



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

| | |
|--|--|
| Studieprogram: Master i endringsledelse | Høstsemesteret, 2022 Åpen |
| Forfatter: Marte H. Byfuglien | <i>Marte H. Byfuglien</i> (signatur forfatter) |
| Veileder: Lars Klemsdal | |
| Tittel på masteroppgaven: Hva regnes som gode betingelser for effektiv implementering av lean, og er det noen vesentlige forskjeller i betingelser for implementering av lean i offentlig og privat sektor? En scoping review. Engelsk tittel: What are considered good conditions for effectively implementing lean, and are there significant differences in the implementation of lean in the public and private sector? A scoping review. | |
| Emneord: Lean Implementering Offentlig og privat sektor Instrumentell og institusjonell forståelse | Sidetall: 53 + vedlegg/anna: 6 Stavanger, 30.10.2022 dato/år |

Forord

Etter drøyt to interessante år med studier ved siden av jobb, og en koronapandemi på toppen av det hele, er jeg utrolig stolt av å ha gjennomført dette masterstudiet, og ikke minst selve masteroppgaven. Det har til tider vært en krevende prosess, men jeg var aldri usikker på om jeg hadde valgt riktig tema.

Etter å ha arbeidet med lean på en tidligere arbeidsplass i offentlig sektor, ble jeg interessert i hvordan man kunne holde ved like måten å jobbe på for at all tid og innsats lagt ned ikke skulle være forgjeves. Med en jevn strøm av kompliserte oppgaver syntes jeg det var krevende som mellomleder å skulle holde lean-fanen høyt, selv om jeg hadde tro på at arbeidsmåten eller filosofien absolutt kunne være og var til hjelp for arbeidsplassen.

Med denne erfaringen som bakteppe har det vært interessant å fordype seg i tekster og intervjuer som har handlet om nettopp hvordan implementere lean.

Jeg må rette en takk til en tålmodig veileder, som har kommet med konstruktive og oppmuntrende tilbakemeldinger, uten å ta motet fra en stakkar. Videre må jeg takke informantene mine, som har stilt opp med sine verdifulle betraktninger.

Ikke minst vil jeg takke venner og familie som har heia meg fram når motivasjonen har vært skrantende, og hjulpet til på ulike vis. En særlig takk til Hanne og Erna Synnøve, som har kommet med faglige innspill, oppmuntring og gjennomlesning. Hadde ikke klart meg uten!

Oslo, 30.september, 2022

Marte

Sammendrag

Denne oppgaven drøfter følgende problemstilling: Hva regnes som gode betingelser for effektiv implementering av lean, og er det noen vesentlige forskjeller i betingelser for implementering av lean i offentlig og privat sektor?

En scoping review bestående av både kvalitative eliteintervjuer og ulike tekster danner grunnlaget for å svare på denne problemstillingen. Sentralt i drøftingen er instrumentelle og institusjonelle teorier rundt implementering, og spørsmål rundt om og på hvilken måte lean har blitt «oversatt» eller kontekstualisert fra bruk i privat sektor til å nå være utbredt i offentlig sektor. Oppgaven konkluderer med et sett med forutsetninger for å implementere lean effektivt i begge sektorer, men stiller spørsmål rundt hvorvidt offentlig sektor egner seg til å gjennomføre implementering av lean på en effektiv måte, som skaper endring på alle plan i organisasjonen. Man kan tenke seg at lean bør endres ved bruk i offentlig sektor, heller enn at offentlig sektor skal endre seg for virkelig å kunne nyttiggjøre seg en organisasjonsidé som lean. Til slutt reises spørsmålet om i hvilken grad det har blitt forsket på varigheten av effekten av en lean-implementering i offentlig sektor, ettersom dette er noe kildene ikke belyser.

Abstract

This thesis discusses the following problem: What are considered good conditions for effectively implementing lean, and are there significant differences in the implementation of lean in the public and private sector?

A scoping review consisting of both qualitative elite interviews and different texts form the basis to answer this question. In the center of the discussion are instrumental and institutionalized theories around implementation, and questions concerning whether lean has been translated or contextualized from use in the private sector into being used widely in the public sector. The thesis concludes with a list of preconditions for an effective implementation of lean in both sectors, but asks the question whether the public sector is ready for an effective implementation of lean, that creates change in the whole organization. One could imagine that lean should change when used in the public sector, instead of the public sector having to change to really benefit from an organizational idea like lean. Finally, the question is asked to what degree there have been done investigations into the duration of the effect of a lean implementation in public sector, since none of the sources talk about that.

Innhold

| | |
|--|----|
| Forord..... | 1 |
| Sammendrag | 2 |
| 1. Innledning..... | 5 |
| 2. Teori..... | 6 |
| 2.1 Hva er lean?..... | 7 |
| 2.2 Hva er ikke lean? | 9 |
| 2.3 Offentlige organisasjoner vs. private | 10 |
| 2.4 Hva er implementering?..... | 12 |
| 2.4.1 Instrumentelt perspektiv på implementering..... | 12 |
| 2.4.2 Institusjonelt perspektiv på implementering..... | 13 |
| 2.4.3 Dekontekstualisering og kontekstualisering | 15 |
| 3. Metode | 15 |
| 3.1 Etske refleksjoner og retningslinjer..... | 16 |
| 3.2 Det kvalitative intervjuet..... | 18 |
| 3.3 Utvalg av informanter og intervjusituasjonen | 19 |
| 3.4 Etterarbeid og analyse av intervjuer | 22 |
| 3.5 Scoping review | 22 |
| 3.6 Beskrivelse av søk..... | 23 |
| 3.7 Analysestrategi..... | 24 |
| 3.8 Validitet og reliabilitet | 25 |
| 3.9 Litteratormatrise | 26 |
| 4. Tematisk oversikt over resultater | 28 |
| 4.1. Utforskning og forberedelse..... | 28 |
| 4.1.1 Ledelsesforankring | 29 |
| 4.1.2 Involvering av ansatte | 31 |
| 4.1.3 Omstillingsvillighet hos ansatte..... | 32 |
| 4.1.4. Utforming av mål..... | 34 |
| 4.1.5 Oppsummering..... | 37 |
| 4.2 Planlegging og anskaffelse av ressurser | 38 |
| 4.2.1 Kompetanse..... | 38 |
| 4.2.2 Verktøykassa | 39 |
| 4.2.3 Prioritering av ressurser | 41 |
| 4.2.4 Oppsummering..... | 43 |
| 4.3 Implementering og operasjonalisering | 44 |
| 4.3.1 Implementeringsfasen..... | 44 |

| | |
|--|----|
| 4.3.2 Verdikjeden | 45 |
| 4.3.3 Oppsummering..... | 46 |
| 4.4 Full implementering | 46 |
| 4.4.1 Forankring i rutiner og styringsdokumenter | 46 |
| 4.4.2 Organisasjonskultur..... | 47 |
| 4.4.3 Oppsummering..... | 48 |
| 5. Diskusjon | 49 |
| 5.1. Hva regnes som gode betingelser for effektiv implementering av lean? | 49 |
| 5.2. Er det noen vesentlige forskjeller i betingelser for implementering av lean i offentlig og privat sektor? | 52 |
| 6. Konklusjon..... | 55 |
| Referanser | 57 |

1. Innledning

Mange ansatte og ledere både i offentlige og private organisasjoner i Norge, vil ha vært borti begrepet «Lean» i løpet av sin yrkeskarriere. Lean er et konsept for forbedringsarbeid som har sitt opphav i privat sektor og fra vareproduksjon. Ofte er forbedringsarbeidet ledet av innleide konsulenter, eller av ansatte som har vært på kurs. Nå kan man møte på organisasjoner der lean-tenkningen preger organisasjonen, både innen vareproduksjon og tjenesteytende instanser, som for eksempel barnevern eller Skatteetaten. Offentlig sektor blir møtt med stadig større krav til effektivisering og krav om å gjøre samme jobb med trangere vilkår (Pedersen & Huniche, 2011). Det er også et stadig større fokus på kundetilfredshet og en del sektorer har i økende grad konkurranse fra private tilbydere av tjenester. Dette kan vi se i for eksempel utdanningssektoren og i helsevesenet. Man kan knapt være borti en offentlig tjeneste i dag, uten å bli bedt om å gi tilbakemelding om i hvilken grad man var fornøyd som «kunde». Dette viser at tilfredshet hos brukere av offentlige tjenester, som ofte ikke har noe alternativ til de tjenestene som tilbys, er noe tjenestene tilsynelatende er opptatt av. Man kan si at det er en dreining mot at offentlige organisasjoner ligner mer og mer på private organisasjoner, noe som kanskje også kan forklare noe av utbredelsen av lean-metodikk i offentlig sektor. Etter hvert som det stilles krav om effektivisering og bevissthet rundt kundetilfredshet, vil det muligens bli mer relevant å ta i bruk metoder og verktøy som tradisjonelt har vært utviklet for privat sektor. Men hvordan fungerer det egentlig å overføre en prosessorientert arbeidsmåte utviklet for privat sektor til det offentlige, og hvilke forutsetninger må i så fall ligge til grunn for at den skal bli vellykket? Dette er noe jeg vil se nærmere på i denne oppgaven.

Man kan beskrive lean som en metode, en arbeidsform eller en filosofi. Noen behandler lean som et sett med verktøy som gir en ramme for å analysere egen arbeidsmåte i en organisasjon og se på hvordan man kan jobbe mer effektivt. Ved å strømlinjeforme produksjonsprosesser hos Toyota, økte fabrikkene kundetilfredshet og effektiviteten i produksjonen. Nå implementeres lean i alle mulige organisasjoner, fra DNB til Jotun til kommunale barneverntjenester.

Denne masteroppgaven vil altså forsøke å belyse implementering av lean og hvilke betingelser som bør være til stede for å effektivt implementere lean. Jeg vil videre se på om

det er ulike betingelser i offentlig og privat sektor for implementering av lean. Dette vil gjøres gjennom å foreta en scoping review. Denne metoden vil forklares nærmere i metodekapittelet, men kort sagt vil det si at jeg vil gjøre en analyse av tekster og intervjuer, som kan hjelpe meg med å svare på problemstillingen. Dette vil gi et bredt bilde av utfordringer og likheter i hvordan Lean implementeres og opprettholdes som metode i den daglige driften i private og offentlige organisasjoner, og gi grunnlag for å svare på oppgavens overordnede problemstilling: *Hva regnes som gode betingelser for effektiv implementering av lean, og er det noen vesentlige forskjeller i betingelser for implementering av lean i offentlig og privat sektor?*

For å legge grunnlaget for diskusjonen av dette spørsmålet vil jeg redegjøre for det teoretiske grunnlaget for oppgaven, deretter vil jeg greie ut om hvilke forskningsmetoder jeg har tatt i bruk for å innhente data. Før jeg går over til diskusjonsdelen av oppgaven vil jeg lage en tematisk oversikt over kildene i min scoping review for å organisere og klargjøre funn. Til sist vil jeg konkludere og forsøksvis svare på spørsmålene som danner grunnlaget for oppgaven, og komme med noen refleksjoner rundt hva som kunne være interessant videre forskning.

2. Teori

I denne delen vil jeg gjennom å gjøre rede for det teoretiske fundamentet for oppgaven, danne grunnlaget for hvordan jeg har gått fram for å finne svar på oppgavens problemstilling. Først vil jeg redegjøre for hva lean er, og hva det ikke er. Jeg vil også klargjøre synspunkter på ulikheter mellom offentlige og private organisasjoner, som vil være viktig for den videre forståelsen av det som kommer fram i kildene som danner grunnlaget for å svare på problemstillingen. Jeg vil videre legge fram ulike teorier knyttet til implementering, ettersom dette er sentralt for diskusjonsdelen av oppgaven.

2.1 Hva er lean?

Ettersom denne oppgaven konsentrerer seg mye rundt lean som arbeidsmetode, fenomen og filosofi, vil jeg i de neste to avsnittene redegjøre for hva lean er og hva lean ikke er. Det finnes mange kilder som omhandler temaet lean fra ulike synspunkter. Jeg har valgt å trekke fram noen av dem, som vil klargjøre hovedtrekkene ved lean.

Ved årtusenskiftet ble det en trend i organisasjonsfaget å se på de verdiskapende prosessene i organisasjoner (Røvik, 2007). Det vil si de prosessene som gir en output til kunder eller tjenestemottakere av en organisasjon. De verdiskapende prosessene i en organisasjon går gjerne på tvers av avdelinger og dermed horisontalt i en organisasjon. Tradisjonelt har man sett på hvordan organisasjonsutviklingen skal skje vertikalt i et hierarki. En mer prosessbasert organisering har et større kundefokus og er opptatt av kontinuerlig forbedring av de verdiskapende prosessene i organisasjoner. Lean er en metode for å prosessorientere organisasjoner.

Det finnes ulike forløpere til det man nå kjenner som lean-produksjon eller lean-tenkning. Inspirasjon til utviklingen av lean kan man finne hos Taylors standardisering av produksjon seint på 1800-tallet og i Henry Fords fokus på flyt i produksjonen på Ford-fabrikk på tidlig 1900-tallet (Hessing, u.å.). Ved Toyotas fabrikk i Japan ble Toyota Production System (TPS) utviklet etter inspirasjon fra blant annet Fords fabrikk. Et av de viktigste fokuspunktene i denne måten å produsere på, var å unngå «muda», som kan oversettes til «sløsing» på norsk. Med «muda» forstås deler av produksjonsprosessen som er overflødige og som ikke skaper verdi for kunden (Womack & Jones, 2003). Ulike former for sløseri kan være feil som må rettes opp, overproduksjon av varer som hopper seg opp på lager, at deler av produksjonsprosessen ikke er nødvendige, flytting av ansatte eller varer som ikke er nødvendig, ansatte som venter på at andre deler av produksjonene skal utføre sine oppgaver slik at de kan fortsette arbeidet, eller varer og tjenester som kunden ikke ønsker eller trenger (Womack & Jones, 2003, s. 15) Ifølge Womack og Jones (2003) er lean-tenkning motgiften mot sløseri. Det er et hjelpemiddel for å sikre at hver del av en produksjonsprosess har en verdi og at man sikrer at man møter kundens behov og ønsker. I lean-tenkning måles ikke verdi ut ifra hva sjefer i et selskap eller de ansatte vurderer det som. Det er kunden som definerer hva som har verdi (Womack & Jones, 2003).

Lean har blitt populært og har fått stor utbredelse, noe som også gjør at det finnes mange definisjoner og versjoner av hva det er. Rolfsen (2014) har identifisert fire tilnærminger til Lean: Lean som organisasjonstrend, som ledelsesfilosofi, som et sett av prinsipper eller som et sett praksiser.

Lean som organisasjonstrend: Rolfsen (2014) beskriver at slike trender ofte har likhetstrekk med religiøsitet, både i tekster og i møteformer, blant annet ved at noen forfekter at lean er den eneste rette veien å gå. En fellesnevner for lean er «målet om å skape en mer effektiv drift» (Rolfsen, 2014, s. 41), men som organisasjonstrend kan virkemidlene for å nå dette målet variere ut fra markedet. Å forstå lean som en trend hjelper oss til å forstå hvorfor det har fått stor utbredelse, men gir også en pekepinn på hvorfor retorikken ikke alltid treffer med virkeligheten der ute (Rolfsen, 2014).

Lean som ledelsesfilosofi: Lean blir ofte framstilt som en filosofi for å løse problemer i organisasjoner (Rolfsen, 2014). Denne filosofien handler om å skape verdi for kunden og å eliminere flaskehalser og sløsing. En annen viktig del av filosofien er å drive med kontinuerlig forbedring av produksjonsprosesser i en organisasjon. Rolfsen (2014) beskriver at en kritikk av denne filosofien er at den blir for generell og omhandler områder som alle organisasjoner ønsker å fokusere på.

Lean som prinsipper: Rolfsen (2014) viser til at Womack & Jones (1996) definerer lean-tenkning som «en kontinuerlig enighet mellom alle virksomheter som deler en verdikjede for et produkt til korrekt spesifisering av verdien av produktet sett fra sluttkundens ståsted, fjerne all sløsing fra verdikjeden, og utføre de handlingene som gjør at verdier skapes i en kontinuerlig strøm mot kunden» (Womack & Jones, 1996 i Rolfsen, 2014, s. 43). Denne definisjonen gir så grobunn for en rekke prinsipper som viser hva lean betyr i praksis. Disse prinsippene handler om verdi for kunden, flyt i produksjonsprosesser som skaper verdi for kunden med identifisering av flaskehalser og kontinuerlig forbedring (Rolfsen, 2014).

Lean som praksis: Ifølge Rolfsen (2014) finner man lean-praksis tydeligst i industriell produksjon. Lean-praksis kan deles inn i det som er relatert til leverandører, det som handler om kunder eller interne prosesser, og det operasjonelle. Et velkjent begrep innen lean er Just-in-time (JIT), som handler om å få flyt i verdistrømmen gjennom å fjerne flaskehalser

eller deler av prosessen, for at prosessene skal være nærere knyttet sammen (Rolfsen, 2014). Dette var kjennetegnet ved Toyotas produksjonsmåte, som handlet om å produsere det man trengte til de ulike prosessene uten å ha store lagre av deler, som ventet på å bli brukt. Dette frigjorde kapital, og feil og mangler ved delene kunne plukkes opp før man hadde brukt store ressurser på å produsere dem.

Standardisering av arbeidet er et annet kjennetegn ved lean-praksis (Rolfsen, 2014). I dette ligger det at man utarbeider prosedyrer, som skal sikre at arbeidet utføres på en god måte uavhengig av hvem som gjør det. Prosedyrene underbygger Just-in-time, fordi de skal hindre at det skjer feil.

Et siste kjennetegn ved lean-praksis er kontinuerlig forbedring (Rolfsen, 2014). Dette dreier seg om at man stadig jobber med å finne og forbedre områder der flyt i verdikjeden forhindres eller treneres. Dette kan gjøres på ulike måter i ulike organisasjoner, ved hjelp av ulike verktøy.

Med hensyn til lean som praksis, uttrykker Rolfsen (2014) at dette perspektivet gir et godt utgangspunkt for å innføre lean, men at disse praksisene er best egnet for industriell produksjon. Det kreves altså et oversettelsesarbeid når lean skal innføres i andre typer organisasjoner.

2.2 Hva er ikke lean?

I «Dette er lean» beskriver Modig og Åhlström (2016) noen utfordringer i forståelsen av hva lean er og hvordan dette kan påvirke hvordan lean brukes i ulike organisasjoner. Dette er interessant å se på, ettersom dette knytter seg direkte til hvordan ulike organisasjoner implementerer lean. Når man skal overføre en arbeidsform, metode eller filosofi fra en sektor til en annen finnes det en fare for at man i overføringen mister det mest essensielle ved det man prøver å iverksette.

Modig og Åhlström (2016) skisserer tre problemer når det gjelder forståelsen av lean og hva dette kan gjøre med hvordan man bruker lean i ulike organisasjoner. Det første problemet de redegjør for er hvordan hvilket abstraksjonsnivå man forstår lean på, vil påvirke hvordan man forstår hva lean er. De argumenterer for at jo lavere abstraksjonsnivå man forstår lean

på, jo vanskeligere er det å overføre lean til ulike organisasjoner. Det vil si at man fokuserer på de metoder og verktøy som ble brukt av Toyota, i stedet for på de overordnede verdiene og tenkemåten lean er tuftet på. Dette kan gjøre at metoden begrenses til organisasjoner som driver med produksjon av varer og hindrer implementering av lean i for eksempel tjenesteytende organisasjoner.

Det andre problemet Modig og Åhlström skisserer er at Lean kan bli et «middel i stedet for et mål» (2016, s.90). Med dette mener de at man i implementeringen av lean fokuserer på metodene og verktøyene man bruker, framfor å se på målet med å iverksette metoden. Dette kan gjøre at man ikke klarer å tilpasse lean til den organisasjonen man jobber i, og at man fokuserer på å bruke verktøy som er typiske, uten at man vurderer om dette er de riktige for at organisasjonen skal nå målene sine.

Det tredje problemet Modig og Åhlström (2016) påpeker er at «alt som er godt blir lean, og alt som er lean blir godt» (Modig og Åhlström, 2016, s. 92). Det de mener her er at når definisjonen på hva lean er, blir for vid, mister det sin mening og alt blir lean. Da kan også svaret på alle utfordringer i en organisasjon bli å innføre lean, noe som ikke alltid er hensiktsmessig.

2.3 Offentlige organisasjoner vs. private

For å kunne svare på oppgavens problemstilling, der lean i offentlig og privat sektor sammenlignes, er det viktig å vite noe om hva som er kjennetegn ved offentlig og privat sektor. Ifølge Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness og Røvik (2015) finnes det noen fundamentale forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner. Dette kommer til uttrykk på særlig to områder. I det offentlige er det flere hensyn som må tas når det kommer til demokratiske og rettsstatlige verdier, samt at offentlige organisasjoner i større grad har et ansvar overfor fellesskapet. I private organisasjoner vil man i større grad hensynta aksjonærer og andre interessenter, framfor borgerne i samfunnet (Christensen et al., 2015). Christensen et al. (2015) beskriver strømninger i organisasjonsteorien som forfekter at det ikke finnes store forskjeller på private og offentlige organisasjoner. Denne typen organisasjonsteori forsøker å finne allmenngyldige innsikter og heller finne likhetstrekk enn å se på hva som skiller offentlige og private organisasjoner. (Christensen et al., 2015). New

Public Management er et eksempel på et forsøk på å overføre organisasjonsmodeller og styringsformer fra det private til det offentlige. De som ønsker å underkommunisere forskjellene mellom private og offentlige organisasjoner, mener at begge sektorer på samme måte er underlagt lovverk og politiske føringer, noe som gjør dem mer like enn forskjellige. Christensen et al. (2015) framholder at det er et skille mellom offentlige og private organisasjoner, men at man i større grad nå enn tidligere kan se hybrider av offentlig og privat sektor, der deler av organisasjoner eller prosjekter er private og andre deler offentlige. De hevder at skillet mellom offentlig og privat sektor «er mer et kontinuum enn en dikotomi» (Christensen et al., 2015, s. 16). Det vil si at man for eksempel kan se grader av privatisering av en organisasjon, mer enn at det er et skarpt skille mellom det offentlige og det private. Likevel kan man se at offentlige organisasjoner klart skiller seg fra private. Christensen et al. (2015) skisserer tre områder der offentlige organisasjoner skiller seg fra private. De offentlige organisasjonene er deler av samfunnets politiske organisasjon. Dette kan være staten, regionale, lokale eller overnasjonale myndigheter, som muliggjør at andre deler av samfunnet fungerer på en god måte (Christensen et al., 2015). Videre har offentlige organisasjoner som regel en folkevalgt ledelse eller er underlagt en ledelse som har et folkevalgt organs støtte. Det er altså folkevalgte og med dette folket som basis for ledernes autoritet (Christensen et al., 2015). Alle offentlige organisasjoner styres gjennom et lov- og regelverk, og har delegert myndighet fra politisk valgte representanter.

Det siste aspektet ved offentlige organisasjoner, som Christensen et. al (2015) trekker fram er at offentlige organisasjoner er multifunksjonelle. Med dette mener de at de skal «ivareta delvis motstridende hensyn, som politisk styring, kontroll, representasjon og deltakelse fra berørte parter, medbestemmelse fra ansatte, lydhørhet overfor brukere, åpenhet, offentlighet og innsyn i beslutningsprosessene, forutsigbarhet, likebehandling, upartiskhet, nøytralitet, tjenestekvalitet, faglig uavhengighet og kostnadseffektivitet.» (Christensen et al, 2015, s. 19). Dette er hensyn som kan være både motstridende og kompliserte å innfri, noe som har ført til at man innfører reformer, som for eksempel New Public Management. Christensen et al. (2015) argumenterer for at den spenningen ulike hensyn og organisasjonsmåter skaper, også gir et mulighetsrom for handling og fleksibilitet. Så er spørsmålet hvorvidt dette handlingsrommet og fleksibiliteten utnyttes når man skal drive organisasjonsutvikling ved hjelp av lean.

2.4 Hva er implementering?

Opgavens problemstilling handler om implementering av lean. Men hva er så implementering? Christensen et al. (2015) beskriver implementering som «reisen» en organisasjonsteori eller -oppskrift tar inn i en organisasjon, og denne reisen har ofte ingen klar begynnelse eller slutt. De beskriver det videre slik: «Den begynner likevel med at noen i organisasjonen, ofte ledelsen, blir oppmerksom på og begeistres for en oppskrift. Dersom denne også ser ut til å passe som en mulig løsning i forbindelse med lokale problemdefinisjoner i organisasjonen, øker sannsynligheten for at den vil bli forsøkt iverksatt» (Christensen et al., 2015, s. 91). Man kan se på implementering fra ulike perspektiver. I det videre vil jeg ta på for meg to ulike perspektiver på implementering, som jeg tenker er relevante for å svare på oppgavens problemstilling: det instrumentelle og det institusjonelle.

2.4.1 Instrumentelt perspektiv på implementering

Det instrumentelle perspektivet ser på organisasjoner som «et redskap eller verktøy som står til disposisjon for lederne» (Christensen et al., 2015, s. 13). Det er strukturen i organisasjonen som gjør at man kan nå ulike mål og som begrenser individenes handlingsrom. Fra et instrumentelt ståsted kan implementering deles inn i ulike faser. The center for effective services (CES) deler implementering inn i fire faser (Centre for Effective Services, 2022). Disse fasene er: 1) Utforskning og forberedelse, 2) Planlegging og anskaffelse av ressurser, 3) Implementering og operasjonalisering, og 4) Full implementering. CES trekker fram ulike elementer som disse fasene innebærer og som er avgjørende for å få til en implementeringsprosess. I første fase vil det være viktig å identifisere hva man skal implementere og hvorfor, og hvilket behov som skal møtes eller problem som skal løses. Man bør finne personer som kan drive endringer, og her er lederskap viktig (Centre for Effective Services, 2022). I andre del av implementeringen legger man grunnlaget for en effektiv implementering, ved at man skaffer ressurser og velger ut hvem som skal være ansvarlige for ulike deler av prosessen. Heri ligger også å skaffe de ansvarlige nødvendig kunnskap eller hyre inn folk som kan fasilitere implementeringen. I denne fasen vil man også

se på hva som hemmer og fremmer implementeringsprosessen (Centre for Effective Services, 2022). I del tre av implementeringsprosessen iverksettes planen man har laget i fase 2. Ofte vil det være store forventninger til at implementeringen skal gå raskt og at man skal se resultater fortore enn det som er realistisk. Å realitetsorientere de involverte, for å holde motivasjonen oppe, vil være viktig i denne fasen. Det er også viktig å revidere og oppdatere planen ut ifra endringer i omgivelsene (Centre for Effective Services, 2022). I fjerde og siste fase av implementeringsprosessen vil, ifølge CES, det man har forsøkt å implementere være operasjonalisert og integrert. Man vil i denne fasen se at den implementerte arbeidsmåten blir brukt gjennomgående i organisasjonen og vil opprettholdes av strukturer og ressurser. Man vil lære av hvordan prosessen har gått, evaluere måloppnåelse og kontinuerlig forbedre hvordan man tar i bruk det man har implementert (Centre for Effective Services, 2022). CES skiller ikke mellom implementering i offentlige eller private organisasjoner i sin redegjørelse av de ulike implementeringsfasene. Av dette kan man forstå at de vurderer at fasene er ganske generelle og kan gjelde for ulike typer organisasjoner. Jeg vil bruke CES' faser i implementeringsprosessen som rammeverk i min tematiske oversikt over funn gjort i intervjuene og tekstene valgt ut til denne oppgaven, for å skape struktur gjennomgangen av funn. Jeg vil likevel bringe inn et annet perspektiv på implementering, som ikke er like oppskriftsmessig, nemlig det institusjonelle perspektivet.

2.4.2 Institusjonelt perspektiv på implementering

Nå har vi sett på en instrumentell forståelse av implementering, som gir en oppskriftslignende beskrivelse av skrittene i en implementeringsprosess. Dette bringer oss videre til det institusjonelle perspektivet på implementering. Det institusjonelle perspektivet går ut på at organisasjoner, i tillegg til å ha sin formelle struktur, har «egne institusjonelle regler, verdier og normer som har en selvstendig innflytelse på beslutningsatferden, og som ikke på en enkel og uproblematisk måte kan endres av ledere» (Christensen et al., 2015, s.14). Det er tre klare skillelinjer mellom det instrumentelle og institusjonelle perspektivet. I et instrumentelt perspektiv er det føringer for hva som er akseptabelt å gjøre og hvilke mål man er gitt av ledelsen som er det gjeldende. Man velger virkemidler ut ifra hva som vurderes som beste måte for å nå disse målene. I et institusjonelt perspektiv vil man handle ut ifra hva man tenker er passende i den konteksten man er i, og målene utvikles innad i organisasjonen (Christensen et al., 2015). Innen den institusjonelle forståelsen finner vi

kulturperspektivet og myteperspektivet. Kulturperspektivet handler om at det i en organisasjon vokser fram normer, identitet og verdier, som gradvis gir føringer for hvilke mål man setter seg. Disse er altså ikke gitt av for eksempel ledelse, slik som i en instrumentell forståelse (Christensen et al., 2015). Det kan være vanskelig å observere hva som er kulturen i en organisasjon, men dette kan vise seg i for eksempel fysiske og visuelle symboler, ved å snakke med folk i organisasjonen eller hvordan organisasjonen profilerer seg utad (Christensen et al., 2015). Typisk for en lean-kultur kan man si er gule lapper og flytskjemaer på veggene, som vil vise at man arbeider etter en lean-tenkning og muligens også forsterke implementeringsprosessen ved at man opprettholder identiteten som en «lean-organisasjon», både innad og utad.

Myteperspektivet er en annen del av den institusjonelle forståelsen. Christensen et al. (2015) forklarer det slik: «Mens kulturperspektivet fokuserer på verdier og normer som har grodd fram over lang tid internt i organisasjonen, er myteperspektiver mer opptatt av verdier i omgivelsene, og som er mer skiftende» (Christensen et al., 2015, s.75). Mytene er altså skapt i omgivelsene rundt organisasjoner, og kan endres raskt. Organisasjonsteorier kan i noen tilfeller få et motepreg, der organisasjoner «smykker seg» med at de tar i bruk ulike teorier, som for eksempel lean, for å få legitimitet i samfunnet. Man tilpasser da kanskje problemet til løsningen, i stedet for å finne den beste metoden for å løse et problem (Christensen et al., 2015). Myter kan også bli rasjonaliserte. Christensen et al. (2015) beskriver rasjonaliserte myter som en «ikke-vitenskapelig basert tro på at en organisasjonsoppskrift er begrunnet vitenskapelig og rasjonelt» (Christensen et al., 2015, s. 77). Slik sett opprettholdes myten om at visse organisasjonsidéer er av det gode, uten at dette nødvendigvis er sant i ethvert tilfelle.

I den videre analysen og diskusjonen vil jeg plassere min forståelse av implementering et sted imellom de to perspektivene på implementering, og jeg vil trekke inn de to perspektivene for å svare på problemstillingen. Jeg vurderer det slik at det er viktig å ha med bredden i forståelsen av hva implementering er, for å gjøre en fullgod analyse av hva som er gode forutsetninger for implementering av lean og om disse forutsetningene er ulike i privat og offentlig sektor.

2.4.3 Dekontekstualisering og kontekstualisering

Ettersom lean har sitt opphav i vareproduksjon og privat sektor, men nå i utstrakt grad benyttes i offentlig sektor, er det relevant å trekke fram teorier som handler om hvordan man «oversetter» en teori fra en kontekst til å bli brukt i en annen kontekst. Mange av kildene som redegjøres for senere i oppgaven, trekker fram ulike utfordringer knyttet til mulige mangler ved dette oversettelsesarbeidet i overføring av lean fra privat til offentlig sektor. Røvik (2007) kaller det oversettelsesarbeidet som gjøres når organisasjonsidéer tas ut av en kontekst eller organisasjon, for å kunne brukes i andre typer organisasjoner eller kontekster, for «dekontekstualisering» (Røvik, 2007, s. 260). Slike idéer kan av og til tas ut av en sammenheng, uten at man helt vet i hvilke sammenhenger de skal brukes videre. Når så idéene og praksisene skal brukes i ulike typer organisasjoner, kreves det en «kontekstualisering» (Røvik, 2007, s. 260). Det vil si at organisasjonsidéene tilpasses den sammenhengen de skal implementeres i. Ifølge Røvik er ofte de som dekontekstualiserer en organisasjonsidé de samme som kontekstualiserer den. Dette kan man også se med lean, som ble utviklet som idé fra Toyotas bilproduksjon, og nå brukes i et bredt spekter av organisasjoner. Selv om opplæring i implementering av lean muligens er rimelig standardisert, blir det opp til den ansvarlige for implementering av lean ved en arbeidsplass å kontekstualisere lean-praksiser, slik at de blir relevante for den konteksten de skal fungere i. Dette vil naturlig nok gjøre at det finnes mange ulike versjoner av lean der ute.

3. Metode

Ordet metode betyr opprinnelig «veien til målet» (Kvale & Brinkmann, 2017, s.140). Før man kan velge veien, må man ha klart for seg hva målet er, slik at man finner den rette veien eller de beste metodene for å finne svar på det som er et forskningsprosjekts problemstilling. Denne delen av oppgaven vil handle om metodene brukt for å finne svar på oppgavens problemstilling. Jeg har valgt å bruke en metode kalt «scoping review», som vil bli nærmere redegjort for. Kildene brukt i denne oppgaven er en blanding av tekster og semistrukturerte kvalitative eliteintervjuer, som sammen tjener til å belyse oppgavens tema. Å jobbe med tekst og intervjuer krever ulike metodiske tilnærminger, slik jeg vil vise i dette kapittelet. Jeg

vil både forklare hva som kjennetegner kvalitative forskningsintervjuer og hva som gjør at jeg kaller det «eliteintervjuer» i avsnittene som kommer.

Til grunn for kvalitativ forskning ligger etiske retningslinjer, som er viktige å overholde for å beskytte deltakerne i forskningsprosjektet og forskningens integritet, slik at informantene ikke opplever å ha blitt utnyttet og forskningens resultater innfrir krav til vitenskapelig kvalitet. Jeg vil derfor først i dette kapitlet redegjøre for sentrale forskningsetiske prinsipper og hvordan kvalitative intervjuer kan gjennomføres på en god og etisk forsvarlig måte. Hvordan jeg har ivaretatt de forskningsetiske prinsippene i forbindelse med intervjuene vil også være en del av dette kapitlet. Jeg vil redegjøre for hvordan jeg har gjort et utvalg av tekster brukt i min scoping review, og de utvalgte tekstene presenteres i «Litteraturmatriksen», som gir et sammendrag av tekstenes innhold og metodiske grunnlag.

Videre vil jeg vise hvordan jeg har gått fram for å analysere funnene jeg har gjort i intervjuene og i tekstene jeg har brukt i oppgaven, slik at leseren kan få innblikk i hvordan jeg har funnet fram til det som vil hjelpe meg å svare på oppgavens tema og problemstilling.

3.1 Etiske refleksjoner og retningslinjer

I all type forskning der man bruker informanter og intervjuer er det ulike etiske forholdsregler man bør ta, for å ivareta informanten. Dette har også vært et viktig bakteppe for denne oppgavens informasjonsinnhenting, og jeg vil derfor kort redegjøre for dette. Kvale og Brinkmann (2017) nevner fire sentrale områder som inngår i forskeres etiske retningslinjer. Dette er: informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle. Disse områdene inngår i etiske retningslinjer, men krever også refleksjon og etisk kompetanse hos den som skal utøve forskningen. Hvilken kontekst forskeren opererer i er avgjørende for hvordan man skal forholde seg til de etiske retningslinjene (Kvale & Brinkmann, 2017). Når det gjelder informert samtykke, fordrer dette at intervjuobjektet har informasjon om formålet for undersøkelsen, hvordan den skal utføres og eventuelle risikoer knyttet til å delta. Samtykket skal være både frivillig og informert. Intervjuobjektene bør også få informasjon om hvordan opplysningene de gir blir oppbevart og ivaretatt. I noen tilfeller kan det være nødvendig å innhente samtykke fra foresatte eller overordnet ved vedkommendes arbeidsplass. Dette ble ikke vurdert som nødvendig i dette tilfellet.

Konfidensialitet eller fortrolighet handler om «hvilken informasjon som bør være tilgjengelig for hvem» (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 106). Man bør gjøre det klart før en intervjusituasjon hvem som skal ha tilgang til informasjonen og på hvilken måte innholdet i intervjuet skal gjengis i for eksempel en masteroppgave. Det bør også klargjøres hvordan opplysninger skal oppbevares og behandles, og det er viktig at intervjuobjektet vet om dette før de gir sitt samtykke til å delta.

Kvale og Brinkmann (2017) skriver følgende om mulige konsekvenser av kvalitative undersøkelser: «Man bør forholde seg til konsekvensene av en kvalitativ undersøkelse både med hensyn til den mulige skade den kan påføre deltakerne, og de fordeler de kan forventes å få ved å delta i undersøkelsen» (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 107). I en intervjusituasjon, der intervjueren lytter interessert og aktivt, kan det være lett å si mer enn man hadde tenkt og utlevere seg selv eller andre. Dette er noe intervjueren/forskeren må være klar over og reflektere over i etterkant av et forskningsintervju, og forvalte på en etisk forsvarlig måte. Nyttens av det som kommer fram i intervjuet bør veie tyngre enn belastningen på deltakeren (Kvale & Brinkmann, 2017).

Når det gjelder forskerens rolle framhever Kvale og Brinkmann (2017) at forskerens integritet er «avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger som treffes i kvalitativ forskning» (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 108). I dette ligger egenskaper og holdninger hos forskeren, som henger sammen med forskerens moral og empati. Det stilles også krav til at det vitenskapelige innholdet i forskningen har høy kvalitet og at funn presenteres nøyaktig med gjennomsiktighet når det kommer til hvordan man har kommet fram til konklusjoner (Kvale & Brinkmann, 2017). Det er også viktig at forskeren er bevisst eventuelle bindinger hun kan ha til deltakerne i forskningsprosjektet, som kan påvirke hennes uavhengighet og nøytralitet når det gjelder tolkning av funn. Den kvalitative forskeren skal altså balansere rollen som empatisk lyttende og involvert i sitt eget forskningsprosjekt, samtidig som hensynet til nøytralitet og kvalitet skal ivaretas. Deltakere i forskningen skal ikke føle at de utleverer seg i for stor grad eller blir misbrukt i forskningens navn (Kvale & Brinkmann, 2017). Et annet aspekt man bør være bevisst på som forsker, er maktforholdet mellom intervjuer og intervjuobjekt. Her vil vanligvis forskeren være den med definisjonsmakt i situasjonen. I dette prosjektet er det brukt eliteinformanter, noe som betyr at de kan regnes som eksperter på sitt område og deres posisjon og kunnskap kan gjøre at

maktforholdet mellom forsker og informant utjevnes (Kvale & Brinkmann, 2017). For å ivareta de ulike forskningsetiske hensynene vil det være viktig hva slags utvalg av informanter som gjøres og hvordan intervjusituasjonen foregår. Hvordan jeg utførte dette i mitt prosjekt vil jeg beskrive under overskriften «Utvalg av informanter og intervjusituasjonen».

3.2 Det kvalitative intervjuet

I arbeidet med informanter har jeg brukt semistrukturert kvalitativt intervju for å få fram de ulike eliteinformantenes synspunkter på temaer knyttet til problemstillingen. Jeg vil derfor redegjøre for denne metoden nærmere, men først vil jeg klargjøre hva jeg mener når jeg kaller intervjuobjektene eliteinformanter.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2017) foregår eliteintervjuer med «personer som er ledere eller eksperter og vanligvis har stillinger med stor makt» (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 175). Informantene som ble forespurt å være med i dette forskningsprosjektet kan sies å være eksperter på sitt felt, noe som krever at intervjueren har god kunnskap om temaet for intervjuet, slik at man kan føre samtalen og komme med relevante oppfølgingsspørsmål. I dette tilfellet hadde jeg jobbet med lean sammen med to av informantene, og kunne derfor knytte spørsmål opp til konkrete eksempler. Det at jeg i tillegg til å ha lest faglitteratur om temaet, er sertifisert lean-navigatør med erfaring fra implementering av lean på egen arbeidsplass, gjorde det enklere å komme med spontane relevante oppfølgingsspørsmål, som var med på å utvide temaene informantene snakket om. Som nevnt vil forsker og informant kunne oppleve en asymmetri i maktforholdet, der forskeren vil ha mer makt i situasjonen. Dette vil ikke gjøre seg gjeldende i samme grad når man bruker eliteinformanter, ettersom de i utgangspunktet har en posisjon innen feltet de skal belyse.

I arbeidet med informanter har jeg som nevnt brukt semistrukturert kvalitativt intervju som metode. Dette er en metode med fokus på å få informanten til å snakke fritt og utfyllende om gjeldende tema, samtidig som det holdes en viss struktur av intervjueren ved at intervjueren leder informanten inn på de temaer som er relevante for formålet. Det er altså ikke et intervju som følger et spørreskjema, men det er heller ikke en helt åpen samtale (Kvale & Brinkmann, 2017). Man kan bruke kvantitativ metode i samfunnsvitenskapelig

forskning. Da foretar man standardiserte intervjuer i større skala, slik at man kan få kvantifiserbare resultater. Dette ble ikke vurdert som det mest nyttige i besvarelsen av denne oppgaven, ettersom jeg ønsket dybdekunnskap fra noen eksperter på lean-området. Det finnes ulike typer kvalitative intervjuer, som tjener ulike formål. De fleste av dem er intervjuer utført ansikt til ansikt, der også den non-verbale kommunikasjonen spiller inn, samt konteksten intervjuet utføres i (Kvale & Brinkmann, 2017). En viktig del av et kvalitativt intervju er samspillet mellom intervjuer og informant. Dette gjør at man bør tenke igjennom hva slags intervjuform man ønsker før man gjennomfører intervjuet, men at man er fleksibel i intervjusituasjonen. I denne sammenheng har intervjuene hatt en form som kan ligne på et narrativt intervju, der fokus har vært på å få fram informantens fortelling og refleksjoner rundt gjeldende tema (Kvale & Brinkmann, 2017). Samtidig var det rom for å ha en mer konfronterende stil, ettersom mine informanter var eliteinformanter, som har mye kunnskap om temaet og også antakelig vil være komfortable med en mer konfronterende linje, som kan bringe fram nye perspektiver og få dem til å reflektere utenfor det de hadde tenkt ut på forhånd. En egenskap ved eliteinformanter er at de er vant til å snakke om temaet de blir spurt om, og derfor kan ha klargjorte meninger eller fraser eller når det gjelder sin ekspertise (Kvale & Brinkmann, 2017).

3.3 Utvalg av informanter og intervjusituasjonen

Som nevnt har jeg, for å svare på oppgavens problemstilling, i tillegg til å bruke et utvalg tekster, utført semistrukturerte kvalitative individuelle intervjuer med tre informanter med til dels ulik kompetanse og erfaringsbakgrunn. Grunnen til at jeg ville supplere det skriftlige materialet brukt i oppgaven med intervjuer, er at jeg ønsket å sammenligne det tekstene sier med det informantene sier. Informantene jobber med implementering av lean nå og i Norge. Jeg vurderte det som interessant å få perspektiver fra nåtiden, ettersom noen av tekstene er basert på erfaringer noe tilbake i tid. Det å gjennomføre intervjuer ga også muligheten til å peile spørsmålene direkte inn på temaet for oppgaven.

Før intervjuene ble gjennomført, ble det gjort et forarbeid for å sikre at intervjusituasjonen ble gjort innenfor etisk forsvarlige rammer og slik at informantene kunne bidra på mest mulig relevant måte. Som en ramme for alle intervjuene var det laget en kort intervjuguide

med åpne spørsmål. Jeg hadde også notert meg mulige oppfølgingsspørsmål, for å strukturere intervjuet slik at informantene kunne gi sine synspunkter når det gjaldt følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan kan lean implementeres på en mest mulig effektiv måte?
- Hvilke forskjeller og likheter finnes i hvordan lean implementeres i henholdsvis offentlige og private organisasjoner?
- Hvilke forutsetninger er vesentlige for implementering av lean?

Jeg ønsket å bruke informanter som hadde bred erfaring når det gjelder implementering av lean, slik at de kunne komme med betraktninger på et mer overordnet nivå, dette for at de kunne gi interessante perspektiver opp mot problemstillingen. Dette var grunnen til at jeg valgte noen få eliteinformanter framfor å gå bredere ut med flere informanter med mer begrenset erfaring.

Informantene ble først kontaktet per mail eller sms, og fikk deretter tilsendt et samtykkeskjema med informasjon om meg som student, tema for oppgaven, hvordan intervjuene ville bli gjennomført, hvordan informasjonen de ga ville bli behandlet og hvilken institusjon studiet ble gjennomført ved. Informantene samtykket ved å svare på mailen og det ble avtalt treff for å gjennomføre intervjuene. Ved intervjuenes oppstart ble noe av informasjonen gjentatt. De fikk også informasjon om at intervjuene ville være anonyme, altså at ikke deres navn eller arbeidsplass ville bli avslørt og at materialet ville slettes etter at arbeidet var gjennomført. Informantene har inngående aktuell kunnskap om temaet lean. Dette gjelder særlig informant 1 og 3. Informantene 1 og 3 har jobbet med implementering av lean i stor skala både i det offentlige og det private gjennom mange år, informant 1 som innleid ressurs og informant 3 både som innleid og intern i tjeneste der vedkommende var ansatt. Informant 2 har vært med på å implementere og følge opp lean i en kommunal tjeneste over noen år, som internt ansatt. Informant 1 og 2 kjente meg fra før, gjennom eget lean-arbeid på en tidligere arbeidsplass. Jeg var kjent med deres kompetanse og at de ville ha mye å bidra med når det gjaldt å belyse oppgavens tema. Informant 3 var ukjent for meg. Informant 1 formidlet kontakt med denne personen.

Intervjuene har vært gjennomført som en samtale mellom intervjuer og intervjuobjekt. Intervjuguiden har tjent som en ramme for å sikre at man er innom relevante temaer. Det

var likevel nødvendig å forberede noe ulike spørsmål til de tre informantene, ettersom de ikke har lik erfaringsbakgrunn. Informant 1 og 3 har noenlunde lik bakgrunn og har arbeidet både i privat og offentlig sektor, noe som gir dem et unikt innblikk og overblikk over hvilke faktorer som hjelper og hindrer implementering i de ulike sektorene. Man må likevel ta med i betraktningen at de lever av implementering av lean og at de dermed kan ha en slagside i positiv retning når det gjelder å beskrive lean som en nyttig måte å jobbe med kontinuerlig forbedring på. De har også vært mye inn og ut av organisasjoner der man forsøker å implementere lean, og har kanskje ikke sett om oppdragsgiverne deres klarer å holde lean vedlike over tid etter at oppdraget deres er utført. Videre kan det at de er eliteinformanter bety at de er vant til å snakke om temaet og har forberedt hva de skal si på forhånd for å fremme sine synspunkter (Kvale & Brinkmann, 2017). Dette stilte krav til meg som intervjuer, som også betyr at jeg kunne komme med egne synspunkter og utfordre informantene i større grad enn om de hadde vært andre type informanter.

Informant 2 har kun erfaring med lean fra egen kommunal tjeneste, og snakket ut fra dette. Jeg vurderer henne likevel som en eliteinformant, ettersom hun har hatt ansvaret for lean-arbeidet ved arbeidsplassen gjennom flere år og har lean-sertifisering. Hennes arbeidsforhold er ikke knyttet til lean-arbeidet, og hun kan dermed muligens være mer fristilt i måten hun analyserer virkningen av lean.

Informantene ble intervjuet hver for seg på forskjellige dager og steder, i nærheten av deres arbeidsplasser. Intervjuene ble tatt opp anonymisert på lydfil, samtidig som jeg tok notater. Intervjusettingen var uformell og lignet mer på en samtale enn et intervju. Samtalen ble likevel ledet av meg, og bar dermed preg av å være et semistrukturert intervju. Jeg hadde fokus på å stille åpne spørsmål, innledet med spørreord som «Hvordan?», «Hva?», «Hvem?», «Hvorfor?» eller setninger for å fremme refleksjon hos intervjuobjektet, som for eksempel «Har du gjort deg noen tanker om..?». Oppfølgende spørsmål til det intervjuobjektet sa eller spørsmål som hadde en innledning knyttet til oppgavens tema var også viktig for å lede intervjuobjektet inn på temaet, uten å legge føringer for det som ble sagt. For å sikre en riktig forståelse av det som ble sagt, stilte jeg avklarende spørsmål eller gjentok det som ble sagt, for at intervjuobjektet eventuelt kunne korrigere. Det at to av informantene var kjent for jeg fra før, var med på å skape en god stemning og gjorde det enkelt å komme inn i en samtale med god flyt. Dette var likevel noe jeg måtte være bevisst

på, med tanke på rolleforståelse i situasjonen og tolkning av det som ble sagt. Jeg var ikke der som en venn, men likevel en empatisk lyttende person hvis funksjon var å tilrettelegge for å få nyttig og god informasjon knyttet opp til oppgavens tema. Jeg opplevde i det store og hele at det var en fordel å ha kjennskap til de to intervjuobjektene fra før, ettersom dette ga rom for åpenhet og tillit i intervjusituasjonen.

3.4 Etterarbeid og analyse av intervjuer

Å gjennomføre intervjuene er kun en del av arbeidet med å jobbe med kvalitative intervjuer. Etter planlegging og gjennomføring av intervjuene, skal de analyseres, slik at relevante deler kan plukkes ut for å bidra til svar på problemstillingen. De gjennomførte intervjuene ble oppbevart på lydfil på telefonen. I etterkant ble lydfilene hørt igjennom to ganger, mens ytterligere notater ble tatt. Samtalene ble ikke transkribert i sin helhet, ettersom det var flere deler av samtalen som ikke ble vurdert som relevante, men jeg noterte store deler av samtalen for å kunne trekke ut sitater som var egnet til å belyse oppgavens tema. Etter at samtalene var dokumentert skriftlig, ble innholdet gått igjennom og fargekodet for å systematisere funnene og sortere dem tematisk. Det har ikke vært nødvendig å stille oppklarende spørsmål etter intervjuene ettersom alle informantene svarte utfyllende, tydelig og forståelig på spørsmålene som ble stilt.

3.5 Scoping review

I denne oppgaven vil det gjennomføres en «scoping review» for å svare på oppgavens problemstilling. Ifølge Peters et al. (2015) gjennomføres slike analyser for å se på forskningsfunn på et felt, eller identifisere og anbefale områder der det er behov for videre forskning. Scoping review skiller seg fra en systematisk gjennomgang av et forskningsfelt, blant annet ved at man ikke tar stilling til kvaliteten på de inkluderte kildene, men kun gir et overblikk over empirien innenfor et felt (Peters et al., 2015). Målet med en scoping review er å gi et overblikk over kunnskapsstatus på et felt, uavhengig av metoden brukt i forskningen. Slik Peters et al. (2015) beskriver det, er det første som må være på plass ved utførelsen av en scoping review å finne en beskrivende tittel, som er konkret og forståelig for leseren.

Deretter må bakgrunnen for at man gjennomfører en slik analyse redegjøres for. Hvilke artikler, rapporter eller informanter man inkluderer i en scoping review avhenger av i hvilken grad kilden svarer på eller er relevant for den problemstillingen man skal svare på i et slikt arbeid (Peters et al., 2015). Hvordan man finner fram til kildene skal beskrives i detalj gjennom skildring av hvordan man gjør ulike steg i søk etter kilder relevante for oppgaven. Inkludert i en slik redegjørelse skal være hvilke språk man søker på og innen hvilken tidsramme, med tilhørende begrunnelse for de valgene man gjør (Peters et al., 2016).

Arksey og O'Malley (2005) beskriver de fem hovedstadiene i en scoping review på følgende måte:

1. Identifisere et forskningsspørsmål
2. Identifisere relevante studier
3. Utvelgelse av materiale
4. Systematisering av data
5. Samle, sammenfatte og rapportere resultater

(Arksey & O'Malley, s. 22, 2005)

3.6 Beskrivelse av søk

Jeg vil nå gå over til å beskrive hvordan jeg valgte ut de tekstene som utgjør litteraturdelen av min scoping review. Dette for å vise hvordan jeg fant fram til relevante tekster og hvilke inklusjonskriterier jeg hadde, altså hvilke krav stilte jeg til tekstene jeg valgte å analysere.

For å finne tekster som kunne svare på oppgavens problemstilling gjorde jeg ulike søk på nettet. Jeg søkte først og fremst på Google scholar. Jeg lette etter tekster som diskuterte implementering av lean i offentlig sektor, eller tekster som sammenlignet implementering av lean i offentlig og privat sektor. Jeg var ikke opptatt av hvorvidt tekstene var på engelsk eller norske eller hvor i verden de var hentet fra. Jeg så på det som en fordel at tekstene var valgt fra ulike steder i verden, selv om dette ikke var en del av inklusjonskriteriene. Etersom lean i utgangspunktet kommer fra og er utviklet for privat sektor, antok jeg at tekster som diskuterte eventuelle utfordringer med implementering av lean i offentlig sektor, ville trekke inn implementering av lean i privat sektor til sammenligning. Videre ønsket jeg tekster som

ikke var altfor langt tilbake i tid, og ønsket tekster som hadde eksempler fra etter år 2000, for at de skulle ha relevans for nåtiden.

Flere av søkene jeg gjorde fikk mange resultater, og etter å ha lest abstrakter av tekster, ble det klart at utvalget ble for stort og for lite relevant. Etter å ha forsøkt ulike formuleringer i søkefeltet og drøftet ulike tilnærminger med veileder, fant jeg en søketekst som ga et interessant utvalg av tekster. Dette søket var «lean in public sector vs private sector». Dette ga også mange tusen treff, der treffene så ut til å være mindre og mindre relevante utover på listen. Etersom oppgaven har et begrenset omfang, både i tid og størrelse, ble det nødvendig å begrense antallet tekster til et fåtall, som likevel kunne gi grunnlag for en relevant diskusjon. Ved gjennomgang av overskriftene og abstrakter av de første treffene, plukket jeg ut ni tekster som så ut til å treffe problemstillingen på en god måte, ettersom de tematiserte implementering av lean. Disse tekstene ble nøye gjennomlest og referanselister gjennomgått, for å se om det fantes interessante tekster der. Noen av de utplukkede artiklene refererte til hverandre, noe som sa meg at dette var relevante artikler å ha med i utvalget, ettersom de tematiserte det samme, men med ulike tematiske og metodiske innfallsvinkler. Ved nærmere gjennomlesning av tekstene, var det seks av tekstene som var interessante for problemstillingen og som det ble gjort en videre analyse av. Tre ble forkastet, fordi de ikke svarte på problemstillingen. De seks utvalgte tekstene er gjengitt i litteraturmatrisen under.

3.7 Analysestrategi

For å systematisere funnene gjort i tekster og intervjuer var det nødvendig å bruke en struktur for å organisere interessante funn og gjøre en grundig analyse av disse. For å analysere tekster og intervjuer ble det brukt koding som analyseverktøy. Først ble intervjuene lyttet til flere ganger og det ble tatt grundige notater, slik beskrevet over. På samme måte ble tekstene gjennomlest flere ganger, mens interessante deler av teksten ble markert. Det begynte da å utmerke seg ulike tematiske kategorier, som ble ansett som relevante opp mot problemstillingen. Etter dette ble notater og tekster fargekodet ut fra tematiske overskrifter, som så er gjengitt i teksten. Etter hvert tema er det gjort en

oppsummering, som hjelper når man skal sammenfatte en analyse av funnene for igjen å kunne svare på problemstillingen.

Bakteppet for min analyse er en hermeneutisk meningsfortolkning. Hermeneutikken er basert på at man forsøker å forstå tekster, det være seg samfunnsvitenskapelige tekster eller notater fra kvalitative intervjuer, i en sirkulær prosess. Denne sirkulære prosessen går ut på at man ut fra en forforståelse for helheten i en tekst ser på delene i teksten. Deretter forsøker man å forstå delene, for så å få ny forståelse for helheten (Kvale & Brinkmann, 2017). Dette er prosessen jeg har brukt i min tolkning av intervjuer og tekster som innbefattes i min scoping review. Jeg har hatt en overordnet forståelse av intervjuene og tekstene etter å ha gjennomgått dem. Deretter gikk jeg inn og så på detaljene i tekstene og notatene, som etter dette har gitt meg en ny forståelse av tematikken, noe som vil hjelpe meg i min videre analyse.

3.8 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er begreper som handler om forskningens troverdighet; dens pålitelighet og gyldighet (Kvale & Brinkmann, 2017). Om et forskningsprosjekt innfrir forventninger om reliabilitet handler om hvorvidt andre forskere kan få samme resultat om de forsker på det samme. Når det gjelder intervjuer, handler det om hvorvidt intervjuobjektet ville gitt samme svar om en annen forsker hadde stilt samme spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2017). Dette er et spørsmål det er vanskelig å svare på. Når det gjelder informanter til denne oppgaven, må det tas høyde for at det var trekk ved situasjonen som påvirket intervjusituasjonen. To av informantene var kjent med meg fra før, noe som kan ha påvirket måten de svarte på spørsmål på. Selv om jeg var bevisst dette, og forsøkte å holde småpratene adskilt fra selve intervjuet, kan det ha spilt inn på hva og hvordan informantene svarte. Det at to av informantene lever av implementering av lean og dermed kan være i noen grad avhengige av at lean framstilles i et fordelaktig lys, kan også påvirke svarenes reliabilitet. Samtidig er informantene å regne som eksperter på feltet, noe som styrker deres troverdighet og gir større grunn til å vektlegge det de sier. Det at intervjuene ble gjennomført uavhengig av hverandre, gjorde at de ikke påvirket hverandre i hvordan de

svarte og antakelig kom med relativt uavhengige og faglig funderte svare. Dette styrker reliabiliteten i informasjonen som kom fram i intervjuene.

Når det gjelder tekstene som er valgt ut er alle unntatt en av dem forskningsartikler som man kan anta har fulgt de samme forskningsetiske prinsippene som det kreves av denne oppgaven. Samtidig er det en fare for at man drar med seg eventuell manglende reliabilitet ved å stole blindt på at man har med troverdig forskning å gjøre.

En av trekkene ved en scoping review er at man kan bruke ulike type tekster og kilder for å belyse et tema eller problemstilling, uten at disse nødvendigvis må være forskningsartikler. Jeg ser likevel at mange av kildene sier mye av det samme om implementering av lean i offentlig og privat sektor, noe som kan styrke oppgavens reliabilitet.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2017) finnes det ulike forståelser av validitet. De sammenfatter at et valid argument er et argument som er «fornuftig, velfundert, berettiget, sterkt og overbevisende» og en valid metode vil si at den er «egnet til å undersøke det den skal undersøke» (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 276). Slik jeg ser det er kombinasjonen av å bruke informanter og tekster noe som styrker dette prosjektets validitet og relevans. Informantene svarer i nåtid og jobber i Norge, mens tekstene er hentet fra ulike deler av verden og fra ulike årstall. Ved å sammenfatte og analysere funn fra tekster og intervjuer, danner det seg et bilde som kan gi nyttige svar på problemstillingen med relevans for mulig videre forskning, noe som indikerer at prosjektet kan sies å ha en grad av validitet. Likevel er dette et begrenset forskningsprosjekt i både tid og omfang, noe som gjør at dette på ingen måte kan gi et utfyllende bilde av hva svaret på problemstillingen kan være. Det kan likevel gi en retning eller pekepinn på hvor andre kan undersøke videre. Dette er også noe av formålet med å utføre en scoping review.

3.9 Litteratormatrise

Den følgende matrisen gir et overblikk og en sammenfatning av de tekstene som er valgt ut for videre analyse:

| Tittel, forfatter(e), publikasjonsår, sted | Studiens/tekstens hensikt | Metode og utvalg (om relevant) | Resultat og konklusjoner |
|---|--|---|--|
| “Applying lean production to the public sector”. Nina Bhatia & John Drew, 2006, London | Diskutere hvordan lean i offentlig sektor kan møte kundenes behov uten at kostnadene blir for store | | Lean kan være med å kutte kostnader i offentlig sektor, men produksjonsaspektet kan utløse kynisme hos offentlig ansatte. |
| “Determinants of lean success and failure in the Danish public sector. A negotiated order perspective”, Esben Rahbek Gjerdrum Pedersen & Mahad Huniche, 2011, Danmark | Undersøke forutsetning for implementering av lean i dansk offentlig sektor. | Basert på intervjuer med 29 ledere og ansatte i dansk offentlig sektor, som har vært involvert i planlegging og implementering av lean. | Artikkelen konkluderer med fire faktorer som forfatterne mener er viktige for leanimplementering i offentlig sektor; mål og verdier, kompleksitet og viktighet, maktbalanse, og ressurser og evner. |
| “Lean and Six Sigma practices in the public sector: a review”, Bryan Rodgers & Jiju Antony, 2019, Edinburgh | Utføre en kritisk analyse av utgivelser som handler om metoder for kontinuerlig forbedring, som lean, for å identifisere temaer og mangler og gi et grunnlag for videre forskning. | Systematisk litteraturstudie av 121 tekster utgitt mellom 2000 og 2017. | Funn som tyder på at innføring av lean i offentlig sektor ofte er sporadisk og ustrukturert, manglende felles forståelse for hva lean er og mangler i lederskap og strategiutvikling, samt et overfokus på lean-verktøyene |
| «Learning to walk before we try to run: adapting lean for the public sector”, Zoe Radnor & Paul Walley, 2010. | Artikkelen vurderer om organisasjoner i offentlig sektor ser på lean som et sett med verktøy og teknikker, uten å ta inn den underliggende filosofien eller prinsippene. | | Forfatterne advarer mot å implementere lean kun med fokus på verktøy og teknikker, fordi dette kan være forbedring «bygget på sand», om man ikke jobber med underliggende forhold, som for eksempel organisasjonskultur. |
| «New Development: What are the Challenges in Transferring Lean Thinking to Government?», Eric A. Scosone, 2008. | Artikkelen diskuterer mulig utfordringer ved å implementere lean i offentlig sektor på grunn av lovmessige begrensninger, og interne forhold ved | Artikkelen bruker implementering av lean i Grand Rapids, USA, for å underbygge diskusjonen. | Lovmessige begrensninger og konflikter mellom hva ledelsen og de ansatte vil, kan hindre implementering av lean eller gjøre det mer |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | organisasjonen som forfatteren mener ikke tas inn i lean-tenkningen. | | kostbart enn man i utgangspunktet tenkte. |
| “Wider applications for Lean An examination of the fundamental principles within public sector organisations”, Nicola Bateman, Peter Hines & Peter Davidson, 2013. | Ønsker å evaluere om de fundamentale prinsippene og verktøyene i lean er riktige å bruke i offentlige organisasjoner. | For å illustrere utfordringer ved implementering av lean i offentlig sektor, bruker forfatterne eksempler fra implementering av lean i en seksjon av Forsvaret i Storbritannia. | Lean-prinsippene knyttet til verdi, sløsing, flyt og kundens etterspørsel («pull») kan brukes i offentlig sektor, men de må tilpasses. Særlig «pull» må tilpasses offentlig sektor. Forfatterne foreslår hvordan dette kan gjøres. |

4. Tematisk oversikt over resultater

I denne delen av oppgaven vil jeg sammenfatte funn gjort i utvalgte tekster og gjennomførte intervjuer under tematiske overskrifter. Dette er gjort for å systematisere det jeg har funnet når det gjelder kjennetegn ved effektiv implementering av lean i ulike deler av implementeringsprosessen, i både offentlig og privat sektor. Jeg vil som nevnt bruke de fire fasene i implementering beskrevet av CES (Centre for Effective Services, 2022) for å systematisere funnene, men vil også trekke inn det institusjonelle perspektivet. Oppgaven handler om forutsetninger for implementering av lean, og det vurderes derfor som hensiktsmessig å bruke både den instrumentelle og institusjonelle forståelsesrammen i analysen av funnene.

4.1. Utforsking og forberedelse

For at en organisasjon skal komme til at de ønsker å implementere lean er det nødvendig at det er noen som vurderer dette som hensiktsmessig og at man ved en slik implementering vil tilfredsstillende et behov eller løse et eller flere problemer. Vi skal nå se på hvordan kildene og informantene har vurdert denne første delen av implementeringsprosessen.

4.1.1 Ledelsesforankring

Jeg vil påstå at enhver gjennomgripende endring i en organisasjon krever at ledelsen tar en klar avgjørelse om hva som skal endres, hvorfor og med hvilke midler. Det er ledelsen, på et eller annet nivå, som beslutter at en lean-implementering skal iverksettes i en organisasjon. Vi skal i det videre se på sentrale utsagn og utdrag fra kildene når det gjelder ledelsesforankring.

Både informant 1, 2 og 3 framholder ledelsesforankring som et viktig premiss for å få til en god implementering av lean. Informant 3 sier for eksempel:

«Jeg pleier å si at kontinuerlig forbedring må drives av ledere, og leve hos medarbeidere».

Det er lederne engasjement, kunnskap og interesse som gjør at medarbeiderne engasjeres til å være med på implementeringsprosessen. Informant 3 er opptatt av at det må være et systematisk fokus på å arbeide med kontinuerlig forbedring, og at dette er noe lederne systematiserer gjennom å bruke verktøyene som lean tilbyr.

Også informant 1 presiserer at man er helt avhengig av ledere i implementering av lean. Det er lederne som er døråpnere, og som legitimerer arbeidet som legges ned i en implementeringsprosess. Hun sier om lederes involvering at:

«Det at det (leanprosessen) er medarbeiderdrevet betyr ikke at medarbeiderne skal slippes løs. Det betyr at man(lederne) skal følge opp og være vel så delaktig.»

Hun sier videre at det kan være ting ved organisasjonen som bare lederne har innsikt i, som kan legge begrensninger på hva man kan endre på, som gjør at ledere må inn og styre leanprosessen. Det framholdes likevel som viktig at lederne ikke prøver å detaljstyre eller blander seg inn i kartleggingsprosessen ved å be om innsyn i hvilke medarbeidere som sier hva. For at ledelsen skal kunne lede en slik prosess må de selv ha motivasjonen og kompetansen til å holde tak i implementeringsprosessen. Informant 2 beskriver det slik ved egen arbeidsplass:

«Jeg opplevde jo at ledelsen vår på det tidspunktet var der at dette gjør vi, vi backer hverandre på det, alle tok utdannelsen, var liksom der da».

Bhatia og Drew (2006) beskriver hvordan noe av grunnlaget for lean-tankegangen er å analysere verdistrømmer ut fra kundens perspektiv. De uttrykker at det er et problem at

ledere i offentlige tjenester ofte ikke har det som trengs av kunnskap og erfaring for å analysere og forbedre slike prosesser:

«...public-sector managers sometimes lack the skills, experience, and mind-set to take this approach” (Bhatia & Drew, 2006).

Dette kan føre til at man analyserer og forbedrer prosesser i en del av organisasjonen, der man også kan spare penger, men at organisasjonen som helhet ikke forbedres. Om lederne i en organisasjon ikke klarer å vurdere organisasjonen som helhet, og gå bort fra å tenke i siloer, er det lite sannsynlig at medarbeidere vil klare det, ifølge Bhatia og Drew (2006).

Pedersen og Huniche (2011) baserer sin artikkel på intervjuer med offentlig ansatte, både ledere og medarbeidere, som har erfaring med implementering av lean. De skriver at deres intervjuobjekter er opptatt av viktigheten av at ledere, og særlig mellomledere er aktive og støttende til leanimplementeringen. De skriver som følger:

«It does not help anything if a top manager says, “we have to do this” unless there is someone in the middle who clings to it, who is interested in it, and reads about it” (Pedersen & Huniche, 2011, s. 412).

Som nevnt under redegjørelsen for forskjeller mellom private og offentlige organisasjoner, er offentlige organisasjoner i større grad knyttet til et hierarki der politisk styring og lovverk i stor grad legger føringer for hvordan offentlige organisasjoner drives. Rodgers og Antony (2019) trekker fram hvordan dette påvirker en implementering av lean i offentlig sektor spesielt, selv om det også påvirker privat sektor:

«...it is not only the leadership of the department or function in the public sector which will impact on the success or otherwise of a culture of CI(continuous improvement), but also the leadership of the national or local elected members” (Rodgers & Antony, 2019, s. 449).

De trekker altså fram at manglende involvering og støtte fra de overordnede organene vil kunne vanskeliggjøre en implementering av lean.

4.1.2 Involvering av ansatte

Lean er drevet av ansatte og ledelse sammen, og for å få til en implementering er det å involvere nøkkelpersoner og uformelle ledere viktig for å få med seg organisasjonen som helhet.

Informant 1 sier følgende om tilgang på ressurser i form av nøkkelpersoner i det private versus det offentlige ved implementering av lean:

«Lettere i det private å få tilgang til de menneskene jeg egentlig må ha med meg. I det offentlige er det ofte sånn «disse to menneskene har tid»».

Hun forklarer at det er de uformelle lederne i en organisasjon, og de som har den rette kompetansen, som kan få med seg de andre i en omstillingsfase i en organisasjon. Hun sier videre at man i det offentlige ofte er opptatt av å bruke færrest mulig ressurser i form av folk, fordi de har så mye å gjøre. Hun mener at for å få til en vellykket implementering er det bedre å bruke mye ressurser og kortere tid, noe de private ofte er flinkere til å framskaffe.

Rodgers og Antony (2019) nevner at det i offentlig sektor er tegn til manglende involvering av ansatte, selv om det er en kjent sak at ansattmedvirkning er svært viktig i endringsprosesser og kontinuerlig forbedring. De sier følgende:

“There is evidence of initiatives being implemented without the involvement of staff who deliver the services which are being reviewed despite the stated importance of their involvement” (Rodgers & Antony, 2019, s. 448).

Noe av det som kan ligge under en slik manglende involvering, ifølge dem, er at en forbedring av verdistrømmer i en organisasjon kan medføre endringer i arbeidsoppgaver og føre til at ansatte kan bli overflødige eller få en travlere hverdag, samtidig er man avhengig av å ha de ansatte med på prosessen for å identifisere sløsing og rom for forbedring:

«The clear challenge then is there is evidence of negative impact on staff through work intensification but a clear need to involve staff in any CI initiative to separate value and waste and improve service provided” (Rodgers & Antony, 2019 s. 448).

4.1.3 Omstillingsvillighet hos ansatte

Både i offentlig og privat sektor blir de ansatte utsatt for endringer i arbeidsmåte og organisering med jevne eller ujevne mellomrom. Ofte kan slike nye metoder eller endringer føles som «keiserens nye klær» eller med andre ord «same shit, different wrapping», altså mer av det samme, presentert på en ny måte. For at lean skal fungere er man avhengig av å ha de ansatte med på laget, ettersom de er en essensiell del av å innføre kontinuerlig forbedring i en organisasjon. Selv om det er viktig at en implementering av lean er ledelsesforankret, må man altså få de ansatte med seg.

Informant 1 sier om omstillingsvillighet følgende:

«Vært mye mye høyere i det private. Det handler om at det er lettere å bli kvitt ansatte i det private. I det offentlige starter det veldig ofte med motstand. I det private er de mer åpne for at de får bistand da, hjelp til å gjøre noe. I det private er det lettere å tenke at du driver med opplæring og driver med kurs og gjør folk i stand til å gjøre dette selv i framtiden. I det offentlige opplever jeg ofte at folk er sånn: «vi må ha hjelp, vi må ha hjelp, vi må ha hjelp», også sier jeg at dette greier dere jo snart selv.»

På spørsmål om hva hun tenker er grunnen til denne forskjellen, sier hun at man ikke har vært så vant til endringsprosesser i det offentlige og har blitt mer bedagelige, og at det at det ofte ikke er konkurranse i markedet kan bli en sovepute. I det private kan det være bonusordninger og andre belønninger for gode resultater, men det er også en større risiko for å miste jobben. Tryggheten i jobben, kombinert med få belønningsordninger og lite fleksibilitet i lønssystemet, kan altså gjøre det vanskeligere å drive endringsarbeid i form av lean i offentlig sektor.

Informant 2 snakker om hvor skeptiske de ansatte i hennes organisasjon var til konsulenten som kom og skulle fasilitere lean-implementeringen. Særlig produksjonsaspektet var vanskelig å ta inn i begynnelsen, i en tjenesteytende organisasjon med fokus på å hjelpe mennesker i krise. Hun forteller at konsulenten «dyssa veldig ned produksjonstanken bak. Ofte der skepsisen kommer».

Informant 3 sier han tror det er forskjell på hvor endringsvillige ansatte i privat og offentlig sektor er, på grunn av et fenomen han kaller «burning platform», som han forklarer slik:

«I en privat virksomhet tror jeg man i mye større grad vil kjenne på triggerpunktene. Triggere kan være at salget faller, lønnsomheten svikter, kostnadene er for høye. Og umiddelbart så får man opplevelsen av at det det brenner, man får umiddelbart et større engasjement for å fikse problemet...Når det er sagt...gradvis så har det jo vært et økende fokus på også effektivisering i offentlig sektor, så man kanskje begynner å nærme seg på et vis».

Han sier han håper man også får en økt bevissthet rundt hvordan man utnytter ressurser og at man ønsker å bli mer effektive i offentlig sektor også.

Bhatia og Drew(2006) skriver om hvordan lean, både konseptet og språket knyttet til det, kan føre til kynisme hos offentlig ansatte, ettersom det har sitt opphav i vareproduksjon. De skriver følgende:

“Not surprisingly, the concept and language of lean, rooted as they are in manufacturing, spark cynicism among many civil servants. Some feel that their priority should be matters of policy, not operations; others resent the notion that they are somehow part of a production line” (Bhatia & Drew, 2006).

De offentlig ansatte lederne kan videre tenke at uten motiver som innebærer profitt, er det ingen grunn til å implementere lean. De skriver videre at et av hovedtrekkene ved en lean-organisasjon er at den evner å forbedre seg selv hele tiden og ta tak i problemer. Her mener de også at offentlige organisasjoner har et dårligere utgangspunkt, ved at det er store forskjeller i de ansattes ferdigheter og satte måter å tenke på. De skriver videre:

“In a lean system, the surface-and-solve dynamic works in much the same way as lowered water levels expose sandbars in a river. For ships to navigate it without running aground the sandbars must be dredged and the cycle repeated continually (...) Many organizations keep their "water levels" high and deal with problems only if they break the surface”.

De snakker videre om at det at det er så stor spredning i kompetansen til offentlig ansatte, gjør det vanskelig å løse problemer. De mener også at det kan være pinlig for ledere i offentlige organisasjoner å ta tak i problemer som ligger under overflaten, og at dette er til hinder for at man adresserer de virkelige problemene, slik lean som metode jo er opptatt av.

Et mulig hinder for å få ansatte med i en lean-implementering kan være at ved en effektivisering av produksjon av varer og tjenester, vil noen ansatte kunne bli overflødige.

Dette gjelder særlig i en situasjon der organisasjonen ikke er i vekst. Dette kan gjelde i både private og offentlige organisasjoner. Bateman, Hines og Davidson (2013) skriver om dette:

«The motivation for waste removal in a non-growth environment can be an issue for many organisations seeking to pursue a lean ideal, as many lean transformations result in personnel reduction. In a growth situation these excess people can be redeployed for new business, whereas personnel in non-growth organisations inevitably become concerned about their job security and so participation in lean events becomes unappealing” (Bateman, Hines & Davidson, 2013, s. 563).

4.1.4. Utforming av mål

Et av de viktigste aspektene ved implementering av lean er å lage gode mål for de ulike endringsprosessene man går inn i. Målene skal si noe om hvor man ønsker å være når gapet mellom nåværende situasjon og ønsket situasjon er tettet.

Informant 1 forteller om at private og offentlige sektor kan være ulike i hvordan de formulerer mål:

«Det har vært større forskjell fordi det private har vært mer opptatt av... bunnlinjen, så når man har gått inn for å forbedre prosjekter har man vært flinkere til å se på den faktiske gevinsten. Flinkere til å sette gode kvantitative mål og flinkere til å følge opp. I det offentlige vært sett mer på andre faktorer, at det er viktigere at folk er motiverte og kommer på jobb».

Hun sier videre at hun tror dette vil bli mer likt med tiden og at man vil ønske å se gevinster av slike prosesser også i det offentlige, og at måten man jobber på vil ligne mer på hverandre.

Informant 3 snakker også om at han tror offentlig og privat sektor vil bli likere på hvordan de måler måloppnåelse i prosesser som lean, på grunn av at offentlige utgifter vil øke og oljeinntekter minke. Per i dag sier han likevel følgende om forskjellen på de private og offentlige organisasjonene:

«Er veldig iøynefallende at man i det private er langt mer opptatt av å se bunnlinjeeffekter, man er mer resultatorientert. Det er mer fokus på produktivitet, på altså inntekter, kostnader, lønnsomhet og man er flinkere til å måle og følge opp den type indikatorer. (I det

offentlige) ikke samme fokuset og ambisjonen om å drive effektivitetsutvikling. Er litt kulturforskjeller rundt det, kan vi si.»

Han sier videre at det er en større opplevelse av at man forvalter sine egne penger i det private og prestasjonskulturen er mer framtrødende. Han sier imidlertid at dette kan dyrkes fram i det offentlige også, men at det er mer krevende. Han framhever at man i en implementering av lean må kjenne en virksomhets kultur og verdier godt, slik at man forstår hva som skaper verdi i de ulike virksomhetene.

Et av hovedformålene med implementering av lean er økt kundetilfredshet. Så hvem er kunden i offentlig sektor? I det private, særlig i svært konkurranseutsatte virksomheter, vil kunden gå et annet sted om hun ikke er fornøyd. Ifølge Bhatia og Drew (2006) gjør dette en forskjell når det gjelder motivasjon for iverksetting av lean i offentlig sektor. De framholder at:

“Customers of the government -job seekers or patients for example- usually have no choice of provider. The demands of the customer, who may never even appear in the office, rarely come into focus” (Bahtia og Drew, 2006, s. 2).

Det er altså ikke konkurranse mellom tilbydere av tjenester på samme måte i offentlig sektor, som i privat, og kundefokuset blir ifølge dem svakere. Hensynet til de ansatte og tilbyder av tjenester blir i større grad målet for forbedring, heller enn kundetilfredshet.

Informant 1 snakker om noe av det samme. Hun sier at:

«Vanskelig å vite hvem kunden er i det offentlige.»

Hun nevner som eksempel barnevernet, der kunden kan være barnet, foreldrene, fosterhjem eller myndighetene, som påser om man overholder lovkrav. Hun nevner også at det er lite konkurranse om offentlige tjenester, som ikke gjør at det er rift om kundene. Om det private sier hun:

«Kanskje vært flinkere til å se på kundene, altså hvilke kunder har vi? Handler om at konkurransen ofte kan være større i det private enn det offentlige.»

Hun sier videre at i det private har de vært flinkere til å «segmentere kundene og velge seg en kundebase». Her nevner hun flyselskapet SAS som eksempel, som har valgt seg businessfolk som sin kundebase og retter derfor fokuset mot deres tilfredsstillelse.

Scorsone (2008) er også opptatt av at det er vanskeligere å vite hvem kunden er i offentlig sektor enn i privat sektor, og at dette har implikasjoner for hvordan man setter mål for leanimplementering:

“Businesses have the choice of whether they serve certain market segments—a large portion of business literature is about determining which consumers are the most profitable. Government, however, serves all the people. The government ‘customer’ is not simply the end user of government services but can be conceived of as important first principles; the processes concerned directly with how decisions are made and how individuals are treated” (Scorsone, 2008, s. 61).

Videre skriver Scorsone om at organisasjonens overordnede mål vil være svært forskjellig i offentlig og privat sektor, noe som påvirker på hvilken måte lean kan implementeres:

“Businesses operate with a single goal or metric. While intermediate goals may exist, such as market share maximization or sales maximization, profitability is the critical metric of success or failure. This ability to focus on a single metric allows for the aggressive adoption and implementation of Lean strategy. Government operates in a very different institutional framework. The value stream does not end with an easily measured or completely unambiguous set of outputs that can be articulated by end consumers in the way conceived of by Lean thinkers. Part of the context facing public managers and elected officials is the set of laws they must operate under which to a large extent constitute the ‘goals’ of the organization” (Scorsone, 2008, s. 61).

Videre snakker Scorsone (2008) om hvordan vurdering av hva som utgjør verdi for kunden er mer komplisert i det offentlige enn i privat sektor. Det er flere interessenter i produkter offentlige instanser tilbyr enn det er i det private, noe som gjør det vanskeligere å analysere verdistrømmen:

«The value stream must account for not only the customer, but the broad spectrum of citizens and interested parties in the outcome of the service—typically it is much broader than in the case of a private sector good or service. The value equation may contain multiple objectives. Efficiency and speed are only part of the value equation in government with an additional and often conflicting aspect being to ensure everyone is accorded certain rights as

a citizen regardless of the cost. Thus, the value equation is much more difficult to understand than in the private sector” (Scorsone, 2008, s. 62).

Han bruker her fengselsvesenet som eksempel, der «kunden» kan være den innsatte, som ikke er frivillig bruker av tjenesten, men som har rettigheter som skal ivaretas. Eller så kan kunden vurderes som borgere utenfor fengselet, som ikke er direkte brukere av tjenesten, men som nyter godt av den ved å bli beskyttet fra kriminelle (Scorsone, 2008).

Også Bateman, Hines og Davidson (2013) har funnet det samme når det gjelder identifisering av verdi for «kunden» i offentlig sektor. De har sett på hvordan lean ble implementert i en del av det britiske forsvaret. Her kan man forstå kunden som det overordnede militære organet, men i siste instans er det skattebetalerne som er «kunden». For å sette gode mål for lean-prosesser må man altså ta inn at det kan være flere interessenter i verdistrømsanalysen, og at dette er særlig framtreddende i offentlig sektor:

“The concept of value holds true in the public sector but needs to be considered broadly to include the wide variety of stakeholders and what they value” (Bateman, Hines & Davidson, 2013, s. 562).

4.1.5 Oppsummering

Jeg vil nå gi en kort oppsummering av hvordan kildene ser på hva som er gode betingelser for implementering av lean, og forskjeller når det gjelder dette i privat og offentlig sektor. Når det gjelder forankring i ledelsen, er dette noe de fleste kildene trekker fram som essensielt ved en oppstart av implementering av lean, for at den skal bli effektiv. Dette gjelder ledere på alle plan i organisasjonen. De skal fungere som døråpnere, pådrivere og få med seg de ansatte. Det er også avgjørende at ledelsen er med på å frigjøre ressursene som kreves for å starte opp en slik implementering, og at ledelsen har den kompetansen som trengs for å kunne drive en slik implementering framover. Videre er det viktig at man setter tydelige mål for hva man ønsker å få ut av lean-prosessen, noe som innebærer fokus på kundetilfredshet. Videre er ansattinvolvering viktig i enhver endringsprosess. Dette fordrer at de ansatte ser nytten i de endringene som skal skje og føler de har reell innflytelse. Da er det viktig at den eller de som skal fasilitere lean-implementeringen har kjennskap til kulturen i organisasjonen, være seg om denne er ekstern eller intern.

Når det gjelder vesentlige forskjeller i implementering av lean i privat og offentlig sektor ser det ut til at noe av terminologien knyttet til lean kan være vanskelig når man skal få med seg de ansatte i offentlig sektor. Ord som effektivisering kan gi dårlige assosiasjoner i tjenesteytende yrker, og få de ansatte til å sette seg på bakbeina. Kildene viser til at insentiver som større grad av belønning, lønnsfleksibilitet og redsel for å miste jobben kan fremme endringsvillighet hos ansatte i privat sektor, noe som kan gjøre en lean-implementering mer effektiv. Det at privat sektor er mer konkurranseutsatt kan også bidra til at de ansatte i større grad føler at de har noe å vinne på å omstille seg og effektivisere, samt å møte kundens behov.

Når det gjelder ledere i offentlig sektor blir det pekt på at de ikke har nødvendig kompetanse til å drive med den type endring lean krever. De er ikke like vant til rask omstilling som de er i privat sektor. Det framheves også at det er større variasjon i kompetanse og erfaring i offentlig sektor, noe som gjør det vanskelig å adressere de virkelige problemene og implementeringen kan bli mer overfladisk.

Flere av kildene framholder at privat sektor er bedre på å sette kvantifiserbare mål, som har et klart kundefokus. Dette kan være vanskelig å gjøre i offentlig sektor, ettersom det kan være uklart hvem som er kunden, og det blir derfor vanskeligere å sette klare mål for lean-prosessen.

4.2 Planlegging og anskaffelse av ressurser

Etter den forberedende fasen av implementeringen, der man har bestemt at man skal implementere lean og hva som skal være målet, er det nødvendig å gjøre noen konkrete grep for å gjøre organisasjonen i stand til å igangsette en slik implementering. Her skal vi se hva kildene sier om ulike deler av denne prosessen.

4.2.1 Kompetanse

Informant 1 er opptatt av viktigheten av å gjøre de ansatte i stand til å gjøre det som kreves av dem i en implementeringsprosess. Hun tenker det er avgjørende å få inn kompetanse utenfra for å fasilitere en implementering. Hun sier følgende:

«Jeg tror kanskje det private har vært flinkere på å tenke at de trenger fasilitatorer, at det offentlige er mer sånn «nå har vi vært på kurs, nå fikser vi dette selv».»

Hun uttrykker at dette fort kan gå galt, på grunn av roller man har innad i organisasjonen. Det kan være lettere for noen utenfra å ta tak i problemstillinger, fordi man ikke har relasjoner i organisasjonen og ikke har en forutinntatt holdning til hva som er løsningen på problemet.

Dette støttes av informant 2. Hennes tjeneste hadde en innleid konsulent ved oppstart av lean-implementering, noe hun tenker var avgjørende for å kunne sette tjenesten i stand til å videreføre arbeidet over tid. Tjenesten sikrer at nyansatte får innføring i hva lean er ved ansettelse, slik at kunnskapen spres til hele tjenesten. Hun reflekterer over at en utfordring ved implementering er at det kan bli for personavhengig, og spør seg:

«Er det (lean) da egentlig implementert?»

4.2.2 Verktøykassa

Alle de tre informantene uttrykker at de bruker de samme verktøyene ved implementering og arbeid med lean-prosesser, uavhengig av type organisasjon. Informant 3 uttrykker at han tilpasser eksempler og terminologi til hvilken type tjeneste han arbeider i. Han kommer med følgende uttalelse:

«...interessant å observere at det finnes utallige bøker og foredrag om lean». Han fortsetter med å si at det gjerne er konsulenter som har utviklet ulike versjoner av lean, som for eksempel Lean Sports. Han sier videre: «Hvis du ser på innholdet er den grunnleggende verktøykassa den samme.»

Dette er i tråd med det informant 1 sier: *«Jeg bruker alltid A3»*. Det hun mener med A3 her, er en plan for lean-arbeidet. Det er et A3-ark med sju bokser, som består av en nåtidsbeskrivelse, problembeskrivelse med ønsket mål, rotårsaksanalyse -altså hva er den egentlige roten til problemet, ønsket tilstand, tiltak, resultater og videre oppfølgingstiltak med plan for hvordan man skal evaluere (Østerberg, 2021).

Informant 2 har kun jobbet i kommunale tjenesteytende organisasjoner, hun hadde likevel noen interessante refleksjoner når det gjaldt dette spørsmålet. Hun mente at lean kunne

implementeres på samme måte i ulike type bedrifter. Videre sa hun om sin egen arbeidsplass:

«...veldig opptatt av fag, kanskje har godt av å være opptatt av det strukturelle, hva vi egentlig tilbyr og hvordan få det til å flyte».

Dette kan man forstå som at hun tenker at tjenesteytende organisasjoner kan ha noe å lære av de som jobber mer med ren produksjon av varer, og kanskje vice versa? Hun forteller at i egen organisasjon har det vært et problem av ansatte har fokus på verktøyene og ikke det overordna målet. At de kan komme med påstander som: «det er ikke lean» eller «lean sier...». Hun sier videre at:

«For meg er lean, det blir veldig klisjé, den endringsprosessen som er kontinuerlig da, at man har det som fokus».

Informant 1 var opptatt av at tjenesteytende organisasjoner og de som driver med produksjon, blir mer og mer like hverandre, og en organisasjon kan ta opp i seg begge områdene. Hun brukte som eksempel et byggeprosjekt med konstruksjon av leiligheter der det er service- og næringslokaler i første etasje. Her vil et eventuelt leanarbeid måtte ta hensyn til et komplekst kundegrunnlag, og mange ulike verdistrømmer.

Informant 3 kom med følgende påstand:

«Man vil finne mange paralleller, hvis du ser på lean administrasjon, når det gjelder metodisk tilnærming».

Han framholder at alle organisasjoner driver med en form for produksjon, om det dreier seg om varer eller tjenester. Forskjellene ligger først og fremst i organisasjonskultur og styringssystemer, selv om verdistrømmen kan være svært lik.

Radnor og Walley er opptatt av at for å få til en varig og gjennomgripende implementering av lean, må man sørge for at organisasjonen er rede til å foreta en slik implementering, i form av at de ansatte har den rette kompetansen og at de som skal fasilitere implementeringen har en forståelse for prosesstenkningen lean innebærer. De har funnet at mange av organisasjonene de studerte kunne gjennomføre raske endringer ved hjelp av leanverktøy, men at faren da er at dette ikke fører til en varig endring i organisasjonen:

“The danger of focusing on some of the tools and techniques, particularly RIEs (Rapid Improvement Events), could lead to Lean in the public sector being built on a foundation of sand where some of the basic conditions i.e. process view, understanding capacity and demand and, linking improvement activity to strategy are not in place” (Radnor & Walley, 2008, s.19).

4.2.3 Prioritering av ressurser

Vi vil her se på hvordan kildene vurderer prioritering av ressurser ved implementering av lean og hvordan dette kan se ulikt ut i privat og offentlig sektor.

Informant 2 har en mellomlederstilling i en offentlig tjenesteytende organisasjon. Hun uttrykker følgende:

«Vi er styrt av knapphet i ressurser, og det blir et problem».

«Man tar ikke risiko, eller har ikke handlingsrom til å ta risiko for å se resultater».

Hun beskriver at ressursmangelen gir lite fleksibilitet til å utnytte og omfordele ressurser. Dette kan gjøre det vanskelig å frigjøre nøkkelpersoner for å delta i lean-prosessen. For å eksemplifisere dette forteller hun at en annen tjeneste i bydelen ville implementere lean, og hadde spurt hvem de kunne leie inn for å fasilitere dette. Til dette sier hun oppgitt:

«Hvorfor i helvete bruker de ikke oss, som har holdt på dette her i tre år og bruker det hver dag? Det er jo fordi at det er ingen som har ressurser da til for eksempel å ta meg ut av en stilling for en periode. Det gjør oss jo kjempelite fleksible da, i forhold til det private, som jeg ser for meg at de hadde gjort det på et kvarter».

Så i stedet for å bruke kompetansen internt i bydelen, som ville bety å fritta noen fra sine vante arbeidsoppgaver i en periode, leier man en ekstern i en begrenset periode. Informant 2 uttrykker at dette vitner om manglende fleksibilitet i organisasjonen og en måte å tenke på ressurser på, som hun mener skiller seg fra privat sektor. Informant 2 forteller at hun ikke opplever at de har nok ressurser til å fortsette implementering av lean. Hun ler og forteller at hun fortsatt tegner matriser og skjemaer for hånd, noe som jo kan forstås som sløsing med tid og ikke i særlig god lean-ånd.

Informant 3 derimot opplever at når man først har bestemt seg for å satse på lean i offentlig sektor, så følger ressursene. Han uttrykker derimot at det er en fare for at lean kun blir et prosjekt, som man holder på med en liten periode, men som ikke gjennomsyrrer tjenesten over tid. Han sier følgende om dette fenomenet:

«Det er ikke lean, det er fake lean».

Informant 1 mener også at det er vanskeligere å få nødvendige ressurser i det offentlige enn i det private, noe som vises i utsagnet:

«Man ønsker å bruke færre ressurser i det offentlige, men må heller bruke flest mulig og korte ned tida»

Videre sier hun at det private har vært flinkere til å frigjøre nøkkelpersoner, og forstå at dette er nødvendig for å få til en god implementering, mens man i det offentlige ofte har en holdning om at:

«..nå har vi vært på kurs, så nå fikser vi dette selv».

Hun beskriver det som helt avgjørende å få inn eksterne konsulenter i implementering av lean, om arbeidet skal gå på tvers av avdelinger og der det er viktig å ha en fristilt rolle på bakgrunn av problematikken.

Bhatia og Drew (2006) mener at det er vanskeligere å implementere lean i offentlige organisasjoner enn i private, ettersom man må gjøre ledere og ansatte i stand til å jobbe på en ny måte. Implisitt i dette framstår det som om de mener at privat sektor er bedre rustet i utgangspunktet for å gjøre den endringen implementering av lean fordrer. Det er derfor ofte nødvendig å hyre inn ressurser fra privat sektor for å gjøre organisasjonen i stand til å endre seg. De beskriver det slik:

“Applying lean is difficult in the private sector, and more so in the public sector. Successful lean transformations must close the capability gap early in the process, so managers and staff can make the transition to a new way of working. Closing the gap typically involves hiring a few people with lean expertise and experience from outside the public sector to seed the transformation and build new internal capabilities” (Bhatia & Drew, 2006).

Pedersen og Huniche(2011) beskriver også hvordan det kan være vanskelig å frigi ressurser til implementering av lean i offentlig sektor. Dette dreier seg både om å sette av tid og gi folk den kompetansen de trenger for å kunne jobbe med lean. Om dette skriver de:

“Moreover, an interviewee from a state agency noted that in certain periods only small changes were implemented, whereas major initiatives to redesign processes were put on hold. Lean projects often compete with everyday activities within the department, but without the necessary investment of technical, human, and financial resources, all lean initiatives are likely to fail” (Pedersen & Huniche, 2011 s. 414).

De beskriver altså hvordan man i en avdeling kan gå inn for å implementere lean, men at man ikke går «all in», og at det dermed bare blir små endringer som gjøres uten fokus på de større prosessene.

4.2.4 Oppsummering

En forutsetning for effektiv implementering av lean er kompetanse hos ansatte, ledelse og en eventuell innleid ressurs som skal fasilitere implementeringen. At fasilitatoren bør være innleid er både fordi en slik person er uavhengig, og fordi denne kan bidra til kompetanseheving rundt lean hos de øvrige ansatte. En annen forutsetning for å kunne implementere lean på en effektiv måte er at du kjenner til lean-verktøyene, og kan ta dem i bruk. Dette hjelper med å målrette og systematisere arbeidet, og dette er viktig uansett hva slags type organisasjon man skal implementere lean i. Likevel er det viktig at man ikke henger seg opp i verktøyene, men har en forståelse for prosesstenkingen som ligger bak, hvis ikke kan implementeringen bli overfladisk og man adresserer ikke rotårsaken til problemer. Å få tilgang til de riktige menneskene i en organisasjon vurderes som essensielt for å få til en effektiv implementering. Selv om ledelsen er viktig her, er lean i stor grad drevet fram av uformelle nøkkelpersoner. For effektiv implementering av lean, må lean gjennomsyre organisasjonen og alle ledd må være med.

Det private har ifølge flere kilder vært bedre på å ta inn kompetanse utenfra, noe som gjør at man har en uavhengig person som kan adressere de virkelige problemene uten å ha relasjoner i organisasjoner. Det at det private gjør dette i større grad, gjør implementeringsprosessen mer treffsikker. Det trekkes fram av flere kilder at man spesielt i det offentlige får et for stort fokus på verktøyene og tar tak i kun «lavhengende frukter»,

uten å gå i dybden av problemene. En annen forskjell som flere trekker fram er knapphet på ressurser i offentlig sektor. Det er mindre rom for å ta risiko og lite fleksibilitet i organisasjonen. Det framstår altså som lettere å frigjøre nødvendige ressurser raskt i privat sektor, noe som er en viktig betingelse for å få til en effektiv implementering. Hvorfor det er slik kan være sammensatt. Kanskje er det mer nærliggende i private organisasjoner å tenke på investeringer som noe som kan gi avkastning, ettersom dette er det privat sektor er basert på? I det offentlige vil arbeidsoppgavene stort sett alltid være der, og det er de fleste steder ikke nødvendig å måtte investere noe for at «kundene» skal dukke opp.

4.3 Implementering og operasjonalisering

På dette stadiet har man gjort nødvendige forberedelser og gjort organisasjonen i stand til å gå i gang med å ta i bruk lean i organisasjonen. Vi skal se på hvilke synspunkter kildene har på denne delen av implementeringsprosessen.

4.3.1 Implementeringsfasen

Informant 1 og 3 har motstridende meninger når det gjelder hvilken holdning private og offentlige organisasjoner har til temaet implementering. Om implementeringsfasen sier informant 1:

«...lettere i det private kanskje, å få til implementeringsfasen...I det offentlige opplever jeg det er mindre fokus på selve implementeringen, og da bruker jeg implementering..eh..og realisering, og ting er ikke ferdig implementert før du har realisert, altså, de målsetningene man har satt seg...det private brukt mer tid på implementering, nettopp fordi at de har vært fokusert på at de er nødt til å dra ut gevinster.»

Informant 1 uttrykker at de private har større forståelse for at implementering tar tid. De har en forståelse for at det krever at man frigjør tid og ressurser ved implementering av en ny arbeidsform. I det private er man opptatt av å utnytte investeringen og faktisk vise til at man har fått noe igjen for arbeidet. Hun framholder at man i det offentlige er mer utålmodige, og at hun ofte raskt har blitt bedt om å ta tak i en ny problemstilling før målet er nådd, fordi det «har brent» et annet sted.

Informant 3 derimot, mener at det er motsatt, nemlig at de offentlige forstår at ting tar tid og det er ofte lange prosesser. Han opplever at private organisasjoner ofte er mer utålmodige og kjører på, og tenker at det fører til raskere resultater. Han mener man i det private ofte er urealistiske når det gjelder hurtighet av implementering. Han sier videre om det private:

«Litt mer ambisiøse, som er positivt, men det kan fort føre til at man er kanskje litt urealistiske med hensyn til hvor kjapt du har dette implementert. Det ordet implementert er egentlig litt interessant, for hva mener man da? Er det et prosjekt det du har implementert, som har en start og sluttdato? For dette vi snakker om nå, har ingen ende».

4.3.2 Verdikjeden

I lean er analyse av prosesser viktig for å kunne identifisere sløsing og flaskehals. I vareproduksjon har likevel målet vært det viktigste, og forbedring av produksjonsprosesser har handlet om målet – altså kundetilfredshet. Scorsone (2008) trekker fram dette aspektet som en vesentlig forskjell mellom private og offentlige organisasjoner, som påvirker hvordan man tenker om lean. Scorsone skriver følgende om denne forskjellen:

«Generally, the process is not important to a business so long as the outcome of profitability is maintained over a medium- to long-term period. However, in government an important administrative law principle applies: that of due process. This principle states that persons have the legal right to certain activities or processes, such as trial by a jury of peers, and that this takes precedence over a system that may be more efficient or result in a faster cycle time” (Scorsone, 2008, s. 62).

Han sier videre at delene av en rettferdig prosess vil kunne oppfattes som sløsing innenfor rammen av lean, fordi de ulike delene av prosessen kanskje ikke vil påvirke det endelige resultatet. Slik sett kan lover og regler som sikrer en rettferdig prosess gjøre at det tar lenger tid å oppnå et resultat. Det er likevel slik at offentlige instanser må ta hensyn til dette når de går inn i forbedringsprosesser (Scorsone, 2008).

4.3.3 Oppsummering

Det er enighet blant kildene om at det er viktig å bruke den tiden og ressursene som trengs for å implementere lean, for at det skal bli gjort skikkelig og ikke bli et kortvarig prosjekt. Privat sektor er her mer opptatt enn det offentlige av å kunne se at de har fått valuta for investeringen, noe en av kildene påstår gjør at de bruker mye tid på implementering, mens en annen at det gjør dem utålmodige. Kundefokuset er viktig som et overordnet mål for lean, men kildene trekker her fram at i noen offentlige organisasjoner er prosessen i seg selv det som er viktig og ikke ene og alene resultatet av slike prosesser.

4.4 Full implementering

Når lean er fullt implementert vil alle ansatte vite at det er en lean-organisasjon og leantenkningen vil gjøre seg gjeldende i dokumenter, rutiner og i organisasjonskulturen. I det følgende vil jeg vise hvordan kildene diskuterer denne delen av implementeringsprosessen.

4.4.1 Forankring i rutiner og styringsdokumenter

Informant 2 forteller at hennes organisasjon har utviklet rutiner slik at nyansatte får en innføring i lean når de starter, og organisasjonen har brukt lean i alle overgangsprosesser og team på arbeidsplassen. Likevel sier hun følgende:

«Denne tjenesten nå er for så vidt avhengig av meg, mens forsvinner jeg, så kanskje lean forsvinner ut. Har man da implementert det? Nei, kanskje ikke».

Hun beskriver videre at rutiner og prosesser evalueres kontinuerlig, og at det er enkelt å se hvordan arbeidet går ved å se på om de innfrir frister og lovkrav.

Informant 3 sier at det er viktig i en implementering av lean at arbeidsmåten er forankret i styringsdokumenter, og at dette er det samme i offentlig og privat sektor. Han sier likevel at det er viktig at man bruker en gjenkjennbar terminologi i utformingen av disse, slik at man ikke bruker et språk knyttet til for eksempel produksjon av biler i helsevesenet. Han sier videre:

«Jeg vil jo si at jeg er opptatt av at hvis du skal lykkes og du skal gå all in og få dette til å bli en, ikke bare et prosjekt, men en kultur så tror jeg det er viktig å sørge for at det finnes forankring i styringsdokumenter».

4.4.2 Organisasjonskultur

Slik flere kilder har presisert er en endring av organisasjonskulturen avgjørende i en lean-implemtering. Å endre en organisasjonskultur kan være en krevende prosess, særlig om kulturen står i sterk motsetning til det lean forfekter.

Bhatia og Drew (2006) framholder følgende når det gjelder å utvikle en prestasjonskultur:

“When improving long-term performance is the goal, changing the process or the operating system will not suffice. The organization’s culture must also change” (Bhatia & Drew, 2006).

Det er altså ikke nok at man ser på produksjonsprosessen eller systemene, men man må se på organisasjonens kultur for å kunne bedre de ansattes prestasjoner i det lange løp.

Radnor og Walley (2008) skriver også om hvordan lean må gjennomsyre organisasjonskulturen for at det skal fungere. De er opptatt av at alle i organisasjonen må delta i lean-arbeidet, og at det er drevet av de ansatte og ikke bare ledelsen. De sier det slik:

«Everyone in the organization needs to be trained in the Lean philosophy concepts, as well as the planning, design, implementation and evaluation of the changes” (Radnor & Walley, 2008, s. 14).

Rodgers og Antony (2019) trekker fram hvordan deres funn indikerer at lean ofte innføres på en overfladisk måte i offentlige organisasjoner. Fokuset blir på å få til raske endringer, slik at man får de ansatte med på laget:

“..when exploring the literature there is extensive comment as well that although Lean is utilised, there is a growing amount of evidence that the whole methodology has not been adopted, nor even a wide range of tools and techniques with commentary around overreliance on rapid improvement events” (Rodgers & Antony, 2019, s. 447).

Videre snakker de om hvordan fokuset på bruk av lean-verktøyene gjør at offentlig sektor ikke integrerer lean-tenkningen som en del av organisasjonskulturen, og det blir da en diskusjon rundt hvorvidt ledelsen og de ansatte har skjønt hva lean egentlig er:

“..there are a large number of instances where there has been an overreliance on individual tools rather than incorporating the philosophy (which includes cultural change in particular) into the organisation. This is potentially not helpful when there is additional evidence of a lack of shared understanding of what Lean is” (Rodgers & Antony, 2019, s. 447).

Rodgers og Antony oppsummerer funnene sine på denne måten:

“These are only some examples of the apparent confusion over what Lean actually is within the context of the public sector, attributed by various scholars to the lack of leadership understanding, miscommunication, lack of understanding of customers or culture in the public sector or different viewpoints of different types of professionals within organisations. This adds to the developing theme identified in this review of the importance of preparation, of readiness within the organisation and of clear planning and linkages to the vision, strategy and culture of the organization” (Rodgers & Antony, 2019, s. 448).

Dette sitatet kan man si oppsummerer mye av det de ovenstående kildene skildrer når det gjelder implementering av lean i offentlig sektor. Rodgers og Antony (2019) er opptatt av at organisasjoner må være klare og forberedt på en gjennomgripende implementering som lean bør være, og at man bør knytte lean til organisasjonskulturen og den overordnede strategien i organisasjonen.

4.4.3 Oppsummering

Det framstår som en forutsetning for en effektiv implementering av lean at arbeidet holdes tak i av nøkkelpersoner i organisasjonen, samtidig som man har rutiner for hvordan man skal videreføre arbeidet. Slike rutiner og dokumenter er med på å forme organisasjonskulturen, og er således viktig for å opprettholde arbeidet man har lagt ned i implementeringsprosessen. Man må parallelt med dette jobbe med organisasjonskulturen på andre måter, og gjøre alle delaktige i lean-arbeidet. Ikke bare når det gjelder å bruke verktøyene, men i filosofien bak.

Det er gjort funn som indikerer at lean implementeres på en mer overfladisk måte i det offentlige, fordi man ønsker raske endringer for å få med seg de ansatte. Man har ikke tatt inn hele lean-tenkningen i organisasjonen, og man tar kun i bruk verktøyene, i stedet for å ha et fokus på å endre organisasjonskulturen. Dette mener kilden henger sammen med

manglende kompetanse og forståelse for hva lean faktisk er i offentlig sektor, og at man ikke har gått de nødvendige stegene for å få til en ordentlig implementeringsprosess.

5. Diskusjon

Jeg vil nå gå over til å diskutere funnene gjort i tekster og intervjuer for å svare på oppgavens problemstilling:

Hva regnes som gode betingelser for effektiv implementering av lean, og er det noen vesentlige forskjeller i betingelser for implementering av lean i offentlig og privat sektor?

For å diskutere dette vil jeg særlig ha med meg de to perspektivene på implementering redegjort for i teoridelen: det instrumentelle og det institusjonelle, ettersom implementering er det sentrale temaet. Fordi problemstillingen er todelt vil jeg først diskutere hva vi kan trekke ut av kildene som gode betingelser for effektiv implementering av lean.

5.1. Hva regnes som gode betingelser for effektiv implementering av lean?

Hvordan man ser på implementering av lean, vil komme an på hvilket abstraksjonsnivå man oppfatter lean som fenomen. Slik det er vist til tidligere i oppgaven kan lean forstås på ulike nivåer og måter; som en ledelsesfilosofi, en praksis, et sett av prinsipper og som en organisasjonstrend (Rolfesen, 2014). Det finnes også etter hvert mange versjoner av lean. Et raskt søk på Google gir resultater som «Lean management», «Lean manufacturing» eller «Lean for barnehager». Det framstår likevel som alle de ulike typene «lean» har mange fellestrekk i hvordan de best implementeres, noe som også kommer fram i denne oppgaven. Det som virker tydelig i kildene er at de er opptatt av at lean skal være en gjennomgripende endring i måten organisasjonen jobber med forbedring av prosesser, og at det ikke er «lean på ekte» om man kun bruker leanverktøyene uten å få til en endring i organisasjonen som helhet, både i rutiner og styringsdokumenter, samt i organisasjonskulturen. Et annet aspekt det ser ut til å være enighet om, er at man bør tenke på implementering av lean som en kontinuerlig prosess, som fortsetter uten ende. Om man skal ta dette på alvor i en

implementeringsprosess, blir det ganske klart at man ikke bare kan tenke på implementering i ren instrumentell forstand, men man må ha med seg det institusjonelle, som innebærer kultur- og myteperspektivet (Christensen et al., 2015).

Slik jeg ser det er det noen klare funn når det gjelder hva som er gode betingelser for effektiv implementering av lean, som gjelder i alle typer organisasjoner der lean skal implementeres. Først og fremst må en slik implementering ha forankring i ledelsen. Ikke bare ved at ledere beslutter at lean skal implementeres, men lederne må være der for å styre prosessen og engasjere de ansatte, slik at man ikke får en uttalt eller stilltiende motstand som kan sette kjepper i hjulene for hele prosessen. For at ledere skal kunne lede en slik prosess må de selv ha nødvendig kunnskap om prosessen og ikke vegre seg for å ta tak i de virkelige utfordringene som gjorde at behovet for implementering av lean meldte seg. Dette kan også bety at ledelsen må se på hvordan de selv jobber, eller at de må ta tak i problemer som vil kunne stille organisasjonen i et dårlig lys når omverdenen blir klar over dem. I en slik situasjon kan lean bli noe man «smykker seg med» for å vise til omgivelsene at man har legitimitet, ved å jobbe med forbedring og effektivisering. Likevel vil dette kunne bli det Informant 2 kaller «fake lean» ettersom man bare tar tak i overflaten og adresserer problemer som er «lavthengende frukter» uten å ta tak i rotårsaken til problemene. Dette er noe Christensen et al. (2015) er opptatt av når de snakker om «myteperspektivet», og beskriver hvordan ulike strømninger innen organisasjonsteorier blir mote. De nevner også lean som en slik «organisasjonsmote».

Like viktig som ledere med titler og posisjon er de uformelle lederne, nøkkelpersonene, for en effektiv implementering av lean. Dette er altså ikke ledere med formell makt i organisasjonen, men ansatte som utøver ledelse i form av sine handlinger eller hva de sier (Raelin, 2016). Ledelse kan praktiseres på ulike måter, og det er ikke bare de som har «leder» i tittelen som kan yte innflytelse når man skal implementere noe nytt i en organisasjon. Kanskje kan de uformelle lederne nyte vel så mye respekt som formelle ledere, og disse er det viktig å ha med på laget i endringsprosesser i en organisasjon.

Videre har vi sett at kildene fokuserer på at for at en implementering av lean skal bli effektiv må man frigi nok ressurser til å kunne gjennomføre en innføring og opprettholde lean-arbeidet. Dette kan være ressurser både i form av tid, mennesker og kompetanse. Det kan også handle om kostnader investert i eksterne konsulenter, kursing av personale eller

innkjøp av visuelle hjelpemidler, som for eksempel flytskjemaer. Dette krever en satsing som krever støtte fra de som styrer økonomien i den organisasjonen, eller del av organisasjon, som skal implementere lean. Et viktig spørsmål her er hvor mye ressurser man ønsker å investere opp mot hvilke resultater man kan forvente å få. For å kunne måle resultatene er det viktig å ha klare mål for hvilken tilstand man ønsker at organisasjonen skal være i når man har gjennomført en lean-implementering.

Dette bringer oss over på en annen viktig forutsetning for effektiv implementering av lean, nemlig at man setter seg klare mål, som er målbare og som adresserer de problemene som gjorde at man ønsket å implementere lean i utgangspunktet. I en lean-tenkning skal slike mål føre til økt tilfredshet hos kunden, som mottar «produktet» sitt uten unødvendig ventetid og sløsing på veien.

Til sist kan vi utlede av funnene at det å forankre lean i rutiner og styringsdokumenter er en forutsetning for å kunne opprettholde og fortsette implementeringen av lean over tid. Dette vil være med å bidra til en lean-kultur, sammen med måten man snakker om lean, ser lean i organisasjonens lokaler, og hvordan lean er knyttet til organisasjonens identitet.

Vi kan sammenfatte svaret på første del av problemstillingen slik: de viktigste forutsetningene for en effektiv implementering av lean er ifølge mine funn som følger:

- Ledelsesforankring
- Ansattmedvirkning
- Nok ressurser – kompetanse, tid og folk
- Tydelige mål
- Forankring i rutiner, styringsdokumenter og kultur

Punktene viser kildene enighet om at er grunnleggende for å få til en effektiv implementering av lean. Noe jeg ble opptatt av i arbeidet med kildene er hva slags organisasjoner som egner seg for en leanimplementering. Kan det være slik at noen organisasjoner ikke egner seg for lean? Om man følger punktene over, men organisasjonen eller utfordringene i organisasjonen i utgangspunktet ikke passer til lean, vil implementeringen bli lite effektiv og lean lite treffsikkert som et redskap for problemløsning.

Rodgers og Antony (2018) nevner i sin artikkel at det i litteraturen de har analysert står lite om hvordan og hvorfor man har valgt lean som metode i organisasjoner i offentlig sektor, og

i hvilken grad man har valgt metode i henhold til organisasjonskultur og organisasjoners strategi, og at det derfor er vanskelig å si om lean velges av organisasjoner fordi akkurat denne arbeidsmåten passer for den enkelte organisasjon. Faren ved å følge organisasjonsmoter, som man kan si lean er, er at man ikke har tatt en grundig vurdering på om lean er det riktige svaret på problemet. Når organisasjonsidéer blir institusjonalisert kan de ta form av rasjonaliserte myter, der man uten videre aksepterer at de er et gode, uten at dette nødvendigvis er etterprøvd forskningsmessig (Christensen et al., 2015). Dette er noe jeg ble opptatt av i arbeidet med kildene. Når de beskriver problemer ved implementering av lean, særlig i offentlig sektor, finnes det i liten grad refleksjoner rundt hvorfor man valgte lean i utgangspunktet. Dette kan også føre til at man i stor grad velger ut de delene av lean som passer til organisasjonen, der man ser små og kanskje kortvarige resultater, uten at man driver med en faktisk implementering. Dette er også det Modig og Åhlström (2016) referer til når de snakker om hva som ikke er lean. De mener at på et tidspunkt slutter det å være lean, om man kun bruker lean-verktøyene eller overtilpasser lean, slik at det mister sin egenart.

5.2. Er det noen vesentlige forskjeller i betingelser for implementering av lean i offentlig og privat sektor?

Jeg vil nå gå over til del to av problemstillingen der jeg vil drøfte ulikheter i betingelser for implementering av lean i de to sektorene, offentlig og privat. Jeg tar her høyde for at private organisasjoner i stor grad kan ligne på offentlige og omvendt, men tenker det i denne sammenhengen er ulikhetene som er mest interessante. Selv om flere kilder framholder at offentlig og privat sektor blir mer og mer like, mener jeg at det generelt sett er noen vesentlige ulikheter. Dette mener jeg på bakgrunn av funnene gjort i min scoping review og annen litteratur, samt hvordan de to sektorene forstås i samfunnet for øvrig.

Flere av tekstene og informantene ser ut til å ha som en forutsetning i sin diskusjon at lean fungerer godt i privat sektor. Dette kan være på bakgrunn av at det er her lean har sitt opphav. Man kan også se av terminologien brukt i forbindelse med leanprosesser og -verktøy at begrepene hører mer hjemme i privat sektor, som for eksempel effektivisering, verdistrøm og kundetilfredshet. Radnor og Walley (2008) summerer i sin artikkel opp noen av barrierene for implementering av lean i offentlig sektor i Storbritannia. Disse barrierene

er manglende kundefokus, for mange prosedyrer, for mange mål, manglende bevissthet rundt strategisk retning, at man mener at ansatte er overarbeida og underbetalt, og en mangel på forståelse for effekten av variasjon, systemtenkning og prosessflyt (Radnor & Walley, 2008). Denne oppsummeringen er i tråd med mange av de momentene som trekkes fram av kildene som utgjør min scoping review.

Mange av funnene jeg har gjort viser at det er en del utfordringer knyttet til implementering av lean i offentlige organisasjoner. Noen av kildene kommer med forslag til hvordan lean må tilpasses offentlig sektor, men jeg ser lite refleksjon rundt hvorvidt man har gjort det oversettelsesarbeidet Røvik (2007) beskriver som dekontekstualisering og kontekstualisering, som gjort rede for i teoridelen av oppgaven. Slik jeg ser det er det en fare for at man i offentlig sektor ser på lean som en rasjonalisert myte. Faren ved slike myter er at det ikke blir stilt spørsmålstegn ved om de egner seg eller fungerer, og blir altså institusjonalisert ved at de blir tatt som en selvfølge og eksisterer i kraft av seg selv. Om man tenker at slike rasjonaliserte myter blir sett på som et gode, kan det gå prestisje i å vise fram at man nettopp bruker disse organisasjonsidéene. Organisasjoner som vil oppnå aksept og legitimitet i omverdenen må altså «demonstrere at man lever opp til fundamentale – og gjerne vestlige- modernitetsnormer om kontinuerlig framskritt, fornyelse og rasjonalitet» (Christensen et al., 2015, s.76). Dette kan gjøre seg gjeldende så vel i private organisasjoner, som i det offentlige, men det kan se ut til at privat sektor er bedre egnet til å ta opp i seg en organisasjonsidé som lean. Dette kan man for eksempel se når det gjelder målet om å øke kundetilfredshet, investere ressurser og sette kvantifiserbare mål. Funn tyder på at det er enklere å se effekten av lean i privat sektor, fordi måloppnåelse i mange tilfeller vil føre til økt inntekt. Dette kan bli en selvforsterkende prosess, som stimulerer til videre implementering.

I ulike offentlige instanser forsøker man å kvantifisere resultater gjennom rapportering, som et mål på hvor effektivt og lovmessig man arbeider. Man kan knapt bevege seg inn og ut av en offentlig instans uten å bli bedt om å svare på spørsmål digitalt eller trykke på en skala av smilefjes på vei ut. Dataene som samles inn blir så brukt for å måle hvorvidt man har lyktes med å gjøre kunden tilfreds. Men vet man hva man egentlig har målt effekten av? Ofte har ikke kundene i realiteten noe alternativ når de oppsøker en offentlig instans. Det framstår også vanskeligere å identifisere hvem kunden er i offentlig sektor, fordi denne ikke er gitt

ved en transaksjon av varer eller tjenester. Offentlige instanser har et samfunnsoppdrag gitt av myndighetene, med tilhørende lover og regler. De er ofte underlagt rapportering som viser om de har innfridd lovkrav som handler om rettferdige prosesser for borgerne og forvaltning i henhold til lovverk. Det kan altså være at prosessene i seg selv er det som ivaretar samfunnsoppdraget, og at myndighetene eller samfunnet som helhet er den viktigste «kunden».

Noen av funnene i intervjuene kan tyde på at lean implementeres mer overfladisk i offentlige organisasjoner enn i private. Noen kilder mener at man er mer opptatt av verktøyene og raske løsninger i det offentlige, enn i det private, og man gjør lite for å skape en «lean-kultur». Så hva kan dette komme av?

Man kan tenke seg at fordi ledere og ansatte vet at endring av organisasjonskultur tar tid kan det være både fristende og enkelt på kort sikt å bare ta i bruk verktøyene som ble utviklet for å strukturere lean-arbeidet i vareproduksjonen. Dette kan være en rask måte å tilsynelatende implementere lean på i offentlig sektor, der det kan se ut til at man er opptatt å bruke minst mulig ressurser på å implementere lean. Flere av kildene framholder derimot at dette ikke vil gi en varig endring i organisasjonen, der man faktisk endrer måten man tenker om arbeidsprosesser og kontinuerlig forbedring. Verktøyene er ment å skulle være hjelpemidler som strukturerer arbeidet med å kontinuerlig forbedre prosesser, men mye tyder på at man da ikke skaper en endring som blir varig i organisasjonen og om de få nøkkelpersonene som kanskje holder fast i arbeidet faller bort, faller også lean bort.

Slik det er nevnt i et tidligere kapittel av oppgaven argumenterer Christensen et al. (2015) med at spenningen ulike hensyn og organisasjonsmåter i offentlig sektor skaper, gir et mulighetsrom for handling og fleksibilitet. Likevel tyder beskrivelsene fra kildene på at dette mulighetsrommet ikke utnyttes når man skal implementere lean. Man arbeider i det offentlige under knappe ressurser og «fra hånd til munn», slik Informant 2 beskriver det. Ofte arbeider man også i «siloeer», der ulike avdelinger eller instanser ikke har kontakt med hverandre. Dette gjør det vanskelig å se på hele verdikjeden og la lean-tenkningen gjennomsyre hele organisasjonen. To av mine informanter, informant 1 og 3, lever eller har levd av å være innleide fasilitatorer for lean-implementering. Mitt inntrykk er at de begge omtaler problematiske sider ved implementering av lean i offentlig sektor. Likevel svarer de klart og tydelig at lean egner seg like godt i begge sektorer. Dette er noe i strid med det

tekstene sier, der de fleste er forskningsbaserte. Men er det så at den «sidrumpa» offentlige sektoren bør endre seg for å tilpasse seg lean, eller er dette et symptom på at lean ikke i stor nok grad har blitt «oversatt» eller kontekstualisert til å passe til offentlig sektor? Det samfunnsoppdraget offentlig sektor forvalter, kan gjøre det vanskelig å ha et strengt kunde- eller brukerfokus når man evaluerer prosesser. Hvis man stadig jager etter økt effektivisering og godt omdømme i offentlig sektor, kan man miste samfunnsoppdraget av syne. Dette er en av farene ved å implementere lean i offentlig sektor, og noe som krever årvåkenhet når man skal implementere lean.

6. Konklusjon

Til tross for at tekstene og intervjuene brukt i denne oppgaven er fra ulike tidsepoker og steder i verden, ser det ut til at det er forskjeller på hvordan man implementerer lean i offentlige og private organisasjoner. Det er i det store og hele samsvar mellom erfaringer gjort av mine informanter og hva tekstenes forfattere har funnet ut gjennom sine ulike metoder.

For å få en varig implementering av lean der hele organisasjonen har kompetanse og motivasjon til å holde oppe en lean-tenkning, der man hele tiden tenker kontinuerlig forbedring, hvordan hindre sløsing og hvordan maksimere kundetilfredshet, må lean bli en del av organisasjonskulturen. Dette gjelder så vel i det private som i det offentlige. Det er likevel noe som tyder på at en del ansatte og ledere i private organisasjoner har en kortere vei til å bli med på lean-tenkningen. Det at de som regel er drevet av profitt og konkurranse med andre tilbydere av samme vare eller tjeneste, kan gjøre at de ansatte er mer vant til å måtte omstille seg raskt og de vil kunne kjenne på «burning platform» raskere, altså at det brenner og problemet må tas tak i. Jeg stiller likevel spørsmålstegn ved om lean er godt nok tilpasset og om det i det hele tatt egner seg å implementere lean i full skala i offentlige organisasjoner, eller om man har prøvd å tilpasse problemet til løsningen. Det at det er på moten å innføre organisasjonsidéer fra privat sektor i offentlig sektor, gjør at man kan miste av syne det viktige samfunnsoppdraget offentlig sektor har. Der kan prosessen i seg selv være det som gjør at man innfrir oppdraget sitt.

Litteraturen brukt i denne oppgaven tematiserer implementering av lean som et mer avgrenset fenomen. Noe jeg har savnet i arbeidet med disse tekstene er vurderinger rundt hvorvidt implementeringen «holder», altså om organisasjonene som implementerer lean fortsatt holder på med systematisk kontinuerlig forbedring over tid etter den første implementeringsfasen. Slik jeg ser det er det nødvendig at lean gjennomfører en organisasjon, fra organisasjonskulturen, via styringsdokumenter og strategiplaner, til praktiske og visuelle verktøy brukt i det daglige, for at man skal kunne kalle seg en lean-organisasjon og få uttelling for de ressursene man bruker på opplæring og vedlikehold av lean-arbeidet. Jeg tar høyde for at det finnes tekster og forskning som tematiserer hvordan lean opprettholdes og vedlikeholdes over tid, om ikke er dette noe videre forskning bør se på.

Referanser

- Arksey, H. & O'Malley, L., (2005). Scoping Studies: Towards a Methodological Framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32.
<https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Bateman, N., Hines, P. & Davidson, P. (2013). Wider applications for lean. An examination of the fundamental principles within public sector organisations. *International journal of productivity and performance management*, 63(5), 550-568. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2013-0067>
- Bhatia, N. & Drew, J. (2006, 1.juni). Applying lean production to the public sector. Hentet fra: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/applying-lean-production-to-the-public-sector>
- Centre for Effective Services (2022). An Introductory Guide to Implementation. Hentet fra: <https://implementation.effectiveservices.org/overview/implementation-stages>
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægred, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hessing, T. (u.å.). History of Lean. Hentet fra: <https://sixsigmastudyguide.com/history-of-lean/#:~:text=When%20we%20talk%20about%20lean,manufacturing%20system%20was%20Henry%20Ford>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju*(3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2016). *Dette er lean. Løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica publishing.
- Pedersen, E. R. G. & Huniche, M. (2011). Determinants of lean success and failure in the Danish public sector. A negotiated order perspective. *International journal of public sector management*, 24(5), 403-420. <https://doi.org/10.1108/09513551111147141>
- Peters, M. D. J., Godfrey, C. M., Khalil, H., McInerney, P., Parker, D. & Soares, C. B. (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 13, 141-146. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000050>

Radnor, Z. & Walley, P. (2008). Learning to walk before we try to run: Adapting lean for the public sector. *Public money and management*, 28(1), 13-20. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2008.00613.x>

Rodgers, B. & Jiju, A. (2019). Lean and six sigma practices in the public sector: a review. *International journal of quality and reliability management*, 36(3), 437-455. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2018-0057>

Raelin, J. A. (2016). *Leadership-as-practice. Theory and application*. New York: Routledge.

Rolfsen, M. (Red.). (2014). *Lean blir norsk. Lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Scorsone, E. A. (2008). New Development: What are the challenges in transferring lean thinking to government? *Public Money and Management*, 28(1), 61-64. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2008.00621.x>

Womack, J. P. & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*(2.utg.). London: Simon & Schuster UK Ltd.

Østerberg, K. (2021, 15.oktober). Strukturert problemsløsning med A3-metoden. Hentet fra: <https://www.azets.no/blogg/problemlosning-a3-metoden/>