

Våren 2015

Masteroppgave
Master i Endringsledelse

Lean: Initiativ-, implementerings-, og utfallsfase sett opp imot implementeringsteoriene rask tilkøpling, frastøting, frikøpling og translasjon.

Universitetet i Stavanger
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for medie-, kultur-, og samfunnsfag

Gro Valsvik

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår 2015

FORFATTER:

Gro Valsvik

VEILEDER:

Kjell Arne Røvik

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Lean: Initiativ-, implementerings-, og utfallsfase sett opp imot implementeringsteoriene
rask tilkopling, frastøting, frikopling og translasjon

EMNEORD/STIKKORD:

Lean, tilkopling, frastøting, frikopling, translasjon, implementeringsdoktriner

SIDETALL: 78 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER15.06.2015.....
DATO/ÅR

Innhold

Sammendrag	3
Forord	4
1.0 Innledning.....	5
2.0 Teoridel	7
2.1 Lean	8
2.1.1 Lean - Historisk bakgrunn	8
2.1.2 Lean-konseptet	9
2.2 Implementeringsteorier - Når Lean skal implementeres i organisasjonen	12
2.2.1 Rask tilkopling	14
2.2.2 Frastøting.....	15
2.2.3 Frikopling	17
2.2.4 Translasjonsteorien.....	19
2.2.5 Forventninger til funn: implementeringen av Lean i Multi.....	22
3.0 Valg av forskningsdesign og metode	25
3.1 Forskningsdesign.....	26
3.2 Forskningstema og problem	27
3.3 Motivet og mål	27
3.4 Forskningsspørsmål.....	27
3.5 Forskningsstrategi	28
3.5.1 Abduktiv strategi	29
3.6 Metodevalg	29
3.6.1 Datatype.....	29
3.6.2 Kilder.....	30
3.6.3 Utvalg	30
3.6.4 Timing og metode ved datainnsamling	31
3.6.5 Dybdeintervju.....	32
3.6.6 Gjennomføring av selve intervjuene	32
3.6.7 Datareduksjon og analyse.....	33
3.7 Fordeler og ulemper ved metoden.....	33
3.8 Mulige feilkilder.....	34
3.9 Validitet og reliabilitet.....	35
3.10 Etisk refleksjon.....	37

3.11 Samsvar mellom forskningsstrategi, metodebruk og analyse	37
4.0 Presentasjon av empiri.....	38
4.1 Funn i initiativfasen.....	38
4.1.1 Funn knyttet til forskningsspørsmål 1	38
4.2 Funn om implementeringsfasen	39
4.2.1 Funn knyttet til forskningsspørsmål 2	40
4.2.1.1 Implementeringsprosessen av Lean sitt forløp.....	40
4.2.1.2 Opplæring.....	43
4.2.1.3 Ledelsens involvering og håndtering av Lean-implementeringsprosessen	44
4.2.1.4 Ansattes forståelse og rolle i implementering av Lean.....	47
4.2.1.5 Holdninger til de ansatte.....	49
4.2.1.6 Lean-Leders rolle	50
4.3 Funn ved utfall av implementering av Lean så langt.....	51
4.3.1 Funn knyttet til forskningsspørsmål 3	51
4.3.1.1 Lean som tankesett	51
4.3.1.2 Lean-begrepet i struktur, rutiner og daglig praksis.....	52
4.3.1.3 Lean-kultur	53
4.3.1.4 Om Lean fungerer i forhold til sin hensikt	53
4.3.1.5 Tidsperspektivet	54
4.3.1.6 Lean og forankring i ledelsen	55
5.0 Analyse.....	56
5.1 Initiativfasen av Lean	56
5.2 Implementeringsfasen av Lean.....	58
5.3 Utfall av Lean-implementeringen så langt	65
6.0 Konklusjon	69
Litteraturliste	73
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	76
Vedlegg 2 Samtykkeerklæring	78

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å se nærmere på implementeringen av Lean i en mellomstor bedrift med navn Multi, relatert til tre faser; initiativ-, iverksetting og utfall så langt. Fasene er knyttet opp mot forventningene som implementeringsteoriene rask tilkopling, frastøting, frikopling og translasjon er bygget på, for så å se om fasene preges mer av noen elementer i de ulike teoriene enn andre.

Lean er både en metode og en ledelsesfilosofi, hvor målet er å handle i tråd med et sett styrende prinsipper og overordnede målsettinger for å skape en Lean-organisasjon. Lean dreier seg i hovedsak om å levere kunde verdi, med minimalt tap av ressurser, gjennom å etablere flyt og visuell styring.

Jeg har tatt utgangspunkt i et mellomstort selskap som for noen år tilbake valgte å implementere Lean i organisasjonen. Dataene valgte jeg å samle inn gjennom kvalitative intervju, med et utvalg av både ledelse og ansatte, som på en eller annen måte har vært berørt av Lean-implementeringen. I innsamlet data fra min undersøkelse har jeg identifisert at fasene i implementeringsprosessen bærer preg av alle de ulike implementeringsteoriene.

Implementeringsprosessen har en sterk karakter av hierarkidoktrinen, hvor ledelsen til tider styrer stramt og detaljstyrt. Samtidig er ledelsen opptatt av å involvere og forankre de ansatte på bakkeplan, spesielt på prosjekter hvor Lean er besluttet implementert, noe som heller mot profesjonsdoktrinen. I tillegg til dette så ser man spor av translasjonsteorien, hvor tiltakene blir oversatt og i varierende grad omformet. Man kan se at implementeringsdoktrinene er mikset til hybrider, hvor det har oppstått en god blanding av de ulike implementeringsteoriene.

Forord

Dette er den avsluttende oppgaven ved masterstudiet i endringsledelse ved Universitet i Stavanger. De siste to årene har vært innholdsrike og spennende, hvor jeg har fått muligheten til å lære mye nytt. Samtidig har det vært en utfordrende og tidkrevende prosess, med tanke på kombinasjonen fulltidsstudent og hundre prosent jobb.

Jeg vil benytte anledningen til å takke selskapet jeg har brukt som forskningskilde. Jeg vil også takke informantene som velvillig stilte opp, brukte av sin tid og har delt av sin kunnskap og informasjon, slik at jeg kunne skrive og komme i mål med oppgaven.

Tusen takk til min veileder Kjell Arne Røvik for konstruktive og konkrete tilbakemeldinger. Du er en positiv person.

Det samme gjelder Sigrid, som på kort varsel har stilt opp som rådgiver og problemløser i denne prosessen. Takk til deg Sigrid, du er flink og klok.

Til slutt en varm takk til min kjære søster, Mariann. Du er en motivator og positiv som alltid.

Jeg vil ellers takke familie og venner som har bidratt med oppmuntrende ord i løpet av dette studie.

Gro Valsvik

1.0 Innledning

Organisasjoner preges i dag av stor tilgang på og eksponering av moderne og populære organisasjonsideer. Dette kan være alt i fra utforming av organisasjonsstruktur, styring og ledelse av organisasjoner, til hvordan kjerneaktivitetene bør organiseres og utføres. Noen av ideene skiller seg ut som særdeles kraftfulle, og kan i perioder få stor oppmerksomhet og legitimitet. Kjennetegnene ved disse organisasjonsideene er at de som regel har stor spredningskraft og fremstilles som universelle. De kan brukes over alt og i alle typer virksomheter. Ideene er selvbegrunnende, hvor ledelse og bidragsyttere bruker liten tid på argumentering og overbevisning for iverksetting av ideene. Ideene virker utløsende for lokale endringsaktiviteter i organisasjonene og sirkulerer som tidstypiske problembeskrivelser for organisasjoner. Ideene virker som filosofier som drar oppmerksomheten mot noen bestemte områder og problemstillinger i moderne organisasjoner og gir vanligvis frihetsgrad for lokale tilpasninger (Røvik, 2014).

Lean er en av mange moderne og populære organisasjonskonsepter. Prinsippet om Lean kan spores helt tilbake til begynnelsen av 1900-tallet, hvor Henry Ford praktiserte noen av Lean-tankegangens prinsipper. Dette bestod blant annet av lavt lagerhold og kort syklus på produksjon (Arnheiter og Maleyeff, 2005). Selve Lean-begrepet kom i bruk på slutten av 1980-tallet, hvor forskere ved MIT universitetet beskrev produksjonssystemet som skal gjøre mer, med mindre input. Bakgrunnen for Lean-tenkningen er bilindustrien, hvor ideene i hovedsak er hentet fra Toyotas bilproduksjonssystem. Denne produksjonsfilosofien som har fått navnet "Toyota Production System" (TPS), ble utviklet av japanske ingeniører, og bilbransjen på 1950-tallet. Systemet er kjent for å redusere sløsing i en kontinuerlig forbedringsprosess. Lean er både en metode og en filosofi. Enkelte organisasjoner konsentrerer seg om verktøy og metoder og prøver deretter å finne måter å anvende disse på i relevante problemstillinger. Andre organisasjoner ser på Lean som en ledelsesfilosofi, hvor målet er å handle i tråd med et sett styrende prinsipper og overordnede målsettinger for å skape en Lean-organisasjon. Implementeringsprosessen involverer mange, og for at implementeringen skal bli så effektiv som mulig vil det under implementeringsprosessen være nødvendig å fokusere på flere elementer, som en synlig ledelse, forankring, autonomi og kommunikasjon, samt kontinuerlig oppfølging og evaluering (Karp, 2014).

Jeg har i denne masteroppgaven valgt å gå nærmere inn på en mellomstor bedrift som har innført konseptet Lean. Jeg ønsker å vite hvorfor bedriften har valgt å adopterte Lean, hvordan implementeringsprosessen har forløpt, og finne ut hva utfallet ved innføring av Lean så langt.

Tross i at det finnes ulike implementeringsdoktriner som beskriver gode og klare måter å iverksette implementering på, besitter vi fortsatt liten kunnskap om hvilken utstrekning disse doktrinene benyttes, og hvilke effekter de har på utfallet. Implementering er ifølge Røvik den kritiske fasen for organisasjonen når en organisasjonsoppskrift skal tas i bruk. Måten denne fasen blir planlagt og gjennomført på er avgjørende for hvordan organisasjonsoppskriften blir tatt i bruk, og om den får de virkningene som den har til hensikt å skulle ha (Nygård og Røvik, 2014). Implementeringsfasen er med andre ord en avgjørende og krevende fase, som krever mye av både ledelsen og ansatte i organisasjonen som Lean implementeres i.

Når en organisasjon gjennomfører en større endring, som det å innføre og ta i bruk Lean, må en være forberedt på å møte motstand i forhold til selve iverksettelsen av Lean. Interesseforskjeller eller andre mer følelsesmessige forhold kan være årsaker til dette. Dette trenger ikke nødvendigvis være noe negativt, men kan ses på som fruktbart for organisasjonen ved at det bidrar til å skape diskusjon, og at viktige temaer ikke blir ubehandlet. Tempoet for implementering kan da kontinuerlig vurderes, slik at det blir tid nok til å lufte uenigheter. Ved implementering av Lean forventer vi gjerne at ledelsen har stor oppmerksomhet rettet mot selve implementeringsprosessen, men ofte viser dette seg å være begrenset. Ledelsen konsentrerer seg gjerne mer om overordnede, abstrakte prosesser når endring skal ledes, og glemmer de enkelte medarbeiders reaksjonsmønster (Karp, 2014).

På bakgrunn av dette ønsker jeg i denne oppgaven å finne ut av hvordan implementeringsprosessen i et mellomstort selskap ble planlagt, dens forløp og hvilket utfall implementeringen av Lean har fått. Vil Lean ha liten innvirkning på organisasjoners daglige aktiviteter som har stor betydning for selskapet, eller blir den implementert som et helhetlig tankesett som blir styrende for organisasjonens daglige gjøremål? Og hva skjer med Lean over tid, vil det kunne bli frastøtt eller forandret underveis i prosessen?

Innledningsvis i oppgaven vil jeg presentere Lean-konseptet, med litt historikk og hva som ligger i begrepet. Deretter vil jeg introdusere ulike teorier for implementeringsprosesser, og de ulike utfall som vil kunne oppstå ved bruk av disse. Videre vil jeg redegjøre for fremgangsmåten i forbindelse med utvelgelse, innsamling og analyse av data. Grunnlaget for

datainnsamlingen er en organisasjon som er godt i gang med implementering av Lean. Mine funn vil videre bli oppsummert og presentert. De to siste kapitlene vil være analysekapitlet og en konklusjon. I analysen vil funnene bli satt opp mot de ulike forventningene i implementeringsteoriene. Konklusjonen vil komme i form av en oppsummering av de viktigste funnene, samt svar på den overordnede problemstillingen.

2.0 Teoridel

I denne oppgaven vil jeg presentere et selskap, som jeg har gitt det fiktive navnet Multi. Multi har besluttet å implementere det mye omtalte tankesettet Lean. Beslutningen om innføring av Lean er tatt av moderselskapet, og mange av datterselskapene globalt sett er nå i gang med implementeringsprosessen. Multi har valgt å kommunisere dette som at organisasjonen er på en Leanreise, fordi konseptet er definert som en langsiktig og kontinuerlig prosess. Markedet til selskapet er i dag svært konkurranseutsatt. De siste årene har vært preget av en verdensomspennende økonomisk krise som har ført til generell reduksjon i markedet, og som har gitt utslag i sterkt reduserte resultater i bransjen. Videre har dette ført til etablering av effektivitetsprogrammer og forbedringstiltak, som anvendes for å holde tritt med disse endringene. Et konsept som har oppnådd stor internasjonal anerkjennelse og som benyttes mye i næringslivet er Lean. Bakgrunn for beslutning av implementering av Lean i Multi er at dette skal være et forbedringstiltak spesielt med tanke på pågående prosjekter som foregår i selskapet, samt å bedre konkurransevnen for nye prosjekter.

Multi er et datterselskap av et av Europas største entreprenørselskaper, som er etablert i 50 land og engasjerer 26 000 ansatte verden over. Som datterselskap av et stort konsern, har alle selskapene ansvar for sine forretningsområder. Multi har sitt ansvarsområde rettet mot olje- og gassindustrien på norsk sokkel. Selskapets organisasjonsstruktur består av en toppledelse, hvor hver direktør leder sin forretningsenhet. Selskapet er en tjenesteleverandør som gjennomfører prosjekter innen ulike disipliner. Selskapet har rundt 1000 ansatte som er plassert både på hovedkontor, over flere avdeling- og prosjektkontorer rundt om i landet, samt ved ulike on- og offshoreinstallasjoner. Multi har også produksjonsverksteder som produserer ulike deler til leveranse innenfor de ulike disiplinene. I løpet av selskapet sin tid i Norge har denne industrien og bransjen endret seg kontinuerlig. Selskapet har fulgt markedet og tilpasset seg nye modeller og strukturer. Nye arbeidsprosesser kreves som følge av nye behov, og selskapet markedsfører seg med å være en positiv pådriver og deltaker i fremtidige forbedringer innen ulike prosesser og prosjekter.

2.1 Lean

2.1.1 Lean - Historisk bakgrunn

Lean er en tenkemåte, en filosofi og systemtenkning med fokus på prosesser. Lean kommer opprinnelig fra "Toyota Production System" (TPS) og bilbransjen på 1950-tallet. Det har derfra spredt seg videre til andre bransjer og tjenester. Selv om Lean i utgangspunktet ble utviklet innen produksjonsindustrien, har konseptet også blitt tilpasset andre funksjoner, bransjer og miljø (Modig, 2012). Lean har med andre ord ikke bare vært med på å utfordre aksepterte masseproduksjonsmetoder brukt i bilindustrien, og synergi-skiftet mellom produksjon og kvalitet, men har også utfordret produksjons- og servicenæringen til å tenke nytt ved utførelse av mange av sine operasjoner, i et miljø preget av repetisjon og produksjon av stort volum (Holweg, 2007).

Toyota Motor Corporation startet i etterkrigstiden utvikling av fleksible produksjonslinjer basert på "just-in-time"-prinsippet (Wig, 2013). Just-in-time handler om å skape flyt i produksjonen ved å eliminere all lagerholdning, og kun å produsere det kunden trenger. Alle produktene "flyter" gjennom produksjonssystemet (Modig, 2012). Produksjonsmetoden forutsatte høy kompetanse og selvstendighet hos arbeiderne, samt et krav om at de ansatte hele tiden hadde fokus på forbedring og standardisering av arbeidet. Det ble skapt en ledelsesfilosofi basert på total kvalitetsledelse, som i hovedsak handlet om å sette kvalitet og kundetilfredshet i sentrum for alle prosessene i virksomheten. Kvalitetsrevolusjonen spredte seg på 1960-1970 tallet, og opererte i nesten samtlige japanske industriarbeidsplasser.

Toyota Production System (TPS) vekket for alvor interessen for forskere på MIT Universitetet i USA på 1980-tallet. Studien sammenlignet bilprodusenter fra hele verden og fant ut at selskapet Toyota skilte seg ut ved å prestere på alle områder. Da studien ble presentert, ble den introdusert som Lean, som på norsk har fått betydningen slank produksjon (Wig, 2013).

Det filosofiske grunnlaget bak Lean er dyptgående kunnskap og består av flere elementer. Først og fremst handler Lean om å forstå systemer. Alle tilstander og problemer som en ønsker å gjøre noe med er innebygget i et system, og forbedringer må derfor knyttes til systemforståelse. En virksomhet består av et samvirke av elementer for å oppnå systemets formål. Toyota la systemforståelse til grunn for utvikling av ledelsessystemer. Man skiller forklaringer som skyldes systemet ut fra forklaringer som skyldes forhold utenfor systemet.

Læring er noe som legges til grunn i Lean-tankegangen. Når en plan utarbeides for å løse en oppgave, må planen testes for å finne ut om planen var riktig. Dette vil da ifølge Wig skaffe oss kunnskap. Får vi ikke den virkningen vi ønsket da vi laget planen, er det viktig å finne ut hva som skjedde, for så å lage en ny og bedre plan. Forståelse for psykologi blir også et element som vil oppstå. Leder må sette seg inn i og forstå hva som motiverer de ulike medarbeiderne i organisasjonen. Sammen med elementene som nevnes ovenfor, vil en ifølge Wig kunne utvikle ekte lærende organisasjoner (Wig, 2013).

2.1.2 Lean-konseptet

En hyppig referert definisjon på Lean er følgende:

“A continuing agreement among all the firms sharing the value stream for a product family to correctly specify value from the standpoint of the end customer, remove wasteful actions from the value stream, and make those actions which do create value occur in a continuous flow as pulled by the customer.” (Womack & Jones, 1990)¹

Lean dreier seg om å levere kunde verdi, med minimalt tap av ressurser, gjennom å etablere flyt og visuell styring (Wig, 2013). Metoden skal med hjelp av ulike verktøy føre til effektivisering av drift, og handler i all hovedsak om å gjennomføre de riktige tingene på de riktige stedene, til rett tid og i riktig mengde. Samtidig må organisasjonen og de ansatte være fleksible og åpne for forandringer. Det er med andre ord en metode for å optimalisere prosesser ved å ta bort sløsing og det som er unyttig, og slik gjøre ting raskere og bedre. Det viktigste fokus som etableres gjennom Lean-konseptet er å se ting fra kundens side. En må stille seg spørsmålet: «Hva er det vi leverer av produkt eller tjeneste som gir verdi for kunden». Tid benyttet på arbeid deles i tre kategorier: verdiskapende, ikke-verdiskapende men nødvendig, og ikke-verdiskapende og unødvendig. Lean-konseptet skal optimalisere de verdiskapende aktivitetene, videre redusere de ikke-verdiskapende men nødvendige aktivitetene, og fjerne de ikke-verdiskapende og unødvendige aktivitetene.

De aktivitetene som ikke er verdiskapende kalles sløsing. Innenfor Lean-tankegangen er sløsing vanligvis delt inn i 7 kategorier:

1. Transport – frakt av varer
2. Lager – lagring av produkter

¹ <http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/hva-er-lean>

3. Bevegelse – for eksempel gå til kopimaskin, strekke seg etter ting etc
4. Venting – vente på produkter eller at andre skal gjøre ferdig sitt steg i arbeidsprosessen
5. Overproduksjon – produsere for mye av et produkt
6. Over-prosessering – lage noe finere enn nødvendig eller bearbeide det mer enn nødvendig
7. Defekter – ødelagte maskiner eller produkter, omarbeid

Gjennom Lean benyttes mange verktøy og oppskrifter, men de fem grunnleggende prinsippene for Lean er: optimalisere kunde verdi, kartlegge verdistrøm, skape flyt i prosessen "flow", etterspørsel-basert produksjon "pull" og forbedre verdistrømmen kontinuerlig, eller med andre ord å etterstrebe perfektjon (Wig, 2013). Å jobbe ut i fra Lean-prinsippene vil enkelt sagt medføre at en gjennom involvering og samspill med alle medarbeidere driver et systematisk forbedringsarbeid med kundens behov i fokus. Det vil si at bedriften leverer akkurat det kunden vil ha, når kunden vil ha det. Bedriften har fokus på kontinuerlige forbedringer gjennom team-arbeid (Womack, Jones og Roos, 1990).

1. Optimalisere kunde verdien

Dette handler om å produsere akkurat det kunden trenger, ikke mer og heller ikke mindre. Kunden er mest interessert i nytteverdien av produktet eller tjenesten. Har ikke virksomheten definert hva som er nytteverdien for kunden, vil heller ikke virksomheten kunne skille ut de aktivitetene som ikke skaper verdi.

2. Kartlegge verdistrøm

Verdistrøm sier noe om hvordan et verdiskapende produkt flyter gjennom prosessen fra råvare til ferdig produkt. Verdistrømmen må identifiseres og dernest må man legge opp til å fjerne de aktiviteter som ikke skaper verdi for kunden. Orden sløsing, eller «spill» - er et sentralt begrep i denne sammenhengen, hvor siktemålet nettopp er å redusere spill.

3. *Skape flyt i prosessen (Flow)*

Dersom verdistrømmen blir identifisert, kan man også fjerne aktiviteter som ikke gir en jevn flyt ("Flow"). Dette betyr at aktiviteter og ressurser kan bevege seg mot sluttbruker uten å stoppe opp. Stopp kan bety både lager og venting.

4. *Etterspørselsbasert produksjon (pull)*

Etterspørselsbasert produksjon ("Pull") handler om at neste ledd i arbeidsprosessen definerer hva foregående ledd skal levere (tid, sted, kvalitet, produkt, antall). I stedet for å gjøre en aktivitet så raskt som mulig, for så vente på at det neste leddet trenger dette, blir aktiviteten heller gjort når det trengs. Dette kan løses ved å bruke en form for signalstyring. Ved denne metoden tilnærmes det en balanse mellom etterspørsel og tilbud, og virksomheten unngår aktiviteter som fører til stopp, lager og omarbeid. En forutsetning for at denne prosessen skal lykkes, er at det kreves god oversikt og visuell styring. Det vil si at alle som er med i denne prosessen følger med og lytter, slik at prosessen blir styrt i kundens takt.

5. *Kontinuerlig forbedring av verdistrømmen*

Innsatsen for utvikling og vedlikehold av kultur blant de ansatte for kontinuerlig forbedring gjennom reduksjon av sløsing i alle ledd i organisasjonen (Røvik og Ravndal 2014:310). Det skal ikke aksepteres feil, og når feil oppdages skal man stoppe produksjonen og finne rotårsaken til feilen med en gang for å unngå flere feil (Wig, 2013).

Womack og Jones (2003) skriver at for å lykkes med å implementere Lean, må konseptet implementeres som en filosofi. For å kunne anvende den praktiske delen av Lean-konseptet, må Lean-tankegangen være etablert hos samtlige ansatte i organisasjonen. De ansatte "på gulvet" er de som skal drive det praktiske forbedringsarbeidet, i form av en "bottom-up"-tankegang, og det er derfor viktig å legge til rette for opplæring og involvering i Lean av alle ansatte i organisasjonen. Lean-initiativet må også være forankret i ledelsen. Det er essensielt at ledelsen legger til rette for en slik type organisering, samt klarer å skape en forståelse blant de ansatte for at Lean vil være til det bedre for alle i organisasjonen.

2.2 Implementeringsteorier - Når Lean skal implementeres i organisasjonen

En organisasjon består av mennesker og grupper av mennesker, og hvordan disse menneskenes samhandling skaper endringer i hverdagen. Endring består også av nye oppskrifter, strategier, oppgaver, struktur og kultur. Organisasjoner blir i nyere organisasjonsteori betraktet som systemer (Jacobsen, 2012). De elementer som utgjør selve produksjonskjernen i organisasjonen er oppgaver, mennesker og teknologi. Elementer som påvirker selve produksjonen er selve strukturen i organisasjonen, det vil si mål og strategi, formell struktur, organisasjonskultur og maktrelasjoner. Mål er hva organisasjonen ønsker å oppnå, mens strategien er hvordan man skal oppnå dette. Den formelle strukturen går på hvordan organisasjonen er bygd opp. Henry Mintzberg (1979) har laget en oversikt over hvilke strukturelle dimensjoner som kan brukes for å beskrive den formelle, normative strukturen i en organisasjon. Dette består blant annet av stillingen til enkeltindividet i organisasjonen. Videre beskrives organisasjonen og hvordan den er inndelt i forhold til avdelinger, enheter og kontorer. En tredje strukturell dimensjon går på hvordan beslutningssystemet er utformet, det vil si hvor i hierarkiet det blir tatt beslutninger. Organisasjonskulturen er de grunnleggende antakelsene, normer og verdier som finnes blant de ansatte i en organisasjon. Maktrelasjoner går ut på at noen kan tvinge noen til å gjøre noe de ikke ønsker. Dette kan komme frem i for eksempel strukturen, der noen er tillagt formell makt gjennom sin posisjon, eller det kan være uformell makt som for eksempel hva slags personlig utstråling en har. Disse elementene vil henge sammen, og i praksis kan dette bety at dersom et element blir endret, kan også de andre elementene bli endret. En organisasjon er selvsagt også avhengig av sine omgivelser. Det oppstår en slags avhengighet mellom en organisasjon og de delene av omgivelsene som kontrollerer de ressursene som organisasjonen trenger. En bedrift som opererer i et marked må selge produkter eller tjenester som noen er villige å betale for, slik at bedriften får inn nok ressurser. En bedrift må med andre ord levere noe til omgivelsene som oppleves som nyttig for aktører utenfor organisasjonen. Det vil til enhver tid være oppfatninger og antakelser om hvordan en organisasjon skal se ut. Organisasjoner som ikke tar hensyn til slike oppfatninger, kan fort bli oppfattet som umoderne og kan miste sin legitimitet blant sentrale aktører i markedet (Jacobsen, 2012).

Det er flere grunner til at organisasjoner motiveres til å implementere populære organisasjonsoppskrifter. DiMaggio og Powell skiller mellom tre grunner for hvorfor organisasjoner velger å adoptere organisasjonsoppskrifter. Det første er tvangsmessig adoptering. Dette innebærer at organisasjoner gjennom lov og forskrifter pålegges å innføre

en organisasjonsoppskrift. Den andre er normativt basert adoptering, som refererer til implementering som skjer i følge av ulike faggruppers og profesjoners felles normer, verdier og kunnskaper. Den tredje grunnen til implementering av organisasjonsoppskrifter er mimetisk adoptering. Dette handler som regel om at organisasjoner i situasjoner er preget av stor usikkerhet og vil kopiere andre organisasjoner som blir oppfattet som suksessrike og som har anseelse. I noen tilfeller er dette en bevisst og planlagt strategi (Christensen, 2009).

Organisasjonen som jeg presenterer er i gang med implementeringen av organisasjonsoppskriften Lean, gjennom å nedfelle organisasjonsoppskriften i kultur, struktur, rutiner og prosesser. Lean har til hensikt å integreres i de ansattes tankegang og følgende bli til praksis i bedriften, for så å oppnå de resultatene bedriften har satt for seg (Røvik, 2014). Implementering betyr i hovedsak å iverksette en ide, hvor prosessen dreier seg om å ta steget fra prat, til å utføre handling (Rolfsen, 2014). I følge Røvik er implementering den kritiske fasen for organisasjonen når en organisasjonsoppskrift skal tas i bruk. Dette fordi måten denne fasen blir planlagt og gjennomført på, er avgjørende for hvordan organisasjonsoppskriften blir tatt i bruk og får de virkningene som den har til hensikt å skulle ha (Røvik, 2014). At oppskrifter blir formelt adoptert, er ikke ensbetydende med at de blir iverksatt og får styrende virkninger på aktiviteter i organisasjonen (Christensen, 2009).

Det finnes mange teorier om endring og implementering. I denne oppgaven vil jeg ta for meg fire implementeringsteorier; rask tilkøpling, frastøting, frikøpling og translasjon. Av disse teoriene vil man kunne utlede mer spesifikke antakelser - eller hypoteser – om hvorfor Lean-prosesser utløses, hvordan de vil forløpe, og hvilke effekter det vil kunne ha på de organisasjoner der Lean forsøkes innført. Slik sett kan teoriene anvendes for å analysere hvilke utfordringer som er knyttet til implementering av Lean i en mellomstor bedrift.

På denne bakgrunn blir min presiserte problemstilling følgende:

«Fokus rettes mot en mellomstor bedrift som har innført konseptet Lean - Hvorfor har bedriften valgt å adopterte Lean, hvordan har implementeringsprosessen forløpt, og hva er utfallet ved innføring av Lean så langt?»

2.2.1 Rask tilkøpling

Røvik (1998) skriver at den instrumentelle tankegangen er dominerende i denne teorien. Dette betyr at organisasjonen blir oppfattet som et instrument for å oppnå et mål. De ansatte i organisasjonen handler formålsrasjonelt ved utførelse av sine oppgaver, og resultatene av handlingene blir som regel som ønsket. Dette kommer ofte til uttrykk ved at selve organisasjonsstrukturen er utformet på grunnlag av mål-middel vurderinger, og at dette er en avgjørende faktor for medlemmene i organisasjonens handlemåte ved utføring av oppgavene. Organisasjonsstrukturen er formell og består seg av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva, og hvordan de ulike oppgavene skal utføres. Organisasjonsledelsen kan i ulik grad påvirke og gjøre bruk av både sitt eget og andres handlingsrom, i tillegg til å evne rasjonell kalkulasjon og politisk- og sosial kontroll. Når en organisasjon bestemmer seg for å implementere en bestemt organisasjonsoppskrift, så kan denne uproblematisk implementeres nokså raskt. Konseptet fremstilles gjerne som at verktøyet er ferdigutviklet og klart til å tas i bruk. Det tar ikke lang tid før tilpasningen er koplet til organisasjonen. Positive resultater antas å oppstå raskt etter implementering, forutsatt at implementeringen er gjort på riktig måte. Populære organisasjonsoppskrifter betraktes som standardiserte og kan tilpasses alle typer organisasjoner (Christensen, 2009).

I følge Røvik finnes det noen globalt sirkulerende doktriner om implementering. Dette kalles implementeringsdoktriner, og er i dette tilfelle en samling av eksplisitt uttrykte antakelser og læresetninger om god implementering og tilhørende gjenkjennbare implementeringspraksiser (Røvik, 2014). Hierarkidoktrinen beskrives som en av disse implementeringsdoktrinene, og har et tydelig utspring fra teorien om rask tilkobling. Hierarkidoktrinen går ut på at implementeringsprosesser blir drevet frem gjennom myndighet og kyndighet. Makten til å reforme og påvirke endring sitter på toppen av hierarkiet, det vil si toppledelsen, og iverksettes nedover i organisasjonen. Ledelsen har den nødvendige kraften som må til for å gjennomføre vedtak nedover og utover i organisasjonen (Røvik, 2014). Toppledelsen er også sentral i informasjonsstrømmer og helhetsperspektivet i organisasjonen, og har den formelle makten til endring hvis man møter motstand (Jacobsen, 2012). Ledelsen vil være den viktigste pådriveren for at ideen skal spres ned i de ulike avdelingene, noe som kalles for "Top-down-orientering" (Røvik, 2007). Top-down-orientering forutsetter at det kan pekes ut suksesskriterier for god implementering. Det er med andre ord basert på til flinkere virksomheten er på planlegging, styring og gjennomføring av implementeringen, desto mer effektivt vil virksomheten operere (Rolfen, 2014). Virksomhetens problemer og utfordringer

som måtte oppstå, skal til enhver tid være belyst hos ledelsen. Siden toppledelsen ser for seg hvordan ideen skal implementeres, vil ofte underavdelinger og enheter ha liten frihetsgrad ved oversetting av ideen. Lokale tilpasninger vil være begrensede fordi toppledelsen har definerte rammer rundt implementeringen. Derimot skal de enkelte ledd i iverksettelseskjeden forutsettes å være ledelsens lojale redskaper for best mulig iverksetting. Toppen av hierarkiet må være sikre på at vedtak blir implementert utover i organisasjonen, og at det gis tilsiktede effekter. Dette kan blant annet gjøres ved detaljstyring, og ved å skrenke inn på frihetsgrader som hver avdeling eller ledd i iverksettelseskjeden har til å velge mellom ulike løsninger. Deretter må det sørges for tilsyn og etterlevelse av at vedtak er blitt implementert. Dette skal videre sørge for at resultat er i tråd med målsetningene som er vedtatt (Røvik, 2014).

2.2.2 Frastøting

Frastøting kan koples til institusjonell teori innen organisasjonsteorien (March og Olsen 1989; Selznick 1949; 1957). Begrepet kulturperspektivet blir også ofte benyttet i en institusjonell sammenheng (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik 2009). I en institusjonell tankegang der forestillingen om at organisasjoner er komplekse, verdibærende, mindre fleksible og tilpasningsdyktige, vil også forestillingen være at organisasjonen er lite mottagelig for raske og store endringer. Det vil kunne oppstå en generell motstand på endringer, som antas å ville bryte med organisasjonens formål og verdier (March og Olsen 1989). Institusjonelle organisasjoner utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, og vil ha nødvendige kvaliteter som gjør at de kan løse oppgaver bedre og kunne utvikle et sosialt fellesskap. Den grunnleggende handlingslogikken som er knyttet til organisasjonskultur er ifølge March og Olsen (1989) logikken om "passende atferd". Dette betyr at når beslutninger skal begås i en organisasjon, blir handlingsregler benyttet for å koble situasjon og identitet. De kulturelle og uformelle reglene er rettet mot fortiden, og man handler i samsvar med erfaringsbaserte regler som har fungert godt i tidligere situasjoner. Aktørene lærer seg gjennom kulturen hva som er passende.

Uformelle institusjonelle normer og verdier vokser gradvis frem gjennom naturlige utviklingsprosesser, hvor organisasjonen etter hvert vil tilpasse seg indre press og ytre press. Prosessene er uintenderte og skaper kulturen i organisasjonen. Indre press representerer de uformelle normene og verdiene som organisasjonsmedlemmer tar med seg inn i organisasjonen. Dette kan for eksempel være sosial bakgrunn eller uformelle normer fra en

bestemt profesjon. Ytre press er gjerne aktører i omgivelsene som organisasjonsmedlemmer samhandler mye med, enten for tilførsel av ressurser eller for tjenester som leveres, og som videre får betydning for de institusjonelle trekkene som utvikles. Dette oppstår fordi det kan være kritisk hva disse aktørene vil foreta seg. Selznick klassiske studie av en organisasjon viser et eksempel på dette, hvor organisasjonen gjennom press fra berørte næringsinteresser ble påvirket på ulike måter i sin virksomhet. Man kan for eksempel tenke seg ulike direktoraters kultur vil være påvirket av et overordnet departement sine normer og verdier. Ledelse i et institusjonelt perspektiv kan beskrives som todelt. På den ene siden skal de sørge for at de etablerte, uformelle normene og verdiene oppnår gode vekstvilkår, samt at disse blir utviklet og sikret. Dette kan bidra til at endringer forhindres, for å verne om kjernen til organisasjonens kultur. På den andre siden så skal ledelsen bidra til endring, noe som vil innebære et visst rom for selvstendig handling (Christensen, Lægred, Roness og Røvik 2009).

Profesjonsdoktrinen for implementering har en grunnleggende forbindelse til det institusjonelle perspektivet. Iverksettingsprosessen forankres og drives frem nedenfra og videre oppover i organisasjonen. Den bærende profesjonen i organisasjonen er den sentrale kraften i implementeringen av organisasjonsideen. Tanken om at det er de ansatte som besitter kunnskap og innsikt om organisasjonen, gjennom formidling, håndtering og bruk av egne erfaringer nedfelt i fagfellesskapet, også er de som vanligvis vet hva som fungerer og som ikke fungerer i praksis. For å gi autoritet i implementeringsprosessen, må det ifølge profesjonsdoktrinen brukes av de konstruktive og kritiske profesjonene i en organisasjon. De ansatte er representert i alle ledd og har dannet seg et fellesskap gjennom både fag og verdier. De har også gjensidig tillit og forståelse til hverandre, uavhengig av hvor man befinner seg i organisasjonen. De ansatte stoler på hverandre og har tillit til at organisasjonsideen blir implementert av kyndige medlemmer. Disse blir betraktet som lojale og ansvarsfulle ansatte, og har opparbeidet seg en grad av lojalitet, og som har til hensikt å implementere det som er til det beste for organisasjonen. Den regjerende tanken er også at ledelse innehar begrenset kompetanse om organisasjonen som praksisfelt, samt begrenset myndighet til å kommandere endring (Røvik, 2014). Implementering blir sett på som en oversettelse fra en organisatorisk sammenheng til en annen, og vil innebære omforming av lokal praksis med utgangspunkt i gitte verktøy. På denne måten vil praksis knytte til seg mening og verdier som er symbolske og normative måter (Rolfsen, 2014).

Implementeringsprosessers avgjørende utfall vil være graden av organisasjonsmedlemmenes involvering i organisasjonskonseptets prosesser, og hvor godt forankret dette er hos organisasjonsmedlemmene (Røvik, 2014). Et konsept som skal implementeres, kan vise seg å være for "enkelt" ved at det ikke er tatt høyde for den kompleksiteten av problemer og utfordringer som skal håndteres i hverdagen. Konsepter som er erfaringsbaserte og skapt gjennom lang tid og prøving, er mer hensiktsmessige enn populære eksterne konsepter. De vil gjerne også fremstilles som vage ideer som er tatt ut av sin opprinnelige kontekst, og som er blitt forenklet og popularisert. Når disse forsøkes iverksettes i en kompleks organisasjon, vil det ofte vise seg at de ikke passer inn der, og det vil skje en kompatibilitetstest i forhold til tradisjonene. Dette gjelder grunnleggende normer og verdier som er ivaretatt i en organisasjon, men også at oppskriftene er for enkle ut i fra den kompleksiteten arbeidsprosessene innehar i organisasjonen. Dersom dette erkjennes når et konsept innføres, kan utfallet bli at en støter fra seg konseptet, det vil si at forsøkene på å iverksette dem opphører (Røvik, 1998).

2.2.3 Frikopling

I organisasjonsteorien er teorien om frikopling basert på innsikter innen myteperspektivet. I organisasjonsteorien blir dette ofte koblet til det nyinstitusjonelle perspektivet, som er basert på arbeid av amerikanske forskere som Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell og Scott. Hovedpåstanden i den nyinstitusjonelle teorien er at organisasjonen befinner seg innenfor institusjonelle omgivelser, hvor det finnes sosialt skapte og legitimerede normer for hvordan moderne organisasjoner bør opptre og bør være utformet (Røvik, 2014). Organisasjoner forsøker videre å inkorporere disse normene og reflektere disse utad. På overflaten vil organisasjoner virke mer like hverandre og ha en slags felles systemidentitet, og vil være opptatt av verdier i omgivelsene som er mer skiftende.

Systemidentiteten er skapt ut i fra en forestilling om at organisasjoner har relativt like systemer, som består av de samme komponentene som mål, ledelse, formell struktur, organisasjonskultur, personalhåndtering, kvalitetssystemer, resultatrapportering og revisjon. Institusjonaliserte oppskrifter kjennetegnes med at de ikke er totalløsninger for hvordan man former en helhetlig organisasjon, men at det kun blir brukt elementer av oppskriften. De tilpasses lokalt i den enkelte organisasjonen og gir organisasjonen frihetsgrad til å utvikle egne versjoner av oppskriftene. De mest utbredte oppskriftene har gjerne også opparbeidet seg

distinkt litteratur, ofte oversatt til flere språk. Oppskriftene fremstilles som oppfinnelser gjort av kjente autoritære ledere eller konsulenter, med referanser til tidligere internasjonale og velkjente organisasjoner, som har tatt i bruk oppskriftene med stor suksess. De presenteres som universelle, hvor redskapene kan brukes av alle organisasjoner uavhengig av lokalisering, størrelse, etc.

De sosialt skapte normene i disse omgivelsene kalles for myter. En myte er en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme deler av organisasjonen. Det vil ikke være en oppskrift på en totalløsning på hvordan man former en hel og kompleks organisasjon. Den enkelte oppskrift kan betegnes som en komponent og kjennetegnes ofte med at den begeistrer og vekker oppsikt, og vil være et forbilde for flere organisasjoner. Mytene spres ofte raskt gjennom imitasjon, og tas gjerne inn i organisasjoner uten at det gir instrumentelle effekter, men fungerer som regel kun som et "utstillingsvindu". Ledere kan for eksempel formidle at de ønsker å utføre en organisasjonsendring slik at omgivelsene tror at disse blir satt ut i live, mens det i virkeligheten blir gjort lite for å utføre endringene. De generelle ideene og det tidsriktige leder ofte til at myter blir til moter, noe som en organisasjon har innenfor en tidsperiode, inntil dette går av moten og nye moter kommer til. Rasjonaliserte myter kjennetegnes som regel ved at de blir presentert som et effektivt redskap for å oppnå et mål, og ved hjelp av vitenskapelige argumenter skaper en overbevisning om den er et effektivt virkemiddel for å oppnå visse organisatoriske mål. Imidlertid så opplever organisasjoner ofte at virkningene av adopteringen ikke ble som forventet (Christensen, Lægroid, Roness og Røvik, 2009).

Selv om populære organisasjonsoppskrifter ofte er for enkle i forhold til kompleksiteten i oppgavene organisasjonen skal løse, samtidig som de også er i konflikt med grunnleggende verdier i organisasjonen, vil organisasjoner oppleve press fra omgivelsene om innlemming av tidsriktige organisasjonsoppskrifter. Ledelsen i organisasjoner må forholde seg til problemstillingen om hensynet til effektivitet, som sier at man må holde fast ved innarbeidede og erfaringsbaserte løsninger, og hensynet til å ta opp moderne organisasjonsoppskrifter, som gir organisasjonen ekstern legitimitet. Å løse denne problemstillingen kan gjøres ved at ledelsen i organisasjonen velger å adoptere organisasjonsoppskriften ved kun å implementere oppskriften inn i toppledelsen, men trykker ikke på for å implementere den lenger nede i organisasjonens praksisfelt. Organisasjonsoppskriften vil da kunne holdes frikoplet, slik at den i liten grad får styrende innvirkning på aktivitetene som er av stor betydning på organisasjonens ekspertise på produksjon av vedtak, varer og tjenester på en effektiv måte

(Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik 2009). Med andre ord så sier man at man har implementert et moderne konsept, mens de daglige aktivitetene er nokså upåvirket av dette skiftet (Røvik, 1998).

Disse tre teoriene favner ikke hele spekteret av mulige utfall av forsøk på å iverksette organisasjonsoppskrifter. Teoriene tar ikke godt nok høyde for tidsaspektet ved implementeringsprosesser som kan utspilles over lang tid. Jeg vil derfor også ta med translasjonsteorien, som også tar hensyn til tidsaspektet, og som modifierer og supplerer de tre teoriene ovenfor.

2.2.4 Translasjonsteorien

Denne teorien ble utviklet av franske sosiologer og nordiske organisasjonsforskere i perioden fra midten av 1980-tallet til midten av 1990-tallet (Serres, 1982; Latour, 1987; Czarniawska og Joerges, 1996; Czarniawska og Sevon, 1996). Fremgangsmåten er at ideer og idérepresentasjoner skal overføres mellom organisasjoner, og ikke fysiske gjenstander. Translasjonsteorien skal fange inn aspekter som gjelder tilgang til, overføring, mottak og bruk av ideer i organisatoriske sammenhenger. Dette handler om hva en organisasjon skal gjøre med oppskriften, og hvordan disse blir tolket når de blir ført inn i en ny kontekst. Oversettelse er et sentralt begrep, hvor praksis og ideer omformes ved overføring mellom ulike organisatoriske sammenhenger. Dette kan ha stor betydning på det som skal oversettes og hvordan oversettelsen foregår. Det kan være ulike grunner til hvorfor organisasjonsideer oversettes. Noen oversettelser kan foregå uten at det var planlagt, og helt ubevisst. 1980-årene var preget av at det ble forsøkt å overføre japanske virksomheters bedriftskulturer til vestlige organisasjoner. Mye ble lagt til og mye trukket fra på disse ide-reisene uten at det var bevisst (Lillrank, 1995; Røvik og Ravndal, 2014). I andre tilfeller kan det være mer kalkuleerte situasjoner, hvor det blir gjort overslag over de delene av konseptet som for eksempel gir økonomisk uttelling. Rasjonell kalkulert oversettelse kan også være basert på lederes erfaring med at innføring av nytt konsept vil kreve en omfattende endring i organisasjonen, noe som er ressurskrevende. Det kan da være lettere å løse dette med å justere konseptet slik at det passer til den eksisterende strukturen. En annen type rasjonell kalkulert oversettelse er å tilpasse konseptet de lokale tradisjonene. For at en organisasjon skal kunne holde på sin egen identitet, samtidig som den tar inn det nye konseptet i organisasjonen, kan en velge å foreta en mild

oversettelse av konseptet. Dette kan være så enkelt som å gi det generelle konseptet et lokalt navn (Røvik, 1998).

Det er to sentrale delprosesser som legger grunnlaget for oversettelsen (Røvik, 2014). Dekontekstualisering er fasen hvor man gir praksisen en idemessig representasjon. Man gjør praksisen om til et konsept, beskriver konseptet, og gir det et språklig uttrykk. Kontekstualisering er fasen hvor den språksatte versjonen blir introdusert og omsett i en ny organisatorisk sammenheng. De personene som skal hente ut en praksis fra en organisasjon (dekontekstualiserere), er ofte ikke de samme personene som skal implementere ideen i en organisasjon (kontekstualiserere). Dette kan resultere i at ideer kommer ut av den sammenhengen som de opprinnelig var tilegnet, og kan medføre at ideene går i ulike og uforutsigbare retninger. Dersom mange personer er involvert i prosessen, kan dette også påvirke fremdrift.

I kontekstualiseringsprosessen skal en organisasjonsoppskrift implementeres og oversettes til praksis i en organisasjon. Når oppskriften implementeres, vil den komme inn i en helt ny sammenheng. Dette kan være fysiske strukturer som bygning, kontor, maskiner etc., men det vil også være en ny sammenheng i form av den formelle strukturen og organisasjonskulturen. Mens organisasjonens strategi og mål ofte er nedskrevet som handlingsplaner, vil også "ikke-nedskrevne" normer og retningslinjer i organisasjonskulturen foreligge. Disse normene baseres på underliggende verdier og antagelser. Selv om de ikke er synlige, må de regnes inn som en sterk dimensjon i organisasjonens totale kontekst. Man må også regne med at de som allerede jobber i denne organisasjonen har opparbeidet seg en kunnskap og ulike metoder å jobbe på, og det kan da oppstå konflikter og motarbeidelse av nye ideer.

Røvik (2007) skriver at det vil være ulike arenaer og aktører som involveres når en idé skal oversettes til praksis i en organisasjon. Når en idé skal overføres til praksis, kan den "Den hierarkiske oversettelseskjeden" benyttes. Ofte vil en idé komme inn via toppledelsen i organisasjonen. Toppledelsen vil da være den viktigste pådriveren for at ideen skal spres ned i de ulike avdelingene. Dette kalles for "Top-down-orientering". Videre vil en problembetinget søking etter løsninger oppstå. Toppledelsen er som regel de som tar beslutninger for at en ide skal implementeres. Virksomhetens problemer og utfordringer skal til enhver tid være belyst hos ledelsen, og idéer som skal implementeres har som regel til hensikt å være løsningene på noen av utfordringene til virksomheten. Selve implementeringsprosessen blir styrt sentralt. Siden toppledelsen ser for seg hvordan idéen skal implementeres, vil ofte underavdelinger og

enheter ha liten frihetsgrad ved oversetting av ideen. Lokale tilpasninger vil være begrensede fordi toppledelsen har definerte rammer rundt implementeringen.

Prosessene i en hierarkisk oversettelseskjede er at idéen som er oversatt starter ved toppledelsen og går nedover i systemet. Til lenger ned i systemet ideen går, desto mer blir ideen oversatt til lokale forhold. Innholdet av ideen blir mer konkret etter hvert som den kommer ned i systemet, grunnet at hvert nivå får en lokal oversettelse og tilpasning. Selv om den hierarkiske modellen i mange tilfeller stemmer med våre antagelser, så sier Røvik (2007) at man må justere og supplere disse antagelsene når en tar i bruk den hierarkiske oversettelsesmodellen. Ikke alle organisasjoner er bygd opp rundt den hierarkiske styringskjeden. Det vil være ulike typer utviklingsarenaer overfor bestemte enheter i en organisasjon, og disse enhetene vil hente inn idéer til organisasjonen fra disse utviklingsarenaene. Idéer hentes fra utsiden og inn i organisasjonen, ikke bare på ledelsesnivå, men også inn fra et lavere nivå i organisasjonen. Ansatte i for eksempel kunnskapsbedrifter, er mer og mer bevisste sine behov, og har gode analytiske ferdigheter til å tilegne seg nye organisasjonsidéer. Ledelse i en organisasjon hvor det utføres fysisk arbeid er lettere å kontrollere, enn en moderne virksomhet som arbeider analytisk og intellektuelt. Da vil gjerne nettverksdoktrinen gjelde, hvor implementeringsprosessen drives frem gjennom nettverk, eventuelt partnerskap av deltakere fra ulike instanser. Autoriteten er flytende, og den trenger verken være knyttet opp i mot et hierarki eller starte på bunnen av organisasjonen. Autoriteten kommer frem basert på at aktøren fremstår som motivert og dedikert, og ønsker det beste resultatet på vegne av nettverket. Veien blir til mens man går, det legges stor vekt på hvilken sammenheng man er i, og det fokuseres på at implementeringsprosessen er en læringsprosess, der organisasjonen har mulighet for å endre organisasjonstankegangen i løpet av implementeringsprosessen. En ønsker at så mange som mulig skal få eierskap til implementeringen, og det vil derfor være bred deltakelse. Legitimiteten øker, og sannsynligheten for at implementeringen blir vellykket er derfor større (Røvik, 2014). Også tidsaspektet spiller en rolle. Generelt kan en si at langsiktig og skrittvis implementering bidrar til en større grad av eierskap til Lean (Rolfen, 2014).

Oversettelse har flere sett med måter og regler for iverksetting av organisasjonsidéen. Dette er blant annet innskrivingsregler, som handler om "å tolke en ide inn i den lokale kontekstens rom og tid" (Røvik, 2007:301). Lokalisering er et begrep som det refereres til, og betegner at en generell idé settes inn i en lokal organisasjonssammenheng, slik at den over tid vil kunne tilskrives lokale referanser. Man tilpasser idéen i en ny lokal sammenheng, slik at det gir

mening for de ansatte i organisasjonen. Idéer som implementeres i en ny organisasjon har som regel ikke noen lokal historie, og man kan skrive ideen inn i lokal tid. Typisk for dette er å konstruere en historie for å rettferdiggjøre hvorfor en har implementert idéen. Det er også vanlig å gi idéen et lokalt navn.

Også regler for hvilken frihet oversetteren har til å omforme ideen er vesentlig. En ide som implementeres skal ofte gjengi og gjenskape, mens i andre sammenhenger er det kun rammen rundt ideen som brukes og som skal være inspirasjonskilden for organisasjonen. Dersom man står fritt til å oversette et uendelig antall elementer fra ideen, kan man gå i fellen med og ikke finne de opprinnelige fellesnevnerne og mønsteret for ideen.

De vanligste oversettelsesreglene er kopiering, addering/fratrekking og omvandling. I følge Røvik (2007) betyr kopiering at man henter ut en praksis fra en sammenheng, beskriver praksisen grundig, og setter den så inn igjen i en organisatorisk sammenheng på en slik måte at praksisen med få endringer gjenskapes i den nye organisasjonen. Ofte vil kopiering henge sammen med hvor oversettbart det som skal overføres er. Dersom det er lett å lage en idémessig representasjon av praksisen, er påstanden at det er lettere å kopiere denne praksisen og gjenskape denne i egen organisasjon.

Addering og fratrekking vil si at det ved en idemessig representasjon er lov å legge til, og eventuelt trekke fra når en praksis skal oversettes og overføres til en annen organisasjon. Grunnlaget til at denne metoden blir brukt er for å slippe omfattende og ressurskrevende endringer. Omvandling er en endring av praksis, både i innhold og form. I stor grad vil den overførte varianten av praksis bli utviklet lokalt. Organisasjoner ønsker gjerne ikke en direkte kopiering av en praksis, men kun å bruke den som en inspirasjonskilde. Organisasjonen har stor frihetsgrad ved implementeringen av praksisen, forutsatt at praksisen ikke er av en slik karakter at den er forankret i prosedyrer eller lovverk.

2.2.5 Forventninger til funn: implementeringen av Lean i Multi

Ut ifra de fire teoriene som er beskrevet ovenfor, kan jeg forvente at organisasjonen jeg studerer har lagt en eller flere av de ovennevnte implementeringsteoriene til grunn. Røvik skriver at hierarkidoktrinen har styrket seg de siste årene. Den er i mange tilfeller dominerende og styrende for implementeringsprosesser i tilknytning til gjennomføring av endring i organisasjoner. Ambisjonen kan i utgangspunktet være at de ansatte skal få større

handlefrihet til å velge de lokalt beste løsningene under implementeringen, men at det motsatte ofte skjer på grunn av noen relevante mekanismer. I organisasjonen jeg studerer kan det i utgangspunktet ha blitt lagt vekt på at Lean skal implementeres utover og nedover i organisasjonen langs den hierarkiske iverksettingskjeden, fra ledelse, via utpekte Lean-ledere og nedover til ulike avdelinger og prosjekter. Imidlertid så kan det forventes at organisasjonen vil erfare utover i implementeringsprosessen at det oppstår utfordringer ved flere ledd i kjeden. Måten dette da kan repareres på, og som vil være i tråd med hierarkidoktrinen, er å skjerpe den sentrale detaljstyringen ved implementeringen. Dette kan komme til uttrykk ved økt tilsyn fra sentral konsernledelse, fra ledelsen i organisasjonen eller ved å benytte seg av opplæring av flere dedikerte Lean-ledere.

Rask tilkøpling kan være et utfall ved implementering av Lean-konseptet. Ut fra rasjonell teori er det rimelig å anta at selskapet har fått god informasjon og klare retningslinjer fra Moderselskapet om hva Lean-konseptet står for, hvorfor og hvordan Lean bør implementeres i organisasjonen. Det skal med andre ord være god kunnskap om selve konseptet, og verktøyene ligger klare til bruk. I tråd med rasjonell implementeringstenkning har for eksempel flere av de ansatte blitt nominert rollene som Lean-ledere. Disse har fått opplæring av interne ansatte i moderselskapet, i tillegg til opplæring fra eksterne konsulenter. De utpekte Lean-lederne har fått ansvaret for implementering og oppfølging. Denne kjennskapen er en av forutsetningene for at Lean-konseptet skal få vellykkede resultater, og for at det skal koble seg til organisasjonen ganske raskt.

På den andre siden så har som regel de fleste organisasjoner erfaring med til dels "mislykkede" implementeringer av forskjellige systemer og ideer, og som videre sår tvil hos organisasjonens ansatte ved å skulle implementere et nytt konsept. Den "vanlige" medarbeideren i selskapet vil gjerne ha en holdning om «enda et mislykket prosjekt ved innføring av en ide». Man kan forvente at de ansatte har et dårlig forhold til endringsprosesser, og at de ikke involveres godt nok i disse prosessene. Mye av dette kan erfaringsmessig bunne ut i at lederskapet ikke tar eierskap, og som kan gjennomsyres lenger i ned organisasjonen. Dette kan videre føre til at selskapet kan støte fra seg Lean-konseptet, det vil si at teorien om frastøting vil få sin forklaringskraft.

Det kan også være rimelig å forvente at Multi beveger seg i retning mot en frikøpling. Selskapets implementering av Lean kan få liten innvirkning på aktiviteter som har stor betydning for selskapet. Selskapet kan i det daglige arbeidet håndtere og prioritere hensynet

til effektivitet, ved å holde fast på innarbeidede og erfaringsbaserte løsninger. Samtidig som dette skjer, så vil Lean bli forsøkt tatt inn for at selskapet skal oppfattes som moderne, i tillegg til at det gir selskapet legitimitet. For opparbeiding av denne type legitimitet, må en forvente at selskapet markedsfører seg som et Lean-selskap, gjerne for de ansatte internt og eksternt til kunder. Dette kan bidra til at selskapet fremstår som endringsvillige, hvor de ønsker nye og moderne tankesett velkommen.

De nevnte forventningene kan virke noe vage, da det kan se ut som det er enten/eller når en skal innføre Lean i organisasjonen. Translasjonsteorien kan derfor videre bygge under hva jeg kan forvente av funn i mine studier i forhold til implementering av Lean i organisasjonen. Dersom Lean-konseptet på alvor er på vei inn i organisasjonen, også i praksis, med tanke på hyppige kurs og informasjonsmøter om Lean, iverksetting av tiltak i ulike avdelinger og prosjekter, planlegging av prosjekter for Lean-gjennomføringer og at Lean-konseptet brukes i det verbale og språklige hverdagen til de ansatte i selskapet, vil det kunne medføre at Lean-begrepet fester seg sakte, men sikkert. Det kan ta lang tid før det sprer seg til flere ledd i selskapet, men man kan forvente at de ansatte til slutt vil ta inn over seg konseptet også i praksis, og resultere i at de ansatte bruker det i sin daglige tankegang og jobbmetode.

En organisasjonsoppskrift kan spres raskt og ikke minst langt. Lean-konseptet i seg selv kan være lett å flytte og forme, og selskapet har sannsynligvis flere ansatte som har energien og viljen til å spre Lean-konseptet inn i selskapets avdelinger. Jeg vil tro at organisasjonen jeg studerer, også har et mangfold av personligheter i selskapet, og like mange oppfatninger på hva Lean er. Man vil kunne forvente at de ansatte bearbeider og tilpasser Lean-konseptet til sitt bruk. At egne ansatte har fått Lean-leder rollen i selskapet, kan selvsagt føre til at flere ikke tar eierskap eller utviser ønsket initiativ til konseptet, og at oppfatningen blir at Lean-lederene tar seg av arbeidet. Er det utarbeidet en presis og grundig idemessig representasjon av Lean-konseptet, kan jeg forvente at organisasjonen lettere har forstått og oppfattet Lean-konseptet riktig.

Lean har fokus på å eliminere sløsing eller spill. Dersom de ansatte ikke har forstått ideen bak Lean-konseptet og dens betydning, vil dette kunne tolkes negativt blant de ansatte i selskapet. De ansatte kan tolke det som om det er fokus på besparelser ved hjelp av reduksjon på stillinger og nedbemanning. Det kan også tolkes i negativ retning at noen av verktøyene til Lean-konseptet består av tidsmålinger for å få data om hvor sløsing oppstår i de ulike arbeidsprosessene. Viktigheten av konkretisering er stor i denne prosessen for å fremheve at

disse målingene ikke gjøres for å eliminere arbeidsplasser, men for å finne ut hvor kilden til sløsing er. Videre er det også viktig at det blir kommunisert at det blir gjort tiltak for å tette dette gapet, og deretter kunne vise til at selskapet har satt seg godt inn i Lean- konseptet, og at ikke selskapet (i god tro) kun har adoptert de komponentene som er enklest å overføre.

	Rask tilkoping	Frastøting	Frikopling	Translasjon
Initiativ (Hvem tar initiativ, når og hvor)	Ledelsen tar initiativ. Top-down orientert: Prosessen styrt fra ledelse. Kombinasjon av myndighet og kyndighet	Ledelsen er lyttende, involverende og lærende i forhold til de ansatte. Ledelsen innehar begrenset kompetanse om organisasjonen som praksisfelt, samt begrenset myndighet til å kommandere endring i organisasjonen	Ledelsen viser stor endringsvilje utad, men «pusher» ikke på internt for å få Lean på plass.	Ledelsen er bevisst om at Lean må oversettes og tilpasses lokalt i <u>Multi</u> .
Selve iverksettelsesprosessen (Hvordan forløper den, hvem deltar og hvilke og hvem sine problemdefinisjoner er rådende, og hvilke løsningsdefinisjoner av Lean forsøkes faktisk implementert?)	Implementeringsprosess drives frem av kyndighet og myndighet fra ledelsen. Lean implementeres raskt blant de ansatte i <u>Multi</u> . De ansatte har liten frihetsgrad til lokal tilpasning.	Implementeringsprosessen blir drevet frem nedenfra og oppover i organisasjonen. Konsepter som er erfaringsbaserte og skapt gjennom lang tid og prøving, er mer hensiktsmessige, enn moderne og populære oppskrifter.	<u>Multi</u> har implementert Lean, men de daglige aktivitetene til de ansatte er upåvirket av dette skiftet.	Forutsetter en grundig idemessig representasjon. Oversettelsesregler: kopiering, addering/fratrekking og omvandling.
Utfall (Hva ser ut til å bli resultatet av forsøkene på å implementere Lean i <u>Multi</u> til nå? Ble den raskt tilkople, frastøtt, frikople eller oversatt?)	Positive resultater oppstår raskt, og Lean koples til <u>Multi</u> ganske raskt.	Graden av de ansattes involvering i prosessen. Lean kan bli for enkelt ut ifra de komplekse arbeidsprosessene, og Lean blir frastøtt.	Lean frikoples, og har liten innvirkning på de daglige aktivitetene til <u>Multi</u> .	Lean blir oversatt og i noe varierende grad blir omformet og implementert

Figur 1: Oversikt over forventninger utledet fra fire teorier om implementering (Valsvik, 2015)

3.0 Valg av forskningsdesign og metode

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og på grunnlag av teorien beskrevet i forrige kapittel, vil jeg videre redegjøre og begrunne valget av forskningsdesign og metodevalget anvendt i min studie. Forskningsstrategien er knyttet opp mot oppgavens problemstilling, som fokuserer på et mellomstort selskap som har innført konseptet Lean, hvorfor selskapet har

valgt å adoptere Lean, hvordan implementeringsprosessen har foregått, og utfallet ved implementering av Lean så langt. Jeg starter med å redegjøre for hva et forskningsdesign bør inneholde, for så å beskrive forskningstema, selve problemet og til slutt de essensielle forskningsspørsmålene. Videre går jeg gjennom valgt forskningsstrategi. Jeg vil også beskrive forskjellige datatyper, kilder og utvalg, før jeg går videre inn i beskrivelsen av datainnsamlingsmetode. Jeg vil også begrunne styrker og svakheter med forskningsdesignet, knyttet opp mot validitet og reliabilitet, og til slutt vil jeg skrive kort om bruken av elementene jeg har valgt, og om disse samsvarer.

3.1 Forskningsdesign

I følge Blaikie (2010) er det viktig at tilnærmingen til det som skal forskes på, passer til forskningsspørsmålene som stilles. Mange designelementer må vurderes for å kunne besvare disse spørsmålene best mulig. I mange tilfeller når det skal utføres forskning, for eksempel med hensyn til tidsfrister etc., er det viktig at man på forhånd forsikrer seg om at forskningen får et nyttig utfall. Derfor er det nødvendig å planlegge utgangspunktet så grundig som mulig ved å lage seg en plan, og deretter gjennomgå planen med jevne mellomrom, siden det som regel er nødvendig med endringer underveis. Ved utforming av forskning er det viktig å spørre seg, gitt oppgavens problemstilling, hva slags bevis er nødvendig for å svare på spørsmålet, eventuelt teste teorien, på en overbevisende måte. Dette er den primære arbeidet ved forskningsdesign.

Blaikie (2010) foreslår et sett av kjerneelementer på hvilke valg som må gjøres i forbindelse med en forskningsdesign. Elementene er koblet grundig til hverandre, og valgene vil få konsekvenser for de andre elementene. Videre sier Blaikie at i et forskningsdesign vil det være nødvendig å starte med å redegjøre forskningsproblemet. Deretter må man vurdere undersøkelsens formål, samtidig som man definerer de viktige forskningsspørsmålene som skaper retningen for selve undersøkelsen og hva undersøkelsen ønsker å besvare. Videre må man velge bruk av forskningsstrategi for å svare på disse forskningsspørsmålene. Beslutning om forskningsspørsmålene og forskningsstrategi, vil ha stor innflytelse på beslutning om datakilder, datautvalg og metode for datasamling (Blaikie, 2010:42).

3.2 Forskningstema og problem

Blaikie (2010) sier at forskningsproblemet bør defineres så klart som mulig. Når en velger seg ut et problem som skal forskes på, vil temaet kunne tilsi hvilken retning man beveger seg mot, samtidig som det vil gi indikasjoner på ulike begrensinger som vil oppstå underveis. Inntil forskningsdesignet er fullført kan en ikke være sikker på hva prosjektet vil føre til, og det er derfor viktig å påpeke at temaet vil kommunisere den generelle naturen av forskningen. Allerede da jeg startet på masterstudiet i endringsledelse, hadde jeg en ide om at jeg ville skrive om temaet Lean og de utfordringer og forventninger som knyttes til implementeringsprosessen. Grunnen til at jeg valgte akkurat dette temaet, er fordi jeg har kjennskap til et selskap som for en tid tilbake implementerte det mye omtalte tankesettet. Som nevnt tidligere er dette selskapet på en Leanreise, fordi konseptet er definert som en langsiktig og kontinuerlig prosess.

Det er viktig å definere problemet så klart som mulig. Problemstillingen jeg har valgt er følgende:

«Fokus rettes mot et mellomstort selskap som har innført konseptet Lean - Hvorfor har bedriften valgt og adopterte Lean, hvordan har implementeringsprosessen forløpt, og hva er utfallet ved innføring av Lean så langt?»

3.3 Motivet og mål

I følge Blaikie (2010) er det mange faktorer som kan påvirke valg av tema og problem. I løpet av mine år i arbeidslivet har jeg opparbeidet meg erfaring ved å jobbe for flere mellomstore selskap, og jeg opplever at det ligger store utfordringer ved implementering av nye systemer og tankesett. Jeg har etter hvert også opparbeidet meg stor interesse for den klassiske tankegangen Lean. Nå har jeg mulighet til å kunne forske mer på problemet, og gjerne finne løsninger til hvordan disse utfordringene håndteres. Samtidig håper jeg at denne oppgaven kan bidra til økt kunnskap rundt de utfordringer som oppstår ved implementering av Lean-konseptet.

3.4 Forskningsspørsmål

Blaikie (2010) sier at formulering av forskningsspørsmål er den mest kritiske komponenten i ethvert forskningsdesign. Det er bare gjennom bruk av disse spørsmålene at man finner fokus

og retningen for selve undersøkelsen, og hva undersøkelsen ønsker å besvare. En kan si at et forskningsprosjekt er bygget på fundamentet av valgte forskningsspørsmål. Blaikie grupperer forskningsspørsmålene i hovedsak inn i tre typer spørsmål: hva-, hvordan- og hvorfor-spørsmål. Dette for å opprettholde enkelhet og samsvar med de tre hovedkategorier av forskningsformål som søker etter beskrivelse, forklaring/forståelse og endring. «Hva-spørsmålet ønsker et beskrivende svar, og skal beskrive karakteristikker med et mønster i et sosialt fenomen. Hvordan-spørsmålet spør etter årsaken til, eventuelt bakgrunn for eksistensen til karakteristikken til et bestemt fenomen, og hvorfor – spørsmålet er opptatt av å skape endringer» (Blaikie, 2010:60).

Jeg har utarbeidet noen forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare den overordnede problemstillingen, som er knyttet til implementering av Lean:

1. Hvem i bedriften har tatt initiativ til implementering av Lean? Her ønsker jeg å finne ut hva som var bakgrunnen for forslaget om at Lean skulle implementeres i Multi.
2. Hvordan ble implementeringsprosessen lagt opp? Her ønsker jeg å vite om hvordan implementeringsprosessen forløp, hvilken grad ledelsen har vært involvert og om de ansatte ble dratt inn i prosessen. Jeg ønsker også finne ut av hvilken implementeringsdoktrine som har preget prosessen, og hvilken løsningsversjon av Lean som faktisk er benyttet.
3. Hvilke utfall har Lean-implementeringen fått til nå? Jeg ønsker å finne ut om selve implementeringen kan beskrives som enten rask tilkobling, frastøting, fri kobling eller translasjon.

3.5 Forskningsstrategi

Når forskningsspørsmålene skal besvares, er det viktig å ta i bruk riktig forskningsstrategi. I følge Blaikie (2010) kan man velge mellom fire ulike forskningsstrategier, eller eventuelt kombinere disse. De fire strategiene er: induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. Den induktive strategien har som mål å danne en beskrivelse av karakteristikker og mønster. Deduktiv strategi har til hensikt å teste teorier for å eliminere gale og styrke overlevende

teorier. Den retoduktive strategien skal forklare observasjoner ut i fra underliggende strukturer som kan være skjult for direkte observasjoner, mens den abduktiv strategien skal beskrive og forstå sosiale prosesser ved hjelp av sosiale aktørers motiver og forklaringer.

3.5.1 Abduktiv strategi

Jeg har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i den abduktive strategien. Det er to tilnærminger til den abduktive strategien. Danemark et al.: (1997) sier at den abduktive strategien omfatter å tolke og vurdere enkelte hendelser ut i fra en tenkt sammenheng eller mønster. En skal kunne forstå noe på en ny måte, gjennom å studere dette i en ny idesammenheng. (Danemark 1997:134). Blaikie (2010) i så måte sier at den abduktive strategien gir rom for- og innlemmer tolkning, motiver og intensjoner som mennesker bruker i hverdagen, og som kan relateres direkte til deres atferd, hvor informasjonen ikke nødvendigvis fører til konklusjon om en universell sannhet. Målet er heller å finne ut hvorfor mennesker gjør det de gjør, og hva de gjør, slik at vi kan avdekke taus og gjensidig kunnskap, symbolske betydninger, intensjoner og regler, som videre styrer retning for handling. Formålet vil med andre ord være å oppnå forståelse mer enn forklaring. I min oppgave er jeg ute etter å forstå de enkeltes oppfatning av implementering av Lean, både fra ledelse og ansatte som har vært med i selve implementeringsprosessen, samt de ansatte som til daglig er tenkt å bruke Lean i sitt arbeid. Jeg vil da kunne danne meg et bilde av selve Lean-implementeringen i selskapet.

3.6 Metodevalg

3.6.1 Datatype

Blaikie (2010) skriver at data kan deles inn i primær-, sekundær- og tertiærdata. Primærdata er data som forsker selv samler inn, i tillegg til at dataen blir analysert og rapportert. Dataen er ny og skal svare spesifikt på undersøkelsesspørsmålet. Jeg som forsker har muligheten til å beskrive hvorfor og hvordan data ble samlet inn. Primærdata foreligger ved direkte kontakt mellom forsker og kilde, og siden forsker selv har kontroll over produksjon og analyse er man i posisjon til å vurdere kvaliteten selv. Sekundærdata er data som allerede foreligger rundt problemområdet og som tidligere er hentet inn til lignende formål. En fordel med sekundærdata er at det er både tid- og kostnadsbesparende, men siden sekundærdata allerede

er hentet til et annet eller lignende formål, vil det ikke alltid gi tilstrekkelig med informasjon til vårt formål og må derfor vurderes kritisk. Det er viktig å huske på at informasjon foreldes raskt, at kilder ikke alltid er like pålitelige og at det skjer hyppige endringer i markedet (Selnes, 1999). «Tertiærdata er data som allerede er blitt analysert av noen andre. I mange tilfeller er det ikke sikkert at rådata er tilgjengelig, bare resultatene av analysen» (Blaikie, 2010:160).

I min oppgave har jeg i hovedsak benyttet meg av primærdata og sekundærdata for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Jeg benyttet meg av intervju for innhenting av primærdata, og sekundærdata, gjennom tidligere rapporter og oppgaver som omhandler implementering av Lean.

3.6.2 Kilder

Uavhengig om dataene er primære, sekundære eller tertiære, vil det ifølge Blaikie (2010) være fire ulike kilder til data. Dette er naturlig sosial setting, semi-naturlig setting, kunstig setting og sosiale artefakter. I et forskningsprosjekt utført med en naturlig sosial setting vil forsker finne seg i et sosialt miljø og studere mennesker i sitt daglige virke. Semi-strukturert setting går ut på at individer rapporterer om deres egen og/eller andre menneskers aktiviteter, holdninger og motiv. Blaikie hevder at dette er den vanligste formen i samfunnsvitenskapelig forskning. Kunstig-setting består av en sosial setting laget for eksperimentelle eller et lærende formål. Den siste kilden som Blaikie beskriver er sosiale artefakter. Denne kilden omhandler spor av sosiale aktiviteter som allerede ligger tilrettelagt. Dette kan være alt i fra offentlige referater, biografier, interne rapporter etc.

Siden jeg i min oppgave har benyttet intervjumetoden for å få informasjon fra informantene om Lean-konseptet og implementeringsprosessen, har jeg benyttet meg av en semi-naturlig setting for å finne mer ut om informantenes aktiviteter, holdninger og motiv.

3.6.3 Utvalg

Kvalitativ metode er tid- og ressurskrevende, noe som er en avgjørende faktor i forhold til utvalget i populasjonen. Det er derfor nødvendig å benytte et mindre utvalg. Blaikie (2010) beskriver to metoder ved utvelgelsen av et utvalg. Tilfeldig utvalg, hvor individene har like stor sjanse for å bli trukket ut, og ikke-tilfeldig utvalg, hvor forsker velger utvalget selv. I min oppgave ønsket jeg å få et bilde på implementeringen i sin helhet, både med tanke på initiativ-

implementering- og utfallsfasen så langt, derfor har jeg benyttet meg av et ikke-tilfeldig utvalg. Jeg kunne da velge ut aktuelle informanter selv, og få frem synspunkter som kan belyse implementeringen fra flere aspekter. I følge Blaikie er det mulig å bedømme i hvilken grad disse representerer en populasjon eller gruppe. Det jeg som forsker håper å oppnå, er et godt grunnlag for en slik bedømmelse. Jeg har valgt ut seks respondenter, og siden jeg har tatt utgangspunkt i en organisasjon, har jeg i mitt utvalg intervjuet ansatte som er berørt av Lean-implementeringsprosessen.

3.6.4 Timing og metode ved datainnsamling

Neste steg i prosessen er å definere innsamlingsmetode av data, for å få svar på forskningsspørsmålene mine. I all samfunnsvitenskapelig forskning er «timing» en viktig faktor i forhold til datainnsamling. Blaikie (2010) skriver at forsker kan benytte seg av et eller flere valg. Tversnittstudien begrenses til nåtid. Studier som strekker seg over en tidsperiode, eller studier relatert til fortid kan også brukes ved datainnsamling. Jeg har i hovedsak benyttet meg av tversnittstudien, da jeg forholder meg til situasjonen slik den er nå.

Data kan erverves gjennom to ulike metoder: kvantitativ- og kvalitativ metode. Forskjellene på disse to metodene er at den ene innebærer samling av data i form av tall, og den andre i form av ord (Blaikie, 2010). Valg av metode kan være svært avgjørende, da informasjonen vi oppnår ved bruk av disse to metodene er forskjellige. Kvantitativ egner seg best gjennom strukturerte spørreskjemaer, hvor en ønsker å få svar på komplekse spørsmål, gjennom store datamengder (Grennes, 2001). Dette gjøres gjennom surveyforskning, hvor en samler inn data fra et forhåndsbestemt utvalg. I etterkant behandles dette statistisk eller matematisk, for å få en oversiktlig og systematisk oversikt over datamaterialet. Resultatet vil gi en oversikt og en generell innsikt på problemområdet, men i mindre grad en dyp innsikt i problemet (Befring, 2002).

Kvalitativ metode er forskningsmetoden for datainnsamling som hjelper oss å komme nærmere inn på andre mennesker, for dermed å gjøre oss i stand til å forstå meningen bak den observerte atferden (Grennes, 2001). Data uttrykkes gjennom ord, og metoden får frem respondentens beskrivelser, meninger og tolkninger av et fenomen (Blaikie, 2010). Denne metoden setter store krav til både intervjuer og respondent. En fare med denne metoden er at den kan mangle representativitet, og informasjonen som kommer frem i analysen kan bli feiltolket.

Jeg har benyttet meg av den kvalitative metoden, hvor jeg har brukt intervju som innsamlingsmetode for data. Valget er basert på at jeg ønsker å få mer dybde og innsikt i problemstillingen, og fordi jeg ønsker å få mer informasjon fra informantene om deres meninger og opplevelser av implementeringsprosessen av Lean i selskapet.

3.6.5 Dybdeintervju

Jeg la opp til dybdeintervju i min undersøkelse. Grunnen til at jeg valgte denne type intervju var for å legge opp til at respondenten kunne snakke fritt og uttrykke sine tanker rundt tema. På forhånd laget jeg en relativt åpen intervjuguide, for å få struktur på intervjuet (Selnes, 1999). Intervjuguiden inneholdt en oversikt over hvilke tema jeg skulle innom i løpet av intervjuet og bestod av en del hovedspørsmål, med noen underspørsmål som skulle hjelpe meg på veien (Jacobsen, 2005). Jeg brukte god tid på å utarbeide spørsmålene, og testet disse på en av respondentene. Spørsmålene fungerte fint til mitt formål, og jeg gjorde kun småjusteringer videre i intervjuprosessen. Fordelen med dybdeintervju er at respondenten får følelsen av å være i fokus, og blir sannsynligvis mer konsentrert. Jeg kunne da bruke mer tid for å få avdekke dypere holdninger hos respondenten. Jeg ønsket også med dette å skape en større form for nærhet med respondenten, slik at det kunne åpnes for mer sensitiv informasjon. Ulempen med dybdeintervju er at det tar tid å gjennomføre og en får kun intervjuet et begrenset antall individer. Det kan også være utfordrende å sammenstille, analysere og fortolke det data som samles inn (Askheim & Grennes, 2002).

3.6.6 Gjennomføring av selve intervjuene

Respondentene kontaktet jeg pr e-mail med informasjon om undersøkelsen, og om de ønsket å bidra i forskningsprosessen. Samtykkeerklæringen ble lagt ved i mailen (vedlegg 1). Dette var aktører som på en eller annen måte har vært berørt i Lean-implementeringen, og de var alle velvillige til å stille opp til intervju. Intervjuene ble gjennomført som personlige intervju, det vil si «ansikt til ansikt», og gjennom telefonintervju, siden det var en lengre geografisk avstand til noen av intervjuobjektene. Spørsmålene i intervjuguiden var faste, men jeg hadde laget meg underspørsmål, i tilfelle intervjuobjektet hadde vansker med å svare eller om vedkommende hadde informasjon som jeg mente kunne være nyttig å vite mer om. Hvert intervju ble avsluttet med spørsmålet om informantene hadde noe mer å tilføye i forhold til undersøkelsen.

Individuelle intervjuer varer vanligvis fra en til to timer, og intervjuer bør ha evnen til å skape sosial kontakt og oppnå tillit hos intervjuobjektet. Intervjuer bør følge opp interessante svar og få respondenten til å holde seg mest mulig til hovedtemaet. (Gripsrud & Olsson, 1999). Jeg brukte alt i fra 35 til 65 minutter, og intervjuobjektene samtykket til at jeg kunne ta opp samtalene på bånd, slik at jeg slapp å konsentrere meg om å skrive notater, og jeg kunne heller vie all oppmerksomhet på samtalen med intervjuobjektet.

3.6.7 Datareduksjon og analyse

Etter at intervjuene var gjennomført satt jeg igjen med store og komplekse datavolum. For å gjøre arbeidet med analysen mer håndterlig, inngår både datareduksjon, analyse og tolkning av innsamlet datamateriale (Jacobsen, 2005). Blaikie (2010) nevner ulike teknikker for datareduksjon, blant annet koding som kan forklare og analysere teori. Vi kan skille mellom åpen- og aksial koding. Åpen koding betyr å bryte data ned til kategorier og sette navn på foreløpige sub-kategorier. Aksial koding betyr å analysere og modifisere disse kategoriene.²

Koder er nøkkelord som brukes på tekstsegmenter for å identifisere dem senere og eventuelt sammenlikne, kontrastere og telle opp hvor fremtredende noe er. Koder kan være både data- og begrepsdrevne. Datadrevne koder oppstår induktivt av selve materialet, mens begrepsdrevne koder er lagt fast på forhånd. I analyseprosessen bryter man materialet ned til biter og setter det deretter sammen igjen for å få overblikk over materialet, og da gjerne se nye sammenhenger (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Ved bearbeiding av datamaterialet transkriberte jeg intervjuene for å sikre at datagrunnlaget ble registrert, og for å få datamaterialet over i en presentabel og mer lesbar form. Dette gjorde jeg kort tid etter at intervjuene ble utført for å være sikker på at jeg fikk med meg alle uttalelsene, mens de fortsatt lå friskt i minnet. Forskningens formål avgjør detaljeringsgraden, og formen på transkripsjonene bestemmes av hvordan dette skal brukes.³

3.7 Fordeler og ulemper ved metoden

Som alle andre metoder for datainnsamling har åpne individuelle intervju sine styrker og svakheter. Disse intervjuene kjennetegnes ved at vi prater sammen som i en vanlig dialog, og data som blir samlet inn kommer i form av ord, setninger og fortellinger. Fordelen med denne

² www.uio.no/studier/emner/sv/iss/SGO1900/.../Forskningsprosessen.ppt

³ www.uio.no/studier/emner/sv/iss/SGO1900/.../Forskningsprosessen.ppt

metoden er at det skapes en nærhet mellom den som undersøker og respondenten, og man får den individuelle og unike forståelsen av forholdene. Dataene som kommer ut av dette er godt egnet for å få frem det spesifikke, det unike ved en respondent og sammenhengen rundt dette (Jacobsen, 2005).

Ulemper med den kvalitative metoden er at den er ressurskrevende. Intervjuene tok lang tid å gjennomføre, både ved planlegging i forkant, under selve intervjuprosessen og påfølgende transkribering og analysing. Siden ressursene var begrenset med tanke på tid, måtte jeg derfor benytte meg av få respondenter. Jacobsen (2005) sier at siden kvalitativ metode kun rekker over et fåtall personer, kan dette svekke representativiteten til de vi intervjuer. Med andre ord så vil denne metodens tilnærming ha problemer med den eksterne gyldigheten. Ifølge Blaikie (2010) så trenger ikke informasjonen nødvendigvis føre til konklusjon om en universell sannhet, men at formålet er heller å oppnå forståelse mer enn forklaring.

Et annet negativt aspekt med denne metoden er at informasjonen kan til tider være vanskelig å tolke på grunn av alle nyansene som oppstår. Spesielt ved telefonintervju kan det være vanskelig å oppfatte endringer i respondentens kroppsspråk, og kan dermed miste nyttig non-verbal kommunikasjon og reaksjon. Det vil komme inn mye og kompleks data, og det kan være utfordrende å få oversikten over informasjonen. I tillegg kan vi som mennesker være selektive og dermed foreta oss en ubevisst siling av informasjon. I enkelte tilfeller kan også nærheten til forskningskilde og respondent bli for tett. Siden jeg har kjennskap til selskapet fra før, kan dette være med på at den kritiske refleksjonen som forsker svekkes.

3.8 Mulige feilkilder

I følge Selnes (1999) så oppstår en rekke potensielle feilkilder ved undersøkelser. Dette kan være spørsmål som er uklare og tvetydige, slik at respondenten lar være å svare, eller at han misforstår og svarer noe helt annet enn det som ble spurt om. Jeg som intervjuer kan også påvirke spørsmålet gjennom min personlighet og motivasjon til å gjennomføre en god undersøkelse. Intervjuene vil også variere i forhold til hvor flink intervjuer er til å følge opp spørsmål som er uklare, og hvor opptatt intervjuer er av at intervjuguiden skal følges til punkt og prikke. Det er også viktig at intervjuer følger opp uklare svar, slik at man får med hva respondenten egentlig mener. Jeg følte jeg at jeg klarte dette på en god måte ved utførelsen av intervjuene. Jeg mener at jeg fikk sikret om grunnen til at respondenten ikke svarte på spørsmålet var fordi respondent ikke hadde noe godt svar, eller fordi vedkommende ikke

hadde fått med seg essensen i spørsmålet. Selvsagt kan en mulig feilkilde også være at respondent ikke ønsker å svare det som er sannheten, og heller svarer det han tror at intervjuer ønsker å høre.

Det kan også være feilkilder i forhold til dekningsfeil. At jeg ikke har dekket godt nok i utvalget mitt, populasjonen som jeg ønsker å si noe om. På grunn av tidsperspektivet så var det nødvendig å begrense utvalget mitt noe, og dette vil nok studien bære preg av. Dette kan resultere i at dersom jeg hadde gjort studien igjen, så er det ikke sikkert jeg hadde kommet frem til det samme resultatet (Gripsrud m.fl, 2004).

3.9 Validitet og reliabilitet

Andersen (2006) skriver at i situasjoner hvor data genereres, må spørsmål om validitet og reliabilitet håndteres. Ved bruk av intervju er det viktig at dette blir dokumentert. Jeg valgte å løse dette med å gjøre lydopptak, slik at jeg var sikker på at jeg hadde forstått riktig. Ulempen med dette kan være at respondenten ikke klarer å «slippe» seg løs i samtalen. Validitet og reliabilitet er også knyttet til fakta og vurderinger som brukes i beskrivelse, tolkning og analyse på en måte som er etterprøvable og holdbar i forhold til undersøkelsens formål (Andersen, 2006). Validitet betyr gyldighet og handler om forskningsmessige fallgruver, eller snarere å unngå disse fallgruvne (Skog, 2004). Skal et dybdeintervju ha validitet, må en måle det en har til hensikt å måle, og at det er fravær av systematiske feil. For å klarere dette kan en bruke pre-testing av intervjuet før gjennomføring. Pre-testing vil si å prøve ut metodevalget på en liten gruppe før selve intervjuet blir satt i live (Olsson og Sörensen, 2003). Jeg valgte i dette tilfellet å pre-teste intervjuet på den ene respondenten.

Det finnes flere typer validitet. Begrepsvaliditet dreier seg om hvorvidt man måler det man ønsker å måle, på en tilfredsstillende og pålitelig måte. Det vil si om variablene vi bruker er adekvate og pålitelige mål på det fenomenet vi studerer. Konklusjonsvaliditet går på om sammenhengene vi observerer er en reell sammenheng eller bare et resultat av tilfeldigheter. Intern validitet dreier seg om de forholdene som kan vanskeliggjøre at en gir korrekt fortolkning av de observerte sammenhengene i data i en studie, mens ekstern validitet dreier seg om undersøkelsens generaliserbarhet (Skog, 2004).

Intern validitet betyr i praksis at man kan argumentere for at en beskrivelse er riktig, hvis andre er enige i beskrivelsen. Jo flere som er enige i beskrivelsen, desto større sannsynlighet

er det for at den er riktig (Jacobsen, 2005). Jeg anser valg av respondenter som riktig ut i fra at alle i forskjellig grad har vært berørt av implementeringsprosessen. Respondentene fikk også på forhånd vite om undersøkelsens formål, før jeg startet opp med selve intervjuene. Jeg er bevisst på at informasjonen respondentenes har kommet med er basert på deres egen oppfattelse og forståelse om saken, og at dette kan svekke undersøkelsens validitet. Utvalget jeg valgte trenger ikke nødvendigvis ha den samme oppfattelsen som et annet utvalg ville hatt, og må derfor tolkes med forsiktighet. Dette gjelder også respondentens nærhet til fenomenet som forskes. Informasjon som kommer fra respondenter som refererer til hendelser som de selv har vært med på, er bedre enn respondenter som sier noe videre som noen andre har fortalt dem. I min forskning hvor jeg får mange konkrete hendelser og eksempler ut av mine respondenter, gjør at jeg får mer tiltro til disse kildene fordi de har vært nær fenomenet (Jacobsen 2005). Jeg må også være kritisk til om respondentene har motiver for ikke å si sannheten, og at jeg som forsker på forhånd vurderer om respondentene kan oppgi et skjevt bilde av virkeligheten. Jeg ser ingen indikasjoner på dette i min undersøkelse, da respondentene oppriktig ønsket å gi informasjonen og at temaet ble oppfattet som legitimt hos alle respondentene.

Selv om respondenten har god oversikt over hvordan virkeligheten ser ut, finnes det ifølge Jacobsen (2005) også her «blindsoner». Respondenten har ofte faste virkelighetsoppfatninger som de «presser» virkeligheten inn i. Denne virkelighetsoppfatningen kan utfordres ved at man tar sin egen konklusjon og knytter denne opp imot studier og undersøkelser gjort av fagfolk. Dette har også jeg gjort i min oppgave, og jeg kan se tydelige spor av den samme virkeligheten både i andre studier og hos meg.

Styrken til en kvalitativ metode er ekstern validitet gjennom teoretisk generalisering. Da generaliserer man data ut i fra et mindre utvalg intervjuobjekter, til et mer teoretisk nivå. Man undersøker bare noen få i populasjonen, som er trukket ut til et spesielt formål. Man kan derfor ikke påstå at utvalget er representativt for en større populasjon. Jeg gjorde et typisk utvalg av respondenter, og det er en stor sannsynlighet for at utvalget til en viss grad er representativt, siden alle i utvalget har vært berørt av Lean-implementeringen. Jeg ser også at synspunktene til respondentene går igjen, og jeg kan derfor argumentere for at dette er et generelt trekk i utvalget. Men jeg er bevisst på at dette kun er en sannsynlighet og vil ikke være et godt nok bevis for at dette er riktig. Også når flere studier kan påvises til det samme fenomenet, kan man til en viss grad hevde at fenomenet kan generaliseres til en større

populasjon (Jacobsen, 2005). Som nevnt tidligere så ser jeg flere indikasjoner på at mine funn kan sammenlignes med andre undersøkelser, som er utført lignende grunnlag.

Reliabilitet (pålitelighet) er graden av overensstemmelse mellom målinger foretatt med det samme måleinstrumentet, som innebærer at en får det samme resultatet hver gang man måler. Reliabilitet går ut på hvor godt man måler det vi faktisk er ute etter å måle, det vil si fravær av tilfeldige feil (Olsson og Sörensen, 2003). Det er eksplisitte regler ved reliabilitet om hvordan data skal bli systematisert og tolket. Protokoller må utarbeides, med nødvendige justeringer underveis i prosessen. Det er mange faktorer, både bevisste og ubevisste, som kan påvirke pålitelighet i en intervjusituasjon. Påliteligheten til respondentene varierer med holdninger og erfaring, situasjonen, tidsspenn etc. Her er det viktig at intervjuer håndterer disse utfordringene i forhold til den kunnskap som framkommer i intervjusituasjonen (Andersen, 2006). Jeg valgte å stille åpne spørsmål, slik at jeg ikke skulle lede respondenten til svarene. Jeg unngikk retoriske spørsmål og «ja»- eller «nei» spørsmål. I prosessen valgte jeg å ta opp intervjuene, slik at jeg kunne transkribere intervjuene i sin helhet, og dermed unngå unøyaktige registreringer. Jeg vurderte også utsagnene i intervjuene opp imot de ulike kategoriene, og mener selv at reliabiliteten har vært god i denne oppgaven.

3.10 Etisk refleksjon

For å verne om anonymitet, har verken selskap eller respondenter blitt navngitt i oppgaven. Oversikten over svar har jeg sikret gjennom referering til respondentene ved å bruke R1-R6. Respondentene ble på forhånd informert om både anonymitet og undersøkelsens formål.

3.11 Samsvar mellom forskningsstrategi, metodebruk og analyse

Ut i fra den abduktive strategien jeg har valgt, så vil formålet være å oppnå forståelse mer enn forklaring. I min oppgave har jeg ute vært ute etter å forstå og danne meg et bilde av de enkeltes oppfatning av implementering av Lean. Ved å bruke den kvalitative metoden som forskningsmetode, har jeg kommet nærmere inn på respondentene. Dette vil gjøre meg i stand til bedre å forstå respondentens beskrivelser, meninger og tolkninger av det jeg ønsker å undersøke. Jeg vet at metoden setter store krav til meg som intervjuer, og det er derfor viktig at jeg satte meg grundig inn i forståelsen for selve Lean-arbeidet, og de ulike respondentenes rolle i implementeringen av Lean. I analyseprosessen vil grundig arbeid være avgjørende.

Både datareduksjon og tolking av datamaterialet spiller en stor rolle, i tillegg til at jeg har transkribert intervjuene så fort som mulig etter gjennomføring, for å få med meg alle utsagn og detaljer. Jeg har kategorisert dataene, forenklet informasjonen og fått oversikt over innhentet informasjon, slik at jeg ble klar for å belyse relevant informasjon opp imot teori.

4.0 Presentasjon av empiri

I dette kapitlet vil jeg presentere mine funn som jeg har samlet inn gjennom intervju med de ulike respondentene. Resultatene vil bestå av både oppsummering og direkte utsagn. Respondentene er alle berørt av selve implementeringsprosessen av Lean, og alle er på ulike nivå i organisasjonen. Det vil si at utvalget varierer mellom ledelse og ansatte. Jeg har strukturert empirien i forhold til forskningsspørsmålene mine, og respondentene vil videre få forkortelsen R1 - R6.

4.1 Funn i initiativfasen

Her skal jeg å presentere funn knyttet til initiativfasen. Oppbyggingen følger strukturen til forskningsspørsmål 1.

4.1.1 Funn knyttet til forskningsspørsmål 1

For å kartlegge selve initiativfasen ved implementeringen av Lean, hadde jeg en ambisjon om å få vite om respondentene viste noe om når selve beslutningen ble tatt i forhold til at Lean skulle implementeres i selskapet, hvem som tok beslutningen og bakgrunnen for at selskapet valgte å implementere Lean. Fire av respondentenes hadde en formening om at Lean ble innført en gang mellom 2012 og 2013. R1 sier spesifikt at dette ble besluttet i årsskifte 2012 og 2013. To av respondentene visste ikke når det ble besluttet, men tippet at det sikkert var for omtrent et år siden.

Det var videre et klart og tydelig svar fra de ulike respondentene når det ble spurt om hvem som tok initiativet til at Lean skulle implementeres i selskapet, om at dette ble besluttet fra toppledelsen i moderselskapet, det vil si sentralt på konsernnivå.

Deretter ønsket jeg å finne bakgrunnen for forslaget om at Lean. Var det besluttet ut i fra et rasjonelt perspektiv basert på for eksempel effektivitetsproblemer, konkurranse etc., eller var det problembetinget søking, at utfordringene til selskapet ikke helt var definert. Alle respondentene var klare på at dette nok i hovedsak skyldtes at selskapet ønsket å øke effektiviseringen og bli konkurransedyktige i markedet.

R1 beskriver at Lean helt klart skal bli en del av konsernets overordnede strategi ved å skille seg ut og styrke konkurranseevnen, og dermed gå for økt effektivisering og økt kundetilfredshet, samtidig som det skal gi økt inntjening. Det var også for å imøtekomme markedet i tiden fremover. R2 presiserer at: *«Man så vel at vi jobber tungvint, bakstrevs og gammeldags. Det vil si at man så andre selskaper jobbe enklere på kortere tid, vi taper anbud fordi vi beregner for lang tid på de ulike tingene. Vi måtte inn i oss selv for å se hvordan vi kunne gjøre ting mer effektivt. Dette vil jeg tro var «triggeren» for beslutningen av Lean».*

Hvorfor akkurat Lean ble valgt som det riktige for organisasjonen kom frem ved utførelse av ulike pilotprosjekter. R3 sier: *«med en kombinasjon av en tøffere hverdag og mindre fortjeneste i prosjektene, så kom Lean opp som et konkret forslag på hvordan man kunne øke inntjening og effektivisere driften. Man besluttet å kjøre Lean-pilotprosjekter, som førte til gode resultater og dermed ble valget Lean.»*

Jeg ønsket også å vite om implementeringen kunne skyldes at ledelsen ønsket at selskapet skulle fremstå som mer moderne. Alle respondentene mente at det skyldtes mest av alt markedssituasjonen, men at å fremstå som moderne kunne være en liten del beslutningen. R4 sa følgende: *«de så nok at alle bedrifter har en eller annen form for Lean, og de må jo henge med. Så moderne, ja det tror jeg. De henger jo med på en trend. Nå er en jo faktisk nesten litt dårlige dersom en ikke har Lean eller lignende programmer.»*

Det kommer tydelig frem ut i fra observasjonene at det er markedssituasjonen og behovet for effektivisering i selskapet som har vært motivasjonen bak beslutningen om Lean.

4.2 Funn om implementeringsfasen

Her presenterer jeg funn knyttet til implementeringsfasen. Oppbyggingen følger strukturen til forskningsspørsmål 2.

4.2.1 Funn knyttet til forskningsspørsmål 2

Jeg har samlet inn data med sikte på å få et bilde av selve implementeringsfasen av Lean, med tanke på hvordan prosessen har foregått i forhold til forbedringstiltak, tilpasning av Lean-konseptet, opplæring og tidsfrister. Jeg ønsket også å se i hvilken grad ledelsen har vært involvert, og om de ansatte har blitt involvert prosessen og i tilfelle hvordan. Jeg ønsket også finne ut av hvilken implementeringsdoktrine som har preget prosessen, og hvilken løsningsversjon av Lean som faktisk er benyttet.

4.2.1.1 Implementeringsprosessen av Lean sitt forløp

Ut i fra respondentenes beskrivelse om hvordan implementeringsprosessen av Lean har forløpt, beskriver respondentene varierte tiltak som er gjort i implementeringsprosessen. Pilotprosjektet som ble iverksatt som starten på Lean-implementeringen er et prosjekt det refereres til ved flere ulike sammenhenger. R1 beskriver det slik: *«Implementeringsfasen av Lean-prosessen i selskapet startet først og fremst med at vårt selskap ble tatt ut som et av fire selskaper som skulle kjøre et pilot-prosjekt»*. Videre sier R1 at det ble bestemt at dette pilotprosjektet skulle foregå på en installasjon hvor selskapet allerede har et prosjekt gående, hvor det var utfordringer med effektivitet og kundetilfredshet. Han forteller at de ble gått i gjennom hele prosjektgjennomføringen. Helt i fra oppgavene kom inn, og helt til prosjektet var overlevert kunde. I analysefasen ble det funnet flaskehals og utfordringer. Disse ble videre plukket fra hverandre, for å finne rot-årsaken til disse utfordringene/flaskehalsene, dermed prøve å løse disse, for så å få til gjennomføringsevnen på prosjektene. Erfaringen eller funnene som da ble gjort, og de tiltakene som ble iverksatt for å få til forbedringene, ble så tatt med inn i andre prosjekter. Det har ikke blitt gjennomført pilot på noen andre av de ulike Lean-prosjektene. Der er det begynt direkte med Lean, det kan være både i avdelinger og prosjekter etc. R1 nevner også eksempel på konkrete Lean-tiltak som er ble gjort i forhold til denne prosessen, blant annet mot material og logistikk-biten, som var en av flaskehalsene/utfordringene. R1 sier: *«Utfordringene gikk på at vi fikk materiell for seint, de fikk feil-materiell etc. Alt dette fant vi løsninger på, og ikke minst det som går på sporbarhet, det vil si sporing av materiell. Dette ble løst med en slags sporbarhetsliste, for å få kontroll på materiellet, fra det ble bestilt, til det er ute på installasjonen. Dette gjør at vi kan planlegge jobbene bedre. Andre tiltak som ble utført var endringer i organisasjonen, i forhold til å få bedre effektivitet, både når det gjaldt metode og gjennomføringen av prosjektet, og ikke minst sikre bedre kunderelasjoner»*.

R2 beskriver at det oppstod noen utfordringer ved første møte med Lean-implementeringsprosessen: *«Vårt første møte med Lean hadde vi i 2013, hvor en eksternekonsulent som nesten ikke presenterte seg, gikk og «lusket» rundt. Videre så gikk han inn på et mørkt kontor og skrev en «fæl» rapport om hvor ineffektive vi var i forhold til hvordan ting ble gjort i avdelingen, dette falt i dårlig jord»*. R2 mener at de fikk en dårlig start på sitt første møte med Lean, men da Lean-prosjektet først startet opp i avdelingen 2014 ble det gjort en ny oppgang med Lean, hvor både ledere og ansatte ble involvert. Da fikk de en beskrivelse av hva Lean var, hvordan det skulle jobbes og målet med Lean. Dette ble gjort for å få alle til å jobbe og dra i samme retning, slik at det ikke ble en negativ ting. Lean-leder måtte jobbe i herdig for å snu det negative førsteinntrykket. Det måtte mye til for å overbevise dem gjennom både overtalelse, møter og samarbeid. *«Vi har jobbet tett sammen med Lean-leder og regional Lean-leder ved implementeringen. De har gjerne hatt litt sky-lapper i forhold til hva de hadde sett for seg, og sammenlignet vår produksjon med bilproduksjon, Toyota, serie-produksjon som vi ikke kan sammenligne oss med. De har innført ulike tiltak, som for eksempel en kort-tavle der vi skal sette et kort når en får en ny jobb, og deretter snu kortet når jobben er gjort. Dette har vi vært imot hele veien, fordi vi mener det har vært en ekstra administrativ sak, som vi likevel har hatt kontroll på, men vi har ikke kommet frem med noen god løsning på hvordan vi skulle gjøre dette før nå i vår. Nå har vi laget en løsning som ledelsen også er med på, og som også de synes er en god løsning. Så nå har vi en slags korttavle, som er mer tilrettelagt vår produksjon og forteller tydelig jobbene som er påbegynt, og om de jobbene som ikke er påbegynt. Funksjonen er den samme, men tilpasset vår produksjon. Vi har også laget tavler hvor vi har skrevet på leveranser, skjerm med presentasjon som viser produktiviteten, timene og antall RUH'er (Rapportert Uønskede Hendelser). Dette har absolutt hjulpet oss til å bli mer systematiske og gir oss mer oversikt og vi kommuniserer bedre»*.

Også R5 bekrefter tiltakene slik: *«Før så gikk alle for å hente det materialet de trengte, det ble nok mye unødvendig gåing. Nå har de satt opp punkter hvor noen har ansvar for å fylle opp material, slik at alle slipper å gå. Så går de daglige runder for å se om vi har alt vi trenger»*.

R4 bekrefter også at Lean-implementeringen har foregått med oppstart av pilotprosjekt, som resulterte i at Lean fungerte på dette prosjektet. Nå har det gått over til en mer prosjekt-spesifikk implementering. I prosjektet hvor R4 har deltatt i, så skulle det opprinnelig fra selskapet sin side være en analyse-fase på to uker. Denne analyse-fasen sier han varte i to

måneder. Han understreker: *«Det tok mye veldig lenger tid enn antatt å få informasjonen vi var på jakt etter, og før vi fant ut hva vi skulle gjøre med forbedringer. Så nå er vi i selve prosess-forbedringsfasen. Denne fasen skulle vare i ni uker, men den har vart i fra juni i fjor, og holder fortsatt på»*. R4 nevner at noen av utfordringene har vært at folk ikke har tid til Lean, i tillegg til modellen selskapet har bygd implementeringen på, hvor Lean-leder skal være en «coach» og gi støtte til de ulike lederne i prosjektet. Han sier videre: *«Det er ikke Lean-leder som skal være ansvarlig for at det skjer noe. Resultatet i prosjektet er det leder for prosjektet som er ansvarlig for, og når han ikke har tid til dette, og de ansatte som jobber i selve prosjektet ikke har tid, så drar det ut. Det er jo de ansatte som skal lede dette, Lean-leder skal være en konsulent/trener, og skal trekke seg gradvis ut. Og man kan jo ikke trekke seg ut før de er opplært. Det tar lang tid før folk er opplært»*. Han nevner at i prosess-forbedringsfasen som de fortsatt er inne i, skal det lages systemer med KPI'er (KPI = Key Performance Indicator, som er en metode for en virksomhets beregning for å vurdere faktorer som er avgjørende for å lykkes i en organisasjon)⁴ og måltall, det vil si prosesser som skal måles og rapporteres. Når Lean-leder og Lean-prosjektet er ferdig, så skal det kontinuerlig få en feedback på hvordan prosessen er, og at prosessen kan forbedres hele tiden. Forbedringsverktøyene som blir brukt på prosjektet er Lean-verktøy, som for eksempel daglige planleggingsskjema, der en skal sette opp en plan/forventning for dagen på hvor lang tid ting skal ta, hvem som skal gjøre dette, og evaluere når kvelden er kommet, for å se om de er kommet så langt som de hadde målsatt. Når man ikke dagens mål, så må man gjerne oppgi hvorfor en ikke nådde dagens mål, og komme med en forbedring. Det blir også nevnt at i hvert prosjekt hittil, så må det lages ting som kan måles, noe som tar lang tid. Folk må først bli vant til at det er greit at det måles for at en kan jobbe med forbedringer som er der man skal ligge.

R6 omtaler hvordan Lean-implementeringen har foregått med noen få ord: *«Det har jo vært folk som har pratet om Lean ved et eller to tilfeller. Helt kort så har de hatt en time til en halvannen time, hvor de har gått igjennom tankene bak Lean. Det har liksom vært det. Vi begynte i høst med at det ble sagt at vi skulle fylle ut en del skjema hver dag og så videre. Samtidig så er jo dette nytt, så det krever en del trening innen vi er kommet inn i det»*. R6 bekrefter R4 sine uttalelser om det å ha tid til å gjøre disse tiltakene. Han mener at det ikke finnes tid til å prioritere dette. Han bekrefter det med følgende ord: *«Samtidig som jeg er ute*

⁴ <http://searchcrm.techtarget.com/definition/key-performance-indicator>

og jobber, så skal jeg produsere noe også, så dette på en måte stjeler tid, når man heller kan være ute å produsere det som vi skal gjøre. Det finnes heller ingen plass å føre timene».

Ut ifra både R4 og R5 så er mye av utfordringene som oppstår relatert til tidsaspektet, det å ta seg tid til å gjennomføre Lean-tiltakene og hvordan gjøre tiltakene målbare og ikke minst definisjonen av Lean-leders rolle. Det virker som flere av Lean-prosjektene har fått til tiltak som fungerer, og at dersom både ledere og ansatte involveres, og jobber mot samme retning så fører dette med seg resultater. Spor av utfordringer ved Lean-oppstarten ser man at det er, både med tanke på bruk av eksterne konsulenter, kommunikasjon og få tiltakene til passe inn i avdelingen, men det kan også virke som det er vilje til å løse utfordringene etter hvert som de kommer.

4.2.1.2 Opplæring

Jeg fant det nødvendig å vite litt mer om opplæringen i implementeringsfasen av Lean. Flere av informantene kan bekrefte at selve ledelsespersonellet har fått kursing i Lean, hvor Lean er gjennomgått i teori og praksis. R3 nevner at det er flere Lean-ledere som jobber fulltid inn mot avdelingene. Han sier: *«det første de gjør er å begynne å jobbe med prosessene, det vil si beskrive trinnene i en arbeidsprosess, og hvordan forbedre disse. Det har tidlig kommet frem at en må jobbe mer med ledelsen».* Han sier videre at det nå lages et sertifiseringsprogram for direktører, avdelingsledere og prosjektledere, hvor disse må gjennom fire moduler med opplæring i Lean, for å sikre forankring helt til topps. Akkurat nå er det slik at det er en kombinasjon av de som eier prosjektene/avdelingene, også er de som skal drive Lean-prosjektene, og at Lean-ledere skal støtte disse. Han sier videre: *«enn så langt så er det vel litt slik at det er Lean-ledere som driver dette selv, men det jobbes med å involvere og ansvarliggjøre de som eier prosjektene».*

R4 sier at opplæringen på deres prosjekt har vært en halv times/times foredrag med Lean-leder på en samling. Han sier videre: *«De som er med i et Lean-prosjekt får jo prøve det ut litt mer, men det er ikke noe systematisk opplæring. Det vil nok komme, men vi er ikke der enda. Så i forhold til prosjekt så er det litt opplæring, men generelt i selskapet er det ikke».*

Ut ifra respondentenes svar så går noe av opplæringen på at man tar tak i ting underveis i prosjektet, og gjerne gjennomgår både teori og praksis. Et eksempel R3 kommer med er at Lean-leder har vært på noen av prosjektene for å lære de ansatte om de 5 S'ene⁵, en Lean-metode som går på rydding og orden etc. Her gjennomgås teori og praksis, slik at de ansatte

⁵ <http://www.leanovasjon.no/index.php?parID=18&pageID=35&page=5+S>

skal skjønne hva det dreier seg om, og at de skal fortsette med dette videre i etterkant. Et annet eksempel han nevner er at det på en installasjon ble samlet ulikt personell som var involvert i samme prosjekt: *«Vi hadde to økter med «East walk» som er en Lean teknikk. Da er det en liten teoridel, så går man ut og gjør det i praksis, så går vi tilbake igjen og diskuterer hva vi så, og hvordan man kan angripe dette videre. Man prøver å ta en ting om gangen, og plukke ut de tingene som er aktuelle, og så gjør man den tingen skikkelig. Så tar man tak i neste som også kartleggingsmetoder, oppryddingsmetoder, prosessanalyser. Du tar rett og slett en ting om gangen, både teori og praksis, slik at man sikrer at man ikke starter opp med 100 ting på en gang, og så husker de gjerne bare en.»*

I prosjektet hvor R5 har vært involvert i, så sier han at de har hatt møter som har gått på Lean, men kun for de ansatte som jobber i hans avdeling. Han er usikker på hvordan dette har blitt kommunisert med de andre avdelingene. Han spesifiserer at dersom en jobber med Lean i hverdagen, så ser en mer grunnen til at en gjør disse tingene. For denne respondentens del så begynte opplæringen med at det ble skrevet om hva Lean på intranettet. Videre så ble Lean gjennomgått av en leder på litt høyere nivå i selskapet som fortalte om konseptet. Han sier: *«Deretter så begynte Lean-gruppen observasjon på hvordan vi jobbet og hvordan vi gjorde oppgavene. Og fulgte med oss, så kom de med innspill etterpå.»*

Ut ifra observasjonene ovenfor kan det oppsummeres med at det går i retning av at eiere av prosjektene må involveres og ansvarliggjøres mer, og at det er behov for enda mer opplæring i Lean. Det benyttes også Lean-ledere, som konkret tar i bruk Lean-metodikken i prosjektene, for at de ansatte skal få en bedre forståelse og innsikt i hvordan man praktiserer forbedringsteknikkene. Det kommer også frem at det er enklere å forstå Lean og de tiltakene som skal utføres etter at en får jobbe med tiltakene i praksis.

4.2.1.3 Ledelsens involvering og håndtering av Lean-implementeringsprosessen

I forhold til at jeg nå har fått et innblikk hvordan implementeringsprosessen har forløpt, så ønsker jeg å gå enda nærmere inn på ledelsens involvering og håndtering av implementeringsprosessen.

Felles for de fleste av respondentenes svar er at de ønsker at ledelsen tar eierskap til Lean-implementeringsprosessen. R1 sier at ledelsens involvering har vært blandet. *«Det er jo utrolig viktig at en slik effektiviseringskampanje/Lean-innføring har rotfeste i ledelsen i*

selskapet. At de tar eierskap til prosessen. I fra ledelsen sin side så har det vært fokus på oppfølging, Lean er jo et verktøy, som har sine retningslinjer for hvordan både analysere og hvordan man skal sette inn tiltak og måle forbedringer. Det skal alltid være tiltak som kan måles. Ledelsen har spesielt fokus på å følge opp i forhold til måling, og de har også et ansvar i forhold til å være med å bidra i selve Lean-utførelsen. Så topp-ledelsen hos oss er engasjert i hvert eneste Lean-prosjekt vi gjennomfører. R1 sier også at det finnes planer på hvilke områder og prosjekter som det skal gjennomføres Lean på, og det finnes en gjennomføringsplan i Lean-verktøyet på hvordan en skal håndtere disse Lean-prosjektene. «Vi har planer som vi følger, men vi har hatt utfordringer med å holde fristene i disse planene. Det har med at det er ikke helt sagt enkelt, uten skjær i sjøen å starte opp med Lean. Endringer er jo alltid litt skummelt for folk.» Ut i fra disse opplysningene så virker det som ledelsen er opptatt av oppfølging, spesielt med tanke på måling av forbedringer. De har også et ansvar å bidra til utførelse av Lean og til de planer og frister som hører med.

Det kommer frem fra flere av respondentene at ledelsen i selskapet er spesielt «på» og engasjerte når konsernledelsen er til stede. R2 beskriver ledelsen i selskapet ved at de bærer preg av at det har vært styrt og hatt høyt fokus på Lean i fra moderselskapet, det vil si konsernledelsen. Han sier dette om ledelsen i selskapet: «Ledelsen har hatt litt tvangsforestillinger og vært litt hissige for å få ting implementert». R2 kommer også her tilbake til dette med korttavlen som ble innført i hans avdeling: «Ledelsen var også lenge på denne «kort-tavlen» uten å vise noe særlig vilje til å vise lokal tilpasning fordi konsernledelsen og Lean-opplegget var så opptatt av denne kort-tavlen. Men dette har vi nå blitt enige om. Jeg må vel si at det har vært positivt med ledelsens engasjement, det er jo nøkkelen til suksess, og det har absolutt engasjert seg, men de har gjerne vært litt lite innovative i arbeidet sitt.» De andre respondentene kan også bekrefte at dersom det kommer besøk fra konsernledelsen, så må ulike ting være på plass innen at de kommer. Det kunne gjerne vært strammere organisert. R3 sier det slik: «Ting skjer ikke fordi man trenger det, men fordi en eller annen høyere oppe i systemet kommer på besøk.»

Det bekreftes fra flere respondenter at lokale tilpasninger blir gjort, dels med noen utfordringer som har løst seg litt etter litt. R5 bekrefter at det med lokale tilpasninger har vært noe problematisk siden avdelingen ikke bare lager standard-deler som skal kunne gå på samlebånd. Han sier at det kan virke som om lokale tilpasninger har blitt akseptert mer og mer etter hvert. R3 bekrefter også dette: «Noen lokale tilpasninger vil det bli i forhold til de ulike prosjektene. Du har et prosjekt som går på produksjon, og et som går på

vedlikeholdsprosjekter og et administrativt prosjekt etc. slik at den røde tråden prøver en jo å beholde uansett, slik som kunde verdi, at man jobber etter hva kunden er ute etter, hvordan skal man kunne levere til kunden på en mest mulig effektiv måte. Ikke bare "skue ned på sin egen navle", men fokusere på hva man leverer, og hva kunden er ute etter. Så noen tilpasninger blir det, i alle fall i forhold til hvilke verktøy man bruker, men alltid å beholde den røde tråden i forhold til kunde verdien, den skal være med overalt. Så har man verktøykassen med 10-15 verktøy og metodikker som man kan plukke ut det som passer.

R5 mener også at ledelsen har ledet og håndtert implementeringsprosessen greit. Han sier at han føler at de som ansatte får prøve ut tingene og ser om det funker. Funker det ikke, så får ansatte komme med en begrunnelse eller prøve noe annet som er tilpasset dem. Han sier: *Vi har fått beskjed om at Lean skal innføres i fra ledelsen, de følger oss opp, og hver fredag går ledelsen en runde for å se om tiltakene er tatt i bruk. R6 føler ikke at de ansatte har fått være særlig innblandet i Lean-implementeringsprosessen. Lean kommer man seg ikke unna, vi skal ikke arbeide på noe annet vis. Han sier at ledelsen har ført det stramt: «disse skjemaene skal jo fylles ut og sendes inn, så for så vidt er det litt stramt og firkantet styrt. Men hva vi fyller ut er jo opp til oss, der har vi en stor frihet.»*

Ut ifra informasjonen over så kan det virke som ledelsen i selskapet i mange tilfeller er opptatt av å tilfredsstille konsernledelsen sentralt, og at tiltakene til tider blir utført spesielt med tanke på dette. Det kommer også frem at ledelsen er spesielt opptatt av oppfølging og at *tiltakene* skal kunne måles. Samtidig så kommer det frem at ledelsen håndterer dette bra, og at man kan ikke «snike» seg unna tiltakene. Det ble gjerne også møtt noe motstand fra ledelsen til lokale tilpasninger i begynnelsen av implementeringen, men dette har justert seg mer og mer, etter som en har sett noe behov for nødvendige tilpasninger, og så lenge det ikke avviker fra Lean sine grunnprinsipper.

Respondentene har alle en formening om at ledelsen på forskjellige nivå er opptatt av at Lean skal bli implementert i de daglige aktivitetene til selskapet, og at det ikke bare er på "pratestadiet". R2 sier: *«jeg mener de er veldig opptatt av det skal implementeres i det daglige arbeidet. Det har de fulgt opp. Vi har måttet vise til hva vi har gjort og at det faktisk er implementert, så det er et absolutt ja».*

R3 sier det slik: *«Det begynner å modnes litt, men de har ikke den forståelsen om den dagligdagse tingen, at Lean kan være overalt, det er kun få utvalgte prosjekter hvor det egner seg, dette er i alle fall de foreløpige tilbakemeldingene enda. Forståelse på at Lean kan*

brukes overalt, den er ikke 100 % til stede enda. Også R4 bekrefter dette. Respondenten mener ledelsen vil nok, men at de går litt på kompetansen om Lean. Han sier at nå er de kommet så langt at mange tror at de vet hva Lean er, og derfor tar litt feil avgjørelser på grunn av dette. «Man vil jobbe Lean, men man vet ikke helt hva det er, derfor blir det ikke Lean». Han sier at ved valg av hvilke prosjekter man velger å gå for, så mener han at det av og til blir valgt å fokusere på feil områder for å få en rask inntjening, Man går ikke helt til rot-årsaken til prosessene, og det som er Lean-metodikken bak det. Han nevner at det planlegges et Lean-prosjekt som skal gå konkret på en liten jobb: « jeg tror implementeringen av Lean, på det stadium vi er nå, så må man gå mye bredere/videre, få flere folk til å bli påvirket og vite hva Lean er, enn å gå veldig spesifikk på slike små forbedringsprosjekter, og på en måte «bruke» opp en hel Lean-leder i et halvt år. Kompetansen er ikke helt på plass, og med det mener jeg at man vil kjøre et Lean-prosjekt før man har startet, for å sikre god gjennomføring av prosjektet. Men i forhold til Lean-metodikk/tankegang, så er det ikke lett å kjøre et forbedrings-prosjekt, når prosjektet ikke har startet enda. Da gjør egentlig Lean-leder jobben til en prosjektleder, som egentlig er den som skal sikre en god prosjektgjennomføring og god organisasjon i forkant, og da bruker man Lean-leder på feil måte. Jeg mener at Lean har større effekt om man bruker det på prosesser og metodikker som allerede er pågående, slik at man kan gi trening til at folk selv kan forbedre sine prosesser. Jeg tenker at Lean handler om å gå til arbeidsstedet hvor det faktisk skjer noe, observere feil der det skjer og jobbe med problemer. Det er jo på en måte ikke lett å gå inn å si her er det feil, for prosjektet har jo ikke engang startet enda. En må da bare lage en slags master-plan som liksom skal være Lean, men så er de ikke engang begynt.

Det virker som ledelsen på mange måter er opptatt av Lean. Lean er på ingen måte kun på «pratestadiet», men de er fortsatt på forskjellige nivå. Det kommer frem at dette kan skyldes at både kunnskap og kompetansen i forhold til Lean fortsatt er manglende, da spesielt forståelsen for at Lean kan være overalt. Per nå er det kun utvalgte prosjekter hvor ledelsen mener Lean egner seg.

4.2.1.4 Ansattes forståelse og rolle i implementering av Lean

Jeg ønsket også å gå enda lenger ned i dybden når det gjelder de ansattes kunnskap og rolle i implementeringsprosessen, med tanke på hvor involvert de har vært, og om det har oppstått forskjellige holdninger til Lean og implementeringsprosessen. Først ønsket jeg å vite mer om

respondentene tror de ansatte har kunnskap om Lean. R3 mener at teorien er nok fortalt, men det man sliter med er å forstå at Lean er mer en filosofi enn bare tall på bunnlinjen, for det er jo veldig fokus på vise innsparing/inntjening/penger i kroner og ører. Som han videre sier: *«Man mangler nok litt fokus på at dersom man gjør de riktige tingene, så kommer de gode resultatene.»* Også R4 mener at det har nok ikke kommet helt frem til alle i selskapet enda, hva som er meningen med Lean. Han sier at han tror mange av de ansatte forstår hensikten med Lean annerledes enn hva intensjonen var, men han presiserer at det virker med en gang noe annerledes med en gang Lean blir kommunisert inn i prosjektene og avdelingene. Han sier: *«Når man bruker implementeringsmodellen hvor man tar prosjekt for prosjekt, så tar det tid før alle har hørt om det samme.»* R2 og R5 mener at de ansatte har fått kunnskap om Lean. R2 sier det slik: *«Vi smører Lean utover i hele avdelingen vår med 5'S propaganda og skilter med Lean-production, så jeg vil påstå at Lean er et velkjent uttrykk i avdelingen vår.»*

Det er til en viss grad enighet om at de ansatte får være involvert i prosessen. R1 sier at det ble arrangert workshop hvor temaet var «forbedringsområder i et tøffere marked», hvor de ansatte ble invitert for å delta. Han sier at ledelsen er åpen for innspill fra de ansatte, og ha de med på laget. Også ansatte på prosjektene og avdelingene hvor det besluttes å gjennomføre Lean blir involvert. Da er det mest relevant personell for det spesifikke prosjektet som deltar på workshop etc. *«Jeg føler de er motiverte og de liker å bli involverte, akkurat den biten føler jeg går lettere og lettere. I begynnelsen så var det selvsagt litt skummelt med endringer, «vi gjorde jo ting greit nok før også», men dette går bedre og bedre.»* R3 bekrefter også at de ansatte blir involvert. I begynnelsen så blir det gjort en rekke observasjoner. Deretter blir funnene presentert. Representantene fra de som utfører operasjonene og de som er «kunder» - det vil si de som mottar tjenestene/produktene, samles deretter til workshop for å komme frem til bedre prosesser og løsninger for å gjøre dette på sammen.

R2 sier: *«Vi har prøvd å involvere de ansatte hele veien, og vi kjører ukentlige møter der forbedringstiltak er et eget tema. Møtene er mer for at de ansatte skal få komme med egne forslag om nye Lean-tiltak. I tillegg til at vi sier at RUH-systemet (rapporteringsystem) kan brukes til Lean-forbedringsforslag. Vi ønsker at de ansatte skal være med, og vi krever at de ansatte skal være med.»* R5 mener også at ledelsen oppfordrer de ansatte. Dersom de ansatte kommer på en bedre ide eller et forslag, så kan de informere videre om dette.

R6 sier at de ansatte har mulighet til å komme med innspill i Lean-prosessen, men at mange av de ansatte kjenner på det at de har kommet med innspill på forbedringsforslag og så

stopper det opp på veien. Det skjer ingenting. Videre sier han at: *Det er jo forhåpningen med Lean at når Lean er utført, så er det ingen som kommer unna, en utveksling må gjøres i Lean-prosessen, man må gjøre et tiltak, sende det videre eller gjøre noe.*

R4 mener at ledelsen til tider styrer dette stramt: *«Leder for et prosjekt skal egentlig være en «coach» til de som er prosess-forbedrere, men det er fort gjort at leder for prosjektet bestemmer hvordan det skal være og går rett inn i rollen, og så gjorde vi det sånn, det vil si at han skjærer i gjennom. Da gir man jo ikke prosess-forbedrerne den makten som de nødvendigvis skal ha.»*

I forhold til oppsummering av funnene ovenfor så er bred enighet om at de ansatte får være involvert i prosessen, i alle fall til en viss grad. Til tider skjærer nok ledelsen igjennom, og går inn for å gjøre noen reguleringer.

4.2.1.5 Holdninger til de ansatte

Holdningene til de ansatte i forhold til implementering av Lean er ifølge de fleste av respondentene litt blandet. R2 mener at holdningen til de ansatte er en ren smitte-effekt i fra ledelsen. Han sier: *«vi har vært bevisste på at skal vi ha folket med på å være positive til Lean, så må også vi som ledere være positive til Lean, og opptre slik at Lean er en bra ting for oss, og for vår avdeling, for at vi skal beholde jobbene våre og for at vi skal få mer jobb - at vi skal være en foretrukket leverandør».*

R1 sier at de ansatte er skeptiske til å begynne med, for det er jo en endring, noe nytt, at det er skremmende. *«Mange oppfatter også Lean som at nå skal de jobbe raskere, nå blir vi målt med stoppe-klokke hver dag. Det er jo ikke tilfelle, man skal bare jobbe smartere og mer effektivt. Jeg føler nå at de får øynene opp for at dette er bra for dem, for selskapet, og at dette må til for å sikre arbeidsplassen deres bedre. Så jeg tror vi har fått frem at dette ikke er noe farlig, dette skal bare hjelpe oss å ha en enda tryggere og bedre arbeidsplass».*

R3 mener at den største utfordringen når det gjelder holdning ligger hos mellomlederne. De er flinke på faget sitt, og har gjort dette over lang tid. Plutselig dukker det opp en person som sier til dem at den måten de har gjort ting på i 25 år er ikke bra nok lenger, og skal gjøres annerledes. Da mister de litt av fortrinnet sitt ved at de har vært «ekspertene», og den følelsen kan være skremmende når de skal stå foran sine ansatte. *«Man må være litt flink til å støtte disse, og formidle at det er lov å prøve og feile, at man ikke presser alt for mye på en gang,*

men tar det det litt etter litt, slik at de er trygge på det de gjør. Fortsatt så er de for opptatt av daglig drift og brannslukking og har ikke tid til å jobbe med forbedringer».

R6 påstår at mye av grunnen til at holdningene til tider er negative er mangel på informasjon om hva Lean innebærer: *«det er viktig at når de ansatte sender inn forbedringsforslag, så må man få en tilbakemelding. Fungerer ikke dette, så blir det raskt et negativt syn og uttrykk som «hva var det jeg sa» vil fort dukke opp».* Mange av de ansatte har også en holdning om at de håper at Lean går over. De sier: *«Å, nå er det Lean igjen. Ja, ja vi får holde på med dette en stund, og så får vi håpe det går over. De gjør det bare for at det skal gjøres.»*

R4 sier at de ansatte flest synes at det er bra at det skal drives Lean, og beskriver det med en litt humoristisk tone: *«det vil si at de ønsker at de andre avdelingene skal drive med Lean, for alle andre trenger det. Og det er de ansatte veldig flinke å informere om. Hva de andre må bli bedre på. I og med at stort sett alle avdelingene tenker sånn, så blir det en ond sirkel, fordi ingen ser på seg selv og forbedrer sine prosesser.»*

Funnene i forhold til holdningene de ansatte har ved implementeringen av Lean er noe blandet. Noen er positive, men har en viss skepsis til endringer, hvor noen gjerne mener at en jobbet like godt og effektivt tidligere også. De ansatte mangler også gjerne kunnskap om hva Lean innebærer, og at Lean kan bli et misforstått begrep, der mange tror at de skal jobbe raskere i stedet for smartere. Det kommer også frem at holdningen til de ansatte er en ren smitte-effekt i fra ledelsen, det vil si at ledelsen må være positive.

4.2.1.6 Lean-Leders rolle

Jeg ønsket å se på om det var noe som indikerte bevissthet rundt Lean-leders rolle, og om det oppstår Lean-tiltak som i noe varierende grad omformes av Lean-leder. Lean-rollen innebærer kontakt med konsernledelsen med de føringene som kommer der ifra, og videreformidle dette i selskapet, i tillegg til å utfordre ledergruppen på å ta tak i ting. Ved grad av omforming av Lean, så kommer det frem at det er ganske så styrt sentralt, i forhold til krav og standardiserte verktøy. Og at det i begrenset grad vil klare å finne på nytt og helt annerledes som Lean-ledere. Lean-ledere må forholde seg til verktøykassene, diverse maler med rapportering og blir i tillegg fulgt opp av regionale Lean-ledere. Det skal derfor kunne passe inn i en konform mot de fleste prosjekter i alle land. Er en på vei ut av den standardmetodikken så blir en

justert inn igjen. Lean-leder har en viss myndighet, og kan gjøre noen lokale tilpasninger vil oppstå, og Lean-leder kan komme med forslag til tiltak og velge sine prioriteringer.

4.3 Funn ved utfall av implementering av Lean så langt

Her ønsker jeg å presentere funn knyttet til utfall/resultat av implementering av Lean så langt. Oppbyggingen følger strukturen til forskningsspørsmål 3.

4.3.1 Funn knyttet til forskningsspørsmål 3

Her ønsket jeg meg mer innsikt i utfall av implementering av Lean i selskapet så langt. Jeg la spesielt vekt på at respondentene skulle si noe om de tror Lean-begrepet har festet seg og blitt til et tankesett hos de ansatte, om Lean er implementert i struktur og rutiner i selskapet, om det er blitt en Lean-kultur (filosofi) og om man kan si at Lean fungerer i forhold til sin hensikt (eliminering av sløsing). I tillegg ønsket jeg å vite tidsforløpet, det vil si tempoet til implementeringen og om Lean har forankret seg hos ledelsen.

4.3.1.1 Lean som tankesett

Når det gjelder om Lean-begrepet har festet seg og blitt til et tankesett hos de ansatte, så mener både R1 og R5 at dette har skjedd mer hos noen enn hos andre. R1 mener at de som har vært med i Lean-prosjekter så langt vil det nok ha festet seg mer i tankesettet, enn hos de som bare har hørt om det selvfølgelig. Han sier som følger: *«De hører om Lean, de hører at det er gode greier, men det har ikke satt seg i ryggmargen hos dem. De som har vært direkte involvert i Lean-prosjekter, vet jeg har det i pannebåndet.»* R2 mener også at Lean har festet seg fordi hovedbudskapet til Lean er ganske enkelt, og det at man skal hele tiden jobbe mot å være mer effektive og bruke tiden sin bedre. Han sier: *«Selv om vi ikke har hatt Lean-leder på dørene de siste månedene, så har vi likevel hatt Lean på «skiven» og vi jobber med Lean hele tiden. Vi prøver hele veien å forbedre oss. Vi har jo på en måte jobbet med Lean i alle år, før vi visste hva Lean var også, vi har alltid vært på jakt etter å jobbe mest mulig effektivt. Men vi har fått satt det mye mer i fokus nå... Vi er positive til det, og vi ser at det har en videre effekt for oss, at det er nyttig for oss.»* Denne tanken bekrefter også R5.

R3 mener også at selve Lean-begrepet har festet seg, men at forståelsen for begrepet gjerne ikke er 100 %. Man må fortsatt jobbe videre med å sørge for at man har den riktige forståelsen av begrepet. Det vi har lyktes med er at Lean ikke handler om at vi skal jobbe fortere. Han sier: *«Det er ikke slik at når vi snakker om Lean, så er alle skeptiske og tror bare det er en*

måte vi skal tjene penger på, ved at de skal løpe fortere og jobbe fortere. Men den opprinnelige Toyota-filosofien er nok ikke helt til stede hverken hos de ansatte eller ledelsen enda.»

R4 understreker at Lean er blitt et tankesett på en måte. Spesielt når ting går galt så tenker de at dette er ikke Lean, så det er jo på en måte blitt et tankesett. Han sier at det har ikke kommet på plass med verktøyene i hele selskapet. *«I en Lean-bedrift så skal jo alle avdelinger jobbe systematisk med å forbedre sine prosesser, gjerne med forbedringsmøter en gang i uken, hvor det blir tatt opp og videre til andre avdelinger der de har det også, på en organisert måte.»*

R6 har ikke sett at det er blitt et tankesett. *«Resultatet hittil med de som jeg jobber med er at det er noen stykker som er kommet med noen ulike forbedringsforslag og da lurer jeg på hva skal jeg gjøre med disse...».*

Ut ifra de svarene som er skissert over, så kan det se ut som det fortsatt er noe å gå på i forhold til forståelsen for Lean-begrepet. Lean-begrepet fester seg lettere for de ansatte som er direkte involvert i prosjekter hvor det har blitt utført Lean.

4.3.1.2 Lean-begrepet i struktur, rutiner og daglig praksis

Om Lean-begrepet er implementert i struktur, rutiner og daglig praksis, det vil si måten selskapet jobber på, så mener R3 at det har skjedd noen steder, og at det jobbes med på noen steder akkurat nå. At Lean-ledere støtter prosjektlederne og avdelingslederne slik at når de begynner sitt neste prosjekt, så skal de allerede nå ha Lean med i tankegangen. Enn så lenge så er det ikke spredd nok i bedriften til at alle kjenner til dette, og at alle kan bruke det samme på sine prosjekter, og at det vil ta tid før det får spredd seg videre. Han mener at prosjektledere som tidlige har brukt Lean, vil ta med seg lærdommen inn i oppstart av et nytt prosjekt. Det vil si at de vil dra med seg det som er utarbeidet i forhold til Lean inn i nye prosjekter. Der ser ut som det er delte meninger fra de resterende respondentene. Noen mener Lean-begrepet er implementert i den daglige måten de jobber på og at de ansatte tilpasser seg den nye måten ting er på, andre ikke.

4.3.1.3 Lean-kultur

Om det har oppstått en Lean-kultur i selskapet så sier respondentene seg enige i at det er det ikke. De fleste av respondentene har tro på at selskapet kan få en Lean-kultur, og R1 ser at selskapet muligens er i starten av etablering av en slik kultur, men det vil ta noe tid før en kan si at det er en Lean-bedrift og at det er kultur over hele linjen. R3 sier at Lean begrepet brukes i språket hos de ansatte. Det er også bevissthet rundt det at det ikke blir brukt japanske begreper, men norske dagligdagse begrep, for at de ansatte skal få et naturlig forhold til det.

R4 sier at: *å få en Lean-kultur, vet vi tar lang tid, og det tar nok mange år før alle tenker at dette er måten vi jobber på her i selskapet. Og egentlig først ledelsen, så hadde det gått fortere*». R2 bekrefter også dette med at det kommer an på hvor mye ledelsen har fokus på Lean. Det krever at ledelsen ikke slipper taket.

Ut i fra disse observasjonene er det tydelig at det ikke er etablert en Lean-kultur i selskapet, og at det vil ta tid å få til denne Lean-kulturen og det at det kan kalles en Lean-bedrift, men alle respondentene har troen på det en gang i fremtiden.

4.3.1.4 Om Lean fungerer i forhold til sin hensikt

Jeg ønsker også å vite om selskapet kan si at Lean fungerer i forhold til sin hensikt, det vil si med tanke på eliminering av sløsing etc. De fleste av respondentene er klare på at en del av Lean-tiltakene som er gjennomført fungerer i forhold til hensikt, og kommer med eksempler på resultater.

R5 sier at: *Vi har jo blitt kvitt noen unødvendige ledd så det funker*. R2 ser effekten av det. R1 sier også at Lean virker i forhold til sin hensikt: *«Vi har gode resultater ved å ha kjørt Lean så langt, og kan vise til rimelig store besparelser.»* R3 bekrefter at der Lean er implementert, så kan det vises til gode resultater. *Utfordringen er nok mer det å holde tingene ved like, når Lean-lederen går videre. Det vil si at det skal være «Sustainability» over det. Vi må nok fortsatt være vaktbikkjer, hvor vi maser, truer, smisker for å få jobben gjort.* R4 synes at det går raskt: *«Man kan heller ikke forvente at man bare kan forvandle så mange ansatte, men det som har skjedd på denne tiden er jo veldig bra.»* Samtidig så mener han at prosjekt-for-prosjekt-modellen ikke er optimal. Man burde kjøre hardere med implementeringen, og alle avdelingsledere burde ha ansvar for å gjøre implementering i sin avdeling. Han mener at kursing av alle gjerne hadde ført til at man ikke trenger en Lean-leder på siden av. Alle tror

automatisk at Lean-leder er ansvarlig. Han mener også at det sannsynligvis ville ha oppstått en bredere forståelse for Lean i hele selskapet. At det rett og slett ikke ble et prosjekt-Lean: *«Man oppfatter at når man har kjørt et Lean-prosjekt på et prosjekt, så er de Lean... nå kan vi slappe av.. det er det som er så farlig med en slik prosjektmodell. Du er aldri ferdig Lean, du skal forbedre deg hele tiden.»*

Som skissert over, så er det ifølge respondentene gjort tiltak som har ført til positive resultater som følge av implementeringen av Lean. Utfordringen er at det skal være bærekraftig, at det er en kontinuerlig prosess, at det er prosjektbasert og at mye avhenger per nå på Lean-lederne i forhold til det å ta ansvar.

4.3.1.5 Tidsperspektivet

Jeg ønsker også å vite litt om tempoet på implementering av Lean så langt, for å danne meg et inntrykk av tidsperspektivet på en slik prosess. R5 føler det har gått raskt: *«Når de kommer med et nytt tiltak så må vi jo gjøre det fortløpende og vi prøver jo å få det inn. Så det går relativt kjapt.»*

Men de fleste av respondentene sier at de hadde forventninger om at ting skulle skje raskere. R1 sier: *«Det har gått noe senere enn det som var planen. Det har tatt adskillig lenger tid og gjør disse Lean-prosessen, analyse-faser, etablere KPI'er og starte opp med målinger. Det skyldes i stor grad ved at vi har utfordringer med å få organisasjonen helt med på det. Ledelsen har forståelse for at dette er en langsiktig og tidkrevende prosess, samtidig så ønsker de jo at det gjerne skulle ha gått raskere enn det har gjort til nå. Men det har jo også ledelsen vært delaktig i og skyld i.»*

R3 sier også at Lean har blitt implementert relativt raskt, men ting har likevel tatt lenger tid enn det som var ønskelig. *«Vi hadde jo inne Lean-konsulenter i begynnelsen. Det vi erfarte derifra er at de er kanskje litt vel raske da med tanke på at de skal sikre at observasjonene er gode nok. Man ser i ettertid at man har brukt tidsbruken deres som en målestokk på hvordan man skal gjøre prosjektene. Men det vi erfarte er at de er for raske inn og ut, og når de forsvinner igjen så får man ikke den evnen til å få det bærekraftig, så man må bruke litt lengre tid. Dette er også ofte argumentet fra ledelsen, at dere hadde jo konsulenter inne her og de gjorde det kjapt. Vi kan ikke gjøre det raskt og satse på at vi greier å opprettholde dette på en god måte.»*

R4 mener at ledelsen til tider er litt for ambisiøse i forhold til tidsforløpet og antall Lean-prosjekter som skal gjennomføres. Dette tror han skyldes at de har en person på siden (Lean-leder) som de tror er ansvarlige, slik at de ikke krever så mye av dem å gjennomføre sine Lean-prosjekt.

Med tanke på tempoet, så mener R2 at det har vært helt avgjørende at Lean-leder ikke har sluppet dem, at han har fulgt dem opp og ikke kuttet dem ut etter to måneder. Da kunne det lett ha «dabbet» av, og gjerne ikke fått fokus. *«Så lenge vi har en «konsulent» om det er intern eller ekstern, som vi har tiltro til, og som er positiv og har den rette innstillingen: «dette får vi til-holdning» og «dette skal vi få til på en god måte for dere» - så er jeg positiv. Oppfølging og tålmodighet. Ting tar tid. Og vi jobber fortsatt med hvordan vi kan gjøre ting mer effektivt, og vi jobber fortsatt med plasseringer av folk, verktøy og utstyr. Det tar tid å få dette inn i «blodet». R2 mener de har en realistisk ledelse i forhold til forståelsen om at Lean er en langsiktig prosess: «men det er vel ofte slik at ledelsen har forhåpninger og forventninger til at ting skal gå mye kjappere enn det det gjør. Men de har sett og erfart at ting tar mer tid. Og de har tillatt at det får ta mer tid, føler jeg.»*

Lean-implementeringen har med andre ord ikke gått så raskt som mange gjerne hadde forventet seg. Ledelsen har relativt bra forståelse for at dette er en langsiktig og tidkrevende prosess, samtidig som det til tider lyser igjennom at det gjerne skulle ha gått raskere.

4.3.1.6 Lean og forankring i ledelsen

Jeg ønsket også vite om Lean har forankret seg hos ledelsen. De er ulike meninger om dette, men de fleste respondentene mener at Lean delvis er forankret i ledelsen. R6 mener at det er veldig klare signaler fra prosjektleder at Lean er kommet for å bli: *«vi skal gjennomføre Lean, det får til og med koste penger for at vi skal gjennomføre Lean på en skikkelig måte.»*

R1 sier: *«Delvis. Men det har gått mye bedre nå i senere tid, enn hva det gjorde fra starten».* Han mener at grunnen til dette er at også hos ledelsen ligger det skepsis til det nye. En mener en har gjort ting optimalt og på den beste måten frem til nå. Også troen på at det kanskje ikke er så mye å hente ved Lean. Men når man ser på de resultatene man har oppnådd i prosjektene det har gått bra på, så får ledelsen en «eye-åpner», som gjør at det løsner. R2 føler at ledelsen er opptatt av dette: *«Om det er fordi de har «riset bak speilet» med ledelsen på konsernnivå – at det er det som er motivasjonen, det vet jeg jo ikke».* Han mener uansett at ledelsen har en

slik kultur at de vil alle avdelingene sitt beste, og alle ønsker at det skal gå bra med selskapet, og da har de også sett at Lean er et verktøy for at ting skal gå bedre. Han mener at ledelsen er genuint opptatt av: *«at dette skal vi få til - at dette er viktig.»*

R 4 er ganske krass i sine påstander og mener at dersom konsernledelsen hadde valgt å stoppe opp med Lean, så hadde heller ikke ledelsen i selskapet holdt på med Lean. Det vil si at det er mer et pliktlop, og at han tror det bunner ut i at ledelsen skulle hatt mye bedre opplæring. R3 sier kort og godt at: *«det er heller mer slik at det er akseptert at de må gjøre det».*

Ut i fra denne informasjonen så har Lean til en viss grad forankret seg i ledelsen, i alle fall hos en del av ledelsen og at det har forankret seg mer og mer. Det er noe tvil fra respondentene hva motivasjonen bak dette er, om dette er grunnet presset fra konsernledelsen sin side, og om forankringen hadde vært til stede om de ikke hadde blitt presset fra høyere hold.

5.0 Analyse

I dette kapittelet vil jeg analysere og diskutere mine funn opp imot teorien som er lagt til grunn for å kunne besvare den overordnede problemstillingen.

5.1 Initiativfasen av Lean

Ut i fra mine funn ble initiativet til Lean-implementering besluttet på konsernnivå i slutten av 2012. Pilotprosjekter av Lean ble besluttet å gjennomføres i ulike selskaper verden over, og Multi var et av selskapene som ble plukket ut for utførelse av et Lean-pilotprosjekt. De ulike pilotprosjektene viste gode resultater, og det ble videre besluttet at Lean skulle implementeres i selskapene verden over. Dette ble også vedtatt i Multi. Det er med dette identifisert et gap mellom ønsket og reell tilstand, hvor Lean er det foretrukne valget for å bidra til å tette gapet. Med utgangspunkt i de ulike implementeringsteoriene, er det plukket ut fire alternative forventninger til hva som kjennetegnes initiativfasen. Mange av observasjonene som er blitt gjort i initiativfasen av Lean, er i hovedsak i overensstemmelse med den instrumentelle tankegangen og teorien om rask tilkøpling. Hierarkidoktrinen som har et tydelig utspring fra teorien om rask tilkøpling, går ut på at implementeringsprosesser blir drevet frem gjennom myndighet og kyndighet. Toppledelsen, det vil si toppen av hierarkiet, har makten til å påvirke endring, og iverksettes nedover i organisasjonen. Ledelsen har den nødvendige kraften som må til for å gjennomføre vedtak nedover og utover i organisasjonen.

Initiativet til Lean er tatt sentralt av konsernledelsen, det vil si av moderselskapet, at Multi skulle starte prosessen med innføring av Lean. Ledelsen i Multi har på ingen måte noe valg og må forholde seg til at Lean skal implementeres i selskapet; dette er pålagt fra øverste konsern, og skal gjennomføres. Ut i fra observasjonene kommer det frem at Lean skal være en del av strategien i årene som kommer, noe som er absolutt og vedtatt. Bakgrunnen for beslutningen er bygget på en rekke observasjoner som er knyttet opp imot et rasjonelt perspektiv og som legitimerer handlingen for implementeringsbeslutningen. Dette er basert på ønsket om å øke effektiviseringen, ved hjelp av å identifisere og redusere antall prosesser (sløsing) og å bli konkurransedyktige i markedet. Ut i fra dette utgangspunktet kan det vinnes flere kontrakter, samt at selskapet blir en foretrukket leverandør, noe som videre vil bidra til å bedre Multi sin inntjening. Også erkjennelsen om at selskapet til tider har jobbet tungvint og gammeldags, har vært med å bidra til beslutningen om Lean. Det er åpenbart at initiativet og introduksjonen av Lean er drevet frem av ledelsen i selskapet. Selv om det i innledende fase ser ut som implementeringsprosessen er styrt ut i fra hierarkidoktrinen, så kan man i fra andre observasjoner kunne si at implementeringsprosessen også bærer noe preg av andre implementeringsdoktriner.

Det kan ha vært en liten mulighet for at selskapet ønsker å fremstå som tidsriktig og moderne, og at det eksisterer et ytre press om å effektivisere i form av Lean. Dette drives i så fall mot teorien om frikopling. Dette vil si at organisasjonen befinner seg innenfor institusjonelle omgivelser. Ut ifra observasjonene så har dette på ingen måte vært en hovedårsak til ønsket om Lean-implementering i Multi.

Noen av observasjonene fra den innledende fasen indikerer trekk fra translasjonsteorien. Ut i fra denne teorien er ledelsen bevisst på at Lean må oversettes og tilpasses lokalt. Det kommer frem i observasjonene at eksterne Lean-konsulenter var med i tidlig fase av implementeringsprosessen for å gjøre observasjoner, samtidig som de skulle lære opp Lean-leder til videre Lean-arbeid. Utvalgte interne ansatte i selskapet har dermed fått dedikert rollen som Lean-ledere, fått tidlig opplæring i Lean, og skal videre sikre at implementeringsfasen ivaretas. Lean-leder har noe myndighet og kan komme med forslag til Lean-tiltak, velge ut noen av sine prioriteringer og kan påvirke noe lokal tilpasning, dersom det ikke avviker i for stor grad fra Lean-teorien. Selv om disse lokale tilpasningene ikke har blitt observert umiddelbart ved initiativet til Lean, ser det ut som det blir behov for dette utover i implementeringsprosessen, etter hvert som Lean-prosjektene har startet. Andre observasjoner som faller på plass når man ser det relatert til translasjonsteorien, er bevissthet

rundt språket, at Lean-begreper har blitt oversatt til norske, dagligdagse begrep, slik at de ansatte skal få et mer naturlig forhold til Lean.

5.2 Implementeringsfasen av Lean

Med tanke på hvordan implementeringsprosessen er lagt opp, tar jeg også her utgangspunkt i de fire implementeringsteoriene og plukker ut noen av forventningene til hva som kjennetegner denne fasen. Man kan også i denne fasen se flere tilfeller av en hierarkidoktrineopplagt implementeringsprosess, hvor premisser innenfor teorien rask tilkopling legges til grunn. I teorien forventes det at ledelsen styrer prosessen stramt og detaljstyrt, noe som kommer frem spesielt i noen av Lean-prosjektene i Multi, der ledelsen blant annet hver fredag går runder for å se om Lean-tiltakene er tatt i bruk. I fra ledelsen sin side er det også fokus på oppfølging i implementeringsprosessen, hvor Lean er et verktøy som har sine retningslinjer både for analysering, men også for hvordan man skal sette inn tiltak og måle forbedringer. Det er spesielt fokus på å følge opp i forhold til at verktøyene kan måles. I tillegg har ledelsen ansvar i forhold til å være med å bidra i selve Lean-utførelsen, og at de er engasjerte i hvert eneste Lean-prosjekt som gjennomføres. Det finnes planer på hvilke områder og prosjekter som det skal gjennomføres Lean på, og det finnes en gjennomføringsplan i Lean-verktøyet på hvordan en skal håndtere disse Lean-prosjektene.

Hierarkidoktrinen forutsetter at det kan pekes ut suksesskriterier for god implementering. Det er med andre ord basert på jo flinkere virksomheten er på planlegging, styring og gjennomføring av implementeringen, desto mer effektivt vil virksomheten operere. Lean-tiltakene som er iverksatt på de ulike prosjektene er bevisst valgt ut på bakgrunn av ønsket om å øke effektivitet og kundetilfredshet. Det kan se ut til at noen av de utvalgte Lean-prosjektene får en grundig analyse og gjennomgang, fra start til slutt. Ut i fra teorien om rask tilkopling, så handler de ansatte i selskapet formålsrasjonelt ved utførelse av sine oppgaver, og selskapets struktur er utformet på grunnlag av mål-middel vurderinger, som er en avgjørende faktor for de ansattes handlemåte ved utføring av arbeidsoppgavene. Vi kan se dette igjen i Multi, hvor forbedringsverktøy brukes på noen av prosjektene, som for eksempel daglige planleggingsskjema. De ansatte setter opp plan og forventning for dagen, hvor lang tid ting skal ta, hvem som skal gjøre dette, deretter gjøre en evaluering, for å se om de er kommet så langt som de hadde målsatt. Når man ikke dagens mål, så må man gjerne oppgi hvorfor en ikke nådde dagens mål, og komme med en forbedring.

Grep innenfor opplæring av de ansatte har også blitt gjennomført, noe som også samsvarer med hva man kan forvente i tilfeller der hierarkidoktrinene legges til grunn. Ledelsespersonellet har fått kursing i Lean, hvor Lean er gjennomgått i teori og praksis, også Lean-ledere jobber fulltid inn mot avdelingene. I tillegg jobbes det med å iverksette et sertifiseringsprogram for direktører, avdelingsledere og prosjektledere, hvor disse må gjennom fire moduler med opplæring i Lean, for å sikre forankring helt til topps. Også ansatte som er direkte involvert i Lean-prosjekter får opplæring i Lean, og noen prosjekter får opplæring i eksempelvis det som går på rydding og orden etc. Her gjennomgås teori og praksis, slik at de ansatte skal skjønne hva dette dreier seg om, hvor målet er at de fortsetter med dette videre i etterkant.

Hierarkidoktrinen som relateres til teorien om rask tilkopling sier at toppen av hierarkiet må være sikre på at vedtak blir implementert utover i organisasjonen, og at det gis tilsiktede effekter. Dette kan blant annet gjøres ved detaljstyring, og ved innskrenking på frihetsgrader som hver avdeling i iverksettelseskjeden har til å velge mellom ulike løsninger, og sørge for tilsyn og etterlevelse av at vedtak er blitt implementert. Dette skal videre sørge for at resultat er i tråd med målsetningene som er vedtatt (Røvik, 2014). Toppledelsen er også sentral i informasjonsstrømmer og helhetsperspektivet i organisasjonen, og har den formelle makten til endring hvis man møter motstand. Dette kommer spesielt frem i situasjoner der konsernledelsen sentralt ventes på besøk, eller av en eller annen grunn skal være tilstede. Da presser ledelsen i Multi ekstra på for å få fremdrift i prosessene, og antageligvis detaljstyrer for å få Lean-tiltakene implementert. I flere av prosjektene hvor lederen har fått rollen som veileder for prosess-forbedrere, griper mange tilfeller heller inn og pålegger hvordan ting skal gjøres.

Friheten i forhold til lokale tilpasninger vil også være begrensede fordi toppledelsen har definerte rammer rundt implementeringen. I Multi ser man at Lean-leder preges av dette. Lean-leder i Multi har kontakten med konsernledelsen med de føringene som kommer der ifra, og skal videreformidle dette i Multi, i tillegg til å utfordre ledergruppen på å ta tak i ting. Et eksempel som viser til noe begrenset lokal tilpasning er korttavlen som ble innført i den ene avdelingen i Multi. Ledelsen viste liten vilje til å tilpasse korttavlen slik at det skulle passe inn lokalt i avdelingen. Samtidig ser man at ut i prosessen er det større vilje til at ledelsen ønsker justere på sine prinsipper, noe som drar i retning av teorien om translasjon. Lean-ledere må forholde seg til Lean-verktøykassene og diverse maler i forhold til rapportering. Dette følges opp av regional Lean-leder, slik at det skal passe inn i en konform

mot de fleste prosjekter i alle land. Dersom Lean-leder på vei ut av denne standardmetodikken, så blir han justert inn igjen på rett spor.

Samtidig som implementeringsprosessen preges av teorien innenfor rask tilkopling, så ser man også tilknytninger til teorien om frastøting, som koples til institusjonell teori. Her er ledelsen langt mer lydhør og lyttende i implementeringsfasen. Her vil mange av initiativene komme fra de ansatte, hvor de har mye større handlefrihet.

Multi har arrangert workshop generelt for flere av de ansatte, der temaet var: «forbedringsområder i et tøffere marked». De ansatte ble da invitert til å delta med innspill og diskusjon, i tillegg bidra med konkrete tilbakemeldinger på forbedringsforslag. Det kommer også frem at på flere av prosjektene og avdelingene i Multi hvor Lean er blitt besluttet implementert, er det i større grad involvering og medvirkning fra de ansatte, enn i organisasjonen som helhet. I noen av avdelingene og prosjektene arrangeres det ukentlige møter, hvor forbedringstiltak er et eget tema. Dette blir gjort for at de ansatte skal involveres i Lean-implementeringen, hvor de har mulighet til å komme med egne forslag til nye Lean-tiltak. Det er et stort ønske fra ledelsen at de ansatte skal være med, og i mange tilfeller oppfordrer og kreves det at de ansatte skal være med.

Man ser i tidlig implementeringsfase at det oppstår utfordringer i en av avdelingene i forhold til at en ekstern konsulent er inne i avdelingen for å gjøre observasjoner og vurderinger, uten å koble inn og ha dialog med de ansatte. Ansatte føler seg da forbigått og får et negativt førsteinntrykk av Lean. Det oppstår lite vilje til samarbeid. Etter hvert som de ansatte blir involvert i prosessen, både ledere og ansatte, hvor de får beskrevet hva Lean innebærer, både mål og hensikt, så ønsker flere å jobbe for at alle drar i samme retning. Det blir vridd om til noe som er positivt. I teorien om frastøting hvor forestillingen er at organisasjoner er komplekse, verdibærende, mindre fleksible og tilpasningsdyktige, vil også forestillingen være at organisasjonen er lite mottagelig for raske og store endringer (March og Olsen, 1989). Det vil kunne oppstå motstand til endringer, hvor både holdninger og gjerne handlinger samsvarer med erfaringsbaserte regler som har fungert godt i tidligere situasjoner. De ansatte har lært seg gjennom kultur hva som er passende. Uformelle institusjonelle normer og verdier vokser gradvis frem gjennom naturlige utviklingsprosesser, hvor organisasjonen etter hvert vil tilpasse seg press både internt i organisasjonen, og utenfor organisasjonen. Press internt i organisasjonen oppstår gjerne basert på sosial bakgrunn, eller uformelle normer fra en bestemt profesjon. I Multi ligger det utfordringene til holdninger både hos ledelsen, mellomledelsen

og de ansatte "på gulvet". Det kommer blant annet frem at hos ledelsen ligger det skepsis til det nye, hvor flere mener en har gjort ting optimalt frem til nå. Når det gjelder mellomledelsen går det mer på at de er flinke på faget sitt og har jobbet innenfor faget over lang tid. De får så beskjed om å jobbe etter andre metoder med tanke på Lean, og får gjerne følelsen av at de mister noe av sin særegenhet, det med at de er fagkyndige og spesialister på sine felt og områder. Det kommer frem at i disse situasjonene er det bevissthet rundt at man ikke må legge for stort press, at man er støttende og formidlende, at det er lov å prøve å feile, slik at de blir trygge på de nye endringene i sin hverdag. Det kommer også frem i observasjonene utfordringen ved at noen oppfatter Lean som noe som tar ekstra tid, og at man ikke tar seg tid til dette. Dette er nokså paradoksalt, med tanke på en av grunnprinsippene med Lean-konseptet, nemlig er fjerning av tidstyver.

De ansatte sine holdninger i Multi er blandet, og det kommer frem at ledelsen må være bevisst på at holdningen til de ansatte er en ren smitteeffekt i fra ledelsen. Ledelsen ønsker at de ansatte skal ha en positiv holdning til Lean, og at da må ledelsen selv også være positive til Lean. Dette gjør ledelsen ved å formidle til de ansatte at gjennom Lean skal de ansattes arbeidsplasser styrkes. Lean skal bidra til at Multi får enda flere jobber, og være en foretrukket leverandør i markedet. Med andre ord så skal Lean bidra til å ivareta alle sine interesser. Det kan virke som at det er større vilje fra de ansatte i forhold til engasjement, ettersom man kommer lenger ut i Lean-implementeringen. Før de ansatte blir involvert og kjent med Lean-konseptet, så gir de i tidlig fase av implementeringen uttrykk for at endringer er skummelt. De synes også at ledelsen tar for lite eierskap, og det viser seg i mange tilfeller at de ansatte har for lite kunnskap rundt Lean-konseptet, det vil si at de tror at de skal jobbe raskere, i stedet for smartere, og at det er for liten tid til prioritering av Lean. I stedet for at Lean skal bidra med å lette, så blir det heller en byrde. Mange av de ansatte synes også at den måten de har jobbet på tidligere, er den beste måten å jobbe på. Det er åpenbart at de ansatte ønsker en ledelse som tar eierskap til implementeringen gjennom en demokratisk fremgangsmåte, hvor kommunikasjonen går begge veier, at de ansatte får delta aktivt i implementeringen. Man ser at etter hvert som både ledere og ansatte involveres i implementeringsprosessen, så snur mye av de negative holdningene til Lean seg.

Ytre press, det vil si press utenfor organisasjonen, er gjerne aktører i omgivelsene som organisasjonsmedlemmer samhandler mye med, enten for tilførsel av ressurser eller for tjenester som leveres, og som videre får betydning for de institusjonelle trekkene som utvikles. Ledelse i et institusjonelt perspektiv kan beskrives som todelt. På den ene siden skal

de sørge for at de etablerte, uformelle normene og verdiene oppnår gode vekstvilkår, samt at disse blir utviklet og sikret. Dette kan bidra til at endringer forhindres, for å verne om kjernen til organisasjonens kultur. På den andre siden så skal ledelsen bidra til endring, noe som innebærer et visst rom for selvstendig handling (Christensen, Lægneid, Roness og Røvik 2009). Multi påvirkes nok i aller høyeste grad av omgivelsene utenfor selskapet, deriblant kundene, og det å levere riktig kunde verdi. Samtidig som Multi også skal ivareta og involvere de ansatte, så har også kundene sine krav og ønsker, kundene har nok høye forventninger i forhold til at Lean også skal ha en effekt for dem.

Jeg har også sett på forventningene til det som kjennetegner teorien om frikopling, for å se om implementeringsprosessen til Multi har noen koblinger til denne fasen. Hovedpåstanden i den nyinstitusjonelle teorien er at organisasjonen befinner seg innenfor institusjonelle omgivelser, hvor det finnes sosialt skapte og legitimerede normer for hvordan moderne organisasjoner bør opptre og bør være utformet (Røvik, 2014). Ut i fra denne teorien viser ledelsen stor endringsvilje utad, men «pusher» ikke på internt for å få Lean på plass. Ledere kan for eksempel formidle at de ønsker å utføre en organisasjonsendring slik at omgivelsene tror at disse blir satt ut i live, mens det i virkeligheten ikke er særlig opptatt av å faktisk implementere Lean-konseptet. Kjennetegnene er også at det ofte mangler tidsfrister, ting foregår mer tilfeldig og at lederskapet generelt er uklare og fraværende. Med andre ord så sier man at man har implementert et moderne konsept, mens de daglige aktivitetene er nokså upåvirket av dette skiftet (Røvik, 1998). Multi kan nok ikke koples i noe særlig grad opp imot denne teorien. Det er tydelig at ledelsen i Multi ønsker å innføre Lean i de daglige aktivitetene, og ikke bare holde seg til «pratestadiet». Det kan gjerne koples opp imot at Multi velger å implementere Lean i utvalgte prosjekter, gjerne prosjekter som ikke engang har startet opp. Det kan virke som det er noe begrenset forståelse for at Lean kan være overalt i Multi, hvor muligheter til å påvirke enda flere ansatte hadde vært større, om man gikk bredere ut i implementeringen. Utvelgelse av prosjekter er nok valgt ut fordi de mener disse er passende for Lean-konseptet. Dette er implementeringsmodellen Multi har valgt, og som ledelsen sannsynligvis mener er den mest egnede for selskapet.

Ved forventninger sett i lys av de tre ovenstående teoriene, ønsker jeg også å se på forventningene relatert til teorien om translasjon. Teorien tas i større grad høyde for tidsaspektet ved implementeringsprosessen, det vil si at man forventer at prosessen kan utspilles over lang tid. Det forventes at en ide sprer seg, ved at aktørene som mottar og holder seg aktivt til ideen, også tilfører ideen ny spredningskraft, samtidig som aktørene bearbeider

Lean og setter preg på selve ideen (Røvik, 2014). Det forventes at ledelsen er bevisste på at Lean tilpasses de lokale forutsetningene og eksisterende praksiser som finnes i selskapet. Da kan nok ideen om innføring av prosjektbasert Lean-implementering sees opp imot de lokale forutsetningene som ligger til grunn i selskapet. Selskapet preges av en organisasjonsstruktur bygget på både avdelinger og prosjekter, som er plassert på ulike steder rent geografisk. Man ønsker å spre Lean avdelingsvis, og fra prosjekt til prosjekt, hvor ledere sprer Lean-erfaring fra pågående prosjekter inn i nye prosjekter som etableres. Samtidig kan dette til tider være en utfordring, da det raskt kan oppfattes at ledelsen prioriterer oppstart av Lean på nye prosjekter og avdelinger, og at det da kan oppstå en forsømmelse av Lean og allerede eksisterende prosjekter og avdelinger. Som vi vet må Lean kontinuerlig vedlikeholdes, også i eksisterende prosjekter må det hele tiden vurderes og jaktes på forbedringer. Dette vil være en dynamisk prosess, i et og samme prosjekt eller avdeling.

Internt i organisasjonen finnes det som regel aktører som har roller som organisasjonsinterne oversettere (Røvik, 1998). I Multi er det opprettet stillinger til Lean-ledere i selskapet, som jobber fulltid inn mot avdelinger og prosjekter. Lean-ledere sine oppgaver består seg av å jobbe med selskapets prosesser, beskrive trinnene i en arbeidsprosess og hvordan disse forbedres. I Multi er utgangspunktet at Lean-ledere skal fungere som en veileder og trener, og gi støtte til de ulike lederne. Det oppfattes som både ledelse og Lean-leder fungerer som oversettere i Multi. Grunnen til at det oppfattes slik er at Lean-leder skal trekke seg gradvis ut etterhvert som leder får mer eierskap til utførelse av Lean i prosjektet, og at det da blir leder som etter hvert får eierskap i prosjektet. Lean-leder er i utgangspunktet ikke ansvarlig for selve prosjektet, det er det leder selv som er. Det vil si at den som leder en avdeling eller et prosjekt, også skal eie selve prosjektet. Det kommer frem at i Multi så langt, så er det fortsatt Lean-lederne selv som driver mange av prosjektene, men at de fokuserer på å involvere og ansvarliggjøre de som eier prosjektene.

Man ser at implementeringsprosessen av Lean blir styrt sentralt, hvor toppledelsen ser for seg hvordan ideen skal implementeres, og Lean-leder får klare føringer i fra konsernledelsen i forhold til krav og bruk av standardiserte Lean-verktøy. Samtidig så tyder det på at både prosjektene og avdelingene i Multi hvor Lean implementeres, til tider oversettes til lokale forhold. Man kan forvente at innholdet av Lean blir mer konkret etter hvert som det kommer ned i systemet, grunnet at hvert nivå får en lokal oversettelse og tilpasning. Selv om den hierarkiske modellen i mange tilfeller stemmer med våre antagelser, så ser man at disse antagelsene er justert og supplert. Dette ser vi spesielt lenger ut i implementeringsprosessen,

hvor ledelsen etter hvert blir bevisst at man ikke tar Lean inn fullt og helt, men stykkevis og delt. Det har oppstått en ambisjon om at Lean må tilpasses de lokale behovene. Det viser seg ved flere tilfeller hvor Lean-tiltakene er blitt implementert i Multi sine prosjekter og avdelinger, at tiltakene redigeres noe. Oversettelsesregler tas i bruk, som fratrekking/addering. Fratrekking betyr at man tar bort noen av tiltakene som ledelsen ønsker implementert, og ved addering, legger man til noen elementer til ledelsens versjon. Hvilke regler som har blitt anvendt, avhenger av Multi sine forskjellige prosjekter og avdelinger. I Multi finnes det Lean-prosjekter både i produksjonsavdelinger, vedlikeholdsprosjekter og administrative prosjekt. I hovedsak så gjøres det tilpasninger i forhold til hvilke Lean-verktøy som brukes, forutsatt at rød tråd i forhold til kunde verdien beholdes. Det oppstår også situasjoner hvor de ansatte får prøve ut Lean-tiltakene for å se om de fungerer. Fungerer ikke tiltakene, kommer det frem at de ansatte får komme med en begrunnelse og eventuelt får prøve noe annet som er tilpasset dem.

Det er tydelig at i noen situasjoner av implementeringsprosessen, så har elementer blitt lagt til som de ansatte har erfaring med fra før. Dette gjelder særlig den ene avdelingen, hvor noen av Lean-tiltakene har blitt en ekstra administrativ sak, fordi tiltakene er innført med for stor påvirkning fra Toyota og serie-produksjon. Da har ledelsen etter hvert godkjent at dette løses med tiltak som personellet i avdelingen kan kjenne seg igjen i, og som er mer tilrettelagt avdelingens produksjon. Om ledelsen og Lean-ledere er bevisst sine roller som oversettere er noe usikkert, siden de lokale tilpasninger har dukket opp etter hvert. Dette kommer nok av at de har sett seg nødvendig å ta i bruk lokal tilpasning der det kreves, for å tilpasse dette eget selskap. Bevisstheten kommer likevel frem ved noen av innskrivingsreglene som er benyttet ved Lean-implementeringen, som det å tolke en ide inn i den lokale kontekstens rom og tid (Røvik, 2007). Ideen tilpasses i en ny lokal sammenheng, slik at det gir mening for de ansatte i organisasjonen. Ledelsen og Lean-ledere bruker bevisst ikke japanske begreper ved Lean-implementeringen, men norske dagligdagse begrep, slik at de ansatte skal kjenne seg igjen, bli trygge og få et naturlig forhold til Lean.

I translasjonsteorien kan autoriteten til tider være noe flytende. Autoriteten kommer frem basert på at aktørene fremstår som motivert og dedikert, veien blir til mens man går, det legges stor vekt på hvilken sammenheng man er i, og fokuserer på at implementeringsprosessen er en læringsprosess, der organisasjonen har mulighet for å endre organisasjonstankegangen i løpet av implementeringsprosessen. En ønsker at så mange som mulig skal få eierskap til implementeringen, og det vil derfor være bred deltakelse (Røvik,

2014). Man kan etter hvert se indikasjoner på at dette også skjer i Multi. Noe av opplæringen av Lean går på at ting blir tatt tak i underveis i prosjekter, hvor både teori og praksis gjennomgås. De ansatte går gjerne gjennom en teoridel av Lean. Deretter så får de gjort dette i praksis og diskuterer i fellesskap hva veien videre vil bli. Da tar de for seg en ting om gangen, plukker ut de tingene som er aktuelle, gjør denne øvelsen skikkelig, slik at kunnskapen setter seg ordentlig hos hver og en ansatt. Tiltak for forbedringer som kommer ut av diskusjonen i fellesskap, tas inn i andre prosjekter.

Selv om vi ser at implementeringsprosessen har en sterk karakter av hierarkidoktrinen, så er ledelsen likevel opptatt av å involvere og forankre de ansatte på bakkeplan, spesielt på prosjekter hvor Lean er besluttet implementert, noe som heller mot profesjonsdoktrinen. Man ser også spor av translasjonsteorien, hvor tiltakene blir oversatt og i varierende grad omformet. Man kan se at implementeringsdoktrinene er mikset til hybrider, hvor det har oppstått en god blanding av de ulike implementeringsteoriene.

5.3 Utfall av Lean-implementeringen så langt

Utfall ved implementering av Lean så langt i forhold til forventningene til teorien om rask tilkobling, består seg av at de ansatte raskt vil legge om sin egen praksis og følge nye rutiner av Lean-tiltak. Det forventes at Lean-implementeringen får positive resultater, at Lean-tiltakene forankres hos ledelse og ansatte, og at det opprettholdes stabilt fokus på de ulike forbedrings-verktøyene. Man kan se at Lean fester seg mer og mer hos de ansatte i Multi, spesielt med tanke på ansatte som er direkte involvert i Lean-prosjektene. Hovedbudskapet til Lean har etter hvert blitt lettere å forstå for flere av de ansatte, og fokus har endret seg fra troen på at man må jobbe raskere, til tanken om å jobbe smartere. Noen av avdelingene mener at de alltid har jobbet mot effektivitetsforbedring, men ved hjelp av Lean har fått større fokus rundt forbedringsprosessene og satt disse i system. I noen avdelinger trenger de også mindre og mindre støtte fra Lean-leder i bevisstheten rundt de iverksatte Lean-tiltakene, selv om Lean-leder fortsatt i mange tilfeller må støtte lederne i prosjekter og avdelingene. Man ser også etter hvert at det er lettere for ledere som nå har erfaring med Lean, å ta med seg lærdommen inn i oppstart av nye prosjekter. Om Lean-begrepet er implementert i struktur, rutiner og daglig praksis, det vil si måten selskapet jobber på, kan man se oppstår i noen avdelinger og prosjekter, men at det i stor grad må jobbes med forståelsen for at Lean er en kontinuerlig prosess som må vedlikeholdes. Det kan se ut som konkrete Lean-tiltak i noen avdelinger, eksempelvis løsningen med vogner fylt med forbruksmaterieell stående på arbeidsplassen, der noen har ansvaret for å fylle opp, er tiltak som er lettere å løse enn tiltak

som er nedfelt i rutiner og som det tar lang tid å gjennomføre. Også Lean-tiltak som kan knyttes direkte til drift kan virke noe enklere å implementere, eksempel her er iverksetting av korttavlen i den ene avdelingen.

I teorien om rask tilkobling sikrer ledelsen at vedtak blir implementert utover i organisasjonen. Dette kan gjøres ved at ledelsen skjerper detaljstyringen og begrenser frihetsgraden som avdelingene eller prosjektene har i iverksettelseskjeden til å velge mellom ulike løsninger, og sørge for at man retter seg etter de vedtakene som er bestemt. Dette skal videre sørge for at resultatet harmonerer med målsetningene som er besluttet (Røvik, 2014). Dette kan på mange måter gjenspeiles i Multi. Lean begynner å fungere i forhold til sin hensikt, da med tanke på eliminering av sløsing etc. Man ser resultater i flere avdelinger og prosjekter, hvor man har blitt kvitt unødvendige ledd i prosessene, timer spares og man ser effekt ved bruk av ulike Lean-verktøy. Lean har forankret seg mer og mer hos ledelsen, enn i tidlig fase av implementeringsprosessen, og skepsisen har i stor grad snudd. Dette kan nok i hovedsak relateres til at ledelsen har erkjent at Lean i aller høyeste grad er en del av selskapets strategi, og at press og høye forventninger fra den øvrige konsernledelse trolig har vært en pådriver for denne forankringen hos ledelsen. En del av denne forankringen er også at ledelsen ser at resultatene som de i utgangspunktet hadde ønske om på flere av prosjektene og avdelingene nå er ivaretatt og oppnådd. En annen del er i tillegg ledelsens ønske om at avdelingene og prosjektene skal lykkes med implementeringen, fordi da vil selskapet kunne lykkes i sin helhet.

Samtidig som man ser at Lean på god vei kobler seg hos ledelse og ansatte i Multi, så kan det også forventes at Multi etter en tid vil legge fra seg konseptet, sett opp imot teorien om frastøting. Teorien om frastøting innebærer ledelsens bevissthet rundt at det er organisasjonens ansatte som sitter på kompetansen om organisasjonen, og gjennom erfaring ofte er de som vet hva som fungerer eller ikke i praksis i organisasjonen. Implementeringsprosessers avgjørende utfall vil være graden av organisasjonsmedlemmenes involvering i organisasjonskonseptets prosesser, og hvor godt forankret dette er hos organisasjonsmedlemmene (Røvik, 2014). Ledelsen vil generelt være lyttende og lærende i forhold til de ansattes synspunkter og de erfaringer de gjør i forbindelse med implementeringen av Lean-tiltakene. Fortsatt er ikke forståelsen for Lean-konseptet optimalt hos alle ansatte. Ei heller er Lean-verktøyene på plass i hele selskapet, hvor det systematisk skal jobbes prosess-forbedring, og hvor de ansatte involveres med faste møter. Til nå er det kun ansatte i Lean-prosjekter som involveres i Lean. Dersom ledelsen i Multi ikke blir mer

påpasselig med raskere Lean-spredning til flere avdelinger og prosjekter, slik at alle ansatte får kunnskap om Lean både i teori og praksis, så kan frastøting av Lean-konseptet oppstå. Fokus på eliminering av tidstyver avtar gradvis, og til slutt vil reformideen bli frastøtt, og de ansatte går tilbake til å jobbe slik som de har tidligere har gjort det. Frastøtning kan også skje dersom konsernledelsen sentralt gradvis slutter å presse på ledelsen i Multi. Konsernledelsen sentralt har besluttet at Lean skal implementeres, og ledelsen i Multi har akseptert denne implementeringen, men i mange tilfeller så oppfattes Lean som et pliktløp fra ledelsens side. Opprettholder ikke konsernledelsen dette presset, slutter å fokusere på at Lean er nyttig og fornuftig, og at opplæring og oppfølging av ledelsen og ansatte dabber av, så kan dette være faktorer for at implementeringen av Lean sakte men sikkert avtar, og at Multi til slutt støter fra seg konseptet. Lean mister da sin legitimitet, og det blir et tomt konseptet uten reell betydning.

Ledelsens bevissthet rundt Lean-kultur vil i denne sammenheng også kunne kobles opp imot teorien om frastøting. I Multi er det fortsatt en vei å gå før en kan si at Lean-kultur er etablert. Å få på plass Lean-kultur i selskapet som skal garantere vedvarende fokus på effektivitet, hvor de ansatte er selvgående og dedikerte Lean, også når Lean-verktøyet er på plass, kreves at Lean-tankegangen etableres hos samtlige ansatte i Multi. Dette kreves også for anvendelse av den praktiske delen av Lean-konseptet. De ansatte” på gulvet” er de som skal drive det praktiske forbedringsarbeidet, i form av en” bottom-up”-tankegang. Multi må ha enda større fokus på å legge til rette for opplæring og involvering i Lean av alle ansatte i organisasjonen. Lean-initiativet må være dypt forankret i hele Multi’s ledelse, og for at Lean-konseptet ikke blir frastøtt er det essensielt at ledelsen legger til rette for en slik type organisering, samt klarer å skape en forståelse blant de ansatte for at Lean vil være til det bedre for alle i organisasjonen.

Utfall ved implementering av Lean så langt sett i lys av teorien frikobling, forventes det at Lean har liten innvirkning på de daglige aktivitetene i en organisasjon. Ut i fra forventningene finnes det få planer for implementeringen av Lean, og det trykkes ikke på for å få Lean implementert utover i organisasjonen. Gitt dette, kan man forvente at Lean-tiltakene forblir uberørt og dermed frikoplet. Noen indikasjoner på at Lean fortsatt holdes noe frikoplet i Multi, kan være manglende drivkraft til å implementere Lean inn mot flere avdelinger og prosjekter. Man ser gjerne at oppgavene blir så komplekse og ressurskrevende etter hvert som Lean skal spres til flere avdelinger og prosjekter, også med tanke administrering, koordinering og opplæring, at ledelsen velger og ikke trykke på for på for en videre Lean-gjennomføring.

Da vil heller ikke Lean-tiltakene ha noen virkning på resten av selskapet, verken på struktur, rutiner eller daglig praksis, og det vil kun være deler av selskapet som praktiserer Lean-konseptet.

Sett i lys av translasjonsteorien med tanke på utfall av implementering så langt i selskapet Multi, så forventes det at ledelsen er bevisst at Lean-tiltakene kan ta noe tid å få implementert i organisasjonen, og at prosessen utspilles over tid. Det forventes at Lean kan bli oversatt og omformet under implementeringsprosessen, og at dette kan få betydning for effekten av Lean. Man kan også forvente at ledelsen tillater noen lokale modifiseringer av Lean-tiltakene, dersom dette kan begrunnes som relevant for å innfri tiltakets formål. Til lenger ned i organisasjonen man kommer, til mer vil man kunne se at Lean sannsynligvis bli oversatt og i varierende grad omformet av ansatte.

Ser man på tidsaspektet for Lean-implementeringen, så tar det tid å implementere Lean-tiltakene i Multi. Det virker som ledelsen har relativ god forståelse for at Lean er en langsiktig og tidkrevende prosess, samtidig så ønsker de at det gjerne skulle ha gått raskere. Dette kan nok skyldes noe på start-fasen av Lean-implementeringen, hvor innleide Lean-konsulenter bistod Lean-ledere og ledelsespersonell, samt gjorde vurderinger og observasjoner. Disse observasjonene ble gjort raskt, og kanskje for raskt med tanke på at observasjonene skulle sikres i forhold til om de var gode nok. I ettertid har tidsbruken blitt målestokk på hvordan man utfører tiltak på prosjektene. Erfaringen fra dette viser at dersom man er raske inn og ut igjen av prosjektene og avdelingene man bistår, så evner ikke prosjektene å få Lean til å bli bærekraftig. Ledelsen har en formening om at siden konsulentene fullførte dette kjapt, så burde også Lean-ledere kunne mestre dette kjapt. Man kan anta at konsulentene gjerne ikke har utarbeidet en god nok presis idemessig representasjon av Lean-konseptet, det vil si å gå i dybden og konkretisere tiltakene. Dette kan være noe av årsaken til at Lean ikke blir bærekraftig for noen av prosjektene, uten at noen er med og holder tøylene. Det er også mulig at det heller ikke er gjort betraktninger og vurderinger i forhold til at Lean må tilpasses lokale forhold, men at dette har blitt uunngåelig underveis. Nå tillater ledelsen dette til en viss grad, så lenge det ikke går utover kundeverdien, og man ikke kommer opp med noe helt nytt. Lean har i noen avdelinger og prosjekter blitt oversatt og i varierende grad omformet. Dette har blant annet blitt gjort med språket, hvor fokus på terminologi som Multis ansatte kjenner seg igjen i er benyttet. Å bruke tid på å utvikle Lean-konseptet innenfra i selskapet, kan i større grad sikre at Lean-konseptet blir anerkjent i selskapets måte å operere på. Lean blir på den måten ikke noe som hentes utenfra, men som snarere blir skapt innad i organisasjonen.

Utvikling av Lean innenfra kan også i større grad sikre aktivt eierskap, interesse og forpliktelse til forbedringsarbeidet, og at man unngår å se på arbeidet som noe som er "dyttet" på ovenfra (Rolfesen, 2014).

6.0 Konklusjon

Jeg har i denne oppgaven sett på en mellomstor bedrift, med navnet Multi, som for noen år tilbake startet innføring av organisasjonskonseptet Lean. Lean er både en metode og en ledelsesfilosofi, hvor målet er å handle i tråd med et sett styrende prinsipper og overordnede målsettinger for å skape en Lean-organisasjon (Karp, 2014). Lean dreier seg i hovedsak om å levere kunde verdi, med minimalt tap av ressurser, gjennom å etablere flyt og visuell styring (Wig, 2013). Metoden skal med hjelp av ulike verktøy føre til effektivisering av drift. Det er med andre ord en metode for å optimalisere prosesser ved å ta bort sløsing og det som er unyttig, og slik gjøre ting raskere og bedre.

I lys av fire implementeringsteorier, rask tilkobling, frastøting, frikopling og translasjon, har jeg utledet antagelser sett opp imot tre ulike faser i implementeringsprosessen. Initiativfasen, hvor jeg har sett nærmere på hvorfor bedriften har valgt og adopterte Lean-konseptet, selve implementeringsfasen, som sier mer om hvordan implementeringsprosessen har foregått, og til slutt utfallsfasen, selve utfallet ved implementeringen av Lean i Multi så langt.

Multis initiativfase av Lean rettes i stor grad mot den instrumentelle tankegangen og teorien om rask tilkobling. Det er åpenbart at initiativet og introduksjonen av Lean er drevet frem av konsernledelsen i selskapet, det vil si Multi's moderselskap, og at ledelsen i Multi for så vidt ikke har hatt noe valg og er pålagt implementeringen av Lean. Bakgrunnen for Lean-initiativet er basert på ønsket om økt effektivisering, ved hjelp av å identifisere og redusere antall prosesser (sløsing), bli konkurransedyktige i markedet, og ut i fra dette vinne kontrakter og være en foretrukket leverandør, for til slutt å bedre Multi sin inntjening.

Også selve implementeringsprosessen preges på mange måter av hierarkidoktrinen og teorien om rask tilkobling. Ledelsens fokus dreier seg om oppfølging, spesielt med tanke på måling av tiltak. De er også opptatt av å bruke Lean som et verktøy, hvor de utvalgte Lean-prosjektene analyseres fra start til slutt og hvordan man bevisst velger ut Lean-tiltakene for å øke effektivisering og kundetilfredshet. Ulike grep innenfor opplæring av de ansatte, både på

leder- og ansatt nivå blir gjort, noe som også stemmer godt overens med hierarkidoktrinen. Toppledelsen sin formelle makt til endring dersom man møter motstand, benyttes i anledninger hvor konsernledelsen skal følge opp sitt datterselskap, da presser ledelsen i Multi ekstra på for å få fortgang i prosessene, og tar gjerne grep for å få Lean-tiltak implementert raskt i selskapet.

Samtidig som implementeringsprosessen preges av hierarkidoktrinen, så er ledelsen i Multi opptatt av å involvere og forankre de ansatte på bakkeplan i prosjekter og avdelinger, spesielt på de stedene hvor Lean er besluttet implementert. Denne handlingen peker i retning av profesjonsdoktrinen, og tilknytningen til teorien om frastøting. Ledelsen ønsker at de ansatte skal involveres, og i mange tilfeller oppfordre de og krever at de ansatte skal involveres. Det viser seg at dersom ansatte involveres utover i Lean-prosessen og får god og presis beskrivelse av hva hensikten og målet med Lean er, så ønsker flere og flere ansatte å jobbe i samme retning. I Multi ligger noen av utfordringene at det til tider har oppstått negativ holdning til Lean, både hos ledelse, mellomledelse og de ansatte. Dette ut ifra ulike årsaker, som blant annet skepsisen til noe nytt, for lite opplæring og involvering. I situasjoner som disse, for at det ikke skal oppstå motstand mot endringer, må det være bevissthet rundt at man ikke legger for stort press. Man må være støttende og formidlende, slik at de blir trygge på de nye endringene i sin hverdag. I tillegg til at ledelsen formidler at gjennom Lean skal de ansattes arbeidsplasser styrkes og Lean bidrar til å ivareta alle sine interesser. Etter hvert som både ledere og ansatte involveres i implementeringsprosessen, så snur mye av de negative holdningene til Lean seg.

Selv om man i så måte gjerne ikke kopler Multi i noen særlig grad opp imot teorien om frikopling, så ser man en tendens til at Lean kun implementeres i utvalgte prosjekter. Forståelsen fra ledelsen om at Lean kan være overalt i Multi er enda ikke helt til stede. Mulighetene til å påvirke enda flere ansatte er større om man gikk bredere ut i implementeringen.

Sett i lys av teorien om translasjon så ser man at samtidig som implementeringsprosessen av Lean blir styrt sentralt, så tyder det på at både prosjektene og avdelingene i Multi, hvor Lean implementeres, til tider oversettes til lokale forhold. Dette ser vi spesielt lenger ut i implementeringsprosessen, hvor ledelsen etter hvert blir bevisst at man ikke tar Lean inn fullt og helt.

Man kan se at utfallet ved implementering av Lean så langt i Multi, gir indikasjoner på at Lean-begrepet etter hvert fester seg mer og mer hos de ansatte, noe som dras i retning av teorien rask tilkobling. Dette gjelder spesielt de ansatte som er direkte involvert Lean-prosjekter. Hovedbudskapet til Lean har etter hvert blitt lettere å forstå for flere av de ansatte, og fokus har endret seg fra troen på at man må jobbe raskere, til tanken om å jobbe smartere. Avdelinger trenger mindre og mindre støtte fra Lean-leder i iverksetting av Lean-tiltak, selv om Lean-leder fortsatt må støtte lederne i noen av prosjektene og avdelingene. Etter hvert har det også blitt lettere for ledere som har erfaring med Lean å ta med seg denne lærdommen inn i oppstart av andre prosjekter. Om Lean-begrepet er implementert i måten selskapet jobber på, oppstår i noen avdelinger og prosjekter, men at det i stor grad må jobbes for at det skal vedlikeholdes og holdes bærekraftig. Konkrete Lean-tiltak i for eksempel drift og produksjon er lettere å løse, enn tiltak som er nedfelt i rutiner og som det tar lang tid å gjennomføre. Lean begynner også etter hvert å fungere i forhold til sin hensikt, med tanke på eliminering av sløsing etc. Flere avdelinger har blitt kvitt unødvendige ledd i sine prosesser og sparer timer, og man ser at bruken av Lean-verktøyene har fått effekt. Lean forankres mer og mer hos ledelsen i Multi, og resultatene som de i utgangspunktet har hatt et ønske om, er oppnådd på flere av prosjektene og avdelingene.

Samtidig som man ser at Lean på god vei kobler seg hos ledelse og ansatte i Multi, så må ledelsen ha konstant bevissthet på at de ansatte involveres ved implementering av Lean, slik at Lean konseptet ikke frastøtes. Viktigheten av å spre Lean til flere avdelinger og prosjekter gjør frastøting av Lean-konseptet også mindre reelt. Stadig press fra den øvrige konsernledelse kan også bidra til at ledelsen bevarer fokus på Lean, slik at konseptet ikke frastøtes. Ledelsens bevissthet rundt Lean-kultur er også viktig sett i lys av teorien om frastøting. Det er fortsatt en vei å gå før en kan si at Lean-kultur er etablert i Multi. Å få på plass en genuin Lean-kultur i selskapet, øker sannsynligheten for at effektiviteten vedvarer og forblir i selskapet, hvor de ansatte er dedikert Lean og er etablert i de ansattes tankegang. For at Lean-konseptet ikke frastøtes av de ansatte er det essensielt at ledelsen legger til rette for en "bottom-up"-organisering, med fokus på opplæring og at de ansatte får drive det praktiske forbedringsarbeidet.

Lean holdes fortsatt noe frikoplet fra Multi, ved at Lean ikke implementeres inn i flere avdelinger og prosjekter. Man ser gjerne at oppgavene vil bli så komplekse og ressurskrevende, etter hvert som Lean skal spres til flere avdelinger og prosjekter, med tanke administrering, koordinering og opplæring, at ledelsen velger og ikke trykke på for en videre

Lean-gjennomføring. Da vil heller ikke Lean-tiltakene ha noen virkning på resten av selskapet, verken på struktur, rutiner eller daglig praksis.

Sett i lys av translasjonsteorien med tanke på utfall av implementering så langt i selskapet Multi, så ser man at tidsperspektivet spiller en viktig rolle. En langsiktig og gradvis prosess bidrar til større eierskap av Lean. Lean krever systematikk over tid, og at det kreves at det blir gjort til en del av Multi's virksomhetskonseptet. Ledelsen tillater noen lokale modifiseringer av Lean-tiltakene, dersom dette kan begrunnes som relevant for å innfri tiltakets formål. Til lenger ned i organisasjonen man kommer, til mer ser man også at Lean blir oversatt og i varierende grad omformet av ansatte, da spesielt i noen avdelinger i Multi. Også norsk gjenkjennende terminologi blir benyttet i stedet for japanske ord og uttrykk, noe som de ansatte ikke ville ha kjent seg igjen i.

Implementeringsfasen av Lean preges av alle de ulike implementeringsdoktrinene. Implementeringsprosessen har elementer av hierarkidoktrinen i seg, hvor ledelsen har fokus på oppfølging, spesielt Lean-tiltak som kan måle forbedringer. Samtidig er ledelsen opptatt av å involvere og forankre de ansatte på bakkeplan, spesielt på prosjekter hvor Lean er besluttet implementert, som er relevant for profesjonsdoktrinen. Det at ledelsen ikke trykker på for å implementere Lean i alle avdelinger og prosjekter kan relateres til teorien om frikopling, i tillegg til dette så ser man spor av translasjonsteorien, hvor tiltakene blir oversatt og i varierende grad omformet. At implementeringsdoktrinene blandes trenger ikke nødvendigvis være noe som er negativt for at Multi i fremtiden skal kunne kalle seg en Lean-bedrift. Dette kan være hemmeligheten til en god og bærekraftig implementering, hvor Lean-kulturen virkelig får satt rot hos både ledelse og ansatte. De daglige endrede praksiser vil kunne bli varige og tiltakene kan nedfelles i rutine og struktur i selskapet, og føre til at Multi til slutt kan kalle seg en Lean-bedrift.

Litteraturliste

- Andersen, S.S. (2006). *Aktiv informantintervjuing, Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, vol. 22, 278-298
- Arnheiter, E.D og Maleyeff, J. (2005). *The integration of lean management and Six Sigma*. Lally School of Management & Technology, Rensselaer Polytechnic Institute, Hartford, Connecticut, USA
- Askheim, O. og Grenness, T. (2000). *Fra tall til ord - kvalitativ metode i markedsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Befring, E.(2002). *Forskningsmetode, etikk og statistikk*. Oslo: Det norske samlag.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.
- Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder, empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Christensen T., Læg Reid P., Roness P.G., Røvik K.A. (2010). *Organisasjonsteori for offentlige sektor* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Danemark, et al.:(1997). *Generalisering, vetenskapliga slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Grennes, T.(2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gripsrud, G. og Olsson, U.H. (1999) *Markedsanalyse*, Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Gripsrud, G, Olsson, U.H. og Silkoset, R. (2004) *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Holweg, M. (2007). *The genealogy of lean production. Journal of operations management*, 25(2), 420-437. Cambridge: Journal of operational management.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring av samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2014) 2. utgave. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

- Karp, T (2014). *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- March, J.G og J.P. Olsen (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- Modig, N. (2012). *Dette er Lean, løsningen på effektivitetsparadokset*. Halmstad: Rheologica Publishing
- Olsson, H og Sörensen, S. (2003). *Forskningsprosessen, kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal Norskforlag AS
- Rolfen, M. (2014). *Lean blir norsk*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Røvik, K.A. (1998): *Moderne Organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A . (Eilertsen, T.V og Furu, E.M (red)) (2014): *Reformideer i norsk skole – spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study of politics and organization* (Vol. 3). Berkeley: University of California Press.
- Skog, O.J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS
- Wiig, B.B. (2014) *Lean, Ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Womack, J.P and Jones, D.T (2003). *Lean thinking, Banish waste and create wealth in your cooperation*. London: Simon & Scchuster UK Ltd.
- Womack, J.P, Jones, D.T and Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. London: Simon & Scchuster UK Ltd.

Internett:

LeanForumNorge. Tilgjengelig fra: <http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/hva-er-lean> [Hentet 02.02.2015]

Leanovasjon. Tilgjengelig fra:

<http://www.leanovasjon.no/index.php?parID=18&pageID=35&page=5+S> [Hentet 05.06.2015]

Universitetet i Oslo. Tilgjengelig fra:

www.uio.no/studier/emner/sv/iss/SGO1900/.../Forskningsprosessen.ppt [Hentet 02.12.2014]

TechTarget. Tilgjengelig fra: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/key-performance-indicator> [Hentet 21.05.2015]

Vedlegg 1 – Intervjuguide

1. Når ble det besluttet at Lean skulle implementeres i selskapet?
2. Hvem tok initiativ til å implementere Lean?
3. Kan du beskrive bakgrunnen for at selskapet valgte å implementere Lean, det vil si intensjonen med implementering av Lean?
4. Er Lean beskrevet ordentlig for de som jobber i selskapet?
5. Kan du beskrive hvordan implementeringsprosessen har foregått (påløpt)?
6. Hvordan vil du si at ledelsen har ledet og håndtert implementeringsprosessen?
7. Er ledelsen opptatt av at Lean skal bli implementert i de daglige aktivitetene til selskapet, eller er det fortsatt på «pratestadet»?
8. Er det noen som har tatt spesifikk styring i forhold til implementeringsprosessen, det vil si ansvaret for å lede prosessen? Beskriv i så fall hvordan dette har foregått.
9. Hvordan har informasjon og kommunikasjon under implementeringsprosessen foregått?
10. Hvilken rolle har de ansatte hatt i selve implementeringsprosessen, og i hvilken grad har de blitt involvert i prosessen?
11. Vil du påstå at de ansatte i selskapet har en forståelse for hva Lean betyr, og hvilken hensikt Lean har for selskapet?
12. Kan du si noe om hvordan opplæring av Lean har foregått?
13. Hvilken holdning har de ansatte til implementering av Lean, og hvorfor tror du denne holdningen oppstår?
14. Er det tatt hensyn til lokale forhold ved implementering av Lean og ser du en tendens til at Lean har fått flere versjoner/betydninger? Spesifiser disse forholdene.
15. Er ledelsen bevisste at de foreslåtte Lean-tiltakene kan bli omformet av Lean-ledere under selve implementeringsprosessen?
16. Kan man påstå at Lean har stor innvirkning på de daglige aktivitetene til bedriften? Vennligst spesifiser.
17. Kan du si noe om Lean-begrepet har festet seg og blitt til et tankesett hos de ansatte, i så fall på hvilken måte?
18. Vil du påstå at det har oppstått en form for Lean-kultur i selskapet (filosofi) i selskapet, på hvilken måte vil du forklare dette ?

19. Kan man begynne å si at Lean fungerer i forhold til sin hensikt, da med tanke på eliminering av sløsing etc?
20. Kan du si noe om tidsforløpet, det vil si tempoet på implementeringsprosessen til nå?
21. Vil du påstå at Lean har fått forankret seg hos ledelsen?
22. Er det noe du eller vil tilføye som du synes er viktig å få med i denne sammenhengen?

Vedlegg 2 Samtykkeerklæring

SAMTYKKEERKLÆRING

Hei,

I forbindelse med min masteroppgave i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, søker jeg informanter til temaet implementering av Lean i en mellomstor bedrift.

I denne forbindelse ønsker jeg å intervju 5-10 aktører som er, har vært berørt av Lean-implementeringen. Intervjuet vil dreie seg om dine tanker og meninger om hvorfor bedriften valgte implementering av Lean, hvordan implementeringsprosessen har foregått og utfallet av implementeringen så langt.

Opplysningene du bidrar med, vil anonymiseres i selve oppgaven. Det er ønskelig at intervjuet blir tatt opp med lydopptaker, for å forsikre at alle opplysninger kommer med. Intervjuet vil anslagsvis vare i 45-60 minutter. Tid og sted avtales nærmere dersom du ønsker å delta i intervjuet.

All deltakelse i denne oppgaven er frivillig. Dersom det blir gitt et samtykke til intervju, kan dette trekkes tilbake så lenge studien pågår uten at grunn må oppgis.

For mer informasjon, så kontakt meg gjerne på tlf : 977 55 272 eller på mail grovalsvik@hotmail.com.

Med vennlig hilsen

Gro Valsvik

Master i Endringsledelse Universitetet i Stavanger