



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Organisasjonsmøte, oversettelse og motstand. Et norsk kraftselskaps møte med Lean.

Lotte Amundal

Totalt antall sider inkludert forsiden: 72

Molde, 09.06.2020



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 810077

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Dag Magne Berge

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato: 26.05.20

Forord

Denne oppgaven er skrevet på masterstudiet Samfunnsendring, organisasjon og ledelse, ved Høgskolen i Molde våren 2020. Den markerer avslutningen på min toårige masterstudie. En krevende periode i kombinasjon med jobb, men som har lært meg, og gitt meg mye.

Tema for oppgaven er valgt på grunnlag av undertegnede interesse for Lean og organisasjonsendringer. Valgt organisasjon er en veldig stor og innholdsrik bedrift. I utgangspunktet et veldig omfattende prosjekt, men innenfor et område jeg interesserer meg for. Det har vært et tidkrevende arbeid, med ulike utfordringer underveis i prosessen.

Jeg ønsker å takke min veileder førsteamanuensis, Dag Magne Berge som har bidratt med kunnskap, erfaring og innspill under studien. Dette har vært til stor hjelp og støtte gjennom prosjektet.

Videre en stor takk til respondentene og organisasjonen som har bidratt til innhold i oppgaven. Jeg er veldig fornøyd med intervjuene og muligheten for å komme i kontakt med så mange flinke og imøtekommende folk. Organisasjonen har vært støttende og inspirerende på samme tid. Det har vært veldig interessant tema å se inn i, samt lokalisere de punktene jeg har rundt tema for senere forskning.

Åfjord, Mai 2020

Lotte Amundal

Sammendrag

Hensikten med oppgaven er å se inn i organisasjonens implementering av Lean, eventuell motstand og hvordan dette påvirker implementeringsprosessen. Undersøkelsen er formet som en caseundersøkelse og skal kartlegge den unike organisasjonens forhold.

Organisasjonen er et anonymisert internasjonalt kraftselskap som produserer og driver energihandel med drift over hele Norge.

Lean har utviklet seg gjennom mange ledd fra oppstarten i Japan og til den oppskriften det har blitt for organisasjonen i dag. Med sine styrende prinsipper og overordnede målsettinger har jeg sett på fremdriften for innføringen innenfor nyinstitusjonelle begreper som myteperspektivet og translasjonsteori. Innføring av Lean innebærer en del prosesser og verktøy som fraviker fra organisasjonens opprinnelige kultur. Organisasjonen møter endringer stort sett med positivt sinn, men gjennom studien ser vi tendenser til motstand. Ansattes deltakelse er varierende, og er med på å påvirke utfallet for hvor godt resultat oversettelsen og implementeringen har.

Jeg har brukt kvalitativ metode for å undersøke problemstillingen. Dette for å komme i personlig kontakt med respondentene med muligheter for forklaringer og oppfølgingsspørsmål. Den kvalitative undersøkelsen har lært meg mye om både folk og organisasjon, det har også gitt meg dybde i temaet og forståelsen av Lean implementering. Teorigrunnlaget er basert på pensum fra masterstudiet.

Resultatene viser at organisasjonen har ulik fremdrift i implementeringen med ulike årsaker. Det ligger noe motstand til grunn, men ingen åpenbar motstand. Gjennom undersøkelsen finner jeg det som kan tolkes som stilltiende og taus motstand. Derimot er mine respondenter positive til utviklingen av det de mener er nyttige verktøy.

Summary

The purpose of the assignment is to investigate the organization's implementation of Lean, possible resistance and in what way this affects the implementation process. The case study is intended to map the unique organization's circumstances. The organization is an anonymous international power company that produces and operates energy trading with operations throughout Norway.

Lean has evolved through many stages from its inception in Japan to the recipe it has become for the organization today. With their guiding principles and overall objectives, I have looked at the progress of the introduction within new institutional concepts such as myth perspective and translational theory. The introduction of Lean involves several processes and tools that deviate from the organization's original culture. The organization encounters change largely with a positive mind, but throughout the study we see trends towards resistance. Employee participation varies and helps to influence the outcome of the results of translation and implementation.

I have used a qualitative method to investigate the case. This is to get in touch with the respondents with opportunities for explanations and follow-up questions. The qualitative survey has taught me a lot about both people and organization, it has also given me depth in the topic and understanding of Lean implementation. Theory is based on the syllabus from the master's program.

The results show that the organization has different progress in implementation with different reasons. There is some resistance, but no obvious resistance. I find features as tacit and silent resistance through the case study. On the other hand, my respondents are positive about the development of what they consider to be useful tools.

Innhold

1.0	Kapittel 1: Innledning	1
1.1	Bakgrunn og tema	1
1.2	Problemstilling	2
1.3	Oppbygning av oppgaven	2
2.0	Kapittel 2: Teori og tidligere forskning	3
2.1	Organisasjoner i endring	3
2.1.1	Translasjonsteori	4
2.1.2	Motstand mot endring	6
2.1.3	Nyinstitutionalisme.....	7
2.1.4	Myter.....	8
2.1.5	Implementering	10
2.1.6	Drivkrefter.....	10
2.1.7	Rask tilkobling, frastøting eller frikobling?	11
2.2	Lean.....	12
2.2.1	Et historisk perspektiv	12
2.2.2	Verktøykassa	13
2.2.3	Slank produksjon.....	18
2.3	Virkeligheten.....	19
2.4	Sammenheng mellom problemstilling og teori	21
3.0	Kapittel 3: Forskningsdesign og metode	22
3.1	Valg av forskningsdesign	22
3.2	Datainnsamling	23
3.2.1	Kvalitative intervju.....	23
3.2.2	Utvikling av intervjuguide	24
3.2.3	Beskrivelse av intervjuprosessen	24
3.3	Behandling og analyse av datamaterialet	26
3.4	Evalueringsmetode	26
3.4.1	Fordeler	27
3.4.2	Ulemper.....	27
3.4.3	Mulige feilkilder.....	28
3.4.4	Relabilitet og validitet	29

4.0	Kapittel 4: Analyse av datainnsamlingen	31
4.1	Forskningsspørsmål	31
4.2	Drivkrefter.....	33
4.3	Lean som myte/trend.....	35
4.4	Organisering og oversettelse	36
4.5	Motstand.....	39
4.6	Rask tilkobling, frastøting eller frikobling?	43
5.0	Kapittel 5: Diskusjon.....	45
5.1	Drivkrefter.....	45
5.2	Lean som myte/trend.....	46
5.3	Organisering og oversettelse	47
5.4	Motstand.....	48
5.4.1	Arbeiderkollektivet	49
5.5	Rask tilkobling, frastøting eller frikobling?	50
6.0	Kapittel 6: Oppsummering og konklusjon	53
6.1	Begrensninger ved oppgaven	55
6.2	Videre arbeid.....	55
	Referanser.....	57
	Vedlegg.....	59

Figurer

Figur 1: Fem prinsipper for Lean tenking (Womack and Jones, 2003)	14
---	----

Tabeller

Tabell 1: Kategorier for sløsing	17
Tabell 2: Posisjoner respondenter	25
Tabell 3: Oversikt forskningsspørsmål 1	32
Tabell 4: Oversikt forskningsspørsmål 2	32

Forkortelser

NPM – New Public Management

TPS – Toyota Production System

SOP – Standard Operasjonsprosedyre

5S – Sorter, systematisere, standardisere, skinne, sikre

TPV – Totalt Produktivt Vedlikehold

HMS – helse, miljø og sikkerhet

SMED - *Single-digit Minute Exchange of Die*

1.0 Kapittel 1: Innledning

I denne oppgaven vil jeg ta for meg organisasjoner og endringer. Organisatoriske omstillingsprosesser foregår over hele verden til enhver tid, og er i mange tilfeller resultatet av en påvirkning eksternt. En endring karakteriseres i mange tilfeller til å være til det bedre, men i virkeligheten trenger det ikke alltid å være slik. Ofte ser vi organisasjoner innføre endringer med samme innhold på omtrent samme tid (Amundsen og Kongsvik, 2019). Studien skal sette fokus på fordeler og ulemper med implementering av en av disse omstillingene, ut ifra undersøkelser presentert senere i studien. Lean production, heretter presentert som Lean, har vært en strategi for forbedring og rasjonalisering på global basis siden 1970-tallet, da forskere satte lys på Toyotas lønnsomme produksjonssystem (Rolfesen, 2014). Lean begynner å bli et godt kjent begrep, og har opp gjennom tiden vært definert på flere måter. Metodikken har lenge vært populær for effektivisering og tas stadig i bruk blant norske virksomheter.

1.1 Bakgrunn og tema

Etter 4 år i arbeidslivet har jeg erfart at organisasjoner stadig er presset til å forbedre effektiviteten. Det handler om å drive på best mulig måte for å oppnå størst mulig omsetning og lønnsomhet. På dette grunnlaget stiller jeg meg nysgjerrig til de som ikke ønsker å endre seg, og i så fall hvorfor? I forbindelse med Lean som forbedringsstrategi er det i tidligere forskning stilt mange kritiske spørsmål til denne typen omstilling. Jeg har lest flere ganger at Lean omtales som «management by stress». Perspektivet legger vekt på at alt av tid skal beregnes og det meste styres av en stoppeklokke.

Gjennom bachelor- og masterstudie i kombinasjon med arbeidslivet innenfor to ulike bransjer har jeg stadig lurt på hvorfor noen stiller seg negative til å implementere organisasjonsoppskrifter som er ment å være ment å være til det bedre. Jeg har opparbeidet meg en nysgjerrighet innenfor temaet endring og implementering av Lean. På det grunnlaget ønsker jeg å gjennomføre en undersøkelse som går i dybden av dette med utfordringer ved implementeringen av nye systemer og tilhørende tankesett. Gjennom denne undersøkelsen har jeg mulighet til å gå mer i dybden i en organisasjon som vil føre til at jeg vil kunne opparbeide meg økt kunnskap og forståelse rundt konseptet.

1.2 Problemstilling

Studien er formet som en casestudie, hvor jeg undersøker innføringen av Lean i en norsk organisasjon.

Ved hjelp av nyinstitusjonell teori som myteperspektivet, translasjonsteori og teoretiske begreper som endringskynisme og arbeiderkollektivet vil jeg stille følgende forskningsspørsmål:

- Hva var drivkreftene for implementeringen?
- Kan innføringen av Lean adekvat beskrives ved hjelp av myteperspektivet?
- Hvordan har organisasjonen håndtert implementeringen?
- Har organisasjonen tilpasset og oversatt oppskriften?
- Finner vi noen form for arbeiderkollektiv som har preget implementeringen?
- Kan vi knytte tilpasningen til Røviks begreper rask tilkobling, frastøting eller frikobling?

1.3 Oppbygning av oppgaven

For å svare på problemstillingen gjøres det først rede for teori. Dette kapittelet tar for seg teori jeg ser på som relevant i tillegg til tidligere forskning som omhandler translasjonsteori og motstand, myteperspektivet når det kommer til organisasjonsoppskrifter og oppskriften Lean som er hovedfokus i oppgaven. Deretter setter jeg problemstilling og teori i sammenheng. Videre presenteres den metodiske fremgangsmåten og hvilken metodisk avgjørelse som er gjort i forbindelse med undersøkelsen. Til slutt presenteres og drøftes empiri som er samlet inn ved hjelp av respondenter. Empirien kobles opp mot teorien for å svare på problemstillingen som presenteres i konklusjonen av oppgaven.

2.0 Kapittel 2: Teori og tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for teori som er aktuell for å besvare problemstillingen. Teorien skal danne rammeverket for forskningsspørsmålene presentert tidligere i studien. Først presenteres organisasjonsendringer i dagens utvikling, translasjonsteori og motstand mot endring. For å svare på problemstillingen er det nødvendig å si noe om hvordan organisasjonsoppskrifter overføres til en organisasjon. Videre presenteres nyinstitusjonalisme og myteperspektivet som har utviklet seg innenfor nyere institusjonalisme. Deretter presenterer jeg Lean og går inn på relevante verktøy for resten av studien.

Mye relevant teori er hentet fra pensum på mastergradsprogrammet i samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde. Fra faget «Innovasjon» stammer rapporten: *Fleksible organisasjoner: alternative strategier og arbeidsmiljømessige konsekvenser*, skrevet av Helge Ramsdal, Egil J. Skorstad og Øystein Strøm i 2009. Rapporten er basert på et forskningsprosjekt som tar for seg begrepet «fleksible organisasjoner» som går kritisk analyserende inn på en faktisk utvikling av organisasjoner. Kjell Arne Røviks verk har hatt en sentral rolle i denne oppgavens teorigrunnlag, da han har drevet forskning om kunnskapsgrunnlaget for organisatorisk omstilling. Videre har jeg brukt Oria til å søke etter pensum innenfor organisasjonsteori og Lean. Boka «Lean blir norsk» skrevet av Monica Rolfsen, prosjektleder for forskningsprosjektet «Lean Operations», har også vært sentral i teoridelen. Denne boka bidratt til en bredere forståelse av Lean også innenfor et historisk perspektiv.

2.1 Organisasjoner i endring

Vi kan koble kjennetegn på organisasjoner med begreper som forutsigbarhet og stabilitet. Det er viktig for organisasjoner å registrere usikkerhet i omgivelsene og å konfrontere seg med begivenheter som er av virkelig strategisk betydning (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Globaliseringen som har foregått de siste årene er en sentral faktor med tanke på den økende graden av endring i organisasjoner og i samfunnet. Vi har for eksempel en raskere vareflyt, større informasjonsdeling, økende kapitalflyt og økt konkurranse som preger graden av endring. Konkurransen er skjerpet og kundene mer mektige og kravstore enn noen gang tidligere (Ramsdal et. Al., 2009). Det er ingen organisasjoner som ikke berøres

av den globaliserte samfunnsendringen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Organisasjoner trenger å omstille seg i takt med omgivelsene for å være konkurransedyktige. Dersom den ikke gjør det, risikerer den en usikker skjebne i møte (Ramsdal et. Al., 2009). Problemet for mange bedrifter vil være balansen mellom kontinuerlig drift og behovet for innovasjon og endring.

Røvik (1998) presenterer en organisasjonsoppskrift som «*en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner*» (Røvik, 1998, s. 13). Fra 80-tallet og frem til i dag har vi sett en utvikling av utallige tilbud av oppskrifter rettet mot moderne organisasjoner. Men hva kan forklare denne voldsomme økningen? I litteraturen finner vi ofte to hovedforklaringer som vektlegger tilbydere og det politisk-ideologiske klima (Røvik, 2007). Tilbydere assosieres ofte gjennom utdanningsinstitusjoner med høyere status og konsulentselskap som lever av å utvikle og tilby nye organisasjonsideer (Røvik, 2007). Innenfor det politisk-ideologiske klima ser vi en nær kobling til offentlig sektor som har vært en stor pådriver for utvikling av organisasjonsoppskrifter. Det som menes er at oppfatningen av hvordan private forretningsvirksomheter ser ut og fungerer, implementeres og brukes som organisasjonsoppskrifter (Røvik, 2007). Denne metoden er ofte omtalt som New Public Management (NPM) som omhandler bedriftsøkonomiske løsninger i offentlig sektor (Røvik, 2007). NPM representerer en fellesbetegnelse for mange av forsøkene på å overføre forretningsinspirerte ideer fra privat til offentlig sektor.

2.1.1 Translasjonsteori

Translasjonsteorien, eller oversettelsesteorien som Røvik også bruker som benevnelse, handler om hva organisasjoner gjør med oppskriftene. Organisasjonene oversetter oppskriftene ved å omforme ideene selv, og lage lokale versjoner av dem (Christensen et al., 2015). Dermed får oppskrifter, som Lean, stadig nye utforminger gjennom spredning til nye organisasjoner og bransjer.

Overføring av organisasjonskunnskap kan deles inn i to typer prosesser.

Organisasjonsoppskrifter oversettes først ved at den hentes ut av en bestemt organisatorisk sammenheng som kalles dekontekstualisering (når kunnskap skal hentes ut). Deretter settes den inn i en ny organisatorisk sammenheng kalt kontekstualisering (når kunnskap skal

settes inn). Dette er to ulike prosesser, og det er ikke de samme aktørene som dekontekstualiserer og kontekstualiserer, men likevel gir det mening å se dem i sammenheng. Det argumenteres for at disse prosessene fruktbart kan knyttes sammen og forstås innenfor et translasjonsteoretisk perspektiv (Røvik, 2007).

2.1.1.1 Dekontekstualisering

Dekontekstualisering handler om å hente noe ut av en sammenheng, vi tenker da på tilfeller der en organisatorisk praksis eller en oppskrift identifiseres og hentes ut av en kontekst (Røvik, 2007). Målet er å identifisere praksiser, oversette dem til ideer for så å overføre dem til andre organisasjoner. Vi skiller mellom løsrivelse fra en organisasjon og pakking. Ved løsrivelse er hensikten å overføre ideen til en annen virksomhet. Pakking betyr at en bestemt idé eller oppskrift som sirkulerer innenfor en bestemt kontekst, forsøkes gitt en mer allmenn form slik at den blir mer overførbar til andre kontekster (Røvik 2007).

I dag finnes det et høyt antall konsulenter i markedet. Konsulentselskaper bruker store ressurser på å utvikle og tilpasse organisasjonsoppskrifter og gode løsninger for så å selge disse til organisasjoner. Gjennom å spre gode løsninger på markedet skapes det et økt press innenfor organisasjonsutvikling der organisasjoner presses til å adoptere de moderne løsningene som kommer på markedet. Spredning av oppskrifter gjøres på et kommersielt grunnlag fra konsulentene (Røvik, 2007).

2.1.1.2 Kontekstualisering

Kontekstualisering handler om etterspørsel, mottak, implementering og utnyttning av ideer og oppskrifter. Vi kan se på kontekstualisering som en oversettelse til en idémessig representasjon som skal gis igjen materielt i en annen kontekst. «Noe» hentes ut i en bestemt kontekst, overføres og søkes omsatt til og innsatt i en eller flere andre kontekster (Røvik, 2007).

Når en organisasjonsoppskrift overføres til en organisasjon vil den møte allerede etablerte arbeidsmetoder, formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, samt en kultur og andre fysisk materielle strukturer som bygninger, møbler, maskiner osv. Disse har allerede etablerte metoder å utføre arbeidet på. Her finnes det tydelige interessekonflikter og

konfliktlinjer, slik at implementeringen kommer til å møte en allerede etablert kontekst (Røvik, 2007).

Den hierarkiske oversettelseskjeden (Røvik, 2007) representerer fem sammenhengende argumenter og antakelser som bidrar til å forklare prosessen når ideer tas inn og blir tatt i bruk.

- Oppskrifter kommer inn i organisasjonen øverst i den hierarkiske strukturen, som vil si toppledelsen. Dette utgjør den viktigste kraften til oversettelse og spredning nedover i organisasjonen.
- Det er ledelsen som identifiserer problemer og utfordringer i organisasjonen. Ved å identifisere disse kan de hente inn mulige løsninger på de lokale problemene.
- Det vil være en begrenset frihet nedover i organisasjonen, da ledelsen har klare oppfatninger og planer for hvordan ideen skal implementeres.
- I en hierarkisk oversettelseskjede vil kontekstualiseringen av en idé forløpe seg sekvensielt (Røvik, 2007). Det vil si at prosessene utløses i toppen av organisasjonen og etappevis nedover. Underliggende nivåer foretar dermed oversettelser og tilpasninger før ideen går til neste nivå.
- Oppskriften må etter hvert konkretiseres og materialiseres, da den kommer inn i organisasjonen med et abstrakt og ubetydelig innhold. Oversettelse og tilpasning skjer når ideen beveger seg nedover i organisasjonen.

Røvik (2007) presiserer at mange empiriske tilfeller lar seg forklare med denne modellen, men observasjoner viser at denne modellen må modifiseres og suppleres. Jeg velger å ikke gå videre inn på denne diskusjonen, og går derfor heller inn på motstand mot endringer.

2.1.2 Motstand mot endring

Som tidligere nevnt i teorikapitlet er det nødvendig for bedrifter å endre seg for å kunne overleve. Likevel eksisterer det motstand mot endring. Det kan være flere årsaker til dette, men ofte forbinder vi det med stress og frustrasjon, da stabilitet og forutsigbarhet hevdes å være viktig for oss (Amundsen & Kongsvik, 2019). Vi kan dele motstand inn i to grunnmodeller som forklares med enten trygghet eller vekst. Innenfor trygghetsperspektivet handler det om hvorvidt vi som personer ønsker å beholde de trygge rammene, eller søke utvikling og vekst.

Lewins trefasemodell kan forklare mange av modellene basert på endring. I endringsprosesser går man fra normaltilstand til en form for ubalanse og videre til en endret normaltilstand. Enklere sagt: opptining – endring – innfrysing.

Motstand kan knyttes opp mot opptiningsprosessen til Lewin ved at motstand kan forklares som en indikasjon på at opptiningsprosessen har vært mangelfull (Amundsen & Kongsvik, 2019). Årsaken til dette kan være de ansattes skepsis til en usikkerhet med tanke på at de går en usikker tid i vente. Resultatet kan være noe annet enn det de ser for seg dersom opptiningen ikke er god nok. Det er mange forslag til hvordan en kan bedre denne prosessen. Armenakis et al. (1993) mener for eksempel at interne endringsagenter, også kalt ledere, har en sentral rolle i å redusere en slik usikkerhet (sitert fra: Amundsen & Kongsvik, 2019). Samtidig krever det mye av en leder. Lederen skal diagnostisere motstander og samtidig håndtere medarbeidere gjennom betenkingsfasen, reaksjonsfasen, nyorienteringsfasen og tilpasnings-/satsningsfasen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Motivasjon for den enkelte medarbeider kan med andre ord være svært krevende.

2.1.3 Nyinstitusjonalisme

Den nyinstitusjonelle teorien er i senere tid blitt utviklet, noe som tilsier at det er en relativt ung teori som har base i den tradisjonelle institusjonelle teori (Peters, 1999). Forskjellene inkluderer at den nye institusjonsteorien forutsetter at en organisasjon ikke er en lukket enhet, men avhengig av omverdenen (Eriksson-Zetterquist Et. Al., 2006). Teorien vektlegger at organisasjonen former seg over tid. Dermed er det vanskelig å styre og lede utviklingen på en målrettet måte.

Institusjonell teori er ofte blitt beskyldt for å være aktørløs og for å fremstille organisasjoner som enheter som passivt tilpasser seg institusjonelle omgivelser (Røvik, 2007). Innenfor det nyinstitusjonelle perspektivet er det mange retninger, men innenfor myteperspektivet forholder man seg til sosialt skapte normer som kommer fra omgivelsene og ikke internt. Dette nærmere forklart i neste kapittel om myter.

Et systemperspektiv er koblet opp mot en organisasjonsendring som et resultat av endringer i det omgivende miljøet, utenfor organisasjonen. En forklaring på at nye organisasjonsformer oppstår vil være globaliseringen og et stadig økende tids- og effektiviseringspress (Amundsen & Kongsvik, 2019). Utfordringen med dette perspektivet har vært symbolperspektivet, preget av institusjonell og nyinstitusjonell teori. I dette

perspektivet legges det vekt på at organisasjoner møter sosialt skapte normer og konvensjoner i sine omgivelser (Amundsen & Kongsvik, 2019). Et viktig motiv innenfor dette perspektivet omhandler det å opparbeide seg legitimitet utenfor organisasjonen. Presset fra omgivelsene handler om å bevise at man er moderne og følger utviklingen for å holde seg konkurransedyktig.

Organisasjonene overlever ikke ved å kun være effektive, de må også søke legitimitet i omgivelsene for å vise at de lever opp til forventningene som dannes eksternt. Gjennom denne prosessen blir organisasjoner mer like fordi de implementerer de samme normene skapt av omgivelsene (Blindheim og Røvik, 2012).

2.1.4 Myter

Hovedgrunnlaget for den nyinstitusjonelle skolen i organisasjonsteorien innebærer at det ikke er en tilstrekkelig betingelse for organisasjoners overlevelse å være effektive i teknisk-økonomisk forstand. Det er også nødvendig med legitimitet fra omgivelsene ved at man slutter seg til rådende verdier og normer (Amundsen & Kongsvik, 2019). Derav er det fornuftig å trekke inn og forklare mytebegrepet.

Men hvor kommer disse mytene fra? Vi forbinder det med “sannheter” og forklaringer på ting fra da vi var barn og som blir videreført på folkemunne. I organisasjonsteorien er ideene vanskelig å datere for hvor og når de har blitt til. Historiene forandrer seg etter hvert som de kommuniseres, og gjennom ulike situasjoner blir ulike fortellinger til. De ulike dateringene som oppstår har røtter i samme idé, men utspiller seg i litt forskjellige varianter (Christensen et al., 2015).

I boka *Organisasjonsteori for offentlig sektor* beskrives myteperspektivet med: «*mens kulturperspektivet fokuserer på verdier og normer som har grodd frem over lang tid internt i organisasjonen, er myteperspektiver mer opptatt av verdier i omgivelsene, og som er mer skiftende. De sosialt skapte normene i de institusjonelle omgivelsene kalles myter*» (Christensen et al., 2015, s. 75). Samtidig sier de «*de generelle ideene og det tidsriktige leder ofte til at myter også kan betraktes som moter, noe som «alle» offentlige organisasjoner skal ha innenfor en tidsperiode, inntil de går av moten og nye organisasjonsmoter kommer til*» (Christensen et al., 2015, s. 76). Eksempel på slike er: Lean-baserte prosesser, outsourcing, flate organisasjonsstrukturer og fristilte

organisasjonsformer. Organisasjoner som ikke evner å analysere trender som er verdt å ta inn til organisasjonen risikerer å bli utdatert, uten å forstå hva som kan ha gått galt. Boken omtaler også noe som er skiftende med begrepet mote. For å enkelt forklare forskjellen kan vi si at myter er ubestridte sannheter, mens den kan betraktes som en mote dersom den spres og gjør at organisasjoner blir mer like. Spredningen bidrar til en homogenisering av organisasjonsmangfoldet og resultatet er isomorfi, forklart i kapittel 2.1.5 *Implementering*.

Organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser hvor de konfronteres med normer for hvordan de bør være utformet. Disse normene er sosialt skapte perspektiver, hvor det forventes at organisasjoner klarer å gjenspeile dem ut til omgivelsene (Christensen et al., 2015). Ideene er samtidig rasjonaliserte myter, som vil si at de rasjonelle vurderingene som blir gjort, ikke er på et selvstendig grunnlag, men påvirket av trender og myter om hva som er hensiktsmessig og rasjonelt (Christensen et al., 2010). For at oppskriften skal kunne omtales som en myte, må den ha oppnådd en forbilledlig status som velfungerende, riktig og viktig (Røvik, 2007).

Når myter finner veien inn i organisasjoner, varierer det mellom en instrumentell eller institusjonell tilnærming. For å beskrive de to tilnærmingene kan vi si at en instrumentell tilnærming baserer seg på at en organisasjon står overfor et problem og søker en passende oppskrift å forholde seg til i problemløsningen. Innenfor en institusjonell tilnærming er det ofte noen i organisasjonen, gjerne i ledelsen, som får øynene opp for en oppskrift som vil være hensiktsmessig for sin organisasjon, der den presenteres før en eventuell videre implementering (Christensen et al., 2015). Påvirkningen kan ha flere røtter, men ekstern informasjon som medieoppslag, forskning og lignende kan administreres på en slik måte at budskapet virker mer overbevisende (Amundsen & Kongsvik, 2019). Innenfor mytespredningen skiller vi mellom tre ulike roller. Vi har utviklere, formidlere og de som i kraft av sin posisjon og status har evne til å autorisere bestemte oppskrifter slik at det i mange tilfeller virker inn på deres spredningsevne (Christensen et al., 2015).

I dag finnes det rasjonaliserte oppskrifter for organisasjonsstruktur, på personalfeltet, arbeidsprosesser, virksomhets- og økonomistyring der organisasjoner kan velge og vrake ut ifra hva de ønsker å bruke av metoder. Et eksempel på styring av arbeidsprosesser er metodikken Lean, som presenteres i kapittel 2.2.

2.1.5 Implementering

Når rasjonaliserte oppskrifter skal tas inn og tas i bruk kaller vi det for adoptering eller implementering. Videre skiller vi mellom tre grunner til å implementere organisasjonsoppskrifter, som også kan karakteriseres som isomorfisme. Isomorfisme er et resultat av at myter sprer seg og blir til moter, som videre fører til at bedrifter tar opp de samme handlingene og gjør at de blir mer like hverandre.

DiMaggio og Powell kaller dem tvangsmessig adoptering, normativ basert adoptering og mimetisk adoptering (Christensen et al., 2015).

Tvangsmessig adoptering innebærer at organisasjonen tvinges til å innføre bestemte oppskrifter, regulert av for eksempel lov og forskrifter. Dette gjelder et pålegg fra aktører som har makt til å komme med dem. Man har derfor ikke noe valg hvis det kommer en slik regulering.

Normativ basert adoptering skjer som en følge av ulike faggruppers profesjoners felles normer, verdier og kunnskaper (Christensen et al., 2015). Disse dukker opp og formes gjennom utdanningsinstitusjoner, foreninger og lignende (Meyer & Rowan 1977, DiMaggio & Powell 1983).

Mimetisk adoptering handler om at organisasjoner i situasjoner preget av stor usikkerhet prøver å etterlikne andre som man oppfatter har suksess med implementeringen (Christensen et al., 2015). Her implementeres det på grunnlag av at man ser andre lykkes..

2.1.6 Drivkrefter

Hvem er det så som konstruerer og bidrar til at organisasjoner implementerer oppskrifter? Drivkreftene er det som driver prosjektene fremover. Vi skiller mellom indre og ytre drivkrefter. Indre drivkrefter gjelder interne forhold som krever endring. Dette kan være dårlige arbeidsforhold, engasjement, dårlig effektivitet eller mangel på motivasjon hos de ansatte. Ytre drivkrefter finnes i omgivelsene og er noe som organisasjonen trenger å tilpasse seg. Dette kan skyldes endringer i markedet, teknologi, kunnskapsutvikling eller etterspørsel. Fremdriften styres ut ifra motivasjon og pågangsmot, og er det som får oss til å handle. En viktig drivkraft som preger samfunnet i senere tid er for eksempel det vestlige

moderniseringsprosjekt for eksempel (Røvik, 2007). To viktige aktørgrupper innenfor dette temaet er organisasjonsforskere og konsulentselskaper (Røvik, 2007).

2.1.7 Rask tilkobling, frastøting eller frikobling?

Når en organisasjon velger å implementere en rasjonalisert myte, starter det med at oppskriften vekker oppmerksomhet for en eller flere i organisasjonen, som presenterer den for andre aktuelle i organisasjonen, som forsøk på å ta den inn. Utfallet kan variere mellom disse tre begrepene som presenteres i boka «Organisasjonsteori for offentlig sektor» som mulige utfall når oppskriften forsøkes iverksatt. Studier viser at denne teorien ikke omhandler alle mulige utfall og ikke tar hensyn til tidsaspektet i stor nok grad (Christensen et al., 2015); rask tilkobling, frastøting eller frikobling.

Rask tilkobling innebærer at mytene kan relativt raskt bli iverksatt, og vil da med stor sannsynlighet gi de forventende positive virkningene. Forutsetningen er imidlertid at selve iverksettingen skjer rasjonelt og planmessig (Christensen et al., 2015). Et slikt utfall vil være sannsynlig dersom myten passer godt inn i den allerede etablerte kulturen, og da blir det gjerne lett å koble seg til.

Frastøting foregår når gapet mellom myte og organisasjon blir for stort, altså når den kommer i konflikt med gjeldende verdier og praksis. Oppskriftene blir tatt ut fra sine opprinnelige sammenhenger og deretter forenklet og popularisert. Det som skjer i implementeringen da er at det viser seg at oppskriften ikke passer så godt inn i organisasjonen likevel, dermed må forsøk på implementeringen legges vekk. Oppskriftene kan da beskrives som enkle og generaliserte fremstillinger som ikke tar hensyn til kompleksiteten som finnes i organisasjonene som forsøker å innføre dem (Christensen et al., 2015).

Frikobling setter organisasjonen i en dilemma-situasjon. På den ene siden ønsker organisasjonen å ta hensyn til effektivitet som innebærer de allerede godt innarbeidede rutinene, mens på den andre siden ønsker den å oppnå legitimitet ved å implementere de organisasjonsoppskriftene som er på moten ved gitt tidspunkt. Et argument for implementering kan være for å følge med i tiden, men det trenger ikke å bety at måten å jobbe på endres. Mytene blir på det grunnlaget bare til for å gi omverdenen inntrykk av at man følger myter som anses viktige eller populære (Christensen et al., 2015).

2.2 Lean

Lean har opp gjennom tiden fått flere betydninger på grunn av at bedrifter stadig fanger opp prinsippet, implementerer det og former det til sitt eget. Det er derfor vanskelig å finne en konkret definisjon av hva Lean er (Womack og Jones 2003, Rolfsen 2014, Modig og Åhlström 2014). Prinsippet blir omtalt som å være alt fra en organisasjonstrend, en ledelsesfilosofi, en effektiviseringsstrategi, et sett av prinsipper eller en samling verktøy. En felles forståelse handler om å eliminere sløsing, produsere mer og bedre, med mindre bruk av ressurser. I boka «Lean blir norsk» presenteres metodikken som en verktøykasse med fire skuffer som representerer standardisering, flyt, visualisering og kontinuerlig forbedring (Rolfsen, 2014). Disse er behandlet i kapittel 2.2.2 *Verktøykassa*.

Prinsippet setter kunden i fokus og fokuserer videre på økt lønnsomhet i organisasjonen. Strategien skal sikre økt effektivitet gjennom å jobbe smartere.

2.2.1 Et historisk perspektiv

Det gir lite mening å diskutere Lean som prinsipp uten å nevne Toyota. Til å begynne med fikk modellen oppmerksomhet gjennom deres måte å organisere produksjon på. Sammenlignet med andre bilprodusenter kunne de vise til en større masseproduksjon ved bruk av betydelig mindre kostnader. Dette vekke oppmerksomhet i omverdenen.

Opprinnelsen stammer fra Japan og Toyota Production System (TPS). Toyota var organisert på en måte som ga høyere produktivitet, bedre kvalitet og større fleksibilitet enn det andre bilprodusenter gjorde. Denne modellen ble døpt *Lean production* og kunne bli fremtidens standard for høyvolumproduksjon (Rolfsen, 2014). Dette foregikk i slutten av 1970-årene, og over tjue år senere ser vi Lean i bruk i en rekke bransjer.

Amerikansk bilindustri var noe Toyota hadde et godt øye til, og Toyotas pionerer var flere ganger i USA for å besøke Fords *River Rouge Plant* i Detroit hvor det foregikk masseproduksjon, spesialisering og samlebåndsproduksjon satt i et gjennomgående system. Amerikanske ingeniører hadde mange ideer som ikke fikk gjennomslag i USA, men fikk det i Japan. Edward Deming og Joseph Juran var begge amerikanere, som oppholdt seg over lengre perioder ved Toyota og andre japanske bilindustrier der de bidro til mange av de metodene vi i dag kjenner som japanske (Rolfsen, 2014).

Mot slutten av 70-tallet merket amerikanerne stadig sterkere konkurranse fra Japan, og oljekrisen satte fart på utviklingen ved at det oppstod en etterspørsel etter biler som brukte mindre drivstoff (Rolfsen, 2014). Dette kunne japanske produsenter, og det så omverdenen. Med det startet prosjektet «International Motor Vehicle Program», som skulle finne ut hva den japanske hemmeligheten gikk ut på (Rolfsen, 2014). Resultatet var tankene om hvordan organisere lønnsom produksjon. Ford var drevet av prinsippet om masseproduksjon, mens Toyota hadde lavere kostnader per enhet produsert på tross av et lavere volum. Videre ble boka «Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production» skrevet av Toyotas produksjonstalent Taiichi Ohno, oversatt til engelsk (Rolfsen, 2014). Som en følge av det ble produksjonsmåten spredt gjennom publikasjoner og hard konkurranse.

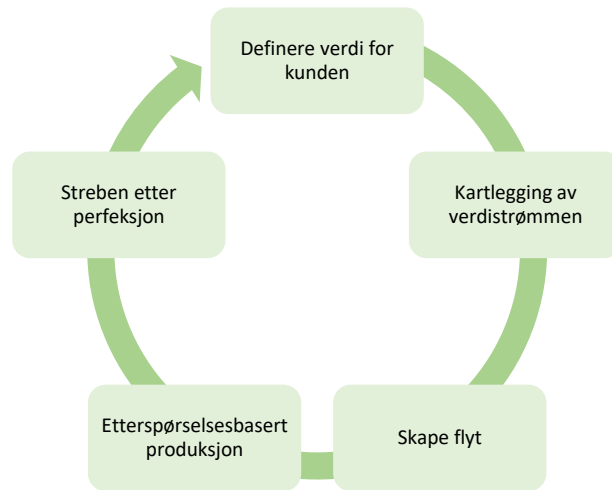
Motstand og kritikk ble etter hvert utviklet etter som oppskriften ble implementert, og det ble raskt rapportert om problemer knyttet til for eksempel arbeidsmiljø. Andre kategorier var økt stress, belastningsskader og økt sykefravær.

Lean har hatt flere ulike inntrenginger til norsk industri. Den tidligst kjente veien inn er gjennom bilindustrien som presentert tidligere. Videre har også Lean funnet en vei gjennom prosessindustri i Norge som foredler vann, skog, mineraler, olje, gass og metaller. Etter som prosessindustrien står for 30 prosent av den norske industriens verdiskapning og har handlet på globalt nivå med import av råvarer, før bearbeiding og eksport, har den vært avhengig av internasjonale konjunkturer og hendelser globalt (Rolfsen, 2014).

Konsulentbransjen plukket også opp Lean som en rådgivningstjeneste (Rolfsen, 2014). Her presenteres et mer visuelt perspektiv på metodikken, der det for eksempel settes høyere fokus på synlighet og bruk av tavler for å vise avvik og forslag til forbedringer. Alle disse «Lean-reisene» har ført til forskjeller i oppskriften basert på bransje og motiv.

2.2.2 Verktøykassa

Metodikken inneholder fem prinsipper som er grunnlaget ved implementering i en organisasjon. Disse er presentert i figuren på neste side.



Figur 1: Fem prinsipper for Lean tenking (Womack and Jones, 2003)

Verktøykassa som representerer ideen bak Lean består av standardisering, flyt, visualisering og kontinuerlig forbedring. Disse er inspirert fra blant annet Womack og Jones (2003) og Liker (2004). Prinsippet som omhandler kunde verdi er ikke med, da det å definere kunde verdi går forut for bruk av verktøy, som er et middel til å realisere målene, basert på hva som skaper kunde verdi (Rolfsen, 2014).

2.2.2.1 Første verktøykuff: Standardisering

Standardisering handler om å sette faste standarder. Det betyr at arbeidsoppgaver deles inn etter omfang, rekkefølge, tidsintervall og kvalitet på det som kommer ut av prosessen (Rolfsen, 2014). Typisk vil dette være optimalt for produksjonsbedrifter da det vil gjøre masseproduksjon til en ryddigere prosess. Operasjonene brytes ned til små oppgaver som gjør det enkelt for den som skal utføre den, og det vil gå raskt sammenlignet med at samme person skulle utført hele prosessen. Samtidig vil ikke opplæringen kreve det store da prosessene er brutt ned på et detaljert nivå.

I denne verktøykuffen finner vi verktøy som: Standard operasjonsprosedyre (SOP), 5S, Totalt produktivt vedlikehold (TPV), Statistisk prosesskontroll og Poka-Yoke.

En SOP er et verktøy som har til formål at alle ansatte skal kunne ha en lik forståelse av hvordan en arbeidsoppgave skal utføres for å sikre stabilitet og kvalitet. En SOP går derfor ut på å beskrive i detalj en bestemt arbeidsoppgave slik at den kan deles internt i organisasjonen for videre bruk. Dette fører til en flatere struktur innenfor organisasjonen, som vil bety at ansvar kan fordeles innenfor en lavere grad av hierarkisk rang så lenge den

ansatte har rett kompetanse til oppgaven. Standardiserte prosesser bidrar dermed til reduksjon av risiko for at feil oppstår, samt bedring av HMS (Rolfsen, 2014).

5S er et godt kjent verktøy i organisasjoner. Dette brukes til å holde orden på for eksempel verktøy, som har sin faste plass med oppmerking. Det er ofte definerte standarder for hvordan et område skal se ut, slik at alle vet hva de skal forholde seg til. Systemet innebærer en så nøyaktig beskrivelse at det skal være så å si umulig å gjøre feil. De fem S-ene representerer ulike trinn for prosessen 5S. «Sortere» innebærer at alt unødig skal kastes slik at vi kun har nødvendige verktøyer tilgjengelig. «Systematisere» organiserer verktøy og materiell slik at arbeidsflyten blir mest mulig effektiv. Dette innebærer en hensiktsmessig orden og plassering av utstyr. Oppmerkingen er også en viktig faktor. Begrepet «skinne», omhandler orden og ryddighet i den forstand at utstyr til enhver tid er rent og i orden, samt på sin faste plass og klart til bruk. «Standardisering» handler om standarder for arbeidsoppgaver og rutiner. Orden krever også et standardnivå for at alle skal kunne vite hva de skal forholde seg til. «Sikre» handler om å vedlikeholde og forbedre standarder av det som allerede er innført. Dette verktøyet kan sammenlignes med husarbeid – en metode for å opprettholde god orden og ryddighet (Rolfsen, 2014).

Statistisk prosesskontroll er en statistisk metode for å finne ut om en prosess produserer korrekt kvalitet eller ikke (Rolfsen, 2014). Gjennom dette verktøyet er ønsket å oppdage så tidlig som mulig om en prosess er på vei til å avvike på en slik måte at sannsynligheten for feil øker til et kritisk nivå (Rolfsen, 2014). Ved produksjon vil det alltid eksistere en variasjon med trykk, temperatur, materialhardhet og lignende faktorer, som aldri kommer til å bli akkurat den samme. Noen av faktorene vil avvike og utgjøre forskjeller. Formålet med denne metoden er å avdekke betydelige feil så tidlig som mulig for å unngå at man produserer noe som ikke står til forventningene.

TPV, det handler om å systematisere vedlikehold for å unngå unødig stopp. Det er lite hensiktsmessig å kjøre en maskin helt til den går tom for olje hvis man til fordel kan bytte olje rett før det skjer. Dette er preventivt vedlikehold som skal rette feil før det skjer (Rolfsen, 2014). Dette kan styres på mange måter, men et viktig verktøy for bedrifter vil være å bruke badekarkurven, som representerer en komponents levetid. En forbedring i nyere tid vil være teknologiutviklingen som har gjort det mulig å drive overvåket

vedlikehold der man kan overvåke ved hjelp av sensorer som sender feilsignaler og alarmer når noe fraviker fra normal drift.

Det siste verktøyet innenfor standardisering i boka til Rolfsen er Poke-Yoke. Verktøyet innebærer at prosesser skal utarbeides slik at det er fysisk umulig å gjøre feil. Det innebærer standardisering av produkter, verktøy og maskiner (Rolfsen, 2014).

Gjennom analysen er det 5S og SOP det fokuseres på, da disse verktøyene er mest omtalt av respondentene.

2.2.2.2 Andre verktøyskuff: Flyt

Punktet «flyt» trer i kraft når verdi er spesifisert, verdistrømmen kartlagt og alle ledd i verdistrømmen som ikke tilfører noen verdi er fjernet. Deretter gjelder det å skape flyt. Dette kan være i form av å fjerne opphold og venting i prosesser som for eksempel ventelister på sykehus eller saksbehandling i det kommunale eller offentlige. Det innebærer også at produksjon av produkter skal gå smidig uten store form for stopp eller lange opphold på lager. Denne prosessen er noe vanskelig å oppnå i praksis, men det fins en del verktøy som kan bidra til bedre flyt. Det første steget mot flytorientering er å kartlegge verdistrømmen gjennom en verdistrømsanalyse (Rolfsen, 2014). Her er fokus knyttet opp mot de prosessene som gir sluttproduktet verdi. Sløs skal kartlegges og elimineres.

Just-in-time er et prinsipp som innebærer at man produserer kun når behovet har meldt seg (Rolfsen, 2014). Produksjonen skal da foregå på en slik måte at man unngår at produkter har lengre opphold på for eksempel lager. Det å skape god flyt innebærer at produktene skal gjennom en smidig prosess fra start til sluttkunde. Flaskehalser er et eksempel som setter grenser for flytprosessen. For å identifisere flaskehalser må man gå inn å se hvilken prosess som tar lengst tid, og starte forbedringsarbeid ut ifra det.

Sløsing er en viktig faktor for å bedre flyten i en organisasjon. Man må kartlegge og identifisere, for så å fjerne eller redusere dem. Womack og Jones (2003) presenterer sju kategorier sløsing:

KATEGORIER FOR SLØSING	
1.	Unødvendig transport
2.	Lagring av produkter
3.	Unødvendig bevegelse, for eksempel gå til kopimaskin
4.	Feilproduksjon eller defekte ledd i prosessen
5.	Overproduksjon, det produseres mer enn det som er etterspurt
6.	Over-prosessering, større bearbeiding enn nødvendig
7.	Venting på forgående steg i prosessen

Tabell 1: Kategorier for sløsing

Innenfor flyttenkingen blir man aldri helt ferdig med å kartlegge og redusere sløsing. Når en kilde er funnet og fjernet dukker det straks opp en ny (Rolfsen, 2014).

Single-digit Minute Exchange of Die, forkortet SMED, er et flytverktøy. Direkte oversatt betyr det *ensifret antall minutters verktøyskift*, eller omstillingstid (Rolfsen, 2014).

Prinsippet går ut på at man skal redusere omstillingstiden der målet er at det skal ta mindre enn ti minutter å bytte en komponent. Dette minimerer nedetid på anlegg og maskiner, og er en effektiv måte å skifte ut komponenter. Man venter til det er helt nødvendig å stoppe, for så å skifte ut den aktuelle komponenten så fort som mulig. Ytre omstilling (kan gjøres uten at maskinen stopper) og indre omstilling (etter at maskinen har stoppet) planlegges og utføres ut ifra hva som minsker tap av produksjon.

2.2.2.3 Tredje verktøyskuff: Visualisering

Visualisering handler om å synliggjøre, og i den sammenheng er det enkelte ting og relasjoner vi kan oppfatte ved observasjon, noe er vanskeligere å få oversikt over enn andre ting. I denne sammenhengen handler det om å synliggjøre status på for eksempel en produksjonsprosess. Det er viktig at kapasiteten i delprosesser blir synlig for å enkelt kunne identifisere flaskehalsen som står i veien for den kontinuerlige flyten (Rolfsen, 2014). Uten gode produksjonsindikatorer, har man ikke et godt grunnlag for å regulere og

forbedre arbeidsprosessene. Manglende synlighet skaper et svakere beslutningsgrunnlag, og kan i tillegg ha negative psykologiske effekter (Rolfsen, 2014).

2.2.2.4 Fjerde verktøyskuff: Kontinuerlig forbedring

Formålet med Lean er å effektivisere arbeidet i en organisasjon ved å optimalisere produksjon og skape en kontinuerlig forbedringsprosess for at bedriften skal lykkes i det lange løp. Hensikten er å hele tiden skape bedre prosesser for produksjon av varer og tjenester og bedre måter å organisere arbeidsplasser på som kan bidra til å øke kunde verdi og redusere sløsing (Rolfsen, 2014). Man skal gradvis utarbeide en evigvarende forbedring der man gjør små ting bedre hele tiden. Ljungstrom og Klefsjo (2002), hentet fra Rolfsen (2014), presenterer følgende definisjon:

«Kontinuerlig forbedring er en kontinuerlig strøm av inkrementelle og varige endringer, basert på høy grad av involvering av ansatte, for å sikre oppnåelse av bedriftens mål»

Kontinuerlig forbedring skal hele tiden skape bedre prosesser for produksjon av varer og tjenester, bedre måter å organisere arbeidsplasser på som kan bidra til økt kunde verdi og redusere sløsing (Rolfsen, 2014).

2.2.3 Slank produksjon

Lean produksjon presenteres i Ramsdal et al. (2009) som en slank løsning som forkaster den regelbundne og deterministiske måten å opptre på som en kan finne hos forgjengere (Ramsdal et al., 2009). I stedet er denne metodikken basert på reelle behov knyttet opp mot eliminering av sløsing og fokuserer på mest mulig effektiv drift. Metodikken er foretrukket sammenlignet med forgjengerne da den kan justeres etter omgivelsene uten noen form for sløsing. Den er smidig og mager på samme tid (Ramsdal et al., 2009).

Det er effektiviteten som prioriteres når valget står mellom alternative løsninger (Ramsdal et al., 2009). Fleksibiliteten forankres i en prosessorientert organisering, en produksjonsflyt basert på faktiske behov, omstillingstider kortet ned til et minimum, operatører som mestrer forskjellige oppgaver og en systematisk ettersporing som lokaliserer feilkilder som forstyrrer flyten i organisasjonen. Disse punktene vil bidra til at bedriften kan operere mer fleksibelt og tilpasse seg skiftende forandringer både internt og eksternt. På dette grunnlaget beskrives Lean som en løsning og er til det bedre for alle

parter (Ramsdal et al., 2009). Kunden får det en vil ha på samme tid som bedriften leverer produktet på en effektiv måte og de ansatte får variert arbeid og lov til å bestemme selv, både innenfor vedlikehold og produksjon (Ramsdal et al., 2009).

Ved eliminering av alle overflødige aktiviteter fjernes også det folk gjør, men som de aller helst bør unngå å gjøre, som for eksempel: ta seg pauser, jobbe saktere, snakke med kollegaer, gå på do eller forlate arbeidsplassen av andre grunner (Ramsdal et al., 2009). Dette gjør også at ansatte ikke har muligheten til å ta det avbrekket en trenger iblant. Dette avbrekket kan bidra til ansattes motivasjon blir dårligere dersom det er tungt å henge med i arbeidet. Innenfor metodikken er ikke dette noe annet enn sløsing med tid og reduksjon av effektivitet. Det er ikke verdiskapende for verken bedrift eller produkt. Noen ganger kan hverdagen bli tøff, og da handler det om å kunne beskytte seg selv slik at arbeidsevnen holder ut lengst mulig (Ramsdal et al., 2009). På dette grunnlaget kan det være utfordrende å implementere metodikken med hensyn på reaksjoner fra de som preges av endringen.

2.3 Virkeligheten

Postmodernister kan ha et godt poeng når de argumenterer for at vi ikke lenger forholder oss til en virkelighet, men til bilder av virkeligheten (Ramsdal et al., 2009). Samfunnet i dag er for eksempel preget av sosiale medier i stor grad. Vi oppfatter vinklinger og forvrengninger som gjør at bildene blir mer virkelig enn virkeligheten selv. Og på denne måten påvirkes vi til å ta valg og avgjørelser basert på en ekstern påvirkning. Gjennom en så sterk påvirkningskraft oppfatter vi det avsenderen ønsker, og det virker forlokkende (Ramsdal et al., 2009). Lean har hatt en økende spredningseffekt, og det kan diskuteres hvorvidt det har blitt et motebegrep. Utviklingen skjer raskt, og det som var en realitet i går, er ikke nødvendigvis det en dag eller en uke etter.

Womack et al. registrerer hos Toyota at de ønsker å fremme at løsningene deres gir attraktive arbeidsvilkår, mens i rapporten til Ramsdal et al. ser vi en annen virkelighet (Ramsdal et al., 2009). Det negative som dukker opp vil være en naturlig konsekvens av reduserte pusterom, tiltakende intensivering og normalt vil utøvere komme med innvendinger mot et slikt regime (Ramsdal et al., 2009).

Arbeidermotstand brukes som et samlebegrep om måter å opptre på som bryter med forventninger eller krav som måtte bli rettet mot vanlige underordnede (Ramsdal et al., 2009). Motstanden oppstår når noe tolkes som urimelig, umulig eller galt. Dersom motsetningene overfor ledelsens bestemmelser blir for store, kan de ansatte bruke kreativiteten de har opparbeidet seg i arbeidet til å lure ledelsen fordi de har større lokalkunnskap om arbeidsprosessene sammenlignet med ledelsen. Jo mer samstemte reaksjonen blant de ansatte er, jo verre blir det for ledelsen å oppnå ønsket tilstand.

Sverre Lysgaards studie fra en industribedrift, presenterer arbeiderkollektivet som en alternativ «stemme» som forteller at ledelsen ikke nødvendigvis har rett, men ønsker å fremme sine egne interesser. Det er en uformell organisering blant de ansatte som et forsvar mot bedriftens teknisk-økonomiske system (Ringdal, 2018). Lysgaard framstiller det som en forsvarsmekanisme (Ramsdal et al., 2009). På dette grunnlaget foregår det en prosess, som dannes for å beskytte seg best mulig mot de tiltakene som måtte følge av ledelsens logikk (Ramsdal et al., 2009). Denne prosessen leder til en Samhandlingsreform, en identitet eller for eksempel en norm. Arbeidsgivere og arbeidstakere kan ha ulike interesser i organisasjonens utvikling og tiltak. Jakten på effektivitet har en overordnet verdi i virksomheten der arbeiderkollektivet på en måte blir motvekten og skal beskytte arbeidstakere mot urimelige krav fra ledelsen. Arbeidstakere og arbeidsgivere kan ha ulike interesser i en organisasjons utvikling og tiltak. Det første tegnet til forvitring er at arbeidernes egen fortolkning tvinges på defensiven av ledelsens logikk (Ramsdal et al., 2009). I dette tilfellet ser vi på forvitring der kollektiviteten til de ansatte brytes ned over tid og at de mister sin unike posisjon. Vil Lean og fleksible organisasjonsformer forverre arbeidstakernes mulighet for å få sine interesser og synspunkter ivaretatt? Det er ikke sikkert det finnes noen form for arbeiderkollektiv i denne studien. Likevel ønsker jeg å prøve ut begrepet for å se hvilke trekk som finnes i denne organisasjonen.

2.4 Sammenheng mellom problemstilling og teori

Teorikapitlene er basert på at de skal bidra i drøftingen av datagrunnlaget, som skal svare på problemstillingen. Her er problemstillingen repetert:

Jeg skal gjøre en casestudie av innføring av Lean i en norsk organisasjon.

Innenfor Lean som tema skal jeg inn i en organisasjon og se på reaksjoner i forbindelse med implementeringen. Oppskriften er ment til å føre til noe bedre med sine forbedrende tiltak både innenfor effektivitet, eliminering av sløsing og kontinuerlig forbedring. Målet i denne organisasjonen er at de konkrete tiltakene skal føre til en endring i kulturen, slik at det blir naturlig å drive med kontinuerlig forbedring, uten at det er til «bry». Ifølge teorikapittelet fører ikke alltid endringer til entusiasme og positivisme, men hvorfor? I noen tilfeller kan motstanden knyttes til for eksempel ledelsens engasjement rundt endringsprosesser (Amundsen & Kongsvik, 2019). En teori kan være at de ansatte ikke skjønner helt hva implementeringen kommer til å resultere i, eller hva den innebærer konkret. I noen tilfeller skremmes de av endringer, da behovet for trygghet ikke er tilfredsstillt (Amundsen & Kongsvik, 2019). For å referere til pensum kan vi trekke inn Røviks tre perspektiver på rask tilkobling, frastøting eller frikobling. Jeg er også nysgjerrig på om det finnes noe motstand som kan legges til grunn i vurderingen om oppskriften er implementert godt nok til å forbli i organisasjonen.

3.0 Kapittel 3: Forskningsdesign og metode

Dette kapitlet beskriver hvordan jeg har gått fram i undersøkelsen. Det beskrives hvilken metode som ligger til grunn for masteroppgaven. Metoden som benyttes gjennom undersøkelsen har vært utslagsgivende for hvilken type data som analyseres. Det vil både være styrker og svakheter med valgt metode, disse presenteres også i dette kapitlet.

Hensikten med denne casen er å komme frem med gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten, og dette skal baseres på en strategi. Denne strategien er metoden (Ringdal, 2018). Med utgangspunkt i teorien og problemstillingen presentert tidligere i oppgaven, redegjør dette kapitlet for valg av forskningsdesign og metode brukt gjennom prosjektet. Forskningsstrategien er utviklet for å svare på problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene. Dette er basert på teorien og de primærdata som samles inn. Videre presenteres en metodisk tilnærming basert på problemstillingen det ønskes svar på. Deretter presenteres datainnsamlingen og analysen før det gjøres en metodisk evaluering av funn. Reliabilitet og validitet er tatt hensyn til i prosjektet.

Valg av metode og datainnsamling er preget av blant annet begrenset tidsramme, ressurser og en samfunnsendring som minker tilgjengeligheten (COVID-19) på fysiske kilder og personlige møter. Prosjektet er godkjent av NSD – Norsk senter for forskningsdata.

3.1 Valg av forskningsdesign

Tilnærmingen til det som skal forskes på har sammenheng med forskningsspørsmålene som stilles. Og for at forskningen skal få et nyttig utfall, har jeg etter beste evne vurdert designelementene for å på best mulig måte besvare de spørsmålene med de ressursene jeg har tilgjengelig. Innenfor metode skilles det mellom to ulike innsamlingsmetoder; kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode vil ikke være hensiktsmessig for min undersøkelse, derfor beskrives det kvalitative videre. Oppgavens metodiske design er basert på kvalitative data - som er tekstdata, eller data som kan gjøres om til tekst (Ringdal, 2018). Årsaken til det er fordi virkeligheten innenfor det valgte caset er for komplekst til å forklares ved hjelp av tall og kvantitative målinger. Ord må tas i bruk for å forstå denne virkeligheten godt nok. Kvalitativ metode egner seg best når vi skal avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller fenomen (Ringdal, 2018). Det egner seg best når

ønsket er å få fram meninger og formålsforklaringer. Derfor har jeg valgt å ta i bruk et kvalitativt opplegg, da det vil være mer hensiktsmessig og interessant å gå i dybden og forståelsen av implementeringen av Lean i den gitte organisasjonen. På grunn av at jeg ønsker innblikk i opplevelser, holdninger og inntrykk i en gitt organisasjon har jeg vurdert det å samle inn primærdata til å være det beste alternativet i dette tilfellet.

I denne undersøkelsen skal en organisasjon studeres som case (organisasjonen). Den anonyme organisasjonen er et internasjonalt kraftselskap og som produserer og driver internasjonal energihandel med drift spredt over hele Norge.

3.2 Datainnsamling

Jeg har samlet inn primærdata gjennom intervjuer, som skal belyse problemstillingen definert tidligere i studien. Ved hjelp av litteratur har jeg satt teoridelen. I teoridelen har jeg studert empiriske case før jeg har sammenlignet det med mitt eget. Mest brukt er rapporten til Ramsdal et al., men Kjell Arne Røviks verk har vært sentral i teoridelen. Oscar Amundsen & Trond Kongsviks (2019) bok kalt «Endringskynisme» presenterer mange relevante perspektiver innenfor endringsprosessen. Rapportene har vært en kilde til teori, som settes i sammenheng med praksis gjennom intervjuer.

Primærdata er i denne studien samlet inn ved hjelp av dybdeintervju mellom meg som forsker, og respondentene. Intervjuene har foregått ansikt til ansikt eller ved hjelp av indirekte hjelpemidler som data og telefon. I forskers posisjon skal man selv analysere dataene og er med det i posisjon til å selv avgjøre og påvirke kvaliteten på data som samles inn. I de tilfellene jeg ikke fikk tilstrekkelig informasjon fra respondentene, har jeg tatt i bruk tillegsspørsmål. Fordeler og ulemper rundt dette er presentert senere i kapittelet.

3.2.1 Kvalitative intervju

Kvalitative studier omhandler en sosialt konstruert verden med rik og dyp informasjon om et lavt antall analyseenheter (Ringdal, 2018). Respondenten sitter på informasjon og livserfaringer som jeg som forsker ønsker innsikt i, for å belyse forskningsspørsmålene (Ringdal, 2018). Grunnen til at jeg valgte å bruke dybdeintervju er at respondenten står friere til å uttrykke sine tanker rundt tema. Det åpner også opp for større fleksibilitet.

Intervjuprosessen var ment å være en løst koblet samtale med forhåndsdefinerte spørsmål jeg hadde som utgangspunkt for å styre samtalen. Totalt har jeg vært i kontakt med syv personer, derav seks respondenter. Intervjuguiden ligger som vedlegg til slutt i rapporten. Etter gjennomført intervju ble samtalen transkribert, som innebærer å gjøre lydopptak om til skriftspråk før analyse.

3.2.2 Utvikling av intervjuguide

Intervjuguiden tar utgangspunkt i problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene. Spørsmålene er designet med hensyn på at de skal gi svar på de forskningsspørsmål jeg stiller. Disse er inndelt ved hjelp av tema som danner en noenlunde struktur på samtalen. Intervjuguiden er utviklet i samarbeid med veileder og ligger som vedlegg til slutt i studien.

3.2.3 Beskrivelse av intervjuprosessen

Med tanke på utvalget som er gjort er det viktig at informantene kan uttale seg om det relevante fenomenet som undersøkes. Jeg startet med et bekvemmelighetsutvalg for deretter å gå over til snøballmetoden for å komme frem til andre relevante informanter. Jeg startet med å kontakte leder i en produksjonsavdeling, som viste til en relevant informant. Videre har snøballmetoden vært sentral for å komme frem til de fem andre respondentene. Antall respondenter er basert på hvorvidt jeg som forsker fikk svar på det jeg lurte på.

Tabellen på neste side viser en utarbeidet oversikt over de ulike respondentene jeg har intervjuet, og hvilken rolle de har i organisasjonen med beskrivelse av hva de har drevet med i forbindelse med implementeringen.

Respondent	Rolle	Beskrivelse	Antall	Intervju
1	Vedlikeholdsingeniør	Fremmet 5S for organisasjonen og var pådriver for å få det innført. Videre implementeringsansvarlig på avdelingsnivå.	1	Ansikt til ansikt
2	Fagarbeider	Gruppeansvarlig under innføring og drift av 5S. Har ansvar under respondent 1.	1	Ansikt til ansikt
3	Forbedringsarbeider	Organiserte innføring av nye systemer innenfor forbedringsarbeid på et nasjonalt nivå.	1	Skype-intervju
4, 5	Leder for utviklingsstab	Steppet inn som ressurs når konsulentene gikk ut av organisasjonen, nasjonalt nivå.	2	Skype-intervju
6	Kraftverkssjef	Leder for en gruppe teknikere på avdelingsnivå, og generelt sett omtalt som skeptiker.	1	Skype-intervju

Tabell 2: Posisjoner respondenter

Totalt har jeg vært i kontakt med seks respondenter. Jeg startet med å intervju respondenten som min kontaktperson mente hadde den aller største kunnskapen innenfor presentert tema. Mot slutten av hvert intervju kom jeg med et ønske om at respondentene skulle vise til neste relevante respondent ut ifra skjønn rundt studien. Dermed viste den første respondenten videre til en fagarbeider (respondent 2), og en som satt sentralt i organisasjonen og jobbet med forbedringsarbeid på et høyere nivå (respondent 3). Respondent 2, som var fagarbeideren, bekreftet mye av det som respondent 1 sa da de var del av det samme implementeringsprosjekt. Disse respondentene hadde jeg ansikt-til-ansikt intervju med før COVID-19-viruset inntraff og resten av prosessen måtte foregå over nett. Jeg kontaktet da respondent 3 via mail for å avtale intervju. Denne respondenten hadde mye kunnskap på et mer nasjonalt nivå innenfor flere avdelinger, mens de to forgående hadde et mer lokalt perspektiv på arbeidet knyttet til sin avdeling. Videre kom respondent 3 med anbefalinger om å intervju tidligere leder, respondent 4 og nåværende leder, respondent 5. Respondent 4 viste videre til respondent 6 som var omtalt som skeptiker og hadde et mer kritisk syn på forbedringsarbeid, og var med det enden på prosjektet.

Det var stor forskjell i hvor mye hver informant klarte å reflektere over spørsmålene. Bakgrunnen for dette antas å være hvilke oppgaver de har i organisasjonen, utdanningsnivå og hvorvidt de er eller har vært ledere. Jo større ansvar informanten hadde innenfor implementeringsarbeid, jo lengre og mer omfattende var intervjuet. I noen intervjuer måtte jeg i stor grad styre samtalen og forklare mange av spørsmålene, mens i andre tilfeller var det kun nødvendig å stille noen av spørsmålene og likevel få informasjon på alle punktene. De ulike rollene har ført til at jeg har samlet opp veldig ulike oppfatninger på implementeringen. Snøballmetoden har vært effektiv med tanke på å skaffe interessante informanter. Valget er basert på informantens inntrykk etter hva jeg er ute etter, og slik har det stadig dukket opp ny og spennende informasjon.

Innenfor forskningsetikk har informanten all rett til å trekke seg når som helst. Dette hadde jeg et tilfelle av like før igangsetting. Avtalt intervju ble med det kansellert og informanten ble likevel takket. Alle data ble slettet. Trolig syntes informanten det var litt skremmende at samtalen skulle tas opp. Jeg har fokusert veldig på at dette skal foregå løst og på frivillig basis. Informert samtykke har vært lagt til grunn, med en grov beskrivelse av rettigheter og formål med undersøkelsen. Deltakelsen har ikke vært bindene.

3.3 Behandling og analyse av datamaterialet

Relativt raskt etter intervjuene ble lydfiler transkribert og gjort om til tekstdata. Dette ble gjort for å skrive ned og gjøre ord og inntrykk om til tekst mens det enda var ferskt i minne. Prosessen var tidkrevende, men ga en god gjengivelse av materialet som videre benyttes i prosjektet. Intervjuene ble deretter strukturert på en måte for å enkelt kunne sammenligne perspektivene gjennom analysen og diskusjonen. Dette forenklet det å slå opp i materialet og kategorisere innholdet med tanke på forskningsspørsmålene. Koding ble benyttet da det er ansett hensiktsmessig i mitt prosjekt. I mange tilfeller er det liknende meninger og inntrykk som går igjen, og da vil det være effektivt å kategorisere svarene.

3.4 Evaluering av benyttet metode

Alle metoder for datainnsamling har sine fordeler og ulemper. I denne delen av oppgaven presenteres generelle fordeler og ulemper for valgt metode, samt fordeler og ulemper møtt

underveis i denne undersøkelsen. Informasjonen trenger ikke nødvendigvis å føre til en konklusjon om en universell sannhet, men heller en forståelse av temaet (Blaikie, 2010). Videre presenteres mulige feilkilder, reliabilitet og validitet for studiet.

3.4.1 Fordeler

Ved å gjennomføre ansikt-til-ansikt-intervju vil vi få større fortrolighet mellom forsker og respondent. Bruk av lydopptak vil være en stor fordel i et dybdeintervju. Da vil informanten føle mer på at det er en løst koblet samtale uten av intervjueren trenger å notere alt underveis. Det å notere i stikkordsform kan føre til mistolkinger og tap av informasjon. Det vil også være vanskeligere å analysere da man ikke har materialet tilgjengelig ordrett.

Intervjuet går ut på at respondent og intervjuer prater sammen i en vanlig dialog der data kommer i form av ord, setninger og fortellinger. Man oppnår med dette fordeler som åpenhet, nærhet og relevans. En kan gjennom personlig møte observere kroppsspråk og trekk respondenten utfører gjennom undersøkelsen. Det gir også fleksibilitet i form av at man kan føre en løst koblet samtale og ende opp med en større nyanserikdom enn forventet. Videre vil dette kunne føre til større informasjonsinnhenting som gjør at vi går tilbake og endrer problemstillingen. Prosessen blir med det interaktiv (Jacobsen, 2015). Både problemstilling, undersøkelsesopplegg, datainnsamlingsmetode og analyse kan med det endres etter som undersøkelsen gjennomføres.

3.4.2 Ulemper

Kvalitativ metode krever at forskeren går i dybden av objektene som studeres. Dette er tid- og ressurskrevende i den form av at: intervjuene tar lang tid, både innenfor planlegging, gjennomføring og analyse. Derfor er antallet informanter noe redusert i forhold til det antallet jeg skulle ønske jeg kunne forsket på.

Denne casestudien vil ikke være empirisk generaliserbar da denne organisasjonen er unik og de tilfellene rundt implementeringen ikke vil være gjeldende for andre organisasjoner. En undersøkelse med få informanter vil ikke kunne gjelde i alle liknende situasjoner. På en annen side vil en teoretisk generalisering knytte sammen empiriske funn. Innenfor denne typen generalisering tas det sikte på en forklaring og forståelse basert på de empiriske funnene.

Kompleksiteten er en sentral utfordring. Informasjonen som kommer inn er informasjonsrik og vil i mange tilfeller være ustrukturert. Et kort intervju vil inneholde mange ord som skal transkriberes før det regnes som gyldig data. Dette har vært en tidkrevende prosess.

Gjennom telefonintervju (Skype og Teams) vil det være vanskelig å avdekke og observere alt som foregår. Man har ikke tilgang til ansiktsuttrykk og kroppsspråk sammenlignet med personlige intervju. Man mister da evnen til å oppfatte endringer i non-verbal kommunikasjon og reaksjon. I tillegg har en ikke kontroll på om informanten snakker sant eller ikke.

3.4.3 Mulige feilkilder

«Gode» informanter forteller lange historier som ikke har store behov for oppfølgingsspørsmål, mens «dårlige» informanter krever at vi haler informasjon ut av dem med oppfølgingsspørsmål (Ringdal, 2018). Basert på dette vil det være slik at noen forstår spørsmålene uten store behov for utgreiing. I andre tilfeller kan respondentene feiltolke spørsmålene som stilles. Da vil heller ikke svaret gi påstander til analysen. I dette prosjektet har det vært veldig ulike forhold mellom respondentene da de befinner seg på ulike hierarkiske nivå i organisasjonen. Noen har mye å fortelle, mens noen svarer «kort og godt» på spørsmålene.

Siden vi ikke har sikkerhet for at informanten snakker sant, kan det være en kilde til feilinformasjon. Spørsmål kan feiltolkes, i likhet med at informant kan feiltolkes. Personlige intervju kan bidra til å avdekke slike feil ved at man kan stille oppfølgingsspørsmål for å unngå misforståelser.

Til det bedre, kunne jeg ha utformet intervjuguider basert på hvor respondenter er hierarkisk plassert i organisasjonen, men da dette ikke ble gjort må heller informasjonen behandles på forskjellige vis. En fagarbeider har for eksempel ikke like stor kunnskap for hva som foregår i det store spekteret på organisasjonsnivå.

Utvalget er basert på snøballmetoden, der jeg bruker en informant til å henvise til neste. Dette har i noen få tilfeller vært utfordrende da informantene har ulik oppfatning av hva

jeg er ute etter. I dette prosjektet har ikke alltid respondentene hatt den kunnskapen jeg er på jakt etter, men jeg har fått noe ut av det likevel. I tilfellet mellom R5 som viser til R6, som omtales som skeptiker, så oppfattes det ikke slik i intervjuet. Denne respondenten stiller spørsmål og ønsker at verktøyene skal ha størst mulig nytte i organisasjonen, og med disse spørsmålene, så oppfattes respondenten som kritisk, mens i grunnen så har R6 jobbet med ulike verktøy innenfor Lean lenge før organisasjonen offisielt bestemte seg for å implementere.

3.4.4 Relabilitet og validitet

Det er omdiskutert hvorvidt relabilitet og validitet har relevans for kvalitative data, da begrepene i utgangspunktet er knyttet til kvantitative data (Ringdal, 2018). Derfor trekkes begrepene troverdighet og bekreftbarhet i kvalitative sammenhenger. Overførbarhet settes inn for begrepet generaliserbarhet på det samme grunnlaget.

Reliabilitet handler om hvorvidt dataene er til å stole på, hvor troverdig og pålitelig den er. I utgangspunktet skal forskningsprosessen og undersøkelsen være så detaljert at en annen forsker skal kunne komme frem til samme resultat. Først da kan man si at undersøkelsen er troverdig. God reliabilitet er en forutsetning for høy validitet.

For å sikre forståelsen av respondentens synspunkter ble det gjort lydopptak av intervjuene. Ulempen med dette er at det kan være vanskeligere for respondenten å slippe seg løs i samtalen. For å gjøre det litt enklere for respondenten har jeg tatt hensyn i spørsmålsutformingen med enkelt utformede spørsmål som ikke nødvendigvis er kompliserte å svare på. Det ble gjort en testing på en mulig respondent for å sikre at spørsmålsutformingen ga den informasjon jeg var interessert i. Dette gjorde også at jeg enkelt kunne luke ut systematiske feil som ikke hadde noen hensikt i intervjuet. Troverdigheten økes ved at vi sikrer at respondenten forstår det undersøkelsen går ut på og at det gjennomføres på en tillitsvekkende måte.

Validiteten eller bekreftbarheten omhandler hvorvidt dataene er gyldig og relevant i forhold til problemstillingene som skal belyses. Bekreftbarhet handler om kvaliteten i de tolkningene som gjøres og handler om studien støttes av andre undersøkelser (Ringdal, 2018). I denne undersøkelsen opparbeidet jeg meg en forventning gjennom utarbeidelsen av

teorikapitlet. Deretter foretok jeg intervjuene der jeg fikk bekreftet mye av det jeg hadde forventet.

4.0 Kapittel 4: Analyse av datainnsamlingen

I dette kapitlet presenteres resultatet fra datainnsamlingen som er designet for å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Med svar fra til sammen seks respondenter med variert hierarkisk plassering har jeg i dette kapitlet tenkt å presentere hva jeg fikk ut av intervjuene. En kobling mellom respondentene og posisjon finnes i metodekapitlet (*Tabell 1: posisjoner respondenter*).

Kapitlet er bygget opp ved at det presenteres en grov oversikt for hver respondent i en tabell. Videre har jeg gått dypere inn på hver respondents meninger og svar, et forskningsspørsmål om gangen. Respondentene er fra nå forkortet R1-R6.

Jeg har valgt og slått sammen R1 og R2s perspektiver i tabellen. De var en del av samme implementeringsprosjekt der hovedfokus var å implementere 5S innenfor en avdeling. R1 var implementeringsansvarlig på ledelsesnivå, mens R2 var fagarbeider som stod for den fysiske implementeringen. De sitter med mange av de samme synspunktene og erfaringene.

4.1 Forskningsspørsmål

Kategoriseringen er delt inn med hensyn på hvert forskningsspørsmål. I denne tabellen får man raskt en oversikt over de perspektivene som er spennende å gå nærmere inn på.

Forskingsspørsmålene er inndelt i kategorier:

Drivkrefter:	<i>Hva var drivkreftene for implementeringen?</i>
Myte:	<i>Kan innføringen av Lean adekvat beskrives ved hjelp av myteperspektivet?</i>
Organisering:	<i>Hvordan har organisasjonen håndtert implementeringen?</i>
Oversettelse:	<i>Har organisasjonen tilpasset og oversatt oppskriften?</i>
Motstand:	<i>Finner vi noen form for arbeiderkollektiv som har preget implementeringen?</i>
Status:	<i>Kan vi knytte tilpasningen til Røviks begreper rask tilkobling, frastøting eller frikobling?</i>

	Drivkrefter	Myte	Organisering
R1, R2	Indre drivkraft – organisasjonen hadde et behov som måtte utbedres.	Innforstått med at det oppleves som myte/trend, men overbevist om at det kan brukes til noe positivt over alt.	Engasjerte ledergruppen til å si ja. Fordelte videre ansvaret på fagarbeidere.
R3	Indre drivkraft – var et behov for å standardisere og forbedre.	Forstår ikke begrepet myte i Lean-sammenheng, men trend er det helt klart.	Lederstyrt til å begynne med, ble delegert nedover på regionledere før videre delegasjon til fagarbeidernivå.
R4	Hovedsakelig indre drivkrefter, men inspirasjon fra en aluminiumproduserende organisasjon utenfor.	Har ikke implementert Lean for å oppnå legitimitet. Organisasjonen ser jo ikke sluttkunden uansett.	Klart fra ledelsen og nedover. Kjørte kurs på ledelsen som videre skulle involvere ansatte.
R5	Internt fokus og behov for forbedring. Noe inspirasjon fra produksjonsbedrifter.	Hentet inspirasjon fra noen andre bedrifter.	Lederstyrt til å begynne med, har i senere tid involvert flere personer for å spre kunnskap.
R6	Indre drivkraft – var et behov for å standardisere og forbedre.	Mener det er et nytteverktøy alle kan finne en form for nytte i.	Lederstyrt til å begynne med, ble delegert nedover på regionledere før videre delegasjon.

Tabell 3: Oversikt forskningsspørsmål 1

	Oversettelse	Motstand	Status
R1, R2	Introdusert for grunnprinsipper, for videre utvikling lokalt.	Hovedsakelig opplevd motstand fra enkeltindivider.	Det går litt i bølger, men de tror avdelingen kvalifiserer til rask tilkobling der verktøyet 5S kommer til å forbli i avdelingen.
R3	Målet å involvere de som skal leve med det til daglig. Ble introdusert for grunnprinsipper.	Hovedsakelig opplevd motstand fra enkeltindivider.	Befinner oss i en fase der det fortsatt er ledelsesstyrt.
R4	Variert der noen har gjort det til sitt eget, mens noen kjenner på presset fra ledelsen.	Opplevd noe «skjult» motstand foruten enkeltindivider. Altså på avdelingsnivå. Kan se tendenser til et kollektiv.	Spredt fremdrift. Enkelte plasser er det strålende resultater, andre steder bortkastet tid.
R5	Variert der noen har gjort det til sitt eget, mens noen kjenner på presset fra ledelsen.	Endringsmotvilje fra enkeltpersoner.	Fortsatt ledelsesstyrt, mens noen ønsker å strekke seg inn mot at det er blitt kultur.
R6	Introdusert for grunnprinsipper, videre utviklet en standard som gjelder for hele kraftverksgruppen.	Kun opplevd motstand i oppstarten. Mer kunnskap har gitt større forståelse.	Håper de klarer å bevare det i organisasjonen.

Tabell 4: Oversikt forskningsspørsmål 2

4.2 Drivkrefter

For å kartlegge hvorfor organisasjonen har valgt å implementere Lean og tilhørende verktøy lagde jeg en kategori kalt «Årsak» i spørsmålsutformingen som skulle orientere meg om respondentens perspektiver på dette. Tidligst ble Lean-verktøyet 5S introdusert innenfor en liten avdeling i organisasjonen. Prosessen startet i 2010. Dette var et ønske fra avdelingen om å ta i bruk verktøyet da to av lederne hadde fått øynene opp for dette ut ifra et behov i avdelingen. Prosjektet fikk ikke tomme opp før det var introdusert i ledelsen for andre gang, og først i 2012 startet implementeringen. Dette ble kjørt som et pilotprosjekt da resten av organisasjonen ikke hadde kommet så langt. En mulig introduksjon på et større forbedringsprosjekt på organisasjonsnivå kom ikke før i 2014 i følge R3 og R4.

Det som slo ut for R1 og R2s avdeling var frustrasjonen hos den som hadde et litt mer overordnet ansvar på lageret enn de andre teknikere/fagarbeidere. Denne personen gjennomførte en stor opprydning på lager, noe som tok opp mot 14 dager, før en 3-ukers ferie stod for tur. Når vedkommende vendte tilbake så det verre ut enn det gjorde før opprydningen startet. Dette medførte fortvilelse for den ansvarlige, samt en demotiverende følelse. Ansvarlig uttrykte at dette ikke var holdbart lengre, og at alternativet var å beholde rotet, eller så måtte vedkommende slutte å jobbe. Dette var en tankevekker for alle og et startskudd for forbedringsarbeidet.

Mens en avdeling hadde behov for å rydde opp lokalt, var drivkreftene andre steder i organisasjonen drevet av andre behov. SOP var et viktig verktøy ifølge R3, der en større gruppe skulle pensjoneres og en yngre generasjon skulle etter hvert inn som erstatning av den eldre generasjon. Da var det behov for standardiserte operasjonsprosedyrer som viste den bestemte arbeidsoppgaven med hensyn på at hvem som helst skulle kunne utføre den. Kunnskapsdelingen i organisasjonen var lav, og man så et behov for å kommunisere på tvers av avdelinger for å utveksle informasjon og erfaringer. R3 presenterte også utvidelse av organisasjonen som et viktig behov for endring. Organisasjonen vokste og prosessene fikk et behov for oppgradering da det ble driftet anlegg på ulik størrelse med ulike omfang. Prosedyrene var basert på store anlegg, mens organisasjonen nå drev både store og små anlegg. R3 sier: «*Forbedringsprosjektet var liksom en reise på å forbedre de kritiske drift- og vedlikeholdsprosessene og forberede/forbedre for økende mangfold både på geografi og teknologi*». Bedriften var dermed i gang med å forberede seg innenfor avdelinger med

ulike omfang. Det overordnede målet var ifølge R3 å gjøre drift og vedlikehold til et konkurransefortrinn i et internasjonalt marked. Ni initiativer ble satt opp internt for å vise hva organisasjonen skulle gjennom i 2015-2016.

Av de tiltakene organisasjonen ble introdusert for er det «kontinuerlig forbedring» og standardisering som er de interessante. Tiltakene er basert på Lean metodikk, men i bunn og grunn valgte ikke organisasjonen å kalle det «Lean». Lean-ordet har alltid vært tonet ned på en måte. En har alltid snakket om kontinuerlig forbedring og 5S, så hvis en googler litt, så forstår man fort at det dreier seg om Lean. Også konsernledelsen prater om kontinuerlig forbedring, uten å bruke Lean-begrepet. R3 begrunner dette med at verktøyene som ble tatt i bruk var for å løse organisasjonens problemer, ikke innføre Lean i seg selv.

R4 satt i en mer sentral posisjon i organisasjonen. Fra R4 dukker det opp informasjon om at ledelsen har stemt «nei» til at organisasjonen skal bli en Lean-bedrift, men heller fokusere på verktøy som kan løse de utfordringene organisasjonen stod overfor. Ledelsen ønsket heller en kontinuerlig læringskultur med innhold av Lean-verktøy, uten å nødvendigvis kalle det Lean. En av årsakene var at organisasjonen driver service og reparasjon, og ikke produksjon av et fysisk produkt, der de mener Lean er tilpasset produksjon. R4 poengterer at dette er et forsøk på å implementere på en «roligere» måte, for så å stramme opp metodikken etter hvert. Ønsket med å oppnå større læring i organisasjonen gjorde at flere verktøy innenfor Lean ble implementert. Lean-ideen kom utenfra, mens ønsket om å implementere er internt. R4 var i utgangspunktet skeptisk, og forklarer med at det har med alderen å gjøre, men etter hvert som læringskurven har steget, har holdningen endret seg. R4 har vært stor pådriver for å innføre flere Lean-tiltak, derav SMED-analysen. Forslagene og utprøvingene har hatt ulike utfall presentert senere i analysedelen.

R5 hørte ikke om Lean i organisasjonen før på intervju til sin stilling. Respondenten har siden august i fjor tatt over stillingen til R4 og er nå leder i denne staben. Fokus er å være en HUB der de på linjenivå kan henvende seg dersom de har behov for endring eller forbedringer. Respondenten mener etterspørselen er drevet av en indre drivkraft med ønske og behov for endring. Det presiseres at drivkreftene kan betraktes ulikt ut ifra hvem man spør, men fra et ledelsesperspektiv er ønsket at det skal kunne drives mer effektivt. En

motivasjon har vært å utnytte en større del av organisasjonen der man får innspill fra de mot bunnen, med «skoa på».

R6 ble først introdusert for Lean på 80-tallet gjennom skolegang, og har siden da implementert og brukt utvalgte Lean-verktøy. Den offisielle oppstarten av implementering var frontet høyere i organisasjonen (2012) der en introduserte ledere for ulike Lean-verktøy. Bakgrunnen for dette var et prosjekt der man reiste rundt på ulike lokasjoner for å kontrollere utvalgte prosedyrer. I dette prosjektet så man behov for en opprydning, og dermed var R4 i teten med å få implementert ulike verktøy som skulle bidra på de utfordrende områdene. På bakgrunn av dette mener R6 at implementeringen skyldes observasjon, og beskriver det som en indre drivkraft i likhet med de andre respondentene.

4.3 Lean som myte/trend

Omgivelsene har for R1 og R2 preget implementeringen på en spesiell måte. Her har man latt andre bedrifter komme å se på deres system, til inspirasjon. Dette har videre ført til at bedrifter i nærområdet har implementert 5S. Dette bekreftes også av R2. Organisasjonen har med det vært en kilde for spredning av 5S. Fordelen med å ha alt på stell er at man til enhver tid skal vite hvor alt er, og det har bidratt til et godt samarbeid mellom de bedriftene som har implementert etter samme standard i nærområdet. Utlån og lån av verktøy har vært enkelt og oversiktlig på tvers av bransjer og organisasjoner. På organisasjonsnivå har denne avdelingen vært et pilotprosjekt der andre lokasjoner har hentet inspirasjon fra. Ut ifra trendperspektivet mener R1 at dette har blitt et merkevarebegrep, der man kan oppnå legitimitet ved å ha det implementert. Ved å knytte gode konsulenter på det (som formidlere av en myte, mote eller trend), lærer man fort hvor mye oppskriften kan brukes til. Det er en god trend, men det er nok bedrifter som også mislykkes i implementeringen, mener R1.

R3 forstår godt at dette kan betraktes som en trend. Det finnes mange ulike ledelsesverktøy hvor Lean og Lean-filosofi er en av dem. Hvis man velger å implementere på grunnlag av at oppskriften er en trend, vil sjansen for å lykkes være mindre sammenlignet med en organisasjon med et større behov for implementering. Det er ikke en fast oppskrift for hvordan det skal gjøres, så det må tilpasses i henhold til behov og organisasjon. R3 presiserer at innenfor R1 sin avdeling har de klart å implementere det så godt at det går av

seg selv, og det har resten av organisasjonen sett. Andre steder må ledelsen presse på for at det skal fungere.

For R4 sin del er Lean en trend som har opparbeidet seg og blitt et moteord i alle land. For organisasjonens del er det ikke så mye nytt. «*Det var en svenske som konkluderte med at det var sunt bondevett med noen metodikker og litt til*», sier R4. «*Det er ikke noe super-avansert helt nytt. Det er verktøy man har drevet med i industrien lenge, litt mer systematisert og satt litt ord på*». Ut fra til myteperspektivet, så trenger ikke denne organisasjonen å utvikle seg for å opparbeide seg legitimitet i markedet, som mange gjør beskrevet i teoridelen. «*Lean implementeres heller for å hjelpe organisasjonen noen skritt videre med tanke på sikkerhet, kostnader og inntjening*», sier R4 til slutt.

R5 poengterer at organisasjonen ikke har implementert Lean på grunnlag av at det på en måte har blitt en «merkelapp». Organisasjonen har heller ikke gått ut noe særlig og sagt at de er en Lean-bedrift. På det grunnlaget vil ikke R5 si at implementeringen er preget av et myte- eller et trendperspektiv, men heller implementert ut ifra behov. På en annen side har alltid organisasjonen jobbet i henhold til mange av Lean-verktøyene ved å effektivisere driften gjennom passende verktøy.

Trender vil kunne karakteriseres også ved at det spres oppfatninger om hva som er nyttig og rasjonelt. R6 betrakter Lean som et nytteverktøy fremfor en trend eller myte, og fremmer en gjenkjennelig situasjon organisasjonen har vært en del av. Som eksempel viser respondenten til at organisasjonen valgte å ha en ISO-godkjenning med tanke på marked, långivere og diverse. Når de fant ut at alle andre gjorde det samme, valgte organisasjonen å sløyfe dette. Respondenten presiserer at alt går i bølger, men at all implementering som er gjort her er nyttig for driften.

4.4 Organisering og oversettelse

Organiseringen av implementeringen er håndtert på ulike måter, men har samtidig mange relevante likhetstrekk.

I følge R1 og R2 har startprosessen foregått med to pådrivere som så nytten av å implementere et verktøy som 5S. Spørsmålet var bare finansiering, men det ordnet seg

etter flere forespørsler til ledelsen. Finansieringen måtte til for å leie inn konsulenter til å bidra i begynnelsen. Deretter ble R1 implementeringsansvarlig/prosjektansvarlig med avdelingsleder med på laget. Videre ble det informert på møter om hva som skulle skje. De som ønsket kunne melde seg som gruppeledere, og der kom R2 inn i bildet. R2 ble valgt på grunnlag av at man ønsket noen som ville ha dette ansvaret, ikke bare en tilfeldig som gruppeleder. Det måtte velges noen som var motiverte og som ønsket en endring. Det startet med workshops der alle var med og designet en håndbok for hvordan systemet skulle være. Denne var til god hjelp ved å forklare hvordan det skulle fungere og for de som trengte en ekstra innføring. Hovedansvaret skulle ligge på teknikere/fagarbeidere, som hadde workshopene og en prosjektansvarlig å støtte seg på. Videre skulle de utvikle systemet selv, slik at man på best mulig måte kunne kontekstualisere. R2 bekrefter mye av det R1 sier gjennom intervjuet, og legger til at ledelsen har vært flinke til å sette av tid for dem til å jobbe med dette. R2 legger også til at *«alle ansatte fikk ansvar slik at de på best mulig måte kunne ta del i arbeidet, og være med å påvirke utfallet»*. Et konsultentselskap bidro med å presentere grunnprinsippene, så var resten opp til fagarbeiderne.

Konsultentselskapet trakk seg ut av organisasjonen etter presentasjonen, og vendte tilbake senere for å se an status og fremdrift. R1 var som prosjektansvarlig, med på å lage en implementeringsplan. Planen var vid og lite detaljert, dermed var den noe enklere å følge, fordi alt ikke var planlagt ned til hver minste detalj. Implementeringsplanen tegnet de store linjene, mens de mindre ble til i hver gruppe. De designet en 100-dagersplan over hvilke mål som skulle nås innenfor dette tidspunktet. Det foregikk også faste samlinger som skulle legge litt press på utviklerne. Videre satte de et start-tidspunkt der konsulenten kom inn og et tidspunkt som het 5S-sertifisering. Slik startet de med det grove og utviklet etter hvert sitt eget opplegg.

Også inntrykkene til R3 samsvarer med R1 og R2 sine perspektiver på at det var en veldig lederstyrt innføring av Lean til å begynne med, med mulighet for påvirkning mer på detaljnivå lengre ned i organisasjonen. Her startet arbeidet hos organisasjonsledelse, for så videre ned på regionleder. Det var et sentralt program alle skulle gjennom, mens målet var å involvere de som faktisk gjorde jobben og skulle leve med det til daglig. Derfor foregikk det verdistrømsanalyser, som skulle være med å involvere alle. Det ble satt opp forbedringsteam for å dele ansvaret mellom flere. Derfra skulle man utvikle omstillingen til å passe organisasjonen. Man ble presentert for grunnprinsippene, slik at hver enkel avdeling skulle utvikle sitt eget basert på disse. R3 poengterer at det ikke er utarbeidet

noen fast standard, men heller prøvd å vise frem hvordan det er gjort i andre avdelinger.

R3 sier:

«Det var kanskje ikke stormende jubel når vi sa 5S og SOP, men når vi har kommet tilbake noen år etterpå, så er de jo kjempefornøyd med 5S og man vil ikke gå tilbake slik det var».

I senere tid har R3 vært med på å få fart på forbedringsarbeidet der det har vært kjørt workshops og presentasjon av Lean-prinsipper til ledere og ledergrupper. R3 tenkte det kunne være fornuftig å involvere flere enn bare linjelederne i de utvalgte grunnprinsippene. I første kvartal av 2020 ble det også introdusert for fagarbeidere, verneombud og tillitsvalgte. En ulempe med å ikke involvere alle kan være manglende kompetanseutvikling samt en felles forståelse og integrering i organisasjonens mål og planer.

R4 beskriver en krystallklar ledelse fra starten av da ansvaret går ned på linjeledere som er ansvarlig for innføring og fremdrift. R4 er selv plassert i et serviceteam som skal bidra dersom linjelederne står fast. Teamet kjørte kurs internt og skulle være fasilitatorer samt oppdatere dokumenter og verktøybeskrivelser som eksisterer i organisasjonen. Det ble kjørt kurs for ledere som videre skulle spre kunnskapen videre ned i organisasjonen. På grunn av et kostnadsuttprogram som dukket opp midt i prosessen ble det satt på vent da prosessene ikke ble sett på som forenelig (implementere Lean og gjøre nedskjæringer på personell), men da den ble tatt opp igjen ble verneombud og fagforeninger tatt inn på kurs for å involveres. Nå etter 5 år er det sånn at 5S, det liker de og det er de med på, men andre aspekter er det mye usikkerhet og misforståelser rundt.

R4 mener Lean gir veldig god mening så fremt at det kontekstualiseres til organisasjonen. Man må bruke litt tid på å tilpasse teorien slik at man finner ut av hvorfor den er viktig i den gjeldende situasjonen. Ideelt skulle det ikke vært kalt Lean, men heller «måten vi jobber på». Det har veldig mange andre organisasjoner gjort, mener R4, noe som er savnet i denne organisasjonen.

I første omgang må man motivere og omstille mennesker for å forstå fornuften i det. Staben til R5 har jobbet mye med å involvere mange for å få på best mulig måte oversikt over synspunkter slik at man kan designe noe som er forenelig med alles meninger. Ved å

gjøre dette utarbeides en felles forståelse og en enighet om de punktene som diskuteres og organisasjonen får på best mulig måte samsvar mellom de fleste sine meninger. Verktøyene må tilpasses organisasjonen og driften siden dette ikke er en produksjonsbedrift.

R6 har hatt en sentral posisjon i organisasjonen da denne respondenten er kraftverkssjef som omfatter flere avdelinger. De har forsøkt å legge ansvar på enkeltpersoner, særlig med en geografisk inndeling da alle områdene har ulik status og omfang, samtidig har de forsøkt å bruke personell med størst motivasjon. Utfordringen ligger i respekten fra andre. I enkelte tilfeller er det noen som mister motivasjonen og dermed respekten for hva denne frontfiguren driver på med. Det handler om å prøve å trekke alle i samme retning, men det er ikke alltid like enkelt da folk er skrudd ulikt sammen. I denne avdelingen har ansvaret vært fordelt på fagarbeidere som skal jobbe med det til daglig. Dokumentasjonen har vært ledernes ansvar. R6 har vært med på å utvikle en felles mal for gruppen, da det ønskes en spesifikk standard slik at det er gjenkjennbart i alle anlegg. Merking og skilting har en utarbeidet standard i denne avdelingen.

4.5 Motstand

Innenfor motstandsperspektivet er det enkeltpersoner som går igjen i intervjuprosessen. Motstanden kan jo betraktes på flere ulike perspektiver definert i teorien, og i intervjuene var vi inne på flere av dem.

R1 og R2 har opplevd flere som stiller seg negative til og ikke ser noen vits i dette «styret». I et større perspektiv sier begge at det har vært lite motstand. R1 argumenterer med at hvis man kjører implementeringsprosessen riktig, for så å se hva det gjør med organisasjonen, så er det ikke mulig å argumentere for at det ikke er en god idé. Oversiktstavlene og daglige morgenmøtene som brukes hos R1 og R2, er ifølge dem helt nødvendige for det arbeidet som gjøres. R1 påpeker at uten dem, hadde de ikke nådd alt det de skulle. Det å utvikle større informasjonsdeling gjør at man kan arbeide mer effektivt uten å måtte etterspørre informasjon. Oversiktstavlene er også en viktig kilde til informasjonsdeling for denne avdelingen.

Noen mente at det å bruke en halv million på 5S var bortkastet, når man heller kunne bruke en uke på å rydde opp. Ved å implementere en 5S-filosofi basert på at *det skal være*

lett å gjøre riktig, og vanskelig å gjøre feil, ville man få en felles oppfattelse på hvordan ting skal være. Videre er det lov å være uenig, men da må man enten akseptere standarden som den er, eller komme med et bedre forslag til en felles beslutning. Det kreves i noen tilfeller at man er litt streng med dette, men samtidig mener R1 at det får det til å fungere. R2 har jo ikke hatt lederansvar i denne prosessen annet enn innenfor en liten prosjektgruppe, men har jobbet mye med å motivere andre ansatte. Noen har vært tyngre å få med seg, men etter noen samtaler har de gått med på at det er en god idé. R2 forteller også at det er opplevd noe uenighet – men ikke en dårlig type uenighet, heller en form for situasjon hvor man til slutt blir enige og får til den beste løsningen. Utenom dette er det noen som velger å ikke delta, R2 presiserer at dette ikke trenger å betraktes som motstand, men heller at en ikke er fullt omvendt.

Siden lokasjonen for R1 og R2 var den første avdelingen som ønsket å ta i bruk 5S før det var bestemt på ledelsesnivå møtte de en del motstand. Første søknad for implementeringsforsøk var i 2010 mens godkjenningen fra ledelsen i organisasjonen kom først i 2012. Mange mente at det var mye tid og penger å bruke på «rydding».

R3 har vært sentral i innføringen av SOP, og der har det vært en del motstand. Innenfor denne prosessen ble det en god del motsigelser i frykt for egen arbeidsplass. Den eldre gruppen følte på at den yngre generasjon skulle ta over arbeidsoppgavene. Ved å lage SOP-er kunne jo hvem som helst utføre arbeidsoppgavene. Den største frykten var at andre kunne leies inn å ta over jobben deres. De berørte uttrykte dette ved å stille spørsmål som:

«Hvorfor skal jeg gjøre det når det er bare jeg som gjør den jobben? Jeg vet jo hvordan det skal gjøres».

De klarte ikke å se på dette som kunnskapsdeling, og ble dermed på en måte skremt, sier R3. Motstanden som går igjen er basert på at de synes «ting er bra som de er». Den eldre gruppen stiller kritiske spørsmål, mens den yngre gruppen har mer troen på omstillingene som foreslås. I et annet perspektiv har det vært noe kritikk mot 5S. Arbeidstakere mener forskjellig når det kommer til hvor fornuftig det er å bruke mye tid på 5S, samtidig som at ingen liker å bli fortalt av de skal rydde.

R4 har opplevd veldig varierende fremdrift, men de som har trykt på og gjort mest er de som har lyktes best og har gjort det til sitt eget – altså oversatt det. De har skjønnt at det er det de må gjøre. Andre tenker nok fortsatt at dette trykkes på fra oven og man må på en måte gjøre det for å ikke få sparken. Og da merkes det på dynamikken og fremdrift. I noen tilfeller er det uttrykt at det kan bli sur stemning om man ikke skjønner det, og skjønner vitsen med det. «Noen ganger skjønner ikke folk hvorfor en skal forbedre noe som er bra», sier R4. R4 legger også til:

«Den innebygde konservatismen sitter i oss og handler om å bevare det vi har, og at det som virker skal være. Det er også en klar forskjell på aldersgruppene. De unge er jo mye mer åpne for å stille spørsmål og å være nysgjerrige på å prøve nye ting».

Visuell fremdrift har vist at den ene gruppen har kommet veldig langt, mens den mindre motiverte gruppen har treg fremdrift. R4 har opplevd noe skjult motstand. Rent analytisk sett hadde det vært svært kostnadsbesparende å bruke SMED som verktøy mener respondenten. Verktøyet var testet i en avdeling, i samarbeid med R4. De ansatte deltok i forsøket, der det kunne dokumenteres en stor besparelse i tid, uten at det utløste etterspørsel etter dette verktøyet i ettertid. Noen uttrykte at det var greit nok å arbeide på denne måten, men litt ubehagelig. I senere tid ble det overhørt at noen sa: «aldri mer» om denne metoden å arbeide på. R4 er usikker på om det skyldes feighet fra ledelsen, eller noe annet. På grunn av usikkerheten har ikke dette enda blitt tatt i bruk.

R5 har ikke opplevd noe motstand selv, det er ikke noe der som sier at det er helt feil. Blant andre derimot er det flere som ikke er så alt for motiverte til å endre seg selv. Det er menneskelig å være motvillig til å endre seg, og endringsmotvilje er den største motstanden R4 vet om. Tillitsvalgte er i senere tid involvert i større grad enn før, noe som har gitt positive ringvirkninger da denne gruppen ser positivt på å innføre foreslåtte systemer. Motstanden oppstår når det presenteres et fancy navn, en metode, et japansk navn eller en forkortelse. R5 trekker også inn R4 sitt eksempel med SMED-analysen hvor det ikke oppstod noen stor etterspørsel etter lignende metode å jobbe på. Stoppeklokka ble ikke godt likt av de som utførte jobben. For de som sitter og analyserer og er opptatt av nedetid er denne god, men for de som utfører dette arbeidet var det litt ubehagelig å ha så knapt med tid tilgjengelig. Risikoen ved uønskede hendelser kan øke ved hastverk i arbeidet, og dette var en viktig faktor for de ansatte.

For å unngå større omveltninger mener R4 det er viktig å ta små skritt hele tiden. I stedet for å sette i gang et stort prosjekt med massive forandringer, bør man fokusere på å fornye og oppdatere med små forbedringer. Akkurat nå foregår det en fornyelse av drifts- og vedlikeholdshåndboken. I dette tilfellet samles det inn synspunkter og innspill fra flere hold, som gjør at en må ende opp med et kompromiss mellom alle synspunktene. Det er en stor jobb, men det må gjøres for at alle skal være enig i hvordan ting gjøres og hva som står der.

R5 har opplevd en lokasjon som på en måte gjør narr av det å opprette en standard. Et eksempel R5 nevnte var at på en lokasjon ble det laget en standard på hvordan man knyter sko. Det viktige var å ta på venstre sko på venstre fot, knyte, for så å gjøre det samme på høyre fot. Det er ikke mye direkte motstand i organisasjonen, men noe indirekte motstand finnes, sier R5.

Når jeg snakker om motstand og om enkeltindivider eller grupper sier R6 at:

«Det var kanskje mer en gruppe, men de hadde ikke banner eller faner og slikt».

R6 har opplevd lite motstand, men betrakter at det alltid fins en form for motstand i organisasjonen. Innenfor denne omstillingen så er det liten motstand når de ansatte først forstår hva det går ut på, og at det er til det bedre. R6 sier videre at:

«Det er alltid noen som ikke forstår, og da blir nye ting skummelt. Når de ansatte først forstod dette så opplevdes det ikke motstand, men heller noe gradvis motivasjon der noen var mer motiverte enn andre».

Den motstand som har eksistert har ført til tilpasninger og vurderinger på hva som er fornuftig og hvor langt en bør gå inn på detaljer. Noen prosedyrer var allerede på plass da ISO-godkjenningen var i grunnen med enkelte prosesser. Innenfor enhetene var det behov for ulike verktøy, noen ganger verdistrømsanalyser og andre ganger SOP-er.

4.6 Rask tilkobling, frastøting eller frikobling?

På R1 og R2 sitt område er de begge sikre på at verktøyet er implementert godt nok til å forbli i organisasjonen. De har jobbet med dette i 7 år og tror og håper det sitter godt nok til at det er blitt en del av kulturen. Det går i bølger, men avhenger av hvor stort fokus det settes på området. Desto flinkere en er til å følge opp resultater, jo fortere kommer de. Det er enklere å sette fokus på det når det er målbart, derfor er det designet en statistikk, som viser hvor flinke de er til å følge den standard som er basert på avvik. De klarer å se fordelene i det når arbeidspresset er høyt, da ser man virkelig effekten av å implementeringen. De har nå gått over i en tro på at dette er helt nødvendig for den måten anlegget drives på. R2 legger til at bedriften aldri trenger å rydde eller forberede et besøk. Anlegget er alltid strøket og i orden.

R3 har et annet perspektiv på prosessene enn det R1 og R2 har, som har fokusert på 5S. Respondenten føler organisasjonen har begynt å tenke mer på kontinuerlig læring, men har enda mye å gå på. Mange av de ni initiativene nevnt i kapittel 4.2 *Drivkrefter* er oppnådd, mens noen har rom for forbedring. Respondenten presiserer at det tar tid å bygge kultur. Det er 5 år siden prosjektet startet, men er fortsatt et stykke til vi sier at: «*Yes, sånn er det vi jobber!*»

Implementeringsprosessen kategoriseres av R3 slik:

- Fase 1: prosjekt hvor en introduserer en del nye verktøy
- Fase 2: ledelsesstyrt der lederne driver prosjektet fremover
- Fase 3: den enkelte medarbeider gjør det på eget initiativ

R3 tror fortsatt at organisasjonen delvis befinner seg i fase 2 hvor det handler om at ledelsen styrer fremdriften.

R4 møtte Lean med skepsis, men etter mye arbeid og mye læring betrakter R4 seg selv som «blodfan». Dersom alle i organisasjonen hadde fått den samme innføringen ville prosessen løftet seg et betydelig skritt. Ut fra status på prosjektet strekker det seg fra «strålende» til «bortkastet». Fremdriften er veldig variert. R1 og R2 sin lokasjon har ifølge R4 nådd et punkt der det er implementert godt nok til å betraktes som en del av kulturen. Det presentertes tre faser fra respondenten:

- Fase 1: prøve og feile
- Fase 2: ledelsesdrevet
- Fase 3: ekte Lean

Disse kategoriene samsvarer med fasene R3 presenterer. R4 vil si at 20% er i grenseland mellom 2 og 3, mens noen er i 3. De som befinner seg i fase 2 er avhengig av det trykket fra ledelsen for at det ikke skal skli tilbake til start. Dette er et utholdenhetsopplegg der en sannsynligvis når målet på 5 eller 15 år. Noen klarer dette på 5 år, mens andre trenger lengre tid. R4 presiserer:

«Et av prinsippene er jo kontinuerlig læring, så man blir jo aldri ferdig».

Det er gjort en evaluering på fremdriften, ifølge R5. Her har to ansatte innenfor forbedringsavdelingen jobbet med å se på hvor godt organisasjonen har tatt til seg metodikken. Organisasjonen har i hovedsak skjønt og forstått prinsippet, og det scorer de høyt på, mens når det gjelder status på endring scores det noe lavere. Innenfor de fasene som tidligere er presentert av R3 og R4 så mener R5 at organisasjonen befinner seg et sted mellom 1 og 2. Noen er veldig godt inn i fase 2 og ønsker å strekke seg inn i fase 3 innenfor noen verktøy. En kan sette det i sammenheng med R1 og R2 sin lokasjon, hvor en har blitt god på 5S, men betyr da det at de har forstått tankesettet til metodikken? 5S er jo bare en liten del av Lean.

R6 mener implementeringen så absolutt har fungert etter intensjonen. Det er lagt ned en god del ressurser i dette, og det meste betraktes som veldig fornuftig. Det ligger alltid en ressursvurdering bak alt, og hvis man ikke hadde ment at vi hadde de rette folkene på det, så hadde det ikke vært gjennomført.

5.0 Kapittel 5: Diskusjon

5.1 Drivkrefter

Selv om respondentene fremstiller implementeringen av Lean med grunnlag i en indre drivkraft kan vi se noen tendenser gjennom analysen på at det kommer utenfra. Mange av våre valg er basert på en ekstern påvirkning, og dette ser vi også innenfor organisasjoner.

Som presentert i analysen er respondentene enige i at behovet for en opprydning har vært en kilde til implementeringen. Det henger sammen med det instrumentelle perspektivet, der ledelsen gjør et valg betraktet som rasjonelt for organisasjonen (Christensen et al., 2015). På en annen side kan organisasjonens identitet ha blitt utfordret. Det som er instrumentelt riktig, altså hva som er problematisk og hva som er løsning, kan være preget av moter og trender. R3 poengterte under årsakskategorien i intervjuet:

«... så målet var å gjøre drift og vedlikehold til et konkurransefortrinn i et internasjonalt marked»

Dette signaliserer at implementeringen har noe for seg både for de interne og eksterne omgivelsene. Kanskje et signal om at organisasjonen er handlekraftig, moderne og tar tak i sine problemer. Dette vil være vesentlige drivkrefter i arbeidet med å adoptere en populær organisasjonsoppskrift (Røvik, 2007). Organisasjonsideer spres via eksterne utviklingsarenaer som kurs, konferanser, workshops og seminarer, som også kvalifiserer til eksterne drivkrefter.

Måten oppskriftene har kommet inn i organisasjonen stemmer i fire av seks tilfeller med den hierarkiske oversettelseskjeden til Røvik (Røvik, 2007). I to av tilfellene har ønsket om å endre seg kommet helt fra bunnen av organisasjonen, der ønsket om å implementere 5S ikke går via ledelsen inn i organisasjonen. Her er det ikke ledelsen som identifiserer de problemer og utfordringer avdelingen står ovenfor, men heller de øvrige ansatte selv som ønsker en endring, dermed en bottom-up prosess.

Drivkreftene for implementeringen kan sies å være organisasjonens behov for å effektivisere og å rydde opp i prosessene for organisasjonen. Det som videre har drevet

implementeringen er blant annet konsulenter. Presset fra ledelsen er viktig for at ideene skal implementeres og materialiseres, slik at de ikke bare sirkulerer rundt uten å bidra til ombyggingen av organisasjonen ut ifra forhåndsdefinerte inntrykk av hvordan de bør utformes.

5.2 Lean som myte/trend

På bakgrunn av et indre ønske om opprydning, påvirker likevel omgivelsene organisasjonens handlinger. En Lean-filosofi inneholder løsninger for mange av organisasjonens «problemer», den vil kunne påvirke hva som oppleves som problem eller problematisk. Hvorfor ønsket om å implementere oppstår kan være preget av flere aspekter, der myter og trender i omgivelsene kan gjøre at en opplever visse ting som problematiske. Organisasjonsoppskriften Lean blir dermed en løsning for de utfordringer organisasjonen står overfor, men kan også bidra til dannelsen av problemområder.

Interne drivkrefter kan ha røtter i en myte eller trend ledelsen velger å koble seg på. Denne påkoblingen kan ha to aspekter: den første går ut på å få legitimitet i omgivelsene. Den andre går ut på at ledelsen kjøper den rasjonaliteten som ligger bak, altså som NPM i offentlig sektor, dermed er det flere enn kommunene som vil fremstå som moderne samt at det oppleves som rasjonelt. Det siste aspektet kan minne mye om årsaken til at denne organisasjonen velger å implementere Lean. Organisasjonen finner det rasjonelt å velge denne typen verktøy for å effektivisere arbeidet innenfor avdelingene. Vi kan altså se Lean som en myte/trend ved å gå inn i den kognitive dimensjonen av myteperspektivet fra litteraturen.

Den delen av ledelsen som har vært involvert i undersøkelsen virker å være genuint opptatt av Lean og de rasjonaliserte tiltakene oppskriften kommer med. Om deres ansatte er like mye for oppskriften kan derimot variere. Som R4 sier, strekker implementeringen seg fra «strålende» til «bortkastet» der en avdeling har gjort nytte gjennom verktøyet, mens den andre har vanskelig for å nedfelle oppskriften og den blir mer som et «utstillingsvindu». Christensen et al. (2015) betrakter myter som en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller deler av en organisasjon, og på denne måten kan vi se Lean beskrevet gjennom myteperspektivet. Lean begeistrer flere ledd i organisasjonen og har fått en forbilledlig status som et effektivt virkemiddel organisasjonen ser på som rasjonelt. Hvor

rasjonelt det er i det *bortkastede* perspektivet fra R4 er uvisst, men her kan nok Lean ha kommet som en løsning før problemområdene er definert. En mulig årsak kan være et fravær av diskusjon om alternative tilnærminger. Ledelsen blir for fokusert på å ta i bruk organisasjonsoppskriften mens de ansatte mangler perspektiver på årsak og virkning.

5.3 Organisering og oversettelse

Lean har vært gjennom mange oversettelser fra japansk bilindustri og frem til denne organisasjonen. Konsulentene har hatt en sentral rolle innenfor et translasjonsteoretisk perspektiv. Konsulentene har vært en viktig del i dekontekstualiseringen og bygger arbeidet sitt på en forestilling om at verden består av relativt like virksomheter (Røvik, 2007). Når organisasjonene fremstår som like, vil det være lettere for konsulentene å utvikle felles rutiner i organisasjonen. På denne måten fortsetter de å konvergere. Gjennomgående funn viser at implementeringen av oppskriften er styrt fra et overordnet nivå med ansvar lagt på linjeledere, der ansvaret innebærer innføring og fremdrift. Dette i likhet med Røviks oversettelseskjede der ledelsens oppgave er å identifisere problemer og utfordringer (Røvik, 2007). Ledelsens oppgave har handlet mye om motivering og kunnskapsdeling for å involvere ansatte, men det krever også tålmodighet for å lykkes i prosessen. Motstridende interesser kan drive oversettelsen i ulike retninger, men vil kunne føre til en lokal tilpasning. Oversettelsen krever en modifierende modus og ikke et forsøk på kopiering. Ved at ledelsen skaper en felles forståelse for oversettelsen, styrkes kollektiviteten og sannsynligheten for å lykkes øker.

Arbeidstakere i organisasjonen involveres i større grad gjennom utformingen av Lean-verktøyene som tas i bruk nå enn tidligere. For R1 og R2s lokasjon har involveringen pågått lengre enn de øvrige avdelingene i organisasjonen. For utviklingen av oppskriften er det viktig å holde seg aktiv til konseptet, tilføre spredningskraft og sette preg på selve ideen. Avdelingene vil få ulik tilknytning til verktøyet basert på hvor etterspørselen kommer fra (bottom-up eller top-down). Ved å involvere ansatte gjennom kurs, konferanser og workshops ser det ut som at organisasjonen forsøker å skape egne kontekstualiserings- og oversettelsesprosesser. Her har organisasjonen utviklet oversettelsesprosessen, da fagarbeidere, verneombud og tillitsvalgte fikk en introduksjon til grunnprinsippene først i første kvartal 2020. Målet er i tråd med den hierarkiske oversettelseskjeden til Røvik, der man ønsker å styre prosessen, men samtidig utvikle

ideen sekvensielt gjennom hierarkiet. Om dette kan være resultatet av et sirkulært forløp er vanskelig å si, men involveringen av flere ledd i hierarkiet kan være et resultat av en ny oversettelse og implementering av en endret versjon i organisasjonen (Røvik, 2007). Denne involveringen skjedde ikke før i 2020, og kan være en faktor for videre analyse av status på oversettelsesprosessen. Jeg har ikke tilstrekkelige data til å konkludere for om organisasjonen har oversatt oppskriften eller ikke, men disse igangsatte prosessene kan tyde på en oversettelse. I tillegg til at implementeringen har vært en gjenstand for kompromiss. Dette kan sees på som en form for oversettelse.

5.4 Motstand

Teorien lister opp problemer knyttet til for eksempel arbeidsmiljø, økt stress, belastningsskader og økt sykefravær. Disse ser vi ikke igjen i undersøkelsen, men en del andre tendenser til motstand.

Globalisering og økt konkurranse tvinger bedriftene til å tenke nytt, til å legge gammelt bak seg for så å organisere seg på nye måter (Ramsdal et al, 2009). Respondentene konkluderer med at det er veldig lite motstand, mens i analysen finner vi flere situasjoner som er verdt å sette fokus på. R3 nevner implementeringen av SOP-er som standardiseringsverktøy. De ansatte stilte spørsmål til nødvendigheten med det, i og med at en selv skulle utføre jobben som skulle beskrives. Det å ikke gå med på å lage SOP'er kan betraktes som en form for motstand. Omstillingsprosessen går dermed ut på at ledelsen må få den ansatte til å fange opp fordelene med å innføre tiltakene. R6 i sin lederposisjon, uttrykker at skepsis og motstand er uttrykk for manglende informasjon og ikke en interessekonflikt. Også her må ledelsen jobbe for å gjøre seg forstått for å få de ansatte med på laget. Dette kan tolkes som et maktspråk fra ledelsen.

Med stadig press fra ledelsen kan vi betrakte at en av årsakene til sein implementering, er en taus motstand. Vi finner ikke store deler aktiv motstand i organisasjonen, men likevel tendenser til manglende oppslutning rundt omstillingen. Det at en endring kan ta fra 5-15 år slik R5 sier, er en langsom omstilling. Også hos R2 har de hatt vanskeligheter med å omvende alle til å delta på prosjektet. Respondentene mener ledelsen ikke kan slippe presset, er det da et tegn på at det eksisterer normer blant arbeidstakerne som fører til en avvisning? Hvis ledelsen velger å slippe trykket, vil det resultere i et tilbakefall der

kulturen ikke oppnår den endringen som er ønsket. Dette kan tolkes som en «stilltiende» motstand. Analysen har ikke tilstrekkelig data til å drøfte dette videre.

5.4.1 Arbeiderkollektivet

Jeg var ikke sikker på om arbeiderkollektivet var noe som eksisterte i organisasjonen fra begynnelsen av, men jeg valgte å undersøke det likevel. Funn fra analysen kan tyde på at det har noe for seg, men krever videre forskning for å kunne trekke en konklusjon.

Arbeiderkollektivet dreier seg som nevnt i teorien om et fellesskap blant arbeidstakere som befinner seg nederst i det organisatoriske hierarkiet. Ramsdal et al. (2009) argumenterer med at ledelsen ikke kan gjøre som de vil med et velfungerende kollektiv (Ramsdal et. al., 2009). Det første tegnet til forvitring er ifølge Ramsdal et al., når øvrige ansattes fortolkning tvinges på defensiven av ledelsens logikk. Er det dette som skjer når ledelsen introduserer de ansatte for å få de med på «laget»?

Om kollektivet har forvitret eller ei kan vi stille spørsmål om, men basert på den motstand oppfattet av mine respondenter er det lite som tyder på at arbeiderkollektivet i Lysgaards forstand er et framtrødende fenomen i min case. Kollektivet oppnår stor makt ved å være sterke sammen, men i denne analysen har det ikke dukket opp noen eksplisitte tegn på en felles stemme fra arbeidstakere mot omstillingen eller implementeringen. Det at ledelsen må holde trykket oppe, gjelder nok øvrige ansatte og ikke et fåtall. Alternativt kan vi gå inn å se om det finnes noen kollektive tendenser innenfor den tause motstanden.

En kollektiv motstand kan imidlertid også komme til uttrykk ved trenering og/eller å unnlate å følge opp ønsker og pålegg ovenfra. Verdt å nevne er forsøket på en utskifting av en komponent i henhold til SMED-analysen. De deltakende har i ettertid uttrykt at det ikke var tilfredsstillende å jobbe på denne måten. Det ble heller ikke etterspørsel etter denne typen arbeid i ettertid, som er tydelig tegn på at dette var et forsøk på effektivisering fra ledelsen og ikke tiltak fra de øvrige ansatte. Her får jeg inntrykk av en kollektiv stemme i organisasjonen om uenighet mellom ledelse og ansatte. De ansatte jobber på en måte der de føler seg presset på tid og prestasjon, men ledelsen vil gjennomføre på grunnlag av at arbeidsmetoden er svært effektiviserende.

Enkeltinformanter sier de ikke opplever motstand, men i analysen ser man mange små tendenser til situasjoner som kan tolkes som en form for motstand. For eksempel så

argumenterer R6 med at så lenge ansatte forstår hvorfor Lean-verktøy tas i bruk, så synes de det er kjempebra. Om dette er en kooperering arrangert av ledelsen, der de som oppfatter dette som fornuftig går sammen, kan være en utgangshypotese for videre forskning. Hvis dette er tilfellet, kan man si at ledelsen «lurer» de ansatte til å tolke det som en god ide, uten å fokusere på deres interesser og meninger. Ledelsen fremmer det de mener skal effektivisere og forbedre organisasjonen. Dette forkorter spennet mellom arbeidstaker og leder.

«De som har lyktes best, er de som har gjort det til sitt eget – altså oversatt det», sier R4. Her ligger det nok mye potensiale for at arbeidstakere virkelig får sine interesser ivaretatt i kontekstualiseringen og oversettelsesprosessen. Ved å involvere seg i prosjektet vil de ansatte kunne utforme oversettelsen best mulig for sin bruk. Da har man selv mulighet til å påvirke egen hverdag, uten å måtte bli fortalt hvordan det bør være. På en annen side kan dette også bære preg av kooperering og forvitring av arbeidstakernes kollektive stemmer. Ledelsens logikk blir viktigere enn de ansattes forhold, og ledelsen bruker denne typen involvering til å få de ansatte med på laget. Hvor mye ledelsen påvirker de ansatte med sine utsagn kan variere, men de påvirker det kollektive i organisasjonen. Dette kan betraktes som et funn, men ut ifra begrensninger innenfor tid og ressurser kan jeg ikke komme videre til bunns i dette. Derimot kan jeg vurdere videre forskning innenfor dette temaet med tolkningen som en utgangshypotese.

Den tause motstanden som for eksempel trenering, der ansatte forhaler implementeringen og stiller seg nøytrale uten å verken uttrykke endringsvilje eller direkte motstand, kan karakteriseres som en form for motstand. Dette er et veldig interessant tema, men analysen har ikke tilfredsstillende data på i hvor stor grad dette har grunnlag i noe kollektivt blant de ansatte, til å drøfte dette videre.

5.5 Rask tilkobling, frastøting eller frikobling?

Isomorfisme er det som preger de eksterne drivkreftene. En av årsakene til at bedrifter blir mer og mer like, er spredningen av de organisatoriske prinsipp organisasjonen velger å implementere. Det er klare elementer av trend som en av årsakene til implementering. Ved å bruke konsulenter med bred erfaring og gode resultater legitimerer organisasjonen arbeidet med Lean utad. Det eksisterer et press innenfor organisasjonen om å

implementere, som fører til at avdelinger tvinges til å implementere uten at de klarer å se behovet da utfordringene ikke er definert. Dette gjør at de ikke lykkes. Andre avdelinger har derimot et «strålende» resultat av implementeringen som fører til spredning. Resultatet av implementeringen styres av behovet rundt implementeringen. På trendgrunnlag vil ikke organisasjonen koble seg like godt til oppskriften som hvis implementeringen var styrt av behov.

Dersom organisasjonen kvalifiserer til rask tilkobling vil de ansatte raskt legge om sin egen praksis og følge nye rutiner som implementeres. Det forventes også at tiltakene forankres hos både ledelsen og de ansatte som er i direkte kontakt med tiltakene. Delvis ser vi i analysen at ansatte raskt fanger opp nye rutiner som følge av Lean-verktøy. Andre steder kreves det en større grad av forståelse før de ansatte klarer å opprettholde fokus på å benytte de innførte tiltakene. Lean-verktøyene er i variert grad tatt opp og tatt i bruk organisasjonen, noen av verktøyene krever en grundigere innføring. Implementeringen av 5S har hatt en rask tilkobling innenfor avdelingen til R1 og R2. Den felles oppfatningen om behovet for en opprydning og et system har gjort at avdelingen raskt har koblet seg til dette verktøyet. Det at deler av etterspørselen kommer fra laveste nivå er også en faktor som påvirker tilkoblingen.

Frastøting kan også knyttes opp mot forholdet mellom ledelse og ansatte. Hvor godt oppskriften implementeres avhenger av graden av organisasjonsmedlemmers involvering og hvor godt det forankres hos dem. Presset fra ledelsen er fortsatt det som driver implementeringen og dermed handler det om at de ansatte trenger å forstå. Opprettholdes ikke dette presset fra ledelsen slutter de ansatte å fokusere på det og fokuset på implementering av Lean avtar sakte, men sikkert. Om organisasjonen ikke skal frastøte seg Lean-prinsippene, må det fokuseres på spredning og kunnskapsdeling av oppskriften. Innføring av noe som ikke er kompatibelt med etablert kultur vil gi økt sannsynlighet for frastøting. Resultatet ved frastøting er at Lean blir et tomt konsept uten legitimitet og betydning.

Kjennetegn på frikobling er manglende tidsfrister, ting foregår mer tilfeldig og lederskapet er fraværende og uklart. Organisasjonen har mange overordnet planer der noen er mer detaljerte enn andre. Med tanke på tidsfrister, virker organisasjonen å ha et mer avslappet forhold til dette presset og «kontinuerlig forbedring» preger hele

implementeringsprosessen som et evigvarende opplegg. Dersom organisasjonen hadde lagt opp implementeringen som et prosjekt, med en klarere definert start og en slutt ville trolig situasjonen vært en annen.

Organisasjonen befinner seg på ulike stadier i teoriene om rask tilkobling, frastøting og frikobling, og de omfavner langt ifra hele spekteret for mulige utfall av forsøk på å iverksette organisasjonsoppskrifter (Christensen et al., 2015). Respondentene har også ulike meninger om temaet, men som kan være bidrag til videre forskning. Det virker som at deler av organisasjonen kvalifiserer seg til rask tilkobling mens andre steder finner vi frikobling. Organisasjonen har involvert flere aktører i organisasjonen som kan være et resultat av regenerering med årsak av at oppskriften bare sirkulerer uten av det blir gjort nytte av den. Det finnes ikke støtte for at virksomheten har frastøtt seg organisasjonsoppskriften da det ikke finnes noen stor endringskritikk i organisasjonen.

6.0 Kapittel 6: Oppsummering og konklusjon

Oppgaven er skrevet som avsluttende på masterprogrammet «Samfunnsendring, organisasjon og ledelse» ved Høgskolen i Molde. Avslutningskapittelet skal være en oppsummering, og skal i den grad jeg kan svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene for å fremstille hovedfunn i studien. Oppgaven har hatt som formål å undersøke en norsk organisasjons innføring av Lean.

Ved hjelp av nyinstitusjonell teori som myteperspektivet, translasjonsteori og teoretiske begreper som endringskynisme og arbeiderkollektivet vil jeg stille følgende forskningsspørsmål:

- Hva var drivkreftene for implementeringen?
- Kan innføringen av Lean adekvat beskrives ved hjelp av myteperspektivet?
- Hvordan har organisasjonen håndtert implementeringen?
- Har organisasjonen tilpasset og oversatt oppskriften til sin egen?
- Finner vi noen form for arbeiderkollektiv som har preget implementeringen?
- Kan vi knytte tilpasningen til Røviks begreper rask tilkobling, frastøting eller frikobling?

Datainnsamlingen har foregått gjennom personlige intervju der to foregikk ansikt-til-ansikt. Resterende er gjennomført over Skype, som en følge av restriksjoner knyttet til pandemien COVID-19. Analysen og drøftingen bærer hensyn innenfor myteperspektivet, translasjonsteori og teoretiske begreper som endringskynisme og arbeiderkollektivet. Videre har jeg tatt for meg forskningsspørsmålene sekvensielt og undersøkt respondentenes synspunkter opp mot hverandre for å danne et reliabelt bilde av virkeligheten.

Organisasjonen fokuserer på å skape kontinuerlig forbedring gjennom å implementere Lean-verktøy. Det at Lean kan kobles til ulike kontekster gjennom oversettelsesprosessen vises i hvor stor grad avdelingene har lyktes. For å oppnå ønskede effekter kreves det ståpåvilje, lokal kunnskap og definerte behov. Der organisasjonen fortsatt håndterer en lederstyrt innføring har ikke implementeringen kommet like godt i gang som i de avdelingene der mange av verktøyene er i flittig bruk. Implementeringen er gjennomført ut

ifra et definert behov i noen avdelinger, mens andre avdelinger har vanskelig for å definere behovet og se meningen med det. Som resultat av ulike behov vil avdelingene implementere med ulik fremdrift.

Drivkreftene er varierende der respondentene mener det er en indre drivkraft, men gjennom analysen ser vi tendenser til eksterne drivkrefter for eksempel innenfor myteperspektivet. Felles innenfor avdelingene er at de har tatt i bruk eksterne konsulenter i implementeringsprosessen, som kan defineres som en ekstern drivkraft. Av verktøyene innenfor Lean er det 5S som er det mest brukte verktøyet. Tilhørende 5S er det utarbeidet oversiktstavler som viser informasjon på en lett tilgjengelig måte for de ansatte. Ut ifra undersøkelsen kan vi ikke generalisere funnene angående status på implementeringen, da det er så store forskjeller i utgangspunktene og fremdriften.

Motstand virker inn på oversettelsen og implementeringen. Ikke alle mener det er et behov for en implementering, og gjennom undersøkelsen får man inntrykk av at de ansatte ikke er så interesserte alltid, dermed blir ledelsen en av de viktige drivkreftene. Ledelsen er fortsatt en viktig kilde til fremdrift. En av årsakene til sen implementering er drøftet til å være motstand. Vi finner motstand som bærer preg av et skille mellom taus og eksplisitt motstand. Den stilltiende motstand eksisterer også, og er et av momentene som preger fremdriften i implementeringen. Denne typen motstand krever videre forskning før jeg kan konkludere. Da vil det spesielt være interessant å gå inn på om det finnes noen kollektive tendenser innenfor taus motstand.

Gjennom involvering i oversettelsen av oppskriften kan interesser ivaretas i høyere grad. Samtidig kan det bære preg av kooptering og forvitring av deres stemmer. Dette er å betrakte som et funn, men på grunn av begrensninger i mine data bør det heller vurderes videre forskning innenfor temaet. Mine data gir heller ikke et tilfredsstillende grunnlag for å konkludere på i hvor stor grad og eventuelt hvordan motstand er kollektivt forankret. Forvitring av arbeiderkollektivet er også noe som kan vurderes innenfor videre forskning. Fra begynnelsen av var det ikke gitt at arbeiderkollektivet hadde noen form for betydning i organisasjonen, men jeg valgte å undersøke det likevel. Jeg har ikke tilfredsstillende data på å konkludere, men funn fra analysen kan tyde på at det har noe for seg, men krever videre forskning før en eventuell konklusjon.

6.1 Begrensninger ved oppgaven

Gjennom denne oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i en relativt stor organisasjon med mange avdelinger med ulike kontekster og utgangspunkt. Det å begrense undersøkelsen innenfor bestemte avdelinger ville gitt en mindre omfattende undersøkelse, med muligheter for å gå enda dypere i de tolkningene jeg sitter igjen med fra studien. Med dette som en av årsakene kan jeg ikke generalisere funnene. For å kunne generalisere burde jeg tatt hensyn til et større antall respondenter i prosjektet, samt tatt hensyn til hierarkiske forskjeller i spørsmålsutformingen og i utvalgsprosessen.

På grunn av tids- og ressursbegrensninger har det vært nødvendig å avgrense omfanget av prosjektet noe. Årsaker som tid, ressurser og en stor samfunnsendring (COVID-19) har satt sitt preg på arbeidet. Antallet respondenter er dermed redusert til seks personer. Det ville vært optimalt å ta for seg et større antall respondenter for å sikre reliabiliteten på resultatet. Samtidig kunne jeg tenke meg et større antall respondenter innenfor en bestemt avdeling for å samle og lære enda mer om den enkeltes inntrykk.

Utvalget kunne vært noe mer strukturert, men med snøballmetoden blir det vanskelig. Alternativt kunne jeg kombinert denne metoden med et noe mer strukturert utvalg basert på posisjoner og tilhørighet til avdelinger. Noen har sittet som interne Lean-konsulenter mens andre er ledere uten den samme kunnskapen innenfor tema. Det ville vært relevant å velge både interne konsulenter og ledere innenfor samme avdelingen for å danne et bedre perspektiv på det.

6.2 Videre arbeid

Kulturperspektivet er noe jeg ser på som interessant som jeg kunne tenke meg å gå dypere i. Dette for å danne meg et bilde av den helhetlige kulturen i organisasjonen for endringer, fra topp til bunn.

Mitt videre arbeid går nå ut på å være en representant for min avdeling i et forbedringsnettverk som skal jobbe med akkurat implementering av slike verktøy. Prosessen med en forberedelse gjennom denne masteroppgaven har vært lærerik og

interessant. Jeg mener og tror at jeg vil få andre perspektiver med tanke på hvordan implementeringen bør organiseres, enn det jeg hadde før studien.

Referanser

Amundsen Oscar & Trond Kongsvik. (2019). *Endringskynisme og kunsten å skape en god endringspraksis*. (2. Utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Blaikie, Norman. (2010). *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.

Blindheim, Bjørn-Tore & Kjell Arne Røvik. 2011. «Ledelse og bedrifters samfunnsansvar». s. 104–137, i Otto Ottesen (red.), *Ledelse: Å bruke teori i praksis*. Oslo: Høgskoleforlaget.

Christensen, Tom, Morten Egeberg, Per Læg Reid, Paul G. Roness & Kjell Arne Røvik. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell, (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Eriksson-Zetterquist, Thomas Kalling, Alexander Styhre & Kristin Woll. (2014). *Organisasjonsteori*. Kristiansand: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik, (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring av samfunnsvitenskaplig metode*. (3. Utg.) Kristiansand: Cappelen Damm AS.

Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann. (2009). *Psykologi i organisasjoner og ledelse* (4.utg.). Bergen: Fagboklaget Vigmostad & Bjørke AS.

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

Ljungström, Martin & Bengt Klefsjö (2002) «Implementation obstacles for a workdevelopment-oriented TQM strategy», *Total Quality Management*, 13:5, 621-634

Meyer, John W. & Brian Rowan (1977) *Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony*, *The American Journal of Sociology*, 83(2): 340–363

Modig, Niklas & Pär Åhlström. (2013). *Dette er Lean: løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica AB.

Peters, B. Guy. (2005). *Institutional Theory in Political Science: The "new Institutionalism"*. London, New York: Continuum International Publishing Group Ltd.

Ramsdal, Helge, Egil J. Skorstad & Øystein Strøm (2009) *Fleksible Organisasjoner: Alternative Strategier og Arbeidsmiljømessige konsekvenser*, Rapport 2009:1, Halden: Høgskolen i Østfold

Ringdal, Kristen. (2018) *Enhet og mangfold (4. Utg)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

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

Røvik, Kjell Arne. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

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

Womack, James P. & Daniel T. Jones. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Free Press.

Vedlegg

Intervjuguide

Overordnet spørsmål

- Kan du fortelle hvilken reise Lean har hatt i denne organisasjonen?

Ønsker ut ifra det overordnede spørsmålet å styre samtalen med cirka følgende struktur:

Årsak

- Kan du huske når du først hørte om implementering av Lean i organisasjonen?
- Hvor kom ideen fra?
- Hva føler du var årsaken til at Lean ble implementert?
- På hvilke grunnlag ble beslutningen om å implementere gjort? Hva var målsettingen med det?
- Hvor tror du drivkreftene blant implementeringen ligger? Indre/ytre?

Omgivelser

- Har andre bedrifter i bransjen og ellers du kjenner til innført Lean?
- Er Lean populært i konsernledelsen i organisasjonen?
- Hvis jeg sier at Lean kan forstås som en myte eller en trend – hva tenker du da?
- Tror du oppfatninger utenfor organisasjonen av hva som er en hensiktsmessig måte å organisere seg på har virket inn på valget om å implementere Lean?
- Eventuelt: på hvilken måte? I henhold til forrige spørsmål.

Ledelse

- Hvordan vil du beskrive hvordan innføringen av Lean er organisert på? Hvordan er ansvaret fordelt?
- Hvordan vil du beskrive måten ledelsen har drevet implementeringsarbeidet? Eventuelt i hvor stor grad har arbeidstakere vært involvert?
- Er organisasjonen presentert for grunnprinsippene innenfor Lean for videre utarbeidelse?
- Var tillitsvalgte involvert i implementeringen?
- Var det utarbeidet en plan over/med implementeringen?
- Er det gjort tilpasninger av Lean slik at den kan passe bedre til din organisasjon?

Motstand

- Kjenner du til utfordringer i form av motstand, med Lean? Hvilke gjelder i din organisasjon?
- Har du noen formening om noen er/var mot implementeringen? Eventuelt hvorfor?
 - o Som innholdet i arbeidet, mindre interessant, stress, dårligere tid, oppstyking av arbeider, får ikke brukt det en kan, mindre selvstendighet.
 - o Eller bryter Lean i stor grad med måten en tidligere har jobbet på og innarbeidete oppfatninger av hvordan en bør jobbe?
- Har du opplevd enighet om utfordringene eller har det foregått noe uenighet?
- Har du oppfattet at det har vært endringer utenfor planen med implementeringen?

- Har det vært endring (tilpasning, justering) i organisasjonsidéen, som var utgangspunkt, og eventuelt hvorfor?
 - o Skyldes noe av dette motstand?
- Er motstand kommet fra enkeltindivider eller er det grupper, fagorganisasjoner eller ansattes representanter som har stått for motstanden?
- Hvordan har motstanden kommet til uttrykk?
- Har det vært mange i organisasjonen som har vært skeptiske, eller noen motstandere mot hele eller deler av Lean?
- Hvilke synspunkter har du selv på Lean?

Nåværende situasjon og fremover

- Føler du implementeringen har fungert etter intensjonene forespeilet?
- Samsvarer målsettingen med dine inntrykk i dag?
- Hva tenker du om Lean i dag? Er det implementert godt nok til å forbli i organisasjonen?

Til slutt:

- Eventuelt noe å tilføye, som vi ikke har pratet om til nå?
- Hvordan opplevde du intervjuet?

Samtykke til intervju

I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formålet med denne masteroppgaven i samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde er å søke innsikt i en gitt gruppe menneskers perspektiv på implementering og arbeid med Lean.

Problemstillingen lyder som følger:

Jeg skal gjøre en casestudie av innføringen av organisasjonsmoten Lean og fokusere spesielt på involvering av og eventuell motstand blant de ansatte.

Ved hjelp av nyinstitusjonell teori som myteperspektivet, translasjonsteori og teoretiske begreper som endringskynisme og arbeiderkollektivet vil jeg stille følgende forskningsspørsmål:

- *Hva var drivkreftene for implementeringen?*
- *Kan innføringen av Lean adekvat beskrives ved hjelp av myteperspektivet?*
- *Hvordan har organisasjonen håndtert implementeringen?*
 - *Innenfor et ledelsesperspektiv*
 - *Innenfor et ansattperspektiv*
- *Har organisasjonen tilpasset og oversatt oppskriften til sin egen?*
- *Finner vi noen form for arbeiderkollektiv som har preget implementeringen?*
- *Kan vi knytte tilpasningen til Røviks begreper rask tilkobling, frastøting eller frikobling?*

Beskrivelse av studien

Undersøkelsen gjennomføres kun en gang med hver respondent. Studien vil anonymisere respondenter av ulike årsaker. Jeg stiller spørsmål rundt erfaringer med Lean for å høre respondentens inntrykk av måten implementeringen er håndtert. Deretter går jeg dypere inn i forståelsen av Lean for å avdekke eventuelle erfaringer både innenfor et positivt og et mer kritisk perspektiv. Noen spørsmål er enkle, mens noen vil kanskje stille litt større krav til refleksjon fra respondenten.

Personlig informasjonsbehandling

Undersøkelsen vil anonymiseres og de personopplysninger som er tilgjengelige vil behandles konfidensielt. Det vil kun være student Lotte Amundal, som har tilgang på intervjuene før de transkriberes og deles med veileder Dag Magne Berge ved Høgskolen i Molde. Data fra intervjuet hentes inn med appen «diktafon» som er utviklet ved Universitetet i Oslo for å spille inn intervjuer og samtaler i fokusgrupper. Av sikkerhetsgrunner er appen designet på en måte som gjør at det ikke er mulig å avspille opptaket direkte fra telefonen. Klippet krypteres og mellomlagres inntil nett er tilgjengelig. Grensen på opptak er 45 min, og opptaket ligger kryptert på telefonen i 90 dager. Det krever NSD godkjenning for å bruke applikasjonen lovlig.

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 20. Mai 2020. På dette tidspunktet destrueres all innhentet informasjon og kun anonymisert datamateriale vil være tilgjengelig i den ferdige oppgaven. Informasjonen som hentes vil ikke bli brukt til andre formål.

Det er frivillig å delta i denne studien og respondenter kan når som helst trekke sin deltakelse dersom det er ønskelig. I den forbindelse vil også all informasjon slettes. Utvalget har rett til innsyn, retting, sletting og dataportabilitet.

Intervjuet vil ikke omhandle eller inneholde personidentifiserende data, det vil heller ikke hentes inn personlige opplysninger.

Undersøkelsen vil anonymiseres i den grad at enkeltpersoner ikke skal kunne gjenkjennes.

Dette gjøres ved å:

- Slette direkte personopplysninger som navn
- Slette lydopptak

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med meg, eller:

- Høgskolen i Molde ved Dag Magne Berge, på epost (Dag.M.Berge@hiMolde.no)
Telefon: +47 712 14 296
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no)
eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Lotte Amundal

lotte.amundal@stud.himolde.no

Ved å signere her gir respondenten samtykke til å delta i forbindelse med prosjektet gjennomført av Lotte Amundal våren 2020 (prosjektsslutt: 20. Mai 2020). Deltakelsen er på frivillig basis og respondenten kan når som helst trekke sin deltakelse under prosessen og fra prosjektet som helhet. Som tidligere nevnt behandles data konfidensielt og lydopptak slettes etter gjennomført transkribering.

Ved signatur under sier jeg meg villig til å delta i undersøkelsen på grunnlag av den informasjon som er mottatt.

Sted, dato: _____

Signatur: _____