

Masteroppgave 2012

Lean Rekruttering

- *Effektivisering av rekrutteringsprosessen i Statoil*



Kristina Iversen Hatteland

Master i endringsledelse

UiS

Innlevering: 15.6.2012

Forord

Det å forstå mekanismene som ligger bak ulike endringsinitiativer og hvordan de utarter seg i organisasjoner, er interessante fenomener, og er noe jeg har hatt interesse av å lære mer om. Det er nok også hovedårsaken til at mine studier har bestått av organisasjonslære og at valget falt på en master i endringsledelse. Det var likevel først gjennom faget endringsledelse, våren 2011, at jeg fikk opp øynene for institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter som også gjorde at jeg ville utforske dette nærmere. Når det i egen organisasjon ble mulig å følge nettopp en slik endringsprosess var valget av tema for masteroppgave enkelt.

Jeg vil gjerne rette en takk til Statoil og ledelsen i ARI som godkjente min forespørsel om å skrive om dette temaet og for å ha vist en utrolig fleksibilitet som gjorde det mulig for meg å gjennomføre studiet. Takk til informanter og en ekstra takk til Siri og Torunn for gode råd underveis i skriveprosessen. Det har blitt satt stor pris på. En stor takk rettes også til min veileder, Einar Brandsdal. Takk for gode, ærlige tilbakemeldinger og for at du alltid har gitt rask respons på mine henvendelser. Takk også for ditt bidrag med teori til oppgaven.

Til sist vil jeg gjerne rette en spesiell takk til venner og familie som har støttet meg gjennom hele studiet. Takk for at dere har utvist stor tålmodighet når det har vært på sitt mest hektiske. Ikke minst, takk til Jan. Takk for at du har støttet meg og vært der hele tiden, og ikke minst for at du har tillatt at stuen har vært omgjort til kontor i over ett halvt år.

Sandnes 13. Juni 2012

Master i endringsledelse (UiS)

Kristina Iversen Hatteland

Sammendrag

Lean er en av de mest populære organisasjonsoppskriftene i det 21. århundre (Røvik 2009). Som prosesskonsept er hovedfokuset å identifisere de verdiskapende aktivitetene i ulike prosesser. Det betyr at aktiviteter som ikke bidrar til verdiflyt av produkt eller tjeneste, bør elimineres, eller reduseres. Målet er at prosessen skal bestå av så mange verdiskapende aktiviteter som mulig (Womack & Jones 2003).

I Statoil ASA har man en egen rekrutteringsavdeling, som er spesialister på rekrutteringsprosessen. Avdelingen leverer rekrutteringstjeneste til alle forretningsområder og staber. Høy rekrutteringsaktivitet gjør hverdagen hektisk for rekrutteringskonsulentene og fører til at kunden til tider opplever mangel på kapasitet ved etterspørsel av rekrutteringstjenester. Ledelsen og ansatte opplever at det er ett behov for å gjøre noen grep. Interne interessenter utfordrer også prosessen og stiller spørsmål til om den er for omfattende og rigid, da den inneholder flere administrative steg og prosedyrer. Ved å effektivisere prosess-stegene antas det at det vil bli frigitt tid som kan lette arbeidskapasiteten for den enkelte og avdelingen totalt sett, som dermed kommer kunden til gode. Det ble derfor besluttet å implementere Lean.

Oppgaven tar form som en kvalitativ case oppgave og beskriver etableringen og følger implementeringen av Lean i 10 mnd. Studien vil derfor forsøke å besvare problemstillingen: **Kan Lean bidra til å løse utfordringene rundt rekrutteringsprosessen i Statoil?** Oppgaven blir løst ved hjelp av dokument studie og intervjuer med nøkkelinformanter i organisasjonen.

Lean konseptet blir introdusert gjennom en vellykket Lean workshop og blir fulgt opp med en team- samling, dette skaper engasjement rundt endringsinitiativet. Men, grunnet ett allerede eksisterende kapasitetsproblem blir det likevel en utfordring å få iverksatt tiltakene man har identifisert i arbeidet med Lean. Måten Lean er tolket og oversatt på fører også til en antakelse om at konseptet har tatt en annen form enn hva sentral Lean teori foreslår. Man oppnår derfor ikke de opprinnelige målsettingene for prosjektet som blant annet er en hurtig implementering av flere tiltak, umiddelbart etter team- samlingen. Uavhengig av Lean prosjektet, ser man likevel at det har skjedd endringer blant annet ved at Lean har

etablert seg som språk i avdelingen. Det har også skjedd noen interne forbedringer ved siden av prosjektet. Dette kan forstås på ulike måter. Endringserfaringen hos den enkelte kan ha utviklet en proaktiv lojalitet (Meyer og Stensaker 2011) ovenfor endringsinitiativet i organisasjonen. Videre har Lean satt fokus på de konkrete arbeidsoppgavene, og på den måten bidratt til læring, ved å utvikle den enkelte medarbeiders selvbevissthet i forhold til utførelse av oppgaver.

Hovedkonklusjonen blir derfor at Lean, på nåværende tidspunkt, ikke har bidratt direkte til å løse utfordringene relatert til rekrutteringsprosessen, men at man ved å introdusere konseptet likevel har bidratt med til å skape rom for å diskutere og utfordre egen praksis og dermed (uintendert) bidratt til å utvikle rekrutteringsavdelingen i retninga av en intuitiv organisasjon (Klemsdal 2006).

For å løse utfordringene med kapasitetsproblemet og å kunne effektivisere prosessen foreslås det derfor å fortsette med å skape rom for dialog. En måte å gjøre dette på er å jobbe tettere sammen, slik at en har mulighet til og kontinuerlig diskutere hva man gjør bra, og dermed gjøre mer av dette i rekrutteringssituasjonen.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1 INNLEDNING	7
1.1 PROBLEMSTILLING.....	9
1.2 AVGRENSINGER	10
1.3 STRUKTUR AV OPPGAVEN	11
2 STUDIENS TEORETISKE FUNDAMENT	12
2.1 ENDRING.....	13
2.1.1 Definisjoner for organisasjon og endring	15
2.1.2 Endringsevne og endringskapasitet	15
2.2 MOTSTAND MOT ENDRING	17
2.3 INSTITUSJONALISERTE IDEER	18
2.3.1 Translasjon	20
2.3.2 Translatørkompetanse	20
2.3.3 Virusteorien	21
2.4 DEN INTUITIVE ORGANISASJONEN.....	21
2.5 REKRUTTERINGSPROSESS	23
2.5.1 Hvorfor er rekruttering viktig?	24
2.5.2 Organisering av rekruttering i organisasjoner	25
2.6 PROSESSORIENTERING OG LEAN.....	27
2.6.1 Lean	28
2.6.2 Lean og Muda.....	29
2.6.3 Specify Value	31
2.6.4 Identify the Value Stream.....	32
2.6.5 Flow	34
2.6.6 Uthenting (Pull)	34
2.6.7 Perfeksjon.....	34
2.6.8 Krav for vellykket implementering av Lean	35
3 METODE	39
3.1 FORSKNINGSDSIGN OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	39
3.1.1 Forskningsstrategi.....	40
3.1.2 Analyseenheter	42
3.1.3 Valg av teori	43
3.2 REFERANSER OG KILDER.....	43
3.3 DATA OG ANALYSE	44
3.3.1 Dokumentanalyse.....	44
3.3.2 Intervju og valg av intervjurespondenter	45
3.3.3 Hvem og hvorfor?.....	45
3.3.4 Intervjuguide	47
3.3.5 Intervjusituasjonen	47
3.3.6 Systematisering av analyse og data	48

3.4 OPPGAVENS GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET.....	48
3.5 OPPSUMMERING	49
4 CASE, LEAN REKRUTTERING	51
4.1 VIRKSOMHETSBEKRIVELSE	51
4.1.1 <i>Recruitment Services (RS)</i>	54
4.1.2 <i>Rekrutteringsprosessen i Statoil</i>	55
4.2 UTØVELSE AV REKRUTTERINGSPROSESSEN	57
4.3 LEAN BESLUTTES SOM KONSEPT FOR ENDRING.....	58
4.4 LEAN PROSJEKTET BLIR OPPRETTET	60
4.5 RESULTATET AV AWO	61
4.6 REAKSJONER OG VIDERE ARBEIDET MED LEAN	65
4.6.1 <i>Utfordringer for gjennomføring</i>	66
4.6.2 <i>Gjenopprettelse av Lean</i>	67
4.7 OPPSUMMERING	69
5 DRØFTING OG ANALYSE AV LEAN REKRUTTERINGSPROSJEKTET	71
5.1 FORUTSETNINGER FOR IMPLEMENTERING AV LEAN	71
5.1 «TOP DOWN» VS «BOTTOM - UP».....	74
5.2 REAKSJONER PÅ LEAN	78
5.3 ENDRINGSKAPASITET	80
5.4 INTUISJON OG SELVBEVISSTHET I REKRUTTERINGSPROSESSEN	82
5.5 OPPSUMMERING	84
6 KONKLUSJON.....	86
6.1 ALTERNATIVE MÅTER Å HÅNDTERE UTFORDRINGEN TIL REKRUTTERINGSAVDELINGEN PÅ	88
6.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	89
REFERANSELISTE.....	90
RAPPORTER OG ANDRE UTGIVELSER:.....	92
NETTSTEDER	92
VEDLEGG	94
VEDLEGG A - INTERVJUGUIDE.....	94

1 Innledning

Aktører innen olje og gass sektoren konkurrerer på det samme globale arbeidsmarkedet. Arbeidsmarked defineres som «*det samlede tilbud av, og etterspørsel etter, arbeidskraft innen et geografisk område. Det består av del-markeder for de ulike typer arbeidskraft: ufaglært, faglært og arbeidskraft med høyere utdanning*». Store norske leksikon 22.2.2010. *Arbeidsmarked*. Innhentet 6. mars 2012 fra <http://snl.no/arbeidsmarked>.

Arbeidsstyrken består av antall sysselsatte og arbeidsledige og utgjorde i Norge 71,4 5 % ved utgangen av første kvartal 2012. SSB 4.5.12. *Arbeidskraft undersøkelsen, 1 kvartal 2012*. Innhentet 14.6.12 fra <http://www.ssb.no/aku/>. Ut av denne prosentandelen vil det kun være ett knippe personer som har fagbrev eller høyere utdanning innen realfag og som derfor besitter den kompetansen man trenger blant annet i Statoil. 6 mars 2012 kom kunnskapsdepartementet med en pressemelding som viser til at det er en økning på 12 % i antall nyutdannede ingeniører fra 2010 til 2011. Dette gjelder realfagsområdene, master i teknologi, matematisk-naturvitenskaplige fag og treårig ingeniør. Tallet gir ca. 6000 nyutdannede ingeniører som er bedre enn på 10 år i Norge.

Selv om dette ser positivt ut, understreker tidligere forsknings – og høyere utdanningsminister, Tora Aasland i samme pressemelding, at det fremdeles er ett stort behov for ingeniører, dvs. at man er langt i fra å nå målsettingen pr dags dato, men at man er på rett vei. Kunnskapsdepartementet 6.3.12. *Pressemelding: Rekordtall for kandidater til realfag og teknologi*. Hentet 6. mars 2012 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/presesenter/pressemeldinger/2012/rekordtall-for-sokere-til-realfag-og-tek.html?id=674183>

Statoil ASA vokser i dag nasjonalt og internasjonalt. Strategien til selskapet har ett stort fokus på vekst. Statoil ¹(utdatert) *Vår Strategi*. Hentet 14. juni 2012 fra http://entry.statoil.no/NewsAndMedia/CorporateStrategy/Pages/default_2.aspx.

Rekruttering vil derfor være en viktig aktivitet for Statoil i fremtiden I

¹ Kilde hentet fra Statoil Intranett: Entry

rekrutteringssammenheng er det derfor viktig at man har en gjennomtenkt prosess og ett bevisst forhold til metodene man anvender.

Rekruttering handler blant annet om å få de beste kandidatene i det begrensede arbeidsmarkedet til sin organisasjon. Dette kan vi også omtale som «kampen om talentene²». Konkurransen om talentene og faren for å miste kandidater gjennom rekrutteringsprosessen gjør derfor at man i Statoil må ha en fleksibel og effektiv rekrutteringsprosess. Rekrutteringsprosesser består tradisjonelt av flere administrative oppgaver. Nordhaug (2002) illustrerer omfanget av dette ved å presentere 14 faser for å gjennomføre en rekrutteringsprosess, fra jobbanalyse og stillingsbeskrivelse til oppstart i organisasjonen. Det er alle viktige faser i en rekrutteringsprosess fordi de kvalitetsikrer prosessen. Samtidig må prosess-stegene foregå så optimalt som mulig.

Endringslitteraturen inneholder ulike institusjonaliserte oppskrifter som skal kunne bidra til effektivisering. Røvik (2009) henviser blant annet til at en av de største trendene (i det 21. århundre) er å bevege seg fra «silos», som er den tradisjonelle hieratiske måten å organisere på, til å tenke prosess og verdiflyt i organisasjoner. Innen denne trenden er Lean Production et av konseptene som dominerer.

For å effektivisere rekrutteringsprosessen har man i Statoil besluttet å implementere Lean som prosesskonsept. Lean fokuserer på kontinuerlig prosessforbedring og har som hovedmål å fjerne eller eliminere «flaskehalser» i en hver prosess, dvs. de områdene i prosessen som ikke skaper verdi for kunden. Lean stammer fra bilprodusenten Toyota i Japan og har dermed sine røtter fra produksjonen. Konseptet ble plukket opp av amerikanerne på 1980-tallet og har etter dette blitt en populær «oppskrift» for hvordan man kan jobbe med prosessforbedringer (Womack & Jones 2003).

Denne masteroppgaven er en kvalitativ case-studie av hvordan Statoil forsøker å forbedre sin rekrutteringsprosess, for å få bukt med utfordringene man står ovenfor, gjennom å ta i bruk filosofien og virkemidlene som ligger i prosesskonseptet Lean.

² Et utsagn som ofte brukes i dagligtale for å beskrive situasjonen på talentmarkedet

1.1 Problemstilling

Lean rekrutteringsprosjekt ble igangsatt august 2011, hovedsakelig for å imøtekomme kravene internt om å respondere raskere på rekrutteringsoppdrag for de ledere som ønsker rekrutteringsstøtte og for å effektivisere prosessen, slik at også kandidaten eksternt får en bedre og raskere behandling. Samtidig ønsker man å lette en administrativ hverdag internt i avdelingen, da man opplever et økt rekrutteringsbehov er dermed ser det som nødvendig å jobbe mer effektivt.

Denne studien vil forsøke å forstå Lean som «verktøy» i en rekrutteringsprosess og dermed også dens bidrag for å løse de opplevde utfordringene.

Med bakgrunn i opprinnelsen til Lean (produksjon) er det interessant å studere hvordan man først oppdaget «oppskriften» og hvorfor det ble besluttet å anvende Lean i rekrutteringsprosessen.

Spørsmålene henvender seg blant annet til om Lean er tilstrekkelig for å løse utfordringene i prosessen. Alternative endringsperspektiver vil trekkes inn for å belyse dette.

Problemstillinger blir da som følger:

Hvordan (i hvor stor grad) kan Lean, som prosessbasert konsept, bidra til å løse utfordringene rundt rekrutteringsprosessen i Statoil ASA?

For å svare på hovedproblemstilling er det viktig å få belyst følgende forskningsspørsmål:

- Hva er de opplevde utfordringene knyttet til rekrutteringsprosessen i dag?
- Hva er bakgrunnen for endringsinitiativet og hvorfor ble LEAN valgt som konsept for rekrutteringsprosessen i Statoil?
- Hvordan har man organisert Lean arbeidet?
- Hvilke organisatoriske og prosessuelle løsninger har prosjektet bidratt med?
- Hvordan har man forstått og oversatt Lean konseptet i rekrutteringsavdelingen i Statoil?

- Hvordan ble Lean implementert? Og møtte man på utfordringer ved implementeringen?
- Hva er suksesskriteriene for Lean prosjektet, hvordan defineres dette i Statoil?
- Hvordan kan andre endringsteorier benyttes for å belyse utfordringene i rekruttering?

1.2 Avgrensinger

Rekruttering handler generelt både om interne og eksterne prosesser. I denne oppgaven vil rekruttering begrense seg til ekstern rekruttering. Intern rekruttering (Nordhaug 2002), er en viktig rekrutteringskilde for selskapet i dag og har mange positive bidrag. Men, da Lean arbeidet hovedsakelig har hatt fokus på eksterne prosesser, vil også dette belyses i studien. Fokus på prosess konseptet fører også til at metoder for utvelgelse i rekrutteringssituasjonen ikke vil bli videre drøftet.

Selve rekrutteringsprosessen er avhengig av en god profileringsstrategi (Arthur 2006). Dvs. at man deltar på de rette arenaene for å tiltrekke seg potensielle arbeidstakere til organisasjonen (Attraction), samtidig er man avhengig av at den nyansatte får en god introduksjon i selskapet (Induction) (Arthur 2006). I Statoil skiller man disse prosessene fra rekrutteringsprosessen, da oppgavene håndteres av andre avdelinger internt i Statoil, henholdsvis Attraction og Induction. Lean prosjektet jobber med sistnevnte prosess og det derfor kun denne som er vurdert.

Forskningsspørsmålene i oppgaven vil bli besvart gjennom analyse og drøfting. Utgangspunktet for oppgaven er å analysere Lean som prosessverktøy for rekruttering i Statoil. Dermed vil metodene for seleksjon i seg selv ikke diskuteres nærmere. Lean er ett prosessbasert konsept og innen denne retningen av organisasjonsoppskrifter finnes det også andre liknende konsepter. Da Lean er hva Statoil har valgt som respons på utfordringer i rekrutteringsprosessen, er det dette som her vil bli diskutert. Ofte misforstås Lean som å være six sigma eller agile Dette er alle konsepter som befinner seg ved siden av «Lean thinking».

1.3 Struktur av oppgaven

Oppgavens struktur er som følger: Kapittel 2 fremlegger den teoretiske rammen for oppgaven. Her vil de viktigste teoretiske bidragene til oppgaven bli lagt frem. Teorien danner grunnlaget for analysen og drøftingen. Kapittel 3 beskriver forskningsprosessen, og de metodiske valg, samt vurderinger som ble gjort underveis. I kapittel 4 blir selve casestudien, Lean rekruttering og empirien lagt frem. Kapittel 5 analyserer funnene og drøfter disse opp mot relevant teori. Kapitlet avsluttes med en vurdering av hvordan Lean som konsept har bidratt inn i rekrutteringsprosessen. I kapittel 6 oppsummeres oppgaven, konklusjoner presenteres og muligheter for videre forskning fremlegges.

2 Studiens teoretiske fundament

I denne delen av oppgaven presenteres ulike teorier og perspektiver rundt temaene endring, Lean og rekrutteringsprosess, som er sentralt for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål.

Endring blir presentert i første del for å illustrere en kontekst for endring generelt i organisasjoner og for å gi ett bilde på hvordan vi kan forstå organisasjonsoppskrifter. Lean er en organisasjonsoppskrift og et prosessbasert konsept innen organisatorisk endring.

Definisjoner for organisasjon og endring som danner rammeverket for oppgaven vil bli forklart. Det er ulike årsaker til at man organiserer og initierer endring i organisasjoner. Gjennom endringsteori vil man derfor forsøke å forklare hvordan organisasjonsoppskrifter overføres og oversettes til organisasjonens kontekst ved hjelp av translasjonsteori (Røvik 2009). Videre vil man for å kunne gjennomføre endring være avhengig av at organisasjonen innehar endringskapasitet og at det finnes en vilje til å endre (Meyer og Stensaker 2011).

Klemsdal (2006) gir med utgangspunkt i kompleksitetsteorien innen endring innspill til hvordan man kan øke endringskompetansen som en integrert del av den daglige driften, og argumenter for hvorfor man bør unngå å endre etter populære institusjonaliserte oppskrifter. Han bidrar med en annen utviklingsstrategi en hva blant annet Lean representerer.

Rekrutteringsprosessen vil bli belyst i teorikapitlet for gi et innblikk i typiske trekk ved en rekrutteringsprosess som blant annet består av flere administrative faser. Det er verdiflyten i denne prosessen, som gjennom Lean skal forbedres.

I siste teorikapittel ser vi nærmere på bakgrunnen for populariteten rundt prosess konsepter. Lean blir forklart og presentert, hovedsakelig for å avdekke mål og hensikt med konseptet og for å bli kjent med de viktigste prinsippene. Lean er godt dokumentert og vel utbredt som organisasjon og ledelsesteori. I denne delen skal leser få innblikk i hva LEAN er, hvorfor mange organisasjoner velger Lean og hvilke krav Lean forutsetter for å kunne lykkes med implementeringen. Disse kravene vil bli tatt opp igjen senere i oppgaven for å gi et bilde på i hvor stor grad man har lykkes med å implementere Lean som en del av

rekrutteringsprosessen i Statoil. Prosessbegrepet blir også tydeliggjort. Lean blir presentert med utgangspunkt i litteratur fra Womack og Jones (2003).

2.1 Endring

Endring er noe man som organisasjon må håndtere for å overleve. Krav fra omgivelser og indre utfordringer gjør at de fleste organisasjoner må vise evne til omstilling og fleksibilitet.

Busch (Johnsen, Valstad, Vanebo 2007) fremlegger endringsteorier i henhold Antonsen og Beck- Jørgensens modell om forandringsteorier (Busch et. al 2007:41. gjengitt etter Antonsen og Beck- Jørgensen 2000).

Det er flere måter å forklare endring i organisasjoner på. Figur 1 illustrerer ulike tilnærminger til endring. Den loddrette dimensjonen illustrerer om endringen er planlagt, eller ikke planlagt og den vannrette dimensjonen, om endringen er toppstyrt (ledelsen), eller håndteres av andre i organisasjonen (Busch et. al 2007:40).

		Impulsretning	
		Hierarkisk styrte endringer	Ikke- hierarkisk styrte endringer
Intensjonalitet	Planlagt endring	1. Rasjonell reformteori 2. Funksjonell kulturteori	3. Rational choice- teorier
	Ikke planlagt endring	4. Teorier om politisk dysfunksjonalitet og implementering	5. Livsyklusteorier 6. Populasjonsøkologi 7. Sosiologisk nyintusjonalisme 8. Historisk nyintusjonalisme

Figur 1. «Modell for forandringsteorier» (Busch et. al 2007:41. gjengitt etter Antonsen og Beck- Jørgensen 2000).

Den Planlagte hierarkisk styrte endringer initieres og ledes «top- down». De kan derfor kalles hierarkiske. Samtidig er de også planlagte. De fleste formelle organisatoriske endringer vil være av denne typen. Man tar utgangspunkt i at endring av strukturelle forhold vil påvirke atferd (Busch et. al 2007).

De planlagte og ikke hierarkisk styrte endringene kjennetegnes derimot av endringer som ikke styres top- down, men de er fokusert på å realisere organisasjonens overordnede mål, samtidig som de har en klar målsetting eller intensjon (Busch et. al 2007).

Ikke- planlagte, hierarkisk styrte endringer er styrt av ledelsen, men effekten av endringen er ikke planlagt. Eksempelvis vil man i enkelte politisk initierte endringsprosesser kanskje komme frem til et kompromiss (som ingen er fornøyde med), fremfor å nå målet en av interessentene ønsket. (Busch et. al 2007).

Til sist har vi den ikke-planlagte, ikke hierarkisk styrte endringene. I følge Busch (m.fl. 2007) er disse verken planlagte eller styrt av ledelsen. Endringsprosessene lever på mange måter sitt eget liv og prosessene finner sine løp. Ledere bør her forsøke å forstå det som skjer å agere i forhold til det. (Busch et. al 2007).

Sosiologisk nyinstitusjonalisme er en retning innen sistnevnte kategori. I hovedtrekk mener man her at organisasjoner endrer seg grunnet spredning av regulativ, normative eller kognitive meningsmønstre. Organisasjonens atferd er derfor avhengig av regler, roller og konstruksjonen av mening (Busch et. al 2007:45). Nyinstitusjonalismen har som utgangspunkt at organisasjoner som likner på hverandre vil oppleve ett press på å velge de samme organisatoriske og atferdsmessige løsninger, slik at de blir enda likere.

«Institusjonsbegrepet omfatter strukturer som blir skapt av normer, regler, prosedyrer og standarder som definerer hva som er korrekte og passende handlinger» Busch et. al 2007: 45.

Det nyinstitusjonelle utgangspunktet for endring vil danne bakteppet for forståelsen av et translasjonsperspektiv på endring. Translasjonsperspektivet anvendes for å få en forståelse av organisasjonsoppskriften Lean.

2.1.1 Definisjoner for organisasjon og endring

Busch (et. al 2007) betrakter organisasjoner som åpne systemer og ut i fra dette perspektivet defineres organisasjonen som; «... ett system av gjensidige avhengige aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere: systemet er en del av – avhengig av en kontinuerlig utveksling med og konstitueres av – de omgivelsene de opererer innenfor». (Busch et. al 2007:17. Gjengitt av Scott, 1992:25).

French og Bell beskriver endring som: «*Change means the new state of things is different from the old state of things*» French& Bell (1999:2)

For at det skal ha skjedd en endring må vi altså være vitne til at det har skjedd en eller flere forandringer fra slik tilstanden eller situasjonen var før man begynte endringsarbeidet. For at en endring skal foregå i organisasjonen kan man også anta at den påvirker flere interessenter og også drives av flere interessenter, ettersom organisasjoner anses som åpne systemer som er i konstant interaksjon med sine omgivelser.

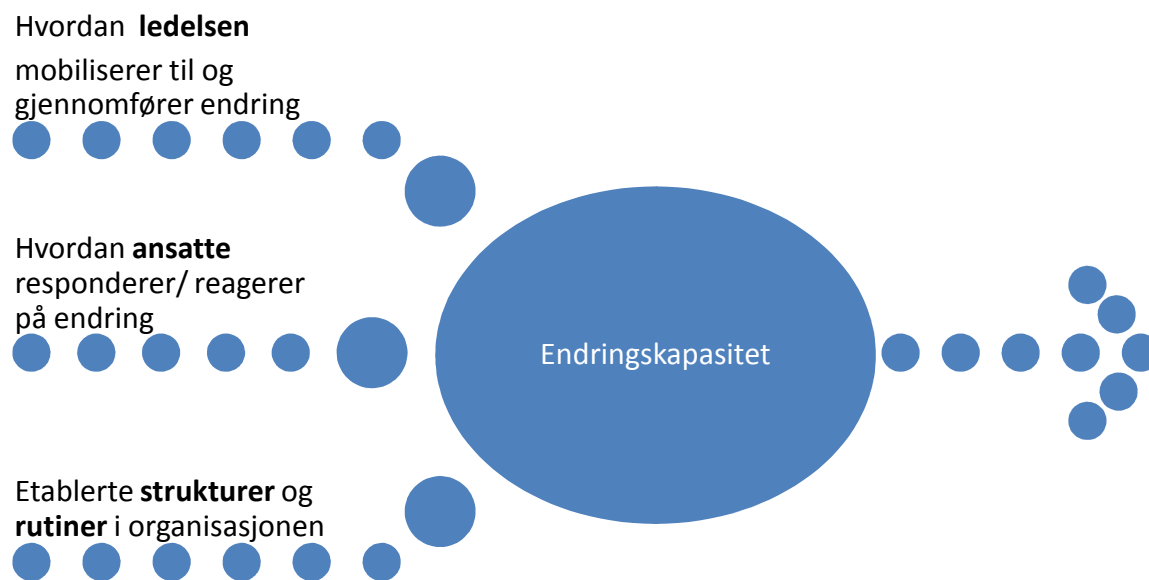
2.1.2 Endringsevne og endringskapasitet

Endring henger også sammen med organisasjonens endringsevne. Endringsevne er organisasjonens kompetanse og ressursriksom til å respondere på kortsiktige og langsiktige endringsinitiativer. Det kan ofte handle om robusthet og er viktig for at man skal kunne gjennomføre mindre endringer uten å la dette påvirke den daglige driften i for stor grad og ikke minst for at endringsarbeidet ikke stopper opp (Busch et. al 2007).

Meyer og Stensaker (2011) introduserer og forklarer i sin bok begrepet, endringskapasitet. Da organisasjoner blir utsatt for ulike krav og forventinger, krever det ofte at flere endringer foregår samtidig. Tradisjonell ledelseslitteratur fokuserer ofte på at det foregår en større endring om gangen og at man må håndtere denne på best mulig måte. Mayer og Stensaker (2011) bruker begrepet multiple endringer for å forklare fenomenet med stadig pågående og overdrevne endringer. Multiple endringer når det for eksempel foregår en større endring på konsern nivå, mens det samtidig foregår ett LEAN prosessforbedringsprosjekt, og at det skal implementeres ett nytt IT system. Når endringer drar i ulike retninger og har ulike fokusområder får aldri organisasjonen anledning til å stabilisere igjen etter en endring har inntruffet. Endringskapasitet handler da om «... evnen

til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt» (Meyer og Stensaker 2011:16).

Endringskapasiteten er ett resultat av hvordan ledelsen gjennomfører endring, hvordan ansatte tar i mot endringen og det handler om de etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen. Dette illustrerer i figur 2.



Figur 2. «Endringskapasitet» Meyer og Stensaker (2011:17)

Endringskapasitet betyr at man må investere det som trengs for at endring skal kunne foregå og at operasjonell drift skal kunne gå rundt. Kostnader relatert til endringer kan ofte kategoriseres som fall i produktivitet, tap av effektivitet og direkte utlegg og investeringer.

For å bedre endringskapasiteten i perioden hvor endringer pågår, foreslår Meyer og Stensaker (2011) en verktøykasse for ledelsen bestående av 3 elementer:

- Frigjøre ressurser
 - Selektiv inkludering, prioritere og sanere, omallokere ressurser
- Midlertidig øke ressurser
 - Tillate overkapasitet, vikarer/ konsulenter/ overtid, etablere prosjekter

- Utvikle endringsressurser
 - Kople fremtid med historikk, Endringsagenter & iverksettere, Struktur og rutiner for endring

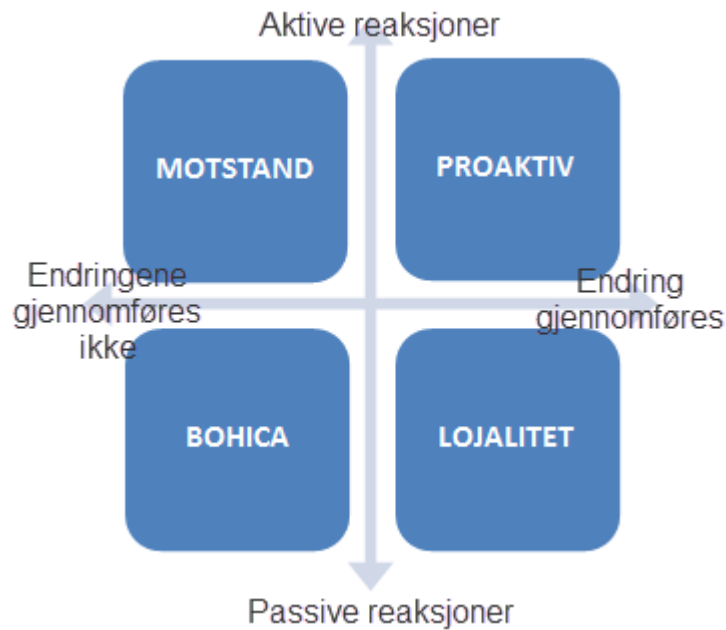
Å øke endringskapasitet ved å sette inn ressurser eller utvikle ressurser er åpenbart en løsning for å øke endringskapasitet dersom man har utfordringer med å gå gjennomført planlagte endringer. Det kan likevel være en utfordring å få tilgang på ulike typer ressurser og å finne rom til å lære opp enkelte ansatte, eller ha endringsressurser tilgjengelig, dersom den daglige driften konsumerer all kapasitet. En øking av endringskapasitet gjennom verktøykassen som her presenteres må derfor kunne sies å forutsette at man har tilgang og rom i hverdagen til å igangsette stegene.

En utfordring, når en håndterer multiple endringer, kan også være at de «midlertidige» løsningene man setter inn, kan ta form som permanente løsninger dersom endringsbehovene vedvarer og skjer kontinuerlig.

Vi vil drøfte endringskapasitet nærmere i analysedelen i kapittel 5.

2.2 Motstand mot endring

Å forstå reaksjoner på endring er et eget felt innen organisasjonspsykologien og endringslitteraturen, en vesentlig del av endringsarbeidet er å forstå disse reaksjonene. I Busch sin modell for integrert endringsledelse ser vi at en endring må foregå i alle system. Reaksjoner er ofte avhengige av individenes motivasjon for endring. Meyer og Stensaker (2011) har gjennom sine studier funnet frem til at ansatte som har og er utsatt for stadige endring kan reagere mer lojalt ovenfor endringsinitiativet og at dette også fører til at endringen stort sett blir implementert. Lojal kan forstås på to måter, enten er man lojal fordi man opplever at det «ikke nytter» å protestere, eller så er man lojal og proaktiv til endringen. Begge holdningene fører likevel til at endringene blir gjennomført. Dette er motsetningen til aktiv motstand og BOHICA (bend over here it comes again), som vil komplisere implementeringen av endring grunnet aktiv eller passiv motstand av endringen.



Figur 3 «Reaksjoner på multiple endringer» Meyer og Stensaker (71:2011)

2.3 Institusjonaliserte ideer

Røvik (2007) bruker begrepet ideer for organisasjonsoppskrifter i forbindelse med endring. Ideer er rasjonaliserte myter (Busch et. al 2007:87 gjengitt etter Meyer & Rowan 1977), det vil si at en oppskrift fremstår som mer rasjonell enn andre og etablerer seg som en «sannhet», den blir legitim. Ved å implementere oppskriften økes organisasjonens legitimitet og overlevelsesmuligheter. Den formelle strukturen blir derfor mer en refleksjon av organisasjonens institusjonelle omgivelser, enn en avspeiling av de krav selve arbeidsaktiviteten stiller (Busch et. al 2007). Ønsket om å fremstå som en organisasjon som «henger med» i tiden fører til implementering og kan derfor delvis forklare hvorfor noen oppskrifter blir populære og legitimert som svaret på organisasjoners utfordringer. Jacobsen (2004) legger til at uklarheten i de generelle ideene gir dem ett bredt nedslagsfelt. De presenteres som kontekstuavhengige og gir derfor rom for ulike tolkninger.

Tyngden til de ulike ideene er også med på å øke populasjonen og legitimiteten til ideer. Dette skjer eksempelvis gjennom ledelsesnettverk, eller forskningsinstitusjoner som eksempelvis Harvard Business School og liknende. Videre er det ofte slik at det er vanskelig å motsette seg de rasjonalistiske ideene da de ofte bygger på lovnader om økt effektivitet, lave kostnader og mindre feilvarer (Jacobsen 2004:174).

Konsulenter innen endring og organisasjoner bruker ofte generelle konsepter i ulike organisasjoner og er dermed spredere av ideene (Røvik 2009) og når flere organisasjoner innen ett område påvirkes av de samme oppskriftene for suksess kan det skje en homogeniseringsprosess, organisasjonene blir likere. Det kan forekomme på tre ulike måter. Den første er tvangsmessig spredning hvor man må forholde seg til lovendringer etc. Den andre er normativ spredning som er når man har visse forventninger til hvordan en organisasjon skal se ut og man endrer seg basert på hvor viktig det er å beholde egen legitimitet. Imiteringsmessig spredning er den siste, dette er når man kopierer andre organisasjoner. Motivasjonen kan være å ønske å fremstå på en bestemt måte, moderne, effektiv etc. For organisasjoner preget av usikkerhet og uklare mål, kan det bli ekstra viktig å fremstå i en organisatorisk form som i seg selv skaper legitimitet (Røvik 2009).

Tre teorier beskriver hva som skjer når en organisasjonsoppskrift «reiser» inn i en organisasjon:

- Adoptering
 - Uproblematisk tilkøpling til organisasjonen
- Frastøting
 - Adopteringsprosessen stopper
- Frikøpling
 - Den nye oppskriften frikoples fra den organisatoriske atferden

Begrepet frikøpling illustrerer fenomenet med at organisasjons oppskrifter ofte tas inn som et svar på press fra omgivelsene om å henge med på tidsriktige og legitime trender. Oppskriftene samsvarer ikke alltid med normer og verdier i organisasjonen og måten man håndterer dette på er at man holder dem frikøplet. Det vil si at de i liten grad styrer de aktivitetene som er viktige for organisasjonens evne til å levere tjenester. Dette kommer da som uttrykk gjennom at man prater som om man har adoptert et konsept, men så gjør man slik man alltid har gjort, uten egentlig å gjøre de største justeringene (Røvik 2009).

Verktøyprinsippet er når man adopterer oppskrifter fra andre fordi man har ett erkjent problem som må løses og man har tro på at et nytt konsept vil gi et positivt bidrag til dette (Busch m.fl 2007:91). Det man ofte ser er at etter en stund vil den valgte oppskriften miste

sin sjarm og en ny står for tur. Oppskriftene blir med andre ord foreldet, ikke fordi de ikke fungerer lenger, men fordi de ikke lenger er anses som legitime (Røvik 2009).

2.3.1 Translasjon

Et annet perspektiv på hvordan oppskrifter tas inn i organisasjoner er translasjonsperspektivet. Når man velger en institusjonalisert ide foregår det en translasjon (oversettelse) av ideen, slik at den passer inn i den aktuelle organisasjonen. (Busch et. al 2007:92).

Det som skjer er at ideen først dekontekstualiseres, det vil si at den «frigjøres» fra konteksten hvor de oppstod. Dekontekstualisering fører til at man forsøker å konkretisere ideen og gi den et språklig innhold (Røvik 2009).

Etter dette står man ovenfor løsrivelse av ideen, som skjer på to ulike måter. Uthenting, betyr at en utenfor organisasjonen oversetter og overføre praksis til andre organisasjoner. Utbringning foregår ved at deltakere i organisasjonen deler praksisen med andre. (Busch et. al 2007) Ett eksempel er Lean filosofien som oppstod i Toyota og ble videreformidlet til andre organisasjoner av daværende konserndirektør i selskapet.

Kontekstualisering er neste fase. Her blir ideer oversatt til å passe inn i den aktuelle organisasjonen. Konteksten er ofte kompleks og består av formelle og uformelle strukturer, prosesser, rutiner, kulturer og identiteter. Ved å bruke translasjon som begrep åpner det for at en ide kan tolkes på ulike måter. Røvik (2007) understreker at det å lykkes i fasen med å identifisere relevant kunnskap og relevante ideer og å kunne omforme og tilpasse disse er viktig for innovasjon, vekst og suksess. Endringsagenten må derfor ha det man kaller translatørkompetanse for å kunne implementere ideen på en god måte i ny organisasjon.

2.3.2 Translatørkompetanse

Som translatør må man ha kunnskap om kontekstene man skal flytte ideen imellom. Kun ved å kjenne omgivelsene og konteksten, vil en kunne vurdere hvilken oversettelsesregel man bør og kan følge for å få til en mest mulig optimal overføring. Røvik (2009) fremlegger 3 måter å oversette på, så kalte omskrivingsregler. Kopiering, addering, fratrekking og radikal.

Når man overfører ideer forsøker man ofte å kopiere en oppskrift, eller man tilpasser ved å trekke fra eller legger til elementer slik at den passer den nye konteksten bedre (adding og fratrekking), eller man bruker ideen som ett utgangspunkt, gjennom radikal omvandling. Kopiering er stort sett direkte overføring av en ide eller oppskrift, men for å kunne kopiere bør oppskriften være så detaljert som mulig (prosedyrebeskrivelse), slik at det ikke gir rom for tolkning og dermed en oversettelse.

Dersom ledelsen, eller de som får oppgaven med å oversette, ikke har nok kunnskap om ideen og kontekstene kan man velge feil oversettelsesregel, eller det skjer helt tilfeldig. Man forsøker gjerne å kopiere, når man i stedet burde brukt fratrekking eller adding. Et annet element er at organisasjonssidene ofte er hentet fra USA og Japan og derfor ofte kun kommuniseres gjennom konseptlitteraturen, som igjen rett og slett blir for generell og dermed overlater mye til translatørene (Røvik 1998).

2.3.3 Virusteorien

Den rasjonalistiske ledelsesteorien bygger på en ide om at organisasjonsoppskriftene er klare til å implementeres, velutviklede verktøy som kan settes inn i organisasjonen og bidra til resultater relativt raskt (Røvik 2009:338). Som en alternativ forklaring sammenliknes spredningen og implementeringsfasen av ideer med en metafor om viruset. Virusmetaforen er inndelt i syv deler, 1) Form, innhold, opprinnelse 2) Smitte 3) immunitet, 4) inkubasjonstid 5) fra smitte til symptomer 6) mutasjon og 7) usynliggjøring, inaktivering og reaktivering. Det spesielle med virus er at man kan være infisert (uten å vite dette), og det kan ta tid før symptomer kommer til uttrykk. Det samme kan tenkes i organisasjoner hvor ulike aktører bærer med seg ideer. Men, det kan ta tid før man merker at de har fått en forankring i praksis gjennom endring av rutine beskrivelser (Røvik 2009).

2.4 Den intuitive organisasjonen

Lars Klemsdal (2006) tar i motsetning til mer tradisjonelle endringsperspektiver ett oppgjør med det han kaller for oppskriftsvanviddet som organisasjoner og mennesker blir utsatt for. I stedet for å snu seg til konsulenter og organisasjonsoppskrifter som skal gi svaret på alle de spesifikke utfordringene som befinner seg i organisasjonen, bør man begynne å snakke om hva man konkret holder på med i virksomheten (Klemsdal, 2006:19).

Klemsdal (2006) hevder at vi i arbeidslivet i dag aldri har jobbet kortere, lettere og friere, men at dette samtidig stiller store og kanskje større krav enn noen gang til den enkelte. Fokuset bør heller være på hva vi helt konkret faktisk holder på med i våre virksomheter og deretter se på hvordan man aktiviserer organisasjonens selvbevissthet og utvikle dens intuisjon. Frihet i arbeidet handler om å være seg selv og hvordan man jobber. Slik blir man bedre i stand til å bevege seg bort fra (bevisstløse) rutiner og automatiserte eller standardiserte måter å tenke og å gjøre ting på. Det er dette som er å utvikle organisasjonens selvbevissthet og intuisjon. Klemsdal (2006) sin teori fremlegger en alternativ utviklingsstrategi for organisasjoner, som har sitt utspring fra kompleksitetsperspektivet innen endring. Dette perspektivet bygger på filosofi, psykologi og sosiologi som sammen gir en måte å tenke om endring på. Essensen er at organisasjonsendring forstås som selvdrevne prosesser gjennom kommunikasjon, læring og organisering. Vår egen deltakelse og egne handlinger skaper endringen og er med på å skape en identitet (Shaw 2010). Ut i fra dette perspektivet lar endringer seg vanskelig styre og foregår som en kontinuerlig prosess.

For å bli en intuitiv organisasjon er selvbevissthet nøkkelen. Å være selvbevisst betyr at man kan komme på «rett vei» ved å stille spørsmål til hva vi gjør, hvorfor vi gjør det og hvordan vi gjør det (Klemsdal 2006:67). En selvbevisst organisasjon kan på denne måten få en dypere innsikt i grunnleggende forståelsesrammer og verdier - og endre disse! Man må derfor gi hverandre frihet til utfoldelse og til å stille spørsmål ved egen praksis, samtidig som man gjennom annerkjennelse tror på hverandre. Dette gir igjen grunnlag for dialog. Dialogen er selvbevissthetens vesen (Klemsdal 2006:69). Dialogen foregår som en dobbeldialog. Den ene dialogen er den indre, som handler om at de ansatte og ledere stiller spørsmålene til seg selv, hvorfor og hvordan gjør vi det vi gjør? Denne dialogen må ha en selvstendighet i forhold til det det operasjonelle. Det er derfor en fordel om de ansatte er frikoplet den umiddelbare lojaliteten til organisasjonen og ledelse, slik at man kan konfrontere egen praksis. Klemsdal (2006) mener denne frikoplingen kan føre til en enda dypere lojalitet, enn og «bare» utføre oppgavene. Å kunne diskutere fritt med hverandre er viktig. Når man står midt i oppgavene har vi vanskelig for å se oss selv (Klemsdal 2006:74). Den indre dialogen handler derfor om at vi blir mer bevisste på hva vi holder på med, ved å

stille spørsmål til overordnede målsettinger og retningslinjer, for å klargjøre, men også for å problematisere. På denne måten tvinger vi oss selv til å reflektere over det som vanligvis er selvfølgelig. Vi kan da identifisere suksessfaktorene med hva vi gjør, slik at vi kan gjøre mer av dette. Organisasjonens selvbevissthet er en aktivitet, ikke en tilstand (Klemsdal 2006).

Målet med endring er å skape en holdningsendring blant de ansatte over tid. Dette er endringer som manifesterer seg i kulturen og blir værende i motsetning til organisasjonsoppskrifter som ofte har en begrenset levetid. Som Klemsdal (2006) nevner er endringskompetanse viktig for organisasjonen. Kanskje mer enn noe annet kan det derfor være viktig å rekruttere kandidater med omstillingsevne, eller endringskapasitet. Med en utviklet endringskompetanse kan man stå støtt som organisasjon, men også flyte lett. Klemsdal (2006) definerer dette som,

«Endringskompetanse handler om hvilket rom man har i organisasjonen for å gi hverandre fortløpende tilbakemeldinger på hva vi holder på med, tematiserer individuelle og felles erfaringer med både vanlige og vanskelige situasjoner (og kanskje særlig de vanskelige situasjonene som er helt vanlige)» (Klemsdal 2006:29-30)

Endringskompetanse kan ses på som en alternativ måte å tenkte endringskapasitet på.

2.5 Rekrutteringsprosess

Rekruttering er et tema det finnes mye litteratur om. Hovedtyngden av litteraturen dreier seg om de metodiske verktøyene for å tiltrekke seg og velge den «beste kandidaten». I tillegg finner man også selvhjelpsbøker og bøker som tar sikte på å forberede kandidater på intervjusituasjonen.

Rekrutteringsbegrepet skilles ofte i to, rekruttering og seleksjon. I følge Grimsøe (2004) er rekruttering, *«å tiltrekke seg kvalifiserte søkere til en stilling»*. Dette begrenser rekruttering til profileringsaktiviteter. Seleksjon blir skilt ut og omhandler utvelgelsesprosessen, måten kandidaten blir behandlet på og hvordan beslutningen tas.

Nordhaug (2002) viser også til forskjellen mellom de to begrepene, men definerer rekruttering som *«å fylle ledige stillinger i organisasjonen»*. Han understreker videre at

seleksjon kan forstås som en integrert del av selve rekrutteringsarbeidet (Nordhaug 97:2002).

Rekrutteringsarbeidet i Statoil starter med kartlegging av behov for kompetanse deretter med planlegging av profileringsfasen og til slutt seleksjon (Statoil 2011, Business Process Model, BPM³). Hoveddelen av det man i Statoil kaller rekrutteringsprosessen, vil i henhold til ovenfor nevnte definisjoner være aktivitetene i utvelgelse eller seleksjonsfasen. For at vi skal kunne anvende en definisjon som favner både rekruttering og seleksjon vil derfor definisjonen til Breaugh og Starke (2000:26) brukes som utgangspunkt i denne studien. Definisjonen inkluderer aktiviteter og praksis i forhold til det å identifisere aktuelle kandidater for stillinger.

«Recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees.» (Breaugh & Starke 2000:26 gjengitt av Barber 1998: 5-6).

Begrepet rekruttering forstås her som å gjelde prosessen både for rekruttering og seleksjon.

2.5.1 Hvorfor er rekruttering viktig?

Kompetansen til den enkelte medarbeider er avgjørende for at et selskap som Statoil skal nå sine mål og det er derfor viktig å rekruttere de rette kandidatene til selskapet. Rett kandidat med rett kompetanse for rett stilling er et fundament for personalledelse. Gjør man en god rekruttering kan dette ha en positiv innvirkning på produktivitet målt i inntjening og på kvaliteten i ytelsene organisasjonen tilbyr. Rekruttering antas derfor ofte å være en av de viktigste investeringene en organisasjon gjør (P. O`Driscol og Taylor 2001).

Potensielle feilansettelser og å miste kvalifiserte kandidater underveis i prosessen er derfor enerelt forbundet med store tap for organisasjoner. Nordhaug (2002) beskriver ansettelsesprosessen som en millioninvestering for organisasjonen. I følge Pierre Mornell (1999) kan en feilansettelse antas å koste to og en halv ganger kandidatens årslønn,

³ Internt Statoil dokument som beskriver prosess-stegene for rekruttering.

dersom ansettelsen blir rettet opp innen 6 måneder av ansattforholdet. Dersom man beholder den nyansatte i selskapet, blir kostnaden desto høyere.

Å miste relevante kandidater er å gå glipp av viktig kompetanse. Årsaken til at man mister kandidater underveis i prosessen kan være knyttet til flere elementer. Kandidaten kan ha søkt jobben av nysgjerrighet, altså for å sjekke sin egen «markedsverdi», kandidaten kan ha problemer med å flytte dersom stillingen er på en annen lokasjon (eks. grunnet familiesituasjon), en kandidat ønsker å øke lønnen hos den nåværende arbeidsgiver, eller til sist, kandidaten har flere tilbud på bordet og går for ett bedre og mer konkurransedyktig tilbud hos en annen arbeidsgiver (Lunden 2008).

2.5.2 Organisering av rekruttering i organisasjoner

Selv om litteraturen som omhandler rekruttering er innholdsrik, mangler det dekning spesielt rundt ett tema, nemlig selve rekrutteringsprosessen. Breugh and Starke (2000) mener det bør være et større fokus på rekrutteringsprosessen i ulike organisasjoner for å bedre forstå om man når målsetningene for rekrutteringen gjennom aktivitetene man utøver. Breugh and Starke (Breugh and Starke 2000:407 gjengitt av Barber 1998) peker spesielt på 3 faser som er viktige i en rekrutteringsprosess. Det er å få søkere til å søke stillingen, følge opp søkermassen og å influere beslutninger relatert til jobbvalg. Man antar derfor at 1) enkelte rekrutteringsaktiviteter (eks. annonsering) kan influere antall og type individer som søker en stilling. 2) Enkelte aktiviteter kan påvirke om en kandidat trekker sin søknad i rekrutteringsprosessen (eks. profesjonell behandling). 3) Enkelte rekrutterings aksjoner kan influere om et jobbtilbud blir akseptert (eks. hvor lang tid tar det å få ut tilbudet)

Selve rekrutteringsprosessen påvirkes av organisasjonens strategivalg. Eksempel kan være om organisasjonen skal ha generalister eller spesialister, rekruttere unge personer med utviklingspotensiale, ansette medarbeidere med høy utdanning eller lang erfaring, eller om man skal ansette person etter stilling eller forme stilling etter person. Ut over dette vil også størrelse på organisasjon, bedriftskulturen, økonomisk situasjon og organisasjonsstruktur påvirke valg og struktur av rekrutteringsprosessen som helhet (Grimsøe, 2004).

Når man har fastlagt rekrutteringsstrategien er det viktig at rekrutteringsprosessen støtter valgene man har tatt stilling til og at prosessen er strukturert på en fornuftig måte. Nordhaug (2002) deler rekrutteringsprosessen inn i 14 faser.

De fjorten fasene består av følgende elementer:

1. Jobbanalyse og stillingsbeskrivelse
2. Kravanalyse og spesifikasjon
3. Fastsettelse av belønningsrammer
4. Analyse av rekrutteringskilder
5. Kunngjøring
6. Svar på henvendelser
7. Søknadsbehandling
8. Forberedelse av intervju
9. Intervju
10. Analyse av intervju
11. Nye intervjurunder
12. Beslutning og meddelelse
13. Ansettelseskontrakt
14. Introduksjon i organisasjonen (Nordhaug, 2002:113).

Nordhaug (2002:27) understreker at rekruttering er en av de mest kritiske oppgavene i enhver organisasjon og det er derfor viktig at dette arbeidet gjøres planmessig og systematisk. Alle fasene av en rekrutteringsprosess er derfor viktige og med på å kvalitetssikre prosessen. Oversikten illustrerer også at prosessen hovedsakelig består av administrative oppgaver. Alminnelig praksis er også at deler av prosess-stegene involverer andre aktører enn rekrutteringskonsulent. Intervjuet involverer blant annet rekrutterende leder (Nordhaug 2002). Andre avdelinger kan også ha del- ansvar i prosessen (eksempelvis introduksjon av nyansatte, eller tilbudsskriving).

Generelt kan man derfor si at teorien om rekruttering understreker behovet for en strategi og struktur for rekrutteringsprosessen. Strukturen kan variere ut i fra hvilke stillinger det skal rekrutteres til og hvilke mennesker man søker. Som Breaugh og Starke (2000)

poengterer kan man anta at prosessstegene vil kunne være avgjørende for kandidatens opplevelse av selskapet og om kandidaten tilslutt takker ja eller nei til ett tilbud om ansettelse.

2.6 Proessorientering og Lean

Røvik (2009) beskriver ulike organisasjonstrender i det 21. århundre. En av trendene som trekkes frem er at organisasjoner beveger seg fra «silo» organisering til prosessorientert organisering.

En prosess defineres av Røvik (2009:182) som: *«..prosess kan enklest defineres som en handlingsskjede hvor inputs transformeres til outputs med det formål å oppfylle en eller flere interessenters behov»*

Fra «silo» til prosess betyr at man beveger fokuset bort fra den typiske hierarkiske organisasjonen, hvor alle beslutninger tas vertikalt gjennom linjefunksjonen, til å tenke horisontale prosesser. De horisontale prosessene er de verdiskapende prosessene og de er sterkt knyttet opp til kjernevirksomheten for organisasjonen. Verdiskapende prosesser har en tendens til å gå på tvers, ikke vertikalt. For å jobbe mer effektivt er derfor argumentet at man bør jobbe prosessbasert i stedet for «silo» basert (Røvik, 2009).

Prosessbasert organisering kjennetegnes av at det er kundefokusert. Kunden er ofte utgangspunktet for hvordan man legger opp prosessen. Prosessen skal oppleves som funksjonell og smidig og møte kundens behov. Et annet aspekt er at man ofte søker effektivitet i prosessene, da med tanke på tid og kvalitet og at man hele tiden jobber med kontinuerlig forbedring. Prosesstankegangen legger også opp til at de fleste prosesser i organisasjoner forstås som like, uavhengig av hva produktet er, dette kan man kalle universelle prosesser (Røvik 2009).

Ofte er det slik at ulike deler av prosessen håndteres av ulike avdelinger hvor beslutningene følger linjen (vertikalen). Prosessteorien fokuserer derfor på hvordan organisasjonen kan omstille seg til å bli effektive redskap for verdiskaping (Røvik, 2009).

Matriseorganisasjoner ivaretar ofte et prosessperspektiv (Røvik 2009). Matriser beholder en form for vertikal styring, samtidig som man har horisontale prosesser som går på tvers.

De horisontale prosessene har prosesseiere som er ansvarlige for verdiskapingsprosessen og man må ha service enheter som består av kryssfunksjonelle team (Røvik 2009).

Det er hovedsakelig tre teorier som har utpreget seg innen prosess konsepter, Michael Porters teori om verdikjeder, Business Process Reengineering og Lean Production. (Røvik, 2009:185).

I Statoil har man valgt å ta inn Lean i forbindelse med endring av selskapets rekrutteringsprosess. Resten av dette kapittelet vil derfor gå nærmere inn i Lean som prosesskonsept.

2.6.1 Lean

Lean kan i følge Røvik (2009) kalles «nyttaylorisme». Årsaken er at konseptet tar utgangspunkt i at prosesser er kontrollerbare og mulig å styre (Røvik 2009 gjengitt av Sandkull og Johansson 1996:129). Lean har derfor ett rasjonelt utgangspunkt for å forstå prosess og organisasjonen, i likhet med taylorismen.

Ideen om LEAN har sitt utspring fra bilprodusenten Toyota i Japan. Taiichi Ohno (1912-1990), leder for konsernet innførte Toyota modellen da han ønsket å forbedre prosessen i produksjonssystemet. Han var opptatt av å fjerne de aktivitetene i produksjonen som ikke skapte verdi.

Ingen organisasjoner viste spesiell interesse for Toyotas unike måte å jobbe på før rundt 1973, da en omfattende energikrise slo inn. Mange andre japanske produksjonsselskaper gikk i denne perioden med underskudd, hvorav Toyota fremdeles hadde en sunn inntekt. (Womack & Jones, 2003)

Taiichi Ohno var en endringsagent og Lean ambassadør. Han innså at måten man jobbet på i Toyota konsernet ikke spredde seg til andre selskaper. Hovedårsaken var at stort sett ingen ansatte sluttet i Toyota og dermed fikk de ikke spredd «budskapet». Ohno startet derfor det han kalte NPS, New Production System, sammen med sine nærmeste kollegaer i Toyota. Her inviterte de inn andre konsernledere for ulike selskaper innen andre sektorer enn bilindustri. Ett eksempel var varehandel. Alle firmaene solgte produkter direkte til kunder, men ingen konkurrerte i samme marked. Sammen ble medlemmene i NPS enige

om å implementere forbedringsaktiviteter slik man hadde gjort det i Toyota (Womack & Jones 2003). På denne måten begynte man spredningen av Lean. Womack og Jones (2003) antar at i slutten av 1980 tallet visste stort sett de fleste selskaper innen produksjon i Japan om konseptet.

Toyota modellen ble så plukket opp av amerikanerne. De laget en «vestlig» fremstilling av konseptet. I følge Røvik (2009) ble konseptet Lean utviklet, slik man bruker det i dag, i slutten av 1980- årene gjennom ett samarbeid mellom Massachusetts Institute of Technology (MIT) og amerikansk bilindustri.

Det er skrevet mye litteratur om Lean. Womack & Jones har siden slutten av 80 tallet vært ambassadører for Lean og reiste allerede i 1990 rundt om i verden for å formidle budskapet om konseptet. James P. Womack har en doktorgrad i statsvitenskap fra 1982 og var ansatt i MIT fra 1971 – 1991. Her jobbet han som forsker og var en del av forskningsteamet som utformet begrepet «Lean production» fra Toyotas organisasjonsmodell. Enterprise institute (udatert) *James P. Womach*. Hentet 13.6.12 fra <http://www.lean.org/WhoWeAre/LeanPerson.cfm?LeanPersonId=1>. Daniel T. Jones har en Bachelorgrad i økonomi og fungerer som rådgiver for flere ulike organisasjoner. Han har også jobbet i MIT. Enterprise institute (udatert) *Daniel T. Jones*. Hentet 13.6.12 fra <http://www.lean.org/WhoWeAre/LeanPerson.cfm?LeanPersonId=2>. Begge forfatterne jobber i dag med rådgiving innen Lean og implementerer dette i ulike type bransjer. Lean I 2003 gav de sammen ut boken «*Lean thinking. Banish waste and create Wealth in your cooperation*». Her har de forsøkt å samle de viktigste Lean prinsippene, samt komme med forslag til en praktisk plan for implementering av disse, hvor de også henviser til flere eksempler.

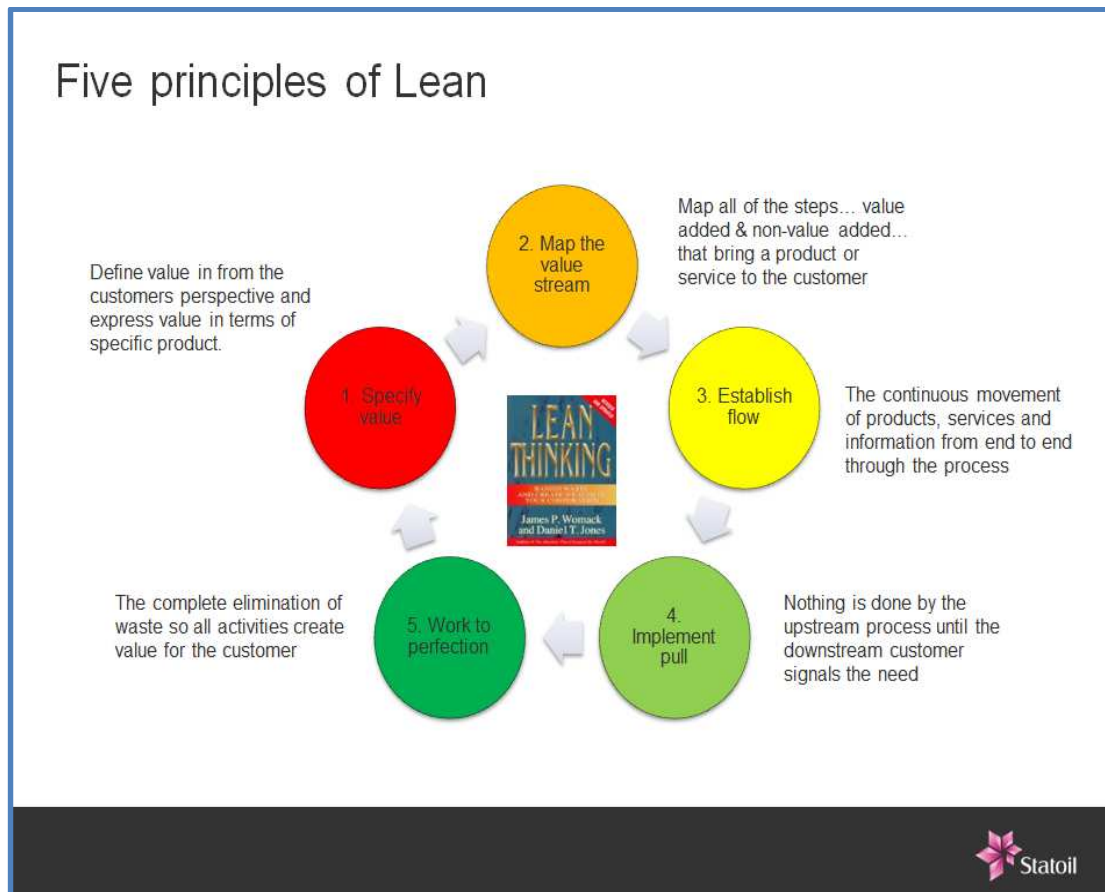
2.6.2 Lean og Muda

Lean betyr mager på norsk og kjennetegner prosesser som flyter uforstyrret, uten tap og spill av ressurser. Lean gir en måte å spesifisere verdien i prosessen på og organiserer de verdiskapende aktivitetene etter den mest hensiktsmessige rekkefølgen for prosessen. Aktivitetene skal utføres uten hindringer når noen etterspør dem og de skal utføres mer og

mer effektivt (Womack and Jones, 2003:15). Målet er at prosessen skal være mest mulig verdiskapende for kunden.

“In short, lean thinking is lean because it provides a way to do more and more with less and less- less human effort, less equipment, less time and less space” (Womack and Jones, 2003:15)

De fem viktigste prinsippene innen Lean er: å spesifisere verdien for det spesifikke produktet (Specify value), identifisere verdistrømmen for hvert produkt (Identify the Value Stream), lage verdiflyten uten forstyrrelser (Flow), la kunden hente ut verdien fra produsenten (Pull) og deretter må man søke perfektjonisme i prosessen (Perfection) (Womack & Jones 2003:10). Prinsippene er fremstilt i figur 4.



Figur 4. «Five principles of LEAN». Hentet fra “Going LEAN” – Introducing to LEAN thinking. (Stanisavljevic 2011 slide 10)

Muda er det motsatt av LEAN. Det er japansk og betyr avfall. Røvik (2009) bruker ordet, spill, i stedet for avfall. Spill relateres til alle aktiviteter som krever ressurser, men som ikke gir verdi i prosessen.

Taiichi Ohno definerte 7 typer spill:

1. Defekter – på utstyr eller produkter som må repareres
2. Overprodusering – Overproduksjon av produkter kunden ikke trenger
3. Inventar – oppbevaring av varer/maskiner/ting man ikke har behov for
4. Over- prosessering – man stoler på inspeksjoner for å eliminere feil, i stedet for å designe en prosess som eliminerer problemer (sjekker opp igjen allerede utført arbeide)
5. Bevegelse – mennesker må bevege seg mellom kontorer, arkiver, printer etc.
6. Flytting av ting - Unødvendig flytting av varer, arbeidsdokumenter osv.
7. Venting – unødvendig venting på maskiner, support funksjoner, tjenester.

Womack og Jones (2003) har også lagt til en 8. Muda. Dette er aktiviteter som ikke møter behovet til kunden. Alle disse 8 elementene stjeler tid og ressurser og hindrer flow i verdiflyten. Over- prosessering, venting og bevegelse kategoriseres som spill relatert til menneskene i organisasjonen. Inventory, flytting av ting og overprodusering kategoriserer som kvantitet. Defekter kategoriseres som spill relatert til kvalitet.

2.6.3 Specify Value

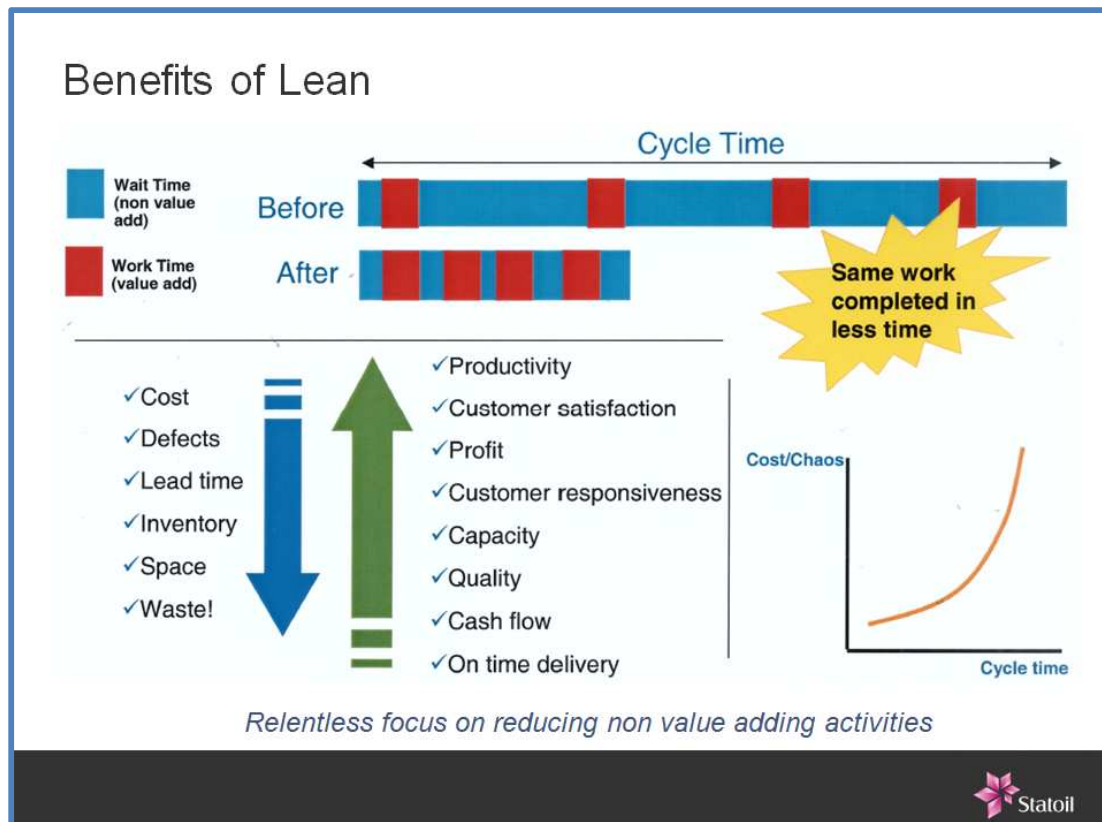
Verdi er nøkkelordet i Lean og defineres utelukkende av kunden. Målet er å treffe kunden med rett produkt til rett tid og med rett pris. Hva som egentlig gir verdi kan være utfordrende for produsenter å vurdere, da man ofte tenker verdi med feil utgangspunkt, dvs. at man ikke evner å se hva kunden egentlig vil ha og trenger. Da hjelper det at man ser prosessen fra kunden sitt perspektiv. Å se prosessen med kundens øyne kreve ofte at man omdefinerer hva verdi er, og ikke minst identifiserer hvor verdien skapes i prosessen. For å tenke Lean må man derfor starte med å definere verdien ved produktet eller i

tjenesteleveransen. Dette må man gjøre sammen med aktuelle kunder (Womack & Jones, 2003). Å tilby feil, men god service regnes som spill. Når man har definert verdi må man sette et måltall for hva kosten på sluttproduktet skal være når spill er fjernet fra prosessen. Dette vil være utviklingsmålet som skal nås ved og stadig fjerne muda i prosessen.

2.6.4 Identify the Value Stream

Verdiflyten er selve prosessen som består av ulike aktiviteter, fra etterspørsel til endelig produkt. Produktet kan være en tjeneste, varer, eller begge deler. (Womack & Jones 2003:19). Når man gjennomgår verdiflyten i prosessen vil man ofte finne flere aktiviteter eller aksjoner som gir verdi. I en rekrutteringssituasjon vil dette for eksempel være når rekrutterer gjennomfører intervjuer sammen med rekrutterende leder. Andre aktiviteter vil man tydelig se ikke tilfører kunden verdi i det hele tatt, men kan være aktiviteter en umiddelbart ikke får gjort noe med. Dette kan være grunnet systemer man bruker, lovpålagte rutinesjekker eller liknende. Dette kalles type 1 muda. Til sist vil man også identifisere noen aktiviteter som ikke gir verdi og som man umiddelbart bør unngå. Dette er type 2 muda. Identifiseringen av verdiflyten må gjøres med et «vinge til vinge» perspektiv. Dette innebærer å gå i dialog med alle som er involvert i produksjonen av et produkt eller en tjeneste (Womack & Jones, 2003).

Value stream mapping er den viktigste oppgaven en gjør for å bli Lean. Det er gjennom kartlegging av prosessen man identifiserer hva som er verdiskaping, muda type 1 og muda 2. Å kartlegge verdistrømmen er å fremstille prosessen slik den faktisk ser ut. Deretter gås den nøye gjennom, steg for steg. Gjennomgangen gjøres med de som allerede kjenner prosessen og en eller flere kunder slik at man får utfordret prosessen.



Figur 5 «Benefits from LEAN» Hentet fra Going LEAN – “Introduction to LEAN Thinking» (Stanisavljevic 2011 slide 6)

I figur 5 illustreres målet med en value stream mapping. Cycle Time er prosesseringstiden (lead time), den tiden det tar fra man starter produksjon til produktet er nådd kunden. De røde boksene viser hvor det utføres verdiskapende arbeid i prosessen. Den blå prosessen er spill, det vil si venting, kostander og ellers aktiviteter som krever ressurser, men som ikke skaper verdi. En value stream mapping identifiserer alle de blå feltene i prosessen og forsøker å fjerne og minimere disse. Fjerningen av muda gjør at man står igjen med de verdiskapende aktivitetene, det vil også si at man har kuttet i selve prosesseringstiden.

Kartleggingen av verdistrømmen fører til at man jobber videre med Kaikaku eller Kaizen. Kaikaku er større radikale endringer av en aktivitet for å eliminere muda. Dette kalles også flow Kaizen. Kaizen er kontinuerlige inkrementelle endringer for å skape mer verdi og mindre muda. Dette kalles også prosess kaizen (Womack & Jones 2003). I prosessene hvor man kartlegger hvilke aksjoner man skal jobbe med er det viktig at man holder et overordnet nivå og fokusere på de viktigste forretningsbehovene. Dette betyr igjen at man

må gjøre en viktig flyt- kaizen før man gjør prosess- kaizen på de individuelle stegene. Dette er en oppgave for ledelsen (Womack & Jones 2003:15)

2.6.5 Flow

Etter at verdiskapingen er definert og man har kartlagt hele prosessen og identifisert spillet, er man i følge Womack and Jones (2003) klar for neste del av LEAN arbeidet som er flyt. Å tenke flyt er å bevege seg ut av «siloen» hvor man behandler ulike deler av prosessen isolert. For å oppnå flyt må man altså fokusere på produktets behov, ikke organisasjonens behov (- for å sende oppgaven eller produktet fra avdeling til avdeling). Det krever at man organiserer flyten på en slik måte at det er mulig for et team å følge produktet. Dette kaller Womack og Jones (2003) for Kaizen- team. Argumenter for å organisere på denne måten er blant annet at man som ansatt vil føle et eierskap til oppgaven. Det gir en tilfredsstillelse i seg selv å følge prosessen fra A-Å, fremfor og kun delta i deler av prosessen og dermed se ikke sluttproduktet av den innsatsen man legger ned i arbeidet.

2.6.6 Uthenting (Pull)

Dersom man følger og mestrer flytprosessen vil neste steg være uthenting. Uthenting betyr at ingen produkter eller tjenester skal produseres før kunden etterspør varen eller tjenesten. Ved å mestre flyt, vil prosesseringstid og dermed leveringstid gå betraktelig ned. Dette betyr igjen at kunden raskere vil få det de trenger eller ønsker. Kunden skal kunne hente ut sine produkter når de trenger det, i stedet for at man som produsent overproduserer uønskede produkter og at det samtidig tar lang tid å levere disse. For å gjøre kunden i stand til å hente ut produktet/ tjenesten må man som produsent ofte starte fra kunden sitt ståsted og tenke seg steg for steg bakover i prosessen (Womack & Jones 2003).

2.6.7 Perfeksjon

Når man har vært gjennom de fire første fasene av LEAN er det som siste ledd og hele tiden jobbe for å nå en så optimal prosess som mulig. Det er derfor viktig å danne seg et bilde av hva den perfekte situasjonen vil være, slik vil man hele tiden kan hente ut muda. Så lenge ikke varen eller tjenesten blir levert umiddelbart til kunden, er det alltid muda å hente.

“Trying to envision it (perfection) (and to get there) is actually impossible, but the effort to do so provides inspiration and direction essential to making progress along the path» (Womack and Jones 94:2003).

Womack og Jones (2003) understreker at for å lykkes i denne fasen må en tørre å være ambisiøs og samtidig utarbeide en plan for hvordan en skal gjennomføre tiltak for å nå målene. En direkte dialog med kunden for å hele tiden kunne identifisere spill i prosessen kan være ett godt grep, slik blir den nemlig mer og mer verdiskapende for kunden. Man konkurrerer ikke mot konkurrenter, men mot perfektjon i seg selv.

2.6.8 Krav for vellykket implementering av Lean

De fem prinsippene for Lean, som her er gjennomgått, gir noen forutsetninger som bør ligge til grunn for å lykkes med implementeringen. Lean som prosess konsept fokuserer og baserer seg først og fremst på at det foregår en verdiflyt (en prosess) som skal forbedres. Womack and Jones (2003) forutsetninger for en integrert implementering av Lean er summert opp i tabellen nedenfor (figur 6).

Forfatterne har etter å ha studert flere suksessfulle implementeringer av Lean kommet frem til en spesifikk sekvens av steg og initiativer som de mener fører til det beste Lean resultatet (Womack & Jones 2003:247). Hovedsakelig baserer det seg på å få tak i de rette lederne, med den rette kompetansen (om Lean) og dermed igangsette verdistrømkartleggingen og raskt skape dramatiske endringer i hverdagslige rutiner. Endringen må deretter bli introdusert i resten av organisasjonen og alle forretningsprosessene. Når Lean implementeringen er komplett i egen organisasjon, kan man også trekke underleverandører og kunder med i verdistrømkartleggingen.

Forutsetninger for implementering av Lean	
1. Endringsagent	Man behøver en leder som er endringsambassadør for Lean. Leder må tenke nytt og ha myndighet til å organisere etter verdiflyten for produktet/ tjenesten.
2. Kunnskap	Linjeledere må ha kunnskap om Lean slik at man får kartlagt de viktigste organisasjonsbehovene og dermed lagt en overordnet plan for flow kaizen. Dette må skje før en går

	i gang med mindre aktiviteter som prosess kaizen hvor målet er å bedre deler av prosessen og ikke hele verdiflyten.
3. Skap behov for endring (etablere «krisen»)	Nedgangstider, stagnasjon etc. gir et utgangspunkt for endring. Dette gir mulighet for implementering av Lean. Dette mulighetsrommet bør utnyttes for å skape motivasjon og engasjement for Lean.
4. Kartlegg verdistrømmen	Synliggjør verdistrømmen. Denne øvelsen vil vise ledelsen hvilken flow kaizen man trenger for å drastisk kunne redusere prosesseringstiden ved å fjerne spill. Det må lages ett kart (Value stream map) som viser prosessen slik den er og deretter ett future state kart som viser prosessen vil være med minimalt waste.
5. Prosesseier	Organiser organisasjonen etter produktfamilier og verdistrøm. Ha en egen prosesseier (value stream manager) som har ett overblikk på prosesser og som veileder andre ledere i kontinuerlig prosessforbedringer.
6. En Lean- forfremmende funksjon	Ha tilgjengelig ressurser som har kunnskap om LEAN og som kan bistå med value stream mapping. Etter hvert kan disse personene brukes til å fokusere på produkter som må vurderes på ny grunnet endringer i markedet etc. Dersom endringer gjennom LEAN gjør at noen ansatte blir overflødige til tider, kan også disse være midlertidig del av lean teamet i perioder.
7. Dersom man fikser noe, fiks det igjen!	De fleste ledere aksepterer at man aldri blir ferdig med endring, men dette krever at man gjennomgår value stream mappingen på ny og hele tiden henter ut mer waste. Dette krever at prosesseiere og toppledelsen faktisk støtter en kontinuerlig forbedring og at den Lean forfremmende funksjonen har kapasitet til å bistå underveis.
8. Iverksette retningslinjer	Toppledelsen må enes om hvilke retningslinjer som skal være gjeldende for organisasjonen. Dette krever at man tar noen valg om hva som er prioritert. Dette kan være en krevende øvelse da man kan møte en del motstridende mål og meninger. Retningslinjene er «levende» og bør derfor diskuteres og tas opp igjen ca hver 3 mnd. Årsaken er at omgivelsene stadig endrer seg, samt at Lean er en kontinuerlig endring som krever at retningslinjer er oppdatert i henhold til jobben som gjøres i value stream mappingen.
9. Overbevis leverandører og kunder om å ta de samme stegene innen Lean	Ved å inkludere leverandører og kunder i value stream mappingen for produktet / tjenesten vil man kunne redusere prosesseringstiden ytterligere. Målet med Lean er å tenke «vinge- til- vinge» i verdistrømmen. Ved å gjøre dette er man på vei mot en Lean enterprise.

10. Utvikle en global Lean strategi	Å flytte produksjonen til lavkostland kan være mer kostbart en man i utgangspunktet ser for deg. Gjennom «Lean matematikk» vil man se hvor mye man faktisk sparer (om noe) ved denne løsningen. Vurder om det er mer hensiktsmessig å bevare produksjonen nær kunden. Det fører til lavere kostnad både i transport, oppbevaring, inspeksjonsreiser, reklamasjoner etc.
11. Konverterer fra top- down ledelse til bottom- up initiativer	Modne Lean organisasjoner gjør et skifte fra å iverksette retningslinjer til å overholde retningslinjene. Dvs at man går fra Top- down til bottom- up ledelse. Dette skjer når det er en prosesseier for hver verdistrøm og ansatte har lært å se etter forbedringer. Toppledelsen trekkes da bare inn for å ta stillingen til hvor mange initiativer som kan drives samtidig.

Figur 6. «Forutsetninger for implementering av Lean». Basert på Womack and Jones (2003).

En implementeringsplan for Lean (the Lean Leap) tar i utgangspunktet fem år. Her er man innom fire faser: oppstart, opprett ny organisasjon, implementer systemer og ferdigstill transformasjonen (Womack & Jones 2003). Lean implementeringen overleveres til operasjonell drift først i løpet av år fem.

Essensielt for implementeringen er at value stream mappingen blir fulgt opp med en implementeringsplan og at det er noen ansvarlige for denne. Hvis ikke står man igjen med en plan som illustrerer mye potensialet som aldri blir utnyttet. Flow må heller ikke benyttes til å få uønskede varer til å flyte raskere, det genererer kun mer waste. Womack og Jones (2003) og er også tydelige på at LEAN ikke må bli «mean». Det vil si at man ikke må bruke Lean bevisst for å legge ned arbeid eller gi folk sparken. Effektivitet i Lean sammenheng er ikke ensbetydende med nedbemanning.

Utfordringene med implementering i Lean bunner ofte i at det krever en drastisk endring i tankesettet vårt. De fleste er vant til å tenke i retning av mer «siloorientert» arbeidsmetodikk. Det krever derfor en innsats fra alle ledd i organisasjonen og spesielt ledelsen for å ha ett overordnet blikk på de verdiskapende prosessene og organisere ut i fra dette.

Lean teorien som her er gjengitt fra Womack & Jones forklarer essensen i konseptet og hvordan den er tenkt å fungere i organisasjonen. En god implementeringsfase har også forfatterne forøkt å legge frem. Videre i oppgaven vil vi se på hvordan denne

implementeringen har skjedd i Statoil, denne forståelsesrammen er derfor viktig å ha med seg videre.

3 Metode

I denne delen av oppgaven beskrives forskningsprosessen og metodevalgene i studien.

Oppgaven tar form som en kvalitativ, singel case oppgave (Yin 2009). Caset er, i henhold til problemstilling i kapittel 1, å forklare og analysere hvordan man har benyttet Lean som prosesskonsept for å endre rekrutteringsprosessen i Statoil.

Rekrutteringsprosesser består av aktiviteter de aller fleste organisasjoner vil kjenne til. I denne studien belyses rekrutteringsprosessen i Statoil ASA. Hensikten er ikke å generalisere, men å forstå utfordringer i en bestemt organisasjon, beskrive hvordan disse håndteres og forhåpentligvis kunne komme med anbefalinger eller ideer til andre som måtte vurderer Lean i sin rekrutteringsprosess.

3.1 Forskningsdesign og forskningsspørsmål

Metode er i følge Blaikie (2010) teknikker og prosedyrer som brukes for å innhente og analysere data. For å gjøre valgene eksplisitt underveis ble det laget et forskningsdesign.

«..A research design is a logical plan for getting from here to there...» (Yin 2009:27)

Forskningsspørsmålene er avgjørende for om man bør velge en case studie, eller benytte andre design. Case studier tar sikte på å avdekke hvordan og hvorfor sosiale fenomen fungerer (Yin 2009). Man bør bruke case dersom forskningsspørsmålene hovedsakelig tar sikte på å besvare «hvordan» og «hvorfor» spørsmål. I tillegg er det hensiktsmessig med case dersom man ønsker en dybdeforståelse av ett fenomen, i dette tilfellet, prosessendringen Lean i en spesifikk rekrutteringsprosessen. En case studie kontrollerer ikke situasjonen eller personene man er interessert i å studere, samt at casestudier bør fokusere på det som er moderne og aktuelle tema (Yin 2009). Ett case defineres som:

«The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: Why they were taken, how they were implemented, and with what result» (Schramm, 1971, Yin 2009:17).

I casestudien om rekrutteringsprosessen i Statoil er hensikten å forstå hvorfor man initierte en endring og hvorfor man valgte et prosessuelt konsept for å bidra med

løsningene på det man opplevde som utfordringer med rekrutteringsprosessen. Videre ønsker man å få belyst hvordan man har tolket oppskriften og hvordan implementering og resultater har foregått. Med utgangspunkt i dette ble problemstilling og forskningsspørsmålene formulert.

Casestudien følger Lean- prosjektet i ca. 10 mnd. I henhold til Lean -oppskriften, skal prosjektet være så pass modent at den første fasen hvor Lean introduserer og forsøkes forstått, kan analyseres. Det samme gjelder tiltakene av typen «quick wins», som umiddelbart etter oppstart av Lean arbeidet skal implementeres.

Målet med oppgaven er ikke å generalisere funnene. Det vil også gjenspeiles gjennom valg av metode. Ved å analysere en institusjonalisert ide som Lean, fra den tas inn i organisasjonen, hvordan den tolkes og hva den bringer med seg, kan studien kanskje inspirere eller bidra med erfaringer, til andre som også ønsker å bedre en rekrutteringsprosess ved hjelp av samme konsept.

3.1.1 Forskningsstrategi

Som forsker er det viktig at man er bevisst sitt forhold til hvem eller hva man forsker på. I denne studien er forfatter også ansatt i selskapet og jobber tett med prosjektet som det forskes på. Den tradisjonelle måten å forske på, og den mest aksepterte er fremdeles den «distanserte observatør» (Blakie 2010), hvor objektivitet er idealet og der man som forsker observerer fenomenet fra distanse. I denne studien har objektivitet vært en umulighet.

Objektivitet er i henhold til klassisk hermeneutikk også en umulighet i seg selv.

«Human beings cannot step outside of their social world or the historical context in which they live. Therefore the social world should be understood on its own terms in the same manner as its participants do, from the inside as it were, not from some outside position occupied by an expert» (Blaike 2010:99).

Med et hermeneutisk utgangspunkt for å svare på forskningsspørsmålene ble det naturlig med en abduktiv forskningsstrategi. Den abduktive strategien søker å få tak i meningen og tolkningen, motiver og intensjoner personer bruker i det daglige. Man har med andre ord et «insider-perspektiv» på et fenomen. Gjennom en abduktiv fremgangsmåte må man få

informanter eller deltakere til å beskrive fenomenet og/ eller aktivitetene man studerer, samt utforme kategorier eller konsepter som kan danne basis for en forståelse av problemet man har foran seg (Blakie 2010). For å svare på problemstillingen har det i denne studien vært viktig å få frem den enkeltes opplevelse av utfordringene relatert til rekrutteringsprosessen, samt hvordan man forstår Lean som konsept for å løse de opplevde utfordringene.

Den abduktive strategien bygger på et epistemologisk utgangspunkt om at man ikke kan gjøre «sanne» observasjoner om virkeligheten. Kunnskap er derfor en konsekvens av at mennesker skaper mening gjennom møtet med den fysiske verden (konstruktivismen). Fra et ontologisk utgangspunkt tar dette standpunktet som en idealist, som også vektlegger at virkeligheten er formet av fortolkninger av aktørene (Blaikie 2010).

Fordelen og ulempen med å studere egen kultur er at man opererer med det samme språket og de samme kategoriene som informantene. Man studerer på mange måter sin egen virkelighet (Wadel, 1990), mens man forsøker å få tak i den opplevde virkeligheten fra andre aktører, uten at egen erfaring og egne meninger påvirker resultatet. Mye av kunnskapen man har ang. det man studerer vil være felles- kunnskap (Cato Wadel 1990, Anthony Giddens, 1976:16). Felles kunnskap er den tause implisitte kunnskapen det kan være vanskelig å oppdage og å ordsette og dermed også være utilgjengelig. Valget av abduktiv strategi har ført til at når man som forsker startet med å innhente data, som er informantenes meninger, motiver og begreper om endringsinitiativet, ble teorien spesielt viktig. Teorien har blitt brukt som fortolkningsramme og mye relevant teori ble lest før intervjuene med informantene. På denne måten ble det forsøkt å gjøre mye av den implisitte kunnskapen eksplisitt for forsker. Fortolkningsrammen gjør at man kan observere fenomenet med andre «briller» og dermed er man i stand til å utfordre informanter på deres forståelse av Lean konseptet og endringsinitiativet. Da jeg som forsker allerede har kjennskap til rekruttering og organisasjonen ble det derfor naturlig å innta en mer aktiv rolle under intervjuene hvor oppfølgingsspørsmål ble aktivt brukt for å kunne konfrontere informantene med alternative beskrivelser av forhold og mulige forklaringer (Andersen 2006:286) på fenomenet man var interessert i. Som forsker har

teorien vært viktig for å tolke svarene i etterkant av intervjuer, og for å komme opp med en ny forståelse av fenomenet.

Viktigheten av gode fortolkningsrammer understrekes også av Gry Paulgård som tar opp problemet med «kulturblindheten» (Fossåskåret m.fl, 1997). Hun understreker at den ikke er «uhelbredelig», da man gjennom perspektiver og modeller i faglitteraturen kan gi kategorier for observasjoner og dermed utfordre det implisitte hos forskeren. Andersen (2006) trekker frem at å vite lite om teamet man studerer kan være en ulempe, da det gir mulighet for feiltolking. Mangel på kunnskap kan føre til dårlig vurderingsevne og forståelse (Andersen 2006).

Som ansatt i organisasjonen var det en gylden mulighet å kombinere utforskning og forståelse av endringskonseptet Lean i en prosess som rekruttering, da man har tilgang både på informanter og dokumentasjon om fenomenet man studerer.

Redegjørelsen for utgangspunktet som forsker og bakgrunnen for valg av forskningsstrategi påvirker valgene som tas i neste del, data og analyse.

3.1.2 Analyseenheten

Ettersom det er rekrutteringsprosessen som har hatt fokus gjennom Lean prosjektet, ble avdelingen, rekrutteringsservice i Statoil den naturlige analyseenheten. Avdelingen består av rekrutteringskonsulenter og ledere som i all hovedsak utøver og er ansvarlig for prosessen.

I følge Yin (2010) kan case oppgaven kategoriseres som en «singel case». Argumentet er at oppgaven tar sikte på å fange omstendigheter og forhold rundt en hendelse (endringen Lean) som anses som vanlig. «Vanlig» kan eksempelvis være et prosjekt i en organisasjon som foregår ved siden av andre prosjekter (Yin 2010:48). Målet med denne type «single case» studier er at de skal være informative for andre som er interessert i samme tema. Da Lean rekrutterings prosjekt kun har fokus på en enhet kategoriseres caset som et holistisk case (Yin 2009). Lean prosjektet er holistisk da det vurderes som ett endringsinitiativ håndtert og fokusert mot rekrutteringsavdelingen i Statoil.

3.1.3 Valg av teori

Teori er en viktig del av case studiet. Teorien skal kunne bidra med forklaring på problemstillingen. Teorien ble innhentet gjennom ulike kanaler. Mye av endringsteorien var kjent som pensum fra endringsledelsesstudiet. Dette gjelder translasjonsperspektivet og virusteorien fra Kjell Arne Røvik (1998/2007). Busch, Vanebo, Johansen og Valstad (2009) blir brukt som forståelsesramme for endring. Meyer & Stensaker (2011) bidrar også med forståelse for endringskonseptet med sitt bidrag rundt endringskapasitet.

Klemsdals (2006) perspektiv på en organisasjon som intuitiv gir et annet forståelsesbilde på endring gjennom å utfordrer den rasjonelle ledelsesteorien.

Både Meyer og Stensaker (2011) og Klemsdal (2006) er teori som ble presentert av veileder.

Den mest utfordrende oppgaven var å finne relevant teori om rekrutteringsprosessen. Det finnes generelt mye informasjon om rekruttering, men lite om prosessbeskrivelsen. Bibsys og sciencedirect var søkemotorer som hovedsakelig ble brukt for å innhente informasjon om dette temaet.

I samtale med informant ang Lean, kom det frem at den mest brukte og anerkjente boken om Lean tankegangen var skrevet av Womack & Jones. Womack er også en av forfatterne som har fulgt Lean konseptet siden det ble kjent på slutten av 80- tallet. Deres bok «*Lean Thinking*» ble derfor valgt som grunnlag for Lean teorien i oppgaven.

Nina Bamle, forsker i Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) bidrog (gjennom telefonsamtale 13.6.12) til forståelse rundt temaet, selvbevissthet og læring gjennom team.

3.2 Referanser og kilder

Det er i oppgaven blant annet henvist til ulike Statoil interne referanser. Dette gjelder interne presentasjoner og internt styrende dokumentasjon og rapporter. Kildene er referert til og forsøkt å oppgis så korrekt som mulig, men da de er ment på internt bruk i selskapet gir de ikke «allment» innsyn. Ved forespørsel kan disse kildene eventuelt frembringes.

3.3 Data og analyse

Det ble valgt en kvalitativ metode for innhenting av informasjon. Kvalitativ metode kjennetegnes blant annet med at det tar sikte på å forstå de sosiale aktørene, har fokus på sosiale prosesser og konsentrerer seg om få undersøkelsesenheter. Det kalles ofte for myke data, ettersom de forsøker å si noe om kvalitative (ikke tallfestede) egenskaper hos dem man undersøker (Larsen 2008:22).

I case bør man forsøke å bruke ulike kilder til informasjon for å øke kvaliteten i oppgaven. I denne studien består datainnhenting hovedsakelig av primærdata (Blakie 2010). Primærdata er data som ikke før har vært innhentet eller tolket. Innhenting av informasjon foregikk hovedsakelig gjennom intervjuer.

Dokumentanalyse ble også brukt til å innhente informasjon. Enkelte dokumenter som statistikker og rapporter hentet fra Statoil.com er å anse som sekundærdata da informasjonen allerede er innhentet.

3.3.1 Dokumentanalyse

Dokumentene som ble brukt er hovedsakelig innhentet gjennom intranett i Statoil, hvor styrende dokumentasjon for HR og rekrutteringsprosessen i Statoil er nedfelt i Styrende dokumentasjon, FR16. (Statoil 2011). I tillegg ble prosessmodellen for rekrutteringsprosessen, Business Process Model (BPM) (Statoil 2011) brukt som et grunnlag for å stadfeste rekrutteringsprosessens utgangspunkt. BPM er et prosessverktøy som beskriver hvordan de ulike prosessene i Statoil skal forløpe og hvilke prosess- steg de inneholder. Den styrende dokumentasjonen, FR16 og BPM ble lagt som referanseramme for å forstå oppgavens utgangspunkt, eller behov for opplevd endring. Senere blir også disse dokumentene brukt for å sjekke ut om eventuelle endringer har fått rotfeste i prosessbeskrivelsene. Den eksterne nettsiden til Statoil ASA ble også brukt for informasjonsinnhenting, hovedsakelig for å bekrefte faktaopplysninger brukt i oppgaven om selskapet for øvrig.

Videre ble Statoils intranettet hvor møtereferater, fremdriftsplan, presentasjoner for opplæring av Lean og annen relevant informasjon innad i Lean teamet viktig. Disse

dokumentene bidrar til å skape en tidslinje og en forståelse for gjennomføringen av prosjektet.

Sammen dannet undersøkelsen av styrende dokumentasjon, nåværende prosess og dokumenter knyttet til prosjektet grunnlaget for intervjuguide med nøkkelinformanter.

3.3.2 Intervju og valg av intervjurespondenter

Intervjuer er i følge Yin (2009) en av de viktigste kildene til informasjon i case studiet. Hovedkilden av empiri innhentet til denne studien er dybdeintervjuer av nøkkelinformanter.

Mye av den formelle beskrivelsen av rekrutteringsprosessen og fremgangen i prosjektet hadde man tilgang på gjennom Statoils intranett. Det som ble viktig for valget av intervjurespondenter var derfor å få tak i hvorfor man opplevde ett behov for endring, hvorfor Lean ble valgt og hvordan Lean kommer til uttrykk. Jeg ønsket å belyse dette fra rekrutteringskonsulentens side, prosjektets side og ledelsen. Samtidig trengte jeg informasjon om Lean og en forklaring på hvordan dette ble fraktet inn i Statoil og til rekrutteringsavdelingen.

3.3.3 Hvem og hvorfor?

Etter uformelle samtaler med kollegaer, prosjektteamet og ulike personer i HR organisasjonen, ble det klart at leder for Recruitment, attraction & induction (ARI) er ansvarlig for rekruttering som leveranse, på vegne av prosesseier som er Corporate HR (CHR). Lederen var også sentral i beslutningen om å implementere Lean og ble derfor valgt ut som en av nøkkel informantene.

Prosjektleder for LEAN - rekrutteringsprosjektet var også viktig som intervjuobjekt, da vedkommende har totalansvar for prosjektet og dermed kjenner fremgangen i prosjektet bedre en noen annen. Prosjektleder er også rekrutteringskonsulent til vanlig, slik at også denne informanten har inngående kjennskap til rekruttering og rekrutteringsprosessen i Statoil.

Både leder for ARI og prosjektleder for Lean har jobbet tett med konseptet siden oppstart og sitter derfor begge med en unik kunnskap om endringsprosessen.

Det kom også frem gjennom innledende samtaler at personen som la frem Lean som en løsning for ledelsen i ARI hadde mye kunnskap om konseptet. Prosjektlederens forståelse av Lean og måten det ble introdusert til rekrutteringsavdelingen ble viktig å få en forståelse av hvordan prosessen hadde foregått og hvorfor Lean i det hele tatt ble foreslått.

De tre ovenfor nevnte respondentene er i stand til å bidra med mye informasjon ang. bakgrunn for valg av endringskonsept, forståelsen av Lean og hva som kan anses som suksesskriterier for endringen. Men, for å få en forståelse av hvordan valget om implementering av Lean har blitt mottatt og erfart av rekrutteringskonsulentene valgte jeg også og intervju to rekrutteringskonsulenter i avdelingen. Konsulentene har ulik erfaring og fartstid i Statoil og i rekrutteringsavdelingen.

I forkant av intervjuene ble det sendt en forespørsel pr. mail til hver enkelt informant. I denne mailen ble formålet med intervjuet beskrevet. Samtlige informanter takket ja til intervjuet, som varte i ca. 60 minutter. Under intervjuet ble det benyttet båndopptaker. Alle intervjuene ble transkribert og kategorisert etter samtalen.

Intervjurespondentene bestod dermed av leder for ARI, prosjektleder for LEAN, to rekrutteringskonsulenter og prosjektlederen i Statoil med lang Lean erfaring. Utvalget av respondenter er dekkende for å få en forståelse av hvilke utfordringene rekrutteringsprosessen står ovenfor er, både fra et ledelsesperspektiv (hvor leder for ARI også representerer prosesseier), fra prosjektet og internt i avdelingen.

Disse informantene ble valgt ut for å belyse min problemstilling best mulig. Alle sitter med en unik kunnskap om temaet. Vinklingen av oppgaven betyr at man observerer hvordan Lean har fungert internt i avdelingen, hvor endringene drives og også vil ha størst innflytelse. Kunden ble derfor ikke valgt ut som informant. Faren ved dette er at man kan miste perspektivet på hvordan endringen oppleves utenfor avdelingen. Kunden kan ha subjektive opplevelser med endringene som ble gjort. Dette er dog ikke undersøkt nærmere i denne oppgaven.

Det interessante for casestudien er ikke å innhente så mange meninger som mulig om prosessen, men heller beskrive hvordan man internt i avdelingen opplevde behovet for endring og hvordan man forsøker å løse dette internt.

3.3.4 Intervjuguide

Intervjuguide ble som nevnt utarbeidet med utgangspunkt i dokumentene som danner «rammen» for rekrutteringsprosessen. Samtidig var forskningsspørsmålene viktige for utarbeidelsen av intervjuguiden (se vedlegg A).

Intervjuguiden ble grunnlaget for samtalen, men spørsmålene ble stilt i ulik rekkefølge ettersom informantene hadde ulike måter å respondere på (noen dekket blant annet flere spørsmål i ett svar). Noen av respondentene svarte kort på noen av spørsmålene, da de sannsynligvis opplevde at forfatter allerede kjente til problemstillingen eller situasjonen. I disse tilfellene ble de stilt oppfølgingsspørsmål for å utdype av svarene slik at disse i etterkant kan forstås.

Flere av spørsmålene ble stilt til alle respondentene. Enkelte spørsmål ble kun stilt til leder og prosjektleder. Dette begrunnes hovedsakelig med at de sitter «tettest» på rekrutteringsprosessen og har førstehåndskunnskap om utførelse og opplevelse av denne. De har en bedre tilgang på informasjon om konseptet og endringen enn rekrutteringskonsulenten. Rekrutteringskonsulenten fikk også noen spørsmål som ikke ledelsen ble spurt om. Se intervjuguide i vedlegg A.

3.3.5 Intervjusituasjonen

Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet 7.2.12- 11.4.12. Intervjuene tok form som aktive informant intervju (Andersen 2006). Aktive informant intervju brukes i situasjoner der informantene anses som resurssterke og innehar en god oversikt over teamet det forskes på. Målet er å få frem sider eller informasjon om fenomenet som man ikke nødvendigvis får gjennom et fullstendig strukturert intervju. Det anses her som en fordel at forsker har en del kunnskap om temaet som diskuteres, slik at man kan innta en mer aktiv rolle ved å stille oppfølgingsspørsmål og utfordre informanten på informasjonen eller opplysningene han/ hun kommer med.

Som nevnt ble båndopptaker brukt i alle intervjuene. Ingen av informantene protesterte på dette. Intervjuene foregikk i møterom i virksomhetens lokaler og notater ble tatt underveis. Informantene uttrykte engasjement rundt temaet og man opplevde å få åpne og ærlige svar på spørsmålene som ble stilt.

3.3.6 Systematisering av analyse og data

Etter intervjuene ble lydfilene transkribert og kategorisert i ett skjema som inneholdt alle responsene. Intervjuguiden var utgangspunktet for kategoriseringen som ble gjort.

Transkribering og kategorisering av svar er en tidkrevende prosess. Men, er likevel en viktig jobb, da det gir økt kvalitet på dataene.

Etter at informasjonen var kategorisert ble analysen gjort ut i fra relevant teori om Lean og endring.

3.4 Oppgavens gyldighet og pålitelighet

Yin (2009) legger frem fire tester som skal sikre kvalitet i case studier.

Begrepsvaliditet sikrer at vi har målt det vi skulle måle (Jacobsen 2004). For å sikre dette har denne studien benyttet både dokumentanalyse og informant intervjuer. En av nøkkelinformantene har lest gjennom utkast til oppgaven og dermed beskrivelse og tolkning av casestudien.

Videre har også de resterende informanter fått tilsendt deler av oppgaven hvor deres meninger kommer til uttrykk og godkjent dette.

Intern validitet handler om å etablere årsakssammenhenger, altså om det finnes dekning for konklusjonen (Jacobsen 2004). I caseoppgaven er det benyttet ulike teorier (Translasjonsperspektiv, virusteori og kompleksitetsteori) for å forklare hvordan Lean kan påvirke rekruttering som prosess. Ulike teorier vil bidra med ulike vinklinger på samme fenomen og vil derfor kunne styrke konklusjonen. I denne oppgaven har det vært spesielt viktig at man som forsker har «tunga bent i munnen», ettersom man studerer i egen organisasjon. Slutningene man trekker ut i fra studien vil ikke kunne observeres direkte og gir derfor rom for tolkning. Oppgaven er også sendt til andre personer for gjennomlesning, som ikke er involvert som informant eller ansatt i selskapet.

Ekstern validitet er generelt en utfordring for casestudier, da det handler om å kunne generalisere funnene (Jacobsen 2004). I denne casestudien kan man påstå at generalisering vil være en utfordring, da fokuset for oppgaven har vært å beskrive et «singel case» hvor man ser spesifikt på hvordan en avdeling i Statoil har anvendt Lean som prosesskonsept og forsøkt å få ett bilde av hvordan implementeringen har foregått og blitt forstått av sentrale aktører. Dette caset kan forhåpentligvis bidra til bedre forståelse og forklaring rundt implementering av prosesskonseptet Lean i en rekrutteringsprosess.

Reliabilitet stiller spørsmål til om vi kan stole på resultatene vi har kommet frem til (Jacobsen 2003). I forbindelse med prosjektet er alle intervju transkribert, dette har gjort dem lette å hente opp igjen for å dobbeltsjekke utsagn om det skulle være nødvendig. Det som eventuelt kan true reliabiliteten er intervjusituasjonen i seg selv. Informantene opplevdes som åpne og ærlige. Men, det er mulig at enkelte kan ha en interesse av å fremstille konseptet i et fordelaktig lys. Motsatt kan det også tenkes at man kan sette Lean i ett mindre fordelaktig lys, ut i fra egeninteresse. På en annen side vil dette være deres opplevelse av implementeringsfasen, som igjen gir verdi. Dette kan relateres til intervjueffekten, som kan bidra til «kunstige» svar. Å bli undersøkt kan i seg selv fremme eller hemme svarene man gir.

Deler av rammen som ble lagt som grunnlag for drøfting har basert seg på forutsetninger for implementering av Womack og Jones (2003). Da deres argumenter i oppgaven blir sett på som en referanseramme, kan det være en fare for at dette gjenspeiler deres subjektive opplevelse av en vellykket implementering. Forståelsen skal imidlertid, i henhold til forfatterne selv bygge på erfaringer fra «felten», ved at man har besøkt ulike organisasjoner og bedrifter og systematisert og analysert erfaringer. Men, eksemplene de har hentet teori fra kan være preget av en type organisasjoner innen ett spesifikt marked, eller det kan være andre forhold som gjør at referanserammen ikke er like anvendelig for andre type organisasjoner og / eller prosesser.

3.5 Oppsummering

Generelt har man gjennom å tydeliggjøre den faglige tilnærmingen, benyttet faglige briller og forsøkt å dokumentere alle funn, redusert muligheten for at egne forståelser og følelser

kommer til uttrykk. Den viktigst validitets og reliabilitetstesten er at aktørene kjenner seg igjen og går god for beskrivelsene, og ikke finner tolkningsrammer og konklusjoner urimelige anvendt på deres virkelighet.

4 Case, Lean Rekruttering

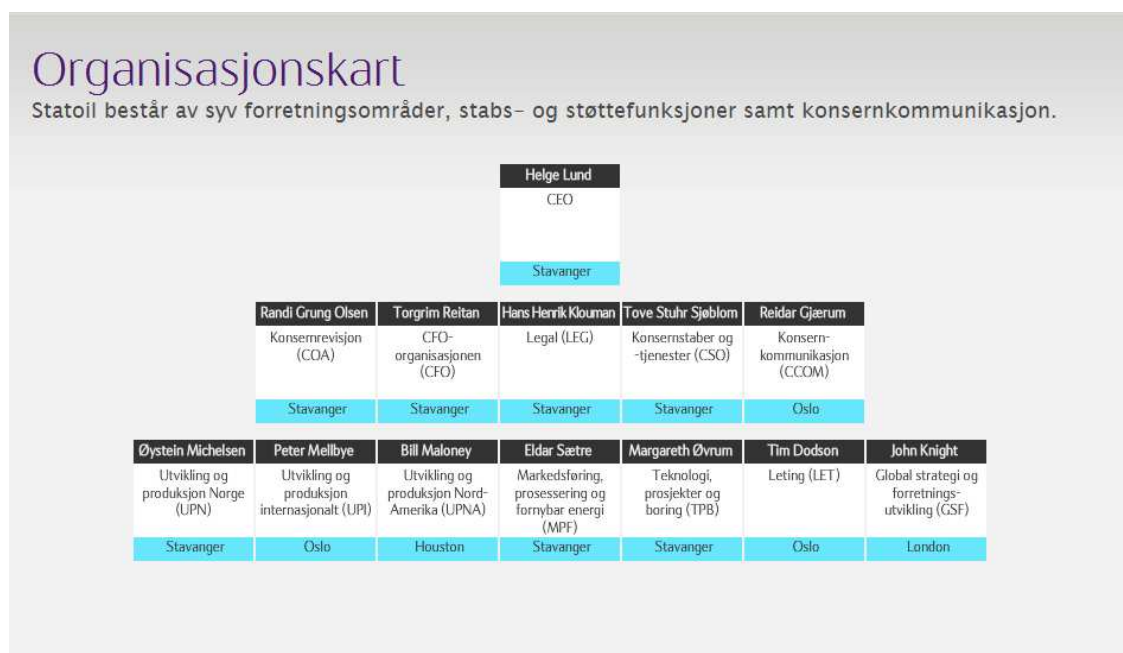
I dette kapitlet vil man først presentere virksomheten. Deretter vil vi se nærmere på hvordan Lean rekruttering ble implementert i rekrutteringsavdelingen til Statoil. Dette blir gjengitt med grunnlag i data innhentet gjennom intervju og dokumentanalyse.

4.1 Virksomhetsbeskrivelse

Statoil ASA er et internasjonalt energiselskap representert i 36 land. Selskapet har ca. 21.300 ansatte. Omtrent 19.000 av disse er ansatt i Norge, hvor vi også finner hovedkontoret som er i Stavanger. Selskapet er børsnotert på New York og Oslo børs. Statoil (udatert). *Bærekrafts rapport 2011*. Innhentet 20. mai, 2012 fra <http://www.statoil.com/annualreport2011/en/sustainability/pages/sustainability.aspx>.

Hovedvekten av aktivitetene i selskapet foregår på norsk kontinentalsokkel hvor selskapet er den største operatøren. Anleggene i Norge omfatter virksomheter innen gassbehandling, råoljemottak, raffinering og metanolproduksjon. Statoil (28.10.2009) *Kort om Statoil*. Hentet 18. februar 2012 fra <http://www.statoil.com/no/About/InBrief/Pages/default.aspx>

Statoil ASA er inndelt i 7 forretningsområder og 5 stabsenheter, som illustrert i organisasjonskart, figur 7.



Figur 7. Statoil (udatert) «Organisasjonskart» Innhentet 14.6.12 fra

<http://www.statoil.com/no/about/corporategovernance/governingbodies/orgchart/Pages/default.aspx>

Statoil er organisert som en matrise organisasjon. Det vil si at på tvers av linjeorganisasjonen (forretningsområdene) er man inndelt i prosesser med ulike prosesseiere. Prosesseiers ansvar er å holde den styrende dokumentasjonen for hver prosess oppdatert og gyldig, og ikke minst sørge for at den blir fulgt. Prosessmodeller og flytskjema beskriver hvordan man skal utføre arbeidet. HR er en av 12 støtteprosesser. Prosessansvaret for HR er plassert i en av konsernfunksjonene, Corporate HR (CHR) (Statoilboken 2011). Rekrutteringsprosessen er en av delprosessene som inngår her. Prosessområdene illustreres i tabellen nedenfor (figur 8).

Management processes and process areas



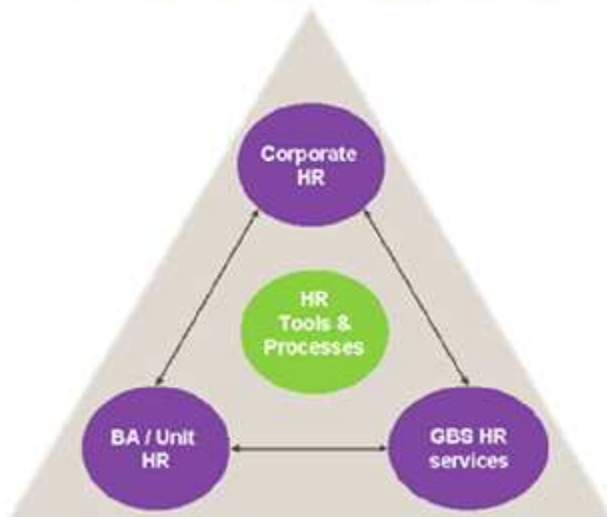
Figur 8. Statoilboken 2011. *Management processes and process area*. Hentet 20.5.2012 fra <http://entry.statoil.no/4>

I Statoil er det en intern tjenesteleverandør som kalles Global Business Services (GBS). Denne tilhører konsernstaber og tjenester. Her jobber ca. 2800 ansatte og konsulenter med forretningsstøtte innen HR tjenester, IT, prosjektledelse og andre type konsulenttjenester. Tjenestene leveres både lokalt og globalt. Flere av støtteprosessene til forretningen, som illustrert ovenfor, utføres i GBS (GBS brosjyre 2012)

HR i Statoil er inndelt i tre nivåer. HR på konsernnivå utvikler strategier og retningslinjer og fungerer derved som prosesseier for HR. De skal samtidig støtte og monitorer forretningsområdene for å sikre at arbeidet som gjøres er samstemt med de overordnede prioritetene og retningslinjer. HR i forretningsområdet skal gi strategisk støtte til linjeledelsen og er ansvarlige for at ulike HR oppgaver og prosesser leveres effektivt til linjen. HR service som leveres av GBS skal være en rådgivende og operasjonell service som defineres gjennom ulike avtaler (med linjen og CHR). Profileringsaktiviteter, seleksjon, læring og utvikling, endringsledelse, lederutvikling, ansattgoder, lønn og personell administrasjon er ulike oppgaver som håndteres i GBS HR. Forholdet mellom de tre HR funksjonene er vist i figur 9.

⁴ Informasjon hentet fra Statoil intranett. Statoilboken 2011 finnes både som elektronisk format og i bokform.

APP A ORGANISATION OF THE HR FUNCTION



Figur 9. Statoil (udatert) *Organisaton of the HR function*. Statoil styrende dokumentasjon fr16. Appendix A. Statoil 2011. Hentet 20.5.12 <http://entry.statoil.no/>⁵

4.1.1 Recruitment Services (RS)

RS er en del av GBS HR service. Den støtter hele organisasjonen, både stab og forretningsområdene med interne og eksterne rekrutteringer innen alle fagområder. Tjenesten er kategorisert som global, da man jobber med utgangspunkt i samme prosessuavhengig av lokasjon.

RS tilhører avdelingen: Attraction, recruitment og induction (ARI). Disse avdelingene består av totalt 62 personer. Avdelingene har hver sin leder som rapporterer til manager for ARI, heretter kalt Avdelingsleder. Rekruttering er utvilsomt den største avdelingen og består i skrivende stund av totalt 39 ansatte og konsulenter. Hovedvekten av medarbeiderne sitter i Stavanger og Bergen, men man har også flere medarbeidere i Oslo og 1-3 personer i Trondheim og Kårstø. Statoil (udatert) *Organization*⁶. Hentet 20.5.2012

⁵ Informasjon om HR leveransen hentet fra intern styrende dokumentasjon. Informasjonen er hentet fra Statoil Intranett.

⁶ Link til Statoil intranettside som gir oversikt over avdelinger og antall ansatt.

fra

<http://mysite.statoil.com/OrganizationView.aspx?accountname=STATOIL%2DNET%5CTOYA>

Sammen leverte teamet ca. 83 % av all rekruttering til selskapet (Devold, 2011 slide 2). Det totale antall nyansatte var ca. 1900 i 2011. Statoil (udatert) *Bærekrafts rapport 2011*.

Innhentet 20. mai, 2012 fra

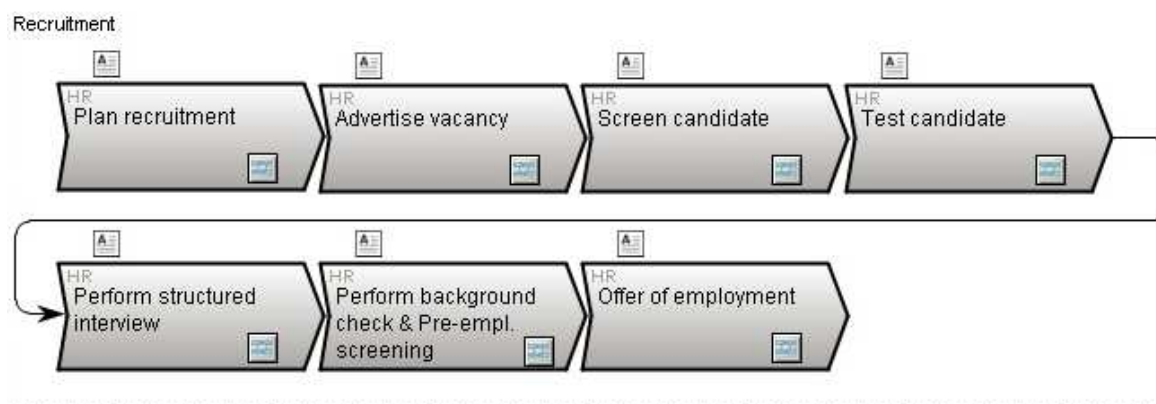
<http://www.statoil.com/annualreport2011/en/sustainability/pages/sustainability.aspx>.

RS kalles ett HR spesialistsenter hvor hovedoppgaven er rekruttering. En rekrutteringskonsulent har ansvar for ett antall ulike rekrutteringsoppdrag sammen med rekrutterende leder. Rekrutteringskonsulenten er som regel involvert fra annonseringsstadiet til kandidaten har takket ja til tilbudet og er registrert som nyansatt i selskapets interne systemer.

4.1.2 Rekrutteringsprosessen i Statoil

I Statoilboken (2011) står det tydelig at «Vi skal ha kvalitet i utvelgelsen og utviklingen av våre medarbeidere, slik at vi får den kompetansen vi trenger for å nå fremragende resultater». Rekrutteringsprosessen i Statoil skal sikre at man når denne målsettingen på best mulig måte.

Rekrutteringsprosessen i Statoil består av 7 faser, disse er illustrert gjennom BPM i figur 10.



Figur 10. "Business process model" (BPM), Recruitment. Innhentet 20.5.12 <http://entry.statoil.no/>

Fasene er som følger; planlegg rekruttering, utlys ledig stilling, gjennomgå kandidatlistene, test kandidat, utfør strukturert intervju, utfør bakgrunnsjekk og til sist, sende tilbudsbrief.

Proessen for rekruttering i Statoil er ikke beskrevet i større detalj en dette, men den styrende dokumentasjonen for rekruttering setter noen føringer for hvordan den skal foregå, her er utrag fra noen elementer:

- Seleksjonsproessen skal foregå innen rimelig tid og gi alle kvalifiserte kandidater en lik mulighet, det skal være en transparent prosess for alle søkere.
- HR og rekrutterende leder skal være tilstede i intervjuer. Det skal alltid være to Statoil representanter i ett intervju.
- Kandidaten vurderes basert på tidligere og nåværende erfaring, hvordan man møter verdiene, kjerne kompetanse, ledelse (hvis relevant), kompetanser, potensiell karriere og utviklingsbehov.
- Seleksjonsmetoder og rammeavtaler skal godkjennes av CHR.
- Konfidensielle papirer skal makuleres etter endt rekrutteringsprosess
- To referansesjekker er obligatorisk for alle utvalgte kandidater. ID, utdanningspapirer og attester skal sjekkes gjennom prosessen. Dette skal kandidaten informeres om (Statoil styrende dokumentasjon, FR16 2011).

Gjennomgang av intern dokumentasjon og retningslinjer tyder på at dette er en veldokumentert prosess- og at den har en tydelig forankring i CHR.

Rekrutteringsproessen til Statoil kan på mange måter sammenliknes med Nordhaug (2002) sitt forslag til strukturering. Forskjellen er at Statoil sin prosess er beskrevet på ett litt mer overordnet nivå og inneholder dermed 7 hovedpunkter. Her er heller ikke profileringsaktivitetene eller introduksjon til i selskapet inkludert. Ut i fra størrelse på organisasjonen og mengde rekruttering, gjør det at Statoil har en sentralisert rekrutteringsavdeling. Kandidater må hovedsakelig gjennom denne kanalen (avdeling) når de søker jobb i selskapet. I likhet med Breugh og Starke (2000) antar også Statoil at rekrutteringsproessen kan påvirke inntrykket kandidaten får av selskapet, å behandle kandidatene med respekt er derfor noe som går igjen i den styrende dokumentasjonen for

prosessen (eksempelvis ved å gi tilbakemelding så raskt som mulig). Som Nordhaug (2002) også understreker, er det et viktig poeng at utvelgelsen forgår på en systematisk, strukturert og lik måte, slik at en sikrer så rettferdig behandling av kandidatene som mulig.

Med bakgrunn i at rekrutteringsprosessen må være strukturert må den nødvendigvis også inneholde retningslinjer, prosedyrer og ulike definerte steg eller faser. Samtidig må prosesstegene bestå av aktiviteter som gir verdi, både internt i avdelingen og eksternt ovenfor rekrutterende leder og HR leder.

4.2 Utøvelse av rekrutteringsprosessen

Etter samtale med ansatte i rekrutteringsavdelingen kommer det frem at utøvelsen av nåværende prosess til tider kan oppleves som tung administrativt og at det kan være mange involverte i de ulike fasene. Det er flere steder i prosessen hvor man venter på at godkjenninger eller beslutninger skal tas. I tillegg er det flere systemer å forholde seg til slik at en rekrutterer bruker mye tid på å hente ut og legge inn data i nye systemer. Et annet element som blir trukket frem er at man som rekrutterer håndterer mange prosesser på en gang, slik at man ikke får jobbet effektivt og at dette dermed trekker prosessene ut i tid.

En av rekruttererne uttaler «.. *Man opplever at man må haste av gårde til neste sak, for man har for mange ting (rekrutteringsprosesser). Du har ikke tid til å forberede deg godt nok, du har ikke tid til å bruke nok tid i etterkant pga. mange parallelle saker..*»

Dette støttes også av avdelingsleder. Han understreker at det har vært et stort arbeidspress i rekrutteringsavdelingen over lenger tid. Man forsøkte å rekruttere nye medarbeidere til teamet, men fikk ikke inn nok folk til å håndtere oppdragsmengden (rekrutteringsoppdrag) som har økt hele 2011 (Statoil, rapportføring 2011⁷).

Arbeidspresset for de ansatte i rekrutteringsavdelingen resulterte i et kapasitetsproblem og var derfor en årsak i seg selv til at det ble iverksatt tiltak for å identifisere endringer som kan bedre situasjonen. Utfordringen med å levere rekrutteringsoppdrag, fører til at annet

⁷ Refererer til intern rapport for oversikt av blant annet mottatte rekrutteringsoppdrag gjennom 2011.

HR personell (i linjen) også utførte rekrutteringsaktiviteter, noe som ikke burde være nødvendig (i henhold til Statoils organisasjonsmodell) med ett spesialisert senter for denne tjenesten. Dette oppgir en av de ansatte i rekrutteringsavdelingen. Samme person legger også til at en av de største utfordringene som rekrutterer i dag er; *«alt som ligger rundt selve intervjuet, på en måte prosessen rundt»*. Med dette menes alle detaljene som skal på plass før en får ansatt noen. Dette støttes av prosjektleder for Lean som mener en av de største utfordringene er at man har mange retningslinjer og prosessbeskrivelser å forholde seg til; *«De ivaretar jo en del, de tar hensyn til konfidensialitet, til måten man håndterer ting på, for eksempel det operasjonelle. Men, så er det noen ting som tar lenger tid en hva som kanskje er hensiktsmessig og som derfor gjør at vi blir lite effektive»*.

Avdelingsleder ble, grunnet mangel på kapasitet, utfordret av HR direktøren på selve rekrutteringsprosessen. Det ble stilt spørsmål om man hadde en for stor, rigid og byråkratisk prosess. Ved å frigjøre tid i prosessen kunne man potensielt bruke tiden mer effektivt sammen med kunden.

Basert på problemet med kapasitet og at prosessen blir oppfattet som «tung» grunnet de administrative rutinene, ble det flere diskusjoner. Avdelingsleder diskuterte løsninger blant annet med egen ledergruppe og prosesseier for rekruttering. Dette bekrefter han under intervjuet. Endringsbehovet ble «tvunget» frem som en reaktiv endring, grunnet situasjonen rekrutteringsavdelingen befant seg i og press fra omgivelsene.

4.3 Lean besluttes som konsept for endring

Basert på diskusjonene man hadde hatt for å løse kapasitetsproblemet i rekruttering ble en av prosjektlederne i GBS invitert til ett møte sammen med ledelsen i ARI og CHR som prosesseier. Agendaen for møtet var hvordan man kunne effektivisere prosessen, men man visste på dette tidspunkt ikke noe om Lean. Avdelingsleder beskriver sitt første møte med Lean som følger:

«Jeg hadde med meg alt, alle prosesssteg var klappet og klart lenge før jeg kom inn (til møtet). Dette var en veldokumentert og beskrevet prosess. Her var det ikke mye å gjøre, tenkte jeg. Men, så opplever jeg en helt annen tilnærming til dette. Greit, behold prosessen din.

Men hvorfor skal du bruke 3 mnd på en prosess som tar 30 dager? Det var et veldig godt spørsmål...».

Prosjektlederen (heretter kalt Lean fasilitator) som stilte dette spørsmålet til ledelsen jobber i Statoil, men har flere års erfaring med Lean fra tidligere arbeidsgiver. Selskapet han jobbet i er ett av de største i verden og har integrert Lean i flere av sine prosesser. Lean var spesielt populært i 2003/ 2004 i denne organisasjonen. Fasilitator jobbet i en prosessforbedring/ prosessledelse avdeling og var en av 20 Lean ledere som hadde ansvar for implementering av Lean i ulike prosesser innen finans, i hele nord Europa. Han har også god kjennskap til Six Sigma og andre kjente endringskonsept.

Det var også han som foreslo Lean som endringskonsept i møtet med ledelsen. Han sorterte ut behovet etter at prosessbeskrivelsen ble lagt frem, og gav anbefalingen om Lean. Senere kom det frem at det var flere i ledergruppen som kjente til konseptet, da flere hadde tidligere erfaring fra samme selskap som fasilitator. Blant disse var det representanter fra CHR.

En av årsakene til at fasilitator introduserte Lean for rekruttering var at man anser prosesser som universelle og med bakgrunn i dette skal Lean også fungere for en rekrutteringsprosess. Fasilitator legger likevel til at når han blir spurt om å kjøre Lean, tenker han seg om to ganger. *«Lean er ikke svar på alt, det var derfor viktig å spørre rekruttering (avdelingen) hvordan de oppfattet prosessen. Er den tungvint? Er den langvarig? Kjører dere lik prosess og er det stor variasjon i tid? Rekruttering svarte ja på alt dette, til og med ledelsen sa, ahh, det er så mye».*

Etter gjennomgangen av Lean med fasilitatoren, hvor ledelsen og prosesseier var til stedet ble det besluttet at man skulle gjennomføre en Lean prosess for rekruttering. Etter møtet opplevde ledelsen at Lean kunne gi svar på mange av utfordringene i forhold til rekrutteringsprosessen. Avdelingsleder uttalte:

«...Lean er jo en filosofi i GE skulle alt være Lean, ikke sant! Det er jo det som må skje hos oss også. Lean er jo en del av verdisettet vårt, eller holdningene til hvordan man skal gjøre

prosesser. De skal gjøres raskest mulig, med minst mulig waste, som er begreper vi bruker her. Å få dette inn på en effektiv måte, det er det jo bare positivt med». Avdelingsleder.

4.4 LEAN prosjektet blir opprettet

Etter beslutningen om Lean var tatt, ble fasilitator ansvarlig for å igangsette en workshop hvor verdistrømmen skulle kartlegges gjennom øvelsen «Value Stream mapping» (VSM), eller verdistrømkartlegging.

«..Vi brukte 3 dager (totalt på AWO) for å lage «As is», current stream map for å se hvordan det er i dag. Så litt tid på å lage future state og actions (tiltak) på hvordan man kommer seg fra as is til future» Fasilitator Lean.

Workshoppen ble kalt Action work out (AWO). Dag 1 gikk med til en introduksjon av Lean filosofien. Denne ble fasilitert av samme mann som introduserte konseptet. I de tre neste dagene skulle man definere nåværende verdistrøm. Man måtte da svare på hvem man definerte som kunder i rekrutteringsprosessen, hvor de verdiskapende aktivitetene finnes, hvor de aktivitetene som ikke skaper verdi finnes (waste), smertefulle områder i prosessen og prosesseringstid. Ut fra dette laget man et «future state value map» som er den ønskede prosessen. Ut i fra dette fulgte en handlingsplan om hvordan man skulle komme seg fra nåværende prosess til den foretrukne fremtid. 65 aksjoner kom ut av dette arbeidet (Lean Rec. Mgmt presentasjon 2011).

Den siste dagen av de totalt tre dagene ble ledergruppen i ARI og CHR informert om arbeidet som var gjort og tiltakene som var foreslått.

Under Action workout, var fire personer fra rekrutteringsteamet med. De representerte ulike fartstid og lokasjoner i selskapet. Som Lean fasilitator legger til; «*det er de som kjenner «pain» områdene i prosessen og som derfor er i stand til å jobbe med denne prosessen*». Man hadde også med deltakere utenfor rekruttering. I AWO var derfor HR i linjen representert med 3 personer, HR fra en annen avdeling i GBS deltok, samt en person som representerte rekrutterende leder og to personer innen prosjektledelse som aldri hadde vært borti denne type prosess før. Årsaken til dette er at man også trenger noen til å utfordre prosessen fra kundesiden. Fasilitator for Lean understreker at de som allerede jobber i prosessen, fordi at

de kjenner den så godt, kan ofte ha en tendens til å se på alle aktiviteter som verdiskapende. Da er det vanskelig å skille ut de aktivitetene som faktisk gir verdi. Gjennom denne måten å organisere AWO på, var alle interessenter involvert i første fase av Lean implementeringen (utenom eksterne kandidater). Utgangspunktet for endringen og initiativet tar derfor form som en planlagt hierarkisk endring.

Gjennom AWO dagene fikk man, av fasilitator, ikke lov til å sitte på stoler, eller bruke PC. Øvelsene ble utført uten dette for å skape dynamikk og engasjement. I følge fasilitator fikk man da mer engasjement og mer energi inn i øvelsen. Selve verdistrømmen skal tegnes opp på gråpapir som henges på vegg. Hvor man har en vegg for «current state, As Is», en for «future state 1» og en for «future state 2». Verdistrømmen for prosessen blir tilslutt tegnet opp. Fasilitator legger også til at denne måten å gjøre det på (uten stoler/ pc) er tatt med fra hans tidligere arbeidsgiver og er ikke Lean prinsipper hentet fra teorien.

«Future state 2» ble ikke tegnet opp som ett eget prosesskart for rekruttering. I følge fasilitator henger dette sammen med at det ikke var tid nok til å gjennomføre både «future state1» og «future state 2». Forskjellen er at førstnevnte skal ivareta det kortsiktige perspektivet (muda 2). Det vi kan få til fra 2 uker – 1-2 mnd. *«Med andre ord, man trenger «excetuion» med en gang for å få dette raskt av gårde, så kalte quick wins og low hanging fruits, essensen er å gjøre det så fort som mulig»* Fasilitator Lean. «Future state 2» er hva de tiltak som kan tre i kraft om ett år eller to. Grunnet tidspresset ble derfor rekrutterings «future value stream» en kombinasjon av de to, hvor man skilte aksjonene på dato for skille ut hva som hører til hvor. Fasilitator understreker likevel at «future state 1» er viktigst, da man raskt får vist til resultater. I «future state 2» opplever man ofte å bli opptatt med teknologiske løsninger og legger mye av forventingen til at utfordringene i prosessen skal løses gjennom disse systemene, ikke ved at man selv endrer rutiner og måten man jobber på. Dette legget til av Lean fasilitator.

4.5 Resultatet av AWO

Det overordnede målet for arbeidet var: *«Hire the right candidate at the right time for Statoil & provide excellent experience for all cutomers»*. Dette ble nedfelt øverst på plakaten

hvor man designet den ønskede fremtidige prosessen. Kundene ble definert som kandidaten som søker jobb i Statoil, Rekrutterende leder og HR leder (i linjen).

I arbeidet som ble utført de tre dagene med intenst verdistrømkartlegging, gjorde man noen estimerer på hvor lang tid det tar å utføre en rekruttering. Aktivitetene, som utføres av en rekrutterer, ble estimert av ansatte i rekrutteringsavdelingen høsten 2011 til å ta mellom 57- 84 timer effektivt å utføre, men at man jobber med en rekruttering mellom 167 til 661 dager totalt. Estimater for lead time starter når leder planlegger at en stilling skal besettes eksternt eller internt og teller helt frem til kandidaten har startet i sin nye stilling i Statoil, eller har mottatt ett avslagsbrev. Prosesseringstiden er den faktiske tiden man bruker på å gjennomføre prosessen.

Processing time	57 – 84 Hours
Lead time	167 – 661 Days

Figur ____ Fremstilling av «As is» situasjonen i RS. Hentet fra intern presentasjon fra VSM ____

Deltakerne i den tre dager lange workshoppen kartla så hvilke oppgaver man anså som verdiskapende og hva man anså som waste. 6 aktiviteter ble trukket frem som verdiskapende.

1. Formøte med leder
2. Intervju
3. Evalueringssmøte med rekrutterende leder
4. Tilbudsbrev
5. «Networking» med potensielle kandidater
6. Kommunikasjon med kandidater og rekrutterende leder

Dette er oppgaver man skulle beholde slik de er, men som man ønsker skal dominere prosessen i større grad, fremfor oppgaver som blir kategorisert som waste. Her ble hele 9 oppgaver/ aktiviteter trukket frem som waste og pain (smertefulle) områder i rekrutteringsprosessen.

1. Håndtering av ulike dokumenter (reiserefundering, CV, Vitnemål, fyller ut skjemaer, tilbudsbrevskjema)
2. Planlegge og å sette opp intervjuer med kandidat og leder
3. Screening av hundrevis av CV
4. 2 timers intervju med kandidater som ikke er kvalifiserte
5. Scanning av vitnemål og reiserefunderingsskjema
6. Grensesnittet mot kandidaten (oppdatering i rekrutteringsverktøy, svare på spørsmål)
7. Ventetid – godkjenning av lønnsforslag av HR leder (i linjen).
8. SAP registrering (registrering av personell i ansattregister)

(Devold 2011, slide 20)

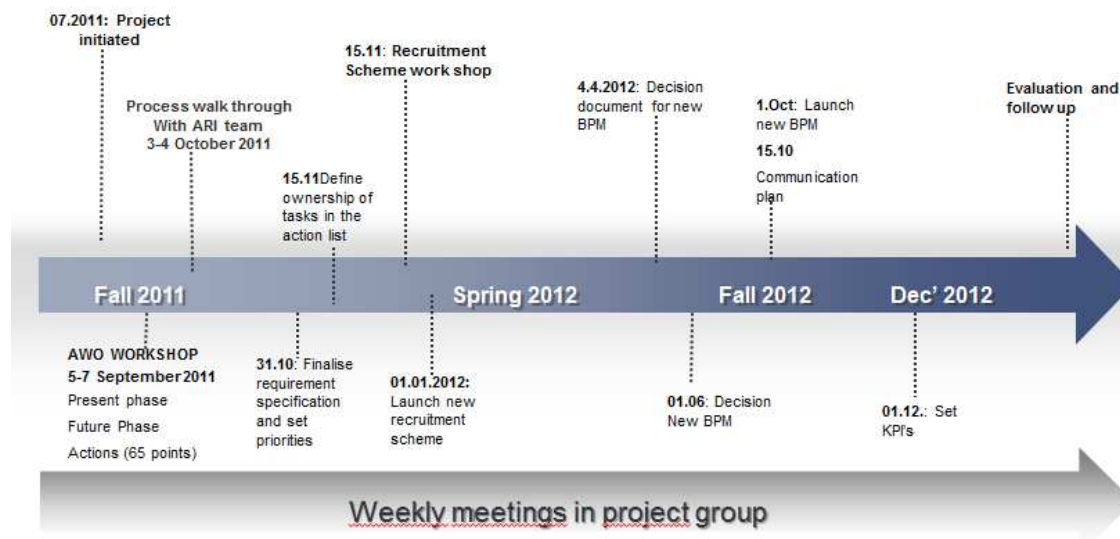
Etter at man var kommet frem til og var samlet om disse punktene for waste i nåværende prosess ble det jobbet med hvilke tiltak man burde igangsette. Hvordan kunne man redusere og i beste fall, eliminere noen av «pain» områdene slik at prosessen ble kortere og hovedsakelig bestående av de verdiskapende aktivitetene. Som nevnt ble det lagt frem 65 tiltak, disse ble av Lean teamet summert opp i 7 kategorier:

1. **Tidligere involvering** i rekrutteringsprosessen
2. Tilføring av ny **teknologi** i prosessen
 - a. "Nettbrett" i intervjuet (registrere informasjon om kandidaten direkte i rekrutteringssystemet).
 - b. Automatisk generert informasjon til kandidaten. Eksempelvis informasjonsmail ved oppstart.
 - c. Automatisert screening

- d. Automatisert intervjubooking – La kandidatene selv booke intervjuene med rekrutterer og leder.
3. **2 intervjuer:** ett kort 1. gangs intervju + Personlighetstest + ett lenger 2.gangs intervju.
4. **Ett rekrutteringsskjema** gjennom hele prosessen (inkluderer rekrutteringsordre, formøtet, screening, referansesjekk, evaluering, etc)
5. Utfør **bakgrunnssjekk** på alle kandidater (Red flag)
6. **Nytt stoppunkt for rekruttering.** Introduksjonsfasen skal håndteres av spesialister på dette. «Single point of contact” er rekrutterende leder, ikke rekrutteringskonsulent.
7. **Trekk (pull)** kandidatene til Statoil

(Devold 2011, slide 28)

Tidsplanen for gjennomføring av tiltakene ble også laget og er vist i figur 11:



Figur 11. «Timeline» for implementering av tiltak i Rekruttering. Devold 2011 slide 36.

I følge planen skulle tiltak vært prioritert og gi eierskap til innen oktober 2011. Utrulling av aksjoner skal da foregå fra slutten av 2011 til slutten av 2012 og ledes av prosjektgruppen for Lean. Nytt rekrutteringsskjema så man for seg skulle være klart i begynnelsen av 2012. Planen var også å produsere en ny Business Process Model (se figur 10) for rekruttering innen 4. april 2012, hvor denne da implementeres for fullt etter sommerferien.

De fire ansatte i rekrutteringsavdelingen utgjør etter dette arbeidet, en intern Lean prosjektgruppe, som også foreslås av Meyer og Stensaker (2011), som en løsning for å øke endringskapasiteten til teamet. En av dem har rollen som prosjektleder, mens tre andre både jobber med rekrutteringsoppdrag og Lean. Avdelingsleder uttaler at årsaken til at man velger å organisere det på denne måten er at man får en tydeligere endringsprosess med internt ansatte, samt at eierskapet til endringene fører til en helt annen implementeringsfase. *«Dette er en liten endring, en prosessuell sak, der man ikke trenger en profesjonell prosjektleder tenker jeg. Det er mer å komme opp med å sette i verk systematisk de små skrittene og komme oss videre»*. Prosjektet opprettes med interne ressurser, og man velger og ikke sette inn ekstra kapasitet. Målet for prosjektdeltakerne blir dermed å håndtere operasjonelle oppgaver og bidra inn i Lean prosjekt samtidig.

Prosjektet og tidsplanen for implementering blir presentert i ledermøtet i GBS 14. september, 2011 av fasilitatoren for Lean Rekruttering. Resten av avdelingen og resten av ARI får også en gjennomgang av arbeidet som er gjort av prosjektgruppen og veien videre i en team samling i begynnelsen av oktober samme år. (Devold 2011 slide 48)

4.6 Reaksjoner og videre arbeidet med Lean

Etter teamsamlingen oppstod det mye engasjement rundt Lean og forbedringstiltakene. Det kunne virke som kollegaene mottok dette på en positiv måte. En av rekrutteringskonsulentene responderte med;

«...Åh! Dette har jeg hørt om. Den tankegangen om å gjøre ting mer «smooth» og få vekk ting som er, ting vi bruker for lang tid på som egentlig ikke tilfører noen verdi. Og det er jo egentlig sunn fornuft!».

En annen rekrutteringskonsulent mener at situasjonen i rekruttering har vært overmodent for endring og at man derfor er klar for at det blir gjort noen grep for å lette hverdagen, og at Lean kan være et verktøy for å bidra til en enklere hverdag.

Det at Lean prosjektet hadde satt seg ned og vurdert hvilke oppgaver som faktisk er viktige, og mindre viktige ble godt mottatt. Engasjementet virker så stort at det er vanskelig å finne spor etter motstand hos den enkelte i forhold til initiativet som ble presentert. Reaksjonen man oppfatter kan kanskje være et symptom på at man som ansatt opptrer som lojal mot endringsinitiativet (figur 3).

4.6.1 utfordringer for gjennomføring

Det som viser seg å bli den største motstanden mot endring er mangel på ressurser til å følge opp tiltakene fra AWO.

Engasjementet fra teamsamlingen ble ikke fulgt opp i henhold til planen. Som avdelingsleder uttalte; *«..vi traff veggen med stor fart rett etter vi hadde startet med Lean »*. Nåværende prosjektleder for Lean rekruttering påpeker at man i september fikk en god start, men at den ikke har blitt ivaretatt. For å ivareta den gode starten måtte det vært allokert ressurser fra dag en etter at workshoppen var ferdig, slik at ideene ble brakt videre. *«..Det har ikke vært ressurser til det (prosjektet) og man har ikke prioritert det»*. Prosjektleder Lean

Avdelingsleder har også mottatt klare prioriteringen fra sin ledergruppe og uttaler; *«Min leder er tydelig med meg, det viktigste du gjør er Lean. Så sier han samtidig, men hold daglig drift. Dermed så vinner den. For Lean uten daglig drift..»*

Grunnet ressursmangel blir derfor Lean nedprioritert, slik at man skal kunne levere rekrutteringsoppdrag til kunden. Fasilitator for Lean og AWO og den nyopprettede prosjektleder for Lean rekrutteringsprosjekt, mener årsaken til at man feilet i rekruttering var at man ikke fikk realisert noen av tiltakene på listen med en gang. «Execution» delen manglet og man fikk derfor ingen umiddelbare endringer.

Både nåværende prosjektleder for Lean og fasilitator understreker at det koster å drive endring.

«Det koster vilje og engasjement mentalt, det koster også ressurser for å diskutere seg gjennom hva man skal gjøre og så implementere endringene å få folk til å endre mindset. Vi skal endre en rutine, og da skal vi etablere noe nytt. Det krever tid. Det går mye på at motivasjon og interesse er der. Men det nytter ikke når man ikke har avsatt ressurser». Prosjektleder Lean rekruttering.

«Lean ballen» blir altså lagt på hylla en periode (ca 3.mnd), grunnet ressursmangel. Dette på tross av at Lean initiativet er kommunisert til øverste nivå av ledelse i GBS og Statoil. Etter workshopen ble det laget interne oppslag på intranettsider og kommunisert ut at arbeidet var i gang.

4.6.2 Gjenopprettelse av Lean

Vinteren 2012 blir det planlagt en ny oppstart for Lean rekrutteringsprosjektet. Det vil si, man tar opp tråden igjen på arbeidet som ble startet gjennom action workout høsten året før. Dette skjer ved at en av de tidligere prosjektdeltakerne blir, av ledelsen i ARI, spurt om å ta på seg rollen som prosjektleder. Årsaken er at tidligere prosjektleder, av ulike årsaker, ikke kan fortsette i denne rollen. Ett av kravene som stilles er at man da får med seg ressurser til å drive prosjektet. Denne gangen blir man tildelt en medarbeider som skal jobbe 100 % med prosjektet og en som skal jobbe 50 % med prosjektet, utenom prosjektleder. Disse medarbeiderne hentes også internt i rekrutteringsavdelingen.

I det første møte med det nye Lean rekrutteringsteamet er fokuset å kartlegge følgende:

- Hva har vi (status på Lean)?
- Hva er forventet av oss (fra ledelsen og kollegaer)?
- Hvilke forventninger har vi til prosjektet?
- Hva er vårt mål?

(Løken 2011 slide 2)

For å fastsette en status var noe av det første man gjorde å gjennomgå tiltakslisten, som ble laget under AWO, på ny. En gjennomgang av de 65 tiltakene avslørte at kun 4 av disse var «future state 2» tiltak. Resten var «future state 1» og var satt med deadline innen 2011. På en annen side viste det seg samtidig at 2 av de langsiktige tiltakene i future state 2 allerede

var påbegynt. Det gjaldt muligheten for at kandidaten selv kan booke intervjuer med rekrutterer og det var muligheten for elektronisk arkivering av personalfilen til den enkelte. I tillegg til dette var det 5-6 tiltak i «Future 1» listen som var initiert. Dette uten at selve Lean prosjektet hadde vært i drift.

Dette førte til at man satte opp en liste over implementerte tiltak. Denne listen representerte forbedringsinitiativ og prosjektet som siden høsten 2011 hadde pågått. Denne listen gir 23 tiltak, hvor ca 10- 11 tiltak er direkte linket opp mot den opprinnelige tiltakslisten for Lean. Det største initiativet er anskaffelsen av nytt rekrutteringsverktøy, som igjen påvirker flere andre tiltak. Nytt rekrutteringsverktøy håndteres som ett eget prosjekt

På spørsmål om hvordan man i avdelingen har merket Lean (og om man i det hele tatt har merket noe endring), uttaler en av rekruttererne;

«...at det at vi snakker om det, det at det hele tiden er fokus (på forbedring) tror jeg er med å bidra til at folk tenker litt selv. Og selv har jeg tatt det naturlig å være kjappere å svare, og å gi tilbakemeldinger... det er sånn Lean snakk hele tide, slik at vi har fått forståelsen uansett. Og jeg tenker hele tiden, åh, det må jeg dele med andre. Det blir mer naturlig».

Ut i fra dette legger det også til at man opplever at fokuset på forenkling har gitt ett uttrykk i kulturen, da man har oppnådd ett engasjement rundt dette. En annen rekrutterer har en oppfattelse av at Lean har skapt høye forventninger til leveranse og at mange kanskje «sitter litt på gjerde og venter på at det skal skje noe». Men legger også til at nå man først begynner å tenke endring, vil ballen begynne å rulle, man gjøre småendringer som man kan trekke inn i Lean.

Avdelingsleder merket etter teamsamlingen at de ansatte begynte å snakke om Lean, selv om prosjektet ble lagt på is like etter. Han fikk mange spørsmål fra flere om man kunne gå i gang med ulike initiativer slik eller slik. Som han sier «Du setter forbedring i hodene på folk. De utfordrer, de har plutselig fått ett redskap til at vi skal bli mer effektive..»

Ut i fra responsen fra medarbeidere og avdelingsleder, samt det faktum at noen av tiltakene faktisk har blitt tatt opp og jobbet videre med uten direkte påvirkning fra Lean prosjektet, kan man anta at noe av engasjementet fra teamsamlingen likevel vedvarte i avdelingen, ved siden av kjerneteamet.

Det nye Lean teamet jobbet videre med prosessbeskrivelsen for rekrutteringsprosessen, samt oppfølging av tiltakslisten. Men, i følge informasjon fra møtoreferater og annen prosjektdokumentasjon ser man at det fremdeles er utfordringer med arbeidskapasitet, da prosjekttressursene igjen blir tatt inn i daglig drift.

Prosjektet som består av 3 medarbeidere i rekrutteringsavdelingen som har hovedansvaret for å prioritere tiltakene som skal gjennomføres. Som avdelingsleder uttalte anses prosjektet som et mindre prosessuelt forbedringsinitiativ, dermed er ikke andre aktører i utgangspunktet involvert i prosjektet. Tiltakene fra AWO har ulik karakter. Fasilitator for Lean uttaler at det ikke er hensiktsmessig at alle tiltakene implementeres, noen er til og med urealistiske. Men, det er viktig å inkludere alle (i en tiltaksliste) for å skape engasjement. Noen av tiltakene man jobber med bærer derfor preg av større endringstiltak og vil derfor vanskelig kunne håndteres som ett mindre forbedringsinitiativ uten involvering av andre aktører, mens andre tiltak vil kunne håndteres. Når man jobbet gjennom prosessen og designet «future state», var instruksjonen at man skulle tenke «fritt» rundt prosessen og kun ha fokus på den optimale verdiflyten.

4.7 Oppsummering

Ut i fra den ovenstående beskrivelsen av caset, Lean rekruttering, er det flere elementer som utpeker seg.

Endringsbehovet har oppstått som konsekvens av en hektisk hverdag for den enkelte ansatt i rekrutteringsavdelingen, dette var noe som måtte adresseres. Arbeidspresset gir igjen ett kapasitetsproblem, hvor man har utfordringer med å håndtere alle rekrutteringsoppdragene som kreves. Samtidig oppleves rekrutteringsprosessen som «tung» grunnet innholdet av mange administrative oppgaver. Ved å sette fokus på selve prosessen og dermed lette det administrative arbeidet, ser man for seg at mye av tiden kan

bli frigitt slik at man kan jobbe mer effektivt med de prosessene man er involvert i, samt at det øker kapasiteten.

Implementering av Lean blir besluttet som en løsning på kapasitetsutfordringen. Lean får mye fokus ved oppstart og kartlegger gjennom Lean workshop flere områder i prosessen som det kan tas tak i. Men grunnet problemet med kapasitet, blir det en stopp i prosjektet på ca. 3. mnd. Når prosjektet tas opp igjen viser det seg at enkelte tiltak internt i avdelingen likevel er påbegynt.

Den nyetablerte prosjektgruppen møter videre en utfordring med gjennomføring tiltak, da flere av disse er direkte eller indirekte strategiske aksjoner og man fremdeles har utfordringer med kapasiteten i teamet.

Neste del vil forsøke å forklare hvordan man kan forstå implementeringen av Lean.

5 Drøfting og Analyse av Lean rekrutteringsprosjektet

I denne delen av oppgaven vil man analysere prosjektet opp mot forutsetningene for implementering av Lean og forsøke å gi et bilde på hvordan man kan forstå endringsinitiativet ved hjelp relevant endringsteori.

Man vil forsøke å identifisere likheter og eventuelle ulikheter mellom de to fremgangsmåtene å implementere Lean på. Videre vil man se nærmere på hva konsekvensen av ulikhetene kan være, samt prøve å forstå utfallet.

Kapittelet avsluttes med en oppsummering, før konklusjonen og forslag til videre organisering legges frem.

5.1 Forutsetninger for implementering av Lean

Suksesskriterier for Lean- prosjektet er i følge ledelsen å halvere lead time for rekrutteringsprosessen innen sommeren 2013.

«Vi er i mål med første fase i løpet av sommeren neste år. Da har vi halvert prosesstiden... Så er nok Lean noe en ikke blir ferdig med... Men, det vil være ting som henger. Det er derfor jeg sier ett halvt år på den første fasen, da har vi implementert Lean. Og vi har markert kortere lead time på linja vår. Det blir bra». Avdelingsleder.

Forventingen til Lean- prosjektet fra rekrutterer selv er å få til en mer effektiv prosess som både er bra for kandidater, rekrutterende leder og Statoil som helhet. *«At kandidater får raskere svar, at Statoil får inn folk raskere må være det viktigste bidraget til Lean».* Legges til

Med utgangspunkt i målet om å bedre effektiviteten i rekrutteringsprosessen, har man internt i Statoil valgt å organisere Lean som ett prosjekt og bemannet dette med tre medarbeidere fra rekrutteringsavdelingen. Medarbeiderne har blitt gitt tillit fra ledelsen til å følge opp tiltakene man identifiserte gjennom AWO. For å vurdere hvordan Lean som prosesskonsept er implementert i rekrutteringsavdelingen og om det har en effekt på utfordringer og målsettinger for rekrutteringsprosessen, vil Womack & Jones sine 11 forutsetninger for en vellykket implementering av Lean vurderes opp mot organiseringen av endringsinitiativet i Statoil. Som tidligere påpekt tar disse utgangspunkt i forfatterne egne erfaringer med hva de anser som suksessfulle implementeringer.

Forutsetning for vellykket implementering av Lean (Womack & Jones 2003).	Implementerte tiltak og organisering av Lean rekrutterings prosjekt
Endringsagent - Man behøver en leder som er endringsambassadør for Lean. Leder må tenke nytt og ha myndighet til å organisere etter verdiflyten for produktet/ tjenesten.	Endringsagentrollen innehas opprinnelig av ledergruppen i ARI. Prosjektet har imidlertid overtatt endringsagent ansvaret.
Kunnskap - Linjeledere må ha kunnskap om Lean slik at man får kartlagt de viktigste organisasjonsbehovene og dermed lagt en overordnet plan for flow kaizen. Dette må skje før en går i gang med mindre aktiviteter som prosess kaizen hvor målet er å bedre deler av prosessen og ikke hele verdiflyten.	Lean konseptet er formidlet til ledere, prosjektdeltakere og rek. avdeling gjennom en times presentasjon i team samling. Prosjektleder har sammen med ledelsen også deltatt i 4 dagers AWO. Personen i selskapet med dybde kompetanse om Lean sitter i annen enhet og er ikke involvert i Lean prosjektet lenger. Linjeledere har i henhold til prosjektdokumentasjon, ikke vært involvert i arbeidet med å lage en overordnet «flow kaizen», før inkrementelle endringer ble satt i gang gjennom «prosess kaizen».
Skap endringsbehovet (krisen) - Nedgangstider, stagnasjon etc. gir et utgangspunkt for endring. Dette gir mulighet for implementering av Lean. Dette mulighetsrommet bør utnyttes for å skape motivasjon og engasjement for Lean.	Det var tydelig ett behov for endring i avdelingen, hvor Lean ble tatt inn og besluttet implementert. Leder og ansatte bekrefter mye engasjement og energi ble skapt ved introduseringen av Lean.
Kartlegge verdistrøm - Synliggjør verdistrømmen. Denne øvelsen vil vise ledelsen hvilken flow kaizen man trenger for å drastisk kunne redusere prosesseringstiden ved å fjerne spill. Det må lages ett kart (Value stream map) som viser prosessen slik den er og deretter ett future state kart som viser prosessen vil være med minimalt waste.	Både nåværende verdistrøm og fremtidens verdistrøm (1 og 2) ble laget for rekrutteringsprosessen. Dette var det første Lean arbeidet som ble gjort (AWO). Både ledelse, kunde, prosesseier og rekrutteringskonsulent deltok i denne øvelsen.
Prosesseier - Organiser organisasjonen etter produktfamilier og verdistrøm. Ha en egen prosesseier (value stream manager) som har ett overblikk på prosesser og som veileder andre ledere i kontinuerlig prosessforbedringer.	Rekrutteringsprosessen eies av CHR som er den definerte prosesseier. Det er ikke utnevnt en egen eier for Lean arbeidet som kan veilede andre i sine kaizen workouts og sitte med overordnet fokus på alle kaizens som berører rek.prosessen. Forbedringsinitiativer og prosjekter som drives utenfor prosjektet styres på egenhånd.
Lean forfremmende funksjon - Ha tilgjengelig ressurser som har kunnskap om LEAN og som kan bistå med value stream mapping. Etter hvert kan disse personene brukes til å fokusere på produkter	Lean prosjektet er den Lean forfremmende funksjonen i avdelingen. Utfordringen er å trekke ut ressurser for å bemanne prosjektet. Hensikten med prosjektet er at det skal overleveres operasjonen på

<p>som må vurderes på ny grunnet endringer i markedet etc. Dersom endringer gjennom LEAN gjør at noen ansatte blir overflødige til tider, kan også disse være midlertidig del av lean teamet.</p>	<p>ett tidspunkt og man ser i utgangspunktet derfor ikke dette som en vedvarende funksjon (i skrivende stund).</p>
<p>Etter at du har fikset det, fiks igjen! - De fleste ledere aksepterer at man aldri blir ferdig med endring, men dette krever at man gjennomgår value stream mappingen på ny og hele tiden henter ut mer waste. Dette krever at prosesseiere og toppledelsen faktisk støtter en kontinuerlig forbedring og at den Lean forfremmende funksjonen har kapasitet til å bistå underveis.</p>	<p>De inkrementelle og kontinuerlige endringene er avhengig av at det er kapasitet i Lean prosjektet, eller andre steder i avdelingen for å håndtere dette. Samtidig må man vite hvilket mandat man har fra ledelsen til å drive denne type endring. På nåværende tidspunkt i prosessen forsøker man fortsatt å jobbe seg gjennom de opprinnelige tiltakene for Lean rekruttering. Forbedringshjulet er startet.</p>
<p>Iverksette retningslinjer - Toppledelsen må enes om hvilke retningslinjer som skal være gjeldende for organisasjonen. Dette krever at man tar noen valg om hva som er prioritert. Dette kan være en krevende øvelse, da man kan møte en del motstridende mål og meninger. Retningslinjene er «levende» og bør derfor diskuteres og tas opp igjen ca. hver 3 mnd. Årsaken er at omgivelsene stadig endrer seg, samt at Lean er en kontinuerlig endring som krever at retningslinjer er oppdatert i henhold til jobben som gjøres i value stream mappingen.</p>	<p>Ledelsen har uttalt at målet med rekrutteringsprosessen er at lead tid skal reduseres. Retningslinjene for rekruttering er ikke endret BPM og FR16, som er de styrende dokumentene er gjeldende. Mandat til prosjektet altså delegert, men ser likevel ikke ut til å være beskrevet ettersom tiltak beveger seg fra strategisk til operasjonelt nivå.</p>
<p>Overbevis leverandører og kunder om å ta de samme stegene innen Lean - Ved å inkludere leverandører og kunder i value stream mappingen for produktet / tjenesten vil man kunne redusere prosesseringstiden ytterligere. Målet med Lean er å tenke «vinge- til- vinge» i verdistrømmen. Ved å gjøre dette er man på vei mot en Lean enterprise.</p>	<p>Det er andre avdelinger involvert i deler av rekrutteringsprosessen. Dialog med noen av disse avdelingene har vært en konsekvens av noen av de igangsatte tiltakene. Tiltak som går på raskere prosessering vil også inkludere kunden (rekrutterende leder). Men, de er enda ikke involvert i Lean arbeidet (utover AWO).</p>
<p>Utvikle en Global strategi - Å flytte produksjonen til lavkostland kan være mer kostbart en man i utgangspunktet ser for deg. Gjennom «Lean matematikk» vil man se hvor mye man faktisk sparer (om noe) ved denne løsningen. Vurder om det er mer hensiktsmessig å bevare produksjonen nær kunden. Det fører til lavere kostnad både i transport, oppbevaring, inspeksjonsreiser, reklamasjoner etc.</p>	<p>Rekruttering er en global prosess. Prosessen håndteres inhouse og er på nåværende tidspunkt ikke tenkt å settes ut. Dette vil være ett mer aktuelt tema dersom man ser hele HR som en verdistrøm. Fokuset i dette prosjektet er snevrere.</p>
<p>Konvertere fra top- down til Bottum- up ledelse - Modne Lean organisasjoner gjør et skifte fra å iverksette retningslinjer til å overholde</p>	<p>Lean i rekruttering ble initiert av ledelsen i utgangspunktet, men oppfølging av tiltak og gjennomføring av eventuelle endringer og beslutninger relatert til dette har vært håndtert av</p>

retningslinjene. Dvs at man går fra Top- down til medarbeidere i rekrutteringsavdelingen. Prosjektet
 bottum- up ledelse. Dette skjer når det er en har vært håndtert bottum- up helt siden starten.
 prosesseier for hver verdistrøm og ansatte har lært å
 se etter forbedringer. Toppledelsen trekkes da bare
 inn for å ta stillingen til hvor mange initiativer som
 kan drives samtidig.

Figur 12. «Forutsetninger for implementering av Lean og organisering av Lean i Statoil»

Fra Womack og Jones (2003) punkter om hvordan man skal få til en vellykket implementering av, spesifiser verdi -> identifiser verdistrøm -> Flow -> Trekk (pull) og -> perfektjon (kontinuerlig forbedring) av Lean prinsippene, kommer det her tydelig frem at det er ulikheter mellom teorien og hvordan det i praksis er organisert i Statoil.

Som illustrert er endringsbehovet og kartleggingen av verdistrømmen to viktige forutsetninger for å igangsette Lean arbeidet. Et endringsbehov og ressurser til å gjennomføre AWO var også til stede i oppstartsfasen av Lean. De 9 andre punktene, i tabellen over, illustrerer avvik i større eller mindre grad, fra hva teorien argumenterer for og hva som er skjedd i praksis. Årsaken til at dette kan være løst på ulike måter ses nærmere på ved hjelp av relevant endringsteori.

5.1 «Top down» vs «Bottom - up»

Det gjennomgående for en vellykket implementering foreslås gjennom teorien som en rasjonell, hierarkisk planlagt endring (se figur), hvor ledelsen er endringsagentene. Gjennom Womack og Jones (2003) sin fremstilling bør Lean foregå som en strategisk organisasjonsendring. Forfatterne mener dette er nødvendig for å gjennomføre nødvendig tiltak umiddelbart etter AWO.

I Statoil var det ledelsen i ARI som besluttet implementeringen av Lean, men da prosjektet blir opprettet internt fører det til at prosjektet tar form som en ikke- hierarkisk endring.

Man kan dermed tenke seg at målet eller utgangspunktet for endringen er forstått, eller tatt inn i Statoil med en annen forutsetning. Dette kan blant annet skyldes oversettelsen av konseptet internt i Statoil.

Statoil som organisasjon innehar en del kunnskap om Lean. Blant annet gjennom fasilitatoren som introduserte konseptet. Men, Lean prosjektet og ledelsen har kun

gjennomgått 1-2 kortere sesjoner om Lean. Innholdet i opplæringen har konsentrert seg om: 1. Hva er Lean og hvor kommer det fra? 2. Hva er prinsippene for Lean (fokus på å identifisere flaskehalsene i prosessen) 3. Når skal man skal implementere Lean og når man ikke skal implementere Lean (Stanisavljevic 2011 slide 2- 40). Her er det mangelfull informasjon om hvordan en skal implementere tiltaksplanen i forhold til hvilket «nivå» tiltakene treffer i organisasjonen. Det mangler med andre ord en praktisk «guide» for implementering dersom dette skal foregå som et ikke – hierarkisk styrt endringsinitiativ, da Womack & Jones kun presenterer en ledelsesstyrt endring som ikke overleveres organisasjonen før den anses om en moden Lean organisasjon.

En av rekrutteringskonsulentene legger til at selv om han ser flere positive elementer med å organisere prosjektet internt, er en av ulempene; *«..at man definitivt ikke kjenner like godt til Lean tankegangen og hva som egentlig ligger i Lean..»*

Man har tidligere forklart hovedtrekkene ved institusjonelle oppskrifter, hvor ett av hovedpoengene er at oppskriftene ofte er generaliserte og at de derfor må oversettes, når de tas inn i ulike organisasjoner. Røvik (2009) kaller translatørkompetansen for en kritisk suksessfaktor når man skal overføre ideer. I Lean rekrutterings prosjekt, betyr det at man bør ha en grunnleggende forståelse for konseptet, hvor det kommer fra og hvor det skal innplasseres, før den tas inn.

Oversettelsen eller translasjonen av Lean konseptet i Statoil har skjedd på flere måter. Først ble Lean introdusert av fasilitatoren, som «spredde» av ideen (Røvik 2009). Han tok konseptet med seg fra et annet selskap som har hatt stor suksess med innføring av Lean i ulike interne prosesser. I denne prosessen var fasilitatoren det man kan kalle translatør for dekontekstualiseringen, da han hadde inngående kjennskap til hvor ideen ble hentet ut i fra. Da han er ansatt i en av prosjektavdelingene i Statoil, er han ikke kjent med rekrutteringsprosessen eller avdelingen hvor endringen skal implementeres. Translasjonsarbeidet som handler om kontekstualisering, måtte derfor overtas av andre aktører. Lean rekrutterings prosjekt har i praksis fungert som denne type translatører. Etter AWO ble ansvaret for oppfølging og implementering lagt nettopp på denne gruppen.

Translatørene har hatt ulik kompetanse i oversettingsfasen. Fasilitator har hatt god kjennskap til konseptet og til den opprinnelige konteksten, mens prosjektdeltakerne har mindre kjennskap til Lean og dets opprinnelse. Til gjengjeld kjenner de konteksten Lean skal settes inn i veldig godt.

Men, grunnet mangel på totalkunnskap om alle kontekstene, er det mulig man har mistet noe av den opprinnelige ideen. Man må anta at det også skjedde en oversettelse av konseptet når det ble tatt inn i organisasjonen hvor fasilitatoren tidligere var ansatt. Han nevner selv at noen metoder som er brukt, ikke er en del av Lean, men er deler som har blitt lagt til gjennom «årenes bruk» i andre organisasjoner. Den allerede tolkede oppskriften fraktes så videre.

Når man overfører ideer forsøker man ofte å kopiere en oppskrift, man trekker fra eller legger til elementer slik at den passer den nye konteksten bedre, eller man bruker ideen som ett utgangspunkt, eller inspirasjon for å komme opp med noe nytt. Dette kalles oversettingsregler (Røvik 2009). For å få til en fornuftig oversettelse bør disse tas bevisst stilling til. Faren ved ikke å inneha dybdekunnskap om Lean, er at man velger feil oversettelsesregel og tror man har kopiert en oppskrift, mens man i realiteten kun har lagt til eller trukket fra elementer ved oppskriften, på denne måten kan man få en uintendert endring. En uintendert endring kan føre til at man ikke får de resultatene eller det utfallet man hadde trodd.

Når det gjelder Lean, har vi sett at konseptet, slik det er fremstilt av Womack og Jones (2003), i all hovedsak er på ett hierarkisk ledelsesnivå og dermed er generelt beskrevet. Med tanke på at oppskriften er generell, vil det derfor være en utfordring å kopiere oppskriften fullt og helt. Oversettelsen av Lean i Statoil har hovedsakelig hatt fokus på fire av de fem overordnede prinsippene fra Lean, for det første å identifisere muda i prosessen (specify value), for det andre å kartlegge verdistrømmen (identify the value stream), for det tredje, kontinuerlig forbedring av prosessen (perfection), for det fjerde handler det om å respondere (og levere!) så fort kunden etterspør tjenesten. Fokuset på disse fire fasene i Lean viser seg gjennom arbeidet som er gjort gjennom verdistrømkartleggingen. Man har her satt ord på hva som gir verdi og hva som ikke gir verdi i rekrutteringsprosessen. I

samtale med informanter ser det ut som det er en felles forståelse at Lean skal foregå som en kontinuerlig forbedring gjennom inkrementelle endringer. Samtidig er et av hovedkriteriene for suksess i Lean at man leverer tjenesten så fort som mulig til kunden. Det som blir lagt mindre vekt på er Flow. Flow krever at man organiserer etter verdiflyten og opererer i team som følger produktet. Det handler om å igangsette tiltakene som faktisk får verdien til å flyte (Womack & Jones 2003).

Med bakgrunn i dette ser det ut for at man har tatt i bruk prinsippene fra Lean, men kanskje tonet ned det som tilsynelatende ikke passer. Å introdusere flow, ville eksempelvis bety at man måtte omorganisere egen og flere andre avdelinger for å følge verdistrømmen i rekrutteringsprosessen. Dette kan oppfattes som for omfattende, og har derfor resultert i en nedtoning. Man har også redusert detaljene rundt organisering slik at endringsarbeidet kunne organiseres på en annen måte en hva teorien taler for. Oversettelsesregelen for fjerning og nedtoning av elementer i Lean kalles, fratrekking (Røvik 2009).

I forbindelse med oversettelse av Lean uttaler prosjektleder for Lean;

«Jeg vet ikke om vi følger Lean metodikken. Vi gjør litt sånn, vår forståelse av hva Lean er... Jeg tror kanskje vi har fjernet oss litt fra selve Lean tankegangen, for vi snakker ikke bare om å gjøre, eller kutte bort waste, men vi snakker også om å forbedre en del ting, å gjøre selve handlingen bedre... Jeg føler ikke at vi er «bundet» til den Lean måten å gjøre det på.. »

Selv om ledelsen henviser til Lean som et tilnærmet kopiert Lean konsept vitner uttalelsen fra prosjektleder om en annen tilnærming til konseptet. Man kan derfor legge til at den oversettelsen som har foregått også har vært uintendert. Når noe er uintendert igangsatt, kan det ofte føre til at man får en annen effekt, resultat eller utfall av endringen enn man i utgangspunktet hadde trodd (Røvik 2009).

Lean konseptet kan dermed se ut til å ha blitt tolket på en måte som gjør at det passer inn i rekrutteringsavdelingen, og ikke «forstyrrer» for mye utover denne. Det blir drøftet nærmere i neste avsnitt.

5.2 Reaksjoner på Lean

Endringsbehovet ble internt i rekrutteringsavdelingen opplevd som overmodent, grunnet arbeidspresset man hadde hatt over lang tid. Det ble derfor godt mottatt når Lean ble introdusert. Avdelingsleder bekrefter at han har, etter AWO, blitt utfordret på måten man jobber i avdelingen. Enkelte rekrutteringskonsulenter opplever selv at de er mer kritiske til hvordan de selv jobber og hvordan man går i dialog med kunden. En av dem trekker frem at man er tydeligere i kommunikasjonen, samt at man er mer opptatt av at alle skal ta raskere beslutninger for igjen å avslutte rekrutteringsprosessen raskere.

Introduksjon av nye ideer og endringer fører ofte med seg noen reaksjoner, i større eller mindre grad, både positive og negative (Meyer og Stensaker 2011). Men, leder for ARI bekrefter at man ikke har mottatt meninger eller ytringer som han oppfatter som motstand mot Lean, i alle fall ikke enda. Dette kan skyldes flere forhold. På en side kan man vise til at man som leder og som rekrutteringskonsulent ikke har vært vitne til de store endringene enda og dermed har man ikke vært «nødt» til å fremvise motstand. I stedet for å implementere flere endringer samtidig, innen ett kort tidsperspektiv, som potensielt ville ført til flere reaksjoner, har endringen tatt form som en evolusjonær endring. Gradvise endringer vil nok ikke oppleves like omveltende og dermed ikke fremskaffe like mange reaksjoner. (Jacobsen 2004).

Det er interessant at ved gjenoppsett av Lean prosjektet kunne man finne, tegn til inkrementelle endringer som har foregått, mens prosjektet ikke var operativt. Dersom endringene ikke er igangsatt av prosjektet, betyr det at det er den enkelte medarbeider selv som har gjort noen «grep» for å jobbe Lean. Dette fenomenet kan kanskje skyldes endringserfaringen hos den enkelte.

Statoil var blant annet i 2007 gjennom en fusjon med Hydro⁸, samtidig som det hele tiden pågår endringer for å effektivisere tjenester og leveranser. Dette bekrefter avdelingsleder da han legger vekt på at Lean er en del av «måten vi jobber på» i Statoil, da med tanke på aspektet ved kontinuerlige endringer. Det betyr at man kan ha bygget seg opp solid

⁸ Allmennkjent og mye omtalt fusjon i Norge, mellom Statoil og Hydro 1.10.2007. Refereres blant annet til av Meyer og Stensaker (2011).

endringserfaring. Meyer og Stensaker (2011) mener at endringserfaringen ofte gjør at de ansatte blir mer lojale mot endringen (figur 3). Lojaliteten kan skyldes positive holdninger til endringen, eller det kan være en strategi å være lojal, da man har erfart at det «ikke nytter» å gjøre motstand.

De lojale og proaktive vil stort sett bidra positivt til å få endringen gjennomført, da de takler usikkerhet bedre, opprettholder følelse av kontroll og er bevisste sin egen markedsverdi (Meyer og Stensaker 2011:82). At man i det hele tatt har sett spor av interne endringer på denne måten, kan vitne om lojale ansatte som på sin egen måte er proaktive til Lean, uavhengig av om den ledes av en prosjektgruppe, eller ikke.

Selv om det har vist seg at noen tiltak er i igangsatt (blant annet «rydding» av dokumenter på avdelingens fellesområde), inneholder intern prosjektdokumentasjon flere forslag til endring av rutiner og tiltak relatert til rekrutteringsprosessen på et mer overordnet nivå. Ingen av disse er forankret i de overordnede retningslinjene for prosessen. Det foreligger en aksjon i tiltakslisten om en ny BPM (figur 10), som skulle vært foreslått fra prosjektets side, men det er enda ikke oppdatert. Dette betyr at de større endringene ikke har blitt implementert og heller ikke kommunisert til kunden. BPM er nemlig beskrivelsen av prosessen ut i resten av organisasjonen.

De store mer omveltende endringene har altså latt vente på seg, men som nevnt tidligere i oppgaven, er det en oppfattelse om at det er en endring i språk i rekrutteringsavdelingen. Man snakker om hva som er Lean og ikke Lean og man har blitt mer opptatt av å dele gode måter å jobbe på.

Fratrekking er en måte å oversette ideer på, som man allerede har diskutert, men når man som nevnt ikke har sett spor etter endring i styrende dokumentasjon er det grunn til å anta at man er vitne til en frikopling av ideen. Frikoplingen er når endringsideen har fått roffeste i prat, men ikke endrer så mye i praksis (Røvik 2009). Årsaken kan blant annet være at det krever for mye å implementere praksisen, ref. flow. Man ønsker kanskje heller ikke å forstyrre den daglige operasjonen for mye. Rekrutteringsavdelingen fremstår som en veldig hektisk avdeling, som også er årsaken til at man måtte igangsette endringstiltak. Det

kan dermed være en utfordring å umiddelbart igangsette flere nye endringstiltak, da det vil kreve ekstra mye av den enkelte rekrutterer og avdelingen totalt sett.

Virusteorien argumenterer på sin side at språk er det første «tegnet» på smitte og når endringen først har kommet til uttrykk gjennom språk vil frikopling være en midlertidig tilstand. Årsaken er at man ikke kan leve i en «schizofrenliknende» tilstand for lenge da det raskt blir avslørt at det er forskjell mellom prat og praksis (Røvik 2009:353). Da Lean initiativet i rekrutteringsavdelingen ble flagget internt på ett tidlig stadium, kan dette bety at man på et tidspunkt «bare må» trø til med mer kraft i prosjektet, hvis ikke risikerer man å bli betraktet som å ha feilet med prosjektet internt, eller at man må overdrive noen av tiltakene man har igangsatt for å bevare intern troverdighet.

5.3 Endringskapasitet

Man fikk en god start med Lean. Etter et godt stykke arbeid satt man igjen med 65 forbedringspunkter i rekrutteringsprosessen, og disse var knyttet til en tidslinje for iverksetting. Utfordringen med implementering oppstod, som vi har sett, når prosjektets deltakere måtte trekkes ut av prosjektet grunnet operasjonelle oppgaver. Dette skjedde umiddelbart etter første workshop. Meyer og Stensaker (2011) henviser til endringskapasitet, som handler om å beherske multiple endringer i organisasjonen. Det vil si at man håndterer pågående endringer og samtidig opprettholder den daglige driften. Ressursene i rekrutteringsavdelingen blir som illustrert «spist» av den daglige operasjonen og mye kan derfor tyde på at rekrutteringsavdelingen opplever utfordringer med å håndtere de multiple endringer, slik situasjonen er i dag.

For å øke endringskapasiteten foreslår Meyer og Stensaker (2011) å øke ressurser (internt eller eksternt) eller å utvikle endringsressurser som står parat ved behov. Men, dersom man har å gjøre med multiple, kontinuerlige endringer er faren at endringssituasjonen vil utarte seg til å bli en normaltilstand og at de ekstra endringsressursene på et tidspunkt vil bli en del av den daglige operasjonen. For å anvende midlertidige ressurser (enten de er interne eller eksterne) og overtid som et verktøy, forutsetter det at man må ha en klarhet i når endringen igangsettes og avsluttes. I mange situasjoner kan det være en utfordring. Lean er et endringskonsept som i utgangspunktet bygger på en rasjonell tradisjon for

endring, hvor man ser for seg et startpunkt, og deretter en implementeringsdel som ivaretas «top down». Deretter fortsetter Lean som mindre kontinuerlige endringer i den operasjonelle driften. Tanken er dermed at Lean ikke stopper opp, men at man skal tenke perfektjon av prosessen hele tiden og i gangsette nye AWO hvor verdistrømmen igjen blir gjennomgått. Dette krever etter hvert endringsressurser som er en del av den daglige driften.

For en operasjonell avdeling som rekrutteringsavdelingen, som den gir inntrykk av å være, virker det nærmest som en umulighet å øke endringskapasiteten slik Meyer og Stensaker (2011) foreslår. For det første viser Avdelingsleder til at utfordringer med å innhente personell i det eksterne markedet gjør det vanskelig å øke bemanningen. Da avdelingen allerede fremstår som travel, kan man kanskje også anta at det benyttes mye overtid. Videre er det en utfordring å utvikle intern endringskapasitet, da alle «mann» er knyttet til operasjonen og dermed blir trukket inn i operasjonelle oppgaver når det er nødvendig. Det ser vi tydelig i Lean prosjektet hvor man har igangsatt initiativet to ganger, men ikke får «trøkket» man skulle ønsket.

Mangel på endringskapasitet i avdelingen kan kanskje derfor påstås å være en av hovedårsakene til at man ikke har sett den effekten av Lean som man opprinnelig hadde ambisjoner om (i likhet med den uintenderte translasjonen av Lean). Mangel på ressurser er hva Womack & Jones trekker frem som en av de største fallgruvene for Lean implementering, da man ikke får synliggjort noen av tiltakene man har jobbet iherdig med. Videre kan ressursproblemet kanskje også bidra med en forklaring på «frikoplingsproblemet». Man har altså startet med Lean, som igjen blir godt mottatt, men mangel på ressurser gjør at man svekkes på implementeringssiden. Man fortsetter likevel å prate om endringen og alt det positive den (skulle) medført i avdelingen og hva som kommer. I tillegg driver man med «kamikaze- kaizen», hvor man altså endrer småting internt (det man klarer å håndtere med få ressurser), uten at kunden ser de store effektene av dette (ref. oppdatering av BPM). Endringen kan muligens også «stoppe» opp som språk fordi man ikke har anledning til å sette seg inn i konseptet. Kunnskapen om Lean og dermed oversettingen kan bli svekket.

På en annen side kan man si at denne type endring, hvor man igangsetter noe ekstraordinært (AWO) og deretter krever flere endringsressurser for å igangsette tiltak, kanskje ikke er levedyktig i dagens situasjon i rekrutteringsavdelingen. Lean blir på en måte hentet inn for å hjelpe ett kapasitetsproblem, men blir selv felt av samme problemet. Ingenting er heller mer synlig for kunden enn om man ikke leverer, på denne måten opplever man at operasjonelle oppgaver må prioriteres

5.4 Intuisjon og Selvbevissthet i rekrutteringsprosessen

Klemsdal (2006) er opptatt av at organisasjonsutvikling ikke skal være noe ekstraordinært, men en del av hverdagen. Man skal heller ikke være en superorganisasjon, eller forsøke å etterlikne en superorganisasjon, men, man skal heller lære av sine erfaringer, hele tiden, slik blir man selvbevisste.

Kartleggingen av verdistrømmen for rekrutteringsprosessen bidro til flere ting. Et av de viktigste bidragene er diskusjonen både internt blant rekrutteringskonsulentene og ledere, men også dialogen med kunden og prosesseier om hva leveransen til rekrutteringsavdelingen egentlig er. Man diskuterte hvor man tilfører verdi i prosessen (hvor man er dyktige) og hvor man ikke tilfører noe, som kunne indikere at andre burde gjøre denne oppgaven, eller at man kuttet den ut ved å endre praksis. Dialogen internt og eksternt med kunden satte med andre ord fokus på hva det er man faktisk, konkret utfører av arbeid i rekrutteringsprosessen. På mange måter kan man dermed si at øvelsen med å kartlegge verdien for rekruttering kan være ett ledd i å aktivere organisasjonens selvbevissthet, selv om den ikke har ført til umiddelbare endringer i praksis.

Lean fokuserer på å eliminere waste i prosessen. Klemsdal (2006) fokuserer i stedet på å forsøke å gjøre noe med rutiner som har stivnet. Rutiner er bra for mye, men kan også bli gamle vaner som blir for automatiserte til at man ser det skikkelig. Når man utøver rutiner er man ofte ikke bevisst handlingene man utfører. Gjennom AWO ble rutinene utfordret. I etterkant av øvelsen har man ikke gjennomført aksjoner som har hatt stor effekt for kunden, men man har fått til noen interne forbedringer. Dette kan man i følge Lean argumentere for at er «feil» i henhold til Lean teori. Men, i forestillingen om en intuitiv organisasjon er det helt essensielt at den ytre dialogen (med kunden) ikke tar over for den

indre dialogen. Man kan rett og slett miste fokus på seg selv og sin egen selvbevissthet dersom fokuset på kunden tar over.

Under AWO åpnet også ledelsen for diskusjon, og gav dermed rekrutteringskonsulenten en frihet til å stille spørsmål ved egen praksis. Klemsdal (2006) mener at å utfordre egen praksis fører til dypere lojalitet hos de ansatte fordi de blir mer bevisst og ikke lenger «bare» utfører oppgavene. Ved å gjøre dette, kan vi identifisere suksessfaktorene med det som blir gjort, slik at man kan fokusere på å gjøre mer av det. Dermed er organisasjonens selvbevissthet en aktivitet (ikke en tilstand). Denne lojaliteten kan være hva Avdelingsleder omtaler ved beskrivelsen om å ha mottatt henvendelser fra ansatte, hvor man stiller spørsmål om ulike aspekter ved etablert praksis gir verdi. Ved å ha åpnet «døren» til dialogen, kan man ha skapt ett rom hvor de ansatte opplever at de kan utfordre og dermed opptre mer selvbevisst i hverdagen. Sett i lys av åpenheten og dialogen som er skapt kan Lean og AWO kan ha gitt grobunn til og å være årsaken til at man at man ser en endring i språket. Ikke minst kan det være en forklaring på hvorfor en av rekrutteringskonsulentene uttaler at hun personlig tok det som en «selvfølge» å bli mer bevisst oppgaveutførelsen (spesielt hva som var hennes oppgaver og hva som kunne overlates til andre), etter teamsamlingen.

Selv om man har igangsatt en diskusjon om de konkrete oppgavene og leveransene fra rekruttering, gjennom Lean og åpnet for dialog rundt egen praksis, er det flere elementer som skiller Lean fra en intuitiv organisasjon. Lean konseptet «lukker» dialogen til kun å diskutere waste og verdi, ikke hvordan vi faktisk kan bli enda bedre på det vi faktisk gjør bra (selve handlingen). Lean foregår også som noe ekstraordinært. Det starter med en verdistrømkartlegging og en action workout som skal skape engasjement og fokus fremover. Men, for å fungere krever det, som vi har sett, en del ressurser og kompetanse for å fortsette og for å kunne implementere. Den kontinuerlige forbedringen er også avhengig av å ha noen eiere og noen som kan stå parat til å kjøre nye verdistrømkartlegginger innimellom. Lean har i rekrutteringsavdelingen også foregått som en «eksklusiv» aktivitet, ved at det er et team, eller et utvalg av medarbeidere som har startet arbeidet og som har fått ansvaret for å fortsette dette.

I stedet for å hente inn ekstra krefter utenfra, for å håndtere endringene, eller at man utvikler noen få endringsressurser i avdelingen, foreslår den intuitive organisasjonen at alle som rekrutterer må bidra til å få til de ønskede endringene, ved å fokusere på hva man gjør. Å være selvbevisst er også en måte å utvikle endringskompetansen på, og dermed endringskapasiteten. Man kan kanskje påstå at man allerede har begynt arbeidet gjennom AWO, der alle rekrutteringskonsulenter deltok.

5.5 Oppsummering

Med bakgrunn i overforstående diskusjoner er det tydelig at den hierarkiske planlagte endringen som foreslås av Womack og Jones (2003), ikke har blitt løst på samme måten i Statoil. Årsaken kan hovedsakelig skyldes lite kunnskap om Lean og at man gjennom oversettelsen derfor har dempet noen av de mest omfattende delene av konseptet og fokusert på det man «makter» å håndtere. Manglende endringskapasitet kan være en av årsakene til at man har hatt vanskeligheter for å sette seg inn i konseptet.

En hektisk hverdag, som begrenser tilgang på ressurser, utfordrer også endringskapasiteten og gjør det vanskelig og håndtere multiple endringer, altså daglig drift og endringsinitiativ samtidig.

Selv om man har hatt vanskeligheter med å implementere tiltakene etter Lean, har det etablert seg ett «Lean- språk» i avdelingen. Man henviser til hva som er Lean og ikke Lean. Dette kan tyde på en frikopling (Røvik 2009), da man prater om endringen, uten å ha sett de store endringer i styrende dokumentasjon eller prosesskart etter at Lean er blitt introdusert.

De interne endringene man har sett spor av (som ikke har ført til endring i retningslinjer), forklares på ulike måter. Som en reaksjon på endring, kan det være ett resultat av endringserfaringen til den enkelte, som fører til at man er lojal og proaktiv til Lean. Man gjør derfor det man kan ut i fra egen situasjon for å bistå endringsinitiativet så godt som mulig. På den andre siden kan gjennomføringen av Lean forstås som forsøk på kamikaze kaizen, hvor en endrer mye internt men ikke får dette kommunisert til kunden.

Som et tredje alternativ foreslår Klemsdal (2006) gjennom sitt utviklingsperspektiv at dette kan være et symptom på ansatte som har blitt mer selvbevisste. Gjennom dialogen AWO skapte, har man åpnet for samtaler både mellom ansatte og ledere rundt praksisen, altså oppgavene man utøver – og ikke minst forsøkt å utfordre egne rutiner. Ved å utvikle selvbevisstheten mener Klemsdal (2006) at man ikke trenger igangsette endringer som noe eksklusivt, men inkludere dem i det daglige. Å bli mer selvbevisst kan dermed forstås som en alternativ måte å etablere endringskapasitet på.

6 Konklusjon

Utfordringene relatert til rekrutteringsprosessen har i høy grad vært knyttet til «travelheten» i rekrutteringsavdelingen. Dette var det opprinnelige utgangspunktet for endringen, ett overmodent inngrep for å endre situasjonen var nødvendig. Utfordringene man opplevde knyttet seg til arbeidsbelastning. Arbeidsbelastningen var en konsekvens av store oppdragsmengder, mangel på ressurser og sykefravær. Dette resulterte i et kapasitetsproblem. Det ble satt fokus på kapasiteten og dermed prosessen. Rekrutteringsprosessen består av flere administrative steg og flere involverte. Rekrutteringskonsulentene beskriver selv prosessen som tungvint. Antakelsen var at ved å jobbe mer effektivt (ved å eliminere administrative steg) i prosessen, ville man lette hverdagen til den enkelte slik at man ikke ville oppleve samme arbeidspress som tidligere og dermed kunne jobbe mer med oppgavene som gir verdi for kunden. Det interne presset (fra kunde og prosesseier) om leveranse var nok større enn presset fra kandidatene eksternt.

Ut i fra diskusjonen i drøftingsdelen må vi anta at Lean ikke har bidratt til å løse rekrutteringsprosessens utfordringer i stor grad, da en fullstendig implementering av Lean ikke ser ut til å ha skjedd på nåværende tidspunkt. Man har i Statoil eksempelvis organisert prosjektet som «bottom-up», mens Womack & Jones (2003) foreslår en «top- down» organisering. Lean teorien er ikke kopiert etter «læreboken», men har blitt oversatt, ved at man har trukket fra noen elementer ved konseptet og generalisert andre elementer, slik at den passer bedre inn i konteksten for en rekrutteringsprosess.

Måten oppskriften er oversatt på, kan tyde på noe mangelfull kunnskap om konseptet. Ledelsen har tilsynelatende hatt som utgangspunkt å kopiere Lean, mens prosjektleder for Lean har identifisert at konseptet i større grad er tolket. Med dette grunnlaget kan man påstå at det har foregått en uintendert oversettelse, da man ikke har oppnådd det man hadde forestilt seg i henhold til tiltaksplan.

Videre kan Lean- konseptet forstås som frikopling. Man har funnet spor av noen få implementerte tiltak, men hovedsakelig er konseptet kommet til uttrykk gjennom språk. Arbeidet man har gjort frem til i dag, har ikke manifestert seg som nye retningslinjer eller

prosess-steg i BPM modellen for rekruttering. I følge Røvik (1998) er det først når man ser spor etter endring i denne type dokumenter at man kan anta at oppskriften også har fått rotfeste i praksis og ikke bare språk.

Funnene i oppgaven henviser til uttalelser fra ansatte og leder i rekrutteringsavdelingen, samt intern dokumentasjon. Informantene bekrefter alle at Lean ikke har levd opp til forventningene om rask og effektiv implementering av tiltak for å lette arbeidshverdagen, både for den enkelte rekrutteringskonsulent og kunde. Lean ble tatt inn for å bidra med løsninger til et kapasitetsproblem, men har tilsynelatende blitt «felt» av samme problemet selv.

Mangel på endringskapasitet har åpenbart vært hovedårsaken til at man ikke har nådd målene man hadde med implementering av Lean. Man har igangsatt prosjektet to ganger, men operasjonell drift og andre oppgaver stjeler hele tiden ressurser. Det blir derfor en utfordring å implementere Lean uten nok ressurser internt. Man har heller ikke lykkes med å få tak i eksterne ressurser. Dette gjør det også vanskelig å øke endringskapasiteten i henhold til hva Meyer og Stensaker (2011) foreslår.

Selv om konklusjonen er at Lean på nåværende tidspunkt ikke har bidratt til å løse utfordringene i rekrutteringsprosessen alene, har det allikevel tilført noe.

Både leder og rekrutteringskonsulenter melder om et endret språk og etablering av en «kanal» for å rute endringsinitiativer via (Lean prosjektet), som ikke har eksistert før. Lean har derfor bidratt til å skape rom for å utfordre retningslinjer og prosedyrer. Videre har interne endringer også foregått utenom prosjektet. Disse kan, som man har sett tolkes på flere måter, man kan blant annet anta at endringserfaringen til de ansatte har ført til at de handler lojalt og proaktivt i forhold til endringen. Fra et kompleksitets inspirert perspektiv (Klemsdal 2006) kan disse handlingene forstås som uttrykk på at man ved å sette fokus på hvordan man konkret jobber, har fått en selvbevissthet hos den enkelte. Medarbeideren i rekruttering viser allerede tegn til refleksjon og dialog rundt egne oppgaver og får dermed handling til å skje.

Dermed kan man kanskje si at Lean, til nå, har bidratt (uintendert) til å gjøre rekrutteringsavdelingen til en mer intuitiv organisasjon. Man har økt fokuset på hva man egentlig gjør i rekrutteringsavdelingen og skapt rom for å utfordre praksis.

Utfordringene som var utgangspunktet for at Lean ble tatt inn i organisasjonen, har gjennom Lean alene ikke blitt løst. Spørsmålet er derfor, hva man kan gjøre med disse? Avslutningsvis vil man kort foreslå en alternativ måte å adressere disse utfordringene.

6.1 Alternative måter å håndtere utfordringen til rekrutteringsavdelingen på

For å øke effektiviteten i rekrutteringsprosessen er ett alternativ å fortsette å skape rom for å utvikle selvbevisstheten til den enkelte ansatt. For å bygge opp under utviklingen av selvbevisstheten, krever det at ledelsen skaper rom for dialog og samtaler. Samtalene skal føre til at man 1) Lærer man til forstå hva man holder på med, og hvorfor man gjør som man gjør 2) Lære oss å forstå hvordan man kan tenke annerledes enn man vanligvis gjør 3) Man lærer å forstå hverandre og bedrer dermed samarbeidsrelasjoner i organisasjonen 4) Dette skaper engasjement og tro hos den enkelte medarbeider og organisasjon og motiverer oss til å handle (Klemsdal 2006:199).

Ett forslag for å fremme selvbevissthet, kan være å jobbe i par hvor man sammen har ansvar for og håndterer ett gitt antall rekrutteringsoppdrag. På denne måten sikrer man en samtalepartner for den enkelte rekrutterer. Man kan drøfte hvordan man utfører oppgavene, hva som fungerer og ikke fungerer og dermed gjøre mer av det som fungerer og sammen bidra til mer effektive prosesser. Man får kontinuerlig læring i de daglige gjøremålene, og på samme måte bevisstgjør man utførelsen av oppgavene. Denne måten å utvikle endringskompetanse krever ikke ekstra ressurser, men blir heller en konsekvens av at man stadig responderer på tilbakemeldingene man får, både internt (av kollegaer) og i dialog med kunden eksternt.

Å jobbe i team for å fremme organisasjonsutvikling og læring er noe som har faglig bred dekning både innen organisasjonsteori og gjennom forskning⁹.

6.2 Forslag til videre forskning

Denne studien har forsøkt å forstå prosesskonseptet Lean som en institusjonalisert oppskrift og det er tydelig at det har vært utfordrerne å implementere dette i en operasjonell rekrutteringsavdeling, med manglende endringskapasitet.

Gjennom Lean teori og i intervju med informanter henvises det likevel til flere suksesshistorier om Lean rekruttering. Det hadde derfor vært mye læring i og fulgt en Lean implementering i rekrutteringsprosessen til andre olje og gass selskap, for og kunne sammenliknet hvordan oversettelsen ble gjort i de ulike tilfellene, og dermed forsøkt å identifisere suksesskriteriene.

På en annen side hadde det vært spennende og interessant og opprette et nytt prosjekt i Statoil, der man brukte ett annet utgangspunkt en Lean. Kanskje med utgangspunkt i Klemsdal (2006) sin ide om en intuitiv organisasjon, hvor samtale og dialog rundt egen praksis var fokus i ulike arenaer. For så å vurdere om endringskapasiteten og effektiviteten i rekrutteringsprosessen har endret seg over tid.

⁹ Nina Amble, Seniorforsker ved Arbeidsforskningsinstituttet, bekrefter i samtale pr. telefon 13.6.12, at å jobbe i par har blant annet i helsesektoren vist seg å gi positive resultater. Hun trekker blant annet frem sosioteknisk teori og «den lærende organisasjonen», er teorier som støtter denne type oppgaveløsning.

Referanseliste

- Alvesson ,M. og S. Svenningsson (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*. London, New York: Routledge.
- Andersen Svein S: "Aktiv informantintervjuing". Norsk statsvitenskapelig tidskrift, vol 22, 278-298, 2006. Kompendium Men 115 Kvalitative metoder. Pensumtekster Høsten 2011.
- Arthur Diane (2006). *Recruiting, interviewing, selectiong & Orienting new employees*. New York: AMACOM
- Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research*. Malden, Cambridge: Polity Press.
- Bolman og Deal (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal
- Breaugh, James A. and Starke, Mary (2000), Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions, *Journal of management*, 26 (3), 405.
- Busch Tor, Johnsen Erik, Valstad Stein Jonny, Vanebo, Jan Ole (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget
- Christopher J. Collins and Rebecca R Keoe (2009). Recruitment and selection. Storey John, Wright Patrick M. Ulrich Dave. *The Routhledge Companion to Strategic Human Resource Management* (209- 223). London, New York, Routledge
- French Wendell L. & Bell Cecil H. (1999). *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New Jersey: Prentice- Hall.
- Fossåsskaret, Erik, Fuglestad Otto Laurits og Aase Tor Halfdan (1997). *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolking av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget
- George Alexander L. and Bennett Andrew (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge: BCSI

- Grimsøe Rigmor E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere og arbeidssøkers valg av arbeidsgivere*. Oslo: Gyldendal
- Jacobsen, Dag Ingvar (2004). *Endringsprosessen – tid, oversettelse og motstand* kap 6 D.I Jacobsen: Organisasjonsendringer og Endringsledelse. Oslo/ Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen Dag Ingvar (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i metode for helse og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen Dag Ingvar, Thorsvik Jan (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann Geir og Kaufmann Astrid (2005). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Klemsdal Lars (2006). *Den intuitive organisasjonen*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Levin Morten og Klev Roger (2002) *Forandring som praksis- læring og utvikling I organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lunden, Bjørn (2008). *Rekruttering. Håndbok for arbeidsgivere*. Sarpsborg: Adekvat Info
- Meyer Christine B. og Stensaker Inger G (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Nordhaug Odd (2002). *Ledelse av menneskelige ressurser*. Oslo: Universitetsforlaget
- Reilly Peter and Williams Tony (2003). *How to get Best Value from HR. The shared service operation*. England, USA: Gower Publishing Limited
- Røvik, Kjell Arne (1998): *Når populære organisasjonsoppskrifter skal tas i bruk*, kap 7 i Røvik: *Moderne Organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskifte*. Oslo/ Bergen: Fagbokforlaget
- Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

- Shaw Patricia (2002). *Changing conversations in organisastions*. Abdingdon, Ney York: Routledge
- Waldel Cato (1990). *Den samfunnsvitenskaplige konstruksjon av virkeligheten*. Flekkefjord: Seek AS
- Wadel Cato (1991) *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: Seek AS
- Womack James P. and Jones, Daniel T. (2003) *LEAN Thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*. London: Simon and Schuster
- Yin. Robert K (2009) *Case Study Research. Design and methods. Fourth edition*. Oaks: Sage inc.

Rapporter og andre utgivelser:

- Devold Anett K. (2011, 14. September). *Improving Statoil's Recruitment Process*. (Power Point presentasjon). Stavanger. Statoil
- Løken, Siri C. (2012 25. Januar). *Arbeidsmøte 25. Januar*. (Power point presentasjon). Stavanger. Statoil
- Stanisavljevic, R (2011 august). *Going Lean Introduction to Lean Thinking* (Power Point presentasjon). Stavanger. Statoil
- Statoil 2011 Bærekrafts rapport.
- Statoil 2011. *Statoilboken*. Versjon 3.
- Statoil 2011. Styrende dokumentasjon for HR, FR16 og BPM

Nettsteder

Enterprise institute (udatert) *Daniel T. Jones*. Hentet 13.6.12 fra <http://www.lean.org/WhoWeAre/LeanPerson.cfm?LeanPersonId=2>.

Enterprise institute (udatert) *James P. Womach*. Hentet 13.6.12 fra <http://www.lean.org/WhoWeAre/LeanPerson.cfm?LeanPersonId=1>

KellyOCG (udatert). Lean in Recruitment- the GE story. Hentet 31.1.2012 fra

[http://authoring.kellyocg.com/Events/Webcast Transcripts/LEAN in Recruitment - The GE Story/](http://authoring.kellyocg.com/Events/Webcast%20Transcripts/LEAN%20in%20Recruitment%20-%20The%20GE%20Story/)

Kunnskapsdepartementet (6.3.12). *Pressemelding: Rekordtall for kandidater til realfag og teknologi*. Hentet 6. mars 2012 fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/pressepenter/pressemeldinger/2012/rekordtall-for-sokere-til-realfag-og-tek.html?id=674183>

SSB 4.5.12. *Arbeidskraft undersøkelsen, 1 kvartal 2012*. Hentet 14.6.12 fra

<http://www.ssb.no/aku/>.

Statoil (udatert). *Bærekrafts rapport 2011*. Innhentet 20. mai, 2012 fra

<http://www.statoil.com/annualreport2011/en/sustainability/pages/sustainability.aspx>.

Statoil (28.10.2009) *Kort om Statoil*. Hentet 18. februar 2012 fra

<http://www.statoil.com/no/About/InBrief/Pages/default.aspx>

Statoil (udatert) *Organisasjonskart* Innhentet 14.6.12 fra

<http://www.statoil.com/no/about/corporategovernance/governingbodies/orgchart/Pages/default.aspx>

Statoil (udatert) *Organization*¹⁰. Hentet 20.5.2012 fra

<http://mysite.statoil.com/OrganizationView.aspx?accountname=STATOIL%2DNET%5CTOYA>

Statoil ¹¹(utdatert) *Vår Strategi*. Hentet 14. juni 2012 fra

http://entry.statoil.no/NewsAndMedia/CorporateStrategy/Pages/default_2.aspx.

Store norske leksikon (22.2.2010) *Arbeidsmarked*. Hentet 6. mars 2012 fra

<http://snl.no/arbeidsmarked>.

¹⁰ Link til Statoil intranettside som gir oversikt over avdelinger og antall ansatt

¹¹ Kilde hentet fra Statoil Intranett: Entry

Ukeavisenledelse (12. desember 2008). Jaget bort tidstyvene. *Ukeavisenledelse*. Hentet 30.1.12 fra <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/jaget-bort-tidstyvene/>

Vedlegg

Vedlegg A - Intervjuguide

intervjuguide 1: Leder og prosjektleder	
1	Det pågår i dag ett prosjekt i avdelingen ved navn LEAN. Hva mener du dette kan bidra med?
2	Hva er suksesskriteriene til LEAN prosjektet? - og hva er målet for prosjektet? Hva blir de viktigste prioriteringene?
3	Hva er suksess kriteriene for rekruttering slik du ser det? (når er man i mål med LEAN)
4	Hva mener du er de viktigste egenskapene til en rekrutterer?
5	Hva er god kandidat håndtering?
6	Hvorfor tror du kandidater velger Statoil?
7	Hva er den største utfordringen med jobben som rekrutterer? (prosessrelatert eller kvalitet i selve interjvuet eller arb.rundt?)
8	Hva betyr en "en vellykket rekrutteringsprosess" for deg?
9	Hva er rekruttererens viktigste oppgave?
10	Når vi snakker om rekruttering, henviser vi ofte til prosessen. Hvordan spiller selve prosessen inn på en vellykket rekruttering?
11	Hvilke hensyn ble tatt når det ble besluttet at 3 ansatte i rekrutteringsavdelingen også skulle lede og delta i LEAN prosjektet?
12	Hvem designet den opprinnelige rekrutteringsprosessen?
13	Hva er utfordringene med LEAN i forbindelse med rekrutteirng? (hva ligger potensielt i veien for at vi skal nå målet)
14	Hva har LEAN oppnådd per dags dato?
15	Har Lean skapt noen endring? I så fall hva og hvordan?
16	Det foregår flere endringsinitiativer parallelt med LEAN, hva er hovedårsaken til dette?
17	Når hørte du om LEAN første gang?
28	Hvorfor ble LEAN innført som prosessendringsmetodikk i rekruttering? Og hvorfor var det nødvendig med en endring?
intervjuguide 2: Rekrutterer	

1	Hva betyr en "en vellykket rekruttering" for deg?
2	Hva er suksess kriteriene for rekruttering slik du ser det?
3	Hva er suksesskriteriene til LEAN prosjektet? - og hva er målet for prosjektet? Hva blir de viktigste prioriteringene?
6	Har du noen gang opplevd en feilrekruttering? Hva kjennetegnet i så fall denne?
7	I forhold til spørsmålet over, hva kunne vært gjort annerledes i prosessen?
8	Hva mener du er de viktigste egenskapene til en rekrutterer?
9	Hva er god kandidat håndtering?
10	Hvorfor tror du kandidater velger Statoil?
11	Hva er den største utfordringen med jobben som rekrutterer? (prosessrelatert eller kvalitet i selve interjuvet eller arb.rundt?)
12	Det pågår i dag ett prosjekt i avdelingen ved navn LEAN. Hva mener du at dette potensielt kan bidra med?
13	Hvorfor var det nødvendig med en endring?
14	Hva er rekruttererens viktigste oppgave?
15	Når vi snakker om rekruttering, henviser vi ofte til prosessen. Hvordan spiller selve prosessen inn på en vellykket rekruttering?
16	Hva er fordelene med LEAN i forbindelse med rekruttering?
17	Hva er utfordringene med LEAN i forbindelse med rekruttering?
18	Hva har LEAN oppnådd per dags dato?
19	Har Lean skapt noen endring slik du opplever det?
20	Det foregår flere endringsinitiativer parallelt med LEAN, hva er hovedårsaken til dette?
21	Når hørte du om LEAN første gang?
intervjuguide 3: Informant intervju om Lean	
1	Hva er din bakgrunn og erfaring med Lean?
2	Som fasilitator av Lean workshop for rekrutteringsavdelingen kan du fortelle om Øvelsen og hvordan den gikk for seg?
3	Hva er hensikten med workshoppen, hvordan gikk man frem og hva oppnådde man?
4	Hvorfor ble Lean anbefalt som endringskonsept for rekrutteringsavdelingen?
5	Lean er en metodikk som tar utgangspunkt i produksjon (Toyota) hvor målet er å identifisere spill, altså ikke-verdiskapende elementer i prosessen. Hvilke tilpasninger må man her gjøre for å tilpasse Lean til en prosess som rekruttering?
6	Hvilken erfaring har du med implementering av LEAN i administrative prosesser?
7	Hvorfor er den egnet/ eventuelt ikke egnet for bruk i rekrutteringsprosesser?
8	Ser du noen begrensninger/ utfordringer med LEAN?
9	Hva vil du si er suksesskriteriene for en vellykket LEAN prosess?
10	Hva er de største fallgruvene slik du ser det?
11	Når man tenker effektivisering tenker man ofte LEAN, blir det riktig? Dersom dette blir riktig, hva må man i så fall passe på i forhold kvalitet? Kan du forklare litt rundt dette?

12	Har du også jobbet med andre typer organisasjonsoppskrifter? (JTI, TQM? Six Sigma)
13	Hva er de største fordelene med LEAN slik du ser det?
14	Når du har jobbet med LEAN tidligere, jobber man også med risiko vurdering? Hvordan blir det ivaretatt i LEAN?
15	Det ble i «workshoppen» for Lean laget en verdistrøm på gråpapir. Finnes det ett system (teknisk) for å lagre denne prosessen i?

