Hentet fra <http://www.idebanken.org/Forside/Artikler/Lean+p%C3%A5+norsk.308388.cms> [Lastet ned 9. oktober 2013].

Trygstad, S.C. & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007: 24.. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.

Vanebo, J. O., Ileby, B.I. og Tradin H. (2011). I M. Stede og E. Marnburg (red). *Forskning Trøndelag 2011 (s.119-143)*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Vestre Toten kommune (2012). *Sluttrapport innføring av LEAN i Vestre Toten kommune 2011-2013*. Behandlet under kommunestyrets sak 64/12, 14. juni 2012.

Vingen, V (2013). *Lean i Gausdal kommune og Vestre Toten kommune*. Hentet fra <http://www.ks.no/Regioner/Hedmark-og-Oppland/Arbeidsgiverpolitikk/Lean-i-Gausdal-kommune-og-Vestre-Toten-kommune/> [Lastet ned 12. november 2013].

Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Simon & Schuster.

Womack, J.P. & Jones, D.T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Øistad, H. (2010, 9. april). Må gjøre dramatiske kutt. *Gudbrandsdølen Dagingen*.

Øyer kommune (2010). *Øyer kommune blir bedre med LEAN*. Hentet fra <http://www.oyer.kommune.no/oyer-kommune-blir-bedre-med-Lean.4854293-172353.html> [Lastet ned 21. september 2013].

Øyer kommune (2011). *Ordfører Mari Botterud feiret kommunens første LEAN-prosess*. Hentet fra <http://oyer.custompublish.com/ordfoerer-mari-botterud-feiret-kommunens-foerste-lean-prosess.4927835-172353.html> [Lastet ned 5. juli 2014].

Øyer kommune (2012). *Økonomiplan 2013-2016*. Vedtatt i kommunestyrets sak 101/12, 20. desember 2012.

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 38004

Ansvarlige for Lean i de ulike kommunene viderefremidler kontakten/informasjonen om prosjektet på vegne av student, slik at det legges opp til at informantene rekrutterer seg selv. Det bør da understrekes i informasjonsskrivet at studenten ikke kjenner de som forespørres sin identitet før de eventuelt samtykker til deltakelse.

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet. Imidlertid kan den første setningen omskrives noe. Vi foreslår følgende formulering: "Gjennom din arbeidsgiver er du invitert til å stille opp til et individuelt intervju/gruppeintervju vedrørende innføringen av/arbeidet med lean på din arbeidsplass", for på den måten å understreke frivilligheten ved deltakelse. Videre kan første setning i tredje avsnitt gjerne også omformuleres på følgende vis: "Før jeg kan gå i gang med intervjuene, ønsker jeg innhente skriftlig samtykke fra deg", da dette ikke er noe du "må". Til sist gjør vi oppmerksom på at det står et avsnitt etter selve samtykkeerklæringen som vi forstår at enten tas bort, eller at dato for prosjektslutt korrigeres til 01.09.2014.

Det behandles sensitive personopplysninger om medlemskap i fagforeninger, jf. personopplysningsloven § 2 nr. 8 e).

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. Det er oppgitt at koblingsnøkkelen vil oppbevares adskilt fra det øvrige datamaterialet.

Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte før direkte/indirekte personopplysninger publiseres.

I informasjonsskrivet til utvalget er det opplyst at forventet prosjektslutt er 01.09.2014. Ombudet har justert dato for prosjektslutt i henhold til dette. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger som ikke inngår i selve oppgaven da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved:

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

Vedlegg 2. Intervjuguide (2 sider)

Intervjuguide I - ansatte

Intervju med ansatte i enheter som har implementert lean i kommunene Gausdal, Øyer og Vestre Toten.

Kort innledning:

Presentasjon av student, prosjektet og formålet med dette. Informasjon om bruk av lydbånd og taushetsplikt og bruk av direkte og indirekte personopplysninger. Informasjonsskriv blir også sendt ut til på forhånd.

Innhenting av informert samtykke.

Veiledende spørsmål:

- Kan du beskrive kort en vanlig arbeidsdag – hva gjør du konkret?
- Kan du beskrive lean som arbeidsmetode – slik du oppfatter den?
- På hvilken måte har arbeidsdagen endret seg med lean? På hvilke måter arbeider dere annerledes nå enn før? Kom med konkrete eksempler.
- Opplever du at dine overordnede er opptatt av lean? På hvilken måte kommer dette til uttrykk?
- Opplever du at dine kolleger er opptatt av lean? Hvordan kommer dette til uttrykk?
- Hvor ofte er lean et tema på arbeidsplassen? Vil du si at det er en del av den daglige driften?
- Bruker dere tavlemøter? Hvis ja, hvordan fungerer disse?
- Vil du si at du som ansatt med på å finne fram til forbedringsmuligheter og -tiltak på arbeidsplassen – på hvilken måte?
- Hvor kommer ideene til forbedring fra?
- Hvordan følges forbedringstiltakene opp konkret?
- Etter at lean ble tatt i bruk på arbeidsplassen din – opplever du at du har fått mer/mindre innflytelse på egen arbeidshverdag?

- Vil du si at arbeidsdagen har blitt lettere/vanskeligere etter innføringen av lean?
- Opplever du at brukerne er mer/mindre tilfredse etter at lean ble tatt i bruk?
- Opplever du at tjenestene har blitt bedre/dårligere etter at lean ble tatt i bruk?
- Hvilke forbedringer mener du har skjedd på din arbeidsplass etter innføringen av lean – sett fra ansattperspektiv og brukerperspektiv?
- Slik du ser det, hva er årsaken til at lean fungerer godt/mindre godt på din arbeidsplass?
- Hva mener du er målet med å ta i bruk lean som arbeidsmetode på egen arbeidsplass?
- Hva var din holdning til lean før innføringen? Hva er din holdning til lean nå?
- Hvor godt vil du si at du kjenner innholdet i og formålet med lean? Opplever du at du kjenner godt nok til hva som er innholdet og formålet med lean at du nytte av det i hverdagen?
- Vil du si at du som ansatt hadde noen innflytelse på at dere skulle ta i bruk lean på arbeidsplassen (i kommunen/enheten) – på hvilken måte?
- Andre forhold dere ønsker å si noe om?

Informantliste

Gausdal:

1. Enhetsleder ved Follebu omsorgssenter.
2. Avdelingssykepleier ved Follebu omsorgssenter, avdeling nord.
3. Sykepleier ved Follebu omsorgssenter, avdeling nord. Jobber både på sykehjemmet og i hjemmetjenesten.
4. Hjelpepleier ved Follebu omsorgssenter, avdeling nord. Jobber hovedsakelig i hjemmetjenesten.
5. Hjelpepleier ved Follebu omsorgssenter og tillitsvalgt. Jobber både på sykehjemmet og i hjemmetjenesten.
6. Avdelingssykepleier ved Follebu omsorgssenter, avdeling sør.
7. Hjelpepleier ved Follebu omsorgssenter, avdeling sør. Jobber både på sykehjemmet og i hjemmetjenesten.
8. Hjelpepleier ved Follebu omsorgssenter, avdeling sør. Jobber både på sykehjemmet og i hjemmetjenesten.

Øyer:

9. Avdelingsleder, hjemmetjenesten.
10. Tidligere sykepleier i hjemmetjenesten, nå student.
11. Helsefagarbeider i deltidsstilling i hjemmetjenesten, pensjonist og tidligere hovedtillitsvalgt.

Vestre Toten:

12. Teamleder (enhetsleder) ved Raufosstun sykehjem
13. Sykepleier ved Raufosstun sykehjem
14. Hjelpepleier ved Raufosstun sykehjem
15. Hjelpepleier ved Raufosstun sykehjem
16. Teamleder (enhetsleder) i Elvesvingen omsorgsboliger
17. Sykepleier i Elvesvingen omsorgsboliger
18. Vernepleier i Elvesvingen omsorgsboliger
19. Vernepleier i Elvesvingen omsorgsboliger

Vedlegg 4. Lean-innføringsmodell for Vestre Toten kommune

Innføringsmodell

- Informasjon til lokal prosjektleder om prosessen og om uttak av ansatte for intervjuer
- Informasjonsmøte til ansatte i innføringsenheten inkl. tillitsvalgte og verneombud
- Intervjuer med et utvalg ansatte (ca. 30 %)
- Møte med lokal prosjektleder, tilbakemeldinger på intervjuene og planlegge case for kursrekka. (Bildetaking i aktuelle 5S områder)
- Kursdag 1 og 2 (5S, interessentanalyse og verdistrømanalyse (VSA) nåsituasjon)
- Forberedende samling med ledere (2 t)
- Kursdag 3 og 4 (VSA ideell prosess og kontinuerlig forbedring)
- **NB! Tillitsvalgte og verneombud inviteres til informasjonsmøter, kursdeltagelse og som medlemmer i ressursgrupper hvis dette er mulig ift. daglig drift**
- Personalmøte – involvere alle ansatte
- 12 - 20 ukers aktivitetsplan – ukentlige tavlemøter
- Lean veiledere bistår innføringsenheten med Leanaktiviteter
- Evaluering etter ca. 12 -20 uker
- 12 mnd. innføringsplan etableres (veiledere tilbake som "katalysatorer" i perioden)
- Ettermålinger på VSA prosesser
- Revisjoner (mnd. internt, 1/2 årlig og årlig "eksternt")
- Gevinstrealisering
- Lean lederfora (6 – 8 ganger pr.år)