

Fra nedgang til suksess?

En casestudie av implementering av Lean hos Malm Orstad



Maren Rasmussen og Mathilde Sofie B. Lyngstad

Kandidatnumre:

4024, 4026

Masteroppgave i Endringsledelse

Våren 2019

Det samfunnsvitenskapelige fakultetet

Institutt for medie-, kultur-, og samfunnsfag

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Våren 2019

FORFATTERE:

Maren Rasmussen & Mathilde Sofie B. Lyngstad

VEILEDER:

Stine Ravndal Nygård

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Fra nedgang til suksess?

En casestudie av implementering av Lean hos Malm Orstad

EMNEORD/STIKKORD:

Lean, implementering, endringsledelse, motivasjon, motstand, produksjonsbedrift.

SIDETALL: 78 (eksklusiv vedlegg og litteraturliste)

STAVANGER, 12.06.2019.

Forord

Dette forskningsprosjektet indikerer slutten på vårt mastergradsstudium i endringsledelse, ved Universitetet i Stavanger. Vi har i løpet av de to siste årene på masterstudiet i endringsledelse erfart på både godt og vondt. Studiet har vært spennende og lærerikt, og gitt oss en dypere forståelse for hva endringsledelse innebærer. Vi har tilegnet oss god kunnskap og verdifulle erfaringer fra erfarne forelesere, men også fra svært intelligente og flotte medstudenter. Implementeringsprosesser var noe vi fant interessant, etter å ha tatt del i emnet *Organisasjonsendring og implementering*, våren 2018. Vi visste allerede på denne tiden at det var dette emnet vi ville fordype oss i.

Forskningsprosjektet har vært et selvstendig arbeid, men er også et resultat av god hjelp og støtte fra nære og kjære rundt oss.

Vi vil først og fremst takke direktør hos Malm Orstad, Lauritz Haringstad Løvø, som har tatt oss imot med åpne armer, og med et stort engasjement lagt til rette for at vi skulle kunne gjennomføre forskningsprosjektet. Vi vil også rette en stor takk til alle informantene våre som stilte opp, viet sin tid og delte sin kunnskap og opplevelse med oss. Dere har vist oss et brennende hjerte for virksomheten og et enormt engasjement til implementeringsprosessen.

Tusen takk til vår veileder, Stine Ravndal Nygård, for et godt samarbeid, og for din tilgjengelighet ved spørsmål og behov for veiledning. Du har alltid møtt oss med et smil, og vist et stort engasjement til forskningsprosjektet. Takk for alle gode innspill, som har vært til god hjelp underveis i prosessen.

Tusen takk til våre gode venninner, medstudenter og kolleger. Vi setter pris på at dere har heiet på oss med støttende og oppmuntrende ord. Reisen hadde ikke vært den samme uten dere. En ekstra takk til Maren sin samboer, Anders, som har gitt motivasjon gjennom hele prosessen. Det har vært godt å komme hjem til deg og hundene for å kunne uttrykke både frustrasjon og glede. Og en ekstra takk til Mathilde sin bestevenninne, Marie, som hver dag har tatt opp telefonen og ringt fra flere miles avstand, for å være en fantastisk og motiverende støttespiller gjennom tunge og gode dager.

Vi vil også rette en stor takk våre utrolige foreldre og søstre. Dere har gjennom de siste månedene gitt oss pågangsmot og viljestyrke. Dere har stilt opp til enhver tid når vi har hatt behov for det, og skjøvet deres egne gjøremål til side for å vie deres tid til oss. Vi er evig takknemlige og utrolig glade i dere.

Sist, men ikke minst, vil vi også rette et stort takk til hverandre. Det gode samarbeidet har ikke bare gitt oss en masteroppgave, men også et sterkt vennskap.

Sammendrag

Dette forskningsprosjektet tar for seg implementeringsprosessen av Lean som har blitt gjennomført hos virksomheten Malm Orstad. Hensikten med prosjektet er å besvare følgende problemstillinger: 1) *Hva kjennetegner endringsleders rolle i de ulike implementeringsfasene av Lean hos Malm Orstad?* og 2) *Hvordan opplevde de ansatte at de ble motivert og ivaretatt gjennom implementeringsprosessen?*

Intensjonen med prosjektet har vært å se på implementeringsprosessen av Lean hos Malm Orstad. Vi ønsket å få et dypere innblikk i hvordan endringsleder opptrådte gjennom implementeringsprosessen, og hvordan de ansatte opplevde prosessen. Forskningsprosjektet har som hensikt å være et bidrag til refleksjon, og gi en bedre forståelse til andre virksomheter som skal gjennomføre en implementeringsprosess.

Forskningsprosjektet er en enkeltcasestudie, og utvalget for studien har vært ansatte fra ledelsen og ansatte på operatørnivå hos Malm Orstad. Studien har foregått over en seks måneders periode, fra januar 2019 til juni 2019, med intervju som metode. Det teoretiske rammeverket for å belyse forskningsprosjektets tema, er forankret i teori om endringsledelse, implementeringsprosesser, motivasjon og motstand.

Basert på forskningsprosjektets empiriske fundament har vi kommet fram til to hovedfunn, *informasjon* og *involvering*. Hovedfunnene viser til at det er en stor sammenheng mellom endringsleders rolle i de ulike implementeringsfasene, og de ansattes opplevelse av motivasjon og ivaretagelse. Funnene indikerer at endringsleder både har motivert og ivaretatt de ansatte, men også hatt et manglende fokus på enkelte områder i implementeringsprosessen. Informasjon og involvering kan dermed sees på som avgjørende faktorer for de ansattes motivasjon i en implementeringsprosess, noe som også er i overensstemmelse med vårt teoretiske rammeverk.

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG	V
1 INNLEDNING	1
1.1 FORSKNINGSPROSJEKTETS STRUKTUR	4
2 CASEBESKRIVELSE	5
2.1 LEAN.....	6
3 TEORETISK RAMMEVERK	11
3.1 IMPLEMENTERING - ULIKE PERSPEKTIVER.....	12
3.1.1 <i>Endringsleders rolle i implementeringsprosessens seks faser</i>	15
3.2 KONKURRERENDE FORKLARINGER PÅ MOTIVASJON OG MOTSTAND	19
3.2.1 <i>Motivasjon</i>	19
3.2.2 <i>Prosedyrerettferdighet</i>	20
3.2.3 <i>Herzbergs tofaktorteori</i>	21
3.2.4 <i>Motstand</i>	22
4 METODE	25
4.1 DE SYV STADIENE I EN INTERVJUUNDERSØKELSE	26
4.1.1 <i>Prosessteoretisk forankring</i>	26
4.1.2 <i>Planlegging</i>	26
4.1.3 <i>Intervju</i>	29
4.1.4 <i>Transkribering</i>	30
4.1.5 <i>Analyse</i>	31
4.1.6 <i>Validering</i>	32
4.1.7 <i>Rapportering</i>	35
5 EMPIRI OG ANALYSE	36
5.1 HVA KJENNETEGNER ENDRINGSLEDDERS ROLLE I DE ULIKE IMPLEMENTERINGSFASENE AV LEAN HOS MALM ORSTAD?.....	36
5.1.1 <i>Fase 1: Utforsking og adopsjon</i>	36
5.1.2 <i>Fase 2: Program/ Prosjekt-installasjon</i>	40
5.1.3 <i>Fase 3: Innledende implementering</i>	43
5.1.4 <i>Fase 4: full gjennomføring</i>	47
5.1.5 <i>Fase 5: Innovasjon</i>	50
5.1.6 <i>Fase 6: Bærekraftig videreføring</i>	52
5.2 HVORDAN OPPLEVDE DE ANSATTE AT DE BLE MOTIVERT OG IVARETATT GJENNOM IMPLEMENTERINGSPROSSESSEN?.....	54
5.2.1 <i>Prosedyrerettferdighet</i>	55
5.2.2 <i>Herzbergs tofaktorteori</i>	61
5.2.3 <i>Motstand</i>	64
5.3 OPPSUMMERENDE DISKUSJON	68
6 KONKLUSJON	76
6.1 HOVEDFUNN	77

6.2	VIDERE FORSKNING	78
7	LITTERATURLISTE	80
VEDLEGG	83

1 Innledning

Tidligere var turbulens et uttrykk som vi forbandt med en ubehagelig flyopplevelse, i dag knyttes begrepet også opp mot vanskelige fremtidsutsikter i arbeidslivet (Hennestad og Revang, 2012). Oljekrisen som inntraff i 2014 er et eksempel på turbulens som fikk stor påvirkning på organisasjoner, spesielt i Stavanger-regionen. Stavanger er kjent som en av de ledende byene innenfor olje- og gassektoren i Norge. I regionen finner man blant annet flere organisasjoner som jobber med å levere varer og tjenester til oljeindustrien. Som følger av oljekrisen, og for å overleve, måtte organisasjonene raskt gjennomføre endringer. Enhver voksende eller synkende organisasjon må nemlig være konkurransedyktig og ha evnen til å tilpasse og omstille seg etter endringene i samfunnet. Dersom organisasjonen ikke evner å gjennomføre endringer, vil ikke organisasjonen kunne overleve på lengre sikt i markedet. Oljekrisen resulterte dessverre til endringer som medførte at flere organisasjoner endte opp med å permittere og si opp ansatte. Oljekrisen er kun ett av mange eksempler på uforutsette hendelser som kan resultere i omveltende endringer. Basert på den store uforutsigbarheten og den raske utviklingen vi opplever i dag, stilles det dermed stadig større krav til organisasjoner og organisasjoners ledelse.

Hennestad og Revang (2012) hevder at organisasjonene som er konkurransedyktige og har gjennomført suksessfulle endringsprosesser, er de som er mest vellykkede i dag. Disse organisasjonene har mestret å lede gjennom endringer, med gode endringsledere i spissen. Kunnskap, kompetanse og erfaring er avgjørende faktorer for å kunne gjennomføre endringsprosessene. Ottesen (2011) beskriver endringsledelse som å handle for at organisasjoner forandrer seg: for å bli mer innovativ, mer effektiv, for å ta et samfunnsansvar, bli en sikrere arbeidsplass, gi de ansatte bedre livskvalitet og bli tilstrekkelig lønnsom. Det er dermed svært viktig at endringsleder har særskilt og tydelig fokus på de usikre og komplekse omgivelsene.

En av organisasjonene som fikk oppleve konsekvensene av oljekrisen var produksjonsbedriften Malm Orstad. På lik linje med mange andre produksjonsbedrifter i Norge resulterte det for Malm Orstad i ordretørke, permitteringer, oppsigelser og behov for omstilling. For å hjelpe virksomheten gjennom de tøffe tidene, ble Lauritz Haringstad Løvø ansatt i oktober 2015 som ny administrerende direktør. Malm Orstad med Løvø i spissen er én

av organisasjonene som har klart å gjennomføre en vellykket endring. Løvø har gjennom flere år som leder i bedriften vist organisasjonen og omgivelsene at med en planlagt endring basert på kunnskap, kompetanse og erfaring, så er det mulig å snu om et underskudd til et overskudd, og oppnå et grønt resultat. Løvø startet endringsprosessen med å implementere Lean i bedriften, og presiserte fra start at dersom han skulle tre inn i bedriften skulle det bli full satsing på Lean. Satsingen skulle vise seg å gi gode resultater for Malm Orstad. I 2018 endte virksomheten opp med et positivt resultat på 6 millioner kroner, som tilsvarer en differanse på 34 millioner kroner fra 2016, da bedriften gikk i et underskudd på 40 millioner. Løvø påpeker at han ikke har fått selskapet gjennom den store stormen alene, men sammen med engasjerte ansatte som har gitt sitt ytterste for å snu den krevende situasjonen (Håland, 2018).

Gjennom en metastudie av mer enn 200 forskningsartikler om endring laget Van de Ven og Scott Poole (1995) en syntese av de mange ulike perspektivene som fantes i den eksisterende litteraturen om organisatorisk endring (Jacobsen, 2018, s.31). I disse artiklene fant forfatterne omtrent 20 grunnleggende forskjellige perspektiver på endring (Jacobsen, 2018, s.31). Perspektivene ble redusert til fire hovedtyper, som representerer ulike forståelser av hvorfor endringen finner sted (ibid.). Det ene perspektivet omhandler en planlagt endring, som også fant sted hos Malm Orstad i 2015 da Løvø trådte inn i bedriften. Planlagt endring kjennetegnes av at man ser problemer, setter seg mål for å løse problemene, og iverksetter tiltak (Jacobsen, 2018).

Den planlagte endringsprosessen er intensjonal, som vil si at en har intensjoner eller mål bak endringene som skal gjennomføres, og består av fem ulike trinn (Jacobsen, 2018).

Det første trinnet går ut på å erkjenne behovet for endring. I forkant av den planlagte endringen foretas det en analyse av hva de egentlige problemene er, og hva som er årsaken til at problemene har oppstått.

Det andre trinnet tar for seg løsningsbeskrivelse av en ønsket tilstand og en plan for å nå ønsket tilstand. Det utarbeides målsettinger for å klargjøre hva problemene er, hva truslene og mulighetene er, hvordan en kan utnytte organisasjonens styrker, og hvilke tiltak en burde iverksette for å kunne løse problemene.

Det tredje trinnet tar for seg gjennomføringen av løsningsbeskrivelsen og tiltakene. I dette trinnet utarbeides det en tidsplan som viser til hvilke aktiviteter en skal foreta på ulike tidspunkt.

Det fjerde trinnet tar for seg at de oppsatte aktivitetene fra tidsplanen skal gjennomføres, gjerne i form av for eksempel arbeidsgrupper og opplæring.

Det femte trinnet tar for seg evaluering av tiltakene, for å finne ut om tiltakene virket som planlagt. Dersom endringen har blitt vurdert som vellykket, vil organisasjonen foreta en institusjonalisering hvor ledelsen og de ansatte støtter opp om å forsterke endringene (ibid.).

I dette forskningsprosjektet finner vi det naturlig å se på implementering som en planlagt endring. Den planlagte endringen vil i vårt forskningsprosjekt være implementeringsprosessen av Lean hos Malm Orstad.

En kan aldri forutsi hva fremtiden vil bringe, og underveis i en endringsprosess kan man fort støte på problemer som kan forårsake at endringen ikke blir gjennomført og resulterer som planlagt (ibid.). Her tjener casen om implementeringsprosessen hos Malm Orstad som en fruktbar case, da den kan berike oss med innsikt om hvordan en endringsprosess faktisk trer fram. En sentral faktor når vi skal velge problemstilling og forskningstema er å se på hva som er dagsaktuelt, og hva vi finner interessant å skrive om. Ved å foreta en forskning om dagsaktuelle temaer, kan funnene vi kommer fram til også være aktuelle for andre forskere. Vi har lest flere publiserte forskningsprosjekt som har omhandlet blant annet endringsprosesser, Lean, motivasjon og motstand. Vi har ikke kommet over tilfeller hvor disse temaene er forent, men vi ser på det som verdifullt å forene dem. Forskningsprosjektet vårt vil være et bidrag inn i litteraturen om mennesker i implementeringsprosesser. Vi finner det svært interessant å se på hvordan de ansatte har opplevd en endringsprosess, og basert på egeninteresse er formålet med prosjektet å beskrive og analysere hvordan de ansatte hos Malm Orstad har opplevd implementeringen av Lean. Med implementering mener vi hvordan Malm Orstad har hentet inn teorien Lean, i organisasjonen, for å så ta i bruk teorien i praksis. Vi ønsker også å se på hva som kjennetegner endringsleders rolle i de ulike fasene i implementeringsprosessen. Altså hvordan endringsleder har opptrådt og motivert de ansatte gjennom prosessen.

På grunnlag av det overnevnte har vi valgt to problemstillinger:

Hva kjennetegner endringsleders rolle i de ulike implementeringsfasene av Lean hos Malm Orstad?

Hvordan opplevde de ansatte at de ble motivert og ivaretatt gjennom implementeringsprosessen?

1.1 Forskningsprosjektets struktur

For å gi leserne av forskningsprosjektet vårt en bedre forståelse av casestudien, vil vi først, i kapittel 2, gjøre rede for Malm Orstad og beskrive verktøyet Lean, som virksomheten har implementert og anvendt de siste årene.

Deretter følger en gjennomgang av relevant teoretisk rammeverk i kapittel 3, og en avklaring og forklaring av valgt forskningsmetode i kapittel 4. Vi har i forskningsprosjektet valgt å presentere funnene fra datainnsamlingen i samme kapittel som diskusjonen i kapittel 5, for å unngå gjentakelser av sitater fra sentrale funn. Vi mener også at dette er med på å beholde en logisk progresjon i presentasjonen.

Basert på strukturen i det teoretiske rammeverket har vi valgt å beholde tilsvarende struktur i fremleggingen av resultatet. Vi har valgt å strukturere presentasjonen av resultat og analyse i to deler: første del omhandler den første problemstillingen, og den andre delen omhandler den andre problemstillingen. Videre legger vi fram en oppsummerende diskusjon hvor vi ser sammenhenger og trekker linjer mellom de to problemstillingene. Avslutningsvis i kapittel 6 vil vi komme med en konklusjon, og se på forslag til videre forskning.

2 Casebeskrivelse

Virksomheten Malm Orstad AS ble etablert på Voll i 1946 (Malm Orstad, u.å.). De etablerte da et mekanisk verksted kalt «Smien på Jæren». Fram til slutten av 1980-årene var virksomheten en stor og kjent leverandør innenfor landbruksindustrien, hvor de produserte diverse maskinelle jordbruksprodukter. Oljefunnet i Nordsjøen førte til et behov for spesialprodukter, og det tok ikke lang tid før Malm Orstad var en viktig leverandør til olje- og gassindustrien. Deretter har Malm Orstad fortsatt å utvikle seg, og sine kompetanseområder. I dag kommer virksomhetens oppdrag fra energisektoren, forsvar og havbruk- og oppdrettsnæringen (ibid.).

Malm Orstad eies av Magne Orstad og Leif Orstad, sønnene til tidligere eier, Malm Orstad (Malm Orstad, u.å.). Hovedarbeidsområdene er engineering og fabrikasjon. Produksjonen omhandler «alt under samme tak», med utgangspunkt i at kundene trenger kjappe og enkle løsninger til de mest avanserte produkter. Virksomheten er en totalleverandør, der kundene kan få utført hele prosessen fra utvikling til ferdig produkt, gjennom maskinering, sveising og testing. Med styrke i bred kompetanse og erfaring, med fagfolk i eget hus, samt topp moderne fasiliteter, bidrar de med kreative og gjennomtenkte løsninger innen flere felt for komplette leveranser av større og mindre systemer (ibid.).

Malm Orstad fikk tildelt en inspirasjonspris under Lean nettverkskonferanse høsten 2018, for sin nye lederstil basert på den såkalte Lean-strategien (Håland, 2018). Løvø sier at «det nye» er ledelse på en mer støttende og inkluderende måte, der de ansatte får ansvar, ny kompetanse og gis myndighet og rammer til å påvirke egen arbeidssituasjon (ibid.) Løvø påpeker at snuoperasjonen er en gjenstand for mange nysgjerrige som vil komme og se på hva de har gjort (Maskinregisteret, 2018). Lean er et stort konsept og hos Malm Orstad har de tatt i bruk verktøy innenfor Lean-teorien og Lean-strategien.

Videre vil vi foreta en kort gjennomgang av Lean og ulike Lean-konsepter som ble brukt hos Malm Orstad.

2.1 Lean

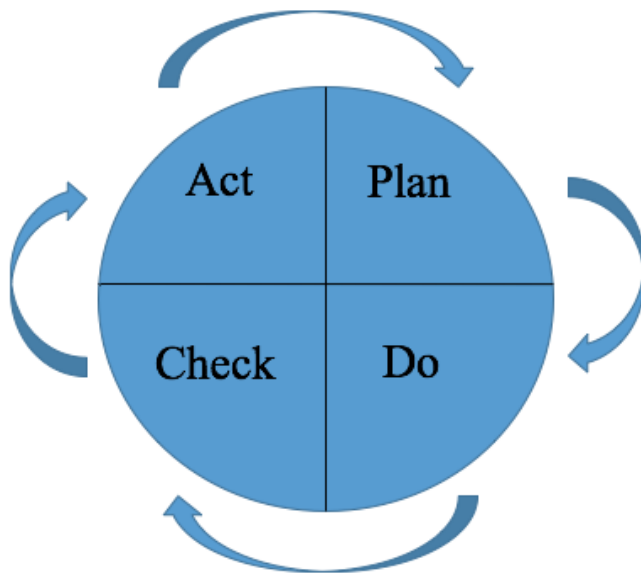
«Lean» er et engelsk begrep og omtales på norsk som «mager» eller «slank». Berg Wig (2014, s.19) definerer Lean som «å lage og levere produkter og tjenester med mest mulig nytte-verdi med minst mulig tap av ressurser gjennom å fokusere på flyt, oversiktlige prosesser og kontinuerlig forbedring». Begrepet ble brukt av amerikanske forskere som en betegnelse for hvordan den japanske bilprodusenten, Toyota, organiserte produksjonen (ibid.). Malm Orstad har tatt i bruk begreper som blant annet kontinuerlig forbedring, «Jidoka» og «Just-in-time». Disse begrepene er med på å organisere produksjonen og ha et rettet fokus mot å til enhver tid utvikle virksomheten til det bedre. Virksomheten har også tatt i bruk kjerneprinsippene innenfor lean og 5S, som er en filosofi og en måte å organisere, og administrere arbeidsflyten på (Johnstad et al., 2012). Malm Orstad jobber kontinuerlig med å oppnå bedre flyt, sette mål og justere atferd etter som man lærer av praksis.

Ved etableringen av «Toyota Motor Company» ble filosofien fra tekstilindustrien brukt, «Jidoka», som betyr «automatisering med et menneskelig element» (Modig & Åhlström, 2015). Ved hjelp av «Jidoka» skulle Kiichiro finne «tråden» gjennom produksjonsprosessen. Dette førte til en utvikling av begrepet «Just-in-time», som omhandler eliminering av lagerbeholdning og å kun produsere etter kundenes behov, for å kunne skape en flyt i produksjonen (ibid.).

Det var på 1970- og 1980-tallet et stort fokus på å eliminere ledetid i samlebåndproduksjonen, som medførte at Toyota utviklet en rekke ulike metoder og teknikker for å optimalisere produksjonsprosessen deres (ibid.). Toyota ble senere oppmuntret til å ta i bruk en systematisk tilnærming til problemløsning. Denne tilnærmingen er også kjent som PDCA-hjulet, som står for plan, do, act, og check. Det viste seg at denne modellen skulle bli en hjørnestein innen den kontinuerlige forbedringen, omtalt som kaizen (Johnstad, Giæver, Holtskog & Strand, 2012, s.52).

Shewhart og Deming tar for seg *PDCA-hjulet* (figur 1) og beskriver det som en modell som tar hensyn til å sette mål og justere atferd etter som man lærer av praksis (Johnstad et al., 2012, s.77). Videre foretar man en årsaksanalyse hvor man finner roten til det egentlige problemet, for å så kunne forebygge mulige feil (ibid.). PDCA-hjulet er en tilnærming til en kontinuerlig eksperimenterende og lærende prosess (Johnstad et al., 2012, s.77). Deming

mener følgende: planlegg eller test en endring, for å kunne foreta en forbedring (ibid.). Deretter gjennomføres endringen, før man analyserer og studerer resultatene. Til slutt handler man gjennom å adoptere endringen inn i organisasjonen dersom den var vellykket. Dersom endringen ikke var vellykket forkaster man den, eller gjennomfører en ny test under andre betingelser (ibid.). PDCA-hjulet blir en løpende prosess hvor det må foretas en justering med en ny standard, ettersom at man alltid vil utfordre standardene man finner ved nye erfaringer og innsikt (ibid.).



Figur 1: PDCA-hjulet

I publikasjonen «The Toyota Way 2001» er det oppsummert prinsipper og verdier innen Toyota (Johnstad et al., 2012). Prinsippene tar for seg kontinuerlige forbedringer og respekt for mennesker. Den kontinuerlige forbedringen tar for seg utfordringer, kaizen og genchi genbutsu. Med utfordringer menes det at en former langsiktige visjoner, for å så møte utfordringene på veien mot visjonen med kreativitet og mot. Kaizen tar for seg at virksomheten til enhver tid må søke etter innovasjon og utvikling, for å kunne forbedre virksomhetsoperasjonene kontinuerlig. Genchi genbutsu, som på norsk betyr «Å gå og se», tar for seg at man må finne kilden for å kunne finne fakta og foreta riktige beslutninger, bygge konsensus og oppnå mål i beste tempo (Johnstad et al., 2012, s.57). Prinsippet og verdien om respekt for folk tar for seg hvordan en skal vise respekt og teamarbeid. Man skal respektere andre og yte det ytterste for å forstå hverandre. Det er også viktig å ta ansvar, og en skal til enhver tid gjøre sitt beste for å bygge gjensidig tillit. Innen teamarbeid skal man jobbe med å

maksimere individuelle- og team-prestasjoner, samt å stimulere personlig og profesjonell vekst (ibid.).

I boken «The Machine That Changed the World» tar Womack, Jones og Roos for seg hva Lean-produksjonen omhandler (Johnstad et al., 2012). De hevder at Lean består av fire *kjerneprinsipper*:

- 1) *Samarbeid*
- 2) *Kommunikasjon*
- 3) *Effektiv bruk av ressurser og eliminering av sløsing*
- 4) *Kontinuerlig forbedring*

Det er viktig at virksomheten foretar de riktige aktivitetene for å forhindre at sløsing forekommer. En metode som karakteriseres som en standardisert opprydding, og som står sentralt for å forhindre sløsing, er 5S (Johnstad et al., 2012). 5S er en filosofi og en måte å organisere og administrere arbeidsflyten på (ibid.). Filosofien tar del av den japanske produksjonsfilosofien, TPV - totalt produktivt vedlikehold, og ble utviklet hos Toyota på 1960-tallet (Johnstad et al., 2012, s.69). Hensikten er å kunne forbedre effektiviteten innad i virksomheten ved å eliminere sløsing, forbedre flyten, samt å redusere overflødig prosessering. Standardiseringen gjør det mulig å gjenta det vellykkede, da man ved standardiseringen ikke vil miste kunnskap. Det overordnede målet med 5S er at alle ansatte i en virksomhet til enhver tid vet hvor det de trenger er, og unngår å bruke overflødig tid til å lete (ibid.).

De fem S'ene tar for seg fem ulike faser; sortere, systematisere, skrubbe, standardisere og sikre (Johnstad et al., 2012). Nedenunder vil vi presentere de fem S'ene i fem faser, hvor den første S'en tilsvarer fase 1, osv.

Fase 1: Den første fasen går ut på å identifisere, sortere og gjennomgå alt av verktøy, utstyr og materiell. Det overflødig bedriften ikke har behov for kastes eller ryddes, og lagres et annet sted. I denne fasen skal man kun ta vare på det som er nødvendig for at virksomheten skal kunne gjennomføre arbeidsoppgavene sine (ibid.).

Fase 2: Den andre fasen tar for seg systematisering og fokusering på effektivitet. I denne fasen organiserer man verktøyet, utstyret og materialet på en måte som gjør at arbeidsflyten blir mest mulig effektiv og optimal. Verktøyet, utstyret og materiellet skal ha en egen oppmerket plass (ibid.).

Fase 3: Den tredje fasen tar for seg skrubbe, som vil si en systematisk rydding. Denne fasen skal inngå som en del av rutinene, for å kunne spare tid og forhindre sløsing på arbeidsplassen (ibid.).

Fase 4: Den fjerde fasen tar for seg standardisering, som går ut på at virksomheten skal standardisere arbeidsoppgavene og rutinene. Rutinene skal gjøre at alle jobber på en lik måte, og alle skal til enhver tid vite hva som er deres ansvarsområde (ibid.).

Fase 5: Den femte og avsluttende fasen tar for seg sikring. Sikringen går ut på å vedlikeholde og forbedre standardene og rutinene i virksomheten. Når de fire første fasene er gjennomført, er det viktig at virksomheten opprettholder den nye arbeidsformen og unngår å skli tilbake til gamle trakter. Engasjement og involvering er nøkkelen. 5S må tilhøre alle ansatte, og markedsføring, kommunikasjon og trening er midlene for å lykkes (Dennis, 2007) og (Johnstad et al., 2012).

Womack og Jones (2003) har i senere tid utviklet Lean-konseptet, og i boken «Lean Thinking» skisserer de fem nye prinsipper som har et klart fokus rettet mot implementering. De definerer Lean-tenkning som en kontinuerlig enighet mellom alle virksomheter som deler en verdikjede for et produkt til korrekt spesifisering av verdien av produktet (ibid.).

- 1) Tar for seg spesifisering av verdien fra sluttkundens ståsted.
- 2) Innebærer at man må identifisere verdistrømmen, og deretter eliminere alle trinn som ikke skaper verdier.
- 3) Går ut på å få flyt i de gjenværende verdiskapende trinnene, som vil gjøre at produksjonen flyter jevnt mot kunden.
- 4) Tar for seg at når flyten er etablert, kan en la kunden «suge» verdi fremover i strømmen fra den forrige aktiviteten.

- 5) Innebærer at når trinn 1-4 er ferdige, starter man prosessen om igjen, og fortsetter kontinuerlig til det oppnås en perfekt tilstand. Dette for å kunne skape en perfekt verdi uten sløsing.

Med disse fem prinsippene rettet mot implementering, vil et selskap kunne «Leanifisere» driften og forbedre flyten i prosessene (Modig & Åhlström, 2015, s.78).

Lean-prinsippene gir oss et nærmere innblikk i og en bredere forståelse av hva Lean omhandler. Det finnes utallige prinsipper foreslått av flere bransjer og for ulike aktiviteter, men hvor mange av de som er hensiktsmessige og hvilke en skal inkludere, er et annet tema. Det vi vet er at flyt, verdistrøm og kontinuerlig forbedring er punkter som går igjen i de fleste utarbeidede prinsippene. Den store ulempen med å ta i bruk Lean-perspektiver er at en enten tar i bruk prinsipper som er svært overordnede, eller at man utarbeider egne lister med gunstige prinsipper. Dette uten å ta stilling til hvordan de skal virke sammen, og om de blir å virke sammen (Rolfsen, 2014).

3 Teoretisk rammeverk

Organisasjoner endrer seg fordi de ser på endring som nødvendig for å nå mål (Jacobsen, 2018). Fra å foreta en endring til å nå det nye målet er det viktig med en god endringsleder som har kompetanse om å lede under endringer (ibid.). Ottesen (2011) beskriver endringsledelse som a) å handle for å vurdere behovet for større eller mindre endringer av en virksomhet i form av tilpasning og/eller innovasjon og, i bekreftende fall, b) å handle for at virksomheten forandrer seg for å bli mer innovativ, mer effektiv, for å ta et samfunnsansvar, bli en sikrere arbeidsplass, gi de ansatte bedre livskvalitet og bli tilstrekkelig lønnsom (Ottesen, 2011, s.15)

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2018, s.382) er endringsledelse en samlebetegnelse for ledelse av en rekke ulike typer endringer i organisasjoner. Videre påpeker Kaufmann og Kaufmann (2018) at en leder må jobbe med organisasjonskulturen og utviklingen av den. Spesielt toppledere må ha et fokus rettet mot de usikre og komplekse omgivelsene (ibid.). Vi har valgt å ta i bruk to teoretiske rammeverk for å besvare de to ulike problemstillingene i forskningsprosjektet.

Det første teoretiske rammeverket tar for seg seks implementeringsfaser. Som nevnt tidligere ønsker vi å se på hva som kjennetegner endringsleders rolle i de ulike fasene i implementeringsprosessen, altså hvordan endringsleder har opptrådt gjennom prosessen. På grunnlag av dette mener vi det er sentralt å ta for oss implementering som en del av det teoretiske rammeverket.

Det andre teoretiske rammeverket omhandler teorier om motivasjon og motstand. Vi ønsker å se på hvordan de ansatte ble motivert og ivaretatt gjennom implementeringsprosessen. Derfor mener vi at teori om motivasjon og motstand er svært relevant. Videre følger det en nærmere beskrivelse av teori som vil være med på å belyse problemstillingene.

3.1 Implementering - ulike perspektiver

For å besvare forskningsprosjektets første problemstilling, som omhandler endringsleders rolle i de ulike implementeringsfasene, ser vi på teorier om implementering og endringsleder. Først vil vi definere begrepet implementering og presentere to ulike lederstiler innenfor organisasjonsendring. Avslutningsvis vil vi ta for oss endringsleders rolle i de ulike implementeringsfasene.

Implementering har i de siste tiårene fått betraktelig større oppmerksomhet, innenfor både norsk og internasjonal forskning (Roland & Westergård, 2017). For å kunne overføre for eksempel teorier, aktiviteter og strukturer i praksisfelt, er en omforming og konkretiseringsprosess nødvendig (ibid.). Det finnes mange ulike definisjoner på begrepet implementering, og disse har mange fellestrekk. Det er den kompliserte konkretiseringsfasen når visjoner, ideer og forskning skal omsettes til den virkelige verden, som beskriver implementeringen (ibid.). Fixsen, Naoom, Blase, Friedman og Wallace (2005) hevder likevel at det er mangel på presise definisjoner av implementering, som har vært med å påvirke og vanskeliggjøre forskningen på begrepet. Fixsen et al. (2005, s.5) definerer implementering som følger:

«spesifikke aktiviteter som er utviklet for å omsette til praksis, en aktivitet, eller program som består av kjente dimensjoner».

Det kan dreie seg om relativt enkle og konkrete endringer, eller mer abstrakt og teoretisk innhold, som er mer utfordrende å konkretisere (Roland & Westergård, 2017). Det vektlegges at implementeringsprosessen må beskrives i detalj, slik at det er mulig å gjenkjenne de spesifikke aktivitetene som skal gjennomføres. Det samme gjelder intervensjonen, innholdet og aktivitetene må være nøye beskrevet (ibid.). Greenberg et al. (2015) ref. i Roland og Westergård (2017, s.20) sier at intervensjonen dreier seg om «hva» som skal omsettes, mens implementeringen omhandler «hvordan» det skal utføres.

Når man skal gjennomføre en implementeringsprosess, har man en endringsleder som viser til hvordan prosessen skal forløpe (Melberg & Mikkelsen, 2016). En leder har et stort ansvar i organisasjonen, men et enda større ansvar gjennom en endringsprosess. Det å lede noen

handler om å gjøre en forskjell og få til noe som er viktig for noen, eller noe, altså verdier (ibid.). Det finnes flere ulike definisjoner på hva ledelse er, men vi vil ta for oss tre definisjoner vi mener beskriver ledelse på en god måte. Yukl (2013, s.23) definerer ledelse som «prosessen der en påvirker andre til å forstå og bli enige om hva en trenger å gjøre og hvordan en skal gjøre det, og prosessen der en fasiliteter individuell og kollektiv innsats for å nå felles mål». Schein (1992) ref. til i Yukl (2013, s.19) definerer derimot ledelse som «evnen til å ta et skritt utenfor kulturen og sette i gang endringsprosesser som er mer funksjonelle.» House et al. (1999) ref. i Yukl (2013, s.19) definerer derimot ledelse som «evnen til å påvirke, motivere og sette andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess for en organisasjon». En endringsleder sin hovedoppgave er dermed å få gjort de riktige tingene på riktig måte, og som endringsleder må en kunne mestre tanker og følelser, og til enhver tid styre etter verdier (Melberg & Mikkelsen, 2016). I dette forskningsprosjektet forstår vi endringsleder som definisjonen til Yukl (2013), hvor administrerende direktør, Lauritz Haringstad Løvø, omtales som endringsleder.

Strategi E og strategi O er to typer strategier som viser til to ulike lederstiler innen organisasjonsendringer, hvor «E» står for economic og «O» står for organization (Jacobsen, 2018). Den *økonomiske strategien* bygger på en betydelig hardere strategi enn den organisatoriske. Strategien går ut på hvordan en kan tvinge igjennom endring, basert på at mennesker i organisasjonen ikke ønsker å endre seg. Formålet til strategien er å skape en økt økonomisk verdi, som oftest i form av avkastning for eierne (ibid.). Fokuset er på formelle strukturer og systemer, og endringen som skal gjennomføres er godt planlagt og programmatisk. Toppledelsen og endringsleder tar i bruk finansielle incentiver, og er drivkraften bak den formelle strukturen, gjerne med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter (ibid.).

Den *organisatoriske strategien* har derimot et formål om å utvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen. Den er basert på at menneskene i organisasjonen ønsker å endre seg. Menneskene i organisasjonen skal bli i stand til å iverksette strategi, og lære fra erfaringer innen endringstiltak. Strategien er opptatt av et stort engasjement gjennom utvikling av en god kultur (ibid.). I motsetning til strategi E benytter strategi O seg av utstrakt grad av deltakelse. De baserer seg i en mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Strategiens endring forekommer sakte, og er mye mindre planlagt og

programmatisk enn hos strategi E (ibid.). Vi vil videre ta for oss rollene til ledelsen innen de ulike strategiene, som igjen vil gjenspeiles i analysen og konklusjonen.

I strategi E har den formelle toppledelsen en sentral rolle (Jacobsen, 2018). Det er flere årsaker til dette, blant annet at en toppleder fungerer som et bindeledd mellom omgivelsene og organisasjonen, ettersom at toppleder får den meste av informasjonen fra omgivelsene. Dermed vil toppleder være den som har best oversikt over trusler og mulighetene i omgivelsene. Toppledelsen i den formelle strukturen vil som oftest også bestå av færre spesialiserte mennesker, med et mindre snevert definert perspektiv. Dette gjør at de mest sannsynlig vil være i bedre stand til å kunne se et helhetsbilde og foreta en helhetsvurdering når det gjelder en organisasjonsendring (ibid.). Toppledelsen har også en form for symbolsk makt, da i kraft av sin posisjon. Dersom de møter motstand ved en endring kan de likevel tvinge endringen gjennom, da i form av materielle belønninger. Toppledelsen forutsettes i dette perspektivet å være drivkraften bak endringen, som krever en aktiv endringsledelse og som forutsetter en ledelse som forplikter seg til endringsprosessen (ibid.).

I strategi O har den formelle ledelsen fortsatt en sentral rolle, men rollen er en annen enn i strategi E. I denne strategien er det viktig med ledere som evner å skape engasjement blant de ansatte i organisasjonen (ibid.). Mennesket skal stå i fokus. Det er viktig at leder oppmuntrer og motiverer til endring, og sørger for at de ansatte er endringsvillige. De ansatte må være lystne på en endring og ha et ønske om å oppnå endringen. I motsetning til strategi E som er instruerende og kommanderende, er ledelsen i strategi O deltakende, støttende og delegerende (ibid.). Dersom en oppnår en økt følelse av eierskap vil en kunne hindre endringskynisme. De ansatte vil kunne oppnå en økt eierskapsfølelse gjennom deltakelse og delegering. Ved å involvere de ansatte vil man kunne få flere synspunkter og innfallsvinkler. Det er også gitt at de som arbeider på et operativt nivå, er de som oftest kjenner problem og løsninger best. Denne formen for ledelse vil mange mene er demokratisk, som krever at toppledelsen gir fra seg makt i en større grad, når det gjelder analyse og iverksetting. Men, det er også viktig at ledelsen opererer som en konfliktløser og en støttespiller for de andre i organisasjonen (ibid.).

Forskjellen mellom lederstilene innen strategi E og strategi O kan illustreres i en tabell som vist nedenunder:

Tabell 1: Lederstil hos strategi E og strategi O (Jacobsen, 2018, s. 207).

LEDERSTIL E	LEDERSTIL O
Kartlegg motstand og støtte	Se den enkelte
Kartlegg maktbaser	Tilfør ressurser og energi
Knytt allianser	Motiver den enkelte
Identifiser sentrale slagmarker	Benytt delegasjon og støttende atferd
Definer brohoder og kamper	Funger som bindeledd
Overvåk prosessen	Funger som lærer
Vær villig til å bruke trusler og tvang	

3.1.1 Endringsleders rolle i implementeringsprosessens seks faser

I dette kapittelet vil vi se på to ulike modeller som tar for seg ulike faser i implementeringsprosessen. Modellene er utviklet av Meyers et al. (2012) og Fixsen et al. (2005), på bakgrunn av omfattende metastudier på feltet (Roland og Westergård, 2017, s. 25). Vi vil i først presentere hvilke faser de ulike modellene består av. Deretter vil vi presentere Meyers fire faser, før vi foretar en dypere gjennomgang av Fixsen (2005) sine seks faser. Vi har valgt å ta for oss Fixsen (2005) sine faser for å få fordelt funnene fra empirien på et bredere og mer detaljert plan.

Meyers et al. (2012) ref. i Roland og Westergård (2017) har utarbeidet fire faser i en implementeringsprosess. Implementeringsprosessens fire faser har sin bakgrunn i en litteraturgjennomgang av 25 studier som har utviklet teoretiske rammeverk, og som igjen er utvalgt fra 1945 studier knyttet til temaet (Roland & Westergård, 2017, s. 27). De fire fasene i Meyers modell er: *initiering, forbedrende implementeringsstruktur, struktur for implementeringsarbeidet og forbedringer for fremtiden* (ibid.). Fixsen et al. (2005, 2009) ref. i Roland og Westergård (2017) har derimot identifisert seks ulike faser i

implementeringsprosessen basert på en større litteraturgjennomgang. De seks fasene er; *utforskning og adopsjon, program/prosjekt-installasjon, innledende implementering, full gjennomføring, innovasjon og bærekraftig videreføring.*

Den første fasen til Meyers omhandler å finne en endring som samsvarer med virksomhetens behov, og deretter involvere de ansatte. Det er viktig at en i denne fasen tar hensyn til kapasitet og innovasjonsspesifikt grunnlag (ibid.).

Den andre fasen tar for seg strukturbygging i virksomheten. Strukturen må bygges på en gunstig måte, som gjør det mulig å gjennomføre implementeringen. I denne fasen er det viktig med endringsvillige ansatte som man kan danne et implementeringsteam av. Implementeringsteamet dannes for å være en stor drivkraft i endringsprosessen. Det skal også utarbeides en implementeringsplan som fastsetter blant annet tidspunkt, bruken av tid og ressurser, samt å klargjøre hvem som skal utføre hvilke oppgaver (Roland & Westergård, 2017, s. 29).

Den tredje og nest siste fasen tar for seg hvordan en kan oppnå en vellykket implementeringsprosess. I denne fasen er implementeringsprosessen igangsatt og de ansatte må få kontinuerlig veiledning i dette. Det må forekomme kontinuerlig tilsyn av arbeidet gjennom utførelse av tilsyn og en gjennomføring av responsmekanismer (ibid.).

Den fjerde og siste fasen omhandler å lære av erfaringene fra de tidligere fasene. Det sentrale i denne fasen er en evalueringsprosess av hva som gikk på skinner og hva som sporet av. Denne prosessen er med på å danne et grunnlag for videreutvikling og forbedring av teorier og modeller over temaet (ibid.).

Når man skal gjennomføre en endringsprosess kan det være lurt for endringsleder og de involverte i implementeringsprosessen å ha kjennskap til fasene, for bedre å kunne manøvrere gjennom disse (Roland & Westergård, 2017). Gjennom en klarhet for inndelingen av fasene, vil man under endringsprosessen vite hvor langt i prosessen man har kommet og man vil

kunne justere kommende tiltak ved behov. Kjennskapen til fasene vil også kunne medføre en lettere evaluering av endringsprosessen, da hver fase har ulike suksessfaktorer og barrierer (ibid.). Fixsen (2005) ref. i Roland og Westergård (2017) påpeker at en implementeringsprosess er komplisert, det er ikke en engangshendelse, og den vil ta tid. Blase at al. (2012) ref. i Roland og Westergård (2017) hevder også at det kan ta alt fra to til fire år før en oppnår institusjonalisering av implementeringsarbeidet. Vi skal nå ta for oss Fixsen (2005) ref. i Roland og Westergård (2017) sine seks faser som vil være med på å belyse problemstillingene i kapittel 5.

Fase 1: utforskning og adopsjon

Den første fasen går ut på å utforske og kartlegge hvilke muligheter en har for endring ut fra virksomhetens behov (Fixsen, ref. i Roland & Westergård, 2017). Det finnes utallige endringer, som alle er ulike med tanke på innhold, krav og karakteristikk. Det er viktig at en velger ut det mest gunstige for virksomheten, og etter hvert som en har kunnskap og kjennskap, tar en beslutning. Det er dermed viktig at endringsleder evner å tilegne seg kunnskap og kjennskap om det som skal implementeres. Suksessfaktoren i denne fasen er å involvere de ansatte (ibid.).

De ansatte må få et eierskap til prosjektet fra start av, og de må kunne oppleve en følelse av beslutningsmyndighet. Som endringsleder burde en ha god kunnskap om hvordan en motiverer de ansatte, og ha lest seg opp på hvilke tiltak en eventuelt kan iverksette for å få de ansatte motivert. De ansatte vil med en høyere motivasjon og beslutningsmyndighet kunne oppleve et større eierskap for prosessen. For å unngå komplikasjoner og muligheten for barrierer er det viktig å unngå snarveier, og de ansatte må få tilstrekkelig med informasjon og ha kjennskap til kjernekomponentene i prosjektet. Det er dermed viktig at endringsleder gir ut tilstrekkelig med informasjon i god tid før implementeringsprosessen trer i gang. Det er også viktig at de ansatte får tilstrekkelig med informasjon god tid i forkant, slik at de kan få en god forståelse av hva de har i vente. Dersom de ikke forstår hva implementeringsprosessen går ut på, er det også aktuelt å bruke tid på opplæring (ibid.).

Fase 2: program/prosjekt-installasjon

Den andre fasen begynner etter at beslutningen om å gjennomføre en endring er satt (Fixsen, ref. i Roland & Westergård, 2017). Endringsleder må sikre at en holder av tilstrekkelig med tid til arbeidet, og en må arbeide kollektivt med endringens innhold og visjonen/målsettingen. Det er svært viktig i denne fasen at endringsleder danner et bilde av hva som er realistisk. Endringsleder må skape realistiske forventninger og jobbe med utviklingen av lojaliteten til endringsprosessen. Dersom en lykkes i denne fasen vil en være godt rustet for kommende implementeringsarbeid (ibid.).

Fase 3: innledende implementering

Ferdigheter, omsetting av visjoner, ideer og teorier blir i denne fasen innført og gjort om til praksis (Fixsen, ref. i Roland & Westergård, 2017). Denne fasen innebærer at både endringsleder og de ansatte må kunne håndtere mye informasjon på en gang, samt at normer og verdier vil kunne bli utfordret. Denne formen for endring forekommer både individuelt og i en kollektiv kontekst. Dette kan medføre at implementeringsarbeidet kan være både krevende og utfordrende. Man vil i denne fasen kunne oppleve stress, angst, motkrefter og rivaliserende verdssystemer. Det er dermed viktig at endringsleder evner å holde hodet kaldt under stressende opplevelser. Dersom endringsleder opptrer rolig og viser at en har kontroll, vil det også kunne smitte over på de ansatte. Men, fasen vil også kunne være preget av entusiasme, endringsvillighet og lojalitet, og det er dermed viktig at en fremmer dette. Dessverre lykkes ikke alle endringsprosesser, og det er i denne fasen prosessen som regel stopper opp (ibid.).

Fase 4: full gjennomføring

Denne fasen tar for seg hvordan de ansatte i virksomheten gjennom øvelse vil oppnå mestring (Fixsen, ref. i Roland & Westergård, 2017). Det nye innholdet vil i større grad integreres i praksisutøvelse, samtidig som det blir en del av virksomheten. Det er i denne fasen viktig at endringsleder viser troverdighet til de ansatte og viser tillit og omgjengelighet gjennom øvelsene. Kjernekomponentene i endringen har de ansatte innført med lojalitet, og over en gitt tid vil det kunne bli akseptert praksis. Dermed vil endringen bli en del av individet og virksomheten. Mestringsfølelsen vil kunne oppstå dersom de ansatte opplever en virkning av endringen og at praksisutøvelsen er forbedret. Med en økt mestringsfølelse vil en også kunne oppnå en økt grad av motivasjon til nye endringer (ibid.).

Fase 5: innovasjon

Den nest siste fasen tar for seg innovasjon, som vil si at noe er endret og at endringen oppleves som en forbedring (Fixsen, ref. i Roland & Westergård, 2017). De som er med i endringsprosessen kan ha funnet forbedringer på løsningene i implementeringsperioden, som kan medføre at innovasjonen medvirker til en forbedring av endringsprosjektet. I denne fasen er det viktig at endringsleder gjennomfører en evaluering av prosjektene, og at resultatene har en innvirkning i de kommende omgangene av endringsprosjektet. Gjennom en kreativ tenking vil de ansatte også kunne videreutvikle innholdet i kjernekomponentene til egen virksomhet (ibid.).

Fase 6: bærekraftig videreføring

Den siste fasen tar for seg viktigheten med å bevare de nye rutinene over en lengre tidsperiode (Fixsen, ref. i Roland & Westergård, 2017). Det er viktig at endringsleder opprettholder søkelyset på innholdet i endringen for de ansatte, etter at implementeringsprosessen er gjennomført. Dette kan være krevende, men et element kan være å tilpasse de innførte endringene til en kontekst i det ytre samfunnet. Et annet element er at endringsleder gir en god innføring og opplæring til nyansatte om innholdet som er implementert (ibid.).

3.2 Konkurrerende forklaringer på motivasjon og motstand

For å besvare forskningsprosjektets andre problemstilling, som omhandler de ansattes opplevelse av implementeringsprosessen, ser vi på temaene motivasjon og motstand. Først vil vi definere begrepet motivasjon, samt bruke to ulike teorier, *prosedyrerettferdighet* og *Herzbergs tofaktorteori*, for å belyse temaet. Deretter vil vi definere endringsmotstand, hvor vi trekker inn Jacobsens (2018) *fire nivåer på intensitet på motstand*.

3.2.1 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2018, s.113) definerer begrepet motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike

grader av intensitet for å nå et mål». Motivasjonspsykologien har lenge vært opptatt av å forklare hvorfor man velger en handling eller en retning framfor en annen. I moderne organisasjonspsykologi finner vi ulike teorier som tolkningsrammer når vi er opptatt av å forklare motivert atferd i arbeidslivet. Det er vanlig å skille mellom *behovsteorier*, *kognitive teorier*, *sosiale teorier* og *situasjonsteorier* (ibid.). Vi skal i dette forskningsprosjektet ta i bruk teorien om prosedyrerettferdighet, sosial motivasjonsteori, og Herzbergs tofaktorteori, situasjonsteori.

3.2.2 Prosedyrerettferdighet

Teorien om prosedyrerettferdighet omhandler om prosedyrene for fordeling av ulike goder oppleves som rettferdige, eller ikke, av de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2018). Konkret kan det dreie seg om hvilke prosedyrer ledelsen i en virksomhet benytter for å ta beslutninger om opprykk, ferieavvikling og tildeling av frynsegoder, som f.eks. kurs og andre tiltak for kompetanseutvikling. Det kan også dreie seg om hvilke prosedyrer ledelsen benytter for å gjøre seg opp meninger om de ansattes arbeidsinnsats (ibid.). Forskningen viser at det er to faktorer som er med på å avgjøre om opplevelsen av fordelingen er rettferdig (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Den første faktoren er mellommenneskelig behandling. Her trekkes viktigheten av at ledelsen behandler de ansatte med høflighet og respekt. Det nevnes også viktigheten av at de ansatte får regelmessig tilbakemelding på arbeidet sitt, og at de får ta del i beslutningsprosesser. Dersom leder behandler de ansatte på en arrogant måte, og ikke er interessert i å ta imot deres synspunkter, er det sannsynlig at resultatet blir dårligere jobbmotivasjon og jobbytelse.

Den andre faktoren dreier seg om å forklare grunnlaget for beslutninger som angår de ansatte. Det kan for eksempel omhandle hvilke regler leder følger når de ansattes innsats skal vurderes, og hvilke prosedyrer som følges ved beslutninger og tildeling av frynsegoder (ibid.) Dersom de ansatte føler at prosedyrene er urettferdige, vil dette ifølge teorien føre til at de ansattes jobbmotivasjon synker (Greenberg, 1990).

3.2.3 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg har utviklet en teori som vi kan kategorisere som en jobbkarakteristika-modell (Kaufmann & Kaufmann, 2018). Jobbkarakteristika-modeller fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben. Herzbergs teori går ut på at ansatte som trives i jobben, vil være motiverte og produktive i jobbsammenheng. På bakgrunn av en intervjuundersøkelse knyttet til trivsel og mistrivsel på jobb, konkluderte Herzberg med at de faktorene som i de fleste tilfellene ble nevnt som årsaker til trivsel, var andre enn de som ble sett på som årsaker til mistrivsel. Herzberg fant dermed et grunnlag for å skille mellom *hygienefaktorer* og *motiveringsfaktorer* (ibid.). Vi kan se at de ulike faktorene har en nær tilknytning til Maslows behovshierarki. I følge Maslow kan menneskelige behov organiseres i en hierarkisk orden, fra de høyeste til de laveste (Kaufmann & Kaufmann, 2018). En grunntanke i hans teori er at de laveste behovene, underskuddsbehovene, må tilfredstilles før høyere ordens overskuddsbehov blir aktivisert (ibid.). Dette kan vi se har en tilknytning til Herzbergs tofaktorteori, der hygienefaktorene ligger i det nedre nivået i behovshierarkiet, mens motiveringsfaktorene ligger høyere.

Hygienefaktorer kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke nødvendigvis trivsel om de er til stede. Eksempler på hygienefaktorer kan være fysiske og sosiale *arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet*. Motiveringsfaktorer virker derimot fremmende på trivsel på jobb når de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Eksempler på motiveringsfaktorer kan være *prestasjoner, anerkjennelse, læring, involvering, ansvar og vekstmuligheter*.

Herzbergs resonnement kan oppsummeres med at jobbinnhold som gir rikelig med motiveringsfaktorer, vil skape høy grad av tilfredshet hos ansatte. Hvis disse faktorene mangler, blir ikke de ansatte aktivt utilfreds, men mer nøytrale og distanserte. Alternativt fører hygienefaktorene *ikke* til at de ansatte føler seg positivt tilfredse, men dersom slike faktorer mangler, vil de føle seg utilfredse (ibid.).

3.2.4 Motstand

Med motstand menes i dette tilfellet endringsmotstand. Endringsmotstand skal forstås som motstand som oppstår blant ansatte i en virksomhet når det planlegges eller gjennomføres endringsinitiativer (Jacobsen, 2018). Mange mennesker kan kjenne på ubehag ved endringer, og heller ønske å arbeide videre som de alltid har gjort. Andre synes det er spennende, liker endringene og innser raskt fordelene. Det har vært viet mye oppmerksomhet til motstand i forskningen om planlagt endring. Jacobsen (2018) referer til de tidligere klassikerne Chris Argyris og Donald Schön (1974) i forskningen, som hevder at alle mennesker har psykologiske forsvarsmekanismer, som aktiveres når noen forsøker å endre dem. I tillegg påstår de at mennesker har et sett av grunnleggende verdier og bruksteorier, som styrer mye av deres atferd i endringsprosesser. Verdiene knyttes til tendensen til å se alt i lys av at noen vil vinne og noen vil tape på en endring. På bakgrunn av dette kan endringen sees på som en tap-vinn-situasjon, noe som betyr at det fort kan være en trussel for noen, noe man kan tape på. Ifølge Argyris og Schön vil motstand mot endring være en naturlig reaksjon ut fra verdiene som de fleste mennesker benytter (ibid.).

Når man gjennomfører endringer, må man dermed være klar over at det vil utløse motstand (Jacobsen, 2018). Det trenger ikke bare å være hindrende krefter i den, men også energi som kan føre til engasjement og kreativ problemløsning i virksomheten. Hvis man aksepterer at det finnes ulike oppfatninger, og at den eneste måten å forene dem på er gjennom en åpen og kritisk debatt, vil motstand plutselig bli et positivt trekk (ibid.). Hennestad og Revang (2012) sier at uten motstand er det heller ingen progresjon, fordi drivkrefter ikke akselerer uten motkrefter. Motstand må derfor ikke vurderes som noe entydig negativt, men snarere utnyttes konstruktivt i skapende endringsarbeid (ibid.). Jacobsen (2018) påpeker at en endringsprosess uten motstand nesten er en skremmende tanke. Det kan på den ene siden bety at alle er enige, og at man går helhjertet inn for endringen. På den andre siden kan det være en indikasjon på at ingen bryr seg, og at de involverte rett og slett er uinteresserte i om det går bra eller dårlig med virksomheten (ibid.).

Motstandens uttrykk

For at motstand ikke skal sette en stopper for endring, er det viktig å ha forståelse for hvordan mennesker reagerer på endring, og tilegne seg kunnskap om mulige reaksjoner (Jacobsen,

2018). På denne måten kan man oppnå en bedre forståelse for hvordan man skal tilnærme seg ulike typer av motstand. Motstand mot endring kan variere i intensitet, og ifølge Jacobsen (2018) kan vi på bakgrunn av dette snakke om ulike nivåer på motstand. Han viser til fire ulike nivåer, hvor intensiteten på motstanden kan tenkes å øke fra nivå til nivå:

Nivå 1	<p>1. <u>Apati/likegyldighet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - fravær av positive eller negative følelser - manglende interesse
Nivå 2	<p>2. <u>Passiv motstand:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - negative oppfatninger og holdninger - negative og kritiske synspunkter på endringen
Nivå 3	<p>3. <u>Aktiv motstand:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - sterke kritiske ytringer - stiller seg tvilende til poenget med videre deltakelse i prosessen - fredelige boikotter og protester
Nivå 4	<p>4. <u>Aggressiv motstand:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - aktiv spredning av negative rykter og historier - nekting av iverksetting av endringstiltak - mer voldsomme streiker og aksjoner - forsøk på å aktivisere eksterne parter til å motsette seg endring (eiere, politikere, media)

Figur 2: Ulike nivåer i motstand mot endring (Jacobsen, 2018, s. 127)

Det første nivået representerer en relativt mild, og vanlig form for motstand mot endringer i virksomheter (Jacobsen, 2018). Denne formen for motstand kan oppstå når endringsforslag kommer raskt og uventet fra ledelsen, og man venter en rask endring. Tiltak treneres og man hevder at man har foretatt en endring, men at man må vente litt før man kan se resultatene. I mange tilfeller vil det være vanskelig å se om en endring reelt har funnet sted eller ikke. Dette problemet kan skyldes at de som vanligvis igangsetter endringen, ikke er de samme som står

for den praktiske iverksettelsen. De som gjennomfører endringen kan si de har endret sin måte å jobbe på, men det kan være vanskelig for andre å kontrollere. Dette åpner for at man kan si man har endret noe, men at man i realiteten fortsetter som før (ibid.)

Det andre nivået representerer en synligere motstand (Jacobsen, 2018). Motstanden blir ofte mer synlig, da noen kan begynne å ytre kritiske synspunkter til poenget med endringen, og stille spørsmål til hvor stort behovet for endring er. Det kan også oppstå personlige reaksjoner hos de ansatte, ved at de for eksempel truer med å forlate virksomheten (ibid.).

I det tredje nivået kan motstanden mot endring bli enda tydeligere, og det kan oppstå ytringer fra de ansatte i form av kraftig kritikk av endringsforsøket (Jacobsen, 2018). Det kan ta form ved at de ansatte senker arbeidstempoet og innfører aksjoner mot endringsprosessen. Et eksempel på det sistnevnte kan være at ansatte henger opp plakater på arbeidsplassen med opprop om at andre må støtte motstanden. I dette nivået kan det også hende at noen begynner å knytte allianser med eksterne parter, som for eksempel lokale politikere, som har felles interesse i å motsette seg endringen (ibid.).

I det siste nivået kan det oppstå aktiv motstand, hvor det forsøkes å undergrave de argumenter som benyttes for å få gjennom endringen (Jacobsen, 2018). Noen kan stille seg spørsmål ved hvilke motiver som egentlig står bak endringen. Eksempler på spørsmål kan være om virksomheten virkelig må omstille seg for å overleve, eller om det er underliggende motiver som ligger bak, som for eksempel at eierne vil tjene enda mer penger. Motstanden kan ta preg av spredning av rykter, historier og direkte løgner, som er rettet mot å undergrave argumentene for endring. I de mest dramatiske tilfellene kan motstanden uttrykkes i form av ulovlige virkemidler, som for eksempel lengre streiker og sabotasje (ibid.).

4 Metode

Ifølge Everett og Furseth (2012) er metode en fremgangsmåte for å kunne komme fram til ny kunnskap. I denne delen vil vi først ta for oss en casestudie, med en kvalitativ tilnærming med intervju som metode. Deretter vil vi redegjøre for de syv stadiene i en intervjuundersøkelse utarbeidet av Kvale, Brinkmann, Anderssen og Rygge (2009). Dette er en modell som vi tar i bruk for å vise til handlingsforløpet av arbeidet vi har gjennomført. Avslutningsvis ser vi på våre roller som forskere og hvilke etiske utfordringer vi kan bli utsatt for i et forskningsprosjekt. Vi vil bruke prosessforløpet til å strukturere metodekapittelet og ta i bruk våre egne valg fremfor teorien. Våre beslutninger og valg vil i dette kapittelet være førende. De syv stadiene omhandler arbeidet som er gjort i forkant av intervjuene, under intervjuene og etter at intervjuene er holdt. Vi har valgt å ta i bruk de syv stadiene fordi vi mener de er med på å strukturere oppgaven på en god og oversiktlig måte.

En casestudie kjennetegnes ved at fokuset settes på én spesiell enhet, som kan avgrenses i rom eller tid (Jacobsen, 2015). Som nevnt tidligere i forskningsprosjektet er formålet med prosjektet å se på hva som kjennetegner endringsleders rolle hos Malm Orstad i de ulike implementeringsfasene, og hvordan de ansatte har opplevd implementeringen av Lean. Vi ser på casestudie som hensiktsmessig å ta i bruk, da en slik tilnærming ifølge Jacobsen (2015) gir god innsikt og detaljerte virkelighetsbeskrivelser. I dette tilfellet om implementeringsprosessen av Lean hos Malm Orstad.

Vi vil også benytte oss av en kvalitativ tilnærming med intervju som metode. Ett av kjennetegnene til en kvalitativ tilnærming er at man intervjuer få informanter, men går mer i dybden enn med en kvantitativ tilnærming (Jacobsen, 2015). Basert på problemstillingene våre er det viktig for oss å få gått i dybden for å få en mer detaljert datainnsamling. Vi er interessert i å se på enkeltindividene og endringsleders rolle, samt hente ut eventuelle hendelser og episoder som har vært med på å motivere de ansatte gjennom implementeringsprosessen. Dersom vi hadde benyttet oss av en annen metodisk tilnærming er det ikke gitt at informasjonen vi hadde fått, ville vært tilstrekkelig nok for å kunne besvare problemstillingene på en gunstig måte.

4.1 De syv stadiene i en intervjuundersøkelse

Ifølge Kvale et al., (2009) er det ingen regler for hvordan et forskningsintervju eller en intervjuundersøkelse skal gjennomføres. De har delt intervjuundersøkelsen inn i syv ulike stadier: *tematisering, planlegging, gjennomføring av intervju(ene), transkribering, intervjuanalyse, verifisering og rapportering av funnene i undersøkelsen* (Kvale et al., 2009). Krumsvik (2013) har utarbeidet en tilpasset versjon av de ovennevnte fasene, som vi vil ta utgangspunkt i. De syv fasene til Krumsvik (2013) lyder som følger: *prosessteoretisk forankring, planlegging, intervju, transkribering, analyse, validering og rapportering*.

4.1.1 Prosessteoretisk forankring

Denne fasen omhandler robusthet, hvor solid den prosessteoretiske forankringen er, og hvor god sammenheng det er mellom forskningsspørsmål og teori (Krumsvik, 2013, s.81). Fasen tar for seg «grunnmuren» til oppgaveskrivingen og viser til formuleringen av problemstillingen, og en teoretisk avklaring på hva en skal forske på (ibid.). Vi skal med andre ord få et helhetlig innblikk i hva vi skal forske på. Vi har gjennom snart to år studert til en mastergrad i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, og det spesifikke fagområdet vi har valgt for forskningsprosjektet er implementering. Gjennom studiet har vi funnet emnet «organisasjonsendring og implementering» svært interessant, og har dermed valgt å se på hvordan en implementeringsprosess som har ført til suksess, har blitt opplevd av de ansatte. Vi vil altså se på hvordan de ansatte har opplevd å bli motivert og ivaretatt gjennom prosessen. Med utgangspunkt i temaet og formålet utarbeidet vi to problemstillinger som vi ønsker å finne svar på.

4.1.2 Planlegging

Planleggingsfasen handler om forskningsdesignet vi har valgt er egnet for å besvare formålet med undersøkelsen (Krumsvik, 2013). Vi har valgt å gjennomføre individuelle intervjuer fordi individenes personlige opplevelser og erfaringer ville gi svar på våre problemstillinger. Vi

mener individuelle intervjuer legger til rette for ærlige svar på problemstillingene våre. En av ulempene med denne typen datainnsamling er at det er tidsmessig krevende, både i utførelse og i tolkning og analyse av innsamlede data (Gripsrud, Olsson & Silikaset, 2010). Vi valgte også å foreta en observasjon hos virksomheten hvor vi fikk delta på tavlemøter for å få et innblikk i hvordan møtene foregikk, og hvordan endringsleder opptrådte. På bakgrunn av begrenset tidsressurs, kan det hende at vi ikke har benyttet oss av mange nok intervjuobjekter, noe som kan svekke representativiteten. Man kan også oppleve at intervjuobjektet svarer det vedkommende opplever som strategisk riktig (ibid.). Derimot gir individuelle intervjuer fordeler som blant annet at en kan styre samtalene, og at intervjuobjektene får bedre tid til å komme med utfyllende kommentarer. Dette kan øke sannsynligheten for at intervjuobjektene utdyper sine meninger og opplevelser enn ved for eksempel ved fokusgruppeintervjuer. En annen fordel ved individuelle intervju er at man i stor grad får individuell informasjon og unngår gruppepåvirkning (ibid.). Intervjuobjektene kan snakke fritt og det er større sannsynlighet for at de åpner seg om sensitive og personlige opplevelser, enn hvis det er kollegaer tilstede. En fare med denne metoden kan være manglende representativitet, og at en kan feiltolke den informasjonen intervjuobjektet presenterer (ibid.).

På bakgrunn av at forskningsprosjektet vårt behandler personopplysninger og at opplysninger kan knyttes til enkeltpersoner, er forskningen meldepliktig til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Vi har meldt inn prosjektet til NSD, og oppgitt hvilke personopplysninger vi ville behandle. Dette ble godkjent og opplyst om i samtykkeerklæringene til intervjuobjektene. Den innsamlede dataen oppbevares på forsvarlig vis, og blir slettet ved prosjektets sluttdato.

Ifølge Askheim og Grennes (2008) vil hensikten med et intervju normalt være å avdekke motiver og holdninger knyttet til sosiale eller fysiske forhold på en arbeidsplass, samt å gi innsikt i konsekvenser av tiltak som er gjennomført. Intervjuer har ofte utgangspunkt i en intervjuguide, som ifølge Askheim og Grennes (2008) skal sikre at vi har med alle de emnene og de detaljene som vi ønsker å diskutere med informantene. Vi utarbeidet to ulike intervjuguides, én til leder (vedlegg: 1) og en til de ansatte (vedlegg: 2). Intervjuguidene ble utarbeidet på bakgrunn av problemstillingene, samt teorien vi hadde gjennomgått. De ble delt inn i fire deler etter de temaene vi ønsket å snakke med informantene om: *innledning*, *motivasjon*, *motstand* og *endringsprosessen*.

Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med alle informantene. Fordeler med semi-strukturerte intervjuer er at en kan få en mer nyansert og dyp kunnskap om det enkelte tema enn hva man oppnår ved strukturerte intervjuformer, hvor man kun får kunnskap om det man spør om (ibid.). Videre gir semi-strukturerte spørsmål intervjuobjektene mulighet til å utdype sine meninger, samt at man får en mulighet til å gjennomføre oppfølgings spørsmål både fra intervjuer og intervjuobjekt. På denne måten hadde vi muligheten til å stille oppfølgings spørsmål dersom det var noe uklart eller noe vi ønsket å vite mer om. Det skal også nevnes at vi utførte test-intervjuer med medstudenter før de faktiske intervjuene. Dette gjorde vi for å trene oss selv i en intervjusituasjon, i tillegg til å få respons på hvordan spørsmålene i intervjuguiden blir oppfattet, og muligheten for å stille oppfølgings spørsmål. Testingen ga oss et godt innblikk i hvor lang tid vi ville bruke på intervjuene.

Summen av alle de undersøkelses enhetene en ønsker å si noe om, kalles populasjon, og studier omfatter som regel et utvalg av enhetene i en populasjon (Gripsrud et al., 2010). Alle ansatte hos Malm Orstad utgjør populasjonen i vårt tilfelle. For å innhente informasjon fra Malm Orstad som virksomhet så vi det som mest hensiktsmessig å intervju et utvalg av ansatte som dekket ulike enheter i populasjonen. Utvalget ga oss direkte informasjon om en del av enhetene i populasjonen, og denne informasjonen skal kunne danne et grunnlag som antas å gjelde for hele populasjonen. Vi valgte å gjøre et vurderingsutvalg, som kommer under ikke-sannsynlighetsutvalg (Gripsrud et al., 2010). Det betyr at utvalget ikke er tilfeldig, men basert på systematiske vurderinger av hvilke enheter som er mest relevante for teoretisk og analytisk formål (ibid.). Informantene ble valgt ut med en antakelse om å være velinformerte og inneha kunnskap om det vi ønsker å belyse i dette forskningsprosjektet.

Vi ga kontaktpersonen vår hos Malm Orstad et ønske om et utvalg av intervjuobjekter som representerer ulike posisjoner, ansiennitet og alder. Grunnen til at vi ba han om å gjøre det fremfor å gjøre det selv, var fordi han har mest kjennskap til sine ansatte. Han sendte oss et forslag ut ifra våre ønsker, og ba oss godkjenne forslaget før invitasjon ble sendt ut til de utvalgte. Vi ønsket å intervju noen ansatte fra ledelsen og noen på operatørnivå, på bakgrunn av at de har hatt ulik grad av involvering i prosessen. Dette kan ha gitt utfall i variasjon av opplevelsen. Intervjuobjektene bestod av fem fra ledelsen og åtte på operatørnivå. I tillegg intervjuet vi endringsleder som stod bak iverksettelsen av Lean. Vi var interessert i å finne ut om det var en rød tråd mellom hvordan vedkommende mener implementeringsprosessen har

vært, i forhold til hvordan de ansatte har opplevd prosessen. På bakgrunn av at vi i forskningsprosjektet er ute etter å undersøke de ansattes opplevelse av implementeringsprosessen, var det et krav om at intervjuobjektene måtte ha vært tilstede gjennom hele prosessen.

Ettersom vi ikke har valgt ut intervjuobjekter selv, kan det være en mulighet for at representativiteten i forskningsprosjektet er noe svekket. Det kan for eksempel være at leder har plukket ut intervjuobjekter på bakgrunn av hvor gode relasjoner han har til de utvalgte, i et ønske om at de skal gi positivt ladete svar. Et annet eksempel kan være at han velger ut intervjuobjekter han tror er de mest fornøyde og har hatt en bedre opplevelse av prosessen. Det virket derimot ikke å være tilfelle da vi opplevde at alle var villige til å åpne seg om sine opplevelser, både positive og negative.

4.1.3 Intervju

Denne fasen omhandler troverdigheten til informantene og kvaliteten på intervjuet (Krumsvik, 2013). Alle informantene fikk tilsendt samtykkeerklæring på e-post i forkant av intervjuet sammen med godkjenningen fra NSD. Samtykkeerklæringen inneholdt både informasjon om forskningsprosjektet, samt informantenes rettigheter ved deltakelse (vedlegg: 3). De fleste hadde gjort seg kjent med samtykkeerklæringen i forkant av intervjudagen. Tolv av 13 intervjuer ble gjennomført på et møterom ansikt-til-ansikt hos Malm Orstad. Det siste intervjuet ble gjennomført via telefon, da vedkommende var i permisjon. Årsaken til at vi valgte å holde intervjuene på deres egen arbeidsplass, var at vi ønsket å legge til rette for en avslappet stemning, og at informantene dermed skulle følge seg trygge. Intervjuene hadde en varighet på 30-45 min per intervju, noe vi hadde regnet med i forkant. Innledningsvis i intervjuene, brukte vi noen minutter på å bli kjent med informantene, og ga de muligheten til å snakke fritt. Alle informantene samtykket at vi kunne ta i bruk lydopptak av intervjuene. Dette medførte at vi kunne vie all oppmerksomhet til informantene, samtidig som det gjorde informasjonen mindre utsatt for feiltolkning, i den forstand at vi ikke trengte å notere underveis og huske alt som ble sagt. Intervjuguidene fungerte som utgangspunkt for samtalene. Flere av informantene snakket fritt rundt de ulike temaene, og i noen tilfeller

besvarte de spørsmål i intervjuguiden før vi hadde stilt dem. Vi lot de tale fritt, men passet på å spørre oppfølgingsspørsmål hvis det var noe vi ville høre mer om, eller var usikre på om vi hadde forstått riktig. Avslutningsvis i intervjuene sjekket vi med hverandre om vi hadde fått svar på alt vi ønsket, samtidig som informantene fikk stille oss spørsmål om de lurte på noe.

4.1.4 Transkribering

Transkriberingen er det fjerde stadiet og omhandler å strukturere intervjuene for kommende analyse (Krumsvik, 2013). Transkriberingen var den fasen av datainnsamlingen vi forventet ville bli mest tidkrevende. Vi hadde satt av noen uker til å utføre transkriberingen, og innen de ukene var omme, hadde vi kommet i mål med å transkribere alle 13 intervjuene. Før vi gikk i gang med transkriberingen diskuterte vi mellom oss og ble enige om hvordan vi skulle få strukturert dette på en mest mulig optimal måte. Etersom vi forholdt oss til fire deler under intervjuprosessen, tenke vi at dette var en god struktur å ta med videre i transkriberingen. Ved å benytte oss av denne strukturen oppnådde vi en god oversikt før vi skulle ta fatt på analyseringen og kategoriseringen. Vi fordelte intervjuene ut fra tid, og transkriberte separat for å kunne holde oss til tidsskjemaet vi hadde satt opp.

Vi skrev detaljert ned alt som ble sagt under intervjuene for å få med alle faktorene til hvorfor informantene uttrykte seg som de gjorde. En detalj som kan være viktig under innsamlingen av data er hvilket tonefall informantene holdt. Denne detaljen forsvinner dessverre under transkribering. Til tross for at tonefallet forsvant under transkriberingen, fikk vi skrevet detaljert hvordan vi og informantene formulerte oss. Vi markerte ingen spesielle funn eller foretok en analysering av empiri under transkriberingen. Årsaken til dette var at vi ville ha et rettet fokus på informasjonen som ble uttrykt av informantene. Analyseringen og kategoriseringen av empirien ble først prioritert etter at transkriberingen var gjennomført.

4.1.5 Analyse

Denne fasen omhandler om hvorvidt spørsmålene som vi stiller i intervjuguiden er gyldige, og om fortolkningen er logisk (Krumsvik, 2013). I første omgang av analyseringen opprettet vi en tabell for hvert «tema» fra intervjuguiden for å kunne kategorisere informantene, og svarene på mest mulig oversiktlig måte (tabell 2). Vi delte tabellen inn i temaene; *innledning*, *motivasjon*, *motstand* og *endringsprosessen*. Under hvert tema hadde vi oversikt over informantene, kategorier i forbindelse med intervjuguiden, og underpunktene i intervjuguiden. Deretter gjennomgikk vi transkriberingen og førte inn det mest essensielle inn i tabellen. Faktorer informantene nevnte som ikke var relevant for forskningsprosjektet, unngikk vi å ta med i tabellen. En mulig svakhet her, er at vi kan ha mistet relevant informasjon. Denne tabellen ga oss en god oversikt over empirien vi hadde samlet inn, og ble et godt grunnlag for videre analysering. En fordel med å skrive sammen er at vi kan diskutere forståelsene av funn med hverandre, som blir en form for kontroll.

I siste del av analyseringen gjennomgikk vi hele tabellen for å finne sammenhenger, likheter og ulikheter. All informasjon fra informantene skrev vi om til et sammendrag med samme tema som i intervjuguiden og i tabellen. Vi noterte oss hva hver enkelt informant uttrykte, fant likheter og ulikheter, samt at vi så på hvilken posisjon vedkommende hadde i virksomheten. Under hvert tema noterte vi oss også hva leder hadde besvart under de ulike temaene, for å lettere kunne finne fram om det var samsvar mellom det leder oppga og hva informantene ytret. Prosessen med å opprette en oversiktlig tabell var til god hjelp når vi skulle ta fatt på siste del av forskningsprosjektet. Tabellen nedenunder er et utdrag fra tabellen vi utarbeidet. Her viser vi til strukturen av analysen, med innledning og motivasjon som tema. Tabellen har kun små utklipp fra hva informanter har oppgitt, da å meddele utfyllende tabell blir brudd på samtykkeerklæringen mellom oss som forskere og informantene.

Tabell 2: Utdrag av utarbeidet tabell

Innledning

Informant	Iverksetting	Påvirkning	Annet
Ola Nordmann	Humpete i starten. Noen var mer stresset enn andre	Arbeidsoppgavene ble påvirket til det positive	Ingen kunnskap om Lean fra tidligere

Motivasjon

Informant	Egen motivasjon	Bedriftsmotivasjon	Annet
Ola Nordmann	God motivasjon, brenner for firmaet	Motivert av samhold og de ansatte	Bedre motivasjon av mer feiring og teambuilding

4.1.6 Validering

Fasen omhandler en reflektert vurdering av hvilke evalueringsformer som er relevante for studiet vårt, gjennomføringen av de konkrete valideringsprosedyrene og lignende (Krumsvik, 2013). Validering er den nest avsluttende fasen, og her skal vi ta for oss reliabilitet (*pålitelighet*), validitet (*troverdighet*) og overførbarhet av forskningen. Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2010) sier at å stille krav til *pålitelighet* og kvalitative undersøkelser, er lite hensiktsmessig. Dette skyldes at samtalene styrer empiri-innsamlingen, og at observasjoner er verdiladede og kontekstavhengige. I ethvert forskningsprosjekt stilles det spørsmål om *troverdigheten* til prosjektet, som for eksempel om empirien er troverdig og om man kan se en sammenheng mellom informantenes svar i undersøkelsen og fenomenet som studeres (Johannesen et al. 2010, s.230).

Reliabilitet-begrepet i kvantitativ forskning omfatter etterprøvnbarhet (Kvale et al., 2009). Når det gjelder kvalitativ forskning med bruk av intervju, er reliabiliteten blant annet relatert til spørsmålsformuleringen. Har en gjennom spørsmålsformuleringen bidratt til å forme svarene til informantene? Har en benyttet retoriske spørsmål? Har en benyttet et ukjent vokabular overfor informantene? (ibid.). Når det gjelder vår intervju-prosedyre har spørsmålene vi stilte vært åpne, og informantene sto fritt til å svare hva de ville. Dermed har ikke formuleringen av spørsmålene bidratt til å forme svarene til informantene. I enkelte tilfeller har vi vært med på å fullføre setningene, i form av en dialog hvor informantene da sto fast på hvordan de skulle uttrykke seg. Det vi fullførte med ble bekreftet av informantene uten nøling. Vi var konsise og benyttet oss av et lett vokabular, noe som medførte at vi unngikk å måtte omformulere spørsmålene, samt at vi unngikk at informantene misforsto hva vi spurte om. Forhold som å forme spørsmålene, benyttelse av retoriske spørsmål og bruk av ukjent vokabular vil føre til at reliabiliteten blir satt på spill (Kvale et al., 2009). Johannesen et al., (2010) mener det er vanskelig for oss som forskere å skulle kopiere en annen kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning bruker forskeren seg selv som instrument, og enhver person har ulik bakgrunn og ulik måte å tolke på.

Validitet defineres som hvor godt, eller relevant, data representerer det fenomenet som skal undersøkes (Johannesen et al., 2010, s.408). Man må oppfylle bestemte kvalitetskrav for at noe kan betraktes som kunnskap. Dette innebærer relevante slutninger og deres validitet. Vi kan videre dele validitet inn i indre validitet og ytre validitet. Indre validitet omhandler om spørsmålene om forskningsfunnene er i samsvar med virkeligheten (Krumsvik, 2013). I vårt forskningsprosjekt mener vi at spørsmålene om forskningsfunnene samsvarer med virkeligheten. Vi opplever forskningsfunnene i samsvar mellom informantenes ord, handlinger, tanker og følelser. Den ytre validiteten omhandler om funnene fra en studie er overførbare til andre situasjoner (Krumsvik, 2013). Altså hvor generaliserbare er funnene som vi vil komme fram til (ibid.). Ifølge Jacobsen (2015) har enkeltcase-studie en begrensning når det kommer til ytre validitet. En svak side med denne typen studie er at det er vanskelig å generalisere funn fra en case til andre case. Enkeltcase er heller ikke godt egnet til å etablere kausale sammenhenger, fordi man har ingen, eller liten, kontroll over andre momenter som kan tenkes å skape sammenheng (ibid.).

Implementeringsprosessen av Lean er et fenomen som er studert i en definert kontekst, i vårt tilfelle hos Malm Orstad, og kan ha andre resultater i andre kontekster. Det er dermed ikke gitt at casestudien er representativ for alle virksomheter som skal implementere Lean i fremtiden. Vi ønsker likevel at denne studien skal være et bidrag til å skape refleksjon, og gi en bedre forståelse til andre virksomheter som skal gjennomføre en implementeringsprosess.

Det er viktig at vi gjennom hele forskningsprosessen er observante på ulike forhold som kan styrke og svekke validiteten. Ved å være observant kan vi underveis i prosessen foreta kvalitetskontroller. Krumsvik (2013) sier det er veldig viktig at vi gjennom hele forskningsprosessen har en kritisk holdning til eget arbeid, og at vi stiller spørsmål underveis i prosessen. Et eksempel som har vært med på å styrke validiteten er at vi i forkant av intervjuprosessen i februar, satte oss inn i forskningen, aktuelle teoretiske perspektiver og metodelitteratur, på en systematisk måte.

Forskningsprosjektet skal utføres etter forskningsetiske retningslinjer, noe vi har forholdt oss til under hele prosjektet. I forkant av intervjuene ble informantene informert om forskningsprosjektets innhold og hva materialet skulle benyttes til. Alle informantene ble informert om at de holdes anonyme, men endringsleder sa vi kunne ta i bruk hans navn. Vi kunne ha støtt på flere etiske problemstillinger under intervjuprosessen, som for eksempel omhandler beskrivelser og svar gjennom et muntlig språk (Krumsvik, 2013). Vi opplevde et etisk dilemma under intervjuprosessen og måtte foreta en etisk avveining. Det etiske dilemmaet gikk ut på at en informant ga negative opplysninger og informasjon om en tredjepart som ikke var en del av utvalget til forskningsprosjektet. Samme informant uttrykte også meninger og påstander om en informant fra utvalget. Informanten det ble ytret meninger og påstander om, var uvitende om uttalelsene, og hadde ikke mulighet til å argumentere for påstandene som kom fra den andre informanten, grunnet anonymiteten vi måtte overholde. Den negative informasjonen og påstandene vi fikk fra informanten ville dermed kunne påvirke bildet vi dannet oss av den andre informanten. Denne informasjonen mener vi var av mindre relevant karakter for det forskningsprosjektet skal belyse. Vi måtte også utelate noe av empirien vi fant svært interessant, ettersom at dette kunne bidra til en svekkelse av anonymiteten til enkelte informanter.

4.1.7 Rapportering

Vi har i dette forskningsprosjektet foretatt en casestudie med en kvalitativ tilnærming med intervju som metode. Vi har foretatt semistrukturerte intervju av 13 informanter med ulike stillinger, ansiennitet og alder, for å kunne samle inn empiri til å besvare problemstillingene. Intervjuene ble tatt opp, transkribert og deretter analysert og kategorisert. Vi har så gjort rede for begrepene pålitelighet, troverdighet og overførbarhet, og stilt spørsmål i forbindelse med forskningen om den stemmer overens med begrepene.

Som forskere er det veldig sentralt at vi er bevisste over våre roller og eget ståsted. En typisk person i arbeid vil som regel opptre ulikt på jobb og i privatlivet. Det er vanlig å skille mellom å opptre profesjonelt på jobb og det å ha en mer avslappet holdning på privaten. Under besøkene hos Malm Orstad opptrådte vi profesjonelt, men ikke som om det var vår egen arbeidsplass. Vi hadde en avslappet, men samtidig humoristisk holdning for å unngå at intervjuene skulle bli for «stive». Vi tenkte at med en avslappet og humoristisk holdning ville informantene slippe seg litt mer «løs», og ikke føle at de ville bli dømt basert på en «stiv» holdning og mangel på latter. Når vi gjennomfører forskningsprosjektet og fatter beslutningene er vi objektive, og trekker ikke bastante slutninger. Forskningsprosjektet er derimot preget av oss som privatpersoner. Med oss som privatpersoner mener vi våre erfaringer og holdninger som vi har opparbeidet oss gjennom livet, i forhold til kunnskap, verdier, arbeidsmoral og etiske moraler.

Avslutningsvis vil vi i dette kapittelet se på noen kritiske refleksjoner til metodebruken. Hver informant har fått kommet til ordet og fått sagt sin mening. I enkelte tilfeller gjennom intervjuprosessen har vi fullført setningene til informantene istedenfor å la de fullføre. Dette er derimot ikke noe som har påvirket meningene til informantene, men har mer vært som en «hjelpende hånd» for at de skulle få sette ord på hva de mente. Som vi nevnte ovenfor kunne forskningsprosjektet hatt andre resultater dersom vi hadde foretatt en egen utvelgelse av informanter. Dersom vi hadde foretatt en egen utvelgelse av informanter kunne vi opplevd mange likhetstrekk blant nåværende informanter, men det er sannsynlig at vi hadde fått andre synspunkter når det gjelder deres opplevelse av motivasjon og motstand.

5 Empiri og analyse

I dette kapitlet vil studiens empiri presenteres og analyseres med utgangspunkt i utvalgte teoretiske perspektiver. Studiens to problemstillinger, som er presentert innledningsvis, vil være strukturerende for presentasjonen under. Først vil vi søke svar på problemstilling (1) *Hva kjennetegner endringsleders rolle i de ulike implementeringsfasene av Lean hos Malm Orstad?* Her anvender vi teorien om endringsleders rolle i de ulike fasene i en implementeringsprosess. Deretter med utgangspunkt i motivasjon- og motstandsteori vil vi søke svar på problemstilling (2) *Hvordan opplevde de ansatte at de ble motivert og ivaretatt gjennom implementeringsprosessen?* Til slutt følger en avsluttende diskusjon der vi forsøker å peke ut mulige sammenhenger mellom våre to problemstillinger

5.1 *Hva kjennetegner endringsleders rolle i de ulike implementeringsfasene av Lean hos Malm Orstad?*

Vi vil nå diskutere hva som kjennetegner endringsleders rolle i de ulike implementeringsfasene av Lean hos Malm Orstad. Vi vil også vise til sammenhenger mellom de to ulike lederstilene og kjennetegnene til endringsleders rolle i de tre første implementeringsfasene. Fasene følger i stor grad en lineær tidsakse, men kan også overlappe hverandre. Avslutningsvis i hver fase vil vi legge fram en oppsummering.

5.1.1 *Fase 1: Utforsking og adopsjon*

Den første fasen omhandler å utforske og kartlegge hvilke muligheter en har for endring ut fra virksomhetens behov (Roland & Westergård, 2017). Det er viktig at endringsleder velger ut den mest optimale løsningen for en endring, og innehar god kunnskap om endringen som skal iverksettes (ibid.). Endringsleder hos Malm Orstad tror han ble valgt som leder på bakgrunn av hans erfaring med Lean, ettersom at han har jobbet med Lean i flere år. Han sa han hadde relativt gode resultater fra tidligere arbeid.

Informantene fra ledelsen og operatørnivå uttalte at leder innehar god kunnskap om Lean. Basert på informantenes uttalelser kan det dermed tenkes at endringsleder ble valgt som leder på bakgrunn av hans erfaring med lean. To av informantene utdypet:

«Vi kaller han bare Mr.Lean, mer eller mindre. Han har et veldig godt svar på det meste når det gjelder Lean».

«Heldigvis hadde vi jo ansatt Lauritz, som jeg kaller for professor Lean. Jeg føler at grunnen til at vi har suksess med det, er fordi vi har fått det inn fra øverste leder og ned. Ikke noe som en konsulent har sprunget rundt og implementert litt her og litt der, og alle veier».

Som nevnt innledningsvis er implementeringsprosessen hos Malm Orstad en planlagt endring, noe som kjennetegnes ved strategi E sin lederstil. Fokuset til strategi E er på formelle strukturer og systemer, og endringen som skal gjennomføres er godt planlagt og programmatisk, noe den var hos Malm Orstad (Jacobsen, 2018). I den økonomiske strategien forutsettes det at toppledelsen er drivkraften bak endringen, som dermed krever en aktiv endringsleder. Det kreves også en ledelse som forplikter seg til endringsprosessen (ibid.).

Teorien om den første implementeringsfasen peker på at suksessfaktoren er å involvere de ansatte (Roland & Westergård, 2017). De ansatte må få et eierskap til implementeringsprosessen fra start av. Det er dermed viktig at endringsleder har tilstrekkelig med kunnskap om motivasjon, og evner å motivere de ansatte. Dersom de ansatte opplever en økt motivasjon vil de kunne oppleve et større eierskap (ibid.). Endringsleder hos Malm Orstad understreket at han og ledelsen har vært bevisst på å involvere de ansatte:

«Vi har jo hele tiden involvert med at vi har tatt folk med og gitt veldig utfyllende informasjon via f.eks. tavlemøter og allmannamøter. Jeg er veldig bevisst på å ta fram mye informasjon, for å underbygge at vi er på rett vei».

Alle informantene fra ledelsen understreket at endringsleder var god på å involvere de ansatte i implementeringsprosessen fra start av. En informant fra ledelsen belyste dette:

«Det skjedde en ting når Lauritz kom: Tidligere så var det «de der nede» og «de der oppe». Når Lauritz kom inn, så var det «oss» og «Malm Orstad teamet». Når vi fikk implementert det i folk, at det ikke nytter å skyte fram og tilbake på hverandre. Her må vi samarbeide. Han har gjort en kjempejobb der egentlig».

Videre ser vi at øvrige informanter på operatørnivå sa seg enige med det endringsleder var bevisst på. På lik linje med ledelsen mente informantene på operatørnivå at han var god på å involvere. En informant på operatørnivå påpekte:

«For min egen del så har motivasjonen vært muligheten til å påvirke og muligheten til å bli hørt. Når du på en måte blir oppfordret til å komme med forbedringer, hvordan kan vi tjene mer penger, hvordan reduserer vi kost. Jeg ble veldig motivert, fordi da blir det tatt imot med åpne armer, ikke sant».

I teorien viser strategi O til en lederstil hvor leder er opptatt av en utstrakt grad av deltakelse. På lik linje med Roland og Westergård (2017) tar den organisatoriske lederstilen for seg at ved deltakelse vil de ansatte kunne oppleve en økt eierskapsfølelse. Videre viser strategien til hindring av endringskynisme ved å oppnå en økt eierskapsfølelse, og at ved å involvere de ansatte vil man kunne få flere synspunkter og innfallsvinkler (Jacobsen, 2018). Empirien kan vise til store sammenhenger mellom strategi O og kjennetegnene i den første implementeringsfasen. Det kan også danne et bilde av at endringsleder benytter seg av den organisatoriske lederstilen i en større grad enn den økonomiske. Ved å involvere de ansatte, viser endringsleder til kunnskap om motivasjon og evne til å motivere. De fleste informantene fra ledelsen og operatørnivå, sa de var motivert fra start av. Funnene om informantenes motivasjon vil ytterligere utbroderes i kapittel 5.2.

Et annet kjennetegn på implementeringens første fase er å gi tilstrekkelig med informasjon i forkant av prosessen for å unngå komplikasjoner og muligheten for motstand (Roland & Westergård, 2017). De ansatte må i forkant få en god forståelse for hva de har i vente (ibid.). Endringsleder hos Malm Orstad påpekte at han både i forkant og underveis ga tilstrekkelig med informasjon til de ansatte, gjennom jevnlig tavlemøter og allmannamøter. Det var viktig for endringsleder å underbygge at virksomheten var på rett vei. Bildet av informasjonen tegnes nokså ulikt av informantene fra ledelsen og operatørnivå. Informantene fra ledelsen

viste seg å helle mot at informasjonsflyten var god i forkant av implementeringsprosessen.

Noen av de uttalte:

«Det jeg synes har vært bra er informasjonen, den har blitt veldig mye bedre».

«Informasjon var der, og møter var der, og allmannamøter og slikt. Det var tett og god informasjon».

Informantene på operatørnivå hadde derimot splittede meninger. Noen mente det var tilstrekkelig med informasjon, andre hellet mot at informasjonen var utilstrekkelig.

Noen av informantene sa som følger:

«Jeg skulle ønske at det hadde vært mer snakk om det og at det ble mer offentlig hva dette her er for noe. Det er enda mange som går og grubler på hvorfor vi har gjort dette. Og hva, det har ikke kommet nok informasjon fra ledelsen. Hvorfor vi gjør dette og hvordan det har gått underveis. De bare avgjør».

«De kunne kanskje informert litt mer ifra starten av. Hva som var årsaken og hva de så for seg med det. Men det har jo kommet litt etterhvert».

Informantene fra ledelsen, samt mange av informantene på operatørnivå, påpekte at de så nødvendigheten med å gjennomføre en endringsprosess. De fleste ville at virksomheten skulle implementere Lean for å kunne oppnå en kontinuerlig forbedring, en økt effektivisering og et bedre resultat. Noen av informantene var derimot skeptiske, og mente at Lean ikke passet inn i driften til Malm Orstad. Dette ble begrunnet med at Lean har sin opprinnelse i Toyota sin standardiserte bilproduksjon, noe de poengterte ikke var overførbart til Malm Orstads produksjon.

Oppsummert

Samlet fra den første fasen peker funnene i retning av at endringsleder innehar tilstrekkelig med kunnskap om Lean, som ble implementert hos virksomheten. Endringsleder mente han var bevisst på å involvere alle ansatte fra start av. Alle informantene fra ledelsen og operatørnivå bekreftet uttrykket til endringsleder, og sa han var god på å involvere. Som nevnt

ovenfor kan involvering sees på som en evne til å motivere, og vil som nevnt utbroderes under forskningsprosjektets andre problemstilling i kapittel 5.2. Når det gjelder informasjonsflyten er det en splittelse blant informantene fra ledelsen og operatørnivå. Informantene fra ledelsen mente at endringsleder ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av implementeringsprosessen. Flere av informantene på operatørnivå mente derimot at informasjonen fra endringsleder var utilstrekkelig. Videre viser empirien til at de fleste informantene så nødvendigheten av implementeringsprosessen av Lean, men at noen av informantene på operatørnivå mente Lean ikke var det rette for virksomheten.

Når det gjelder Strategi E og strategi O innen denne fasen, tyder empirien på at endringsleder er innenfor begge strategiene, men heller mer mot den organisatoriske lederstilen i større grad enn den økonomiske. Det som kjennetegner strategi E i denne fasen er hvordan endringen var planlagt og programmatisk. Endringsleder fremtrådte også som drivkraften bak endringen, som da er implementeringen av Lean. Ledelsen forpliktet seg også til endringsprosessen. Når det gjelder strategi O viser teorien til viktigheten av utstrakt grad av deltakelse. Som nevnt påstår endringsleder at han er god på involvering, som også bekreftes av alle informantene. Involveringen står sentralt i strategi O, og peker på at ved å involvere vil en kunne få flere synspunkter og innfallsvinkler. Endringsleder har dermed benyttet seg i en stor grad av utstrakt deltakelse.

5.1.2 Fase 2: Program/ Prosjekt-installasjon

I denne fasen er det viktig at endringsleder prioriterer å sette av tilstrekkelig med tid til endringsprosessen, og arbeider kollektivt med innholdet og visjonen/målsettingen til endringen (Roland & Westergård, 2017). Endringsleder hos Malm Orstad ga uttrykk for at han involverte de ansatte og arbeidet kollektivt med innholdet og visjonen/målsettingen. Han ytret følgende:

«Vi startet med store grupper av folk. Hva er problemene, også gule lapper på veggen. Også strukturere og jobbe med A3, så da var de jo med. Hva skal vi prioritere? Det har vært relativt mye involvering, spesielt i begynnelsen på hva vi skal gjøre, og hva vi

skal prioritere med en gang».

Informantene fra ledelsen mente det har vært en god kollektiv gjennomgang om hva som burde prioriteres, og hva målsettingen var. En informant fortalte om hvordan endringsleder involverte de ansatte i den kollektive gjennomgangen:

«Først startet han med forbedringsgrupper, som det ble kalt. Fordi det var hans mandat fra styret, at han skulle snakke med de ansatte, og ikke ledelsen. De lagde en del A3er, og han fikk vite fra de hvilke sko han trykte. Så skrev de dette opp og delte det opp i A3. Videre ble det rutet videre til avd.leder og delt opp litt mer».

En annen informant fra ledelsen oppga mye av den samme informasjonen, som informantene ovenfor. Han fortalte at endringsleder satt seg ned med de ansatte, uten ledelsen, og spurte hvordan ting kunne gjøres bedre. Deretter satt endringsleder i gang en prosess hvor de snakket kollektivt om hva som burde prioriteres. Flere av informantene på operatørnivå ga også uttrykk for at endringsleder involverte de ansatte i arbeidet med innhold og visjon/målsettingen til implementeringsprosessen. En informant på operatørnivå trakk fram at det var et klart mål og en klar strategi, noe han ikke var kjent med tidligere. Han ytret:

«Før så var jeg ikke kjent med noen strategi hos Malm Orstad. Vi kom og jobbet, og gjorde det som kunden ønsket, men et overordnet mål og slike ting var jeg ikke kjent med. Så det var jo spennende på grunn av at det var et nytt tankesett».

Som nevnt i teorien kjennetegnes den organisatoriske lederstilen også ved at de ansatte i organisasjonen skal bli i stand til å iverksette strategi (Jacobsen, 2018). Strategien har som formål å utvikle de menneskelige ressursene i virksomheten, noe endringsleder hos Malm Orstad viser at han aktivt er interessert i å gjøre. Videre i denne fasen er det svært viktig at endringsleder danner et bilde av hva som er realistisk. Endringsleder må skape realistiske forventninger og jobbe med utviklingen av lojaliteten til endringsprosessen (Roland & Westergård, 2017). Endringsleder hos Malm Orstad har fortalt hvordan han i starten jobbet med lojaliteten til implementeringsprosessen ved å få de ansatte til å forstå viktigheten av at alle måtte jobbe sammen om prosessen. Han uttalte:

«Jeg måtte prøve å samle teamet og si at vi kan ikke jobbe i våre egne telt. Vi må score mål der borte, sant, og vi må gjøre det sammen».

Informantene fra ledelsen mente endringsleder var god til å jobbe med lojaliteten til implementeringsprosessen. En informant fra ledelsen understreket det endringsleder uttalte med å poengtere at det var viktig med samarbeid mellom de ansatte. Vedkommende avsluttet med å si at endringsleder har gjort en veldig god jobb med å implementere det hos de ansatte, og at det ikke nyttet å «skyte» fram og tilbake på hverandre. Videre påpekte nesten alle informantene på operatørnivå at de var enige om at endringsleder var god til å jobbe med lojaliteten til endringsprosessen, og at bildet endringsleder hadde dannet var realistisk.

Oppsummering

Samlet fra den andre fasen er det et samsvar mellom det endringsleder ytret og det informantene fra ledelsen og operatørnivå fortalte. De fortalte hvordan endringsleder har vært opptatt av et kollektivt arbeid og å fremme målet og visjonen. En informant på operatørnivå nevnte også at det var blitt et klart mål og en klar strategi, noe virksomheten ikke hadde tidligere. Videre kjennetegnes fasen av at endringsleder må danne et bilde av hva som er realistisk. Han må også jobbe med utviklingen av lojaliteten til endringsprosessen (Roland & Westergård, 2017). Endringsleder trakk fram viktigheten av å få de ansatte med på laget, og at man måtte samarbeide dersom implementeringsprosessen skulle kunne bli vellykket. Informantene fra ledelsen og operatørnivå var enige om at endringsleder var god til å jobbe med lojaliteten til prosessen. Roland og Westergård (2017) skriver avslutningsvis i at dersom en lykkes i denne fasen, vil en være godt rustet for kommende implementeringsarbeid.

Når det gjelder de to ulike lederstilene benytter endringsleder seg kun av den organisatoriske lederstilen i denne fasen. Endringsleder viser at han aktivt er interessert i en klar strategi og å utvikle de menneskelige ressursene i virksomheten.

5.1.3 Fase 3: Innledende implementering

Som nevnt i kap 3.1.1 omhandler den tredje fasen hvordan ferdigheter, omsetting av visjoner, ideer og teorier blir innført, og gjort om til praksis (Roland & Westergård, 2017). Det er viktig at endringsleder i denne fasen evner å håndtere mye informasjon på en gang (ibid.).

Endringsleder har uttalt at han i forkant av implementeringsprosessen ikke var kjent med fagfeltet til Malm Orstad. Han understreket at han ikke hadde noe erfaring med maskinering. Det var dermed mye endringsleder måtte sette seg inn i, og mye informasjon han måtte håndtere. Endringsleder hos Malm Orstad har vært bevisst på å ta fram mye informasjon for å underbygge at virksomheten og de ansatte er på rett vei når det gjelder å bedre resultatet til virksomheten. For at endringsleder skulle få gjort om visjoner, ideer og teorier til praksis, måtte han evne å håndtere mye informasjon på en gang.

Videre i fasen påpeker Roland og Westergård (2017) at det ikke kun er endringsleder som må evne å håndtere mye informasjon. De ansatte må på lik linje med endringsleder evne å håndtere informasjonen som blir gitt (ibid.) Ut ifra empirien tyder det på at informantene på operatørnivå er ganske splittet når det gjelder å motta informasjon fra endringsleder og den øvrige ledelsen. Noen av respondentene på operatørnivå mente informasjonsflyten var utilstrekkelig, og ønsket mer informasjon underveis i implementeringsprosessen.

Da informantene på operatørnivå ble spurt om hva de ville gjort annerledes i implementeringsprosessen, ble utgivelse av mer informasjon trekt fram ved flere anledninger. På bakgrunn av splittede meninger rundt utgivelse av informasjon, kan man ikke fastslå om de evner å håndtere mye informasjon. I forhold til å omgjøre teori til praksis er det en informant på operatørnivå som la til at vedkommende ønsket et felles møte om Lean, for at alle skulle få en bedret forståelse av teamet. Informanten mente det var utgitt for lite informasjon om hva Lean er, til de som ikke hadde kunnskap vedrørende temaet. Vedkommende ytret:

«Jeg ville hatt et møte hvor de fortalte alt hva det gikk i og sånn. Kan være at de har hatt det, men det er mange år siden i så fall».

Videre er det tendenser til at flere av informantene på operatørnivå kunne foretrukket mer informasjon om Lean i virksomheten basert på uttrykkene de ga om manglende kunnskap om temaet:

«Jeg tror at hvis du spør alle der nede om hva Lean er, så tror jeg ikke det er så mange som vet hva det går ut på. Det er bare at de tenker at det skal være bedre effektivisering».

«Nei, vil tippe 60% vet det. Jeg vet hvertfall at det er mange som sier de ikke vet hva Lean går ut på, og jeg vet ikke mye helt selv heller».

Et annet kjennetegn på implementeringsprosessens tredje fase er at endringsarbeidet kan være svært utfordrende og krevende, noe som medfører at de ansatte i bedriften kan oppleve stress, angst, motkrefter og rivaliserende verdisystemer (Roland & Westergård, 2017). Endringsleder må derfor evne å holde hodet kaldt (ibid.). Endringsleder hos Malm Orstad trakk fram at det mest krevende med endringsarbeidet var økonomien. Han hadde et stort ønske om å kurse de ansatte i Lean, men på grunn av økonomien har det ikke latt seg gjennomføre.

«Det mest krevende har vært at vi ikke har hatt penger til å jobbe med endring. Det har vært utfordrende. Så det er så mange ting jeg kunne tenkt meg å ha gjort annerledes dersom vi hadde hatt råd. Så det har vært det mest krevende helt klart, økonomi altså. For jeg skulle gjort så mye annerledes om jeg hadde hatt litt mer å rutte med. Blant annet tatt folk ut av drift og kjørt kursing på de».

Det skal nevnes at intonasjonen og måten endringsleder har lagt trykk på uttalelsen, viser til at det har vært en svært krevende utfordring. Utsagnet ble fremlagt på en måte som gjorde at det ble forsterket. Videre uttrykkes det tendenser til stress blant noen av informantene fra ledelsen, som fulgte av at endringsarbeidet har vært utfordrende og krevende. En informant fra ledelsen poengterte hvordan motivasjonen var på vei til å nå bunn, og hvordan endringsleder evnet å holde hodet kaldt. Informanten fortalte:

«Når vi har holdt på med mange av disse forbedringsforslagene som var kommet, så var det tungt når vi ikke tjente penger. Måned etter måned så gikk vi bare etter røde tall. Så jeg var oppe hos Lauritz og sa at jeg tror ikke jeg klarer dette her. Nå går vi i minus, og så mye bra endringer vi har gjort, og gode forslag som vi har gjennomført.

Så jeg sa at jeg vet ikke om jeg bare bør si opp, og da sa Lauritz: «du må ha tålmodighet. Endringer tar tid. Bare vent å se, dette her kommer seg. Sakte, men sikkert». Og det fikk han jo rett i».

Den tredje fasen vil også kunne være preget av entusiasme, endringsvillighet og lojalitet. Det er dermed viktig at endringsleder og ledelsen fremmer dette (Roland & Westergård, 2017). Den organisatoriske lederstilen peker også på viktigheten med ledere som evner å skape engasjement blant de ansatte i virksomheten, motiverer til endring, og sørger for at de ansatte er endringsvillige (Jacobsen, 2018). Strategien poengterer videre viktigheten med at de ansatte må være lystne på en endring og ha et ønske om å oppnå endringen (ibid.). Endringsleder hos Malm Orstad har vært bevisst på å trekke fram gode og viktige saker for å skape entusiasme, endringsvillighet og lojalitet blant de ansatte. Han utdypet:

«Man må ta fram gode saker. Viktige saker, som har hatt god effekt og vise det fram. Det er en god sak, det er en god sak, og mange slike gode saker gir et helhetlig godt bilde til slutt. Det er viktig å være bevisst på det og ta fram gode saker».

En av informantene fra ledelsen understreket endringsleders uttalelse om å være bevisst på å ta fram gode saker:

«Han er alltid på jakt etter positive ting som har skjedd og drar alltid fram noe positivt. Jeg har virkelig sansen for lederstilen hans. Hadde han sagt opp, så tror jeg at jeg hadde sagt opp selv. Han har en høy stjerne hos meg».

Videre pekte en informant fra ledelsen på faktoren entusiasme, og viste til hvordan ledelsen fremmet dette gjennom å gi de ansatte tillit:

«Når man gir tillit til de som jobber under deg, så blomstrer de jo».

Informantene på operatørnivå viste til blandede meninger rundt endringsleders og ledelsens evne til å fremme entusiasme, endringsvillighet og lojalitet. Når det gjelder evnen endringsleder og ledelsen har til å fremme entusiasme, argumenterte noen av informantene på operatørnivå for mangelen av feiring av gode prestasjoner og sosiale sammenkomster. Noen av informantene ytret at virksomheten feiret gode prestasjoner i for liten grad, og hadde for få

sosiale sammenkomster. De mente at dette i større grad kunne vært med på å fremme entusiasmen. Noen av informantene uttalte seg også om det de kalte en «jærsk kultur». De la til at den «jærsk kulturen» innebærer at en ikke skal være overentusiastisk og skryte av seg selv. Basert på den «jærsk kulturen» kan det dermed være vanskelig for endringsleder og ledelsen å få fremmet entusiasme, endringsvillighet og lojalitet. Flere av informantene på operatørnivå mente entusiasmen kunne økt dersom virksomheten feiret gode prestasjoner i større grad og hadde sosiale sammenkomster oftere. Men, mange av informantene stiller seg også forståelig til situasjonen på bakgrunn av at økonomien ikke har vært tilstrekkelig i prosessen. Noen av informantene sa som følger:

«Det sies jo at vi feirer forbedringer, og ting og sånt. Jeg har jo selv gått på Lean-kurs og lest litteraturen, og hørt andre på slike seminarer. Jeg vet ikke om vi er like flinke å feire egentlig. Gi folk en klapp på skuldra. Men jeg ser jo ikke det daglige alltid. Jeg ser jo ikke hvem i produksjonen som får en klapp på skulderen, men feks, allmannamøter så har jeg oppmuntret de som lager presentasjon, kan vi ikke ta fram flere enkeltsaker, kan vi ikke vise mer av det. Og vi gjør jo det, men jeg synes vi kunne gjort det mer».

«Jeg kjøpte is til folk, og da fikk de litt mer energi. Og det er jo andre og som kjøper is som oppmuntring - små oppmerksomheter. Så kunne gjerne vært mer feiring i midt hode».

«Det har vi vært litt på og, at de må arrangere litt mer sosialt, at vi ikke må arrangere alt selv. Fordi før Lauritz kom så var vi jo på utenlandsreiser og slikt, og da var motivasjonen ganske høy. Folk trivdes mye bedre, fordi vi var en mye mer sammensveiset gjeng. Så det har jeg vært litt etter, og det har flere vært litt etter, at de må få til litt flere slike ting».

«Før hadde vi en årlig utenlandstur. Jeg skulle jo ønske vi hadde det enda, men har jo full forståelse for at det ikke går pga av kostnadene som henger sammen».

Oppsummering

Samlet tyder empirien på at endringsleder er bevisst på å ta fram mye informasjon til de ansatte. Han har i forkant og underveis i implementeringsprosessen evnet å håndtere mye informasjon, noe han var nødt til på bakgrunn av hans manglende kunnskap innenfor fagfeltet

til Malm Orstad. Endringsleder har også gjort om visjoner, ideer og teorier til praksis, hvor det å håndtere informasjon sees på som sentralt. De ansatte må også kunne evne å håndtere mye informasjon. Noen av informantene på operatørnivå mente det var tilstrekkelig med informasjon, andre mente den var utilstrekkelig. Grunnet delte meninger rundt informasjonsflyten fra ledelsen og ut, kan det ikke fastslås at de ansatte evner å håndtere mye informasjon. Når det gjelder å gjøre om teori til praksis, tendenser informantene på operatørnivå at de kunne foretrukket mer informasjon vedrørende Lean. Videre påpekte endringsleder at økonomien gjorde implementeringsprosessen svært utfordrende og krevende, og at det var mye han ville gjort annerledes om det hadde vært økonomi til det. En informant fra ledelsen uttalte videre hvordan endringsleder evnet å holde hodet kaldt i det utfordrende endringsarbeidet. Avslutningsvis i fasen har endringsleder vært bevisst på å trekke fram gode saker og resultater for å skape entusiasme, endringsvillighet og lojalitet blant de ansatte. Med tanke på hva den organisatoriske lederstilen tar for seg, er det store sammenhenger mellom denne fasen og lederstilen til strategi O. Som nevnt ovenfor viser lederstilen til hvor viktig det er at endringsleder oppmuntrer og motiverer til endring, og sørger for at de ansatte er endringsvillige. Dette understrekes av en informant fra ledelsen. Informantene på operatørnivå hadde derimot splittede meninger. Noen mente virksomheten burde feire mer og arrangere flere sosiale sammenkomster. for å fremme entusiasme. Andre mente derimot at virksomheten er preget av en «jærsk-kultur», som innebærer at en ikke skal være overentusiastisk og skryte av seg selv.

5.1.4 Fase 4: full gjennomføring

Denne fasen tar for seg hvordan de ansatte i virksomheten gjennom øvelse vil oppnå mestring (Roland & Westergård, 2017). Mestringsfølelsen vil kunne oppstå dersom de ansatte opplever en virkning av endringen og at praksisutøvelsen er forbedret. Det er i denne fasen viktig at endringsleder viser troverdighet til de ansatte og viser tillit og omgjengelighet gjennom øvelsene (ibid). Endringsleder hos Malm Orstad trakk fram at han var opptatt av kontinuerlig forbedring, og å vise de ansatte tillit og respekt. Implementeringsprosessen har ført til en ny struktur, noe som innebar at endringsleder tildelte flere av de ansatte nye arbeidsoppgaver. Mange hadde en opplevelse av at arbeidsoppgavene deres ble påvirket til det positive, i den forstand at de fikk en ny rolle, med nye utfordringer. Da en av informantene fra ledelsen ble

spurt om hvordan implementeringsprosessen påvirket vedkommendes arbeidsoppgaver på jobb, sa vedkommende:

«Nå har jeg kontroll. Nå har jeg tid å være leder. Det hadde jeg ikke før. Jeg så det ikke den gang, fordi det var slik det var. Nå har jeg tid å være leder, motivere og jobbe med folk, istedenfor å være helt nede i detaljene og prøve å gjøre jobben til alle våre medarbeidere. Jeg har blitt mye flinkere på å delegere. Mye større tillit til at folk har den riktige faglige ekspertisen og mye bedre oversikt. Tidligere brukte jeg kanskje halve dagen min på å få oversikt. Nå bruker jeg et kvarter på driftsmøte, også har jeg hele oversikten».

Vedkommende utdypet videre at det har vært en positiv opplevelse:

«Det har vært en veldig positiv opplevelse, fordi du får perspektiv ifra de forskjellige avdelingene. Du får innblikk i det som er utfordrende i det daglige, og forståelse for at det er ikke så mye som skal til for å bomme litt, ikke sant. Så det var egentlig helt unikt synes jeg, og det er jo som en del av denne endringsprosessen og med Lean strategi. Spesielt i starten der mange måtte jobbe på tvers av avdelingene. Jeg tror vi har en mye bedre forståelse for hverandre. Og med mer forståelse for hverandre tror jeg det kommer automatisk litt mer respekt egentlig. At det går litt hånd i hånd. Jeg har det mye kjekkere på jobb. For at når man gir tillit til de som jobber under seg, så blomstrer jo de og».

Flere av informantene på operatørnivå opplevde at de fikk tildelt nye arbeidsoppgaver som innebar mer ansvar, noe de opplevde som motiverende. Noen påpekte også at endringsprosessen har ført til at noen har måttet jobbe på tvers av avdelingene, som videre har ført til mer respekt, og en bedre forståelse for hverandre. En informant fra ledelsen påpekte følgende:

«De ansatte har vært vant med at sjefen selv har gått gjennom produksjonen og snakket med hver enkelt ansatt. Så det kom jo enormt mange tilbakemeldinger på, at de aldri så Lauritz. Men så sa jeg, at på andre steder, så ser de aldri daglig leder, fordi han sitter kanskje i en annen del av landet. Eier av bedriften, går jo rundt fordi om. Så var det sånn, «Lauritz forstår ikke hva det går i osv» i produksjonen, så tar vi opp det med Lauritz. Da sa han at han kunne gå nede i produksjonen en gang i uken, fast. Så enkelt var det. Da gikk han rundt og viste seg. Han er utrolig lyttende. Han tåler at du er uenige med han, det er ikke alltid jeg og han er enige. Han er skikkelig motiverende for folk, han har et meget bra engasjement, flink med folk».

En informant på operatørnivå skrøt over endringsleders tilstedeværelse på gulvet i forbindelse med de nye arbeidsoppgavene:

«Han har skrytt og uttrykt at det fungerer bra dette her. Han er ganske mye nede i produksjonen, han var det mye i begynnelsen hvertfall, ofte nede mens vi jobbet og spurte hvordan det gikk. Så det var bra at han så at det funka».

Det er derimot to informanter på operatørnivå som hadde en annen oppfatning av leders tilstedeværelse. De sa følgende:

«De må begynne å vise seg litt mer fram her nede, spesielt Lauritz, også må de ta det alvorlig når vi kommer med tilbakemeldinger til de».

«Det som jeg irriterer meg litt over, er at vi har en daglig leder som ikke viser seg i produksjonen. Men så har vi en eier som er nede 2-3 ganger til dagen som snakker med meg, så han har et veldig godt innblikk. Jeg føler det er viktig å ta en runde hver dag og få overblikk over hva som foregår, og finne hvor svakhetene er forskjellige plasser».

Oppsummering

Oppsummerende synes empirien å vise at det er delte opplevelser av gjennomføringen av implementeringen. Det virker som de fleste informantene opplever en positiv virkning av prosessen, og at praksisutøvelsen er forbedret. Disse informantene påpekte blant annet at endringsleder har tildelt mer ansvar og nye utfordringer, noe de ser på som motiverende. Dette kan sees på som et godt utgangspunkt for at de ansatte skulle kunne oppnå mestring i gjennomføringen av arbeidet sitt. De fleste skrøt også av endringsleders tilstedeværelse, men et fåtall av informantene pekte på et ønske om at endringsleder skulle vært mer tilstede i produksjonen. Totalt sett kan det overnevnte danne et bilde av at endringsleder har vist troverdighet, tillit og omgjengelighet gjennom øvelsene. Men, enkelte savnet mer tilstedeværelse fra endringsleder i produksjonen.

5.1.5 Fase 5: Innovasjon

Den nest siste fasen tar for seg innovasjon, som vil si at noe er endret og at endringen oppleves som en forbedring (Roland & Westergård, 2017). Virksomheten Malm Orstad holder på med kontinuerlig forbedring, så det er alltid noe innad i virksomheten som de streber etter å endre og forbedre. Det som fremmes som en forbedring i implementeringsprosessen, er blant annet at arbeidsoppgavene til enkelte har blitt endret, som nevnt ovenfor i fase 4. Roland og Westergård (2017) skriver at de ansatte kan ha funnet forbedringer på løsninger i implementeringsperioden, som kan medføre at innovasjonen medvirker til en forbedring av endringsprosessen. Endringsleder hos Malm Orstad uttalte at han gjerne ville se de ansatte komme med forbedringer på løsninger. Han har påpekt at de jobber i et fellesskap, som et team, og er bevisst på å gi de ansatte handlingsrom. En informant påpekte at endringsleder ga handlingsrom for forbedringer, men at terskelen for gjennomføring var for lav:

«Det som Lauritz sier, hvis du har en forbedring, så bare gjennomfør den. Men det er mange som ikke tørr det, de må liksom inn på en liste også opp til sjefen og få godkjenning for å gjennomføre den. Den informasjonen der bør komme bedre fram. Hvilke fullmakter har du til å gjennomføre både investeringer og forbedringer selv. Det er vel noe som ikke kommer klart nok fram».

En annen informant ytret:

«Tilbakemeldinger og gjennomføring: noen saker går gjennom med en gang, mens andre får en ikke tilbakemelding på en gang. Litt å gå på. Spesielt å gi tilbakemelding på forbedringsforslag og hva som blir gjennomført».

Videre er det viktig at endringsleder gjennomfører en evaluering av prosjektene, og at resultatene har en innvirkning i de kommende omgangene av endringsprosjektet (Roland & Westergård, 2017). Både endringsleder og informantene meddelte at det har vært mangel på evaluering av implementeringsprosessen. Endringsleder viste til en gjennomgang av ledelsessystemet, men poengterte videre at positiv psykologi ikke var hans fagfelt. Han sa som følger:

«Jeg vet ikke om jeg har påtatt så mye evaluering direkte som i sittet meg ned med papir osv. Vi har jo en årlig gjennomgang av ledelsessystemet, det er gjennom ledelsen. Foretar en evaluering da, selvfølgelig tar vi skrevne ord. Hva som går bra og hva vi må forbedre på, men om du tenker på en i forhold til positiv psykologi, så har jeg ikke akkurat gjort det da. Det er ikke mitt fagfelt».

En av informantene påpekte at en evalueringsprosess hadde vært gunstig for å kunne oppnå mer snakk om endringsprosessen. Informanten understrekte:

«Jeg skulle ønske at det hadde vært mer snakk om det, og at det ble mer offentlig hva dette her er for noe. Det er enda mange som går og grubler på hvorfor vi har gjort dette. Det har ikke kommet nok informasjon fra ledelsen. Hvorfor vi gjør dette og hvordan det har gått underveis».

Oppsummering

Fase 5 hos Malm Orstad kjennetegnes av arbeid med kontinuerlig forbedring, der endringsleders rolle kom til syne ved å gi de ansatte handlingsrom og muligheten til å komme med forbedringsforslag. Samtidig påpekte to informanter, som vist ovenfor, at terskelen for gjennomføring av forbedringsforslag var for lav, og at endringsleder hadde litt å gå på når det gjaldt å gi tilbakemeldinger på forbedringsforslag. Videre kjennetegnes fasen ved viktigheten

av at endringsleder gjennomfører en evaluering av endringsprosjektet, noe det har vært mangel på hos Malm Orstad. En av informantene påpekte et ønske om at det hadde blitt gjennomført en evaluering av implementeringsprosessen.

5.1.6 Fase 6: Bærekraftig videreføring

Den siste og avsluttende fasen kjennetegnes med viktigheten av at endringsleder opprettholder fokuset på innholdet i endringen for de ansatte, etter at endringsarbeidet er gjennomført (Roland & Westergård, 2017). For å opprettholde fokuset og innholdet i implementeringsprosessen for de ansatte, gjennomførte endringsleder hos Malm Orstad jevnlig tavlemøter og allmannamøter. Han påpekte at tavlemøter og allmannamøter er noe de hadde ofte, og som nevnt ovenfor brukte han blant annet møtene for å underbygge at virksomheten var på rett. Bedret informasjonsflyt er en del av resultatet til implementeringsprosessen, og ved å ta i bruk tavlemøter og allmannamøter, opprettholdes flyten, samt at den kan bidra til en kontinuerlig forbedring.

Samtlige av informantene fra ledelsen omtalte tavlemøter og allmannamøter som gode og optimale tiltak. De påpekte blant annet at informasjonsflyten har blitt bedre, noe som er en del av resultatet til implementeringsprosessen. En respondent ytret at bedringen av informasjonsflyten ble bygd på tavleskjema:

«Jeg synes informasjonsflyten og alt sammen til samtlige ansatte har blitt mye bedre. Og det bygger på at vi har tavleskjema. Jeg føler og at flyten har blitt veldig mye bedre, det synes jeg».

Informantene på operatørnivå hadde derimot en splittet mening angående tavlemøtene og allmannamøtene. En tendens var at møtene ble sett på som bortkastet og mindre inspirerende. En informant sa at tavlemøtene kunne fremstilles som tørre, men at ledelsen brakte fram positive hendelser til en viss grad. Videre uttrykte vedkommende at ledelsen på ingen måte opptrådte sure, men at de bare var interessert i å meddele informasjon. Det ble også nevnt at

det var for mye repetisjon, og at informantene fint kunne brukt tiden sin til noe annet. En annen informant sa derimot noe annet enn det overnevnte. Informanten mente tavlemøtene fungerte bra og var nødvendige. Vedkommende mente det var fint å kunne bestemme selv hva som skulle opp på tavlen, og at det var greit å få den nødvendige informasjonen. Ut ifra observasjonen og hva informantene hevdet, ser man store nyanser til at endringsleder var god til å opprettholde fokuset på innholdet i endringen, gjennom tavlemøter og allmannamøter. Informasjonen som kretser rundt i virksomheten i en større grad, kan være et resultat av implementeringsprosessen som endringsleder forsøker å opprettholde.

Roland og Westergård (2017) påpeker videre at et element i fasen, er at endringsleder gir en god innføring og opplæring til nyansatte om innholdet som er implementert. En informant fra ledelsen ga uttrykk for hvordan vedkommende mente nyansatte og lærlinger blir fulgt opp når de ansettes i virksomheten. Informanten fra ledelsen sa:

«Jeg føler at når folk kommer hit, enkeltvis, så får den her «drop and go». De kunne hatt mer nytte av en fast mentor og mer nytte av et fast opplegg hvor de blir fulgt opp. Nå har du vært ansatt så og så lenge. Nå skal du kunne det, nå skal du kunne det osv. For det har vært litt armer og bein. Jeg tror vi henger litt igjen».

Noen av informantene på operatørnivå hevdet også at nyansatte og lærlingenes oppfølging ikke var optimal i forhold til hvordan det burde være. Informantene fortalte:

«Disse lærlingene som kom inn i år, det var ganske dårlig gjort. De hadde ingen å forholde seg til. De har alltid hatt en operatør de har kunnet gått til om de lurte eller trengte hjelp til noe. En slags mentor. Men så ville ikke leder det lenger, så har de ikke hatt noen til det. Så lærlingene har jo gått og spurt forskjellige operatører hver gang, og da har de jo lært forskjellige ting, så de har ingen å forholde seg til».

«Altså, tingen er jo at noen av lærlingene har hatt det ganske vanskelig, fordi det var ingen som lærte de opp, og de har nå vært her et halvt år. Så det har vært problematisk».

Basert på uttalelsene til informanten fra ledelsen og informantene på operatørnivå, kan det tyde på at endringsleder ikke utfører tilstrekkelig med oppfølging på nyansatte og lærlinger. På bakgrunn av dette mente en informant fra ledelsen, og en informant på operatørnivå at nyansatte og lærlinger burde hatt faste mentorer som kunne fulgt de opp.

Oppsummering

Som nevnt ovenfor kjennetegnes den siste fasen blant annet av viktigheten av at endringsleder opprettholder fokuset på innholdet i endringen for de ansatte, etter at implementeringsprosessen er gjennomført (Roland & Westergård, 2017). Endringsleder mente han opprettholdt fokuset ved å kjøre jevnlig tavlemøter og allmannamøter. Bedret informasjonsflyt er en del av resultatet til implementeringsprosessen. Ved å ta i bruk tavlemøter og allmannamøter opprettholdes flyten, samt at den kan bidra til en kontinuerlig forbedring. Informantene fra ledelsen omtalte tavlemøter og allmannamøter som optimale, hvor de påpekte bedring i informasjonsflyten. Det var derimot splittede meninger på operatørnivå, hvor noen av informantene ikke så effekten av møtene. Det siste kjennetegnet i fasen er evnen endringsleder har til å gi en god innføring og opplæring til nyansatte og lærlinger (Roland & Westergård, 2017). Her mente en informant fra ledelsen og noen informanter på operatørnivå, at endringsleders oppfølging ikke var optimal. En informant fra ledelsen og en informant på operatørnivå påpekte at nyansatte og lærlinger kunne hatt nytte av en fast mentor.

5.2 *Hvordan opplevde de ansatte at de ble motivert og ivaretatt gjennom implementeringsprosessen?*

Vi vil nå ta for oss empirien for å diskutere hvordan de ansatte opplevde at de ble motivert og ivaretatt gjennom implementeringsprosessen, i lys av det teoretiske rammeverket. Vi skal se på prosedyrerettferdighet og Herzbergs tofaktorteori, samt Jacobsens (2018) fire nivåer for motstand.

5.2.1 Prosedyrerettferdighet

Som nevnt i forskningsprosjektets teoretiske rammeverk omhandler prosedyrerettferdighet fordeling av ulike goder, og om fordelingen oppleves som rettferdig eller ikke av de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2018). Konkret vil det si hvilke prosedyrer ledelsen i Malm Orstad har benyttet seg av for å ta beslutninger om opprykk, ferieavvikling og tildeling av frynsegoder, som for eksempel kurs eller andre tiltak for kompetanseutvikling (ibid.). Ut fra empirien viser informantene til å ha ulike opplevelser når det gjelder om fordelingen av godene er rettferdig eller ikke.

Noen av informantene har i forkant og underveis i implementeringsprosessen fått kursing innen Lean. Videre viser empirien til et skille mellom lederne og de resterende ansatte. Det viser seg at de fleste med lederroller har fått muligheten til kursing/fag innen Lean, mens et fåtall av de resterende ansatte ikke har fått muligheten. Basert på hva informantene har ytret, er det flere ansatte på operatørnivå som ikke hadde kjennskap til Lean. Dette er noe endringsleder var fullstendig klar over. Han fortalte som nevnt under *tredje fase* i kapittel 5.1, at dersom de økonomiske forholdene hadde vært bedre, ville han kurset alle ansatte:

«For jeg skulle gjort mye annerledes om jeg hadde hatt mer å rutte med. Tatt folk ut av drift og kjørt kursing på de, sant. Og i «studieringer» og greier, og brukt noen timer på det. Stopper jeg en maskin så koster det 1500 kroner timen, sant. Og, ti maskiner, 15000 kroner i timen, og det går ikke. Det har vi ikke økonomi til».

På bakgrunn av at mange ansatte i virksomheten ikke hadde forkunnskaper om Lean, og ikke hadde fått muligheten til å delta på kurs, gikk endringsleder til innkjøp av bøker som omhandlet Lean. Han uttalte at han var nødt til å tenke annerledes da økonomien ikke var til å skryte av:

«Nei, vi må jo gjøre det på en annen måte. Det betyr at jeg har måttet kjøpt inn bøker til de, i alle fall alle lederne. Prøve å jobbe gjennom medarbeidersamtaler, også prøvd å få lederne til lese bøker. Pluss at jeg har måttet være med og bidratt på tavla, sette opp, og lært de opp i minimum å jobbe med A3, enkelt konsultasjoner - hvordan

bygger en det selv. Så det er egentlig å gå helt inn i kjernen selv og jobbe. Da får en ikke så mye teoretiske påfyll først, en må bare komme i gang praktisk».

Sitatet forteller at endringsleder valgte å prioritere lederne når det gjaldt både kompetanseutvikling i form av kurs og innkjøp av bøker. Dette kom også tydelig fram fra en informant fra ledelsen. Informanten fra ledelsen påpekte at vedkommende håpte noen fra produksjonen også fikk muligheten til å ta kurs. Informanten sa som følger:

«Nå har de tatt ledere i første omgang og sendt på den skolen. Vi håper jo at vi kan sende noen fra produksjonen, gutta på gulvet. Men, jeg kunne plukket ut noen stykker som aldri ville gått på den skolen. Det skyldes nok personlighetstrekk, noen ville bare ikke gjort det».

Basert på hva informantene på operatørnivå har uttalt, er det en gruppe som skulle ønsket mer informasjon om Lean. Dette peker i retning av at de kunne tenkt seg kurs i lean, slik som ledelsen har fått. Det er også et ytterpunkt, der en informant uttalte seg om sin manglende interesse for kursing av Lean. Informanten hadde ingen forkunnskaper om Lean, og da vedkommende fikk spørsmål om kurs var av interesse, svarte informanten som følger:

«Nei. Jeg er av den gamle sorten jeg. Jeg tenker at det viktigste er å tjene penger. Og ha fokus på å tjene mest mulig penger. For å tjene mest mulig penger så må en ha et godt system. Og du trenger ikke et system fra en bilindustri i Japan, tenker jeg».

Muligheten til å ta kurs og fag innen Lean, kan sees på som en frynsegode. Man tilføres mer kunnskap, som kan være med å øke forståelsen for hva implementeringsprosessen av Lean omhandler. Ved å ta kurs innen Lean, vil en få en bedret forståelse av Lean, som fører til faglig utvikling. Empirien viser en sammenheng, ved at de som har vært på Lean-kurs, tendenserer å være mer motivert for implementeringen av Lean, enn de som ikke har vært på kurs. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2018) vil de ansattes jobbmotivasjon kunne synke, dersom de ansatte ikke opplever at prosedyrene for fordeling av goder er rettferdig. På operatørnivå uttalte enkelte informanter misnøye om Lean, og påpekte at Lean tilhører bilproduksjon. Basert på informantenes uttalelser, kan det se ut som at de ikke opplevde endringsleders fordeling av kursing som rettferdig. Dersom informantene på operatørnivå

hadde hatt muligheten til å ta kurs innen Lean, kunne de tilegnet seg mer kjennskap til temaet, og da ville de muligens vært mer motiverte for implementeringsprosessen.

Teorien om prosedyrere rettferdighet tar videre for seg to faktorer som er med på å avgjøre om opplevelsen av fordelingen er rettferdig (Kaufmann & Kaufmann, 2018). Den første faktoren er mellommenneskelig behandling. Denne faktoren omhandler viktigheten av at ledelsen behandler de ansatte med høflighet og respekt (ibid.). Empirien viser tendenser av manglende oppfølging av leder i produksjonen. Noen av informantene på operatørnivå mente endringsleder tok for liten del i produksjonen, noe som kan sees på som mindre høflig. Noen mente derimot det motsatte, og mente endringsleder tok del i produksjonen og fremstilte som høflig da han pratet med dem. Informantene sa:

«De har vært nede i produksjonen og snakket med oss og hørt om vi har vært fornøyde og sånn. Drøfta om alt mulig, så det har vært bra».

«Det som jeg irriterer meg litt over, er at vi har en daglig leder som ikke viser seg i produksjonen. Men så har vi en eier som er nede 2-3 ganger til dagen som snakker med meg, så han har veldig godt innblikk. Jeg føler det er viktig å ta en runde hver dag og få overblikk over hva som foregår, og finne hvor svakhetene er forskjellige plasser. Nå har jeg jo lest litt på lean, og det står jo faktisk der at det er viktig. Så det har jeg fundert litt på. Jeg har jo sendt spørsmål. Han har jo sagt han skal forbedre seg, men det har jo ikke blitt gjort».

«De ansatte har vært vant med at sjefen selv har gått gjennom produksjonen og snakket med hver enkelt ansatt. Så det kom jo enormt mange tilbakemeldinger på, at de aldri så Lauritz. Men så sa jeg, at på andre steder, så ser de aldri daglig leder, fordi han sitter kanskje i en annen del av landet. Eier av virksomheten går jo rundt fordi om. Så var det sånn, «Lauritz forstår ikke hva det går i osv» i produksjonen, så tar vi opp det med Lauritz. Da sa han at han kunne gå nede i verkstedet en gang i uken, fast. Så enkelt var det. Da gikk han rundt og viste seg. Han er utrolig lyttende. Han tåler at du er uenige med han, det er ikke alltid jeg og han er enige».

Det er dermed splittede meninger blant informantene på operatørnivå når det gjelder om endringsleder behandlet de med høflighet og respekt. På den ene siden er det noen

informanter som opplevde endringsleder som mindre respektfull med tanke på hans manglende tilstedeværelse i produksjonen. Denne opplevelsen av endringsleder, kan ha virket negativt inn på informantenes motivasjon. På den andre siden er det informanter som så på endringsleder som høflig og respektfull på grunn av hans tilstedeværelse, noe som kan ha påvirket deres motivasjon i positiv forstand.

Kaufmann og Kaufmann (2009) påpeker videre at faktoren om mellommenneskelig behandling går ut på at endringsleder og ledelsen gir regelmessige tilbakemeldinger på arbeidet til de ansatte. De må også få ta del i beslutningsprosessene, for at motivasjonen og ytelsen kan være på topp (ibid.). Basert på observasjonen hos virksomheten ga endringsleder uttrykk for å være god på å gi tilbakemeldinger, og skrøt over de ansattes arbeid. Endringsleder var også bevisst på at involvering står svært sentralt for å bli motivert. Han sa som følger:

«Jeg tror det er veldig viktig sentralt at en må bli involvert for å ikke føle motstand. Motstanden øker med å ikke bli involvert. Det å tre ting over hodet på folk er ikke bra, da øker motstanden kraftig».

Noen informanter fra ledelsen påpekte at de ansatte får være med å påvirke prosedyrene og ta del i beslutningene. De sa som følger:

«Jeg tror at de ansatte ser det, at de klarer å gjøre mer. De blir en større del av fellesskapet, de rapporterer til tavle, de er med å presentere sitt arbeid, og de får være med å påvirke prosedyrer. Så jeg tror de føler seg mer delaktig. De ser jo at en bedrift går fra 40 mill i minus til 7 mill i pluss, så ser de jo at «yes, vi har jo virkelig bidratt».

«De ansatte har blitt hørt såpass mye og fått vært med å bestemme hvordan de vil ha det, så har de jo prøvd at de skal ta eierskap, til både prosesser, hvordan arbeidet skal utføres. Så de har jo tatt eierskap til dette her».

Det er store samsvar mellom hva informantene fra ledelsen ytret, og hva de fleste øvrige informantene på operatørnivå ytret. De forklarte at endringsleder ga dem gjennomslag på forbedringsforslagene, og at de opplevde å bli hørt, samt at de fikk tilbakemeldinger på

forslagene. Flere av informantene påpekte at dette har blitt bedre etter implementeringsprosessen av Lean ble iverksatt. Informantene uttalte:

«Vi har jo alltid kommet med forslag til endring. Når du går på en arbeidsplass og ser at noe ikke fungerer så. Men tidligere så var det sjefene som skulle bestemme alt og en fikk som regel aldri gjennomslag for noe og ingenting skjedde. Mens nå når Lauritz kom inn, så fikk en gjennomslag og ting skjedde og en ble hørt og får tilbakemelding på de forslagene».

«For min egen del så har motivasjonen vært muligheten til å påvirke og muligheten til å bli hørt. Når du på en måte blir oppfordret til å komme med forbedringer, hvordan kan vi tjene mer penger, hvordan reduserer vi kost. Jeg ble veldig motivert, fordi da blir det tatt imot med åpne armer, ikke sant. Før Lean ble implementert så kunne ledelsen si: Ja, vi må se hvordan vi skal bli bedre og slik, og komme med forbedringer, og så skrev man en utfyllende mail. Egentlig det aller meste en trenger for å gå i gang, men det ble ofte liggende, det ble bare i snakket. Kom med forslag, men så ble det ikke så mye ut av det. Så, den opplevelsen jeg hadde før, at jeg kom med litt forslag og slik, jeg følte meg ikke så hørt da. Men så føler jeg det kom seg veldig etter hvert med dette her med Lean, når du fikk mer forståelse for hvordan du skulle jobbe og slik».

Det er derimot to informanter på operatørnivå som ikke mente det var helt optimalt, når det kom til å få tilbakemelding og gjennomslag på forbedringsforslag. En av informantene sa at endringsleder burde bli flinkere på å gi tilbakemelding på forbedringsforslag og gi informasjon på hva som faktisk blir gjennomført. Den andre informanten påpekte at endringsleder ga handlingsrom for forbedringer, men at terskelen for gjennomføring var for lav.

Den andre faktoren som er med på å avgjøre om opplevelsen av fordelingen er rettferdig, dreier seg om å forklare grunnlaget for beslutninger som angår de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dersom dette er uklart, kan det lett oppstå forestillinger om urettferdig behandling, noe som fører til at de ansattes jobbmotivasjon synker (Greenberg, 1990). Hos Malm Orstad er det få tegn på at de ansatte opplevde endringsleders grunnlag for beslutninger som uklare. Som nevnt ovenfor innenfor den første faktoren, mellommenneskelig behandling, viser empirien at de fleste informantene opplevde at de ble involvert i beslutningsprosesser.

At de ansatte får ta del i beslutningsprosesser er ifølge teorien viktig for at motivasjon og ytelse skal være på topp (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Endringsleders evne til å involvere kan være en av grunnene for at informantene oppfattet hans beslutninger som klare, og som igjen kan ha ført til økt motivasjon. Likevel er det et ytterpunkt der en informant på operatørnivå påpekte at endringsleder hadde «litt å gå på» når det gjaldt å gi tilbakemelding på forbedringsforslag, og si hva som faktisk ble gjennomført. Dette kan tyde på at endringsleders beslutninger var uklare for informanten, som kan ha ført til en forestilling om urettferdig behandling, som videre kan ha ført til at jobbmotivasjonen har sunket.

Oppsummert

Samlet viser empirien at informantene hadde ulike opplevelser når det kom til om prosedyrene for fordeling av ulike goder har vært rettferdige eller ikke. Det var ikke alle informantene som fikk kursing innen Lean. De fleste med Lean-kurs tilhørte ledelsen, og dette har endringsleder påpekt skyldes manglende økonomi. Basert på hva informantene på operatørnivå har uttalt, var det en gruppe som skulle ønsket mer informasjon om Lean. Ut ifra dette funnet kan kursing sees på som en frynsegode, som kan oppleves som urettferdig for de som ikke fikk muligheten til å ta kurs. Det samme gjaldt innkjøp av bøker, som har gitt noen økt kompetanse. De som har vært på kurs eller lest bøker innen Lean, tendenserer til å være mer motivert for implementeringen av Lean, enn de som ikke har vært på kurs eller lest bøker.

Videre er det et skille blant informantene på operatørnivå når det gjelder om endringsleder har behandlet de med høflighet og respekt. Noen av informantene opplevde endringsleder som mindre høflig og respektfull på bakgrunn av hans manglende tilstedeværelse i produksjonen. Andre opplevde endringsleder som høflig og respektfull, på bakgrunn av hans tilstedeværelse. Når det gjelder beslutningsmyndigheten var det store samsvar mellom hva endringsleder og ledelsen påpekte, og det de fleste informantene på operatørnivå ga uttrykk for. Endringsleder og ledelsen var bevisste på å gi de ansatte beslutningsmyndighet, noe de fleste informantene også mente de hadde fått via gjennomslag på forbedringsforslag. Flere av informantene påpekte at dette har blitt bedre etter implementeringsprosessen av Lean ble iverksatt. En informant opplevde derimot at endringsleders beslutninger var uklare når det kom til gjennomslag på forbedringsforslagene. Samlet kan man se en sammenheng mellom informantene som tilsynelatende virker å ha opplevd at fordelingene av ulike goder har vært rettferdige, og deres motivasjon. Informantene som opplevde at fordelingene av ulike goder

har vært rettførdig tendenserer å være mer motiverte, enn de som hadde en opplevelse av urettferdig fordeling.

5.2.2 Herzbergs tofaktorteori

Jobbkarakteristika-modellen fremhever at motivasjonen skyldes egenskaper ved jobben, og at de som trives i jobben vil være mer motiverte og produktive i jobbsammenhengen (Kaufmann & Kaufmann, 2018). I modellen skilles det mellom *hygienefaktorer* og *motiveringsfaktorer* (ibid.).

Hygienefaktorer

Som nevnt i forskningsprosjektets teorikapittel går hygienefaktorene ut på at de kan skape mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke nødvendigvis trivsel om de er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2018). Et av eksemplene innenfor hygienefaktorer er *jobbtrygghet* (ibid.). Empirien viser tendenser til at noen av informantene på operatørnivå hos Malm Orstad ikke opplevde å føle trygghet på jobb i implementeringsprosessen, på bakgrunn av at de fryktet å miste jobben.

De ansattes opplevelse av frykt for å miste jobben kan i stor grad skyldes konkurransemarkedet og de dårlige tidene med tanke på oljekrisen, men også interne faktorer i virksomheten. Endringsleder ga for eksempel i forkant av implementeringsprosessen, de ansatte en mulighet til å velge: Enten kunne de ta en del av implementeringsprosessen, eller så kunne de finne seg en ny jobb. Endringsleder uttrykte seg i denne sammenhengen slik:

«Når jeg kom inn i ledergrupper, så sa jeg at vi jobber etter Lean-prinsippene, hvor vi legger en strategi den veien. Om dere vil være med er jeg glad for det, og da skal jeg jobbe med dere. Dersom dere ikke vil det, så skal jeg finne en annen jobb nå. Fra de ansatte, så lenge du er enig i ledelsen og styret; så må du på en måte enten være med, eller så må du slutte. Det er litt sånn der.. Du får på en måte ikke gjort noe med det da».

Dette understreket flere av informantene på operatørnivå under intervjuene. Noen av informantene på operatørnivå uttalte følgende:

«Det var jo å være eller å ikke være. Vi sto jo her og var egentlig like redde for jobben alle mann».

«Det var det han mente, at enten så må du være med eller så må du finne en annen plass å være».

«Alle måtte jo bare, du ble jo tvunget igjennom. Sånn at vi kunne prøve å redde skuta».

Informantenes uttalelser kan tyde på at flere fryktet å miste jobben. Dette peker i retning av at hygiene faktoren jobbtrygghet ikke var tilfredsstillt, noe som kan ha skapt mistriivsel hos de ansatte.

Motiveringsfaktorer

Motiveringsfaktorene virker derimot fremmende på trivsel dersom de er til stede, men skaper ikke mistriivsel om de ikke er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2018). Et eksempel på en motiveringsfaktor er *ansvar* (ibid.). Ansvar kan her sees i sammenheng med at mange av informantene, både fra ledelsen og på operatørnivå, fikk tildelt nye arbeidsoppgaver i implementeringsprosessen hos Malm Orstad. De nye arbeidsoppgavene medførte mer ansvar, og ansvar innenfor nye områder de ansatte ikke hadde kjennskap til tidligere. De av informantene som fikk tildelt nye arbeidsoppgaver uttalte det som en motivasjon for videre arbeid. Motiveringsfaktoren *ansvar* kan knyttes opp mot at de nye arbeidsoppgavene har gitt rom for ytterlige prestasjoner, samt vekstmuligheter i form av at de ansatte tilegnet seg ny kunnskap. Informantene som fikk tildelt nye arbeidsoppgaver utdypet:

«Ble ganske motivert for å få prøve noe nytt. Litt mer ansvar, snakke med prosjektledere og sånt. Så det var ganske motiverende».

«Vi omstrukturerte hele driftsavdelingen for å få rett person i rett rolle. Før så hadde vi 15 prosjektledere som jobbet med alt fra A til Å, men så fant vi ut at vi ikke kunne drive slik, så nå er det 3 stykker som kjører innkjøp, og 4 prosjektledere. Det kom jo gradvis og det er jo positivt, absolutt».

«Det var egentlig en veldig positiv opplevelse, fordi du får perspektiv ifra de forskjellige avdelingene. Du får perspektiv i det som er utfordring i det daglige, og forståelse for at det er ikke så mye som skal til for å bomme litt, ikke sant. Så det var egentlig helt unikt synes jeg, og det er jo som en del av denne endringsprosessen og med lean strategi, så, og spesielt i starten der mange måtte jobbe på tvers av avdelingene. Jeg tror vi har en mye bedre forståelse for hverandre. Og mer forståelse for hverandre tror jeg er, det kommer automatisk litt mer i respekt egentlig. At det går litt hånd i hånd».

Basert på sitatene, tegnes et bilde av at motiveringsfaktoren *ansvar* har vært til stede for flertallet av informantene, og har bidratt til å fremme deres motivasjon og trivsel. Videre viser empirien at informantene som ikke har opplevd at arbeidsoppgavene har blitt endret, heller ikke nevnte dette som demotiverende.

Involvering er en annen motiveringsfaktor som virker fremmende på trivsel og motivasjon når den er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2018). Alle informantene hos Malm Orstad, både fra ledelsen og operatørnivå fortalte at de opplevde å bli involvert før og under implementeringsprosessen. En av informantene på operatørnivå uttrykte dette på følgende måte:

«For min egen del så har motivasjonen vært muligheten til å påvirke og muligheten til å bli hørt. Når du på en måte blir oppfordret til å komme med forbedringer, hvordan kan vi tjene mer penger, hvordan reduserer vi kost. Jeg ble veldig motivert, fordi da blir det tatt imot med åpne armer, ikke sant».

Basert på hva informantene har fortalt, kan det se ut som at faktoren *involvering* er oppfylt, og har påvirket de ansattes tilfredshet og motivasjon til det positive.

Videre kan feiring av gode prestasjoner sees på som en motiveringsfaktor som flere av informantene ønsket mer av. Feiring av gode prestasjoner henger sammen med motiveringsfaktoren *anerkjennelse*, i den forstand at anerkjennelse innebærer å gi de ansatte tilbakemelding for godt utført arbeid og på andre måter vise at en verdsetter spesiell innsats

(Kaufmann & Kaufmann, 2018). Feiring av gode prestasjoner kan dermed sees på som en måte å anerkjenne de ansatte på (Stokkeland, 2013).

To av informantene uttalte:

«Det sies jo at vi feirer forbedringer, og ting og sånt. Jeg har jo selv gått på Lean-kurs og lest litteraturen, og hørt andre på slike seminarer. Jeg vet ikke om vi er like flinke å feire egentlig. Gi folk en klapp på skuldra. Men jeg ser jo ikke det daglige alltid. Jeg ser jo ikke hvem i produksjonen som får en klapp på skulderen, men f.eks., allmannamøter så har jeg oppmuntret de som lager presentasjon, kan vi ikke ta fram flere enkeltsaker, kan vi ikke vise mer av det. Og vi gjør jo det, men jeg synes vi kunne gjort det mer».

«Jeg kjøpte is til folk, og da fikk de litt mer energi. Og det er jo andre og som kjøper is som oppmuntring - små oppmerksomheter. Så kunne gjerne vært mer feiring i midt hode».

På bakgrunn av hva informantene har uttalt, ser ikke den overnevnte motiveringsfaktoren ut til å være oppfylt for flertallet. Informantene har ikke uttrykt at de opplevde mistrivsel som følge av en liten grad av anerkjennelse gjennom feiring av gode prestasjoner. De har derimot gitt et inntrykk av at faktoren kunne vært fremmede på deres motivasjon og trivsel på jobb om den var mer til stede.

Oppsummert fremstår opplevelsen av *økt ansvar, involvering og feiring ved gode presentasjoner* som motiverende. I den grad de har vært til stede har de påvirket ansattes trivsel og opplevelse av motivasjon og ivaretagelse.

5.2.3 Motstand

Ut ifra det teoretiske rammeverket om motstand, blir det nevnt: for at motstand ikke skal sette en stopper for endring, er det viktig å ha forståelse for hvordan mennesker reagerer på endring, og tilegne seg kunnskap om mulige reaksjoner (Jacobsen, 2018). På denne måten kan man oppnå en bedre forståelse for hvordan man skal tilnærme seg ulike typer av motstand

(ibid). Empirien viser at det er noen få ansatte på operatørnivå hos Malm Orstad som har uttrykt motstand. Jacobsen (2018) viser til fire ulike nivåer av motstand, hvor intensiteten på motstanden kan tenkes å øke fra nivå til nivå. Ut ifra hva informantene har uttrykt kan den uttrykte motstanden på implementeringsprosessen legges seg på ulike nivåer. Som nevnt i det teoretiske rammeverket representerer det første nivået en relativt mild, og vanlig form for motstand mot endringer i virksomheter (Jacobsen, 2018). Nivået kjennetegnes av at de ansatte har fravær av positive eller negative følelser, og har manglende interesse for endringen (ibid). Dette kom til uttrykk av informantene hos Malm Orstad, da flere mente at de ikke hadde ytret motstand. De påpekte likevel at de ikke var enig i alt som ble gjennomført i prosessen, selv om de så et behov at noe måtte gjøres. Informanter på operatørnivå uttalte blant annet at de ikke syntes Lean passet helt inn i driften, men at de likevel utførte arbeidsoppgavene sine, uten å uttrykke noen form for motstand. På bakgrunn av dette, kan det se ut som at de har holdt en lav profil og hatt manglende interesse for å ytre sine meninger.

Nivå 2 representerer en mer synlig motstand hvor noen kan ha negative oppfatninger og holdninger. De kan begynne å ytre kritiske synspunkter til endringen (Jacobsen, 2018). Ut ifra hva informantene har uttalt, kan motstanden som flere av de ansatte på operatørnivå har ytret, plasseres under dette nivået. I den grad motstand kom til uttrykk, var det negativt snakk og kritikk til implementeringen av Lean som gikk igjen. To av informantene påpekte dette på følgende måte:

«Det er litt snakk i gangene. Jeg tror at grunnen for at de snakker slik er fordi de sikkert ikke helt vet hva Lean går ut på».

«Det er snakk i gangene og «jævla Lean».

Videre kjennetegnes nivå 3 ved at motstanden blir enda tydeligere, gjerne i form av at ansatte henger opp plakater på arbeidsplassen med et opprop om at andre må støtte motstanden (Jacobsen, 2018). Dette nivået kan hos Malm Orstad sees i sammenheng med at noen ansatte ytret sterke kritiske meninger til poenget med å implementere Lean i virksomheten. En sentral episode som kan trekkes fram er protesten mot gjennomføringen av Lean. Det ble hengt opp en post-it-lapp på et møte, der det stod «stopp med Lean». Informanter pekte fram denne hendelsen på følgende måter:

«Det er en som har veldig mye gode meninger her. Han hadde jo sagt det at vi måtte begynne å spare penger, og kutte ut Lean hadde han skrevet på en lapp. Da hadde de fått beskjed om at han som hadde skrevet denne lappen bare måtte finne seg en annen plass».

«Jeg vet at de snakket om at det var et møte, hvor de skulle komme med forbedringsforslag, hvor det var en som skrev «stopp med Lean», anonymt da. Jeg var ikke der selv, men tror det var Lauritz som sa det, at det er det vi holder på med nå, så det kan vi bare stryke».

«De har jo hengt opp lapper med hva de synes om Lean og alt dette her. Det er jo en egen gruppe på Facebook som de har, hvor de prøver å fyre hverandre opp».

På det siste nivået kan det oppstå aktiv motstand, hvor motstanden kan ta preg av spredning av rykter, historier og direkte løgner som er rettet mot å undergrave argumentene for endring (Jacobsen, 2018). Videre nevner Jacobsen (2018) at i de mest dramatiske tilfellene kan motstanden uttrykkes i form av ulovlige virkemidler, som for eksempel lengre streiker og sabotasjer. Ut ifra hva informantene har uttalt, gis det ikke et inntrykk av at motstanden som er ytret hos Malm Orstad kan plassere seg på dette nivået.

Det kan tegnes et bilde av at de som stilte seg mest negative til endringsprosessen, var ansatte på operatørnivå som ikke fikk kursing innen Lean. Lederne som fikk kurs innen Lean, og som dermed har mer kunnskap vedrørende temaet, antydnet ikke å ha vist noe form for motstand. Det kan også ha bakgrunn i at ledelsen sammen med endringsleder igangsatt endringen, mens de ansatte på operatørnivå stod for den praktiske iverksettelsen.

Når det kommer til håndtering av motstanden viser empirien at endringsleder og den øvrige ledelsen hadde en tendens til å skyve motstanderne ifra seg, istedenfor å ta tak i problemene fra roten av. En informant fra ledelsen uttalte selv at endringsleder og den øvrige ledelsen ikke ville legge vekt på å motivere de som ikke var motiverte for forandring:

«Noen var motiverte for forandring, noen var ikke. Vi brukte kun tid på de som var motiverte.»

Videre viste flere av informantene på operatørnivå at de ikke opplevde at motstanden ble optimalt håndtert:

«Om det kommer kritikk da, eller motstand, kall det hva du vil. Så blir det ikke så veldig bra håndtert. For det blir fort slått tilbake med at slik er det bare, liksom».

«Det er ikke alltid det blir tatt tak i med en gang, og da får de gå å surre i gangene. De burde hvertfall tatt de til siden og forklart de bedre. Fordi de forstår jo egentlig ikke hva Lean går ut på en gang, de som er de største motstanderne».

Ut ifra hva informantene på operatørnivå uttalte, har ikke den uttrykte motstanden blitt håndtert optimalt i forhold til hva informantene skulle ønske. Samlet gir det overnevnte et bilde av at endringsleder og ledelsen ikke hadde en god nok forståelse av hvordan mennesker reagerer på endring. Hvis de derimot hadde akseptert at det fantes ulike oppfatninger i virksomheten, kunne motkreftene blitt utnyttet konstruktivt i endringsarbeidet. Motstanden kunne på denne måten blitt et positivt trekk, istedenfor å bli sett på som hindrede. Dette peker i retning av at dersom endringsleder og den øvrige ledelsen hadde hatt tilstrekkelig med kunnskap og forståelse, ville de gjort sitt ytterste for å motivere og dra motstanderne med på lasset, istedenfor å utelukke de.

Oppsummert kan informantenes uttalelser vise til at den uttrykte motstanden spredde seg over tre av totalt fire nivå for intensitet. Noen foretok kun mild motstand i form av manglende interesse vedrørende implementeringen, andre ytret motstand gjennom negativt snakk i gangene og kritikk. Den kraftigste motstanden ble ytret i form av sterke kritiske ytringer, gjennom en protest hvor det ble hengt opp post-it-lapp på et møte. Når det kom til håndtering av motstanden, påpekte en informant fra ledelsen at de kun brukte tid på de ansatte som var motiverte. Flere av informantene på operatørnivå uttrykte at de ikke opplevde at motstanden ble optimalt håndtert. Samlet gir dette et bilde av at endringsleder og den øvrige ledelsen ikke hadde en god nok forståelse på hvordan mennesker reagerer på endring

5.3 Oppsummerende diskusjon

Vi vil nå ta for oss en avsluttende diskusjon der vi forsøker å peke ut mulige sammenhenger mellom våre to problemstillinger: (1) *Hva kjennetegner endringsleders rolle i de ulike implementeringsfasene av Lean hos Malm Orstad?* og (2) *Hvordan opplevde de ansatte at de ble motivert og ivaretatt gjennom implementeringsprosessen?* Den oppsummerende diskusjonen vil struktureres etter kapittel 5.1, implementeringsfasenes oppbygning. På bakgrunn av at de seks ulike fasene følger en lineær tidsakse, kan vi trekke linjer mellom de ansattes opplevelser ut ifra endringsleders rolle i de ulike fasene. Når vi peker ut mulige sammenhenger mellom problemstillingene vil vi også benytte oss av det teoretiske rammeverket hvor strategi E og O står sentralt.

Fase 1: Utforsking og adopsjon

I den første fasen kan det trekkes linjer mellom endringsleders evne til å involvere, og de ansattes opplevelse av motivasjon. Endringsleder påpekte selv at involvering stod svært sentralt når det kom til å motivere de ansatte. Involvering kan føre til økt motivasjon, men det er ikke gitt at man blir motivert av involvering. Alle informantene fra ledelsen og operatørnivå opplevde å bli involvert, men ikke alle var av den grunn like motiverte fra start av. Noen av informantene var nemlig ikke motivert for implementeringsprosessen i utgangspunktet. Det kan være bakenforliggende faktorer som gjorde at ikke alle var motivert, selv om endringsleder evnet å involvere. Jacobsen (2018) tar for seg noen vanlige årsaker for at endringen kan møtes med motstand eller oppslutning. Han nevner blant annet *faglig uenighet* og *faglig enighet* som eksempler (ibid.). Faglig uenighet dreier seg om at noen kan være faglig uenig i om det virkelig er behov for endringen, og hvorvidt endringen som skal gjennomføres, er den riktige løsningen på problemet (ibid.). Noen av informantene på operatørnivå hos Malm Orstad var skeptiske til implementeringen av Lean, da de ikke mente Lean passet inn i driften. De var dermed uenige i at implementeringen av Lean var den rette løsningen for å hjelpe virksomheten i riktig retning. Motstanden kom til uttrykk gjennom at noen av informantene på operatørnivå hadde fravær av positive eller negative følelser, og manglende interesse for implementeringsprosessen. Dette kan sees på som en relativt mild form for motstand, der intensiteten på motstanden er lav. Uenighet kan altså være en kilde for motstand, men ofte kan den faglige uenigheten være et skalkeskjul for mer skjulte årsaker, noe som blir utdypet grundigere i fase 3. Derimot er *faglig enighet* om at endringen er viktig å

gjennomføre, og at den valgte løsningen virker riktig, en av de viktigste årsakene til at endringsinitiativet møtes med oppslutning (Jacobsen, 2018). Endringsleder hos Malm Orstad hadde gode kunnskaper om Lean, noe som flere av informantene fra både ledelsen og operatørnivå påpekte. Ut ifra hva informantene har uttrykt, kan det se ut som at de opplevde årsakssammenhengene mellom tiltak og effekt som fornuftige og troverdige. Dette kan ha vært med på å legge et godt grunnlag for oppslutning om endringsinitiativet.

En annen ting som er verdt å nevne er hygienefaktoren *jobbtrygghet*, som ikke så ut til å være til stede hos noen av informantene. Som ble nevnt i kapittel 5.2.2, kan hygienefaktorer skape mistriivsel i den grad de ikke er til stede. Det var tendenser til at noen informanter på operatørnivå ikke opplevde å føle trygghet på jobb, på grunn av at de fryktet å miste jobben. Det kan være ulike årsaker som stod bak frykten for å miste jobben i dette tilfellet. Følelsen av utrygghet i jobben kan skyldes at endringsleder ba de ansatte om å ta et valg om å enten ta del i implementeringsprosessen, eller å finne seg en annen jobb. Når en forsøker å effektivisere driften i en virksomhet, kan det tenkes at virksomheten kommer til å si opp folk for å spare lønnskostnader (Jacobsen, 2018). Har man problemer med å finne nytt arbeid, vil sannsynligvis frykten forsterkes (ibid.). Med tanke på at implementeringsprosessen hos Malm Orstad trådte i kraft under oljekrisen, er det sannsynlig å tenke seg til at frykten for å miste jobben ble forsterket.

Når man ser på strategi E og strategi O innen denne fasen, ser vi at endringsleder hos Malm Orstad var innenfor begge strategiene, men helte mot den organisatoriske lederstilen i større grad enn den økonomiske. Når det gjelder strategi O viser teorien til viktigheten av en utstrakt grad av deltakelse (Jacobsen, 2018). Som nevnt ovenfor i kapittel 5.1 påstod endringsleder hos Malm Orstad at han var god på involvering, som også ble bekreftet av alle informantene. Involveringen står sentralt i strategi O. Strategien peker på at involvering vil kunne gi flere synspunkter og innfallsvinkler (ibid.). Endringsleder hos Malm Orstad har dermed benyttet seg av utstrakt deltakelse i stor grad. Når det gjelder hvordan endringsleder har håndtert situasjonen til de ansatte som var demotiverte i forkant av implementeringsprosessen, ser vi at han benyttet seg av en lederstil type E. Strategi E tar for seg hvordan man kan tvinge igjennom endring, basert på at mennesker ikke ønsker å endre seg. De ansatte hos Malm Orstad måtte velge om de ville være med på endringen eller tre av i jobben. De som valgte å være med på endringen, men som ikke var motiverte ble heller ikke forsøkt motivert av ledelsen. Strategi E peker på at når endringsleder skal tvinge igjennom endring, må han ta i

bruk materiell belønning (Jacobsen, 2018). Endringsleder hos Malm Orstad benyttet seg ikke av materielle belønninger når han tvang gjennom endringen, han ga derimot de ansatte et valg. I motsetning til strategi E tar strategi O for seg viktigheten med at endringsleder oppmuntrer og motiverer til endring (Jacobsen, 2018). Endringsleder må også sørge for at de ansatte er endringsvillige (ibid.). Istedenfor å sørge for endringsvillighet og motivere for endringen, ble de umotiverte ansatte hos Malm Orstad nedprioritert. Endringsleder benyttet seg dermed i den første fasen i stor grad av lederstilen til strategi O, men tok også i bruk enkelte kjennetegn for strategi E.

Fase 2: Program/prosjekt-installasjon

Den andre fasen tar blant annet for seg hvordan endringsleder har vært opptatt med et kollektivt arbeid med å fremme målet og visjonen (Krumsvik, 2013). Som nevnt i kapittel 5.1 er det samsvar mellom det endringsleder ytret og det informantene fra ledelsen og informantene på operatørnivå hos Malm Orstad fortalte. Informantene ga uttrykk for at endringsleder var god på kollektivt arbeid og at de ansatte fikk ta del i struktureringen og utarbeidelsene av A3ene. Endringsleder holdt fokus på hva som måtte gjøres og hvordan de kollektivt skulle prioritere utfordringene.

Innenfor motivasjonsteorien tar faktoren om mellommenneskelig behandling for seg at de ansatte må få ta del i beslutningsprosessene for at motivasjonen og ytelsen skal være på topp (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det kan se ut til å være en sammenhenger mellom endringsleders rolle i fase 2 av implementeringsprosessen og motivasjonen til de ansatte innenfor faktoren mellommenneskelig behandling. Endringsleder lot de ansatte ta del i beslutningsprosessene for hvordan de skulle strukturere, prioritere og gjennomføre. Og som nevnt, var dette noe som ble bekreftet av informantene fra ledelsen og informantene på operatørnivå. Dette danner et bilde av at den mellommenneskelige faktoren har vært tilstede under fase 2 av implementeringsprosessen, og at motivasjon til de ansatte har vært tilstrekkelig og optimal på bakgrunn av endringsleders rolle under denne fasen.

Videre under fase 2 i implementeringsprosessen uttalte en informant på operatørnivå at det var blitt et klart mål og en klar strategi, noe virksomheten ikke hadde tidligere. Teorien om lederstilen til den organisatoriske strategien tar også for seg viktigheten av at de ansatte skal bli i stand til å iverksette strategi (Jacobsen, 2018). De menneskelige ressursene hos virksomheten skal utvikles på grunnlag av utarbeidelse av strategien (ibid.). Endringsleder hos

Malm Orstad viste at han aktivt var interessert i å utvikle de menneskelige ressursene og lot de ansatte ta del i strategien. På bakgrunn av dette kan man se at endringsleder benyttet seg av den organisatoriske lederstilen, som blant annet fokuserer på utviklingen av de menneskelige ressursene, i denne fasen. Videre kan det trekkes linjer mellom den organisatoriske lederstilen og motivasjonsteorien. Utarbeidelse av en felles strategi og et rettet fokus på utvikling av de menneskelige ressursenes viser til mellommenneskelig behandling: faktoren som er med på å motivere de ansatte og få de til å yte sitt beste.

Avslutningsvis kjennetegnes den andre fasen i implementeringsprosessen med at endringsleder må danne et bilde av hva som er realistisk (Roland & Westergård, 2017). Endringsleder må også jobbe med utviklingen av lojaliteten til endringsprosessen (ibid.). I kapittel 5.1 blir det lagt fram empiri om at endringsleder hos Malm Orstad trakk fram viktigheten av å få de ansatte med på laget, og at de måtte samarbeide dersom endringsprosessen skulle bli vellykket. Som nevnt uttalte han at virksomheten sammen måtte score mål. Informantene fra ledelsen og operatørnivå var enige om at endringsleder var god til å jobbe med lojaliteten til implementeringsprosessen. Ved at endringsleder fremmet viktigheten av et godt samarbeid og poengterte at man måtte jobbe sammen for å score mål, kan dette ha vært med på å øke motivasjonen til de ansatte. Endringsleder hos Malm Orstad viste til verdsettelse av sine ansatte, og at implementeringsprosessen ikke kunne blitt gjennomført uten et godt samarbeid.

Fase 3: Innledende implementering

Den tredje fasen starter med å ta for seg viktigheten med at endringsleder og de ansatte evner å håndtere mye informasjon (Roland & Westergård, 2017). Som nevnt i kap. 5.1 kan det ikke fastslås at de ansatte evnet å håndtere mye informasjon, da de ga uttrykk for at det ikke hadde blitt gitt tilstrekkelig med informasjon. En informant på operatørnivå uttalte at han skulle ønsket mer informasjon vedrørende Lean. Det var også tendenser til at flere av informantene på operatørnivå kunne foretrukket mer informasjon om Lean i virksomheten, basert på uttrykkene de ga om manglende kunnskap om temaet. Det viste seg å være store skiller mellom de som fikk kurs, og de som ikke fikk kurs i Lean. Det kan sees i en sammenheng med at informantene med kurs i Lean stilte seg mer positive til implementeringsprosessen og prosessens omfang, enn hva informantene uten kurs gjorde. Det kan dermed dannes et bilde av at de som hadde hatt kurs, var mer motiverte enn de uten kurs. På bakgrunn av dette kan kurs i Lean sees på som en frynsegode ut ifra motivasjonsteorien om prosedyrrettferdighet.

Kursing gir tilstrekkelig med kunnskap vedrørende temaet og kan øke forståelsen for implementeringsprosessen. En vil også oppnå en faglig utvikling, som igjen kan gi en fordel når man skal i lønnsforhandlinger og eventuelt tildeles nye arbeidsoppgaver. Som nevnt i Kaufmann og Kaufmann (2018) kan de ansattes jobbmotivasjon synke dersom de ikke ser på prosedyrene for fordeling av goder, som rettferdig. Basert på hva informantene hos Malm Orstad uttalte, kan det se ut til at de ikke opplevde endringsleders fordeling av kursing, som rettferdig. På bakgrunn av dette kan det sees sammenhenger mellom endringsleders rolle i fase 3 av implementeringsprosessen og motivasjonen til de ansatte. Dersom endringsleder hadde gitt mer informasjon om Lean, kunne flere ansatte i virksomheten hatt en bedre forståelse av temaet, og dermed vært mer motiverte for implementeringsprosessen.

Videre kan det trekkes linjer mellom manglende kunnskap om Lean og uttrykkelse av motstand. I denne fasen ble motstanden mer synlig. Motstanden kom til uttrykk gjennom negativ snakk og kritikk til implementeringen av Lean. Det var også noen informanter som sa at noen få ansatte ytret sterke kritiske meninger til poenget med å implementere Lean i virksomheten. Det ble trukket fram en episode, hvor det ble gjennomført protest mot Lean, i den form at det ble hengt opp en post-it-lapp på et møte. På post-it-lappen ble det skrevet at virksomheten burde stoppe med Lean. I implementeringsfase 1 ovenfor, ble det diskutert at faglig uenighet kunne være en kilde for motstand, men at det ofte kunne være et skalkeskjul for andre og mer skjulte årsaker. En mer skjult årsak for motstand, kan være *frykten for det ukjente*, det nye (Jacobsen, 2018). Dette kan være en av grunnene til at de ansatte hos Malm Orstad som har tilegnet seg minst kunnskap vedrørende Lean, ytret motstand i form av sterke kritiske meninger til poenget med å implementere Lean i virksomheten. De kan ha stilt seg spørsmål som for eksempel om implementeringen av Lean er gjennomførbar og hva som kan hende med jobben deres. Problemet med slike spørsmål er at de sjeldent er mulig å gi klare svar på, og resultatet kan være psykologisk stress (Jacobsen, 2018). Dette kan oppleves som en ubehagelig følelse man ønsker å unngå, og kan være grunnen til at noen ansatte hos Malm Orstad stilte seg kritiske til implementeringen av Lean.

Videre kjennetegnes den tredje fasen med at endringsleder må evne å fremme entusiasme, endringsvillighet og lojalitet (Roland & Westergård, 2017). Den organisatoriske lederstilen tar også for seg viktigheten med ledere som evner å skape engasjement blant de ansatte i virksomheten, motiverer til endring, og sørger for at de ansatte er endringsvillige (Jacobsen, 2018). Den organisatoriske lederstilen kan dermed sees i stor sammenheng med den tredje

fasen i implementeringsprosessen. Endringsleder hos Malm Orstad mente han fremmet entusiasme, endringsvillighet og lojalitet ved å trekke fram gode saker, og en informant fra ledelsen understreket dette. Informantene på operatørnivå var derimot litt uenige og noen fremmet mangel på feiring av gode prestasjoner og sosiale sammenkomster. Dette kunne bidratt til en større motivasjon, men det er ikke gitt at motivasjonen ikke er til stede på bakgrunn av manglende feiring av prestasjoner og sosiale sammenkomster. Feiring av prestasjoner kan sees på som en motivasjonsfaktor, og dersom endringsleder hadde fremmet gode prestasjoner mer, kunne det muligens oppstått en større motivasjon blant de ansatte. Endringsleders rolle i den tredje fasen kan dermed sees i sammenheng med opplevelsen de ansatte hadde av implementeringsprosessen.

Fase 4: Full gjennomføring

Roland og Westergård (2017) påpeker viktigheten av at endringsleder viser troverdighet til de ansatte. Endringsleder må også vise tillit og omgjengelighet gjennom øvelser som vil være med på å oppnå mestring (ibid.). Endringsleder hos Malm Orstad trakk fram at han var opptatt av å vise de ansatte tillit og respekt, og viste tillit blant annet ved å gi de ansatte nye arbeidsoppgaver de ikke hadde kunnskap om fra tidligere. Det at endringsleder hos Malm Orstad viste tillit til de ansatte ved å gi de nye arbeidsoppgaver, kan sees i sammenheng med motivasjonsfaktorene i kapittel 5.2. Som nevnt i teorien kan eksempler på motivasjonsfaktorer være *prestasjoner, anerkjennelse, læring, involvering, ansvar og vekstmuligheter* (Kaufmann & Kaufmann, 2018). Tildelingen endringsleder foretok av nye arbeidsoppgaver viser til motivasjonsfaktoren ansvar. Det å få nye arbeidsoppgaver og nye ansvarsområder kan igjen føre til anerkjennelse, læring og vekstmuligheter. Empirien viste også til at informantene som fikk tildelt nye arbeidsoppgaver hadde en motivasjon for videre arbeid. Dette kan også sees på som et godt utgangspunkt for at de ansatte skal kunne oppnå mestring i gjennomføringen av arbeidet sitt.

Totalt sett kan det overnevnte danne et bilde av at endringsleder har vist troverdighet, tillit og omgjengelighet gjennom øvelsene. Vi kan også trekke linjer mellom endringsleders evne til å vise tillit og motivasjonsfaktorene. Det at endringsleder ga noen av de ansatte nye arbeidsoppgaver var ifølge informantene det gjaldt, motiverende. De resterende informantene som ikke fikk tildelt nye arbeidsoppgaver, mente ikke at motivasjonen var svekket av den grunn.

Fase 5: Innovasjon

Roland og Westergård (2017) tar i den nest siste fasen for seg at de ansatte kan ha funnet forbedringer på løsninger i implementeringsperioden, som kan medføre at innovasjonen medvirker til en forbedring av endringsprosessen. Endringsleder hos Malm Orstad påpekte at de jobbet i et fellesskap, og at han var bevisst på å gi de ansatte handlingsrom til å komme med forbedringsforslag. Informanter fra ledelsen understreket at de ansatte fikk være delaktige gjennom å blant annet å komme med forbedringsforslag, rapportere til tavlemøter og påvirke prosedyrer. Det er samsvar mellom hva informantene fra ledelsen ytret, og hva de fleste av informantene på operatørnivå opplevde. De sistnevnte opplevde å bli hørt, gjennom at endringsleder ga de gjennomslag eller tilbakemeldinger på deres forbedringsforslag. Ut ifra informantenes uttalelser, kan man se at dette har gitt de en opplevelse av økt motivasjon og ivaretagelse. To informanter hadde dermed en annen opplevelse når det gjaldt forbedringsforslag og gjennomføring. En av informantene trakk fram at terskelen for gjennomføring av forbedringsforslagene var for lav. Den andre informanten sa at endringsleder burde vært flinkere på å gi tilbakemelding på forbedringsforslagene, og gi informasjon på hva som faktisk ble gjennomført. På bakgrunn av dette, kan det se ut som at deres motivasjon har blitt svekket. Det kan dermed se ut til at det er to grupper med splittede opplevelser. Den ene gruppen har hatt en positiv opplevelse som har gitt økt motivasjon, mens den andre gruppen har hatt en mindre positiv opplevelse, hvor motivasjonen kan se ut til å ha blitt svekket.

Faktoren om mellommenneskelig behandling går også ut på at endringsleder og ledelsen må gi regelmessige tilbakemeldinger på arbeidet til de ansatte, og behandle de med høflighet og respekt (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Gjennom observasjon viste endringsleder at han skrøt av de ansatte og applauderte når de hadde gjort noe bra. Han ga også tilbakemeldinger i plenum på arbeidet de hadde foretatt, samt påpekte at representanter fra ledelsen gjennomførte medarbeidersamtaler med de ansatte for å gi, og motta tilbakemeldinger. Når det kommer til om endringsleder behandlet de ansatte med høflighet og respekt, hadde informantene på operatørnivå ulike opplevelser. På den ene siden mente noen informanter at endringsleder opptrådte som høflig og respektfull gjennom tilstedeværelse i produksjonen ved at han lyttet til de, noe som kan ha påvirket deres motivasjon i en positiv forstand. På den andre siden var det noen informanter som trakk fram at endringsleder tok for liten del i produksjonen, som kan sees på som mindre høflig og respektfullt. Den mindre positive opplevelsen av endringsleder, kan ha vært med på å svekke informantenes motivasjon.

Videre kjennetegnes den femte fasen med at endringsleder gjennomfører en evaluering av endringsprosjektet, noe endringsleder hos Malm Orstad ikke har gjennomført. Dersom endringsleder hadde foretatt en evalueringsprosess kunne han blant annet vært klar over hva som var motiverende og hva som svekket motivasjonen til de ansatte. Mange kan frykte å ta opp problemer med ledelsen ansikt til ansikt, som kan medføre at endringsleder og ledelsen ikke kommer til rotårsakene av eventuelle problemer. Dersom ledelsen for eksempel hadde gjennomført en anonym spørreundersøkelse kunne de fått et overblikk over implementeringsprosessen, gjennom å se de overordnede meningene til de ansatte, og iverksette tiltak ut fra resultatet til undersøkelsen. De kunne dermed sett på hvilke faktorer som var motiverende, og hvilke faktorer som kunne bidratt til å øke motivasjonen. På bakgrunn av dette kan det trekkes linjer mellom evalueringsprosessen i fase 5 og mellommenneskelig behandling.

Fase 6: Bærekraftig videreføring

Den siste fasen kjennetegnes blant annet av evnen endringsleder har til å gi en god innføring og opplæring til nyansatte og lærlinger (Roland & Westergård, 2017). Både informanter fra ledelsen og operatørnivå mente endringsleders oppfølging ikke var optimal. Basert på hva informantene ga uttrykk for i empirien, kan det antas at nyansatte og lærlinger har behov for en fast mentor og en bedre oppfølging. Informantene pekte på at nyansatte og lærlingene har det tøft, da de ikke har faste mentorer eller ansatte å forholde seg til. Den organisatoriske lederstilen tar som nevnt under fase 3, i kapittel 5.3, for seg utvikling av menneskelige ressurser. I denne fasen viste endringsleder hos Malm Orstad til mangel på utvikling av menneskelige ressurser, basert på hva informantene ga uttrykk for. Det kan dermed sees en sammenheng mellom endringsleders rolle i fase 6 av implementeringsprosessen og motivasjonen til de ansatte. Ved at nyansatte og lærlinger ikke får tilstrekkelig med oppfølging og tilegner seg tilstrekkelig med kunnskap innen gitte tidsrammer, kan det antas at motivasjonen deres for videre arbeid svekkes. Det er ikke kun de nyansatte og lærlingene manglende oppfølging kan gå utover, men også de som må bistå med hjelp da lærlingene har behov for det. Dersom en ansatt ofte må avbryte eget arbeid for å bistå med hjelp, kan dette på sikt medføre svekket motivasjon. Det er dermed viktig at endringsleder hos Malm Orstad setter av tilstrekkelig med tid til å følge opp nyansatte og lærlinger, for å kunne unngå svekkelse i motivasjonen til de ansatte.

6 Konklusjon

Det overordnede formålet i dette forskningsprosjektet har vært å analysere implementeringsprosessen av Lean hos Malm Orstad. Vi ønsket å få et større innblikk i og en dypere forståelse av hvordan endringsleder opptrådte gjennom implementeringsprosessen, og hvordan de ansatte opplevde prosessen. De siste årene har Malm Orstad AS vært et navn som har preget flere avisoverskrifter. Avisartiklene viser til hvilken stor suksess bedriften har oppnådd, og at reisen virksomheten har vært igjennom er ingenting annet enn en suksesshistorie. Virksomheten har blant annet klart det utrolige med å snu et underskudd på minus 6 millioner, til et overskudd på pluss 40 millioner. Malm Orstad har også mottatt en inspirasjonspris for implementeringen av Lean. Samlet vekket det overnevnte vår interesse for virksomheten. I ett av avisoppslagene påpekte endringsleder at han ikke hadde kommet seg gjennom den store stormen med å implementere Lean, uten gode ansatte. Men, hvordan har egentlig de ansatte opplevd denne såkalte suksesshistorien, og hvordan har endringsleder opptrådt gjennom denne store stormen?

Det er som nevnt innledningsvis i casestudien tatt utgangspunkt i to ulike problemstillinger i dette forskningsprosjektet. Problemstillingene lyder som følger:

1) *Hva kjennetegner endringsleders rolle i de ulike implementeringsfasene av Lean hos Malm Orstad?*

2) *Hvordan opplevde de ansatte at de ble motivert og ivaretatt gjennom implementeringsprosessen?*

For å kunne besvare problemstillingene valgte vi å gjennomføre en casestudie med en kvalitativ tilnærming. Vi benyttet oss av intervju som metode, og har tatt i bruk de syv fasene til Kvale et al. for å vise til handlingsforløpet av arbeidet vi har gjennomført. Vi valgte å utarbeide intervjuguiden for å få hentet inn mest mulig nyttig informasjon, som kunne bidra til å svare på problemstillingene, men som også ga rom og mulighet for å foreta eventuelle endringer av dem underveis. Det skulle vise seg i senere tid etter avholdte intervjuer, at alle spørsmålene vi stilte ikke ble av relevans for forskningsprosjektet. Likevel resulterte de

resterende spørsmålene i mer enn nok utfyllende informasjon for å kunne besvare problemstillingene.

6.1 Hovedfunn

Ut ifra analysen har vi valgt å trekke fram de to mest sentrale funnene for å besvare problemstillingene. Funnene er valgt ut på bakgrunn av omfanget de dekker vedrørende endringsleders rolle og opplevelsene til de ansatte. Det første funnet vi fant av stor relevans var *informasjon*. Informasjon dekker store deler av de seks implementeringsfasene og er en essensiell faktor når det gjelder hvordan de ansatte har opplevd implementeringsprosessen. Det andre funnet vi fant av stor relevans var *involvering*. Det påpekes i teorien at for å kunne oppnå en vellykket endringsprosess, er det viktig å få alle med på laget. Involvering er dermed en viktig faktor gjennom implementeringsprosessen, og påvirker i stor grad opplevelsene til de ansatte.

Det er mulig å konkludere med at informasjonen fra endringsleder har vært tilstrekkelig for ledelsen gjennom implementeringsprosessen, men ikke tilstrekkelig for operatørene. Som nevnt, i kapittel 1, er kunnskap, kompetanse og erfaring avgjørende faktorer for å kunne gjennomføre endringsprosessene. Endringsleder viser til kunnskap, kompetanse og erfaring, men har i informantene på operatørnivå sine øyne ikke formidlet tilstrekkelig med informasjon. Med tanke på hvordan informantene har gitt uttrykk for manglende kunnskaper om Lean, kan informasjon være en bakenforliggende faktor til motstanden som har blitt fremstilt. Analysen viser til at dersom endringsleder hadde gitt tilstrekkelig med informasjon til alle ansatte, kunne de fått en større forståelse av implementeringsprosessen. Videre kunne dette medført mindre motstand og negativ snakk i gangene. Mindre motstand og negativ snakk i gangene kunne så resultert i mer positive og motiverte ansatte, som kunne gitt de en bedre helhetsopplevelse.

Det er også mulig å konkludere med at endringsleder hos Malm Orstad prioriterte involvering i stor grad. Endringsleders rolle var essensiell vedrørende involveringen i startfasen hos virksomheten, da de skulle foreta en implementeringsprosess. Han har vist til at virksomheten sammen scorer mål og oppnår resultater, og at det ikke nytter å gjennomføre prosessen alene

som enkeltindivider. Analysen viser til en økt motivasjon blant de ansatte basert på endringsleders involvering. Dette blir høyt verdsatt av informantene. Informantenes følelse av å bli involvert anses å resultere i en opplevelse av økt eierskapsfølelse, styrket lojalitet til arbeidet, samt tillit på tvers av avdelingene. Studien bekrefter dermed at endringsleders evne til å involvere har vært avgjørende for de ansattes opplevelse av motivasjon og ivaretagelse, noe som også er i overensstemmelse med det teoretiske rammeverket.

De to mest sentrale funnene viser til en stor sammenheng mellom endringsleders rolle i de ulike implementeringsfasene og de ansattes opplevelse av implementeringsprosessen. I det store bildet kan det også tydes at endringsleders rolle i stor grad påvirket hvordan de ansatte opplevde implementeringsprosessen. Etter vår formening vil endringsleders evne til å motivere de ansatte være en avgjørende faktor for å kunne oppnå en vellykket implementeringsprosess. Summen av endringsleders rolle i de ulike implementeringsfasene viser til at han evnet å motivere de fleste i virksomheten. Vi kan dermed anta at endringsleders rolle i de ulike implementeringsfasene resulterte i en vellykket implementeringsprosess for Malm Orstad, noe de fleste opplevde som positivt.

Implementeringsprosessen av Lean er som nevnt i kapittel 4.0 et fenomen som er studert i en definert kontekst, i vårt tilfelle hos Malm Orstad. Implementering av Lean kan derfor ha andre resultater i andre kontekster. Det er dermed ikke gitt at casestudien er representativ for alle virksomheter som skal implementere Lean i fremtiden. Det er identifisert både positive og negative funn i empirien, som kan være gjeldende eller oppdages for andre virksomheter som har implementert eller skal implementere Lean. Funnene våre i denne studien kan dermed være et bidrag til å skape refleksjon, og gi en bedre forståelse til andre virksomheter som skal gjennomføre en implementeringsprosess.

6.2 Videre forskning

Når det gjelder videre forskning kan det være aktuelt å undersøke et større representativt utvalg. Som nevnt i kapittel 4.0 har vi forsket på et lite utvalg bestående av 13 informanter hos Malm Orstad. Dersom vi skulle hatt som mål å generalisere funnene kunne det vært aktuelt å forsket hos andre virksomheter, som også har gjennomført en

implementeringsprosess. På denne måten kunne man fått et enda sikrere svar på hva som kan påvirke ansattes opplevelse av motivasjon og ivaretagelse i en slik prosess.

Gjennom dette forskningsprosjektet har vi sett at implementeringsprosessen av Lean hos Malm Orstad, har gitt virksomheten et positivt resultat og mange forbedringer. Det kunne det vært interessant å undersøke videre hvilke andre eventuelle faktorer som ligger bak den såkalte suksesshistorien. I vår datainnsamling fikk vi inntrykk av at det kan ha vært flere mulige faktorer som har påvirket «suksessen» til implementeringsprosessen. En av de største utfordringene er derimot å måle hvorvidt virksomheten faktisk har lyktes eller ikke med implementeringen av Lean. Det er muligens variabelt hvilke oppfatninger man har av hva som kan karakteriseres som en suksess.

Etter vårt syn har vi laget et godt grunnlag for dem som ønsker å forske videre på virksomheter som har gjennomført en implementeringsprosess. Ved å bygge videre på dette forskningsprosjektet vil man blant annet kunne bli enda mer treffsikker i utformingen av spørsmål til informantene.

7 Litteraturliste

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

Berg Wig, B. (2014). *Lean – ledelse for lærende organisasjoner* (2.utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk.

Dennis, P. (2007). *Lean Production Simplified*. New York: Taylor & Francis Group.

Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven - Hvordan begynne - og fullføre*. (2.utg.) Oslo: Universitetsforlaget

Fixsen, D. L ., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A synthesis of the Literature*. Tampa, Florida: University of South Florida

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management* 16, s. 399-432).

Gripsrud, G., Olsson, U. H., og Silikoset, R..(2010). *Metode og dataanalyse*. (2.utg.). Kristiansand: Høyskole Forlaget.

Hennestad, B.W. & Revang, Ø. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Håland, T. (2018, 15. august). Fra minus 40 mill. til pluss 6 mill. *Jærbladet*. Hentet fra <https://malmorstad.no/nyheter/mo-update-/j-rbladet>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. (3.utg.). Oslo: CAPPELEN DAMM.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metode*. Oslo: Abstrakt Forlag

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

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4.utg) Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2018). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5.utg) Bergen: Fagbokforlaget.

Krumsvik, R. J. (2013). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk

Malm Orstad. (u.å.). Om oss. Hentet 16. Januar 2019 fra <https://malmorstad.no/om-oss>

Maskinregisteret. (2018, 31. juli). Malm Orstad ruster seg for fremtiden. Hentet fra <http://www.tungt.no/maskinregisteret/malm-orstad-ruster-seg-for-fremtiden-6659479>

Melberg, K. & Mikkelsen., A. (2016). *Strategisk HRM og endring i organisasjoner*. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red). *Strategisk HRM*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Modig, N., & Åhlström, P. (2015) *Dette er Lean - løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica Publishing.

Ottesen, O. (2011). *Ledelse - Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Roland, P. & Westergård, E. (2017). *Implementering - å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis*. (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Rolfesen, M. (2014). *Lean blir norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.

Stokkeland, H. (2013, 26.juni). Ros og anerkjennelse er menneskets drivstoff. *Kommunal Rapport*. Hentet fra <https://kommunal-rapport.no/>

Womack, J. P. & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking*. New York: Simon & Schuster.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education

Figurliste

Figur 1: PDCA-hjulet

Figur 2: Ulike nivåer i motstand mot endring (Jacobsen, 2018, s. 127)

Tabelliste

Tabell 1: Lederstil hos strategi E og strategi O (Jacobsen, 2018, s. 207).

Tabell 2: Utdrag av utarbeidet tabell

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide Leder

Innledning

Hvorfor ble du valgt for å implementere Lean, og kan du beskrive bakgrunnen for at Lean ble implementert istedenfor å foreta andre endringer?

- *Oppfølging: Hvorfor?*

Motivasjon

Hvilken holdning forventet du av de ansatte før endringsprosessen? Hvordan var deres innstilling gjennom endringsprosessen?

Oppfølging: Har holdningene endret seg etter endringsprosessen?

Hvordan motiverte og involverte du de ansatte gjennom endringsprosessen? Kan du nevne noen episoder?

- *Oppfølging: Er det spesielle faktorer du tror har motivert? Miljø, kollektivt etc.*

- *Oppfølging: Hvorfor/ På hvilken måte?*

- *Oppfølging: Har du foretatt en evaluering av endringsprosessen?*

Motstand

Hvilken motstand så du for deg å møte? Og hva fryktet du mest?

- *Oppfølging: Hvorfor/På hvilken måte?*

- *Oppfølging: Hvordan så du for deg å håndtere kommende motstand?*

Møtte du mye motstand da du ankom bedriften for å foreta en endringsprosess, og dersom du gjorde det, hvordan håndterte du motstanden?

- *Oppfølging: Kan du gi eksempler på motstand du har møtt fra de ansatte gjennom din tid hos Malm Orstad? Håndtering? Reaksjon fra de ansatte?*

- *Oppfølging: På hvilken måte?*

Endringsprosessen

Når du ser tilbake..

Hva har vært mest krevende som leder under endringsprosessen? Og hvordan har du eventuelt håndtert dette? Har du eksempler?

- Oppfølging: Hvorfor og hvordan?

Ville du gjort noe annerledes med endringsprosessen dersom du kunne gjennomført den på nytt?

- Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor? Tror du utfallet ville vært annerledes?

Hvilken rolle spiller denne suksesshistorien for bedriften? Og hva var og er den avgjørende faktoren for at du skal tro på en endringsprosess?

- Oppfølging: På hvilken måte?

Vedlegg 2: Intervjuguide Ansatte

Innledning

Kan du fortelle litt om hvordan det gikk når Lean skulle iverksettes hos Malm Orstad?

- *Oppfølging: Kan du si noe om din rolle, i forkant og underveis? Hvordan har du blitt involvert?*

Hvordan opplevde du at endringsprosessen påvirket dine arbeidsoppgaver?

- *Oppfølging: Hvordan?*

Motivasjon

Hvordan har motivasjonen din vært gjennom endringsprosessen, og kan du trekke fram en episode som har vært motiverende?

- *Oppfølging: På hvilken måte?*

- *Om ikke motiverende episode: Hva var demotiverende?*

Hva mener du er drivkraften bak motivasjonen innad i bedriften, og hvilke kilder har ført til motivasjon?

- *Oppfølging: Hvilke? Hvordan?*

- *Oppfølging: Leder? Kollektivt?*

Har du vært med på å motivert andre ansatte gjennom endringsprosessen?

- *Oppfølging: Hvordan motiverte du?*

- *Oppfølging: Kunne du gjort noe annerledes eller bedre?*

Motstand

Har du vært med på å uttrykke motstand gjennom endringsprosessen?

- *Oppfølging: Hvis og når, hvordan har du uttrykt motstand?*

Kan du trekke fram en episode hvor du har opplevd å uttrykke eller følt motstand?

- *Oppfølging: Hvorfor/På hvilken måte?*

- *Oppfølging: Hvordan ble motstanden håndtert?*
- *Oppfølging: Hva gjorde ledelsen? Eksempler?*

Alt i alt, hva mener du om implementeringen/iverksettingen av Lean?

- *Oppfølging: Hvorfor?*

Endringsprosessen

Når du ser tilbake...

Når du nå ser tilbake, hva kunne vært gjort annerledes?

- *Oppfølging: Hvordan, og hvorfor?*
- *Oppfølging: Motivasjon, kommunikasjon, teamwork etc.*

Hvordan opplevde du lederen/e gjennom endringsprosessen?

- *Oppfølging: Hvorfor? Hva skyldes det?*
- *Oppfølging: Har du vært klar over hvilke forventinger leder hadde til deg i endringsprosessen?*

Hva var og er den avgjørende faktoren for at du skal tro på en endringsprosess? Og hvilken rolle mener du ledelsen og suksessen for bedriften spiller?

- *Oppfølging: På hvilken måte?*
- *Oppfølging: På hvilken måte definerer du denne suksesshistorien?*

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykke for deltakelse i forskningsprosjektet

«Mennesket i en endringsprosess»

Vi er to studenter ved Universitetet i Stavanger som studerer til en mastergrad i Endringsledelse. Vi er nå på vårt avsluttende semester, som innebærer å skrive en masteroppgave. Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ansattes opplevelse før, under og etter en implementeringsprosess. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å se på hvordan medarbeidere har opplevd iverksettingen av Lean. Vi ønsker også å få et innblikk i «oppskriften» på en suksessrik endringsprosess, og se på hvordan ledelsen har motivert og ivaretatt medarbeiderne før, under og etter prosessen.

Problemstillingen vi har valgt er:

Hva kjennetegnet iverksettingen av Lean hos Malm Orstad, og hvordan opplevde de ansatte denne endringsprosessen?

På bakgrunn av problemstillingen ønsker vi svar på følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan ble de ansatte motivert og ivaretatt gjennom endringsprosessen? Hva gikk på skinner og hva sporet av?

Hvem er ansvarlige for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger.

Mathilde Sofie Lyngstad & Maren Rasmussen

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å foreta et semistrukturert intervju på foreløpig 12 personer hos bedriften. Vi vil velge informanter ut ifra posisjonen deres, ansiennitet og alder. Her vil vi blant annet intervjuje toppledere, operatører, lærlinger og andre medarbeidere. Du har blitt valg ut som

informant med en antakelse om å ha kunnskap om det vi ønsker å belyse i forskningsprosjektet.

Hva innebærer det deg for å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju på om lag 30 minutter. Intervjuet vil omhandle spørsmål knyttet til din opplevelse før, under og etter iverksettingen av Lean hos bedriften. På intervjuet vil vi benytte oss av lydopptak og foreta eventuelle notater underveis. Videre vil vi foreta en transkribering.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert, og vil ikke påvirke din arbeidsplass eller arbeidsgiver. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som vil ha tilgang til informasjonen du oppgir er studentene Mathilde Sofie Lyngstad, Maren Rasmussen, og veileder, Stine Ravndal Nygård (Universitetet i Stavanger)
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli lagret i et dokument som krever kode for opplåsing. Navn og kontaktopplysninger vil ikke bli oppgitt under oppgaveskrivingen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 14.06.19. *Ved prosjektslutt vil dine opplysninger fra intervju, slettes.*

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Få rettet personopplysninger om deg
- Få slettet personopplysninger om deg
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)

- Sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Stavanger* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *Universitetet i Stavanger* ved
Mathilde Sofie Lyngstad, tlf; 47811099
Maren Rasmussen, tlf; 47841548
Personvernombud: Kjetil Dalseth
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Mathilde Sofie Lyngstad)

Prosjektansvarlig
(Maren Rasmussen)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «mennesket i en endringsprosess».

Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju

- At mine personopplysninger lagres fram til prosjektslutt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles fram til prosjektet er avsluttet, ca. *14.06.19*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Samtykkeerklæring vil bli innhentet etter godkjenning fra NSD.