

Masteroppgave

Lean i Ringebu Kommune
Implementering og effektivisering

Karina Rundtom From
Brede Myhre Jordbruen

Master i offentlig ledelse og styring (MPA)
Avdeling for økonomi, ledelse og innovasjon
Høgskolen i Innlandet, avd. Lillehammer
Høsten 2017

Sammendrag

Offentlig sektor er i stadig endring. Både i kommuner og andre organisasjoner tilknyttet det offentlige er det fokus på å effektivisere og modernisere. Likevel er ikke dette noe nytt, offentlig sektor har alltid vært i endring. Det som man ser nå er imidlertid at man har satt fokuset mot privat sektor, og private bedrifters oppskrifter og verktøy for effektivisering. Et av disse verktøyene er det som kalles for Lean. Dette verktøyet har sin opprinnelse i japansk bilproduksjon, der det ble utviklet av Toyota. Men hva har egentlig japansk bilproduksjon til felles med norske kommuner? Har norske kommuner så mange likhetstrekk med vareproduserende private bedrifter at en slik oppskrift bare kan direkte implementeres?

Det har blitt hevdet i litteraturen som finnes om lean, at dette verktøyet bidrar til en bedre arbeidshverdag for de ansatte. Men stemmer egentlig dette? Denne studien er et forsøk på å se hvordan en liten norsk kommune har implementert en oppskrift fra en japansk bilgigant. Vi mener at selv om det finnes mye tilgjengelig litteratur om lean, så er det svært få som tar for seg akkurat dette området.

Vi har gjort kvalitative intervjuer med lean-veiledere og ansatte i Ringeby Kommune. Vi stilte spørsmål som hovedsakelig gikk på deres erfaringer med og kunnskaper om lean, hvordan de opplevde lean og hvordan det har blitt implementert i kommunen. Det var for oss viktig å få tak i hva de som hadde fått erfare virkningene av lean syntes om det i etterkant. Hadde de opplevelsen av at arbeidsdagen var blitt bedre og mer meningsfylt? Følte de at arbeidet hadde mer flyt og at de ble mer effektive?

Studien vår viser at selv om det har vært enkelte utfordringer knyttet til implementeringen, har de ansatte likevel opplevd lean som et verktøy som har gjort arbeidsdagen bedre. De har i hovedsak også opplevd at det har blitt bedre flyt, der man har fått minimert unødvendige arbeidsoppgaver og effektivisert arbeidsprosesser.

Forord

Bakgrunnen for denne oppgaven er at gjennom vår tid på masterstudiet i Public Administration ved Høgskolen i Innlandet avdeling Lillehammer, fikk vi begge en interesse for organisasjonsteori og innovasjon. Særlig interesserte vi oss for hvordan offentlig sektor blir påvirket av privat sektor, ikke gjennom samarbeid, men snarere gjennom at offentlige organisasjoner tar i bruk organisasjonsteorier rettet mot og utarbeidet for privat sektor. En av de organisasjonsteoriene som har fått mye oppmerksomhet de siste årene er det som blir kalt for lean, og ble utviklet av den japanske bilprodusenten Toyota. Vi fikk et innblikk i hvordan dette ble tatt i bruk ved SINTEF Raufoss Manufacturing, men vi ble for alvor nysgjerrige da vi fikk høre at denne organisasjonsteorien ble brukt i Ringeby Kommune. Siden Ringeby Kommune er en kommune vi begge har kjennskap til; den er hjemkommunen til den ene av oss og nabokommunen til den andre, valgte vi å se nærmere på hvordan dette egentlig fungerte.

Vi mente også at siden Ringeby Kommune er en ganske gjennomsnittlig norsk kommune med ca. 4500 innbyggere, at dette var et godt utgangspunkt for studien vår. I tillegg ønsket vi å se hvordan dette påvirket arbeidsdagen til de ansatte. Det kan jo tross alt høres litt fremmed ut når japansk organisasjonsteori utviklet for verdens største bilprodusent skal implementeres i en liten kommune på den norske landsbygda. Samtidig hadde vi hele tiden et fokus på innovasjonsaspektet, ettersom innovasjon nå har blitt et av de mest sentrale begrepene i debatten om utviklingen av offentlig sektor. Dette har nok også ført til at vi begge så implementering av ny organisasjonsteori som en innovasjon, og vi valgte nettopp derfor å se lean-prosessen i Ringeby Kommune som et uttrykk for innovasjon.

Da vi startet opp med denne studien gikk vi inn i et emne vi ikke visste så veldig mye om, og studien kan nok sies å bære visse likhetstrekk med en oppdagelsesreise. Det var nettopp nysgjerrigheten som drev oss, og selv om vi begge hadde noen oppfatninger om hvordan dette var, opplevde vi at disse endret seg underveis. En stor forskjell var at vi ikke kunne bruke en lukket problemstilling, men i stedet måtte stille oss åpne og justere oss underveis. Den store utfordringen med dette var for det første var uvant, men også at vi måtte være nøye med hva vi valgte å fokusere på. Likevel vil vi si at denne studien har vært en lang og lærerik reise, som vi begge vil si at vi har vokst på.

Vi vil rette en stor takk til veilederen vår, Roar Høstaker, som har ledet oss gjennom denne studien og som har bidratt til å hjelpe oss på rett vei, samt utfordret oss til å jobbe på en annen måte enn det vi var vant med. Vi vil også takke Ringeby Kommune som tilrettela for at vi kunne arbeide med studien der og viste stor interesse for oppgaven vår. Til slutt vil vi takke alle informantene som tok seg tid i en travel hverdag til å stille opp på intervju og som bidro til at vi kunne gjennomføre studien vår slik vi ønsket.

Karina Rundtom From og Brede Myhre Jordbruen

Lillehammer 14.09.2017

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
TEMA	7
TEMAETS AKTUALITET	8
LEAN I LITTERATUREN	9
PROBLEMSTILLING	10
TEORI	12
ULIKHETER MELLOM PRIVATE OG OFFENTLIGE ORGANISASJONER.....	12
HVA KJENNETEGNER OFFENTLIGE ORGANISASJONER?	13
UTVIKLING I OFFENTLIG SEKTOR	13
EFFEKTIVITET OG BYRÅKRATI	15
<i>Nye strømminger</i>	15
<i>Nyliberalisme i offentlig sektor</i>	16
DEN NORSKE MODELLEN	18
ETIKK OG SAMFUNNSANSVAR	18
ORGANISASJONSOPPSKRIFTER.....	19
SPREDNING.....	20
<i>Translasjonsteori</i>	21
<i>Translatørkompetanse</i>	22
PERSPEKTIVER PÅ ORGANISERING AV ORGANISASJONER I OFFENTLIG SEKTOR.....	22
<i>Det instrumentelle perspektivet</i>	23
<i>Kulturperspektivet</i>	23
<i>Myteperspektivet</i>	24
MÅL OG STRATEGI.....	25
ORGANISASJONSKULTUR.....	25
<i>Team og teamarbeid</i>	26
<i>Tillit</i>	27
MYNDIGGJØRING	28
INNOVASJON	28
<i>Medarbeiderdrevet innovasjon</i>	29
<i>Innovasjon i kommuner</i>	30
ORGANISASJONSENDRING.....	30
<i>Endringsprosesser</i>	30
<i>Endringsledelse</i>	31
LEAN	33
FRA MOTREAKSJON TIL FILOSOFI	33
TOYOTA PRODUCTION SYSTEM.....	35
<i>LEAN-tenkningens fem hovedprinsipper</i>	35
<i>Verdi</i>	36
<i>Verdistrøm</i>	37
<i>Flyt</i>	37
<i>Trekning/drag</i>	37
<i>Kontinuerlig forbedring</i>	38
LEAN I OFFENTLIG SEKTOR	38
IDENTIFISERING AV VERDISTRØMMEN I OFFENTLIG SEKTOR	39
GO TO GEMBA	40
EFFEKTIVITET I LEAN.....	41
MUDA I OFFENTLIG SEKTOR.....	41
ER LEAN SUBJEKTIVT?.....	42

KOMMUNE-LEAN, TREND OG TRANSLASJON?	42
LEAN ACCOUNTING	42
LEAN LEDELSE	43
<i>Kultur</i>	44
<i>Struktur</i>	45
<i>SMARTe mål og kontinuerlig forbedring</i>	46
<i>Hva er ikke lean?</i>	46
METODE OG FORSKINGSPROSESS	48
KVANTITATIV VS. KVALITATIV METODE	48
VITENSKAPSTEORETISKE PERSPEKTIV	49
POSITIVISME	49
KONSTRUKTIVISME.....	50
INTERVJUSTRUKTUR.....	50
DOKUMENTER.....	52
OM CASESTUDIER.....	52
ANALYSE AV CASESTUDIE OG GROUNDED THEORY	53
<i>Grounded Theory</i>	54
OM ANALYSEN	55
UTVALG OG UTVALGSKRITERIER	56
INFORMANTENE OG INTERVJUENE.....	57
DATAANALYSE OG DISKUSJON	60
LEAN I RINGEBU KOMMUNE	61
<i>Raufoss versus Molde – hvor finner vi Ringebu?</i>	61
LEAN I PRAKSIS.....	62
<i>Fellestjenesten som pilot</i>	62
<i>Prosesen i kommunal fakturering</i>	62
KUNNSKAP, OPPLÆRING OG KURS.....	66
PRESENTASJON AV FUNN	67
<i>Effekter av lean og lean i praksis</i>	67
<i>Erfaringer med og forståelse av lean</i>	71
<i>Medvirkning og engasjement</i>	73
OPPSUMMERING.....	75
EFFEKTER AV FAKTURERINGSPROSESSEN	75
ANALYSE AV FUNN	76
HVA PEKER DATAENE PÅ?	76
KONKLUSJON	79
LITTERATURLISTE	83
VEDLEGG	86

Tema

I vår masteroppgave vil vi ta for oss Lean i offentlig sektor. Lean, slik vi kjenner det kom til den vestlige verden på 1980-tallet, men har før den tid vært vanlig i land som Japan. Grunnen til at man tok i bruk denne metoden var at man i hovedsak ikke lenger klarte å konkurrere med japanske bedrifter (for eksempel Toyota), som produserte mer tids- og kostnadsbesparende, men samtidig leverte produkter av høyere kvalitet. Det er også her selve poenget med lean kommer inn; det skal som navnet tilsier være en slank produksjon. Dette betyr at man er nødt til å kvitte seg med det som blir omtalt som ”waste” eller ”muda”, dvs. alle trinn som ikke bidrar til verdikjeden. Hva ”waste” eller ”muda” innebærer kan derfor variere, men det er viktig at man merker seg at dette betyr bortkastet og ikke søppel. Slik sett er det kanskje ikke så rart at tidsbesparelse står sentralt i lean, der man prøver å kvitte seg med så mye tidssløsing som overhodet mulig. Slik dette blir gjort i vareproduserende foretak er at man regner ut den teoretiske produksjonskapasiteten, og ved at man trekker fra 10-15 prosent (slik at man tar høyde for eventuelle tekniske problemer og pauser) sitter igjen med den praktiske produksjonskapasiteten. Ut i fra dette er det mulig å regne seg frem til tact-time, dvs. den maksimalt tillatte tiden hvert steg i produksjonskjeden kan ta.

Lean har blitt svært mye omtalt i løpet av de siste årene, og flere selskaper har begynt å ta denne metoden i bruk. Det som er interessant for oss er at nettopp mange offentlige organisasjoner, her tenker vi spesifikt på kommuner, også har iverksatt lean-prosesser. Vi vil derfor undersøke hvordan en metode som i hovedsakelig går ut på å produsere varer mer effektivt, blir oversatt til en tjenesteytende sektor.

Vi har i utgangspunktet valgt å avgrense oppgaven til å handle om Ringebu kommune og deres arbeid rundt implementeringen av lean. Ved å bruke Ringebu kommune som case vil vi få et innblikk i hvordan en liten kommune kan effektivisere arbeidet ved bruk av lean som styringsverktøy. Det er også interessant for oss å se i hvor stor grad de aktuelle medarbeiderne ble inkludert i planleggings- og implementeringsprosessen, og hvilke resultater de sitter igjen med i etterkant. Ringebu kommune har kjørt flere lean-prosesser siden oppstarten, men vi har valgt å fokusere på den største prosessen de har vært gjennom – effektivisering av faktureringsprosesser.

Temaets aktualitet

Som nevnt har Lean blitt et betydelig satsningsområde for mange organisasjoner, både private og offentlige. Det har i tillegg fått økende oppmerksomhet i akademia og i faglige tidsskrifter. Likevel føler vi at LEAN i offentlig sektor ikke har blitt godt nok belyst i faglitteraturen. Vi mener derfor at LEAN i offentlig sektor vil være aktuelt både for akademia og ledere i offentlige organisasjoner som både har iverksatt slike prosesser og som planlegger å iverksette. Det har også blitt rettet spørsmål rundt hvor effektiv denne metoden egentlig er, og hvor mye man faktisk kan tjene på å implementere den. Dette er også viktige spørsmål vi håper å kunne finne svar på.

Effektivisering og rasjonalisering er viktige elementer i enhver organisasjon. Ønsket om å jobbe mest mulig effektivt og kutte ned på ressursbruk (både tid og penger) blir mer og mer aktuelt. Særlig innenfor offentlig sektor er det ofte slik at det er en økning i oppgaver som skal utføres, mens ressursene er de samme som før. Dette medfører at organisasjonene må tenke nytt og finne nye og bedre måter å bruke ressursene sine på. Innovasjon er et tema som har vokst seg stort de senere årene. Lean som tenkemåte er på mange måter innovativt. Nye prosesser skal iverksettes, og det handler om å gjøre endringer som fører til at ressursene brukes på en bedre måte, som gagnar både medarbeidere og brukere/kunder.

LEAN i litteraturen

Som vi har nevnt overfor har lean blitt mye omtalt de siste årene, og det har kommet ut en rekke bøker om emnet. Hovedsakelig har fokuset vært på privat sektor, da særlig innenfor produksjon. Det er dog svært lite skrevet (i forhold til lean i vareproduserende organisasjoner) om lean i tjenesteyting, til tross for at flere nå har begynt å ta lean-tankegangen inn i tjenesteytende organisasjoner. Selv om det likevel ikke er skrevet fullt så mye om lean i offentlig sektor virker det som om dette er et tema som nå begynner å ”ta av” innen akademia. Her virker det for at lean har blitt et interdisiplinært felt, der man trekker lean-begrepet inn i både ledelse, innovasjon og HRM. Lean som styringsverktøy blir altså nevnt innenfor mange fagområder, men er fremdeles et lite utforsket tema når det kommer til offentlig sektor og da særlig når det gjelder tjenestesektoren. Vi ser at utviklinger går i riktig retning ved at flere og flere implementerer lean i offentlig sektor, og dette fører til at det også blir forsket på i større grad enn tidligere.

Problemstilling

Siden vi begge er unge masterstudenter har vi lite erfaring med jobb i offentlig sektor. I tillegg var også lean relativt nytt for oss. Når vi skulle bestemme oss for problemstillingen, følte vi at dette var viktige faktorer å ta med. Vi bestemte oss derfor for å gjøre en eksplorerende studie, der vi begynte med en åpen problemstilling, slik at vi kunne gjøre nødvendige justeringer underveis. Man kan derfor si at studien var drevet av nysgjerrighet både til om lean førte med seg noe godt for de ansatte, men også hvordan Ringeby Kommune hadde benyttet seg av lean. Vi visste fra før at lean hadde blitt brukt som verktøy i faktureringsprosessen i kommunen. Siden kommunen ikke har en egen faktureringsavdeling, men i stedet fakturerer fra de individuelle avdelingene, var dette en prosess som omfattet svært mange. Dette er svært viktig å presisere, siden fakturering foregår innen alle avdelinger fra både plan og teknisk, til kultur og pleie og omsorg.

Som nevnt over, var vi interesserte i de ansatte, og hvordan de ble påvirket av det, men også hvordan denne implementeringen ble gjennomført. Problemstillingen vår ble derfor:

Har lean ført til en opplevelse av en bedre arbeidshverdag for de ansatte som jobber med fakturering, og hvordan ble lean implementert i kommunen?

Ringeby kommune har gjennomført flere lean-prosesser, men vi velger å avgrense problemstillingen til å gjelde prosessen som ble gjennomført innenfor fakturering. Derfor vil vi se på hvordan lean har påvirket arbeidshverdagen til de ansatte som arbeider med fakturering i ulike avdelinger i kommunen.

For å svare på dette spørsmålet er det imidlertid viktig å definere hva som menes med en god arbeidshverdag. Siden det er lean vi skal forholde oss til, er det derfor naturlig for oss at vi bruker lean sine kriterier for trivsel og miljø som utgangspunkt. Hva disse kriteriene går ut på skal vi komme nærmere inn på i kapittelet som omhandler lean som teoretisk rammeverk, men vi skal likevel liste opp de viktigste. Hovedsakelig er det i lean litteraturen lagt vekt på flyt og effektivitet, og man mener at en god arbeidshverdag kjennetegnes av at man jobber uten å gjøre unødvendigheter. Slike unødvendigheter blir som nevnt tidligere kalt for waste eller muda, og selve hovedmålet med lean er å eliminere disse elementene. Likevel skal det også presiseres at vi i denne studien ikke har målt selve

effektiviteten, i stedet ville vi undersøke om de ansatte har en *oppfattelse* om at lean har ført til mer effektivitet, bedre flyt og dermed en bedre arbeidshverdag.

Teori

Før vi går nærmere inn på hva som kjennetegner lean som verktøy og nøyaktig hvordan det har blitt benyttet i Ringebu kommune vil vi se på relevante teorier som på hver sin måte kan påvirke lean-prosessene. For å få et godt innblikk i hvordan lean kan brukes som verktøy i offentlige organisasjoner må vi først se på hva offentlige organisasjoner er, og hvilke faktorer som spiller inn i denne typen organisasjoner. Vi vil også se hvordan lean kan sees i lys av offentlig sektors historie og utvikling, gjennom politiske strømninger samt hvordan offentlig og privat sektor skiller seg fra hverandre.

Ulikheter mellom private og offentlige organisasjoner

Det argumenteres for at offentlige og private organisasjoner fundamentalt skiller seg fra hverandre på viktige områder. De to hovedelementene i denne argumentasjonen er at offentlige organisasjoner må ta hensyn til et større sett av mål og verdier, og at offentlige ledere har et ansvar overfor velgere og borgere – ikke bare aksjonærer og interessegrupper. Dette krever at det legges større vekt på blant annet åpenhet, likebehandling og forutsigbarhet fra offentlige organisasjoner. (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015). I private organisasjoner må ledere/styret ta hensyn til aksjonærer, eiere og interessenter, og det har opprinnelig i størst grad dreid seg om å skaffe størst mulig utbytte og overskudd.

Innenfor organisasjonsteorien avvises teorien om at offentlige organisasjoner er fundamentalt forskjellig fra private organisasjoner. Organisasjonsteori har som målsetning å utvikle modeller som kan brukes på tvers av organisasjoner, og det hevdes at ulikhetene mellom offentlige og private organisasjoner kun er stereotypier (Christensen et al., 2015). Denne retningen utfordrer tankegangen som er basert på ulikhetene, og argumenterer for at det i stedet bør legges vekt på likhetene mellom offentlige og private organisasjoner. Det fremheves at faktorer som størrelse, teknologi og oppgaver har større påvirkningskraft på en organisasjon enn om de befinner seg i offentlig eller privat sektor (Christensen et al., 2015).

I forbindelse med fokuset på likheter mellom offentlige og private organisasjoner kommer reformbølgen New Public Management, heretter forkortet til NPM, inn. Offentlig sektor

har de siste 30 årene jobbet med en rekke reformprogrammer hvor universelle organisasjonstrekk fremheves på bekostning av organisasjonens historie og kultur, eller forvaltningsnivå og sektor (Christensen et al., 2015).

Hva kjennetegner offentlige organisasjoner?

Selv om organisasjonsteorien poengterer at modeller fra private organisasjoner kan overføres til offentlige organisasjoner, er det likevel noen fundamentale forskjeller på privat og offentlig sektor. Christensen et al. (2015) viser til tre elementer som skiller offentlige fra private organisasjoner. De tre elementene er at offentlige organisasjoner er en del av samfunnets politiske organisasjon, de har folkevalgt ledelse og de er multifunksjonelle (Christensen et al., 2015). Selv om forekomsten av markedsliknende ordninger har økt også for offentlige organisasjoner, skiller de seg fra private organisasjoner ved at de ikke befinner seg i et økonomisk frikonkurransemarked. Det offentlige organ skal bidra til å korrigere eller forhindre markeds skapte problemer (Christensen et al., 2015).

Utvikling i offentlig sektor

Vi mener at for å forstå lean og dagens moderne offentlige organisasjoner er det viktig å se på denne utviklingen over tid. Mens offentlig sektor i flere tilfeller har beskyldt for å være et særdeles rigid og tilbakeliggende system, er sannheten en ganske annen. Offentlig sektor har faktisk alltid vært i mer eller mindre konstant endring, og det eneste som alltid har vært fast er at det har vært offentlig. Men hva er egentlig offentlig sektor? Kort forklart er offentlig sektor hele den sfæren av organer, enheter og organisasjoner som er direkte underlagt statlig styring. Det andre spørsmålet er hvorfor? Dette er et spørsmål som har blitt stilt mer eller mindre så lenge som offentlige sektor har eksistert, det har blitt formulert forskjellig, men kjernen har alltid vært den samme; hva skal vi med offentlig sektor?

I Thomas Hobbes klassiker ”Leviatan” argumenteres det for nødvendigheten av en overordnet myndighet. Hobbes mente at uten en slik myndighet, ville mennesket gå tilbake til naturtilstanden, en tilstand som var preget av en brutal alles kamp mot alle om ressursene. En slik tilstand ville ifølge Hobbes være stygg, brutal og kort. For å unngå

dette må hver og en oppgi noe av sin makt, for eksempel ville man måtte oppgi sin egen rett til å utøve vold til en statlig myndighet som får voldsmonopol, det vil si et politi (Skirbekk et al., 2007). En slik maktoverføring kalles en kontrakt. Dette betyr at man inngår en kontrakt der alle oppgir sin rett til å utøve vold, mot at man er beskyttet av en overstående aktør som både er sterkere og større enn enkeltindividet. Dette er dermed staten i sin absolutte minimale form, og kalles gjerne for en nattvekkerstat (Skirbekk et al., 2007). En slik stat gir som nevnt innbyggerne sikkerhet mot indre trusler ved hjelp av et politi, men også mot ytre trusler i form av et militære, dog vil ikke en slik stat gi innbyggerne noen tjenester utover dette. På den andre siden har vi det som kalles en velferdsstat. En slik stat har i interesse å ta vare på innbyggernes velferd gjennom å tilby ulike tjenester. Dette tjenestetilbudet varierer fra stat til stat og også fra kommune til kommune. Det kan for eksempel være å sørge for gode sanitærforhold for å hindre sykdom, sørge for mat for å hindre sult, samt sykehustjenester og infrastruktur. Men hvorfor skal dette være statens interesse, hvorfor kan man ikke nøye seg med en nattvekkerstat?

Dette er et svært komplekst spørsmål, og det finnes mange måter å argumentere for dette på, og mange av dem er preget av semantikk og normer. Ut i fra et etisk ståsted vil man at staten skal tilby innbyggerne velferd fordi det er det *rette* å gjøre; det er riktig å hjelpe sine innbyggere og feil å se dem lide. Selv om dette argumentet virker enkelt, veier det tungt. Faktisk veier dette så tungt at man har det nedfelt i menneskerettighetene, man kan faktisk si at dette er menneskerettighetenes essens. Det er derfor en nødvendighet både for å sikre innbyggernes velferd både ut fra et rent etisk ståsted, så vel som et juridisk. Skal man imidlertid gå inn på hva som er grunnen til velferdsstaten slik vi kjenner den i dag, og dermed se på dens utvikling, vil vi komme ut av rammene til denne oppgaven. I stedet må vi se på hvorfor akkurat lean har blitt relevant for offentlig sektor.

Det er jo nettopp slik at å beskytte sine innbyggere ikke er gratis. Både militære, politi, infrastruktur og velferdstjenester koster svært mye penger. Driften av disse tjenestene kommer i hovedsak fra skatter og avgifter som innbyggerne betaler inn til staten og det er nettopp her man kommer i klemma. Siden dette koster innbyggerne penger er det derfor viktig at driften av disse tjenestene gjøres så effektivt som overhodet mulig, slik at man kan opprettholde et godt tjenestetilbud samtidig som skattene holdes nede på et rimelig nivå. Det store spørsmålet er dermed hvordan sikrer man effektivitet?

Effektivitet og Byråkrati

En svært viktig komponent i effektivitetsspørsmålet er organisasjonsutformingen. Hvordan en organisasjon er utformet bestemmer dens karakter og prestasjoner. Ser vi et stykke tilbake i tid, til en tid der staten var definert som et monarki av noe slag, der kongen hadde absolutt makt, vil vi se at offentlig sektor så temmelig annerledes ut. I slike tidlige stater var offentlig sektor sine plikter i all hovedsak å tilfredsstille statsoverhodet. I tillegg var også viktige stillinger besatt av personer som ikke nødvendigvis var kvalifiserte på grunn av kunnskap, men i stedet på grunn av sin lojalitet. Et slikt system var som den tyske sosiologen Max Weber påpekte dømt til å bli stort, svakt og lite effektivt (Weber, Fivelsdal, & Østerberg, 2010). Måten man måtte utforme offentlig sektor var ifølge ham ved å innføre byråkrati. Dette begrepet er i dag ironisk nok forbundet med treghet og rigiditet, men for Weber var byråkratiet alt annet enn tregt. Byråkratisk utforming innebærer at personer skal ansettes som embedsmenn på bakgrunn av eksamener og kvalifikasjoner tilknyttet den stilling som skal bemannes. Disse embedsmennene skal så utføre sine oppgaver i offentlig sektor for å tjene det offentlige og ikke på bakgrunn av private interesser. Faktisk var dette så viktig for Weber at han skrev at en embedsmann måtte være utstyrt med to forskjellige penner, en til å skrive offentlige korrespondanse og en til å skrive private korrespondanser (Weber et al., 2010). I tillegg måtte embetsmannen være innforstått med at det offentliges eiendom ikke var hans private bruk. På denne måten ble offentlig sektor sikret for private særinteresser, og byråkratiske prinsipper ble selve grunnpilaren i offentlig organisasjonsutforming.

Nye strømminger

Som i privat sektor har også offentlig sektor vært utsatt for politiske og kulturelle strømminger. Hovedsakelig har dette gått ut på hvor sterk eller svak den offentlige sektor bør være. Setter man dette i et historisk perspektiv, kan man skimte et slags mønster; når økonomien går godt er det krav om mindre regulering og mindre statlig styring. Når økonomien er i krise, er det et krav om stor offentlig inngripen og om kraftigere regulering (Claes, Hveem, & Tranøy, 2012). Ser vi oss tilbake til den store depresjonen i USA fra 1929 og utover ser vi et klart eksempel på dette. På grunn av svak statlig styring i finansmarkedene hadde børsene blitt utsatt for en enorm spekulasjonsbølge på 20-tallet, nye produkter ble tilgjengelige for forbrukerne og bankene lånte ut vanvittige mengder med penger slik at folk fikk kjøpt disse produktene. I tillegg lånte mange mennesker

pengen til å kjøpe aksjer og obligasjoner som de mente kom til å øke i verdi. Når det viste seg at aksjene ikke overhodet reflekterte selskapenes reelle verdi, og mennesker begynte å selge i panikk, falt bunnen av finansmarkedene ut, bankene gikk overende og svært mange mennesker befant seg i dype økonomiske vansker. Dette førte til at man ønsket økt statlig styring og innblanding, både for å stimulere økonomien og for å forhindre at dette skulle skje igjen (Krugman, 2012). Det ble for eksempel satt i gang store statlige byggeprosjekter, samt statlige prosjekter innenfor skogforvaltning. Man kan på mange måter si at sterk statlig styring var i vinden på denne tiden og dette førte også til at byråkratiet vokste. Likevel skulle dette ta en ende rundt 1970 (Krugman, 2012).

I 1970 kollapset Bretton Woods-systemet. Årsakene til dette skyldes flere ting, men det er vanlig at man peker på en enorm statlig pengebruk som følge av at man ønsket en sterk vekt innad i landet samtidig som man førte en svært kostbar krig i Vietnam. I tillegg hadde man også hatt en voldsom spekulasjonsbølge rettet mot valuta, og da denne bølgen rettet seg mot dollaren (som alle andre valutaer i samarbeidet var justert mot) uten at man klarte å sette i gang mottiltak, førte det til kollaps (Claes et al., 2012). Samtidig hadde en ny økonomisk teori, nyliberalismen, kommet på banen. Forkjemperne for denne retningen, Hayek, Friedman med flere, argumenterte for mindre regulering og mindre statlig styring. Man så for seg at det å slippe markedskreftene løs ville føre til kraftig vekst. Denne retningen skulle vise seg å bli svært populær, og man kan kanskje si at den nådde toppen på 1980-tallet med Ronald Reagan sitt presidentskap og ”reaganomics”.

Nyliberalisme i offentlig sektor

Nyliberalistisk tenking førte også til store omveltninger i offentlig sektor. Hovedsakelig hadde man fra før sett på offentlig og privat sektor som to vidt forskjellige ting, men dette var nå i ferd med å forandre seg. Organisasjonsteoretikere begynte nå å se på privat sektor som ledestjerne, og organisasjonsteorier fra privat sektor ble nå tatt inn i offentlig sektor. Dette kommer kanskje mest tydelig frem i reformbølgen som startet på 80-tallet og vokste stort gjennom 90-tallet; New Public Management. Denne reformbølgen rettet seg i hovedsak mot å gjøre offentlig sektor mer effektiv gjennom å gjøre offentlige organisasjoner mer lik de private (Røvik, 2007). Måten dette skulle gjøres på varierte, men mange steder gikk det ut på å få bort etater og åpne opp for konkurranse. Kanskje var en av de mest sentrale trekkene nettopp konkurranse.

Det fremheves at private og offentlige organisasjoner har essensielle fellestrekk som gjør at de kan baseres på samme prinsipper og felles regelverk (Christensen et al., 2015). Tanken var å sikre mer effektive tjenester ved at staten satte ut sine egne oppgaver på anbud. Statlige foretak som før hadde vært ansvarlige for disse oppgavene skulle nå privatiseres og konkurrere om kontraktene på lik linje med private selskaper, i Norge er kanskje det mest kjente tilfellet Mesta. Samtidig ble det også stilt krav til målstyring i offentlig sektor, der målet som med alt annet i NPM var å få ned kostnadene til det offentlige. Studier av NPM-bølgen er tverrvitenskapelige, og foregår både innenfor økonomi, organisasjonsforskning og statsvitenskap, men de har alle en ting til felles. Det handler om hvordan spesifikke ideer kan overføres fra privat til offentlig sektor. (Røvik, 2007).

NPM ble dog utsatt for en god del kritikk. Motstanderne mente at NPM slettes ikke førte til en mer effektiv offentlig sektor, men at konkurranseutsetting og målstyring hadde ført til dårligere tjenester, overrapportering, tidsløsing og ansvarsfraskrivelse. På mange måter kan kanskje NPM med sine tanker om målstyring og sterke fokus på bedriftsledelse spores helt tilbake til tidlig 1900-tall. Vi tenker her på organisasjonsteoretikeren Frederick Taylor og hans ”scientific management”. Denne retningen karakteriseres ofte ved at man forsøkte å finne allmenne prinsipper eller lover for hvordan organisasjoner burde styres. Taylor mente i all hovedsak at det var et motsetningsforhold mellom de ansatte og ledelsen, der arbeiderne med vilje arbeidet sakte for slik å sikre seg mest mulig jobb og dermed mest mulig lønn. Med denne oppfatningen mente Taylor at løsningen ble nødt til å være at de ansatte jobbet på akkordlønn, slik at de kun fikk betalt for det de produserte og at de dermed ble motivert til å jobbe hurtig og mye (Hatch & Thorbjørnsen, 2001). Det ble i tillegg viktig å innføre både kontrollsystemer og overvåkning av de ansatte, i tillegg innførte man ulik lønn slik at arbeiderne ikke skulle ha den samme følelsen av samhold som de før hadde hatt (Hatch & Thorbjørnsen, 2001). Likevel er det viktig å presisere at mens man i Taylorismen både anerkjente og ønsket tilstedeværelsen av en hierarkisk organisasjonsstruktur, var dette noe man prøvde å få bort i NPM, der man forsøkte å få til mest mulig ”flate” organisasjoner.

Den norske modellen

Det norske arbeidslivet kjennetegnes i stor grad av tett samarbeid og tillit mellom de ansatte og ledelsen. I Norge har det vokst frem en kultur som er basert på gjensidig respekt mellom ansatte – som også betegnes som fagbevegelsen – og ledelsen. Samspillet mellom disse aktørene styrkes av staten som en tredje part. (Levin, 2012). Men hva er egentlig den norske modellen? Modellen som presenteres i Levin (2012) har tre nivåer – samfunnsnivået, arbeidslivsnivået og virksomhetsnivået.

”Med den norske modellen tenker vi på noen prinsipielle, strukturelle og kulturelle trekk ved forholdet mellom myndighetene, arbeidslivets organisasjoner og hvordan det norske arbeidslivet er organisert og praktisert.” (Levin, 2012, s. 26).

Det gode samarbeidet mellom partene i norsk arbeidsliv har på ingen måte oppstått av seg selv. Det er basert på et godt utformet rammeverk som inneholder både lover og regler, plikter og rettigheter som alle parter i arbeidslivet må forholde seg til (Levin, 2012). Rammeverket har utviklet seg og blitt formet over mange år, men det som alltid har stått sentralt i den norske modellen er den gjensidige tillitten ledere og ansatte har til hverandre. Ved at lederne har et tett forhold til de ansatte vil det utvikles sterkere grad av tillit og åpenhet mellom partene (Arnulf, 2012). Den norske kulturen som vi her viser til kan nok også sies å være en faktor som er med på å forsterke dette samarbeidet, altså snakker vi om en slags selvforsterkende effekt.

Etikk og samfunnsansvar

Samtidig som vi ser at offentlig sektor tenker mer i samme retning som privat sektor på mange områder, blir også private organisasjoner preget av måten offentlig sektor har blitt styrt på. Samfunnsansvar har blitt en viktig del for alle organisasjoner. Innenfor privat sektor var det ikke tidligere ett stort tema, men sett i lys av både miljø- og finanskrisen har også private organisasjoner begynt å ta mer ansvar for samfunnsutviklingen. Vi befinner oss i en tid hvor samfunnsansvar og bærekraft er en naturlig del av bedriftsøkonomien, og ansvarlighet har i stadig større grad blitt bevisstgjort ved lovgivning og retningslinjer for alle typer organisasjoner. (Jørgensen & Pedersen, 2013).

Samfunnsansvar dreier seg om å integrere sosiale og miljømessige hensyn om målsetninger i bedriftens strategi og aktiviteter, og konsekvenser dette får både for bedriftens interessenter og for bedriftens ytelse. Dette betyr at samfunnsansvar er et gjennomgripende organisatorisk fenomen som har implikasjoner for strategi, ledelse, styring, produkt- og tjenestedesign, markedsføring og –kommunikasjon, organisasjonsdesign og mye mer. (Jørgensen & Pedersen, 2013, s. 101).

Som vi ser ut fra definisjonen gitt av Jørgensen og Pedersen (2013) må samfunnsansvar være en del av organisasjonenes overordnede strategi, og vil påvirke hvordan og hvilke beslutninger som tas i en organisasjon. I offentlige organisasjoner har samfunnsansvar alltid vært en elementær brikke i hvordan organisasjonen ledes. Offentlige organisasjoner må ”svare til” både myndigheter, interessenter og aktører i omgivelsene og innbyggere, og plikter å gjøre det som er best for samfunnet.

I caset i denne oppgaven var nok ikke samfunnsansvar den viktigste driveren for innføringen av lean, men vi skal likevel se at de har fått til prosesser som gir miljøfordeler på sikt.

Organisasjonsoppskrifter

Det vi nå nettopp har snakket om, både Taylorisme, NPM og Lean, kan sees på som såkalte ”organisasjonsoppskrifter”. Ofte blir begrepet ”institusjonaliserte oppskrifter” brukt (Røvik, 1998). En institusjonalisert oppskrift skiller seg imidlertid fra andre oppskrifter, ved at det hersker en bred oppfatning om at denne oppskriften er både riktig og tidsriktig. Oppskriften er dermed oppfattet som legitim og man vil dermed se at mange, ofte ulike aktører, vil ta den i bruk. Som vi har vært inne på tidligere er organisasjoner i stadig utvikling, der det kommer nye ideer og strømninger som forandrer organisasjonsstrukturen, noe som viser at oppskrifter har begrenset varighet, men hvor lang denne varigheten er kan variere ganske kraftig. Oppskrifter trenger dog ikke nødvendigvis å gjelde et helt paradigme som sådan, da det kan eksistere ulike oppskrifter innad som for eksempel oppskrifter på god ledelse, rekruttering, organisasjonskultur samt planlegging og prosesser. Den norske organisasjonsforskeren Kjell Arne Røvik hevder at oppskrifters varighet blir kortere og mer intense (Røvik, 1998). Her viser han til svenske kommuner og

hvordan de fleste av disse i løpet av 1980-tallet valgte å innføre målstyring. Der kunne forskere fra Universitetet i Lund rapportere om at de fleste av kommunene var fornøyde og meget entusiastiske. Dette var i 1990, og kun ett år senere kunne forskerne rapportere om at interessen for målstyring hadde falt dramatisk og at man nå var interessert i andre oppskrifter. Dette skjedde igjen i med bestiller-utfører-modellen som var populær på tidlig 90-tall, men som ble faset ut på slutten av 90-tallet (Røvik, 1998).

Det er ikke bare oppskrifters varighet som kan variere, men også deres gyldighetsområde. Vil for eksempel en organisasjonsoppskrift fra USA passe i Japan, eller vil en organisasjonsoppskrift fra Japan være gyldig for Norge? Dette er svært relevant med tanke på Lean, og det finnes egentlig ikke noe godt svar. Det trenger selvsagt ikke nødvendigvis å gjelde lokasjon og geografi, men også hvilken bransje det skal være gyldig for. I nyere tid har vi imidlertid sett at oppskrifter går til å bli stedløse, altså er de ikke bundet til kun et område, men at man i stedet for å adoptere den hele og fulle oppskriften kanskje lager sin egen variant (Røvik, 1998). Dette kan for eksempel innebære at man ordlegger seg på en annen måte, det vil si at oppskriften får en ny språklig drakt, eller at de er tolket på en annen måte. Det kan derfor være slik at selv om en oppskrift virker for å være stedbundet og lokal, så vil den ved nærmere øyemed se at den er del av en større bølge eller en internasjonal trend. "Oppskrifter er ideer, ikke fysiske objekter" (Christensen et al., 2015, s. 93).

Spredning

Hvordan slike oppskrifter spres er på mange måter vanskelig å si, man kan like gjerne stille spørsmålet om hvorfor de spres eller hvorfor de i det hele tatt blir akseptert. Det kan for eksempel være at oppskriften virker legitim ut fra at den har eller spiller på rasjonell symbolikk; den blir ansett for å være effektiv og formålstjenende. I tillegg kan en oppskrift få aksept og dermed øke sin spredningsdyktighet ved at den allerede er adoptert av aktører (for eksempel organisasjoner eller land) som er beundret, og sett på som et forbilde. Det kan som nevnt tidligere være fordi den er ansett som moderne og dermed får innpass på grunn av sin "nyhet" (Røvik, 1998). Det ligger dermed implisitt i dette at en oppskrift på en eller annen måte må være tilpasset de kulturelle verdier og normer som et land, eller organisasjon, har eller ønsker å ha.

Translasjonsteori

Translasjonsteori handler enkelt forklart om hva organisasjoner kan gjøre med ulike oppskrifter og måter å utforme organisasjoner på (Røvik, 2007). Translasjonsteori utfordrer på mange måter den tradisjonelle tankegangen om at man kan ta en suksessoppskrift fra en organisasjon og direkte ”installere” oppskriften i en annen organisasjon. Organisasjonsoppskrifter er ideer, og har dermed ingen gitt form. Etter som at oppskriftene spres til nye organisasjoner vil de oversettes og formes til å passe best mulig inn i hver enkelt organisasjon (Røvik, 1998). Dette er i følge Røvik (1998) en av de moderne organisasjonsoppskrifters viktigste evner – at de enkelt kan overføres og formes. Bruno Latour har i følge Røvik (1998) utformet to teoretiske modeller for hvordan ideer spres. Diffusjonsmodellen handler i korte trekk om ideen ikke forandrer seg i løpet av spredningen, og taper sin spredningskraft og stopper opp naturlig etter en viss tid. Modellen er inspirert av fysiske lover hvor en idé spres fra en kilde og mister mer og mer kraft etter hvert som den spres lenger ut fra sentrum. Den andre modellen, som er et alternativ til diffusjonsmodellen kalles for oversettelsesmodellen. Denne modellen går ut på at ideer forskyves og tilføres ny energi av alle aktører som tar i bruk ideen. Den baserer seg på at aktører behandler og former om ideene til å passe best mulig for seg selv. (Røvik, 1998). Selv om teoriene fra Latour ikke i hovedsak handler om organisasjoner, ser vi at de på et høyere abstraksjonsnivå kan benyttes for å forstå hvordan ideer og oppskrifter sprer seg fra opprinnelsepunktet og ut til andre aktører. For å finne en mer presis teori må man se på hvorfor populære oppskrifter blir oversatt, hvor befinner de seg og hvem som oversetter, og hvordan oppskriftene bearbeides (Røvik, 1998).

I følge Fuglsang og Rønning (2013) benytter Gabriel Tarde begrepet imitasjon for å beskrive hvordan aktive tilegnelsesprosesser spres innenfor sosiale nettverk. Det går ut på at vi imiterer hverandre, og det kan være gjeldende både på individnivå og organisasjonsnivå. Det påpekes at Tarde hadde størst fokus på hvordan vi generelt imiterer hverandre på individnivå, men ideen kan overføres til hvordan organisasjoner, og i dette tilfellet kommuner, imiterer hverandres ideer og løsninger. Imitasjon forklarer hvordan et samfunn fungerer ved at det foregår en aktiv sosial prosess blant mennesker (Fuglsang & Rønning, 2013).

Translatørkompetanse

For å lykkes med en translasjonsprosess og få vellykket overføring av kunnskap er man avhengig av en god oversettelse. Hvorfor organisasjonsoppskrifter oversettes kan forklares ut fra tre hovedelementer:

- Rasjonelle, strategiske kalkulasjoner,
- Uintenderte hendinger og begrenset rasjonalitet og
- Organisasjoners forsøk på å forvalte sin identitet.

(Røvik, 1998, s. 153).

For å lage gode oversettelser trengs det translatørkompetanse (Røvik, 2007). En viktig forutsetning for å lykkes med overføring av kunnskap fra en organisasjon til en annen er å finne kriterier som er avgjørende for implementeringen. Det handler i all enkelhet om å avdekke forhold som virker inn på muligheten for å lykkes (Røvik, 2007).

- Hvor oversettbar er en praksis/idé?
- Kontekst og begrensninger

Ikke alle oversettelser er like enkle å implementere, og det kreves stor kompetanse fra de som arbeider med det både når det kommer til den nye organisasjonsoppskriften og egen organisasjon.

Perspektiver på organisering av organisasjoner i offentlig sektor

For å beskrive hvordan organisasjoner i offentlig sektor virker og fungerer anvendes tre perspektiver – det instrumentelle perspektivet, kulturperspektivet og myteperspektivet (Christensen et al., 2015). Det instrumentelle perspektivet ses på som disponible verktøy for ledelsen, mens kulturperspektivet og myteperspektivet – som omtales som de institusjonelle perspektivene – belager seg på at alle organisasjoner har egne verdier, normer og regler som har innvirkning på beslutningsatferd og hvordan den enkelte organisasjon fungerer. Ved å se på disse tre perspektivene kan ulike forklaringsfaktorer for forskjellige organisasjonsformer knyttes til tre hovedgrupper: (Christensen et al., 2015, s. 25)

1. Politisk ledelse og andre aktørers bevisste valg og intensjoner, slik de blant annet kommer til uttrykk gjennom formelle strukturer,
2. De føringene som legges gjennom etablerte tradisjoner og kulturer, slik de har utviklet seg internt i de enkelte offentlige organisasjonene over tid, og
3. Dominerende verdier og normer i omgivelsene i vår tid som påvirker handlingsrommet for hva som kan gjøres.

Ut fra disse hovedgruppene er det mulig å analysere og forklare forekomsten av ulike organisasjonsformer knyttet til de tre perspektivene. En slik forståelse av ulike organisasjonsformer viser at både strukturell og kulturell kontekst gir muligheter for handling, men også begrensninger og føringar på hvordan ledelse kan utøves i en organisasjon (Blindheim & Røvik, 2011). Det fine med å ta utgangspunkt i de tre perspektivene er at man kan se en organisasjon fra flere sider. Organisasjoner er komplekse og sammensatte, og det er mange faktorer som spiller inn på hvordan organisasjoner fungerer i praksis. De tre perspektivene bidrar til at man kan ”bryte ned” organisasjonsutformingen i flere deler, og se hvordan organisasjoner ledes knyttet opp mot ulike faktorer og kontekster.

Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet tar utgangspunkt i en modernistisk organisasjonsforståelse og baserer seg på at organisasjoner er objektive enheter som er et verktøy for effektiv måloppnåelse (Blindheim & Røvik, 2011). I dette perspektivet ses organisasjoner som instrumenter som er rettet mot å nå bestemte mål. Dette gjør seg gjeldende både når det kommer til utformingen av organisasjonsstruktur, og ved at de føringene igjen virker inn på hvordan medlemmer i organisasjoner skal handle ved utføring av ulike oppgaver.

Kulturperspektivet

Kulturperspektivet, som også blir kalt for det institusjonelle perspektivet, ser organisasjoner som institusjoner som har et eget formål utover sin egentlige funksjon og har en sosialkonstruktivistisk organisasjonsforståelse som utgangspunkt (Blindheim & Røvik, 2011). I dette perspektivet vektlegges normer og verdier som har vokst frem over tid internt i organisasjonen.

Myteperspektivet

Myteperspektivet refereres ofte til som det ny-institusjonelle perspektivet, og har i likhet med det institusjonelle perspektivet sitt utspring i en sosialkonstruktivistisk organisasjonsforståelse (Blindheim & Røvik, 2011). Myteperspektivet baserer seg på at organisasjoner må forholde seg til sosialt skapte normer for organisasjonsutforming. Denne typen normer, som befinner seg i de institusjonelle omgivelsene, kalles for myter. (Christensen et al., 2015). At alle organisasjoner må tilpasse seg normer i omgivelsene vil gjøre at organisasjoner som befinner seg i nærhet til hverandre vil se ganske like ut på overflaten. De må prøve å inkludere normene i deres egen organisasjon, selv om det ikke nødvendigvis gjør organisasjonen mer effektiv. I mange tilfeller vil det derfor bli sånn at man adopterer ideene i ”toppen” av organisasjonen, men at det ikke blir jobbet noe særlig med å implementere dem ”på gulvet” (Blindheim & Røvik, 2011). Det handler i stor grad om å få aksept i omgivelsene, og vise at man som organisasjon lever opp til normene og verdiene som finnes i omgivelsene. (Christensen et al., 2015)

Mytene som oppstår i omgivelsene kalles ofte for moter. Det viser til at mange av mytene er ideer som ”alle” organisasjoner ønsker å innføre på ett visst tidspunkt. Lean-prosesser er på mange måter en slik organisasjonsmote. Fra å være forbeholdt produksjonsorganisasjoner i privat sektor, har lean vokst seg frem som en effektiv og kvalitetssikker måte å forbedre prosesser og prosedyrer på også i offentlige organisasjoner. Om det er en forbigående mote eller en vedvarende organisasjonsoppskrift innenfor styring av arbeidsprosesser er vanskelig å si, Det vi derimot kan se er at flere og flere offentlige organisasjoner tar i bruk lean, og de som prøver ut lean-prosesser fortsetter med den måten å arbeide på.

For offentlige organisasjoner kan de institusjonelle omgivelsene være sammensatte, og i mange tilfeller er ulike avdelinger avhengige av legitimitet fra ulike grupper i omgivelsene. (Christensen et al., 2015). Det kan være grupper som media, arbeidstakerorganisasjoner, miljøvernorganisasjoner, og så videre. I tillegg til å måtte forholde seg til flere ulike grupper må de også ta hensyn til hva som til enhver tid oppfattes å være den riktige måten å lede en organisasjon på. Normer, verdier og oppskrifter er skiftende, og mens mange av ledelsestrendene er vedvarende i tid kan det også oppstå hyppige moteskift som påvirker organisasjoner (Blindheim & Røvik, 2011).

I forbindelse med myteperspektivet finner vi ulike typer oppskrifter for hvordan organisasjonen skal utføre ulike oppgaver. Organisasjonsoppskrifter kommer vi tilbake til senere i oppgaven.

Mål og strategi

Som i enhver organisasjon, er det også i en kommune viktig å fastsette mål og strategi. Det er flere grunner til at definisjon av mål og strategi er elementært for at en organisasjon skal lykkes. Effektivitet er – som nevnt tidligere – en viktig del av lean, og henger direkte sammen med det å realisere sine mål. En enkel definisjon på mål er ”en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 31). For å nå sin ønskede fremtidige tilstand er det en stor fordel å arbeide på en effektiv måte. Strategi blir da en beskrivelse av hva man ønsker å gjøre for å realisere målet man har satt seg. Strategi kan derfor enkelt defineres som ”veien mot målet” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 35)

Jacobsen og Thorsvik (2007) nevner fire grunner til at mål og strategier er en så viktig del av suksess i en organisasjon. Det virker å ha en motiverende effekt på de ansatte, det kan bidra som en ledende funksjon, målene fungerer som evalueringskriterier og både mål og strategier fungerer som legitimitetsfaktorer overfor omgivelsene. Oppsummert er mål og strategier viktig for en organisasjon på grunn av at de påvirker både tankemåten og hvordan ansatte i en organisasjon handler. Det spiller også inn i måten organisasjonen tilpasser seg sine omgivelser. (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Særlig innenfor offentlige organisasjoner er det viktig å ta hensyn til omgivelsene. Det er ikke nok å ha mål om å tjene mest mulig penger. Omgivelsene og innbyggere må være i fokus, og offentlige organisasjoner må ha som målsetning å skape best mulige forhold for alle mennesker.

Organisasjonskultur

Edgar Schein definerer i følge Jacobsen & Thorsvik (2007) organisasjonskultur som:

Et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye

medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 120).

Kultur er et vanskelig begrep å definere. Det vi kan si er at kultur er basert på læring over tid, og kan være vanskelig å endre i en gruppe som selv føler at de fungerer godt. Organisasjonskultur kan være så mangt – som for eksempel verdier, kunnskap og felles forståelse – og er avhengig av både fellesskap og mangfold i en organisasjon (Hatch & Thorbjørnsen, 2001). Når man for første gang skal innføre en ny organisasjonsoppskrift, som for eksempel lean, krever det at man tenker i nye baner. Dette kan også medføre at man må endre på kulturen i organisasjonen, og særlig i avdelingen der endringen skal utføres. Kultur handler i stor grad om trivsel og sosial tilhørighet. Alle mennesker har behov for å bli akseptert og respektert, også på arbeidsplassen. Organisasjonskultur kan være en viktig faktor når det kommer til hvorvidt en organisasjon opplever suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det gjelder å skape en inkluderende organisasjonskultur hvor de ansatte føler tilhørighet til organisasjonen. En organisasjon er avhengig av at de ansatte opplever å bli hørt og blir gitt muligheten til å ytre sine meninger og ideer om hvordan oppgaver skal utføres. Godt fellesskap og god organisasjonskultur kan være avgjørende for hvor vellykket en organisasjon er (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Team og teamarbeid

En viktig del av å skape god kultur er godt samarbeid med sine medarbeidere og et viktig element for å få vellykkede endringer er å ha velfungerende team som jobber godt sammen. Et team kan ses som en sosial gruppe, og i den sammenheng vil prinsipper som gjelder for definisjonen av en sosial gruppe også være gjeldende for team (Hjertø, 2013). Turner et.al definerer i følge Hjertø (2013) en sosial gruppe som en gruppe hvor ”individene har en bevissthet om at de utgjør en gruppe (Hjertø, 2013, s. 30). Et elementært kriterium i team er å ha gode relasjoner til teammedlemmene. Gode relasjoner legger et godt grunnlag for følelsen av gjensidig avhengighet og felles ansvar. Dersom man ikke er på ”god fot” med sine teammedlemmer, vil ikke følelsen av kollektivt ansvar være en drivende kraft for å oppnå gode resultater. I slike tilfeller vil man heller fokusere på seg selv og egne mål, noe som er svært ødeleggende for et team (Hjertø, 2013). Gjensidig avhengighet er en av kjerneverdiene i et team (Bang & Midelfart, 2012).

En svært teoretisk definisjon av team som begrep er:

Et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel. (Hjertø, 2013, s. 32).

En annen måte å definere et team på er ”en gruppe med minst to personer som har felles mål eller oppgaver som medlemmene er avhengige av hverandre for å løse” (Bang & Midelfart, 2012, s. 38). Mange tenker kanskje at det å skape gode og velfungerende team kun er viktig der team settes sammen for å utføre en viss oppgave. Vi mener at det er vel så viktig å ha god lagfølelse når man skal gjennom endringsprosesser. Ved prosesser som har direkte effekt på arbeidshverdagen og oppgavene til ansatte er det en stor fordel at de føler seg inkludert i endringen. Også de som skal analysere dagens arbeidssituasjon – i vårt tilfelle lean-veilederne – må kunne jobbe sammen for å få et best mulig resultat. Som vi går inn på senere i oppgaven jobber de sammen under alle lean-prosesser, og det er derfor viktig at de har følelsen av å være et team.

Tillit

En overordnet måte å beskrive tillit på er at det er ”limet i alle former for menneskelig fellesskap” (Arnulf, 2012, s. 45). Tillit er viktig i alle organisasjoner, mellom alle avdelinger og i alle ledd. Særlig i organisasjoner hvor det arbeides kontinuerlig med endringer er det essensielt at alle har tillit til hverandre. Ansatte må kunne vite at de blir hørt, og lederne må stole på at det de ansatte sier har mening og verdi for organisasjonen. I tilfeller som lean-prosesser må lean-veilederne stole på det de ansatte forteller dem. Slik de har valgt å gjøre det i Ringebu Kommune – som vi kommer tilbake til senere – har lean-veilederne ingen kunnskap eller kompetanse om det fagområdet som de utfører lean-prosessen på. Derfor er det viktig at det er gjensidig tillit mellom veilederne og de ansatte som kartlegges. Tillit er også en forutsetning for et annet viktig element som må være tilstede i organisasjoner, og særlig i organisasjoner som står overfor endringsprosesser, nemlig myndiggjøring.

Myndiggjøring

Myndiggjøring er en oversettelse av det engelske begrepet empowerment, og går i all hovedsak ut på at makt skal deles med de ansatte slik at det skapes en mindre detaljstyrt og mer demokratisk hverdag (S. Amundsen, 2014). Det å motivere sine ansatte kan gjøres på ulike måter, og kan baseres på både ytre og indre drivkrefter. I tilfeller der man står overfor endringer vil det være hensiktsmessig å motivere de ansatte ved å gjøre dem oppmerksomme på at endringen vil føre til en bedre arbeidshverdag. Belønninger som for eksempel bonus vil ikke bidra til at ansatte føler indre motivasjon for å utføre oppgaver på best mulig måte. Myndiggjøring er på bakgrunn av at de ansatte gis ansvar en god kilde til indre motivasjon. Under begrepet myndiggjøring er det to perspektiver som spiller inn. *Det sosiokulturelle perspektivet* baserer seg på ledelsesmessige forhold som bidrar til myndiggjøring, og *det psykologiske perspektivet* handler om de ansattes følelse av å være myndiggjort. Hele poenget med myndiggjøring er å gi de ansatte mulighet til medvirkning og selvbestemmelse i arbeidshverdagen. (S. Amundsen, 2014).

Innovasjon

I de senere årene har det blitt større og større fokus på innovasjon i alle typer organisasjoner. Verden utvikler seg i stor fart, og det gjelder å holde tritt med utviklingen. Innovasjon kan være så mangt, og det finnes mange definisjoner på hva innovasjon er. Avhengig av kontekst og ”hvem som ser” kan innovasjon beskrives både bredt og mer snevert. En god og dekkende definisjon på innovasjon er ”en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier” (St.meld. nr 7, 2008-2009).

Denne definisjonen er veldig generell, og rettet mot organisasjoner som ønsker å øke sin økonomiske gevinst. Men innovasjon har også blitt et relevant tema innenfor offentlig sektor, der fokuset ikke kun ligger på å skape økonomisk verdi. Innovasjon i offentlig sektor defineres som ”å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for virksomhet, samfunn eller innbyggere” (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017).

Innovasjon har blitt en viktig del av organisasjoners hverdag, men det er viktig å merke seg at man ikke skal innovere bare for å innovere. Det er ikke alt som trenger forbedring, og

det er derfor viktig for organisasjoner å identifisere hvilke områder de kan, og ønsker å utvikle seg på og hvilke områder som fungerer godt som de gjør.

Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon henger på mange måter sammen med myndiggjøring. Ved at de ansatte føler seg myndiggjort ligger forholdene godt til rette for medarbeiderdrevet innovasjon. I følge Amundsen, Gressgård, Hansen og Aasen (2011, s. 213) definerer Norsk LO medarbeiderdrevet innovasjon som ”innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne”.

Medarbeiderdrevet innovasjon handler i stor grad om de ansattes evne til å tenke nytt (O. Amundsen et al., 2011). Dette betyr ikke at alle må være ”kreative sjeler”, men baserer seg på at de har evnen til å se nye løsninger. I mange organisasjoner, og kanskje spesielt offentlige, er det vanlig å følge rutiner som har eksistert over lang tid. Oppgaver skal utføres på samme måte som det ”alltid” har blitt gjort, og de fleste ønsker å gjøre ting på sin vante måte. De senere årene har det blitt utviklet utallige nye løsninger innenfor teknologien, og organisasjoner må holde seg oppdatert for å fungere på mest mulig effektiv måte. På bakgrunn av denne utviklingen er det viktig at også de ansatte får muligheten til å ta del i hvilke rutiner og arbeidsoppgaver som kan og bør fornyes. Det er tross alt de som utfører oppgaver daglig som vet best hvordan det fungerer, og hvilke utfordringer de står overfor i løpet av en arbeidsdag.

Det å tenke nytt og ta del i kreative prosesser drives i stor grad av indre motivasjon, og medarbeiderdrevet innovasjon kan ikke finne sted uten at de ansatte føler seg myndiggjort. Myndiggjøring av de ansatte er en av forutsetningene for at de føler seg trygge nok til å ytre sine meninger og komme med innspill på ting de ikke synes fungerer optimalt. Det kan også bidra til å gi arbeidet mening, og at de ansatte tror på at de kan bidra til å skape en bedre arbeidshverdag. Dette vil i stor grad være med på å øke den enkeltes motivasjon for å bidra til utvikling på arbeidsplassen.

Innovasjon i kommuner

En utfordring alle organisasjoner står ovenfor er det å ta til seg det de har behov for av ny kunnskap. Noen er bedre til å registrere og implementere ideer og nye arbeidsmetoder enn andre. Cohen og Levinthal kaller i følge Fuglsang og Rønning (2013) dette for *absorberingskapasitet* innenfor organisasjonsmessige forhold. Det går ut på at organisasjoner har evnen til ”å se verdien av ny informasjon, til å ta den opp og til å anvende den til egen nytte” (Fuglsang & Rønning, 2013, s. 96). Avhengig av organisasjonsmessige forhold og forutsetninger kan dette være enten på generelt grunnlag eller på spesifikke områder i organisasjonen. Dette er et viktig element for å forstå ulikheter i organisasjonsmessige forhold, og hvorfor noen organisasjoner er bedre på utvikling enn andre. For en kommune er det viktig å holde seg oppdatert på utvikling og nytenking, ikke bare for å utvikle arbeidsplassen til det bedre, men også å bruke ressursene de har på best mulig måte. Mange kommuner i Norge har stramme budsjetter, og implementering av nye ideer kan i noen tilfeller bidra til økt ressursutnyttelse og mer effektive arbeidsprosesser.

Innovasjon er et tema som har kommet for å bli, også i offentlig sektor. Flere og flere organisasjoner ser viktigheten av å tenke nytt og ligge i forkant av utviklingen. Kommuner må også tørre å tenke ”utenfor boksen” og absorbere og implementere arbeidsmetoder og ideer som er nyttige for organisasjonens utvikling.

Organisasjonsendring

I de senere årene har organisasjonsteori gått fra å fokusere på hvordan man kan holde en organisasjon mest mulig stabil til en retning der fokuset ligger på endring. Med den høye farten på samfunnets utvikling, må også organisasjoner henge med og fornye seg i takt med samfunnet. ”En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt” (Jacobsen, 2012, s. 23).

Endringsprosesser

Endringer skjer ikke umiddelbart, men er en prosess som er tidkrevende og utvikler seg over tid. For å gjennomføre en planlagt endring kreves det at en eller flere i organisasjonen setter i gang aktivitetene, disse kalles endringsagenter (Jacobsen, 2012). Før man setter i

gang med selve endringsaktivitetene er det viktig å ta hensyn til hvordan individer og grupper innenfor organisasjonen vil reagere på endringen. Dette på grunn av at endringsprosesser i en organisasjon er ment for å skape forandringer i kultur, atferd eller struktur innenfor organisasjonen. Det er derfor viktig for endringsagentene å skape oppslutning om prosessen, for vi vet at endringer er ofte noe mange yter motstand mot. Motstand mot endring er ikke bare basert på kontekstuelle forhold, men er også noe som kan oppleves som personlig siden det er knyttet til hvordan ansatte har utført sine oppgaver (Jacobsen, 2012).

En organisasjonsendring må alltid sees som en prosess. Prosessen involverer nødvendige handlinger som må gjøres for å gå fra en stabil tilstand til en ny, ønsket og bedre stabil tilstand. Hva som driver frem endring er ulikt, og kan baseres på både ytre og indre drivkrefter. Ytre drivkrefter er forhold i omgivelsene, og indre drivkrefter er forhold internt i organisasjonen. (Jacobsen, 2012).

- Oppslutning om endring
- Motstand mot endring

Det å lede endringsprosesser er ingen enkel oppgave. I stor grad handler det om å avdekke utfordringer og behov, og å finne en oppskrift som kan bidra til å løse problemet eller behovet.

Endringsledelse

For å forbli en effektiv og velfungerende organisasjon er det viktig å henge med i endringene som skjer i omgivelsene. I takt med at omverdenen stadig utvikler seg raskere og raskere har endringsledelse blitt et viktig og mye omtalt tema. Organisasjoner blir på samme måte som resten av omverdenen preget av de endringene som foregår. Disse endringene kan medføre store utfordringer, men de kan også være muligheter som kan bidra til å gjøre organisasjonen bedre og mer robust.

Endringsledelse handler ikke bare om å arbeide for at en organisasjon skal endre seg, men også om å kunne se og vurdere hvorvidt det er behov for endring (Ottesen, 2011). I alle organisasjoner – både private og offentlige – kommer man over nye løsninger og måter å

arbeide på, men det er ikke alltid det er hensiktsmessig å kaste seg på alt som er nytt. For å drive endringsledelse på best mulig måte må man kjenne sin organisasjon, og vite hvilke endringer som må gjøres, hvilke endringer som gir muligheter for en mer effektiv organisasjon og hvilke endringer som ikke er formålstjenlige for organisasjon.

På mange måter er endringsledelse en del av lean-tankegangen som vi skal se nærmere på senere. Endringsledelse handler i all hovedsak om følgende oppgaver:

- å stille virksomhetsdiagnose,
- å stille jeg-diagnose,
- å prioritere jeg-mål og
- å handle

(Ottesen, 2011, s. 37).

Lean

I den moderne klassikeren ”The Machine That Changed The World” fra 1990 argumenteres det sterkt for hvorfor lean kommer til å bli den viktigste styringsmetoden og filosofien for organisasjoner. Faktisk, argumenteres det for at lean ikke bare kommer til å bli populært; det vil faktisk bli en nødvendighet for organisasjoner som ønsker å overleve. Det mest slående, og interessante for vår oppgave er derimot ikke å se hvordan lean-metoden har blitt implementert i private, vareproduserende organisasjoner, men at lean faktisk har blitt et relevant tema i offentlige organisasjoner. Likevel, for å forstå hva lean er og hvordan Lean skiller seg ut fra andre styringsmetoder, og også hvordan den fungerer i offentlig sektor, blir vi nødt til å se litt på historien og elementene i lean.

Fra motreaksjon til filosofi

På mange måter kan lean sees på som en motreaksjon til det som vi kaller masseproduksjon. Selv om vårt fokus er på lean i offentlig sektor, kommer vi her i hovedsak til å holde oss til lean i vareproduserende organisasjoner, siden det er her det oppsto. Når vi tenker masseproduksjon, tenker vi gjerne på Henry Ford og hans samlebåndproduksjon. Dette var en virkelig revolusjon innen effektiv produksjon, i og med at det var en total omveltning i bilindustrien der mange småprodusenter ble borte til fordel for noen få svært store. Denne måten å produsere gjorde det mulig å drive ned kostnadene på biler, siden Ford benyttet seg av moderne teknologi slik at han kunne bygge bilene med få og enkle standardiserte deler. Slik fikk han til å lage en bil som kunne kjøres og repareres av de fleste av sine kunder, samt at den var enkel å produsere (Womack, Jones, & Roos, 2007). Mye av Fords styrke baserte seg i hovedsak på at han etter hvert kunne produsere alle delene in-house, i tillegg til at han ikke trengte finansiering fra bankene. Dette skyldtes i hovedsak at han var først ute med masseproduksjon, og det skulle vise seg at dette var problematisk når han skulle ekspandere selskapet globalt.

General Motors’ sjef Alfred Sloan hadde imidlertid en annen tilnærming til masseproduksjon som organisasjonsutforming; desentraliserte avdelinger som rapporterte tall til ledelsen med jevne mellomrom samtidig som han sikret seg avtaler med bankene som gjorde finansiering mulig når organisasjonen trengte det. Dette hadde også en høy

grad av overførbarhet, og det fungerte godt med tanke på global ekspansjon(Womack et al., 2007).

Selv om det nye masseproduksjonssystemet tilsynelatende fungerte svært godt for amerikanske bedrifter i USA kunne ikke det samme sies for bedrifter i andre land. I 1929 hadde den japanske forretningsmannen Kiichiro Toyoda besøkt Fords Rouge-fabrikk i Detroit. Selv om dette kanskje la grunnlaget for Toyota, hadde han imidlertid ikke suksess med Fords masseproduksjonsmetode, i tillegg hadde andre verdenskrig kostet Toyota dyrt og det hele endte med at Kiichiro måtte trekke seg. Samtidig klarte heller ikke Toyota å forsyne amerikanske tropper med lastebiler under Koreakrigen. Dette kan være et eksempel som belyser den store forskjellen mellom USA og Japan. USA med sine enorme naturressurser hadde muligheten å produsere store mengder uten å tenke på sløsing, mens man i Japan måtte tenke på å spare.

I 1950 skulle Kichiros nevø, Eiji Toyoda i likhet med sin onkel 21 år tidligere, besøke Fords Rouge-fabrikk. Eiji Toyoda studerte fabrikken svært grundig og han konkluderte i samarbeid med produksjonssjefen sin, den etter hvert svært berømte Taiichi Ohno, at masseproduksjon ikke var noe man kunne gjennomføre i Japan (Womack et al., 2007). Denne åpenbaringen skulle bli til Toyota Production System, og det vi i dag referer til som Lean.

Grunnen til at masseproduksjon etter amerikansk oppskrift ikke ville fungere i Japan, skyldtes ifølge boken ”The Machine that Changed the World” hovedsakelig fire årsaker. For det første var det japanske markedet lite, og etterspørselen krevde et bredt utvalg av kjøretøy. For det andre var ikke japanske arbeidere fornøyde med å bli sett på som utskiftbare deler i en maskin, samtidig hadde det som følge av amerikansk okkupasjon kommet fagforeninger som sto svært sterkt. En tredje årsak var at japansk økonomi var svært svak i årene etter andre verdenskrig og store innkjøp av amerikansk teknologi var dermed umulig, i tillegg var konkurransen svært høy i utenlandsmarkedene og interessen var svært laber for å sette i gang i Japan. Det skal også nevnes at et viktig moment for Toyota var at den japanske regjeringen gjorde det regelrett forbudt for utenlandske aktører å investere i japansk motorindustri (Womack et al., 2007).

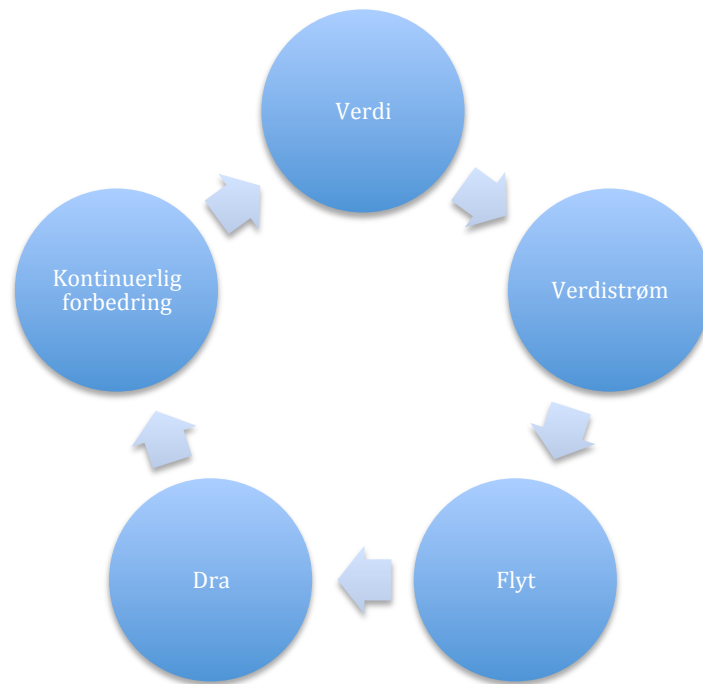
Toyota Production System

Som tidligere nevnt, er det etter vår mening viktig å forstå Toyota Production System for å kunne forstå dagens Lean. Utviklingen av TPS består imidlertid av en god del biltekniske uttrykk, som vi ikke vil gå svært grundig inn på. Vi vil derimot prøve å gi en mer generell beskrivelse av hva som gjør TPS spesielt og hvorfor det fungerte på den måten det gjorde. Et hovedpoeng i TPS, er imidlertid å utvikle teknikker for å gjøre hvert enkelt produksjonstrinn så effektivt som overhodet mulig, slik at arbeiderne ikke skulle gå rundt uten å gjøre noe av verdi. Eksempelet som blir trukket frem i ”The Machine that Changed the World” egner seg dermed godt for å illustrere dette. I stedet for å bruke lang tid å lage karosserideler ved hjelp av hundrevis av stanser og støpeformer, utviklet Ohno en teknikk som gjorde det mulig å skifte støpeformer svært raskt. Siden produksjonsarbeiderne sto uten noe å gjøre mens disse ble skiftet, var det hensiktsmessig å la produksjonsarbeiderne selv stå for skiftet. Slik fikk han ned skiftetiden fra en hel dag til 3 minutter (Womack et al., 2007).

Ut i fra dette, kan vi se at TPS/Lean kan forstås som både en måte å organisere på, samt en filosofi. Vi skal se litt nærmere på det filosofiske aspektet når vi nå skal ta for oss de fem hovedprinsippene i lean.

LEAN-tenkningens fem hovedprinsipper

Når vi er inne på Lean-tenkning er det særlig ett ord vi må kunne svært godt, nemlig muda. Muda er et japansk ord som oftest blir oversatt til engelsk som waste. På mange måter er det ingen god norsk oversettelse som virkelig fanger opp begrepet, og det nærmeste vi kommer er sløsing. Slik Womack og Jones definerer det, er muda ”alle menneskelige aktiviteter som absorberer ressurser men som ikke skaper verdi” (egen oversettelse). Vi kan dermed si at muda referer til både sløsing av tid, samt materielle ressurser. Lean-tenkning kan sådan sees på som en måte å bli kvitt muda, altså få bort alt som ikke skaper verdi. Det er også nå vi ser hvorfor lean heter lean, siden man er opptatt av å slanke bort det unødvendige. I boken ”Lean Thinking” fra 1996 opererer Womack og Jones med fem hovedprinsipper for Lean-tenkning; Verdi, verdistrøm, flyt, dra, kontinuerlig forbedring (Womack & Jones, 2003). Vi skal nå se nærmere på hvert enkelt av dem.



Figur 1. De fem hovedprinsippene i Lean. (Womack & Jones, 2003)

Verdi

Det første prinsippet Lean-tenkningen er verdi. Men hva menes egentlig med verdi og for hvem? Vi kommer her til en todeling. Verdiprinsippet handler om at det er kun er kunden eller brukeren som definerer hva som er verdifullt for ham eller henne med et produkt eller en tjeneste, merk også at vi her mener sluttbrukeren. Selv om det er kunden eller brukeren som definerer verdien, er det produsenten eller tjenesteleverandøren som produserer verdi. Det vi ender opp med er dermed et forhold mellom kunde/bruker og produsent/leverandør som ikke alltid er like enkelt. Dette kan illustreres ved å stille spørsmålet; hvordan vet produsenten hva kunden vil ha?

Dette virker på overflaten som et greit nok spørsmål, men det omfavner egentlig ganske bredt. Selvfølgelig er det viktig å vite hva kunden eller brukeren anser som verdifullt, men i tillegg må dette være behov som det er mulig å tilfredsstille. Altså må det være innenfor rimelighetens grenser. Det ville være sannsynlig å anta at vi alle ønsker håndlagde biler (siden mange feilaktig anser «håndlaget» for å være synonymt med overlegen kvalitet og luksus) til en svært fordelaktig pris. Dog, vil en slik idé mest sannsynlig være en katastrofal forretningsplan. Derfor blir man i stedet nødt til å finne ut hva som virkelig trengs, hva kunden eller brukeren egentlig ønsker, eller hva hun eller han ønsker mest.

Verdistrøm

Det andre hovedpunktet i Lean-tenkningen er å identifisere verdistrømmen.

Verdistrømmen kan defineres som alle handlinger som kreves for å ta en vare eller tjeneste gjennom reisen fra design, til bestilling og fra råmaterialene blir til noe kunden sitter med. Når man skal identifisere verdistrømmen til hvert produkt er det vanlig å bruke en verdistrømanalyse. Her ser man på hvert enkelt steg fra idé til ferdig produkt, og man kan på denne måten se hva som er muda i verdistrømmen. Det er dog slik at det ikke nødvendigvis er like enkelt å kvitte seg med muda. Dette kan skyldes mange ulike årsaker, men for å nevne et mulig scenario kan muda oppstå dersom et produkt trenger flere forskjellige produsenter for å bli laget og solgt, og disse produsentene ikke kjenner til hverandres produksjonsmåte og teknikker (Womack & Jones, 2003).

Selvfølgelig kan det være en løsning å la dem se og lære av hverandre, men siden de fleste bedrifter å holde sine produksjonsteknikker konfidensielle til et visst punkt, kan det bli svært problematisk. Likevel stiller Lean et temmelig stort krav til gjennomsiktighet og samarbeid.

Flyt

Det tredje hovedpunktet i Lean, er det vi kaller for flyt. Dette krever at man har spesifisert verdien og identifisert verdistrømmen. Flyt står i hovedsak i stor kontrast til hvordan vi normalt vil tenke på effektivitet. Vanligvis når vi skal gjøre en oppgave som krever flere trinn, for eksempel å vaske opp, tenker vi vanlig på en «batch-and-queue» måte (Womack & Jones, 2003). Vi skyller først alt som skal skylles, så bruker vi såpe og børste, etterpå skyller vi det og til slutt tørker vi alt sammen. Hvis man skulle gjort dette etter «flyt»-metoden ville man gjort seg ferdig med hver del før man begynte på en ny. Det vil si at man skylte, såpet, skylte og tørket hver skitten tallerken før man rørte en annen, for å på den måten få kontinuerlig flyt i arbeidet.

Trekning/drag

Dette fjerde hovedpoenget i Lean-tenkningen er svært kort og kan forklares slik; i stedet for å dytte produktet eller tjenesten på kunden eller brukeren, la dem heller trekke (Womack & Jones, 2003). Slik sett kan vi si at dette prinsippet handler om etterspørsel og

tilbud, men at det er kundene i større gjennom sin etterspørsel som definerer verdien og dermed også tilbudet.

Kontinuerlig forbedring

I likhet med trekk, er det femte og siste hovedpoenget i Lean-tenkingen, Perfeksjon, ganske kort. Dette betyr at med en suksessfull operasjon, er perfeksjon nødvendig. Dette innebærer hovedsakelig å perfeksjonere samarbeid med andre produsenter, slik at man får mest mulig transparens, og å sammen kunne skape mer verdi og økt ytelse (Womack & Jones, 2003).

Lean i offentlig sektor

Vi har nå sett litt på historien bak lean, og hvordan dette kan bli brukt i vareproduserende organisasjoner, når vi nå skal over til vårt hovedfokus. For hva er det egentlig som skiller det teoretiske grunnlaget for lean i offentlig sektor fra lean i privat sektor? Det er her svært nødvendig å huske på at vi avgrenser oss til kommunesektoren.

I Lean i kommunesektoren bruker vi ikke ordet ”kunde”, siden tjenestene ikke blir solgt men levert av kommunen. Dette gjør også hele verdikjeden ganske annerledes, siden inntektene hovedsakelig kommer fra skatter og avgifter. Derfor blir innbyggerne, eller skattebetalerne, omtalt som ”brukere”. Likevel står mye av det vi har beskrevet tidligere, sentralt i kommune-lean. Særlig er det viktig å identifisere hva som skaper verdi og mening for brukeren. Den norske sosiologen Pål Ellingsen viser til at det er kanskje ikke så nøye for en kommune å følge leanprinsippene til punkt og prikke, men at det viktigste blir helheten(Ellingsen, 2013).

På denne måten trekker Ellingsen frem hermeneutikken og den tyske filosofen Hans-Georg Gadamer, gjennom at ledere og ansatte må ha lik forståelse for helheten, samtidig som de ansattes og ledernes horisonter smeltes sammen gjennom samtaler og handling (Ellingsen, 2013). Slik sett blir aspekter ved lean som myndiggjøring og involvering. På denne måten kan vi knytte lean i offentlig sektor an til myndiggjørende ledelse.

Et viktig element i lean er å måling av forbedringer, som i hovedsak kan gjøres på tre områder. Den første faktoren er at det kan utføres målinger på kvalitet, enten det gjelder brukertilfredshet, antall avvik eller klager. Forbedringer kan også måles etter gjennomløpstid, som kan dreie seg om hvor lang tid en sak er til behandling fra start til slutt. Den tredje faktoren for å måle forbedringer går på produktivitet, som har sammenheng med det å fjerne sløsing og bruke tid og ressurser på en mer effektiv måte. (Ellingsen, 2013).

Ut fra disse faktorene er lean bedre egnet for noen prosesser enn for andre. Områder hvor det er repeterende frekvens, høye kostnader eller mye feil vil egne seg godt for introduseringen av lean siden det er mulig å kontinuerlig måle forbedringer i denne typen prosesser (Ellingsen, 2013).

Identifisering av verdistrømmen i offentlig sektor

Som vi har nevnt tidligere er verdistrømsanalyse et sentralt element i lean og man de ulike verktøyene som brukes til dette i privat sektor kan også brukes i offentlige organisasjoner. Et eksempel på dette er kaizentavler og såkalte tavlemøter. På slike tavlemøter blir de ansatte bli involverte i endringsprosessen og gjør det mulig for dem å komme med forslag til endringer, både små og store. Tanken bak tavlemøtene er at de skal være hyppige, enten daglige eller ukentlige, og at de skal være relativt korte. Forslagene kan skrives ned på lapper som henges på tavlen.



Kaizentavle i Ringebu Kommune¹

Som vi ser på bildet som er hentet fra Ringebu Kommune sine nettsider, har vi et typisk eksempel på hvordan en kaizentavle kan se ut. Her har man klistrelapper med forbedringsforslag, en prioriteringsmatrise og en egen rute for handling. I lean er det svært viktig at avstanden fra ord til handling ikke blir for lang, men at virkningen kommer så fort som overhodet mulig.

Go to Gemba

Et viktig poeng i lean og i lean ledelse er ”gemba”. Dette kan oversettes som ”virkelighetens sted” eller sagt på en mer forståelig måte; der ting skjer. Med dette menes det at man har et prinsipp som heter ”go to gemba”. Dette betyr kort sagt at man må gå og se hva som skjer selv. Egentlig er ikke dette noe revolusjonerende. Det vil si, det burde ikke være det. Likevel har det i mange organisasjoner bygget seg opp en kultur der man tilbringer svært mye tid på å lese rapport. I lean prøver man å få bort denne

¹ Bilde tilsendt på mail fra Ringebu kommune.

rapportavhenigheteten. Dette hovedsakelig fordi man ved å lese rapporter belager seg på indirekte observasjoner, altså ting som har skjedd. I lean handler det derimot om ”det som skjer”, og det er derfor viktig å komme så nært på handlingene som overhodet mulig (Wig, 2013). Dette betyr at man er nødt til å observere for å se hva som blir gjort og hva som kan forbedres.

Effektivitet i lean

Lean som verktøy legger som sagt stor vekt på effektivitet, men det er ikke alltid like lett å være effektive på ”riktig” måte. Effektivitet kan deles inn i ressurseffektivitet og flyteffektivitet, og vil påvirke prosesser på svært ulike måter (Modig & Åhlström, 2014). Ressurseffektivitet er den tradisjonelle måten å definere effektivitet på og handler om å anvende de ressursene man har tilgjengelig på best mulig måte. Det går ut på å dele arbeid inn i mindre oppgaver og finne stordriftsfordeler som kan bidra til å øke ressurseffektiviteten. Ressurseffektivitet har altså fokus på en enkelt ressurs, og at den skal skape så mye verdi som mulig. Denne måten å definere effektivitet på er dominerende i organisering og styring innenfor flere ulike industrier og sektorer. Flyteffektivitet derimot, bryter på mange måter med den tradisjonelle forståelsen av effektivitet. Her ligger fokuset på den avdelingen eller prosessen som skal forbedres. (Modig & Åhlström, 2014). Effektivitet beregnes her ut fra tiden det tar fra en prosess identifiseres og startes til den er ferdig og tilfredsstillende løst. Fokuset ligger på den enkelte flytenhet og det handler om å tildele mennesker til arbeidet slik at man sikrer at flytenhetene blir behandlet av en ressurs. Det er altså mennesker som er ressursene som skal sikre flyteffektivitet i de ulike enhetene.

Muda i offentlig sektor

Akkurat som i private, vareproduserende næringer står muda svært sentralt i kommune-lean. I motsetning til at man i privat sektor ofte snakker om muda som bortkastede ressurser generelt, har det i offentlig sektor vært et stort fokus på muda som bortkastet tid, med kampanjer for å få bort det som gjerne blir kalt for ”tidstyvene”. I offentlig sektor kan tidstyver bekjempes ved at man fokuserer på kjerneoppgaver.

Den ytterste konsekvens av dette kan kanskje sies å være stoppeklokkementaliteten som har gjort seg gjeldene i flere offentlige etater, særlig innenfor helsesektoren. Dette er viktig

å belyse siden det er her vi finner de vanligste motforestillingene mot lean. For hvis lean kun skal handle om å kutte mest mulig tid, blir ikke lean et verktøy for å få bort muda, men heller et tayloristisk stoppeklokkeregime som faktisk er stikk i strid med hva lean faktisk er.

Er lean subjektivt?

Som vi har vært inne på, kan lean knyttes an til mange andre filosofier og styringsmetoder, deriblant myndiggjørende ledelse. Vi har også vært inne på at man i offentlig sektor kanskje heller vil fokusere på helheten. Man blir derfor nødt til å spørre om lean i offentlig sektor kan anses for å være en subjektiv affære. Problemet som imidlertid oppstår er at hvis alt er lean, er lean ingenting. Altså mister ordet sin betydning, begrepet blir utvannet og språket upresist. Dette er viktig å huske på siden et presist språk er svært sentralt i lean. Men hvorfor er dette viktig dersom metodene som blir tatt i bruk fungerer?

Dersom man har en pragmatisk tilnærming der man tar prinsipper fra lean og andre styringsformer og omdanner dette til et fungerende styringsregime, vil man da ikke lenger ha lean men en ny oppskrift?

Kommune-lean, trend og translasjon?

Den norske organisasjonsforskeren Kjell Arne Røvik skriver i sin bok ”trender og translasjoner” om hvordan organisasjoner blir utsatt for ulike trender. Disse trendene handler ofte om nye styringsmetoder og man kan si at det ofte blir oppfattet som moteriktig å henge seg på disse. Samtidig er det også slik at siden ikke alle organisasjoner er like, er det et behov for å oversette styringsformene fra en organisasjon til en annen, altså translasjon.

Lean accounting

Begrepet lean har også gjort sitt inntog innenfor regnskapsføring, og utfordrer her den tradisjonelle måten å føre regnskap på. I tradisjonell regnskapsføring har man formelle, detaljerte budsjetter for enhver avdeling som månedlig sammenlignes med faktiske resultater i budsjettmøter (Hopper, Scapens, & Northcott, 2007). Når det gjelder

prestasjonsmåling blir dette hovedsakelig utført av regnskapsavdelingen, hvor det benyttes variansanalyser og andre finansielle mål, og fokuset ligger på produktivitet.

Prestasjonsmålingene legges frem månedlig som en del av den totale månedsrapporten. (Hopper et al., 2007)

Lean regnskapsføring tenker på en fundamentalt annen måte både når det kommer til budsjettering og prestasjonsmåling. Budsjetter for stor-produksjon brukes kun for å planlegge, og månedsplaner er kun ment for å oppdatere planer og følge med på framgang. Organisasjoner kontrolleres hovedsakelig gjennom ikke-finansielle mål, og kontinuerlig forbedring gjennom organisasjonens verdistrøm. Her benyttes ulike statistiske analyser av prestasjonsmål for å forstå både muligheter og risiko innenfor organisasjonens prosesser og verdikjede. Målsetningene for prestasjonsmål i lean regnskapsføring har et sterkt kundefokus, og systemene brukes for å avdekke hva som driver fram ”waste” i en organisasjon. (Hopper et al., 2007).

Ut fra Hopper et al. (2007) sin forklaring av lean regnskapsføring ser vi tydelige sammenhenger med den grunnleggende forståelsen av lean. Fokuset ligger på å skape verdi for kunden, og målesystemene benyttes i stor grad for å eliminere ”waste” og kontinuerlig forbedre organisasjonens verdistrøm.

Lean ledelse

Som Bjarne Berg Wig peker på i sin bok ”Lean – Ledelse for lærende organisasjoner”, kan lean sees på som todelt, det vil si lean som ledelse og lean som organisasjonsutforming. For å få lean inn som en del av organisasjonen, det vil si, ”slik ting blir gjort”, er det viktig at man har lean i ledelsen. Når man snakker om lean ledelse, snakker man ikke om ting skal foregå men mer om hvordan man foretar seg selv, altså er det ikke å innføre metoder. I stedet for peker Wig på at lean ledelse er å skape det han kaller en lærende organisasjon. Dette betyr dermed at lean ikke er noe man enkelt kan bestille, men i stedet krever nærmest en total restrukturering av organisasjonens tenkemåte, altså den filosofi og kultur. Dette høres ut som en svært tung og omfattende oppgave, noe det også kan være, men ikke nødvendigvis er. På mange måter står lean som en slags kontrast til mål- og kontrollstyring. Dette har velkjente temaer innen offentlig administrasjon, der man måler

og følger opp at alt går som planlagt, man bruker mye tid på å rapportere, og man får belønning dersom ting går som det skal. Problemet med dette er ifølge Wig, at det tar fokuset bort fra det som er viktig, nemlig systemets formål, i tillegg til at det skaper frykt for at noe ikke skal gå etter planen.

Oppgavene til en endringsleder er på mange måter lik oppgavene man står overfor i lean-prosesser. Det som kanskje er ulikt er at de forskjellige oppgavene i lean er fordelt på flere aktører. I første omgang er det den enkelte avdelingsleder og de ansattes oppgave å se hva som må endres for at organisasjonen skal flyte mer effektivt, men det er også opp til lean-veilederne å avgjøre hvorvidt denne endringer er nødvendig og gjennomførbar, og om det i det hele tatt er en lean-prosess. Det er altså ikke én endringsleder i en organisasjon som bruker lean som verktøy. Siden det er de ansatte og deres nærmeste leder som ”bestiller” en lean-prosess, blir det er opp til flere involverte aktører å vurdere om en endring vil bidra til en forbedret arbeidssituasjon. Selv om det er lean-veilederne som tar den endelige avgjørelsen på om endringen er en lean-prosess, er de avhengige av at prosessen meldes inn av noen som jobber i avdelingen. På denne måten må en endring vurderes av minst to aktører før en prosess settes i gang.

Kultur

I en lærende organisasjon er tanken om kontroll og frykt, eller risikoaversjon som det egentlig bør kalles, annerledes. Vanligvis når man tenker på en oppgave, tenker man på at man skal løse den. Man skal få den gjort, og man har fremgangsmåter for hvordan man skal gjøre det, oppskrifter, protokoller eller rett og slett en oppfatning om at ”det er slik vi alltid har gjort det”. Problemet med dette er nettopp at fokuset ligger på at oppgaven skal løses, ikke på hvordan den skal løses. I en lærende organisasjon skal fokuset ligge på hvordan kan vi løse denne oppgaven på en mest mulig effektiv måte? Hva er essensen i oppgaven? Hva ønsker vi å oppnå? Hvorfor skal man gjøre sånn? Hvordan kan vi gjøre dette bedre? Wig (2013) kaller dette skiftet for arbeid som effektivitet til arbeid som læring, og understreker at dette er avgjørende for å utvikle lean. Dette betyr også at man må ha en organisasjonskultur som fremmer denne tenkningen. Men hva er egentlig en organisasjonskultur?

En organisasjonskultur kan i hovedsak sees på flere måter, den kan for eksempel defineres gjennom organisasjonens egne fastsatte verdier, men dette gir et heller snevert og overfladisk innblikk. Wig opererer med en firedeling av kulturbegrep der man begynner med toppen, det som er lett å se, og går nedover til de dypere lagene. Det første laget er gjenstander laget av mennesker og hvordan de ser ut, slik som for eksempel interiørmessige detaljer osv. Det andre laget er atferd og vaner. Dette går på menneskelige interaksjoner, hvordan mennesker snakker med hverandre, og hvordan de oppfører seg. Det neste laget er normer og grunnverdier. Dette er hva som er viktig, og dette er ofte representert gjennom organisasjonens struktur og utforming, som for eksempel hvilke kontrollsystemer som blir brukt eller ikke. Det fjerde og dypeste laget er overbevisning og livssyn. Wig (2013) kaller dette for kulturens kjerne. Dette kan være religiøs overbevisning eller fraværet av det blant enkeltindividene. Kort sagt er dette slik vi ser på livet, universet og alt. utfordringen med dette er å få kulturen til å henge sammen (2013).

Struktur

Ifølge Wig finnes det i organisasjonsteorien to logikker som er satt opp mot hverandre, kulturlogikk og strukturlogikk. Der kulturlogikken bygger på visjoner og ideer, går strukturlogikken ut på rapportering, metoder, mål og måltall. I lean-ledelse er tanken at man setter kulturen i midten og lar strukturen bli utformet av den, og ikke omvendt. Slik sett sier Wig at svaret er stram struktur og sterk kultur. Slik sett blir verdistrømmen det som viktige, der alle vet hva de skal gjøre når og samtidig at man fjerner all overrapportering og overdokumentering. Samtidig må man også huske på frykten. Frykt for å gå ut av komfortsonen og frykten for forandring er vanlig hos svært mange mennesker. Det er selvsagt viktig å erkjenne dette, men det er også viktig å vite at frykt også er en av de mest destruktive kreftene i en organisasjon. Wig viser til en studie gjennomført av Harvard Business School, der det kommer frem at atferden til mellomlederne var svært viktig, samtidig kommer det fram at svak ledelse gjør de ansatte utrygge og sløve (Wig, 2013). Løsningen på dette er å ha en ledelse som er i stand til å innrømme at de ikke vet *når* de ikke vet, og som også er i stand til å stille åpne spørsmål til både diskusjon og refleksjon. Ledere som er i stand til å innrømme feil og mangler, samt å stille åpne spørsmål, øker både deres legitimitet og deres respekt blant ansatte siden de ansatte på den måten blir mer direkte inkludert i organisasjonen.

SMARTe mål og kontinuerlig forbedring

Det å definere SMARTe mål har ofte blitt brukt for å formulere gode mål, og dette kan også være et godt hjelpemiddel for å definere gode mål for lean-arbeid. En viktig årsak til at SMARTe mål kan være nyttige er at de bidrar til å definere enkle mål som kan undersøkes og kontrolleres i etterkant av prosessen (Ellingsen, 2013). At mål er SMARTe går ut på at de skal være spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske, tidsavgrensede og enkle. Faktoren enkel var ikke opprinnelig en del av SMARTe mål, men har blitt lagt til i senere tid. (Ellingsen, 2013). Smarte mål er et godt hjelpemiddel, og et viktig element i det å definere smarte mål er at de må kommuniseres ut til alle ledere og medarbeidere. Mål som ikke er tilstrekkelig kommunisert med de ansatte og forstått av alle i organisasjon er til ingen nytte, og vil heller ikke bli akseptert eller fungere som en motivasjonsfaktor for medarbeiderne (Ellingsen, 2013).

Hva er ikke lean?

Lean har opp gjennom tiden blitt definert på utallige måter, og mange av dem befinner seg langt utenfor Toyota sin modell. Mange av disse definisjonene er vel så riktige, men det finnes også varianter som er både selvmotsigende og problematiske (Modig & Åhlström, 2014). I stedet for å diskutere alt som er lean, for det varierer stort ettersom hvilken kontekst og hvilke omgivelser man befinner seg i, så skal vi nå se på hva som ikke kan defineres som lean.

Modig og Åhlström (2014) viser til tre problemer knyttet til definisjoner av lean. De diskuterer de grunnleggende ideene i lean, og viser også hva som ikke kan defineres som lean. Det første problemet er at lean kan beskrives på ulike abstraksjonsnivåer. For å forklare de tre abstraksjonsnivåene man kan definere lean på, benytter Modig og Åhlström (2014) frukt som illustrasjon. Enten kan man definere lean på fruktnivå (lean som filosofi, verdier, tenkemåte), som er det høyeste nivået, på pærenivå (lean som forbedringsstrategi, kvalitetssystem) eller på grønt eple-nivå (lean som metode, verktøy), som er det laveste. Jo høyere abstraksjonsnivå, desto mer generell er definisjonen av lean. (Modig & Åhlström, 2014, s. 87). Selv om denne oppgaven gjennomgående viser til lean som et verktøy, ser vi det viktig å påpeke at lean er så mye større en det. Gjennom arbeidet med denne studien ser vi at de fleste vi har snakket med ”tenker lean” i sin arbeidssituasjon, selv om de sier at lean kun er et verktøy for å forbedre og effektivisere organisasjonen. Lean er et verktøy,

men det må tilpasses organisasjonens omgivelser og arbeidsmetoder. Slik vil en lean-tankegang kunne benyttes som et spesifisert verktøy for ulike arbeidsoppgaver i ulike organisasjoner.

Mange definerer lean på et ”grønt eple” nivå. Denne måten å presentere lean på er i mange tilfeller for spesifikk. De fleste organisasjoner vil oppfatte det som at lean ikke er noe for dem. Noe av dette opplevde lean-veilederne i Ringebu da de var på kurs med KS-konsulentene. Modellen de ble introdusert for inneholdt spesifikke fremgangsmåter som blant annet stoppeklokke – dette passer ikke inn i alle organisasjoner. ”Kunnskap om hvordan produkter produseres effektivt, er ikke nødvendigvis verdifull for effektiv levering av tjenester” (Modig & Åhlström, 2014, s. 89). Implementering av lean handler derfor i stor grad om å finne ”sin egen vei”, og vite hva som er relevant og nyttig for forbedring og effektivisering av arbeidsprosesser i sin organisasjon.

Metode og forskingsprosess

Når vi skulle bestemme oss for metode i masteroppgaven vår, gikk vi etter filosofien om at forskningsspørsmålet bestemmer metoden. Siden oppgaven vår går inn under samfunnsvitenskap, er det viktig å understreke forskjellen mellom en samfunnsvitenskap og naturvitenskap. Kort sagt er målet med samfunnsvitenskapen å få kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten er, og samfunnsvitenskapelig metode betyr dermed at man følger en bestemt måte å gjøre dette på (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2010, s. 188).

Likevel, når man hører ordet vitenskap er det ofte naturvitenskapene man tenker på. Det som i hovedsak skiller disse to vitenskapene er at mens man i samfunnsvitenskapen forholder seg til mennesker som snakker og forstår sine omgivelser, forholder man i naturvitenskapen seg til fenomener som ikke gjør det. Man kan dermed si at i naturvitenskapen er forskeren en tilskuer, mens i samfunnsvitenskapen er han eller hun en deltaker.

Kvantitativ vs. kvalitativ metode

Noe av det første man gjør i samfunnsvitenskapelige forskningsprosjekter er å bestemme seg for om man skal benytte seg av kvantitativ eller kvalitativ metode. Hovedsakelig skiller disse to metodene seg ved at man i kvantitativ metode er man opptatt av å telle fenomener, mens man i kvalitativ metode vil være opptatt av å avdekke meninger og spesielle kjennetegn ved fenomenet. For å finne ut hvilken metode som er best egnet må man se på forskningsspørsmålet og spørre seg hva det egentlig er man vil finne ut. Begge metodene tilbyr ulike forskningsdesign, for eksempel vil man i kvalitative studier benytte seg av casestudier, etnografisk design og grounded theory, mens man i kvantitative studier vil benytte seg av spørreskjemaer og eksperimenter.

Et annet viktig ledd i forskningsprosessen er datainnsamling. Kort sagt bestemmer man her seg for hvem som skal delta. Dette betyr at man må bestemme seg for hvor mange som skal delta, hvilke kriterier som legges til grunn for informantene/eller respondentene, og hvordan man skal få informantene til å bli med på prosjektet. Hvor mange som deltar avhenger av forskningsdesignet og metoden, det er for eksempel vanlig å ha mange flere deltakere i en kvantitativ studie enn i en kvalitativ studie. Når man har samlet inn dataene kommer neste fase, som er dataanalyse. I denne fasen blir dataene analysert og tolket.

Hvordan man gjør dette avhenger av metoden, i kvantitativ metode vil man arbeide med å analysere tall. En slik opptelling foregår ved at man bruker statistiske teknikker; for eksempel vil univariat og bivariat analyse være sentralt. I kvalitativ metode der man hovedsakelig analyserer tekst, vil kategorisering av ord, koding, caseanalyse og narrativ analyse være sentralt. Forskningsprosessen avsluttes uavhengig av metode ved at det skrives en rapport, artikkel eller en bok.

Vitenskapsteoretiske perspektiv

Både i samfunnsvitenskapene og naturvitenskapene, operer man med teoretiske perspektiver. Slike perspektiver kan sees på som forskjellige briller eller filtre som vi kan velge mellom. Dette gjør oss i stand til å fokusere på hva vi synes er viktigst, i og med at et studieobjekt kan se vidt forskjellig ut etter som man ser det. Dette vil si at perspektivene har svært mye å si, både for hva man finner og hvordan man finner det. Valg av ulike perspektiv kan være teoretisk forankret, det vil si at man operer ut i fra en generell påstand om hvordan ting fungerer, eller den kan være mer pragmatisk begrunnet. Når vi skulle velge våre teoretiske perspektiver, gikk vi ut fra David Silvermans bok (2014) om kvalitative data og opererte ut fra det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn i boken.

Vi visste allerede da vi hadde laget problemstillingen at vi ville foreta en casestudie av Lean i Ringebu Kommune. En casestudie kan defineres som studie der man søker informasjon fra noen om noe. Disse ”noen” kan være individer, en institusjon, eller en hendelse og ”noe” er som regel en organisasjon eller et samfunn. Vi bestemte oss derfor for å bruke intervju og dokumenter som våre to framgangsmåter for datainnsamling, og dette ledet oss til hovedsakelig to teoretiske perspektiver; positivisme og konstruktivisme.

Positivisme

Positivismen går hovedsakelig ut på at man kun skal konsentrere seg det om man kan måle. I dette perspektivet ligger det til grunn at det finnes lover og regelmessigheter om hvordan ting fungerer, og forskerens mål er å avdekke disse. Dette betyr at positivismen opererer ut ifra at det finnes objektive sannheter. Det positivistiske idealet, om man skal kalle det det, er naturvitenskapen og det er derfor gitt at det er den naturvitenskapelige metode som skal ligge til grunn for forskningen (Johannessen et al., 2010). Hovedsakelig

er det kvantitative metoder som blir tatt i bruk når man benytter et positivistisk perspektiv, men det er også mulig å bruke dette i perspektivet i kvalitative studier der man bruker intervju (Silverman, 2014).

Bruker man et positivistisk perspektiv i et intervju, vil man imidlertid benytte seg av et strukturert intervju. Her følger man et standardisert intervjukjema der man i stedet for en samtale, holder noe som ligner mer på en ren utspørring; man har en fast rekkefølge på spørsmålene, man stiller spørsmålene på samme måte og man skal aldri vise respondenten om man er enig eller uenig med svaret (Silverman, 2014). Man går også ut i fra at både deltakeren er til å stole på og at han eller hun gir nøyaktige svar.

Konstruktivisme

Konstruktivisme er på mange måter det motsatte av positivisme. I stedet for å gå ut ifra at sannheten finnes der ute, er konstruktivismen interessert hvordan mennesker tolker og forstår sin virkelighet. Dette betyr at konstruktivismen legger til grunn at vi som mennesker samhandler, tolker og gjennom dette skaper mening. Slik sett kan vi si at konstruktivismen er opptatt av å se på hvordan mennesker konstruerer sin virkelighet. Et slikt perspektiv hører dermed utelukkende til samfunnsvitenskapen. Benytter man seg av et slikt perspektiv i et intervju vil man i følge Silverman være opptatt av hva respondenten sier og hvordan han eller hun sier det, i motsetning til positivismen der man er opptatt av sannheten (Silverman, 2014).

Intervjustruktur

Etter at vi hadde bestemt oss for å bruke intervju i vår oppgave, og etter at vi hadde studert de vitenskapsteoretiske retningene vi mente var relevante for forskningen begynte vi å se på hvordan vi skulle strukturere intervjuene. Igjen gikk vi tilbake til Silverman, som vi brukte som en guide for å gjennomføre studien vår. Her opereres det med fire forskjellige strategier for å gjennomføre et intervju; strukturert intervju, halv-strukturert intervju, åpent intervju og fokusgruppe (Silverman, 2014). Hver av disse strategiene har sine styrker og svakheter, og hva man bruker avhenger av både problemstillingen og det teoretiske perspektivet man benytter. Siden vi av praktiske årsaker bestemte oss for å ikke bruke

fokusgrupper, måtte vi ta stilling til om vi skulle bruke strukturerte, halvstrukturerte eller åpne intervju:

- I et strukturert intervju vil man for eksempel være opptatt av å holde seg nøytral, man vil stille standardiserte spørsmål og ikke avvike fra prosedyren. Som vi nevnte tidligere går dette overens med en et positivistisk perspektiv.
- Et åpent intervju vil på sin side inkludere lytting, man er opptatt av deltakerens erfaringer og man har en stor grad av fleksibilitet.
- Et halvstrukturert intervju tar dermed litt fra begge typene, og denne intervjustrategien beror seg på at man har en samtale med deltakeren. Dette betyr at selv om man lytter, har man noen faste spørsmål slik at man på den måten kan styre samtalen for å få svar på det man ønsker

Etter å ha sett på de ulike styrkene og ulempene til disse intervjustrategiene, falt valget til slutt på et halvstrukturert intervju. Vi mente at et strukturert intervju i positivistisk tradisjon ikke ville gi oss spesielt rike data og at vi kom til å misse de personlige erfaringene til respondentene, og at det i vårt tilfelle ikke spesielt godt egnet. Ettersom vi ønsket å få høre hva respondentenes egne historier og hvordan de opplevde LEAN i Ringebu Kommune, var det derfor valget mellom åpent og halvstrukturert intervju. Åpne intervju er hensiktsmessige i den forstand at man får svært rike data, men på en annen side risikerer man å sitte igjen med data som er irrelevante (Silverman, 2014). Målet vi satte oss var en naturlig samtale, samtidig som at vi kunne få stille de spørsmålene vi ønsket for å få svar på det vi var ute etter, og derfor gikk vi for et halvstrukturert intervju. Etter at vi hadde skrevet intervjuguiden vår, sendte vi søknad til Personvernombudet for forskning, med en beskrivelse av prosjektet og hvordan vi skulle behandle datamateriale og personopplysninger, og fikk godkjent studien.

Dokumenter

Et annet viktig ledd i datainnsamlingen var dokumenter. Vi visste at vi ble nødt til å få tilgang til dokumenter som var blitt skrevet av kommunen. Disse dokumentene hadde tidligere blitt publisert på kommunens hjemmeside og var i all hovedsak ment for offentligheten. Siden de hadde blitt tatt ned, var de vanskelige å finne for oss. Vi tok derfor kontakt med kommunen som sendte oss de dokumentene vi trengte. Hovedsakelig var dette dokumenter som kun beskrev hva som hadde blitt gjort, og hva som skulle gjøres. På mange måter kan man si at vår forståelse og tolkning av disse dokumentene fulgte en positivistisk tradisjon, der vi betraktet dem som en korrekt gjengivelse av virkeligheten. Likevel mente vi dette fungerte bra, ettersom det vi leste i dokumentene la grunnlaget for mange av spørsmålene vi stilte, og temaene vi snakket om med informantene om.

Om casestudier

”En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare” – Robert K. Yin (Johannessen et al., 2010, s. 199)

Da vi valgte å gjennomføre dette prosjektet som en casestudie, var det hovedsakelig av nysgjerrighet. Vi hadde begge to lest svært mange studier av denne typen, både som bachelor-og som masterstudenter, og siden vi var både nysgjerrige og til dels uvitende om hvordan lean fungerte i en kommunesammenheng mente vi at dette vil være en perfekt mulighet til å foreta en casestudie, nettopp fordi en casestudie i sin natur er utforskende. Som alle andre studier må en casestudie ha en problemstilling, men det er også vanlig at man i en casestudie gjør seg antagelser underveis, og at man velger hvilket perspektiv man vil bruke underveis. I vår studie ønsket vi for eksempel å se nærmere på hvordan leanveiledere og ansatte hadde opplevd lean, siden det var de som var direkte involverte i denne prosessen, og nettopp her kommer vi inn på det som kalles for analyseenheter.

En analyseenhet kan være så mangt, men i vårt tilfelle benyttet vi individer for å se hvordan organisasjonen har blitt endret av lean-implementeringen. I likhet med andre studier må man velge ut hvem disse skal være. Som vi nevnte ønsket vi å komme i kontakt med leanveiledere og ansatte, og det vil si at vi baserte oss på kriteriebasert utvelgelse.

Kriteriene vi satte var at de som skulle være med i studien måtte være ansatte i Ringebu kommune som jobbet med fakturering, eller at de hadde vært leanveiledere. Antallet informanter var ikke fastsatt, men vi regnet med å ha ca. 10. Grunnen til dette var, som nevnt tidligere, at man i kvalitative intervjuer, bruker gjerne færre respondenter. Det heter seg gjerne at man skal stoppe rekrutteringen når det ikke kommer frem ny informasjon fra de siste informantene (Johannessen et al., 2010, s. 202), og dette var noe vi merket. Vi endte derfor opp med 10 respondenter. Måten rekrutteringen ble gjort på var hovedsakelig at vi fant en av de første respondentene på kommunens hjemmesider. Vi ringte, fikk til et intervju og vi fikk der informasjon om hvem vi kunne snakke med. Dette kalles for snøballmetoden, der man snakker med noen som viser forskeren videre til andre mulige informanter.

Analyse av casestudie og grounded theory

Når man analyserer en casestudie er det vanlig å skille mellom to analysestrategier; teoristyrte og beskrivende (Johannessen et al., 2010, s. 204). Den førstnevnte, som baserer seg på teoretiske antakelser, følger man de antakelser som er gjort i begynnelsen av studien og disse kommer da også vanligvis frem i intervjuguiden. Det vil si at både intervjuguiden og analysen vil være basert på teoretiske antakelser, og det skal for ordens skyld påpekes at dette er den analysestrategien vi benytter oss av i denne oppgaven.

Johannessen et al. viser til Robert K. Yin som opererer med tre ulike former for teoristyrte analyse; Mønstermatching, forklaringskjeder og tidsserieanalyser. I en mønstermatch-analyse vil man se etter mønstre i datamaterialet som passer overens med mønstre som man har antatt på forhånd, for deretter å se om hypotesen holder vann. Forklaringskjeder handler mer om å utvikle teorier enn å komme frem til en konklusjon, og kan sådan sees i sammenheng med grounded theory. Man prøver dermed å se etter sammenhenger som gjør at man bygge opp en generell forklaring. Forklaringskjeder er ofte brukt i flercasestudier, der man ønsker seg et mer overordnet perspektiv (Johannessen et al., 2010, s. 209-210). Tidsserieanalyser brukes når man ønsker å se hvordan noe utvikler seg; det vil si at man må foreta observasjoner på flere tidspunkter og sette disse observasjonene i en kronologisk rekkefølge. Slike analyser brukes gjerne til å lage prognoser (Johannessen et al., 2010-212).

Beskrivende casestudier baserer seg derimot på en eksplorerende og deskriptiv ramme. Forskeren er altså en utforsker, som ikke kan noe særlig om forskningsobjektet. Slike casestudier er vanlige når man studerer ulike kulturer og samfunn, og det er også vanlig at forskeren infiltrerer disse miljøene og tar del i dem (Johannessen et al., 2010, s. 213). Johannessen et al. viser til Yin sitt argument om at mens denne typer casestudier kan brukes til å avdekke kompleksitet, må beskrivende casestudier være underordnet teoristyrte casestudier (Johannessen et al., 2010, s. 212).

Grounded Theory

Målet med grounded theory er i motsetning til andre teoriretninger å skape ny teori ut fra innsamlet datamateriale, derav ”grounded”. Grounded theory kan dermed sies å være eksplorerende, der man analyserer data samtidig som man samler inn data. På denne måten starter man gjerne ganske vidt og etter hvert som man samler inn data, vil man kunne gjøre seg opp en mening om hva som er verdt å fokusere på (Johannessen et al., 2010, s. 84), dette betyr derfor at problemstillingen må være ganske åpen. Grounded theory som metode vil likevel inneholde noen sentrale elementer. Vi tenker her særskilt på det som kalles koding. Denne prosessen begynner ved at man bryter ned og undersøker datamaterialet, samtidig som man vil kategorisere og definere ord og begreper. Dette er det som kalles åpen koding. Etter at dette er gjort vil man bevege seg til neste steg, som blir kalt koding langs handlingsaksen (Johannessen et al., 2010, s. 187-188). I dette steget lager man hypoteser for sammenhenger mellom kategoriene man har laget under åpen koding for å deretter se om disse sammenhengene finnes i datamaterialet (Johannessen et al., 2010, s. 188). Det avsluttende trinnet heter selektiv koding. Her samler man det man har kommet frem til i de forrige kodingsstadiene og skriver en historie på bakgrunn av dette. Ny teori vil dermed utledes på bakgrunn av eller gjennom at man forteller en historie om det man har forsket på, og det skal også sies at teorien vil være mer abstrakt enn den kodingsprosessen (Johannessen et al., 2010, s. 188).

Om analysen

Vår studie plasserer seg nettopp som eksplorerende. Selv om vi på baserte oss på teoretiske antakelser i starten, var det også mye vi ikke visste. Hovedgrunnen til dette var at var at K-Lean, som nevnt er noe annerledes enn lean i private, vareproduserende bedrifter. Dette førte til at vi på forhånd ikke kunne vite nøyaktig hvordan Ringebu Kommune hadde forstått lean, men at dette ble integrert som en del av forskningsspørsmålet. Siden vi gikk inn med en mer eller mindre åpen problemstilling på et felt vi ønsket å undersøke, var det naturlig for oss at grounded theory ble brukt som analysemetode.

I analysen ble det lagt vekt på å finne informantenes oppfatninger av lean, hvordan det har hatt innvirkning på deres arbeidshverdag og hva som er deres forståelse av lean. I arbeidet med analysen er vi ikke opptatt av hvordan de har uttrykt seg, men heller meningsinnholdet i de ulike informantenes utsagn. Analysen baserer seg på en temasentrert tilnærming der det sammenlignes informasjon fra informantene for å få en dypere forståelse av hvert enkelt tema (Thagaard, 2013). Dette innebærer at utsagnene deles inn i kategorier, og settes sammen med andre utsagn som handler om samme tema.

Det ble ikke benyttet noen form for dataverktøy i analysen, men den foregikk i flere trinn. Vi startet med å lese gjennom transkriberingen av alle intervjuene, slik at vi skulle få god oversikt over hva de ulike informantene snakket om. Etter det gikk vi gjennom ett og ett intervju for å markere ulike utsagn og finne de meningsbærende enhetene. I denne fasen tok vi utgangspunkt i spørsmålene fra intervjuguiden samtidig som vi prøvde å se meningen bak utsagnene. Utsagn som dreide seg om samme tema ble så satt sammen etter fargekode slik at vi fikk oversikt over meningen bak det informantene fortalte oss. Det var denne prosessen som er utgangspunktet for hovedkategoriene vi kom frem til. Vi hadde ingen formening om hvilke kategorier vi skulle finne før denne prosessen. For å få mest mulig ut av analysen fant vi det viktig at vi ikke hadde definert mulige kategorier på forhånd, og at det innsamlede materialet alene var avgjørende for både tema og kategorisering. De ble alle til gjennom en nøye gjennomgang av intervjutekstene. Utsagn som inngikk i samme tema ble etter å ha blitt markert med samme farge fordelt i ulike dokumenter. På denne måten ble det enklere å skille dem fra hverandre, og også mer håndterlig å arbeide med tekstmaterialet på en oversiktlig måte. Siden vi har intervjuet både lean-veiledere og ansatte fant vi det viktig å også skille mellom de ulike rollene, men

også å se dem opp mot hverandre. Derfor har de blitt fordelt i ulike dokumenter, men satt opp mot hverandre for å se eventuelle likheter og ulikheter i det senere arbeidet med analysen.

I neste fase av grounded theory, som er koding blant handlingsaksen, ble utsagnene innenfor samme kategori sammenlignet for å identifisere eventuelle likheter og ulikheter mellom informantene. Det ble også identifisert ulike mønstre i datamaterialet på tvers av avdelingene og de ulike rollene informantene hadde.

Utvalg og utvalgsriterier

Med bakgrunn i samtalen med lean-ansvarlig i Ringebu kommune fikk vi en oversikt over alle som var involvert i faktureringsprosessen av både lean-veiledere og ansatte. Det ble så sendt ut e-post til alle involverte med forespørsel om de ønsket å bidra i prosjektet.

Utvelgelse av informanter er avgjørende for studiens troverdighet, og vi hadde dermed et ønske om å ha med både lean-veiledere og ansatte samt en overordnet leder. Siden vi fikk en oversikt over alle involverte, og forespørsel om deltakelse kom direkte fra oss, hadde ikke lean-ansvarlig i kommunen noen innvirkning på hvem som deltok i studien. Dette ser vi på som en styrke for analysen. Det var gledelig for studien at vi fikk med ansatte fra ulike avdelinger og fra forskjellige stillinger og ansvarsområder i kommunen. Dette bidro til å få innblikk i hvordan de ulike partene har opplevd den store og krevende prosessen som ble gjennomført på de ulike faktureringsområdene. Vi mener at vi fikk en god blanding av både lean-veiledere og ansatte. Det var også viktig at vi fikk med ansatte fra ulike avdelinger slik at vi kunne se om det var variasjon i prosessen og oppfattelsen av lean fra avdeling til avdeling. Også lean-veilederne kommer fra ulike avdelinger i kommunen, noe vi ser på som en styrke for analysen av lean-prosessen. Siden lean-veilederne i denne prosessen var delt inn i tre arbeidsgrupper kan det forekomme ulike oppfatninger på tvers av gruppene. Derfor ser vi det som en styrke for studien at vi har informanter som representerer alle de tre arbeidsgruppene, slik at vi fikk ett innblikk i hvordan de ulike kortleggingene og intervjuene foregikk.

I kvalitative undersøkelser er det alltid et spørsmål om hvor mange informanter man trenger i studien, og her finnes ingen fasitsvar. Derimot er det i mindre undersøkelser vanlig å ha med 10-15 informanter, men dette avhenger i stor grad av problemstilling (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2016). Selv om det er oppgitt veiledende antall på informanter i undersøkelser er det også sånn at forskeren kan stoppe når han selv mener han har fått nok informasjon. Når svarene begynner å gjenta seg, og det ikke innhentes ny informasjon og kunnskap har man nådd det nødvendige antall informanter (Jacobsen, 2015). I vår studie ble det hentet informasjon fra 10 informanter. Siden mange av svarene gjentok seg og de siste informantene ikke bidro med ny kunnskap, vurderer vi dette til å være ett dekkende og representativt antall informanter.

Siden deltakelse i studien var opp til hver enkelt å avgjøre var det en mulighet for å få et skjevt bilde av virkeligheten. Når det er opp til hver enkelt å delta er det alltid en mulighet for at det er enklere å rekruttere folk med positive holdninger til prosessen. Slik vi ser det, er det lite som tyder på at dette var tilfellet. Informantene var som sagt fra ulike enheter, og det var både positive og negative opplevelser rundt lean-prosessen. Ved å sammenlikne med dokumentene vi har fått tilsendt om arbeidet med prosessen og resultatene de har oppnådd, ser vi at de informantene vi har snakket med er representative for prosessen.

Informantene og intervjuene

Meldeskjema for studien ble sendt til Personvernombudet for forskning (NSD) 04.04.2017 med vedlagt informasjonsskriv og intervjuguide. Gjennomføring av prosjektet ble godkjent fra NSD 16.05.2017 (Vedlegg 1).

I forkant av intervjuene ble informantene gitt et samtykkeskjema som de skrev under på før vi begynte selve intervjuet. Selv om alle informantene hadde valgt å delta i studien av egen vilje fant vi det nyttig å få skriftlig samtykke for å få bruke deres utsagn og meninger. I dette skrevet ble de også gjort oppmerksomme på at deltakelsen er frivillig, og at de når som helst under studien hadde mulighet for å trekke seg fra deltakelse i studien. I samme skjema samtykket informantene til bruk av indirekte personopplysninger. Det ble understreket at dette gjaldt elementer som stillingsbeskrivelse og avdelingstilhørighet, og at det derfor er en mulighet at deres identitet kunne knyttes til studien. Slike opplysninger

er kun brukt der vi har sett det som relevant og nødvendig for diskusjonen eller utsagnet. Informantenes navn er ikke benyttet i noen sammenheng.

Det ble gjort lydopptak med båndopptaker under alle intervjuene. I tillegg noterte vi viktige stikkord og utsagn for å lettere kunne finne igjen viktige elementer i etterkant. Lydopptakene ble overført til en passordbeskyttet mappe på private datamaskiner, og deretter slettet fra båndopptakeren. Alle opptak ble transkribert i etterkant og foreligger derfor også som skriftlige dokumenter som er lagret i samme mappe som lydfilene. Både skriftlige dokumenter og lydfiler vil bli slettet når arbeidet med studien er fullført. Siden vi kun var interessert i å høre om prosesser som omhandler arbeidsmetoder, var ingen av informantene bekymret for at personopplysninger knyttet til verken avdeling eller medarbeidere skulle komme fram. De hadde full tillitt til at personlige opplysninger ikke ble inkludert i studien.

Intervjuene ble innledet med at informantene fortalte om deres arbeidsdag og hvor lenge de har jobbet i kommunen. Dette for å komme godt i gang, og sikre at informantene følte seg trygge i intervjusituasjonen. Samtidig ga dette oss ett innblikk i arbeidshverdagen til den enkelte informant og ett rammeverk for hva den enkelte kunne bidra med og svare på. Vi lot dem snakke ut om deres viktigste arbeidsoppgaver før vi fulgte opp med oppfølgingsspørsmål. Videre prøvde vi å formulere spørsmålene på en måte som gjorde at informantene selv kunne reflektere rundt egne opplevelser knyttet til lean i deres arbeidshverdag.

Vi hadde ikke delt opp intervjuguiden tematisk, men det var i hovedsak to hovedkategorier på spørsmålene. Informantenes holdninger og meninger knyttet til lean på deres arbeidsplass og informantenes opplevelse av lean knyttet til deres arbeidssituasjon og arbeidsoppgaver. I veiledernes intervjuguide hadde vi også en kategori knyttet til kurset de var på med KS. Der var vi i hovedsak interessert i å høre hvordan de oppfattet kurset, hva de fant mest nyttig, og om de følte at de hadde fått nok opplæring til å veilede andre i lean-prosesser i etterkant av kurset.

Siden informantene satt på ulik informasjon, noen hadde ”blitt leanet” og andre ”hadde leanet”, fant vi det nødvendig å stille ulike spørsmål til de ulike informantene. Intervjuguiden inneholdt mange spørsmål, men ble ikke fulgt slavisk under intervjuene.

Den ble brukt mer som en huskeliste der hvert spørsmål var ett stikkord vi ønsket å snakke om. Det er i mange tilfeller hensiktsmessig å ikke ha en svært detaljert intervjuguide, for selv om man ønsker å dekke alle temaene vil man ikke at informanten skal ha for detaljerte spørsmål å svare på (Repstad, 1998). I en slik åpen intervjuform som vi baserte oss på er det viktig at informanten har mulighet til å snakke fritt slik at det blir mer en åpen samtale i stedet for bare spørsmål og svar.

Dataanalyse og diskusjon

Det overordnede målet med denne studien har vært å få et innblikk i kommunalt ansattes opplevelse og erfaringer med Lean som verktøy. Vi ønsket å få kunnskap om hvordan arbeidet med Lean har påvirket arbeidshverdagen til de ansatte i Ringeby kommune, og hvordan de synes at Lean-prosessene har fungert. I de fleste tilfeller brukes lean for å effektivisere arbeidsmetoder og rutiner. I den sammenheng var det svært interessant for oss å finne ut hvorvidt lean faktisk har bidratt til en mer effektiv hverdag, og om de ansatte synes at prosesser og rutiner som ”ble leanet” utføres på en bedre måte enn tidligere. Det var også av stor interesse for oss å se hvordan lean har blitt implementert i Ringeby kommune. Med dette tenker vi på både de ansatte og lean-veilederens forståelse av lean, og hvordan de har benyttet lean som verktøy. De ansatte i Ringeby kommune har vært gjennom flere Lean-prosesser, men vi har valgt å fokusere på den største prosessen de har gjennomgått, nemlig en prosess som omhandler all fakturering i alle avdelinger i kommunen. 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. Vi var også opptatte av å få tak i meningen bak utsagnene, og funnene vil derfor bli fremstilt både som sitater og vår tolkning av hva de ulike informantene mener om Lean og prosessen de har vært med på. Der vi fant det nødvendig har vi korrigert sitatene ved å oversette dialektord , og vi har fjernet overflødige enkeltord der det ikke hadde innvirkning på meningen med sitatet.

På bakgrunn av de informantene vi har vært i kontakt med kunne vi hatt ulike vinklinger på vår analyse, og på hva vi ønsket å diskutere. Vi har valgt å fokusere på den omfattende lean-prosessen som ble gjort innenfor fakturering, og ved hjelp av våre informanter fikk vi innblikk i hvordan både lean-veilederne og de ansatte som ble ”leanet” opplevde prosessen.

Før vi diskuterer våre konkrete hovedfunn i studien vil vi presentere hvordan kommunen selv har beskrevet lean i deres egne skriftlige dokumenter. Vi inkluderer også i korte trekk informasjon om KS-kurset veilederne deltok på, og hvordan prosessen i fakturaavdelingene utartet seg.

Lean i Ringebu Kommune

Høsten 2012 sendte Ringebu Kommune 12 av sine ansatte fra ulike sektorer på kurs for å bli lean-veiledere. Allerede i 2013 begynte de å gjennomføre små lean-prosesser på områder som kantina i rådhuset og utstyrerrommet på Ringebu skole. I 2015 ønsket derimot rådmannsledelsen at det skulle gjennomføres en større lean-prosess som involverte og mobiliserte hele organisasjonen. Valget falt på kommunens faktureringsrutiner. Formålet er i følge rådmannsledelsen å ”undersøke om det kan være mulig å forbedre, rasjonalisere og kvalitetssikre faktureringsarbeidet som utøves rundt om i de ulike enheter, og dermed også sikre kommunens inntekter på en best mulig måte” (Ringebu Kommune, u.å-a). Valget av faktureringsrutiner som leanprosess var stort og omfattende, men de hadde også muligheten til å oppnå store resultater ved å involvere så mange deler av organisasjonen.

Gjennom våre kvalitative intervju fikk vi et innblikk i hvordan Leanprosessene i Ringebu hadde foregått og ikke minst, blitt oppfattet av de ansatte. Som nevnt tidligere brukte ikke Ringebu Kommune eksterne leanveiledere, men i stedet gikk utvalgte ansatte gjennom skoleringsprogrammet innenfor Lean som blir gjennomført av KS. Som vi nevnte i innledningen er kunnskap og forståelse viktig for effektiviteten, og vi syntes det var viktig å få synspunktene til de ansatte, på hva lean var for dem og hva de syntes om både opplæring og effektivitet.

Raufoss versus Molde – hvor finner vi Ringebu?

Ringebu har hentet inspirasjon fra flere aktører, og har sett til både Raufoss og Molde når det kommer til arbeidet med lean som verktøy. Der SINTEF Raufoss definerer lean som et verktøy som ”både er en overordnet filosofi for samhandling av arbeidsoppgaver og organisering, og en rekke verktøy som kan implementeres på et mer operasjonelt nivå” (SINTEF Raufoss Manufacturing, 2017), har Molde kommune definert hensikten med lean slik: ”Lean styrker organisasjonens evne til måloppnåelse. Gjennom forbedringskultur skal Molde kommune gjøre utvikling til en integrert del av den daglige driften” (Ålmo, 2015). Ut fra disse to definisjonene ser vi at SINTEF Raufoss og Molde kommune har ganske ulikt syn på hvordan lean som verktøy skal brukes og implementeres i en organisasjon. Der SINTEF Raufoss har ganske likt syn som Toyota og det fokuseres mest på produksjon, har Molde kommune integrert lean i sin overordnede strategi som et verktøy som skal bidra til måloppnåelse for både ansatte og brukere i kommunen. Som en

av veilederne sa under intervjuet: ”Du har Molde på ene kanten og Raufoss på andre kanten, også driver vi på å surrer litt i midten. Vi har vel funnet en måte som fungerer sånn cirka for oss.”²

Lean i praksis

Fellestjenesten som pilot

Etter opplæringen fra KS, ble det bestemt at lean-veilederne skulle gå i gang med et pilotprosjekt i kommunen. I dette pilotprosjektet ble det bestemt at det var fellestjenesten som skulle være gjenstand for lean-prosess. Under piloten var alle lean-veiledere tilstede, slik at de skulle være samkjørte foran prosessene i de andre avdelingene. Grunnen til at valget falt på Fellestjenesten var at en ansatt der allerede hadde vært involvert i lean-prosesser tidligere, og at det i Fellestjenesten faktureres for mye forskjellig. Selve faktureringsprosessen starter når fakturagrunnlaget er oversendt til faktureringsansvarlig og stopper når fakturaen er sendt ut (Ringebu Kommune, u.å-b). Selv om opplæringen og kursene fikk blandet mottakelse virker det likevel for at både veiledere og ansatte var godt fornøyde med pilotprosjektet, der læringsutbyttet var stort og man fikk ny giv til å på med et større prosjekt. I Ringebu Kommune var ideen at veilederne ikke skulle bedrive lean i egen avdeling, men i stedet komme inn som uvitende.

Prosesen i kommunal fakturering

Oppdraget med å forbedre kommunens faktureringsrutiner ble gitt til ”lean-gruppa” som allerede har vært gjennom kurs i lean-veiledning. Prosessen ble ansett å være så stor at den ble delt inn i tre delprosesser, produksjon av fakturagrunnlag, fakturering og purring/inkasso. De besluttet å ta en prosess om gangen, og valgte å starte med fakturering (Ringebu Kommune, u.å-a). Målet med prosessen var å effektivisere faktureringen. Prosessen ble så delt inn i tre deler. Det ble først avholdt et formøte, så kjørte de kortlegging og intervju og til sist redesign med handlingsplan. Spesielt for denne prosessen var at alle ni lean-veilederne i kommunen var involvert. De ble delt opp i tre grupper som skulle kjøre kartlegging på faktureringsansatte i ulike avdelinger i kommunen. På denne måten kunne de avdekke utfordringer ved de ulike avdelingene, og også sammenlikne hvorvidt ansatte på ulike avdelinger hadde de samme utfordringene når det kom til

² Informant 4

faktureringsprosessen. Arbeidet med faktureringsprosessen begynte kort tid etter at pilotprosjektet var fullført. Det som er spesielt med denne prosessen er at den går på tvers av de ulike etatene i kommunen, altså kan man kort fortalt si at den berørte alle som skrev ut en faktura. Som vi har sett kunne veilederne på tvers av avdelinger komme for å stille de ”dumme” spørsmålene. Det man imidlertid gjorde her var å forenkle denne kortleggingen, der man fikk bort stoppeklokken. De fokuserte ikke på hvor lang tid hver enkel oppgave tok, men heller hva som ikke fungerte og hva som kunne forbedres.

Formøte

Formøtet ble kjørt i lederforum. Der ble det diskutert rundt fellestjenesten som var pilotprosjekt, og det ble identifisert mål for den omfattende prosessen. Målet var effektivisering av fakturering (Ringebu Kommune, u.å-a). Det var også her i lederforum at de avklarte start og stopp for prosessen de skulle leane. De fant at avklaring og avgrensing av en prosess var svært viktig, slik at veilederne visste hva de hadde som mål å finne ut og slik at de holdt seg innenfor temaet.

Kortlegging og intervju

Når det gjøres kortlegging og intervjuer er ikke lenger lederne med i prosessen. Her er det de ansatte som skal komme med innspill til hva de mener om arbeidsprosessene. Veilederne stiller spørsmål rundt hva som gjøres og hvordan, og sammen utformer de en tavle som er grunnlaget for prioriteringsmatrisen og handlingsplanen.



(Ringebu Kommune, u.å-a)

Dette er en av tavlene som ble laget under en av kortleggingsprosessene i Ringebu. Vi ser at de har satt opp ulike temaer og utfordringer knyttet til hver av dem. De har benyttet seg av fargekoder slik at de kan skille mellom ulike viktighetsgrad. Ved å gjøre det fikk de god oversikt over hva som skulle prioriteres, hva som var enkle løsninger og hvilke områder som krevde en mer omfattende gjennomgang. Basert på denne tavlen, som gjaldt tilfeldig fakturering lagde de en prioriteringsmatrise der det ble sortert ut hvilke elementer som ble til nye prosesser og, hva som ble karakterisert som raske løsninger (quick hits), 30-dagers plan og eventuelt elementer de skulle hoppe over. Prioriteringsmatrisen la grunnlaget for redesign, og så i dette tilfellet slik ut:



(Ringebu Kommune, u.å-a)

Som vi ser ut fra matrisen så ble ingen av elementene fra kortleggingen droppet i dette tilfellet. Det kan vitne om at det som kom frem var fornuftige og viktige endringer for å oppnå en mer effektiv faktureringsjobb.

Redesign

Under redesign sorterte de lappene fra prioriteringsmatrisen i ulike temaer, for så å lage en handlingsplan for gjennomføring av tiltakene. I denne fasen var tjenesteleder/avdelingsleder med igjen, og sammen med lean-veilederne ble handlingsplanen utarbeidet (Ringebu Kommune, u.å-b). Her ble det også avklart hvem som hadde ansvaret for at de forskjellige tiltakene ble gjennomført. Ansvaret for gjennomføring faller på den enkelte leder og de ansatte i hver avdeling. Tavlen for redesign ble sende sånn ut:



(Ringebu Kommune, u.å-a)

Vi velger i dette tilfellet å ikke spesifisere mer om selve prosessen, og vil heller fokusere på hvilke effekter lean-prosessen hadde for de ansatte som fakturerer i Ringebu kommune.

Kunnskap, opplæring og kurs

Da vi spurte både veiledere og ansatte om de hadde hørt om lean før prosessen ble startet opp fikk vi en del varierende svar. De som hadde hørt om det, hadde i hovedsak hørt om Toyota-modellen, altså TPM. Likevel virket det for de fleste litt ukjent å bruke denne metoden i offentlig sektor. De fleste hadde heller ikke hørt noe særlig om lean, verken i offentlig eller privat sektor. De ansatte som var utvalgt til å være leanveiledere fikk som nevnt opplæring i regi av KS. Dette foregikk gjennom samlingsbaserte kurs, der lean i offentlig sektor ble presentert. I følge mange av informantene var ikke dette kurset tilfredsstillende. Det ble påpekt av informantene at dette kurset var i overkant ”dansk”, og en av informantene sa også at det bar preg av å være direkte oversatt, og at det var heller ikke var gjort noe forsøk på å tilpasse det til omgivelsene.

Under dette kurset ble deltakerne delt inn i grupper som skulle kjøre hver sin leanprosess, men det virket som om dette ikke gikk helt som de skulle. Tanken var i følge en av informantene at Mye av grunnen til at dette opplegget ikke var tilfredsstillende, ble av informantene pekt på for å være manglende kunnskap om hva lean var og hvordan det skulle brukes i forkant av opplæringen. I tillegg kom det fram at informantene mente at KS sitt opplegg var noe rigid i sin utforming. Slik sett virker det for at informantene syntes det var vanskelig å forstå hvordan lean kunne brukes i egen kommune. I tillegg var det stort fokus på tid og tidsbesparelse.

Presentasjon av funn

Etter mange gjennomgang av de transkriberte tekstene og de utvalgte sitatene satt vi igjen med tre hovedkategorier:

- Effekter av lean og lean i praksis
- Erfaringer med og forståelse av lean
- Medvirkning og engasjement

I kvalitative forskningsintervjuer er det ikke mulig å lage klare skiller mellom tolking og analyse. Thagaard (2013) påpeker at siden refleksjoner rundt innsamlede data foregår gjennom hele prosessen, så vil tolkning og analyse gjennomgående overlappe hverandre. Oppfatninger rundt hva informanter mener med både utsagn og uttrykk gjøres helt fra intervjuet starter til analysen er ferdig. Selv om det forsøkes å ha en strukturert gjennomførelse av de ulike stegene vil de naturlig gå inn i hverandre ved bruk av kvalitativ metode.

Effekter av lean og lean i praksis

Alle informanter er enige om at innføringen av lean har hatt effekt på prosesser og rutiner i kommunen, men det er store ulikheter i hvordan det har påvirket den enkeltes arbeidshverdag. Naturlig nok har de ansatte som bedriver fakturering merket større endringer enn det veilederne har.

En av veilederne sier ”den har nok ikke endret seg så veldig mye, bortsett fra at det...en blir kanskje enda mer fokusert på å gjøre ting på andre måter”.³ Dette er et viktig tema for de fleste av veilederne i Ringebu kommune. Flere av dem presiserer at lean har bidratt til å øke bevisstheten rundt rutiner og arbeidsoppgaver, og at mange prøver å tenke over hvordan oppgaver utføres.

Effektivitet

Ett begrep som stadig dukket opp hos samtlige av informantene var ”effektivitet”. Flere opplevde at noen av de gamle rutinene var tungvinte, men de ble likevel utført på samme måte. Det var ikke før lean-veilederne begynte å stille sine ”dumme spørsmål” at de forsto at det de gjorde ikke bare var tungvint, men noe av det var også totalt unødvendig. Dette gjelder blant annet dokumenter som ble skrevet ut og plassert i permer uten at noen visste helt hvorfor. Det er tidkrevende å skrive ut og plassere dokumenter i ulike permer, og dette viste seg å være totalt unødvendig bruk av ressurser siden ingen hadde behov for permene i ettertid. ”Blant annet var det et bilag som alle tok ut på papir, og så satte vi det inn i en felles perm...Og ingen visste egentlig hvorfor vi gjorde det”.⁴ Ved at lean-veilederne gikk gjennom denne typen rutiner fikk de kvittet seg med muda og oppgaver som ikke var nyttige for noen av de involverte. Effektivitet er selve kjernen i lean, og ved å avdekke tidstyver vil oppgavene gå lettere og få bedre flyt. Dette er et klassisk eksempel på det som kalles unødvendig lagring, som er en form for sløsing (Ellingsen, 2013).

Rutiner og utnyttelse av forsystemer

Det var ikke bare kutting av unødvendige arbeidsoppgaver som førte til en mer effektiv arbeidshverdag for de ansatte. Innenfor fakturering ble det bestemt at alle enheter skulle ta i bruk forsystemer for å forenkle prosessen med innhenting av informasjon og utsending av fakturaer. Noen av avdelingen hadde så vidt tatt i bruk enkelte deler av forsystemene, men de hadde fremdeles mye å gå på når det kom til full utnyttelse av systemene. Dokumentene vi har fått tilsendt viser en oversikt over hvilke deler av forsystemene de ulike faktureringsavdelingene benyttet seg av før og etter lean-prosessen.

³ Informant 4

⁴ Informant 6

Informantene er enige om at innføring av forsystemet bedret arbeidsprosessene, men det var også noen utfordringer som var vanskelige å løse. Fakturering skjer på alle områder i kommunen, og er fordelt på mange ansatte som også innehar mange andre oppgaver. Derfor er fakturering kun en liten del av deres arbeidsoppgaver. Ved å gå inn for å utforske og lære seg mer om forsystemene de hadde tilgjengelig fikk de raskt se at forsystemet kunne benyttes i mye større grad enn de hadde gjort.

Under kortleggingsfasen kom det frem at mange etterlyste felles rutiner for fakturering. Store deler av informasjonen er basert på personlige erfaringer, og alle har egne rutiner for fakturering som ikke er nedskrevet noe sted (Ringebu Kommune, u.å-c). Etter en gjennomgang av rutiner dannet de seg felles kompetanse for hvordan oppgavene skulle utføres.

Ansvarsfordeling og kompetanseheving

”Jeg tror nok mange av forsystemene kanskje hadde blitt tatt i bruk likevel, men kanskje lean-prosessen kunne være en god tankevekker til å plassere ansvaret der det egentlig hører hjemme.”⁵

Siden fakturagrunnlagene ble sendt til de ansatte på ulike måter, både manuelt og elektronisk, ble mye av tiden som skulle brukes på fakturering brukt på å legge inn grunnlag i systemene. Ved at forsystemene ble tatt i bruk ble oppgaven om å legge inn fakturagrunnlag i noen avdelinger flyttet ut til de enheter det skulle faktureres for. Blant annet i skolene ble nå ansvaret for å legge inn opplysninger flyttet ut til lederen som så sender inn informasjonen til faktureringsansatt en gang i måneden. I dette tilfellet lå ikke utfordringen i selve faktureringsprosessen. *”For at ting skulle gå greiere så var det kanskje bedre forståelse og opplæring ute av de som lagde fakturagrunnlagene, ikke hos meg som satt å skulle produsere selve fakturaen.”⁶*

⁵ Informant 6

⁶ Informant 6

Små prosesser og store gevinster

I alle avdelinger oppnådde de resultater i den forstand at forsystemer ble tatt i bruk i større grad, og det hadde effekt på ressursbruk og bedre oversikt over arbeidet. Men i en avdeling, MGRS, tok de prosessen ett hakk videre. MGRS står for Midt-Gudbrandsdal regnskaps- og skatteoppkreverkontor, og er et interkommunalt samarbeid mellom Ringebu og Sør-Fron kommune. De fortsatte med små lean-prosesser i regi av sin tjenesteleder, og oppnådde til slutt en regnskapsavdeling helt uten papir. De prøvde ut og lærte seg nye systemer og rutiner, og merket fort at de sparte både tid og ressurser med den mye måten å arbeide på.

Selv om dette var en stor prosess, og bød på store forandringer, er det blant våre informanter en rådende oppfatning om at dette var en suksess. Resultatet ble som tidligere nevnt at man fikk bort en hel stilling i regnskap, og at man fikk et papirløst system, noe som også betydde at man måtte lære seg nye IT-systemer. Da vi spurte om hvorfor dette gikk bra, fikk vi stort sett like svar hos de fleste. Siden prosessen var stor og siden man kanskje ikke visste helt hva man begikk seg ut på, var det viktig å ta små steg om gangen. Det vil si små, men bevisste og sikre steg. Samtidig så hadde man god kommunikasjon med hverandre, og man satte av tid til å anskaffe og å lære det som trengtes av IT-løsninger. De ble underveis så engasjerte i de små prosessene som sammen skulle gjøre dem papirløse at de til og med tok kontakt med sine leverandører for å undersøke muligheten for å få elektroniske fakturaer. I stedet for å sitte å punche inn fakturaer i systemet som før, jobbet de heller systematisk med å få leverandørene til å sende fakturaer elektronisk.

For eksempel så begynte man på MGRS med ting som var slitsomme som momsoppgjør. Dette var omfattende og tok mye tid, men ved at man satte av en dag og fikk utarbeidet nye rutiner som gjorde dette enklere, samtidig som man så konkrete resultater, ble motivasjonen holdt oppe. Dette førte igjen til at man var ivrig etter å gå videre til det neste punktet på listen. Det kom også frem at prosessen virket utviklende på de ansatte siden dette var nytt og også utfordrende, i tillegg til at de ansatte fikk brukt sin kompetanse. Samtidig var det viktig å anerkjenne de resultater som tidligere har blitt oppnådd, det var viktig å ha respekt for hvordan ting ble gjort før og ikke bare forkaste det.

”Jeg tror alle satte veldig pris på det...for dette er folk med god kompetanse og som er drevne og kan system, og da går man litt lei.”⁷

Erfaringer med og forståelse av lean

Ingen av våre informanter hadde vært med på lean-prosesser før de startet opp i Ringebu kommune, så når det kom til erfaringer stod alle på ”bar bakke” og med lite kompetanse på området. Noen hadde hørt om Lean, og de aller fleste forbandt det med Toyota og vareproduserende bedrifter. *”Jeg hadde hørt om det gjennom Toyota, ikke sant, som er store på det. Men det var jo litt fremmed at det skulle brukes i det offentlige da.”⁸* For de fleste virket nok lean litt fjernt, siden det lille de visste om det fra før kom fra privat sektor og samlebåndsproduksjon. Etter å ha vært på det første informasjonsmøtet fikk de likevel inntrykk av at dette var et verktøy som kunne benyttes i det offentlige på lik linje som i det private. Det første informasjonsmøtet var for alle tjenestelederne, mens veilederne ble involvert i andre runde før de ble sendt på kurs i regi av KS.

Veiledning, forståelse og forankring

Etter kurset var det litt blandet oppfatning av lean og hvorvidt det kunne brukes som verktøy i kommunen. *”Det skulle være slik og slik form og sånn måtte vi gjøre og sånn måtte vi gjøre, og det så vi kanskje at var litt vanskelig å omsette til vår organisasjon.”⁹* Selve kurset ble altså ikke oppfattet som utelukkende positivt, og det utviklet seg litt motstand mot lean som følge av opplegget til KS. Motstanden dreide seg ikke så mye om lean som verktøy, men mer om hvordan det ble lagt frem og hva de hadde fokus på underveis i kurset. Derfor er det desto mer imponerende at de fortsatt ønsket å prøve lean i kommunen. De var jo i utgangspunktet positive til Lean som verktøy, og ut fra KS sitt kurs dannet de seg en felles forståelse av hva Lean handlet om og hvordan de kunne bruke det i sin arbeidshverdag. Til tross for at de ikke var overbevist av opplegget fra KS, klarte de å finne ”sin versjon” av Lean som de følte at kunne passe inn i kommunens kontekst. Uavhengig av hvilket verktøy man bruker er det viktig at det gjøres på ”deres måte”, som er tilpasset både kultur, omgivelser og tradisjoner (Wig, 2013).

⁷ Informant 2

⁸ Informant 2

⁹ Informant 2

Når de begynte med faktureringsprosessen, hadde alle veilederne jobbet med mindre prosesser tidligere. Dette var derimot den mest omfattende prosessen i kommunen så langt, og ulikt fra de tidligere prosessene var nå alle lean-veilederne involvert. Det var derfor desto viktigere at alle hadde en felles forståelse av hvordan denne prosessen skulle utvikle seg. Alle var med på prosessen i fellestjenesten, som var deres pilotprosjekt, slik at de fikk noen lunde likt utgangspunkt for resten av lean-prosjektet der de delte seg inn i grupper.

Siden veilederne ble delt inn i tre grupper var det knyttet stor spenning til resultatene underveis i prosessen. De var godt forberedt på forhånd, og ble enige seg i blant om hvordan de skulle gå frem i kortleggingsfasen. Når man går gjennom en såpass omfattende prosess, og det er flere grupper som jobber uavhengig av hverandre er det alltid en risiko for at resultatene ikke kan sammenlignes. Det som veilederne opplevde som veldig positivt med prosessene var at de faktisk hadde stilt de samme spørsmålene og også fått ganske like svar fra de ansatte. *”Det som var veldig positivt da, var jo at vi møttes jo når vi hadde kjørt en sånn kortleggingsdag. Så oppdager en det at det er jo egentlig...altså det var jo nesten det samme som kom frem på forskjellige plasser, og det var jo samme spørsmålene vi stilte til alle også egentlig.”*¹⁰ De opplyser om at de ikke hadde laget seg en bestemt oppskrift, men at de hadde jobbet sammen i forkant for å skape et mest mulig likt grunnlag før intervjuene med de ansatte.

Dette viser ikke bare at veilederne hadde utviklet en felles forståelse for hva lean handler om, men også at fakturering på tvers av avdelingene hadde de samme utfordringene. Det viser også at ulike ansatte oppfattet prosessen ganske likt og hadde like synspunkter på hvordan faktureringsprosessen fungerte og hva som måtte forbedres. På bakgrunn av informasjonen veilederne fikk under kortleggingen kunne de altså komme med forslag og ideer til hvordan de kunne forbedre og effektivisere faktureringsprosessene for alle avdelinger i kommunen.

Sikring av inntekter

Ett av funnene fra prosessen var at mange opplevde utrygghet rundt det faktum at alt ble fakturert for. Flere opplevde at grunnlag for fakturering ofte hadde feil og mangler, og det ble mye merarbeid å gå gjennom og rydde opp slik at fakturaene ble riktige. I situasjoner

¹⁰ Informant 4

der fakturagrunnlaget var uklart hendte det også at feil faktura ble tilsendt kunder, noe som førte til enda mer ekstraarbeid for de ansatte (Ringeby Kommune, u.å-c). Ved å rydde opp i dette viste de at de ikke kun hadde fokus på å kutte utgifter, men også det å bruke lean-prosessen for å sikre inntekter i kommunen. ”Vi merker det på den måten at vi sikrer bedre inntekter og at vi kan si at vi dekker noe manglende midler på det at vi sikrer bedre inntekter inn i kommunen.”¹¹ Det er et viktig poeng med effektiviseringsprosesser som ikke alltid blir fokusert på. Lean-prosesser handler stort sett om å kutte muda i prosesser, og gjøre dem så effektive som mulig. Noen ganger vil det ikke bare føre til kutt av utgifter og sparing av ressurser, men også bedre sikring av inntekter ved at prosesser utføres på en bedre måte enn tidligere.

Medvirkning og engasjement

Under kategorien medvirkning og engasjement ser vi at det er store ulikheter etter som hvilken avdeling i kommunen informantene arbeider i. Noen av de ansatte opplevde stor støtte og sterkt engasjement fra sine tjenesteledere, mens andre satt med en følelse av at sine ledere ikke var like medvirkende og interessert i å engasjere seg i lean-prosessen.

Selv om alle har opplevd positiv utvikling som følge av lean-prosessen ser vi at de har kommet lengst i de avdelingene der tjenestelederne engasjerte seg. Ringeby har, som nevnt tidligere, lagt føringer på at ingen tjenesteledere skulle ”leane” sin egen avdeling. Når de startet opp lean-prosessen på faktureringsområdet ble dette vanskelig å gjennomføre. Alle veilederne deltok, og dermed ble det også sånn at noen var med på en prosess som direkte påvirket deres egen avdeling sin arbeidshverdag. Kortleggings- og redesignfasene ble fremdeles gjennomført på samme måte, og de ”dumme spørsmålene” ble stilt på lik linje som i andre prosesser.

Støtte fra ledelsen

Et annet tema var støtte hos lederne, eller mer spesifikt, mellomlederne. Vi spurte en av informantene om lederne støttet lean og svaret vi fikk var ”Nei. Jeg opplever at vi har veldig støtte på øverste nivå i kommunen, altså de har initiert det og de ønsker at det skal være lean i Ringeby kommune og rådmannsnivået har vært veldig på, og veldig positive.

¹¹ Informant 10

Men så har jeg på en måte, vi har vel savnet, ikke bare jeg, men vi har vel savnet mellomsjiktet, altså mellomlederne, tjenestelederne våre. Sikkert ikke alle, og det har sikkert vært veldig variabelt men en del, tjenesteledere synes vi har engasjert seg...altså det hadde vært lettere å dratt prosessen dersom de hadde vært der å dratt sammen med oss. For det er de som må drifte det, de som må sjekke ut at ting er gjort, egentlig”¹²

I mange avdelinger er fakturering, som nevnt tidligere, en relativt liten del av de ansattes arbeidshverdag, og det kan virke som at ikke alle tjenesteledere var like støttende til å gjennomføre denne typen lean-prosess. Det er imidlertid ikke mangel på vilje til å utvikle seg, men heller det at arbeidsdagen er så travel at de ikke har kapasitet til å følge opp nye prosesser.

Oppfølging

Det som imidlertid gikk igjen var at det ikke hadde vært særlig mye oppfølging etter at prosessen var ferdig. Slik en av informantene fortalte; at ”*det lever liksom sitt eget liv på en måte det nå, da for vi har kjørt en prosess og vi er liksom ferdig med den.*”¹³ En annen informant sa også at selv om lean-prosessen på fakturering var en suksess så hadde de vært lite involverte etterpå, og at de ikke hadde noen rolle på papiret som veiledere etter at prosessen var ferdig. Det virket dessuten som de fleste veilederne var svært interesserte i prosjektet og var nysgjerrige på å få hvordan prosessen hadde gått.

I avdelinger der lederne har vært engasjerte har også prosessen blitt fulgt opp i større grad, men i flere avdelinger har det vært manglende oppfølging i ettertid.

”Jeg tror utfordringen har vært at fakturering er så stort. Det omfatter alle avdelinger i kommunen. At det har vært en utfordring kanskje, å få alle til å følge opp det som er sagt, og å få det koordinert. Og få det fulgt opp da, for det involverer jo alle.”¹⁴

¹² Informant 5

¹³ Informant 3

¹⁴ Informant 7

Oppsummering

Når vi startet arbeidet med denne masteroppgaven ville vi som nevnt tidligere gjøre dette som en eksplorerende studie. Hovedsakelig lurte vi egentlig på om lean kunne fungere i offentlig sektor som omhandlet noe annet enn helse- og omsorgssektoren, og nærmere på hvordan de ansatte opplevde en japansk organisasjonsteori med opprinnelse i et stort multinasjonalt i praksis i en liten norsk kommune. Førte dette virkelig til en bedre arbeidsdag? Etter hvert som vi snakket med informantene, begynte vi å lure på om dette kunne kalles lean og hvordan dette kunne knyttes an til translasjonsteori og organisasjonsteoretiske oppskrifter. Vi visste ikke så mye om hva vi ville finne, og problemstillingen vår var åpen. Vi hadde riktignok teorier om hvordan organisasjonsteorier ble spredd som oppskrifter, hvordan disse ble mottatt og ikke minst, teorier om effektivitet fra rammeverket som er lean. Vi følte nok likevel at disse teoriene ikke sa oss nok om hvordan dette fungerte i praksis og det var også det som drev nysgjerrigheten vår.

Effekter av faktureringsprosessen

Selv om arbeidet med å bli papirløst i MGRS handlet mest om effektivisering og innsparing av ressurser, hadde det også en miljøvennlig effekt ved at de kuttet ned på papir og gikk over til elektroniske dokumenter. Ikke bare er det nyttig for organisasjonen, men det viser også at de bryr seg om miljøet og ønsker å benytte bedre og mer miljøvennlige løsninger.

Etter å ha snakket med ansatte som har hatt ulik involvering i faktureringsprosessen, ser vi også at de fokuserer på ulike effekter og resultater. De ansatte som fakturerer i det daglige legger vekt på at arbeidet har blitt mer effektivt, og har frigitt tid til andre oppgaver, mens på ledernivå har de også merket seg en annen viktig effekt av lean-prosessen, nemlig sikring av inntekter. Dette fokuset viser at Ringebu kommune jobber aktivt med å forbedre seg, og sikre kommunenes fremtid. De ønsker å utvikle seg som organisasjon og kommune, og tenker ikke bare kostnadskutting når det kommer til det å sikre en stabil økonomi.

Analyse av funn

Når vi nå har kategorisert begrepene som blir nevnt i intervjuene, er det formålstjenlig for vår forståelse å se hvordan lean har fortonet seg i Ringebu kommune. Først må vi huske på hvordan dette begynte, altså med et kurs i regi av KS. På dette kurset deltok de som ble valgt som veiledere i lean-prosjektet, og som skulle få en innføring i hvordan lean ”skulle gjøres”. Dataene vi har samlet inn peker på at KS-kurset fikk en negativ mottakelse av lean-veilederne, og dette blir begrunnet gjennom at det var svært rigid og generelt. Samtidig virket det for veilederne som at det materialet de ble presentert for var en direkte oversettelse fra et dansk opplegg. Kursets organisering var også problematisk, og en av veilederne påpekte at det strukturen falt fra hverandre. Likevel gikk man inn for å gjennomføre lean-prosjekter i kommunen. Først ble pilotprosjektet med fellestjenesten gjennomført, og deretter begynte man på det store prosjektet med lean i faktureringsprosessen. Dataene peker på at det var et sterkt engasjement fra veilederne om å få til lean-prosjektene, til tross for at kurset ble oppfattet som skuffende. Det ble lagt vekt på at medarbeiderne skulle komme med forslag til lean-prosjekter og det ble benyttet såkalt ”kortlegging” der man i fellesskap kom frem til forslag for utbedringer. Når man begynte skulle begynne med lean i faktureringsdelen til de forskjellige sektorene i kommunen var også dette et prosjekt som ble drevet av de ansatte. Her ble det lagt vekt på at man skulle utnytte de ansattes kunnskaper mer effektivt gjennom å la være å gjøre unødvendigheter. Særlig var fokuset på IKT-løsninger stort og resultatet ble at man fikk et papirløst system i MGRS. Dette ble godt mottatt av de ansatte og lean som prosjekt var i mars 2017 en viktig komponent i kommunen.

Hva peker dataene på?

Ved at vi kategoriserte begrep og uttrykk som vi mente var viktige, kunne vi se på hva som var felles for informantene, vi kunne også se hva de la vekt på og hva som var viktig for dem. Likevel er det ikke enkelt å si om de ansatte har fått en bedre arbeidsdag uten å si hva vi legger i dette begrepet. Følger man lean som filosofi og teoriretning vil en bedre arbeidsdag være en arbeidsdag som er effektiv og som gir mening. God flyt og mening *er* nettopp det som gir trivsel. I vår studie fant vi ut at det var nettopp dette man hadde forsøkt å gjøre, man hadde forsøkt å gjøre arbeidet mer effektivt, og man hadde forsøkt å utnytte de ansattes kunnskaper; altså hadde man forsøkt å få de ansatte til å føle at de betydde noe.

Som vi kan trekke ut fra kategoriene var det litt delte oppfatninger om hva som egentlig hadde forandret seg. For noen hadde lean-prosjektet betydd en vesentlig forandring, mens det for andre ikke var svært mye nytt. Likevel var det ingen som stilte seg negative til lean og forandringene som fulgte, og det virket for at de som var involverte i lean stilte seg positive til dette og syntes at dette var spennende. Det var også felles for alle informantene som hadde deltatt på KS sitt kurs, at dette kurset ikke var tilfredsstillende. Det interessante med funnene våre er at en av hovedkategoriene nettopp er mening. Dette er et tema som går igjen hos informantene, og det kommer ganske klart frem hos de fleste at lean har gitt dem en mer meningsfylt arbeidsdag. Selv om det nettopp var litt forskjellige opplevelser av hvor mye som hadde forandret seg, var det stort sett enighet om at de endringene som hadde skjedd, ga mening og bedre flyt. Vi mener derfor å ha belegg for å kunne si at lean i Ringeby Kommune har gitt de ansatte en bedre arbeidshverdag.

Når vi spurte de ansatte og lean-veilederne om deres kunnskaper om lean, var dette for å kunne se hvorvidt de faktisk brukte lean slik vi kjenner det fra litteraturen, og hvordan de forsto det. Etter hvert som vi snakket med informantene dukket imidlertid spørsmålet opp; er dette lean? Svaret på dette er egentlig nei. Dette er ikke lean slik vi kjenner det fra litteraturen. Et viktig uttrykk som dukket opp var at ”man må finne sin måte”.

Likevel brukte man mange av de grunnprinsippene som man finner i lean; tavler, kartlegging av verdistrømmen og fjerning av muda. Man unngikk likevel å snakke om de mest tekniske aspektene ved lean, og fokuserte heller på de som åpenbart var mest håndgripelige og praktiske.

Spørsmålet vi kan trekke ut av dette er dermed; er dette feil, eller en misoppfatning? Vi mener svaret på dette igjen er nei. Selv om dette ikke er lean slik vi kjenner det fra private vareproduserende bedrifter, er det en svært nært beslektet form for lean, som vi tidligere har nevnt som K-LEAN, eller Kommune Lean. Som vi også nevnte tidligere er det vanlig at kommuner ikke følger slike organisasjonsteorier til punkt og prikke, men i stedet utvikler sine egne varianter slik det passer dem. Slik er det også med K-LEAN; man bruker de prinsippene i teorien som man ser har nytteverdi og som er mulige å implementere, og forkaster det som man ikke ser på som vesentlig, eller som ikke er mulig å ta i bruk. Slik sett kan vi også sette lean i Ringeby Kommune i sammenheng med translasjonsteori og medarbeiderdrevet innovasjon.

Grunnen til at vi vil trekke inn medarbeiderdrevet innovasjon er at informantene ga tydelig uttrykk for hvordan de var en del av utviklingen gjennom deltakelse. Blant annet kommer dette til uttrykk gjennom kortleggingsprosessen, der man deltok på tvers av avdelinger, men også gjennom at prosjektet var lagt opp som et samarbeid både med tanke på at informantene snakket om god kommunikasjon med hverandre og tavlemøter. På denne måten kan man si at de ansatte hele tiden var en del av innovasjonsprosessen. Samtidig kan dette sees på som et uttrykk myndiggjørende ledelse. Ikke bare fikk de ansatte mer myndighet til å delta i utviklingen av en mer effektiv arbeidsdag, men de *følte* seg også mer myndiggjort.

På en annen side sier dette også noe om organisasjonsoppskrifter og translasjonsteori. Vi mener at dette viser hvordan organisasjonsoppskrifter kan spres, her spredte den seg gjennom KS, og det virket også for at dette ble oppfattet som moderne. Vi mener derfor at lean har blitt en slags mote, jamfør myteperspektivet. Vi mener at dette kommer til syne ved at det var et ønske fra KS om å innføre lean, og på den måten var det de som pushet organisasjonsoppskriften.

Det må også påpekes at informantene følte at KS presenterte en ferdig, standardisert oppskrift som ikke passet for dem. Dette betyr at oppskrifter som ikke tar hensyn til lokasjon og kultur, er vanskelige å formidle på en meningsfylt måte. Dette vises av hvordan veilederne følte seg fremmedgjort av kurset, der de påpekte at det var en direkte oversettelse fra dansk og lean i danske kommuner. Igjen peker dette mot lean som en mote, det spredte seg til KS fra Danmark, nettopp fordi det ble oppfattet som moderne og riktig. Samtidig resulterte den KS sitt lean-kurs til at lean-veilederne brukte sin translatorkompetanse og oversatte disse standardiserte oppskriftene til å passe sin egen kultur og lokasjon og dermed gjorde oppskriften til sin egen, altså en lokal variant.

Konklusjon

Vi mener på bakgrunn av dette å kunne si at lean har vært en suksess i å skape en bedre arbeidsdag ut i fra kriteriene vi har brukt for det som kjennetegner en god arbeidsdag. Først og fremst mener vi at dette kommer til uttrykk gjennom at det de ansatte føler at endringene har gitt dem en økt grad av mening, i tillegg var det også enighet om endringene har ført til bedre opplevelse av flyt i arbeidsdagen. Et sentralt tema var at man hadde begynt å stille spørsmål om hvorfor ting ble gjort slik det ble gjort; altså hadde man gått fra å gjøre ting av gammel vane til å begynne å spørre seg hvorfor man gjorde det slik og hvordan det kunne gjøres annerledes. Det er nettopp dette vi mener når vi hevder at arbeidet har blitt mer meningsfylt. De ansatte og veilederne, har dermed også blitt mer bevisste på å få bedre flyt i arbeidsdagen, og på den måten har de blitt bevisste på å få bort og begrense muda. I følge lean i litteraturen, som vi har nevnt tidligere, er dette to svært viktige faktorer i å skape trivsel i arbeidshverdagen. De ansatte må finne mening i det de gjør og de er nødt til å føle at de ikke sløser bort tiden på unødvendigheter. Samtidig har de ansatte vært med på prosessen, enten som veiledere eller ved at de har fått bidratt med forslag til løsninger og endringer, man kan dermed også se dette som et uttrykk for medarbeiderdrevet innovasjon.

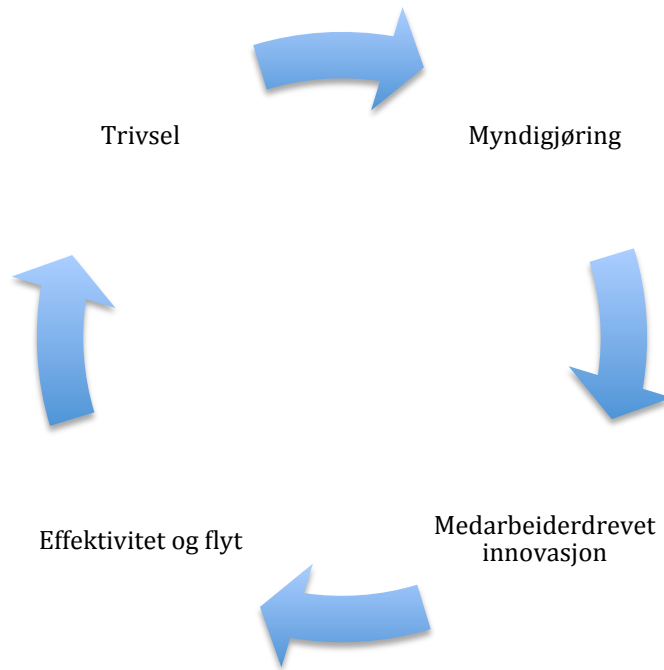
Vi mener også at Lean i Ringebu Kommune skiller seg betraktelig fra lean slik vi kjenner den fra måten lean blir praktisert på i private vareproduserende bedrifter. Som nevnt tidligere, kan dette sies å være K-Lean. Man har brukt de prinsippene fra lean som har passet best og sydd det sammen til sin egen løsning. Vi mener også at dette er en nødvendighet, i og med at en oppskrift utviklet for en privat vareproduserende bedrift ikke nødvendigvis vil være mulig å implementere i en kommune.

Samtidig ser vi også viktigheten av oppskrifter. Vi mener på bakgrunn av dataene at KS sitt lean-kurs ble oppfattet som en fiasko, nettopp fordi man ikke tok hensyn til at organisasjonsoppskrifter må tilpasses lokasjonene og kulturen de skal implementeres i. Ved å bruke en oppskrift som var beregnet på danske forhold og danske kommuner, ble dette oppfattet som fremmedgjørende og ukjent. Resultatet var likevel ikke at man mistet interessen for lean, men at man i stedet for gjorde slik K-LEAN-teorien tilsier, at man trakk ut det man anså som nyttig og brukte det. Man skreddersydd dermed lean på bakgrunn av lokasjon og kultur, og på denne måten fikk man det til å passe. Som en av informantene uttrykte så var det viktig å finne sin måte å gjøre lean på.

Vi mener at dette peker på to viktige ting. For det første er det nødvendig at organisasjonsoppskrifter tilpasses de forholdene det skal brukes på. Vi mener derfor at organisasjonsoppskrifter dermed ikke bare kan implementeres i hvilken som helst organisasjon på tvers av landegrensene. Organisasjonsoppskrifter må derfor tilpasses, de må tilpasses språket og de må tilpasses de gjeldende strukturer og kultur i den organisasjonen de skal benyttes i. Dette viser også at organisasjoner kan være svært ulike, selv om de på overflaten kan se ganske like ut.

Samtidig så belyser det også hvor viktig det er å inkludere de ansatte som en del av utviklingen og implementeringen av oppskrifter. Ved å la de ansatte ta del i lean-prosessen, har Ringebu Kommune oppnådd to ting. For det første har man gjennom medarbeiderdrevet innovasjon klart å utnytte de menneskelige ressursene i organisasjonen, slik at man fikk utarbeidet løsninger som var nyttige og sørget for bedre flyt. For det andre har man ved å myndiggjøre de ansatte, som også er en forutsetning for medarbeiderdrevet innovasjon, klart å gi de ansatte en økt følelse av mening. Slik sett mener vi å kunne hevde at lean-prosjektet i kommunen så langt har vært en suksess. Likevel kreves det i lean at dette prosjektet ikke blir avsluttet, men at man hele tiden ser etter hva man kan gjøre bedre, jamfør prinsippet om kontinuerlig forbedring.

På et mer generelt plan vil altså det vi har funnet ut tilsier at myndiggjørende ledelse, medarbeiderdrevet innovasjon og trivsel henger tett sammen med hverandre. Ved at man myndiggjør de ansatte, vil man på den måten kunne høste fordelene av deres kunnskaper og deres mangfold. Dette er en forutsetning for at man kan sette i gang en medarbeiderdrevet innovasjonsprosess der de ansatte er aktive deltakere som har makt til å påvirke sin situasjon. Siden det er de ansatte som ofte har størst kunnskap om hvordan deres arbeidsdag er, vil dette gjøre at de er i stand til å identifisere problemer, irritasjonsmomenter og tidstyver som ellers kanskje kan bli oversett. Dette fører i neste omgang til at man skaper meningsfulle innovasjoner i organisasjonen, som på den måten kan føre til bedre flyt og dermed økt effektivitet. Slik sett passer dette godt sammen med lean-prinsippene, med at målet er det samme; fjerne unødvendigheter som senker effektivitet og skaper brudd i flyten. Som vi har nevnt tidligere er dette i lean de viktigste kriteriene for trivsel i arbeidsdagen og vi mener derfor at disse prosessene dermed fører til en mer meningsfylt og effektiv hverdag. Dette vil dermed kunne gi en forsterkende effekt ved at de ansatte hele tiden får være med på å bidra til at organisasjonen utvikles.



I figuren over har vi forsøkt å illustrere denne teorien, som viser hvordan myndiggjøring kan føre til en selvforsterkende effekt. Likevel er viktig å påpeke at det finnes noen problemer. Som en av informantene våre presiserte, så er effektivisering et lederansvar, først og fremst. Det er dermed en forutsetning at lederen er engasjert og aktiv i prosessen når man myndiggjør de ansatte. Slik sett må det sies at selv om de ansatte er myndiggjort og deltar i prosessen, må man ha en viss grad av styring, slik at de ansatte ikke føler at de jobber i motbakke. Et tenkt scenario der denne modellen ville vært en fiasko er om lederen lar alt ansvar ligge på skuldrene til de ansatte, uten selv å være en aktiv deltaker. Dette ville kunne ført til at de ansatte hadde blitt demotiverte, de kunne mistet ”retningen” på prosessen og prosjektet ville dermed stoppet opp. Dette illustrerer også viktigheten av god kommunikasjon. Likevel er essensen i denne modellen at de ansatte må føle at det de gjør skaper mening. De må føle at det de gjør er av betydning. Det må i tillegg presiseres at selv om effektivitet og flyt er et viktig ledd i denne modellen, er det opplevd effektivitet og flyt vi snakker om. Som vi har vært inne på før er effektivitet i seg selv vanskelig å måle, særlig i en organisasjon som ikke er vareproduserende. Vi mener likevel at opplevd effektivitet og flyt er en viktig faktor for trivsel og for at de ansatte skal klare å yte mest mulig gjennom arbeidsdagen.

Modellen som vi har utviklet passer godt sammen med lean- og K-leanprinsippene, samtidig som den bygger på teoriene om myndiggjørende ledelse, medarbeiderdrevet innovasjon samt translasjonsteori. Det er derfor det også er viktig å påpeke at uavhengig av

hvilken organisasjonsoppskrift man bruker, er det viktig å ta hensyn til lokasjon, kultur og organisasjonskontekst. Vi mener også at vi kan si at lean-prosjektet i Ringeby Kommune ikke var en suksess nødvendigvis fordi de brukte lean, men i stedet ble det en suksess fordi de tilpasset lean til sin kontekst, lokasjon og kultur. Vi mener derfor at det var selve arbeidet med prosessen som gjorde at dette ble vellykket, at de valgte å fokusere på medarbeiderne og deres kunnskaper og at de aktivt fikk være en del av dette.

Til slutt er det også viktig å huske på at det har vært utfordringer knyttet til implementeringen av lean. Som vi har sett tidligere gikk dette hovedsakelig ut på at det hadde vært ønskelig med mer støtte fra tjenestelederne. Dette er noe både lean-veiledere og ansatte merket seg. Det er også et viktig moment for lean-prosjektet at det ikke blir regnet som avsluttet, men at man hele tiden jobber jamfør lean-prinsippet om kontinuerlig forbedring.

Litteraturliste

- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Aasen, T. M. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(03), 212-231.
- Amundsen, S. (2014). *Empowering leadership - leading employees to lead themselves: Exploration of central characteristics, implications, and self - other agreement of the empowering leadership construct*. Doktorgradsavhandling, Norwegian University of Science and Technology, Faculty of Social Sciences and Technology Management, Department of Education, Trondheim.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Blindheim, B.-T., & Røvik, K. A. (2011). Ledelse og bedrifters samfunnsansvar. I O. Ottesen (red.), *Ledelse: Å bruke teori i praksis* (s. 104-137). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Claes, D. H., Hveem, H., & Tranøy, B. S. (2012). *Global økonomi, krise og politisk styring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2017). Innovasjon i offentlig sektor. Hentet 09.06.2017 fra <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon>
- Ellingsen, P. (2013). *Brukerorientert ledelse i offentlig sektor*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fuglsang, L., & Rønning, R. (2013). Spredning av innovasjon i kommunene: Inspirasjonsnettverk og reduksjon av usikkerhet. I T. Ringholm, H. Teigen & N. Aarsæther (red.), *Innovative kommuner* (s. 87-102). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Hatch, M. J., & Thorbjørnsen, K. M. (2001). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hopper, T., Scapens, R. W., & Northcott, D. (2007). *Issues in management accounting* (3. utg.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2013). *Ansvarlig og lønnsom: Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Krugman, P. R. (2012). *End this depression now!* New York: W. W. Norton & Company.
- Levin, M. (2012). *Demokrati i arbeidslivet: Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Modig, N., & Åhlström, P. (2014). *Dette er Lean: Løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica Publishing.
- Ottesen, O. (2011). *Ledelse: Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringebu Kommune. (u.å-a). *Lean - Kommunal fakturering: Bestilling fra rådmannen*. Upublisert dokument.
- Ringebu Kommune. (u.å-b). *Lean-prosjekt: Effektivisering av fakturering*. Upublisert dokument.
- Ringebu Kommune. (u.å-c). *Lean: Kommunal fakturering*. Upublisert dokument.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5. utg.). Los Angeles: SAGE.
- SINTEF Raufoss Manufacturing. (2017). Kompetanse. Hentet fra <http://www.sintef.no/sintef-raufoss-manufacturing-as/kompetanser/>
- Skirbekk, G., Gilje, N., Granberg, A., Holst, C., Slaattelid, R., & Skirbekk, G. (2007). *Filosofihistorie: Innføring i europeisk filosofihistorie, med særlig vekt på vitenskapshistorie og politisk filosofi* (8. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- St.meld. nr 7. (2008-2009). Et nyskapende og bærekraftig Norge. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>

- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Weber, M., Fivelsdal, E., & Østerberg, D. (2010). *Makt og byråkrati: Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wig, B. B. (2013). *Lean: Ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal arbeidsliv.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (Rev. utg.). New York: Free Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). *The machine that changed the world*. London: Simon & Schuster.
- Ålmo, K. (2015). Overordnet Lean-strategi og status for arbeidet med Lean. Hentet fra <https://www.molde.kommune.no/forbedringskultur.329058.no.html>

Vedlegg

Vedlegg 1. Godkjenning fra NSD

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 53978

Ifølge prosjektmeldingen skal utvalget informeres muntlig om prosjektet og samtykke til deltakelse. For å tilfredsstille kravet om et informert samtykke etter loven, må utvalget informeres om følgende:

- hvilken institusjon som er ansvarlig
- prosjektets formål / problemstilling
- hvilke metoder som skal benyttes for datainnsamling
- hvilke typer opplysninger som samles inn
- at opplysningene behandles konfidensielt og hvem som vil ha tilgang
- at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- dato for forventet prosjektslutt
- at data anonymiseres ved prosjektslutt
- hvorvidt enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven
- kontaktopplysninger til forsker, eller student/veileder.

Personvernombudet legger til grunn at forskere og studenter følger Høgskolen i Innlandet sine rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 14.06.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

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

Vedlegg 2. Intervjuguide

Intervjuguide

- Ledere, lean-veiledere og ansatte

Kort innledning

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

Innhenting av informert samtykke.

Veiledende spørsmål

Til alle

- Hvor lenge har du jobbet i Ringebu Kommune?
 - På avdelingen?
- Har du tidligere jobbet i en annen kommune eller en annen offentlig etat?
 - Hvor, og hvor lenge?
- Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?
 - Hva er dine viktigste/vanligste arbeidsoppgaver?
- Hvordan fikk dere først høre om lean?
- Hvordan er din forståelse av lean?
 - Hva legger du i begrepet lean?
- Hvordan synes du oppfølgingen av lean har vært?
 - I hvilken grad bruker dere lean i dag?
- På hvilken måte har arbeidsdagen endret seg etter at dere tok i bruk lean?
- Hvilken holdning hadde du til lean før prosessen startet?
 - Hva er din holdning til lean i dag?
- Hadde du som ansatt noen innflytelse på hvorvidt lean skulle tas i bruk?
 - På hvilken måte?
- Hvor godt kjenner du til formålet med lean?
- Hva oppfatter du at målet med lean har vært på din arbeidsplass?
- Hvordan synes du at lean fungerer i din arbeidssituasjon?
- Opplever du at tjenestene innenfor avdelingen har blitt bedre etter at lean ble implementert?
- Hvor kommer ideene til forbedring fra?
- Hvordan følges forbedringstiltakene opp?
 - Hvem følger dem opp?
- Hvilke konkrete forbedringer har blitt gjort?
- Hvordan fungerer bruken av tavler for dere?
 - Har dere hatt tavlemøter i etterkant av kartleggingen?
- I hvilken grad opplever du at lederne er opptatte av lean?

- I hvilken grad opplever du at dine medarbeidere er opptatte av lean?
- Hvordan arbeidet dere aktivt med funnene som ble avdekket i kartleggingen?
- Er det eventuelle andre forhold du ønsker å si noe om?

Til veiledere

- Hvordan ble du lean-veileder?
- Hva skjedde på veilederkurset?
- Hvorfor besluttet dere å sette i gang lean-prosesser?
 - Hvem besluttet dette?
- Hvordan startet dere lean-prosessen?
 - Hva ønsket dere å få ut av gruppearbeidet?
- Hvordan fungerte kortleggingsprosessen?
- På hvilken måte ble de ansatte tatt med i planleggingsprosessen?
- Gjorde dere det samme i den store fakturerings-prosessen som i pilotprosjektet?
 - Eventuelle ting som fungerte/ikke fungerte?

Til ledere

- Hvorfor valgte dere å bruke lean i faktureringsavdelingen?
- Hva ønsket dere å oppnå ved å bruke lean?
 - Hva var hovedmålet?
- Hvorfor besluttet dere å sette i gang lean-prosesser?
- Opplever du at de ansatte er opptatte av lean?
- Hvordan måler dere forbedring og resultater?
 - Har dette endret seg etter at dere implementerte lean?

Til ansatte

- I hvilken grad ble du involvert i lean-prosessen?
 - På hvilken måte, og i hvor stor grad?
- I hvilken grad ble du involvert i selve implementeringen av lean?

Tilleggsspørsmål

- Hvordan var prosessen der dere gikk over til kun elektroniske dokumenter?
 - Var dette målet med leanprosessen?
- Opplevde du noen utfordringer knyttet til det å endre system til elektroniske dokumenter?
 - Måtte dere lære nye teknikker/ny teknologi?
- På hvilken måte klarte dere å "leane" bort en hel stilling?
 - Hvilke prosesser gjorde at arbeidet ble mer effektivt?
- Har dere tatt i bruk prinsippene fra lean accounting?

- Ble det gjort noen endringer i måten dere fører regnskap og setter opp budsjetter på?
- Baserer dere målinger på finansielle eller ikke-finansielle mål?

Vedlegg 3. Liste over informanter

Informantliste, lean-veiledere og ansatte i Ringeby kommune

1. Konsulent
2. Tjenesteleder
3. Seniorrådgiver
4. Avdelingsingeniør
5. Undervisningsinspektør
6. Konsulent
7. Konsulent
8. Sekretær
9. Sekretær
10. Kommunalsjef