



Masteroppgave

*Bred medvirkning som betingelse for å lykkes med
implementering av Lean – en casestudie av Agder Energi*

LINE MARIE EKSE

VEILEDER

Hans Christian Garmann Johnsen

Universitetet i Agder, 2018

Fakultet for Handelshøyskolen ved UiA
Institutt for arbeidsliv og innovasjon



Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen ved studiet i Innovasjon og kunnskapsutvikling ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Caset som er valgt for oppgaven er Agder Energi. Høsten 2017 ble jeg introdusert for prosessen ved implementeringen av Lean som foregikk i organisasjonen. Kontaktperson ved Agder Energi, Erik Åbyholm må takkes for god oppfølging, innspill og ivaretagelse vedrørende informasjon om tema og prosessen rundt. Jeg er veldig takknemlig for hvor imøtekommende de ulike personene jeg har vært i kontakt med hos Agder Energi har vært. Det er mye som skjer i organisasjonen og jeg kan tenke meg at deres arbeidshverdag allerede er ganske travel.

Jeg har en bachelorgrad i markedsføringsledelse, og nå snart master i innovasjon og kunnskapsutvikling. Gjennom årene med studier har jeg fått mer og mer interesse for kunnskap, læring og kultur i organisasjoner, samt ledelse og prosessene rundt disse. Lean fanget min oppmerksomhet da jeg på studiet mitt ble introdusert for begrepet. Da jeg så at dette anvendes i flere ulike organisasjoner i dagens samfunn og det var noe jeg hadde interesse for var valget ganske enkelt. Takk være denne studien har jeg fått muligheten til å fordype meg i noe jeg syntes er spennende. Prosessen ved å skrive om utfordringene rundt implementeringen av Lean i et energiselskap har vært givende og spennende. Jeg har fått mulighet til å ta i bruk teoretisk kunnskap som jeg gjennom studiens forløp har fått stor interesse rundt.

Jeg vil spesielt takke min samboer, Espen, for tålmodigheten, hjelpen, gode diskusjoner og all støtten i denne prosessen. Vil også rette en stor takk til min studievenninne gjennom to år, Amani, for alle de gode samtale og diskusjonene vi har hatt. Du har utfordret meg til å tenke annerledes, vært en god støttespiller gjennom de to årene og har alltid hatt troen på meg. TAKK til familie og venner for all hjelp og gjennomlesning, og ikke minst for at de har holdt ut med meg når jeg gjennom store deler av tiden har vært i min ”masterboble”. Jeg vil takke min datter, Ella Linnea, for at hun hele tiden har minnet meg på livet utenfor ”masterboblen”. Til slutt vil jeg også rette en stor takk til min veileder, Hans Christian Garmann Johnsen, for gode innspill og samtaler, samt de faglige og konstruktive tilbakemeldingene på oppgaven gjennom denne prosessen. Takk til mine medstudenter, ønsker dere lykke til videre på veien.

Line Marie Ekse

Kristiansand, 25.05.2018

Sammendrag

I dagens samfunn kreves det at organisasjoner kontinuerlig må forbedre prosesser, fordi konkurransen blir større og større. En organisasjon kan risikere å stagnere dersom man ikke utvikler seg. Forbedringer av prosesser i organisasjoner innebærer ofte endringer på individnivå som medfører endringer av arbeidshverdagen. Det forekommer endringer når noe nytt implementeres. Noen mennesker vil akseptere en endring, enten i form av å opptre passivt eller å være aktivt delaktig. Andre individer vil etablere en form for motstandsstrategi mot endringen, hvilket det kan være flere ulike grunner til.

Denne masteroppgaven har tittelen *"Bred medvirkning som betingelse for å lykkes med implementering av Lean"*. Formålet med oppgaven har vært å avdekke hvilke krefter som er i spill ved implementeringen av Lean hos Agder Energi (AE) og hvordan ulike faktorer virker inn på prosessen. Bred medvirkning brukes som et overordnet begrep som for å beskrive en situasjon hvor det er medvirkning fra de involverte ved ulike nivå i en organisasjon. Det er formulert følgende tese for oppgaven:

"Høy grad av medvirkning er en betingelse for vellykket implementering av Lean"

På bakgrunn av valgt tema og tesen som er presentert, svares det på følgende problemstilling:

"Hvordan virker organisasjonskultur, ledelse og forståelse som moderatorer på implementeringen av Lean i Agder Energi?"

AE og to av deres avdelinger ved vannkraft er valgt som case for oppgaven. Studien er gjennomført som casestudie og for å være en forståelsesorientert oppgave. For å undersøke og svare på problemstillingen er det valgt ut tre moderatorer som kan virke inn på prosessen ved implementeringen. Moderatorene som er lagt til grunn er organisasjonskultur, endringsledelse og forståelse. På bakgrunn av moderatorene er det formulert tre forskerspørsmål for og grundigere avdekke hvordan hver av faktorene virker inn på prosessen:

RQ 1: *"Hvordan virker organisasjonskulturen inn på prosessen ved implementeringen av Lean?"*

RQ 2: *"Hvor viktig er ledelsens atferd ved implementeringen av Lean?"*

RQ 3: *"Hva er betydningen av felles forståelse i prosessen ved implementeringen av Lean?"*

I denne oppgaven er Lean definert som en ledelsesfilosofi. Videre ses lean på som den dynamiske tilstanden en organisasjon befinner seg i, hvor det kan tenkes at kontinuerlig forbedring er måten å drive Lean på. En organisasjon vil i den sammenheng bære preg av og hele tiden jobbe med forbedringsarbeid. Man gir seg ikke, men fokuserer derimot på at man til en hver tid skal bli bedre, samt øke effektiviteten. Teorier som er valgt for denne oppgaven er organisasjonskultur, hvor Schein sin teori om ulike nivå av kultur er sentral. John P. Kotter og han sin teori om endringsledelse og forståelse mellom individer er lagt til grunn ved oppgaven med Lean og kontinuerlig forbedring som bakteppe. I oppgaven er det valgt å undersøke i form av kvalitativ metode, hvor det ble utført syv intervjuer. Respondentene var ledere, mellomledere og medarbeidere. Grunnet ønske om å få perspektiver fra ulike ledd i organisasjonen på prosessen som skulle undersøkes.

I en prosess ved implementering av Lean viser det seg at bred medvirkning vil være svært avgjørende for en vellykket prosess. Ulike faktorer vil kunne styre organisasjoner og individer i ulike retninger for hvordan man responderer på endringer. Ved AE viser også funn at det krever medvirkning fra alle nivåer i organisasjonen for å lykkes. Forståelse av Lean og hva det dreier seg om viser seg å være varierende i de delene av AE undersøkelsen omfatter. Det eksisterer sterk kultur i avdelingene hos vannkraft, men kommunikasjonen mellom medarbeidere og ledere viser seg å være utfordrende på enkelte punkter. Den norske modellen erkjenner at en deltakende ledelse er viktig. Medvirkning fra både ledelse og medarbeidere i organisasjonen vil være betydelig i forhold til å lykkes. Studien viser at når ikke alle faktorene er tilstede, så halter prosessen. Det kan trekkes den slutning ut ifra det studien viser at en logisk tankegang vil være å tenke en kombinasjon av faktorene som en betingelse. Med det menes at faktorer som peker i samme retning vil være essensielt. Medvirkning i form av aktiv ledelse, godt engasjement og felles forståelse vil være faktorer for bred medvirkning som betingelse. Styrt dynamikk vil være en ønskesituasjon, hvor det eksisterer et bredt spekter av faktorer som spiller på lag sammen.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
1. INNLEDNING	1
2. KONTEKST	6
3. LEAN OG IMPLEMENTERING	8
3.1 HVA ER LEAN?	8
3.2 HVA ER KONTINUERLIG FORBEDRING (KF)?	9
3.3 LEAN SOM EN LEDELSESFILOSOFI	11
3.4 ULIKE FORSTÅELSER AV IMPLEMENTERING	12
4. TEORI	17
4.1 TO FUNDAMENTALT FORSKJELLIGE MÅTER Å TENKE ORGANISASJONER PÅ	17
4.2 ORGANISASJONSKULTUR	22
4.3 KUNNSKAP	24
4.4 SENSEMAKING	25
4.5 ENDRINGSLEDELSE	27
4.6 ORGANISASJONSSTRUKTUR	31
4.7 SAMMENFATNING AV TEORI	34
4.8 ANALYTISK RAMMEVERK OG DYNAMISK MODELL.....	36
5. METODE	41
5.1 TEMATISERING	43
5.2 PLANLEGGING	44
5.3 INTERVJUING.....	45
5.4 TRANSKRIBERING	49
5.5 ANALYSERING.....	50
5.6 VERIFISERING	51
5.7 RAPPORTERING	54
6. ANALYSE	56
6.1 ORGANISASJONSKULTUR	56
6.2 ENDRINGSLEDELSE	65
6.3 FORSTÅELSE OG MENINGSDANNELSE	71
7. KONKLUSJON	78
8. REFERANSELISTE	84

VEDLEGG 1	87
VEDLEGG 2	89
VEDLEGG 3	91

Liste over figur

Figur 1 - Tese/påstand.....	4
Figur 2 - Lineær modell av prosessen.....	15
Figur 3 - Organisasjonsstruktur nivå.....	32
Figur 4 - Sammenfatning av teorien	34
Figur 5 - Hypotetisk fremstilling av prosessen	35
Figur 6 - Analytisk rammeverk/lineær modell.....	38
Figur 7 - Dynamisk modell for respons (1)	39
Figur 8 - Dynamisk modell av respons (2) (koblet opp mot tesen og RQ (figur 1)).....	79

Liste over tabeller

Tabell 1 - Ulike forståelser (Rolfsen & Breit, 2014, ss. 199, tabell 16.1)	13
Tabell 2 - Kotters åtte steg (Kotter, 1995)	28
Tabell 3 - Oversikt og definerings av begreper i henhold til analytisk rammeverk	37
Tabell 4 - Forklaring på dynamisk modell.....	40

1. Innledning

Samfunnet endres til enhver tid, noe som gjør at organisasjoner hele tiden må være fremoverlent for å følge med markedet og deres konkurrenter. I takt med at samfunnet endres, endres også organisasjonene. Mange forbinder muligens endringer med forvirring og kaos, og for noen kan det kanskje være slik. I bunn og grunn handler det om hvordan man møter endringen og hvordan man formidler den. Kraftfulle makroøkonomiske krefter er i sving, og mye tilsier at de blir sterkere over de neste tiår. Dette resulterer i at organisasjoner må redusere kostnader, finne nye muligheter for vekst, øke produktivitet og forbedre kvaliteten på produkter og tjenester (Kotter, 2012, s 3). Kunnskap er noe alle individer har, samtidig er også menneskene i en organisasjon dens viktigste ressurs. Kompetansen og kunnskapen de ansatte har, og hvordan de utnytter denne samt deling av ny kunnskap på tvers er noe som er vesentlig for en organisasjon.

”Det er ikke den sterkeste arten som overlever, heller ikke den mest intelligente; derimot er det den som i størst grad tilegner seg ny kunnskap og evner å forandre sin praksis basert på denne kunnskapen” (Charles Darwin, ref. i Wig, side 175)

I organisasjoner i dagens samfunn er det ikke nødvendigvis prestasjonene i nåtiden som er grunnen til at de overlever, men evnen en organisasjon har til kontinuerlig forbedring. Det er også den evnen en organisasjon har for å tilegne seg ny kunnskap, for så å ta denne i bruk. Wig (2014) hevder at forskjellen mellom en mulighet og en krise er evnen til hvor fort man ser den, hvilket forteller noe om hvor essensielt det er og kontinuerlig forbedre organisasjoner (Wig, 2014, s. 175). I denne oppgaven defineres Lean som en tenkemåte og som ledelsesfilosofi. Filosofien har som hensikt og både effektivisere samt forbedre ulike prosesser. Lean har vært kjent i nærmere 30 år, hvor det hele startet med Toyota motors. Filosofien rundt Lean er basert på enkle prinsipper samt metodikker, men til tross for dette har det likevel vært vanskelig å etablere Lean-praksisen i Norge. To sentrale faktorer som har vist seg å være omfattende i denne sammenheng er selve tenkningen og den innarbeidede arbeidspraksisen rundt ledelse (Wig, 2014, s. 19). I den norske modellen er det fremtredende hvor viktig det er med en deltakende og aktiv ledelse. Samtidig forsøker også den norske modellen å forholde seg til kultur, forståelse og struktur, hvor bred medvirkning står sentralt. Forholdet mellom Lean og kontinuerlig forbedring er viktig å gjøre rede for, hvilket vil legge

et grunnlag for en bedre forståelse videre i oppgaven. Lean vil være et strategisk valg fra organisasjonens side, hvor formålet er å oppnå et mål. Når det er sagt, er det samtidig viktig å være klar over at Lean på mange måter dreier seg om en reise som aldri vil ta slutt. Lean filosofien fokuserer på hvert enkelt individ og involvering av medarbeiderne ved å etablere god ledelse. I denne sammenheng vil Lean være den dynamiske tilstanden organisasjonen befinner seg, hvor Lean er en mer spesifikk måte å drive kontinuerlig forbedring på. Organisasjonen vil da bære preg av at det hele tiden jobbes med forbedringsarbeid og at man da ikke gir seg, men til enhver tid fokuserer på å bli bedre og øke effektiviteten.

Formålet med oppgaven er å avdekke hvilke krefter som er i spill ved implementeringen av Lean hos Agder Energi. Videre utdypes det om hvordan faktorene fører til bred medvirkning som en betingelse for å lykkes med implementeringen av Lean. Agder Energi (AE) er et energiselskap med hovedkontor i Kristiansand. AE har lagt en strategi ved å implementere Lean-tankegang i deres organisasjon sammen med kontinuerlig forbedring. Derav vil argumentasjonene gjelde generelt kontinuerlig forbedring (KF), men med særlig fokus på en bestemt kontinuerlig forbedringsprosess, nemlig Lean. Lean blir da den spesifikke måten å gjøre kontinuerlig forbedring på hos AE og deres strategiske valg. AE har implementert Lean i deler av deres organisasjon, men har utfordringer knyttet til forankringen av konseptet. Målet til AE er at tenkemåten rundt Lean filosofien skal være implementert og forankret i hele organisasjonen. Læring, involvering og felles forståelse vil være nøkkelord i denne sammenheng. AE ønsker at Lean skal bli en del av medarbeidernes hverdag og deres organisasjonskultur; altså normalen i organisasjonen.

Det er ulike faktorer knyttet til hva som gjør at individer er kritiske til endringer, som vil ha innvirkning på hva som er betingelser for en vellykket implementeringsprosess. Noen individer aksepterer, enten i form av passivitet eller at de aktivt er engasjerte ved endringen og implementerer den som en del av arbeidshverdagen. Mens andre individer vil reagere med å etablere motstand dersom ledelsen implementerer endringer. Dette kan gjøre hele prosessen utfordrende og krevende, både på strategisk og organisatorisk nivå. På bakgrunn av dette har jeg valgt å ta for meg følgende tese:

"Høy grad av medvirkning er betingelse for vellykket implementering av Lean"

I denne oppgaven brukes begrepet bred medvirkning som et overordnet begrep for å beskrive en situasjon hvor man har en aktiv kultur, engasjement og tydelig og tilstedeværende ledelse. Foregående elementer deltar aktivt i prosessene hvor det forgår kontinuerlig læring, dialog, forståelse samt andre faktorer. Ved tesen påstås det at høy grad av medvirkning vil være en betingelse for å lykkes med implementeringen av Lean. Videre vil ulike faktorer spille inn på hvordan de er pådrivere til medvirkning i en prosess. For å begrense studien har jeg lagt til grunn tre moderatorer for oppgaven som er sentrale ved det analytiske rammeverket. De tre moderatorene er organisasjonskultur, endringsledelse og forståelse. Moderatorene er valgt ut for å undersøke hvordan de virker inn på prosessen ved implementeringen. De vil også være sentrale hvor moderatorene både ser på prosessen fra en medarbeiders perspektiv og leders perspektiv. Moderatorene vil også vesentlige for å få til bred medvirkning. Ved en ledelsesinitiert endring og implementeringen av denne i en organisasjon vil mennesker enten akseptere dette, være passive eller etablere motstand mot endringen. Organisasjonskulturen er elementær ved enhver organisasjon, og er kjernen til hvilke holdninger, tanker og atferd individene innehar på en arbeidsplass. Den første moderatoren omhandler organisasjonskultur og organisasjonslæring. Den andre moderatoren dreier seg om endringsledelse og den lærende organisasjon. Når en endring skal implementeres er det gjerne en strategisk beslutning fra ledelsens side om iverksettelse av denne. På mange måter dreier det seg om faktorer som å godta endringen i form av at individet aktivt er delaktig kontra en passiv atferd ved endringen. Noen mennesker vil også bygge opp en motstand mot forandringer. Det å skape den felles forståelsen for fenomener og virkeligheten vil være en sentral del, derfor omhandler tredje moderator forståelse. Følgende problemstilling er formulert for oppgaven som går ut på hvordan den skal belyse tesen/påstanden:

"Hvordan virker organisasjonskultur, ledelse og forståelse som moderatorer på implementeringen av Lean i Agder Energi?"

Overordnet problemstilling er knyttet til prosessen ved implementeringen av Lean og noen av kreftene som virker inn på utfallet av denne prosessen. Videre søker den å belyse hvordan moderatorene virker inn for en vellykket prosess. Videre tar oppgaven for seg perspektiver fra ulike nivåer i organisasjonen for å få et mer helhetlig bilde av hvordan kreftene virker inn og hva som blir de sentrale faktorene ved en slik prosess. På bakgrunn av dette avgrenses undersøkelsen ved at det er fokus på to av avdelingene ved vannkraft samt ledelsen hos AE.

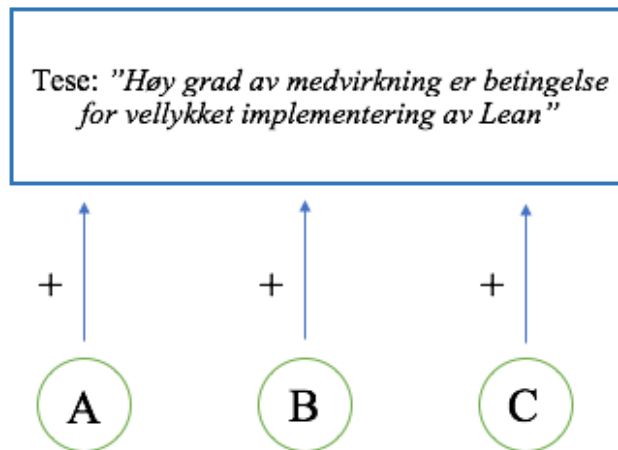
For og grundigere avdekke og finne svar på overordnet problemstilling, har jeg valgt å stille tre forskerspørsmål. Ett til hver av de tre moderatorene;

RQ 1: "Hvordan virker organisasjonskulturen inn på prosessen ved implementeringen av Lean?"

RQ 2: "Hvor viktig er lederens atferd ved implementeringen av Lean?"

RQ 3: "Hva er betydningen av felles forståelse i prosessen ved implementeringen av Lean?"

Under presenteres et bilde på hva som kan tenkes å være faktorer som virker positivt inn på tesen. Dette er noe man ennå ikke vet, men hvis det er slik som fremstilt i figur 1 underbygger svarene tesen/påstanden.



Figur 1 - Tese/påstand

Mer utdypende vil tesen si noe om i hvilken grad moderatorene virker inn på prosessen.

Dersom det stemmer at høy grad av medvirkning er betingelse for å lykkes med implementeringen er det ulike faktorer som må være tilstede. Slik tesen er, har den følgende forutsetninger:

A: Sterk organisasjonskultur → + Lean

B: Aktiv ledelse → + Lean

C: Høy grad av felles forståelse → + Lean

Hvis det er slik at forutsetningene stemmer slik som presentert, så vil en høy grad av medvirkning være betingelse for vellykket implementering av Lean.

Denne masteroppgaven er ment å være en forståelsesorientert oppgave. Hensikten ved oppgaven har ikke vært å teste ut ulike hypoteser, eller det kausale, derimot forsøker den å forstå, samt observere prosessen og fenomener som oppstår rundt denne. Jeg har forsøkt å sammenfatte et bilde av noen av kreftene som er i spill i forbindelse med en endringsprosess.

2. Kontekst

Den 30. Juni 2000 ble fusjonsavtalen mellom tre energiverk signert. De tre store; Aust-Agder Energi, Kristiansand Energiverk og Vest-Agder Energiverk gikk sammen og dannet Agder Energi (AE). AE er Norges fjerde største energiprodusent, hvor de fordeler og forvalter fornybar energi. Hovedkontoret til AE er lokalisert i Kristiansand. Videre eies 54,5% av andelene av kommunene Agder og de resterende 45,5% av Statkraft Holding. Avdelingen som det fokuseres på i denne oppgaven er vannkraft, hvor AE har hele 49 vannkraftverk fordelt utover. AE konsernet har ca 1200 ansatte (Agder Energi, 2018). Videre legger AE fire verdier og lederkrav til grunn på veien mot å oppnå visjonen på best mulig måte. Det fokuseres på følgende fire verdier fokuseres det på; handlekraft, nytenkning, troverdighet og nærhet. De fire lederkrav som legges til grunn ved deres visjon er; veiviser, endringsagent, forbilde og inspirator (Agder Energi, 2018). Visjonen for hele konsernet er som følger;

”Agder Energi er et ledende norsk konsern innen fornybar energi” (Agder Energi, 2018).

AE har valgt å implementere Lean tenkemåten i hele organisasjonen. Grunnen til dette er fordi de ønsker å jobbe mer effektivt og skape en kultur for kontinuerlige forbedringsprosesser. De tar i bruk ulike verktøy knyttet opp mot Lean slik som A3, verdistrømsanalyse, rotårsaksanalyse og tavlemøter. De hevder at dette er 20% av aktivitetene de har innenfor Lean. De resterende 80% henger sammen med kulturen, det å få en dialog og at de som felles gruppe kommer frem til et felles resultat. De skal gjennom felleskap komme frem til varige løsninger. Det dreier seg om å bruke de riktige menneskene i prosjektene, for så å fasilitere prosesser videre. Det handler om å implementere KF som en del av ”mindsettet” og kulturen til organisasjonen. Det å sikre flyt, eliminere sløsing, skape effektivitet og digitalisering. Videre har de dedikerte endringsagenter som jobber i de ulike avdelingene. I avdelingen som det er fokus på i denne oppgaven er det kun en endringsagent. Endringsagentens oppgave er å hjelpe, støtte og utfordre ledere på KF. De skal hjelpe til med å dra i gang forbedringsprosjekter. Utfordringen til AE er å forankre KF gjennom hele organisasjonen. I noen avdelinger har de hatt suksess med å jobbe etter denne filosofien. I avdelingene ved vannkraft har det vært knyttet ulike utfordringer ved implementeringen av KF.

Deres visjon rundt KF er som følger;

”AE skal ha en prestasjonskultur preget av fokus på kontinuerlig forbedring, medarbeiderskap og forpliktelse” (Agder Energi, 2018).

I denne oppgaven er det intervjuet personer fra to ulike avdelinger som er under vannkraft divisjonen. Over en periode har AE forsøkt å implementere Lean som måten å drive KF på. I andre avdelinger hos AE har prosessen vært vellykket. I de to avdelingene ved vannkraft forklarer AE at prosessen har vært utfordrende, som har resultert i at det ikke er like godt forankret i de to avdelingene som de skulle ønske. Det kan være flere grunner knyttet til dette, men det kan tenkes at en av hovedgrunnene kan være omorganiseringen vannkraft har vært gjennom. Det fremtrer at det er Lean tenkemåten og kontinuerlig forbedringsarbeid som skal implementeres i avdelingene, hvor individene har respondert ulikt på dette i avdelingene. Mine observasjoner når jeg har vært der tilsier at det generelt sett er en meget god arbeidsmoral som fremtrer ved avdelingene. Derimot, når en endring skal gjøres som en del av arbeidshverdagen er det annerledes. Menneskene ved avdelingene er veldig positive til sin nærmeste leder, og mellomleder er godt fornøyd med sine medarbeidere. Videre fra ledelsens perspektiv så fokuserer de på Lean, men ved flere anledninger er det ordet *prioritere* som kommer frem.

3. Lean og implementering

Hensikten med dette kapittelet er ikke å redegjøre for alle sider ved Lean. Det som er formålet er å skape en forståelse av hva Lean er, og hvorfor Lean representerer noe nytt som krever en bestemt form for implementering. Formålet er å studere hvordan ulike faktorer virker inn ved en prosess rundt *implementeringen* av Lean, og ikke effekten av Lean og kontinuerlig forbedring i seg selv. For å forstå betydningen av utfordringene er det vesentlig å gi en forklaring på hva Lean er og forholdet mellom Lean og kontinuerlig forbedring.

3.1 Hva er Lean?

Begrepet *Lean* er en betegnelse på en produksjonsmetodikk for fremstilling av tjenester og varer. Filosofien har sitt utspring fra en bilprodusent i Japan, Toyota. På norsk betegner man begrepet som slank produksjon, hvor prinsippene bak dette er hentet fra japansk produksjonsindustri. Metodikken er satt sammen av verktøy som skal bidra til å kunne identifisere samt kontinuerlig eliminere potensiell sløsing (waste). Dette resulterer i at kvaliteten forbedres i tråd med at produksjonstid og kostnader blir redusert. Kort sagt handler det om å kunne lage samt levere produkter og tjenester med høyest mulig nytteverdi, samtidig som det bør være minst mulig tap av ressursene. Flyteffektivitet og ressurseffektivitet er to sentrale begreper ved Lean. Flyteffektivitet fokuserer på enheter innen organisasjonen og tiden det tar å behandle disse. Det vil være en ny type effektivitet, hvor det er fokus på enheter som ”flyter” gjennom en organisasjon (Modig & Åhlström, 2015). Ressurseffektivitet har som hensikt å fokusere på den effektive bruken av ressurser som er med på å skape merverdi. Oppgavene blir utført av ulike individer samt funksjoner innad i organisasjonen. Kort sagt dreier det seg om å utnytte ressursene på en så effektiv måte som mulig (Modig & Åhlström, 2015).

Hensikten ved Lean som driftsstrategi er å kunne øke flyteffektiviteten, hvor denne ikke skal påvirke ressurseffektiviteten i negativ forstand (Modig & Åhlström, 2015). I følge Wig (2014) handler det om å ha fokus på flyt, oversiktlige prosesser samt kontinuerlig forbedring. Ved tenkningen rundt Lean fremtrer det også det at man skal skape mest mulig verdi, men med minst mulig tap av ressurser (Wig, 2014, s. 19). Det kan tenkes at mye av essensen for å oppnå dette er læringen bak. Begrepet ble første gang benyttet av John F. Krafcik i artikkelen ”*Triumph of the Lean Production System*” fra 1988. Videre fikk begrepet *Lean* sitt gjennombrudd i 1990, da Womack, Jones og Roos lanserte boken ”*The machine that changed*

the world". I boken beskriver forfatterne hvordan Toyota var organisert på den måten slik at det resulterte i høyere produktivitet, fleksibilitet og kvalitet enn hva konkurrentene hadde. Videre argumenterer de for hvordan Lean produksjon ikke kun var avgrenset til Toyota og Japan, men også kunne bli en del av fremtidens standard (Womack, Jones, & Roos, 1990). Modig & Åhlström (2015) forklarer begrepet Lean som en driftsstrategi, snarere en strategi hvor formålet er å oppnå et mål, samtidig som det ikke er noe som skal fullføres, men hvor det jobbes kontinuerlig. Det vil si at for organisasjoner vil Lean være et strategisk valg, men hvordan den lean-baserte strategien kan bli realisert vil avhenge av konteksten. Det kan tenkes at organisasjoner bør tilpasse strategien rundt Lean slik at den er egnet for den bestemte organisasjonen og dens miljø. Hvor det også vil være viktig å være klar over at en Lean-basert driftsstrategi kan sammenlignes med en reise som aldri vil ta slutt (Modig & Åhlström, 2015, ss. 124-148). Snarere vil det ved KF handle om en driftsstrategi hvor det eksisterer et dynamisk mål.

3.2 Hva er kontinuerlig forbedring (KF)?

Ved et dynamisk perspektiv ligger fokuset på at flyten over tid skal forbedres kontinuerlig. Derav ser organisasjonen på Lean mer som en tilstand hvor kontinuerlig endring er tilstede og ikke noe som er statisk (Modig & Åhlström, 2015, s. 149). Sammen med å forbedre flyten, handler det også om å legge til rette for å jobbe med KF. Organisasjoner som kontinuerlig forbedrer flyten, vil til enhver tid utvikle ny kunnskap og erfaringer, samt ny forståelse. Kort sagt kan det forklares som en dynamisk tilstand hvor alt dreier seg om KF (Modig & Åhlström, 2015).

Det finnes flere definisjoner på KF, i denne oppgaven legges følgende definisjon til grunn:

"Kontinuerlig forbedring er en kontinuerlig strøm av inkrementelle og varige endringer, basert på høy grad av involvering av ansatte, for å sikre oppnåelse av bedriftens mål" – Ljungström og Klefsjö, 2002 (ref. i Ringen & Lodgaard, 2014, s. 90).

Et nøkkelord i denne sammenheng er, *kaizen* (KF på Japansk). Hovedgrunnen til å ta i bruk KF er å eliminere sløsing for å skape økt konkurransekraft, som vil resultere i verdiskapning for kunden. Medvirkning beskrives som en av forutsetningene for forbedringsarbeid (Womack, Jones, & Roos, 1990). I prosessen ved KF er et essensielt element å involvere medarbeiderne på best mulig måte. Det er av to grunner, hvor den ene er koblet til kompetanse og den andre vil være relatert til motivasjon. Kort sagt er noe av hensikten ved

KF å til en hver tid skape bedre prosesser. Nøkkelen til at man skal kunne lykkes med kontinuerlig forbedringsarbeid er hvor godt forankret det er hos ledelsen og i virksomhetens strategi. Noe som er essensielt for å fremme tenkningen rundt KF samt det å skape en kultur for det, er å sette av tid og tilrettelegge for forbedringsprosesser og skape arenaer for forbedringsarbeid (Ringen & Lodgaard, 2014, s. 91).

”Av natur er kontinuerlig forbedring en nedefra-og-opp-tilnærming, som krever fokus på respekt, kompetanse, tverrfaglighet, synlighet og myndiggjøring”

(Ringen & Lodgaard, 2014, s. 92).

Det å markedsføre de prioriterte og gjennomførte forbedringstiltakene er en essensiell arena for spredning av kunnskap og informasjon til andre internt i organisasjonen. Da får de fremmet de utførte forbedringstiltakene og synliggjort dem for andre. Videre skaper denne form for markedsføring av de oppnådde forbedringene anerkjennelse til dem som har vært delaktige, samt at det skaper en nysgjerrighet generelt i organisasjonen. Ved et lederperspektiv vil det være viktig med spredning av fokusområdene fra ledelsen. Da det er ofte der hvor ledelsen retter mest oppmerksomhet ofte er der hvor organisasjonen høyst sannsynlig kan lykkes (Ringen & Lodgaard, 2014, s. 92). Det handler om å legge til rette for KF rundt prosessene og individene.

I 2001 gav Toyota ut en intern publikasjon ved navnet *”The Toyota Way”* hvor det blir presentert to nøkkelområder for grunnverdier som er essensielle. *Kontinuerlig forbedring* og *respekt for mennesker* er de to hovedområdene som de setter høyt (Toyota Global, 2001). Videre utdypes disse ved at man skal utfordres, forbedre kontinuerlig, strebe etter innovasjon og gå direkte til kilden for å finne fakta (genchi genbutsu) (Modig & Åhlström, 2015). Det å ha respekt for mennesket er også viktig i denne sammenheng og er noe de setter høyt i denne filosofien. Man skal ta ansvar, vise andre respekt, forstå og bygge tillit. Lagarbeid er også en av de fem grunnverdiene hvor man skal se viktigheten av å stimulere til personlig og profesjonell vekst (Modig & Åhlström, 2015, s. 80).

Forbedringsstrategien går ut på å erkjenne at organisasjonen står ovenfor et problem, med andre ord at det er behov for forbedringer. Organisasjonen investerer rikelig med ressurser for å løse problemet, det vil si at man skal fange problemet og forbedre det. Toyotas strategi

handler om at det alltid vil eksistere problemer i en organisasjon. Poenget er å sørge for at alle de ansatte skal fange opp problemene, hvor da kjernen til Toyota ved denne tenkningen er å ”lære” medarbeiderne å være bevisste og fange opp problemene og potensielle forbedringsområder. Det viktigste her er at organisasjonen vet hvordan man skal finne de potensielle forbedringsområdene (Modig & Åhlström, 2015).

Visualisering og synliggjøring av potensielle avvik kan være et virkemiddel for at organisasjonen forbedres. Det kan gjerne være i form av å ta i bruk ulike typer tavler ved arbeidsområdene. Tavlene kan inneholde lister hvor det fremgår pågående aktivitet, arbeidsfordeling og hvem som er til stede (Ingvaldsen & Ringen, 2014, s. 85). Tavlene kan også være en arena for å melde inn forbedringsforslag og diskusjoner rundt forslagene. Videre kan der arrangeres møter foran tavlene i ulike sammenhenger, det kan være daglige eller månedlige møter. Et sentralt ledd for god innføring av tavlemøter og for å bygge en kultur rundt dette er at ledelsen også tar det i bruk, hvor alle i de ulike ledd er involverte. Ved at det er et krav at alle skal gjennomføre tavlemøter, skapes det en troverdighet mellom medarbeiderne og lederne. En slik åpen måte å jobbe på kan tenkes å gi en økt grad av involvering av den grunn at medarbeidere ved alle nivå kan komme med forslag til ideer samt løsninger (Ingvaldsen & Ringen, 2014, s. 88).

3.3 Lean som en ledelsesfilosofi

Spear (2004) konkluderer i sin artikkel ”*Learning to Lead at Toyota*” med fire prinsipper for ledelse:

1. Det finnes ikke noe substitutt for direkte observasjon – se selv.
2. Forslag til endringer bør alltid struktureres som forsøk.
3. Gjør forbedringer så ofte som mulig.
4. Ledelsen skal coache, ikke fikse.

(Spear, 2004)

”Go to Gemba” går ut på at man skal gå til plassen der det skjer, og observere samt se selv. Det er mange ledere som stoler på statistikker og rapporter, hvor det inngår mye indirekte observasjoner. Men for å forstå det helhetlige bildet er det essensielt med den direkte observasjonen (Wig, 2014, s. 63). Det handler om å observere og kommunisere med dem det gjelder.

Forslag til endringer bør alltid struktureres som forsøk, dreier det andre prinsippet til Spear (2004) om. Det er en elementær ferdighet å kunne avdekke forskjellen på de antakelser man har og det som faktisk blir resultatet. Noe av det essensielle med dette er å kunne forstå endringene som er foretatt, sett opp i mot effekten man får ut av dem. Det er viktig å se på hva som kan være grunnårsakene til et problem, for så å iverksette endring og deretter lære av dette.

Det tredje prinsippet handler om å gjøre forbedringer til en kontinuerlig prosess. Essensen i dette prinsippet handler om å gjøre det til en kontinuerlig prosess som skal resultere i en kultur eller en forbedringskultur. Nøkkelen er at organisasjonen skal lære av små forsøk fremfor de store systemendringene.

”Ved å observere prosessen, se hvor hindringer oppstår, og deretter raskt prøve ut vår forståelse ved å gjennomføre en endring, vil vi kunne øke evnen til å forbedre prosesser kontinuerlig” (Wig, 2014, s. 68).

Kjernen ligger i å etablere en standard, for så å utforske samt utfordre denne ved kontinuerlig små forbedringer.

En leder skal legge til rette for de ansatte, slik at de kan både lære og bidra gjennom kontinuerlig forbedring. Det dreier seg om at ledelsen skal coache, ikke fikse. Det handler om å stille spørsmål og å være veiledere. I følge Wig (2014) er en av problemløsningsmetodene å la de ansatte selv erfare, uten at lederen har vist hvordan eller hva arbeidet omhandler i detalj. Nøkkelen ligger i å gi råd hvor det er muligheter for forbedringer, for deretter å etterspørre forslag til for eksempel forbedring av rutiner (Wig, 2014, s. 70).

3.4 Ulike forståelser av implementering

Begrepet implementering dreier seg om iverksettelse av eksempelvis en idé, nærmere bestemt en prosess hvor man går fra å snakke til det å handle. Prosessen kan ha fungert vel så godt i andre virksomheter, som muligens kan være nærliggende å kunne sammenligne seg med. Men det kan være mange utfordringer knyttet til det å implementere noe nytt i egen organisasjon.

Instrumentell forståelse (LO)	Institusjonell forståelse (OL)
<i>Organisasjoner som robuste enheter</i>	<i>Organisasjoner som kontekster påvirket av sine lokale omgivelser</i>
<i>Implementering som innføring eller overføring fra en organisasjon til en annen</i>	Implementering som oversettelse fra en organisatorisk kontekst til en annen (forståelse)
<i>Logikk og rasjonalitet som primær utfordring for implementering</i>	Kultur og normativitet som primære utfordringer for implementering (forståelse)
<i>Best forståelse av Lean verktøy/metoder som suksesskriterium</i>	<i>Grad av institusjonalisering som suksesskriterium</i>
Toppledelsen som styringsenhet (ledelse)	<i>Oversettere (ledere, ansatte, konsulenter) som styringsenhet</i>
Lean som sett av verktøy og metoder for forbedring (ledelse)	Lean som forbedringskultur (kultur)

Tabell 1 - Ulike forståelser (Rolfsen & Breit, 2014, ss. 199, tabell 16.1)

Tabell 1 bygger på at synet på implementeringen av Lean er knyttet til et grunnleggende syn på organisasjonen. Videre hvordan det kan ses på to fundamentalt ulike måter å tenke organisasjoner på og hvordan implementeringen påvirkes av de to måtene å tenke på. Det er valgt å begrense til å ikke se på alle kriteriene ved tabellen, men det vil primært sett fokuseres på noen få av kriteriene. Kriteriene som er valgt har en sammenheng med kultur, ledelse og forståelse, som videre er knyttet opp mot de tre moderatorene. Det skilles mellom to sentrale forståelser ved implementering. Det handler om den instrumentelle og den institusjonelle forståelsen (Rolfsen & Breit, 2014, s. 198). Instrumentell forståelse bygger først og fremst på antakelsen om innføringen av en praksis i en organisasjon, hvor dette vil føre til økning i effektivitet, bedre produksjon samt arbeidsforhold og høyere kompetanse. Ved selve implementeringen dreier det seg om å lage en hierarkisk struktur for så å benytte denne videre.

Den institusjonelle forståelsen dreier seg om å ikke konsentrere seg om implementering som overføring eller som kopiering av praksiser eller ideer. Snarere tenker man implementering som en oversettelse fra en spesifikk organisatorisk sammenheng over til en annen. Det vil si utforming av lokal praksis med utgangspunkt i de verktøy og modeller som er gitt (Rolfsen & Breit, 2014). Når det gjelder oversettelse fremtrer språket som sentralt, hvor det er essensielt å gi mening til konsepter ved Lean i en implementeringsprosess. Det å gi en beskrivelse av Lean som en ledelsesfilosofi, prinsipper, verktøy eller forbedringskultur vil spille en viktig

rolle for hvordan ulike aktører vil tolke og bruke det i hverdagen (Rolfsen & Breit, 2014, s. 199).

Den norske modellen blir brukt som begrep for å beskrive det sentrale ved økonomi, politisk system og arbeidslivsorganisering som skiller Norge fra andre vestlige land. Arbeidslivet i Norge kjennetegnes av lav arbeidsledighet, høy produktivitet i industrien og lik representasjon av begge kjønn (Rolfsen, s. 17). Et sentralt trekk ved norsk arbeidsliv er rollen fagforeninger og tillitsvalgte har. Den norske modellen består av tre ulike nivå som henger sammen. Velferdsstatmodellen dreier seg om de ytelsene innbyggerne får fra staten, sammen med reguleringer og lover som eksisterer. Velferden omfatter alle; alle skal ha rett til utdanning, en jobb å gå til og dersom man blir syk skal alle ha tilgang til gode helsetjenester. Forhold som sykelønnsordninger og likestilling er også regulert gjennom offentlige myndigheter. Arbeidslivsmodellen handler om grad av organisering, yrkesdeltakelse, trepartssamarbeidet (nasjonalt nivå) som eksisterer. Samarbeidsmodellen dreier seg om samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Rolfsen, 2014, s. 32). Det eksisterer tett samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte lokalt i organisasjoner. Samarbeid er avgjørende for å finne gode løsninger. Samarbeidsmodellen vil i denne sammenheng være meget interessant, da det er fokus på samarbeidet som foregår mellom ledelse og tillitsvalgte. Videre er det samarbeidsnivå i organisasjoner som er tett knyttet opp mot fokuset på medvirkning, arbeidsmiljø, partnerskap og teamarbeid. Samarbeidet mellom ledelse og fagforeninger også et stort fokus. Det er disse elementene som vil kunne danne grunnlaget for hvordan Lean passer inn i en norsk kontekst (Rolfsen, 2014, s. 32).

Bred medvirkning vil i en implementeringsprosess av Lean spille en relativt stor rolle. Man kan tenke på en endring som en prosess hvor det først vil utformes et alternativ, deretter skal endringen implementeres. Da vil medvirkning i denne sammenheng fremstå som å være et effektiviserende tiltak (Klev & Levin, 2009). Medvirkning vil i endringsprosesser fremstå som et fundament, hvor hensikten vil være å få til bred medvirkning for en enda bedre prosess. Nærmere sagt vil idéen om de ansattes medvirkning stå sentralt i samarbeidsmodellen gjennom direkte medvirkning (de ansatte kan ta beslutninger ved eget arbeid) og representativ medvirkning (de ansatte får innflytelse gjennom de valgte representantene). I det store og det hele vil medvirkning gi de ansatte makt til å kunne ta beslutninger, hvilket vil inngå i

organisasjonen (Ingvaldsen, Rolfsen, & Finsrud, 2012). I den norske modellen vil en deltakende ledelse være fremtredende og viktig i forbindelse med bred medvirkning.

Når det gjelder implementeringen av Lean i Norge fremstiller Wig (2014) at det er ledelsen som står bak avgjørelser om tilretteleggelse og implementeringen av Lean. Den største utfordringen knyttet til dette er å endre kulturen i en organisasjon. Med det menes at Lean på mange måter utfordrer eksisterende strukturer og måten man tanker på i det daglige arbeidet, altså slik man tenker i henhold til eksisterende normer og verdier. Wig (2014) hevder ledere ikke selv skal komme med ferdige løsninger, men derimot legge til rette for at de ansatte skal lære gjennom KF. Han betegner ledere som veiledere og trenere, ikke dem som ”fikser” (Wig, 2014, s. 70).

Figur 2 viser en lineær modell av prosessen fra ledelsesinitiert endringsprosess som i denne oppgaven tar for seg implementeringen av Lean.



Figur 2 - Lineær modell av prosessen

Videre viser figuren prosessen ved implementeringen hvor individene internt i organisasjonen enten etablerer mostand, skaper en passiv atferd eller aksepter endringen ved å delta aktivt. Problemet i denne sammenheng vil være prosessen rundt implementeringen og utfordringer knyttet til denne. Utfordringen er at Lean kan tenkes å være en ledelsesinitiert endringsprosess (input), og når denne skal implementeres står man ovenfor ulike individer som opptrer ulikt og responderer på hver sin måte (output). Det er flere faktorer relatert til denne hvor sentrale elementer påvirker kulturen og medarbeidernes arbeidshverdag. Noen mennesker skaper en såkalt passiv atferd ved endringen, hvor de heller ikke vil være delaktige i det som skjer. Noen vil også respondere ved en mer autonom atferd, hvilket vil si at individene vil gjøre ting på sin måte og finner rom for å gjøre ting, uavhengig av strukturen. Obedient autoritær vil være en motstandsstrategi hvor mennesker responderer med at de er passive til endringen, men likevel tvinges med da organisasjonen har tydelig struktur og systemer som tilsier at

ledelsen tar føringer. Der man gjerne ønsker at prosessen skal bevege mot, er ved en styrt dynamikk, hvor det eksisterer deltakelse og engasjement fra individenes side. Ved en prosess vil det som regel oppstå utfordringer og problemer langs veien, men det er kan tenkes å være faktorene rundt prosessen som vil påvirke hva den resulterer i.

4. Teori

I teorikapitlet gjøres det først rede for to fundamentalt forskjellige måter å tenke organisasjoner på, organisasjonslæring og lærende organisasjoner. Sentrale elementer her vil være Argyris og Schöns teori om enkel- og dobbelkretslæring, samt fundamentene rundt den lærende organisasjon. Deretter presenteres organisasjonskultur og Schein sin teori om tre nivåer av kultur vil være fremtredende. Begrepet kunnskap er også sentralt i denne delen av oppgaven da dette er fundamentalt når det gjelder kommunikasjon, læring og samarbeid. Dette er elementært ved enhver organisasjon. Videre presenteres Karl Weick sin teori vedrørende ”sensemaking”. Deretter legges endringsledelse til grunn hvor John P. Kotters teori om åtte steg presenteres. Organisasjonsstruktur presenteres med fokus på den divisjonaliserte struktur og mellomlederens rolle. Tilslutt blir det redegjort for oppgavens analytiske rammeverk. I henhold til teori som er lagt til grunn i oppgaven, presiseres det at noe av teorien er ment som bakgrunn for å gi mer kontekst til det som skrives om. Det meste av teori brukes mer aktivt i analysen.

4.1 To fundamentalt forskjellige måter å tenke organisasjoner på

Begrepene *organisasjonslæring (OL)* og *lærende organisasjoner (LO)* brukes ofte om hverandre, men det er likevel en markant forskjell mellom dem. Man kan gjerne betrakte dem som at de omhandler organisasjonens karakteristikk og egenskaper. Tsang (1997) skiller de to begrepene ved å referere til ”lærende organisasjoner” som en bestemt type organisasjon i seg selv, mens ”organisasjonslæring” blir hevdet å være ulike typer aktiviteter som finner sted i en organisasjon. Likevel har de to begrepene en relasjon til hverandre, Tsang (1997) utdyper ganske enkelt at ”*a learning organization is one which is good at organizational learning*” (Tsang, 1997, s. 78). Videre skiller Jashapara (2011) begrepene i to ulike retninger, organisasjonslæring kan betraktes som prosessen eller aktiviteten i en organisasjon, mens lærende organisasjon kan beskrives som ”*the end state*” (Jashapara, 2011, s. 160). Vera, Crossan & Apaydin (2011) definerer de to konseptene å tenke organisasjoner på. De utdyper videre at lærende organisasjoner er preskriptive (hvordan *bør* en organisasjon lære?), mens OL er deskriptiv (hvordan *lærer* en organisasjon?) (Vera, Crossan, & Apaydin, 2011, s. 155). Helhetlig sett vil flertallet hevde at OL en mer nedenfra-og-opp-tilnærming, mens LO har en mer ovenfra-og-ned-tilnærming.

Ved organisasjonslæring (OL) kan det tenkes at det er en grunnleggende antakelse at læring vil forbedre en virksomhets ytelse. På en annen side vil det også ha en innvirkning på organisasjonens kultur. Det finnes flere ulike definisjoner rundt begrepet. Fiol og Lyles (1985) definerer organisasjonslæring som følger;

“Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding” (ref. i Jashapara, 2011, s. 133).

Chris Argyris (1977) definerer organisasjonslæring på en annen måte;

“Organizational learning is a process of detecting and correcting error”

(Argyris, 1977, s. 116).

Fellestrekkene for de fleste definisjoner av begrepet er at de omhandler det å tilegne seg ny kunnskap og forståelse, hvilket i mange sammenhenger fører til at organisatorisk atferd endres. Klev & Levin (2009) hevder at organisasjonslæring forutsetter at organisasjonens individer på en eller annen måte deltar i læringsprosessene og kan dermed ikke bli satt bort til et fåtall på vegne av det felleskapet som er der (Klev & Levin, 2009).

“Jo mer avhengig man er av at endringer kommer som et resultat av at man individuelt og i felleskap lærer, jo viktigere blir det at læringsprosessen legges opp med aktiv deltakelse og utfordringer” (Klev & Levin, 2009, s. 92).

Videre hevder Klev & Levin (2009) at det kan være essensielt å skape læringsarenaer. En arena skal åpne opp for at individer skal prøve ting i praksis og lære av de nye handlingsmønstre. Det oppstår en dialog mellom de ansatte som igjen skaper en forståelse av hva ulike elementer dreier seg om, som igjen kan være med å bidra til endring. En forutsetning for å lykkes krever at individene får mulighet til refleksjon og dialog. Kjernen ved læringsarenaer handler om å etablere gode muligheter for nettopp dialog mellom de aktuelle aktørene. Dernest gir det mulighet får å kunne utvikle nye forståelsesrammer som videre kan bidra til å endre samspillet innad i organisasjonen (Klev & Levin, 2009, s. 100).

Tsoukas (1991) hevder at begrepene organisatorisk læring og læring er som en metafor, de henger tett sammen. Det dreier seg om informasjon som transformeres fra å være det man

kjenner som individuell læring, til et fenomen man vet litt mindre om i organisasjoner (Tsoukas, 1991, ref. Tsang 1997).

Den individuelle læringen er fundamental ved en organisasjon. For at en organisasjon skal lære er det nødvendig med lærende individer. Det er essensielt grunnet det at oppgavene i en organisasjon utføres av de menneskelige ressursene. Hvis ikke individene endrer sine oppfatninger av det arbeidet som utføres, eller det blir gjort på en annen måte, vil det resultere i at heller ikke organisasjonen gjør noe nytt og kan skape læring ut av dette (Klev & Levin, 2009). Det kan tenkes at endringer i organisasjoner ikke bare kan rettes mot det å bygge opp nye individuelle kunnskaper og ferdigheter. Det vil også være vesentlig å ta høyde for utvikling av den samhandlingen som oppstår mellom de ulike aktørene (Klev & Levin, 2009, s. 93).

I forbindelse med læring presenterer Argyris og Schön (1974) det de har valgt å navngi *enkel- og dobbelkretslæring*. De hevder at det finnes to måter for organisasjoner å lære på (Argyris, 1977), hvilket består av en *enkel* måte, hvor det dreier seg om å endre en rutine eller praksis, og den mer *avanserte* måten som dreier seg om å forandre den mer etablerte forståelsen innad i en organisasjon (Argyris, 1976). Organisasjoner utvikler over tid kollektive handlingsteorier, hvilket vil si de delte normer og verdier, samt handlingsstrategier som er med på å fremme de innarbeidede handlingsformer. Det består av sekvenser av en innarbeidet respons på et behov eller krav (Klev & Levin, 2009). Det skilles så videre mellom to typer av organisatorisk læring. Ved enkelkretslæring er det gjerne målene eller verdiene som legger føringer på atferden til individene. I denne sammenheng blir denne tatt for gitt ved å forsvare sine handlinger fremfor å ta lærdom av feiltakelser, som kan resultere i at menneskene fortsetter i samme spor. Implisitt ligger det også i denne type læring at det ikke settes spørsmålstegn ved det moralske og etiske (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 360). Dobbeltkretslæring dreier seg mer om det man erfarer over tid, hvor erfaringene ikke innfrir det man muligens ønsker det skal. Individene starter gjerne med å stille spørsmål vedrørende hvorfor man gjør det man gjør. Det reflekteres gjerne rundt de mål og verdier som ligger til grunn ved handlingene, hvor det stilles spørsmålstegn til om det egentlig er de korrekte målene og verdiene for hva man egentlig ønsker å oppnå (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361). Hovedforskjellen mellom de to hovedformene for læring kan man skille mellom ”hvordan-læring” og ”hvorfor-læring”. Videre er det viktig å presisere at hovedforskjellen mellom disse er viljen et individ har til å

konstant vurdere og stille spørsmål ved målene og verdiene man setter seg selv. Det vil også være av stor betydning i denne sammenheng at man er åpen for diskusjoner med andre individer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361).

Argyris & Schön (1974) argumenterer for at man kan sammenligne enkelkretslæring med en termostat (Argyris, 1976). En organisasjon kan for eksempel redusere bemanning eller endre/justere praksis og rutiner internt for å skape økt effektivitet. Likevel vil endringene som er gjort ligge innenfor rammene som de eksisterende verdiene og normene har. Derav til det ikke resultere i en radikal endring ved organisasjonen, ettersom bedriften ikke har kapasitet til utforskning av andre deler av organisasjonen som det da ikke undersøkes og reflekteres over (Argyris, 1976). Dobbelkretslæring på en annen side utfordrer og stiller spørsmålstegn til de grunnleggende forståelsene, verdiene, samt normene i en organisasjon. Kjernen ligger i at man ved enkelkretslæring gjerne spør om man *gjør tingene riktig*, hvor dobbelkretslæring spør man derimot om man *gjør de riktige tingene*. Det innebærer altså læring hvor resultatet er endringer. Endring ved dobbelkretslæring innebærer også de grunnleggende verdier og følelser, hvor det stilles spørsmål og utfordrer de grunnleggende forutsetningene individene har ved arbeidet. På mange måter kan det tenkes at det handler om å utfordre rutinene og den jobben man gjør i arbeidshverdagen (Argyris, 1976).

Begrepet ”lærende organisasjon” (LO) dreier seg om at organisasjoner bør kunne lære, samt tilpasse endringer ved eksterne handlingsbetingelser - en kan sammenligne det med en levende organisme, det skjer på samme måten. Garvin (1993) definerer følgende definisjon ved begrepet lærende organisasjon:

”A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring, interpreting, transferring and retaining knowledge and purposefully modifying its behavior to reflect new knowledge and insights” (Garvin, 1993, s. 3).

Med andre ord så er en lærende organisasjon en organisasjon som har gode evner til å skape, skaffe seg, tolke, dele og beholde kunnskap. Videre er et sentralt element ved begrepet at man målrettet skal tilpasse atferden sin for å kunne reflektere og tilegne seg ny kunnskap og innsikt (Wig, 2014, s. 179). Det er opplagt at det er ny kunnskap og nye ideer som er sentralt i definisjonen. Det handler om å innhente, for så å skape for å oppnå læring. Videre så er det

viktig, for at det skal bli best mulig, at man tolker informasjonen, hvor dette videre skal deles med resten av individene i organisasjonen. Noe av kjernen ved LO er at det kreves en forandring i atferden som resulterer i forbedringer, eller at noe fornyes, hvor dette blir implementert slik at alle i organisasjonen gjør noe annerledes (Wig, 2014, s. 179).

Det er forbundet ulike fundamentaler for LO. Det er essensielt å se viktigheten av å erkjenne at endringer i en organisasjon er et skifte i den måten individer tenker på. Et paradigmeskift dreier seg om å endre syn på hvordan man ser på verden rundt seg. Man kan på mange måter si at når det skjer et skifte i en organisasjon går det fra et paradigmeskift til et annet. Altså, fra en effektiv arbeidsutførelse, til å oppnå mer effektiv læring (Wig, 2014, s. 182). I det store og det hele handler det om en organisasjons evner til å lære på en mer effektiv måte, hvor det skaper og resulterer i verdi for hele virksomheten.

Buddhas tre øyne dreier seg om at en hel organisasjon skal utvikle en evne til å lære. Her presenterer Wig (2014) at en bør ha tre øyne som et grunnelement i ens tenkemåte. Man har et øye for *fortid* hvor det handler om å kopiere, samt adoptere beste praksis innenfor det området man jobber mot. Dernest studeres dette grundig, for så å imitere dette. Det handler om effektiv læring av beste praksis. Videre handler andre øye om *nåtiden* og kontinuerlig forbedring. Det er hensiktsmessig å forstå hvordan arbeidsprosesser kan skape kvalitet og redusere sløsing. Samfunnet endrer seg, og det er nødvendig at organisasjoner systematisk forbedrer de ulike prosessene. Tredje øye dreier seg om *fremtiden*, hvor det står sentralt å oppdage nye muligheter og fornye (Wig, 2014, s. 185).

For å skille de to måtene å tenke organisasjoner på trekkes det frem at OL er en mer deskriptiv måte å tenke på, det vil si hvordan det *er* mennesker lærer. LO på sin side er en mer normativ teori, hvilket vil si hvordan *bør* man organisere for at mennesker skal lære. Lean vil man i utgangspunktet plassere i lærende organisasjon, men Wig (2014) ønsker at det skal være mer nedenfra-og-opp prosesser i tillegg. OL går med på det individualistiske, det vil si at det er den subjektive læringen som betyr mye. På en annen side er LO mer på den kollektive siden, man er ikke i like stor grad opptatt av hvordan hver av individene tenker. LO går mer på hvordan bygge gode systemer, og hvordan man bør organisere og bygge team for at individene skal lære.

4.2 Organisasjonskultur

I følge Schein (2010) kan en organisasjonskultur analyseres på ulike nivå. Videre utdypes begrepet ved at det analyseres i den grad et kulturelt fenomen er synlig for observatøren. Det er hensiktsmessig å gi leseren et innblikk på begrepet *kultur*, før man går dypere inn på kultur innenfor en organisasjon. Schein (2010) foreslår en definisjon på kultur som følger:

”A pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (Schein, 2010, s. 18).

Hovednøkkelordene i denne definisjonen kan anses å være mønster (pattern) og integrering (integration), da den bygger på at det er typiske mønstre som senere blir integrert til nye medlemmer av en gruppe. Kultur er noe som er innenfor grupper, organisasjoner og samfunn hvor det eksisterer ulike oppfatninger og verdier, alt ettersom hvordan man er som individ. Likevel krysses ens egne oppfatninger og verdier med andre individers, noe som kan resultere i konflikt og tvetydighet. Dersom konseptet rundt kultur skal ha noe nytte bør det trekkes oppmerksomhet rundt begreper som omhandler oss mennesker; stabilitet, samhørighet og mening. Kultur og ledelse kan anses å være to sider av samme sak, med det menes det at det er lederen som først skaper kulturen ved at de skaper grupper og organisasjoner. Når det eksisterer en kultur innenfor en organisasjon, bestemmes kriterier for ledelse innenfor denne. Det er essensielt for en leder å være klar over at dersom en leder ikke er bevisst ovenfor ens kultur, så vil kulturene lede dem (Schein, 2010, s. 18 og 22).

Schein (2010) deler videre kultur opp i tre ulike nivå; artefakter, verdier og normer samt grunnleggende antakelser. De ulike elementene har en gjensidig påvirkning. På overflaten av de ulike kulturelle nivåer har man artefakter hvor man gjerne kan observere kulturen gjennom synlig organisasjonsstruktur (atferd, språk, fysiske gjenstander). Videre reflekteres dette til nivå to gjennom våre verdier og normer hvor det som definerer hva individene i organisasjonen er opptatt av er nettopp uskrevne regler og sentrale prinsipper. En sentral del av denne er også hvilken atferd individene har og hva som er akseptabelt innad i organisasjonen. Grunnledende antakelser er kjernen i enhver kultur, det eksisterer en viss form for å ta for gitt og betraktninger om sannhet. Det kan være hvordan menneskene

definerer hva som er sannhet og det virkelige. Dersom man har en forståelse for de underliggende antakelsene, til det være lettere for individene å tolke de fenomenene som er mer observerbare og som går på atferden (Schein, 2010).

Kjernen i enhver kultur vil være de mønstre av felles grunnleggende antakelser hos individene, men vil tross for dette, vil kulturen manifesteres gjennom nivåene av de observerbare artefakter og felles verdier, normer og atferdsregler. For å forstå kulturen må man erkjenne at det eksisterer en viktighet av å forstå dens felles grunnleggende antakelser og læreprosessene. Schein (2010) hevder at ledelsen er den opprinnelige kilden til oppfattelser og verdier som setter en gruppe i bevegelse når man skal håndtere interne og eksterne problemer. Det vil ligge i individenes natur å søke etter stabilitet og mening rundt de ulike fenomener.

Det eksisterer ulike definisjoner og oppfattelser av hva organisasjonskultur er. Men begreper som ofte benyttes når man omtaler kultur er; verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Bang, 2013). Videre definerer Trice & Beyer (1993) kultur gjennom to begreper;

”ideologier som er relativt implisitte sett av virkelighetsoppfatninger, verdier og normer og de kulturelle former som er konkrete manifestasjoner av kulturen” (Trice & Beyer, 1993, her i Bang 2013).

Bang (2013) forslår en definisjon som oppsummerer de ulike definisjoner av kultur i en definisjon;

”Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben” (Bang, 2013).

Definisjonen legger mye vekt på at kultur er noe som er felles og delt mellom individene i organisasjonen. I tillegg sier den noe om at det kan eksistere ulike sett av de felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Kjernen i definisjonen er at den inkorporerer kjerneelementene som er mest brukt når man snakker om kultur. Verdier er et sentralt element; noe som viser til hva som oppfattes som verdifullt, viktig og det man etterstreber i en organisasjon. Normer er noe som dreier seg om hva som er de akseptable og uakseptable holdninger og handlinger ved kulturen, samt hvordan man burde oppføre seg. Individene har ulike virkelighetsoppfatninger som er med på å hjelpe dem til å forstå hva som er sant og

usant, hvordan det fungerer og hvordan det som skjer rundt dem skal fortolkes (Trice & Beyer, 1993, her i Bang 2013).

Begrepet motivasjon er en viktig faktor for enhver organisasjon. De ansatte er en organisasjons viktigste ressurs. Den kompetansen og kunnskapen de ansatte har, samt hvordan de utnytter denne og deler den med hverandre, er noe som er vesentlig for en organisasjon. Ansatte som er motiverte vil forsøke å kunne løse problemer på egenhånd, de vil gjerne gjøre ”det lille ekstra” og hjelpe sine kollegaer. Videre vil de mest sannsynlig være mer innovative, hvor de etter eget initiativ ser etter nye løsninger, eller en forbedret måte å gjøre ulike ting på. En motivert ansatt kan øke kvaliteten, produktiviteten og innovasjon i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 241).

4.3 Kunnskap

Kunnskap er et sosialt fenomen, og er noe alle individer har. Kunnskap bygger på kommunikasjon, læring og samarbeid. Det er roten til menneskets tanker og meninger. Videre er kunnskap noe som eksisterer i individets sinn, og ikke noe fysisk man kan ta på. Kunnskap er sosialt, men individene som aktører i en sosial prosess påvirker hva kunnskap er (Garmann Johnsen, 2014, s.7). Begrepet kan på mange måter betraktes som å være en pådriver for en handling. Men det eksisterer et skille mellom tenkningen (kognitive fenomen) og den praktiske handlingen. Kunnskap anses i mange organisasjoner for å være den mest fundamentale ressursen og det eksisterer en viktighet i å utvikle, samt å ta vare på kunnskapen individene innehar (Klev & Levin, 2009). Videre presenteres begrepene taus kunnskap og eksplisitt kunnskap.

Begrepet *taus kunnskap* ble først introdusert av Michael Polanyi hvor han i 1967 satte ord på taus kunnskap gjennom boken med tittelen ”*The tacit dimension*”. Polanyi hevdet at individer har mer kunnskap enn det man er i stand til å snakke om (Klev & Levin, 2009, s. 107). Et individ lærer hele tiden, også lærdom de selv ikke er klar over at de lærer. Forestillingen om den tause kunnskapen, som også blir omtalt som implisitt kunnskap, har vært en viktig bidragsyter til forståelsen rundt hva arbeid egentlig er. Når man utfører arbeid innehar dette også elementer av kunnskap i ulik grad, som dermed ikke vil ha umiddelbar tilgjengelighet for den eksterne parten. Kunnskapen blir synlig gjennom hva det enkelte individ er i stand til å gjøre, og ikke hva man er i stand til å kunne snakke om. Man kan derfor ikke få tilgang til

denne kunnskapen uten at den som besitter kunnskapen faktisk deltar i en eventuell prosess. Basert på det foregående kan det det være vanskelig å utvikle kunnskapen de ansatte besitter i forhold til utførelsen av arbeidet dersom de ikke deltar i prosessen. Med andre ord, vil medvirkning fra de ansatte i en prosess være svært viktig. Den tause kunnskapen er personlig og er forankret i handling.

Gjennom SECI-modellen starter ny kunnskap med individet. I en organisasjon vil alltid individets personlige kunnskap transformeres til organisatorisk kunnskap som vil være til verdi for organisasjonen som en helhet (Nonaka, 1991). Kjernen ved ”The knowledge-creating company” som Nonaka (1991) presenterer er nettopp det å gjøre den personlige kunnskapen tilgjengelig for andre. Videre trekker Nonaka & Takeuchi (1995) frem fire grunnleggende prosesser ved omformingen av kunnskap. De hevder at tause kunnskap kan tydeliggjøres gjennom de fire prosessene (SECI-modellen); sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering. Man skal legge til rette for og stimulere til prosesser hvor man mobiliserer og tar i bruk de ulike kunnskapsressursene. Et eksempel på dette kan være å utvikle og legge til rette for å utvikle, samt spre kunnskap gjennom den direkte kommunikasjonen. Det handler om å knytte sammen individene organisatorisk i et uformelt arbeidsfellesskap (Klev & Levin, 2009, s. 99).

Motvekten til tause kunnskap er den *eksplisitte kunnskapen*, hvor den beskrives som den kunnskapen man kan uttrykke ved å skrive den ned. Mange vil gjerne omtale den som boklig lærdom. Man kan måle og kvantifisere denne type kunnskap, siden den er fysisk tilgjengelig for mennesker (Klev & Levin, 2009).

4.4 Sensemaking

Begrepet *sensemaking* dreier seg om meningsdanningsprosesser innad i organisasjoner hvor medlemmene utvikler forståelsen eller meningen ved jobben de utfører. Det handler om at individene konstruerer det som kan tenkes å være fornuftige meninger og forståelser rundt ulike hendelser eller ved noe ukjent (Klev & Levin, 2009, s. 43). Meningsdanningen oppstår gjennom samspillet mellom konkret utført arbeid og den tolkningen individet har av dette arbeidet i ettertid. I følge Weick, Sutcliffe & Obstfeld defineres sensemaking som følger:

”Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing” (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, s. 409).

Det handler om en kollektiv prosess der individene i fellesskap utvikler den retrospektive tolkningen. Videre kan begrepet bli sett på som en syklus av sekvenser, hvor den består av ulike hendelser som går over tid. Poenget som Karl E. Weick forsøker å trekke frem er forståelsen av hva det innebærer å jobbe i en organisasjon, hvor dette skal tolkes gjennom det daglige arbeidet (Klev & Levin, 2009). Endringer skjer i organisasjoner i dagens samfunn, noe som er vesentlig i henhold til å holde tritt med samfunnet. Påtrykk og et behov for å jobbe på nye måter vil forekomme. Men en endelig organisatorisk løsning på endringen vil etableres kun ved at individene danner seg en mening om den eventuelle nye arbeidsformen (Klev & Levin, 2009). Man kan si at ”sensemaking” handler om samspillet mellom handling og tolkning, fremfor påvirkningen ved evalueringen av valg (Weick et al., 2005, s. 409).

Meningsdanningsperspektivet slik Karl E. Weick fremstiller det, plasserer mennesket i midten av den prosessen det er med å skape en ny og forbedret organisasjon. Individuer gjør seg opp meninger ved å se en verden slik den er, med allerede pålagte meninger. Menneskene oppdager sine egne meninger, tanker, altså det de skaper, som noe som fører til at ”sensemaking” som begrep er forstått som en oppfinnelse. Videre kan tolkningen til mennesker forstås som en oppdagelse. Til sammen vil det resultere i komplementære ideer. Det er derav knyttet opp mot ideen om at ”sensemaking” blir betraktet som en oppfinnelse, så er det mulig å argumentere for at det den produserer inkluderer språk og tekster (Weick, 1995, s. 15). Forståelsen utvikles gjennom refleksjonen individet har over jobbutføringen, en prosess som er preget av å være både dynamisk og kontinuerlig (Klev & Levin, 2009, s. 44). Weick (1995) beskriver så videre hvordan ”sensemaking” dreier seg om å være forankret i individuell, samt sosial aktivitet. På en måte kan man si at menneskene skaper det de tolker ut ifra en situasjon eller prosess.

Når endringer skal forsøkes og implementeres møter man i mange tilfeller på motstand, både fra de interne og eksterne gruppene. Jacobsen (1998) hevder at planlagt endring ikke nødvendigvis er umulig, men det lar seg ikke lett å gjennomføre. Endring innebærer ulike elementer, men kjernen i dette er at en endring har skjedd når en organisasjon er gått fra å

være forskjellig på to ulike tidspunkter. Motstand vil ofte være et utslag av en rasjonell kalkulasjon, hvilket vil si at den er vel overveid (Jacobsen, 1998).

I følge Stensaker, Falkenberg & Grønhaug (2004) er endringer, hvor det krever at ledere og ansatte må endre tankesettet sitt og tenke på nye måter i henhold til det organisasjonen driver med, rutiner og hvordan arbeidsoppgavene utføres, spesielt utfordrende. Noe av grunnen til dette er at individer har ulike oppfatninger av hva endringer omfatter, og hvordan man skal gå frem. Videre trekker forfatterne frem følgende;

”For å få til endring og koordinert handling blant individene i organisasjonen, krever det at alle i organisasjonen klarer å endre sine oppfatninger og at det skapes en felles forståelse av endringene som skal gjennomføres” (Stensaker, Falkenberg, & Grønhaug, 2004).

Det kan tenkes at der hvor skoen trykker i forhold til motstand, er hvor individer har veloverveide tanker og meninger om et fenomen. Uavhengig av utslaget har det ved sin hensikt å klare og skape en felles forståelse som vil kunne resultere i koordinert handling, hvor *involvering* vil være essensielt i denne sammenheng.

4.5 Endringsledelse

Bred medvikning inkluderer også ledelsen. I en implementeringsprosess vil ledelsen ha en sentral rolle. Noe av det som er essensielt i dette, er samspillet mellom ledelse og medarbeidere. Mer utdypende vil det si hvordan lederen formidler budskapet og hvordan medarbeiderne på bakgrunn av dette tolker og oppfatter det. John P. Kotter presenterer en prosess bestående av åtte steg som må følges for at man skal lykkes med endringsledelse. Videre hevder han at de mest suksessfulle bedriftene som har vært gjennom en endringsprosess har fått det så bra til fordi de har vært gjennom en serie av faser. Det er essensielt at man er gjennom hvert steg/fase. Dersom man hopper over et steg, skaper dette bare en illusjon av at prosessen går hurtigere, når man i virkeligheten aldri da kan endre opp med samme suksessfulle resultat som man ville gjort om man er innom alle stegene (Kotter, 1995, s. 59). I tabell 2 presenteres kort Kotters åtte steg.

Kotters åtte steg for endring	Beskrivelse
<i>1. Etabler en følelse nødvendighet</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Utvikle en følelse av at det haster ved behovet for endring. - Skape motivasjon samt drivkraft for endringer. - Redusere motkrefter.
<i>2. Form en sterk endringskoalisjon</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Prosjektgruppe (team) med sterkt lederskap og synlighet. - Motivere resten av organisasjonen.
<i>3. Skap en visjon og en strategi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Utvikle en strategi for å oppnå visjonen. - Integre visjonen i de daglige utfordringer.
<i>4. Kommuniser visjonen for endring</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Markedsføres og gjøres kjent som bør lede til forståelse, deling og en følelse av forpliktelse blant de ansatte. - ”Walk the talk”
<i>5. Fjern hindringer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Skap handlekraft, oppmuntre til utradisjonelle ideer, aktiviteter, handling og ta risiko. - Ledelsen må vise vilje til å endre.
<i>6. Planlegg og synliggjør tidlig suksess</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vis at endring har en nytteverdi. - Synliggjør ”small wins” og belønn de involverte.
<i>7. Konsolider gevinster og fortsett med forbedring og endring</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke ta seieren på forskudd! - Fortsett å endre systemer, strukturer og prosesser som ikke passer sammen eller inn med visjonen.
<i>8. Forankring av endringen i organisasjonskulturen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La endringen bli en del av organisasjonskulturen. - Artikuler koblingen mellom ny atferd og organisasjonssuksess.

Tabell 2 - Kotters åtte steg (Kotter, 1995)

Kotters første steg dreier seg om å etablere en følelse av at behovet for endring haster, dette for å fremme samarbeid fra alle kanter i organisasjonen og erkjennelse om at endring er en nødvendighet. Dersom det er en forståelse av at det ikke haster, kan det være vanskelig å sette sammen et team med nok motivasjon og troverdighet for å overbevise nøkkelpersoner til å bruke tiden deres på å utvikle og kommunisere visjonen om endring (Kotter, 2012). Det er viktig å kartlegge og skape en dialog om hva som skjer i markedet og med konkurrentene. Det vil være en essensiell faktor for å visualisere nå-situasjonen, samt en måte for de ansatte å se nødvendigheten.

For å fremme endring er det viktig å motivere. Det er avgjørende med et tydelig og sterkt lederskap, samt synlig støtte. Kotters andre steg handler om å etablere en dedikert

prosjektgruppe/team som skal opprettholde prosessen. Fire nøkkelord legger Kotter (2012) til grunn ved etableringen av et slikt team: posisjonskraft (position power), ekspertise (expertise), troverdighet (credibility) og ledelse (leadership) (Kotter, 2012, s. 59). Det handler om å sette sammen et team bestående av nøkkelpersoner, spesielt hovedledere. Videre bør det være relatert diversitet blant team medlemmene med tanke på kunnskap, erfaring og makt. Videre utdypes det med at det bør være en kognitiv avstand som omfatter ulikheter i perspektiver og kunnskap (Isaksen, 2013). For at ansatte skal bli motivert og se den nødvendigheten ledelsen ønsker, er det viktig at de har troverdighet til individene som er i et slikt team. Ledelse er essensielt for å drive endringsprosessen videre. Når det er sagt, trenger man både administrering og lederskapsferdigheter i et dedikert team for å holde prosessen i omløp (Kotter, 2012).

Det å ha en visjon refererer til hvordan man visualiserer fremtiden med noe implisitte eller eksplisitte elementer for hvorfor individer bør forsøke å skape den fremtiden. Videre må visjonen effektivt kommuniseres ut til hele organisasjonen. Det ligger i menneskets natur å stille spørsmål rundt ulike fenomener og å være kritisk til disse. En klar visjon som gir de ansatte et bilde på en ønsket situasjon kan være betydelig i en prosess. En visjon bør gi et godt bilde på hvordan ønsket fremtid vil se ut, gjennomførbar, fokusert, fleksibel og lett å kommunisere ut til individene det gjelder (Kotter, 2012).

Det å kommunisere visjonen for endring er et viktig element. For at de ansatte skal føle en forpliktelse og forståelse til visjonen er det viktig å legge en strategi for veien til målet. Visjonen må markedsføres og integreres i det daglige. Man oppnår som regel den virkelige kraften fra en visjon når de fleste som er involvert i organisasjonen har en felles forståelse for målet ved strategien (Kotter, 2012). Mye dreier seg om ”walk the talk”, altså *handle som man sier*. Det holder ikke å kun kommunisere på informasjonsmøter, men ledelsen må være rollemodeller og demonstrere den atferd de ønsker fra de andre i organisasjonen. Kotter (2012) hevder at man med fordel bør kommunisere visjonen i mange ulike forum og situasjoner.

For at endringsprosessen skal bli mest mulig suksessfull er det vesentlig å fjerne mulige hindringer på veien. Kotter (2012) fremstiller fire barrierer for *empowerment*. Det handler om å bemyndige eller oppmuntre de ansatte til å komme med utradisjonelle ideer, ta risiko samt skape handlekraft. Formelle organisatoriske strukturer kan skape hindringer for de ansatte til å

handle. Videre kan det være mangel på nødvendige ferdigheter eller personell og informasjonssystemer som gjør det vanskelig å handle. Til slutt hevder Kotter (2021) at det kan være nettopp lederen som fraråder, eller virker demotiverende ved handlinger fra ansatte som er rettet mot implementeringen av den nye visjonen. En vesentlig faktor når man har nådd dette steget, er at ledelsen må vise vilje til endring, for å ikke miste troverdighet. En godt administrert prosess er essensiell for å endre de ansatte sine handlinger og holdninger. Ansatte bør få opplæring, støtte og ressurser, slik at de kan tilegne seg nye ferdigheter, kunnskap og holdninger (Kotter, 2012, s. 119).

For å skape og opprettholde motivasjonen hos de ansatte er mange individer konstruert slik at de må se virkningene av arbeidet sitt for å få ny motivasjon. I følge Kotter (2012) sitt sjette steg bør ledelsen synliggjøre ”small wins” slik at de ansatte får en følelse av suksess. Personene som aktivt har bidratt i endringsprosessen bør belønnes for sitt arbeid. I denne fasen er dette viktig, da endringer ofte tar lang tid, noe mange forbinder det frustrasjon og kaos.

Konsolider gevinster og fortsett med forbedring og endring, handler det sjuende steget om. Ta ikke seieren på forskudd. Synliggjøring av suksess er viktig, men man må ikke stoppe der. Forbedringer og endringer bør skje kontinuerlig, for å skape fremdrift i endringsprosessen. Uten tydelig og klar ledelse, vil ikke endringene komme i gang fort nok og man risikerer å stagnere i en verden som endrer seg i et hurtig tempo (Kotter, 2012, s. 151).

Organisasjonskulturen setter et preg på normer, regler og atferd. For at alle skal være med å bidra ved endringen, er det vesentlig at endringene blir forankret i organisasjonskulturen og gjennom hele organisasjonsstrukturen. Ledelsen bør ha fokus på å fremme suksesshistorier og kommunisere godt ut til de ansatte for å få fremdrift, når det gjelder endringsprosessen. Kotter (2012) sier følgende om organisasjonskultur i henhold til endringsprosesser:

”Culture changes only after you have successfully altered people’s actions, after the new behavior produces some group benefit for a period of time, and after people see the connections between the new actions and the performance improvement”

(Kotter, 2012, ss. 164-165).

Det er flere perspektiver på endringsledelse. En av kritikkene Kotter har fått for sin åtte stegs modell er at den fokuserer på ledelse som den viktigste faktoren i endringsprosesser. Videre utdypes dette ved at andre aspekter som er vel så essensielle i en endringsprosess er det økonomiske og finansielle aspektet, samt politiske faktorer, både på innsiden og utsiden av organisasjonen. Modellen kritiseres også for å være for lineær og at en alternativ modell utvikles. Buchanan og Boddy forslår en modell hvor lederen heller skal forstå og håndtere endringene, planlegge og kontrollere også på operasjonelt aspekt, samt ha en god dialog med individene i organisasjonen (Bucciarelli, 2015).

4.6 Organisasjonsstruktur

I enhver organisasjon eksisterer det en organisasjonsstruktur, hvor essensielle nøkkelord i henhold til dette er fleksibilitet, tempo, koordinering, integrering og innovasjon. Henry Mintzberg definerer organisasjonsstruktur som følger:

"The sum total of the ways in which it divides its labor into distinct tasks and then achieves coordination among them" (Mintzberg, 1979, s. 2).

Definisjonen til Mintzberg forslår hvordan man deler opp arbeid i ulike oppgaver, for så å oppnå koordinering mellom disse oppgavene for å utføre aktiviteten (Mintzberg, 1979).

Mintzberg argumenter for hvordan alle organisasjoner er bygd opp av fem hoveddeler.

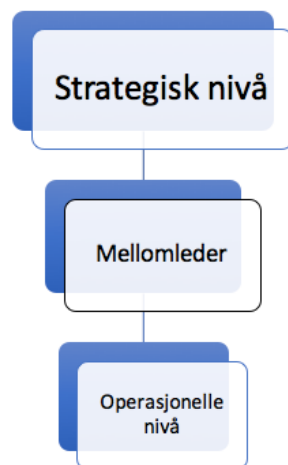
Hoveddelene består av; en operativ kjerne, mellomledelse, toppledelse, teknostruktur og støttestruktur. De tre første utgjør linjeorganisasjonen, mens de to siste er stabsfunksjoner.

Mintzberg kaller det hele "organigram" (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Måten en organisasjon er strukturert på legger opp til en måte for individer å jobbe på best mulig måte. Noe det ofte stilles spørsmål rundt, er om den valgte organisasjonsstruktur er den mest optimale og som legger til rette for verdiskaping. Videre er det fundamentale hos individer at det eksisterer ulike interesser, perspektiver, atferd og evner. Individer er ulike av natur, noe som gjør det viktig å ha en etablert og forankret struktur innad i organisasjonen. Noe av formålet med en struktur er å koordinere ulike individers atferd for å løse utfordringer og oppgaver, samt videre å realisere mål, som et enkeltindivid ikke kunne gjort alene. Det å fordele arbeidsoppgaver mellom individer fremmer spesialisering for den enkelte. Dette gjør at man kan fokusere på den kunnskap hver enkelt besitter og utnytte denne til organisasjonens komparative fortrinn. Videre er spesialisering en nøkkel til å fremme effektivitet og produktivitet. Når de menneskelige ressursene i en organisasjon brukes på deres

spesialområder legger man til rette for det optimale (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Man kan skille mellom strategisk nivå og operasjonelle nivå innen en organisasjon.

Ordet mellomleder kan deles i to, for å få en litt bedre forståelse av hva begrepet egentlig innebærer. Ordet ”mellom” henviser til at mellomlederen befinner seg i midten av strukturen (figur 3). Det kan forstås som at individet befinner seg midt i organisasjonen, hvor det er en toppledelse over og førstelinjemedarbeiderne under. Ordet ”leder” sier noe om at mellomlederen har en lederfunksjon. Forskeren Quy Nguyen Huy beskriver mellomlederen på bakgrunn av hierarkisk og en organisatorisk plassering, han hevder at mellomlederen ikke er en del av toppledelsen, men snarere heller en funksjon som rapporterer til medlemmer av toppledelsen. Ole Hope (2015) definerer mellomlederen som den som har en funksjon i det spennet mellom toppledelsen og førstelinjemedarbeideren (Hope, 2015, s. 14). Det er gjerne mellomlederen som binder sammen virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå. Det vil si at midt i mellom det kortsiktige og langsiktige fokus så er mellomlederen plassert. Det er essensielt at en mellomleder skal kunne omsette strategiske beslutninger til operasjonelt forståelige termer, hvor hensikten er at strategiske valg skal omsettes til arbeidshverdagen ved det operasjonelle nivå (Hope, 2015). Figuren under viser hvordan mellomlederen står i forhold til de to andre nivåene.



Figur 3 - Organisasjonsstruktur nivå

Mellomlederen har den koblende rolle mellom de to nivåene som vist i figur 3. Mye dreier seg om kommunikasjon mellom det strategiske og operasjonelle nivå, for at de riktige

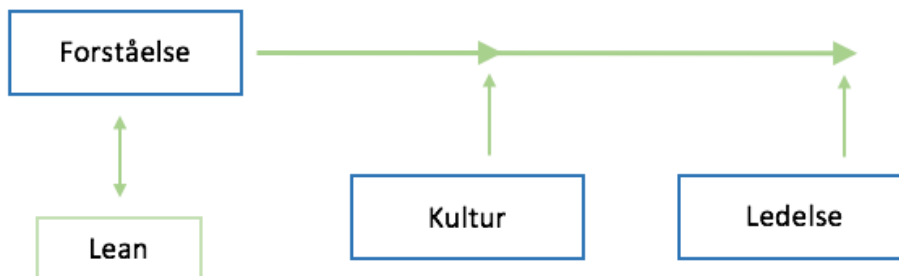
signalene skal komme opp i organisasjonene, samtidig som styringssignalene skal komme ned i organisasjonen på en forståelig måte slik at de kan omsettes til handling. Videre kan det ved det spennet mellom det strategiske og operasjonelle nivå oppstå ulike strategiske intensjoner. Det er da mellomlederens rolle å mekle, forhandle samt fortolke de ulike perspektivene og meningene. Dette innebærer at en mellomleder vil være en viktig nøkkelperson ved implementering og endringsprosesser (Hope, 2015). Når det gjelder endringer vil man nok ikke komme utenom at i enkelte tilfeller vil muligens mellomlederen ha en formening egen rolle og oppgaver som er utfordrende i seg selv. Mellomlederen vil derfor muligens heller jobbe mot, og ikke med planlagte endringer (Hope, 2015, s. 27). Det er derav vesentlig at endringsagenten har en åpen tilnærming til mellomlederen når endringer iverksettes. Endringsagent er et individ i en organisasjon som aktivt bidrar når endringer skal implementeres, ved å påvirke endringsinnhold og endringsprosess (Hope, 2015). Videre hevder Filstad (2014), basert på forskning gjort i perioden 2011-2013, at mellomlederen er nøkkelen til kompetanseutvikling, og har en sentral rolle når noe nytt skal implementeres. Hun forklarer hvordan mellomlederen bør ivaretas som strategisk endringsagent, i forhold til utvikling i organisasjonen (Filstad, 2014).

Ved den divisjonaliserte organisasjonen som på norsk omtales som konsernstruktur, er de ulike avdelingene/divisjonene uavhengige av hverandre. Det som skiller denne strukturen fra de andre organisasjonstypene er hvordan den er styrt og koordinert (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Videre er det ulike avdelinger/divisjoner under en ledelse, hvor det gjerne eksisterer regler og hierarkisk kontroll, som er gjeldende for alle. Det eksisterer diversifisering, noe som tilsier at organisasjonen tilbyr ulike tjenester til ulike markeder. Fordeler ved denne strukturen er at det synliggjør de ulike områdenes bidrag til lønnsomhet, samtidig som delegering av beslutningsmyndigheten ved divisjonene legger til rette for god markedstilpasning. Ulempene ved en slik organisasjonsform er suboptimalisering, ved at hver enkelt divisjon blir for opptatt av å fokusere på egne mål, hvor det da kan gå på bekostning av konsernets overordnede mål. Ved at divisjonene i organisasjonen har den friheten fra ledelsen gjør at en helhetlig styring samt koordinering kan bli vanskelig og utfordrende. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Chandler, (1962) hevder at det er viktig å definere hvilke aktiviteter hver divisjon har ansvaret for, grunnet mer effektivitet. Han argumenterer videre for at de ulike divisjonene i en slik struktur, kan bli for opptatt av å konkurrere med hverandre (Chandler, 1962).

Oppsummert trekkes det frem at poenget med den norske modellen er at den på en måte prøver å forholde seg til kultur, ledelse, forståelse og struktur. Den har samtidig en idé om at det lar seg kombinere struktur med en flat organisasjonsstruktur, ledelse med en medvirkningsbasert ledelse, læring som en del av det å være engasjert som en del av deltagelse. Normalt har den norske modellen lagt mer vekt på organisasjonslæring enn lærende organisasjon. På en annen side er det også en erkjennelse i den norske modellen om at det er viktig med ledelse, ikke som en autoritær ledelse, men en deltagende ledelse. Medvirkning fra de ulike nivå i en organisasjon vil være essensielt for å få til bred medvirkning. Bred medvirkning i henhold til at man er sammen mot et felles mål.

4.7 Sammenfatning av teori

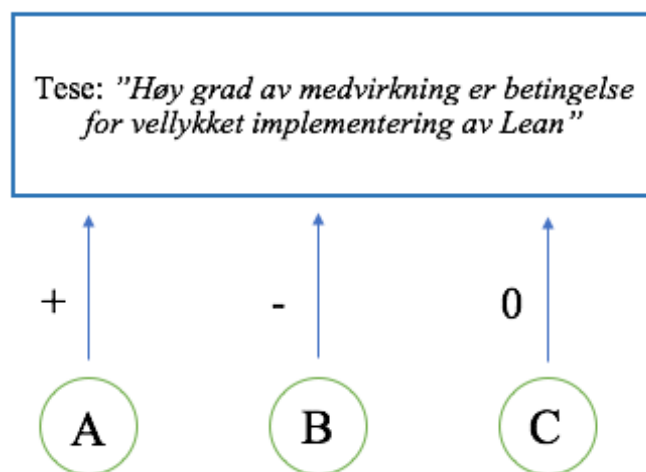
Det er introdusert ulike teoretiske begreper som er lagt til grunn i oppgaven som gir en forklaring på hvordan de ulike faktorene virker. Man vil da få en form for dynamikk, hvilket vil si at man kan se mer dynamisk på de ulike fenomenene. Sammenfatning av teorien og en fremstilling på hvordan moderatorene henger sammen er vist i figur 4.



Figur 4 - Sammenfatning av teorien

Figur 4 viser hvordan moderatorene kan påvirke hverandre i en prosess, men også muligens være komplementære. Kultur og ledelse vil være de fundamentale elementene som uansett virker inn på prosessen som aktiviserer Lean. Forståelse virker mer inn på selve introduksjonen av Lean og hvordan man mottar en slik endring, hvor det slår ned i en felles forståelse eller ikke. Videre legger disse fundamentene for forskerspørsmålene og om hvorvidt de støtter opp om tesen/påstanden.

Det kan det tenkes en mer hypotetisk fremstilling av prosessen i form av tesen som er formulert for oppgaven. Tesen forteller at alle forutsetningene bør være positive, men ved en fremstilling som figur 5 under, vil det muligens være rom for at ulike faktorer kan komplementere hverandre.



Figur 5 - Hypotetisk fremstilling av prosessen

Det er support i litteraturen av at faktorene kan kompensere for hverandre. Fravær av ledelse og sterk kultur kan være komplementært. Dersom man har svak ledelse (minus), kan dette motvektes av en sterkere kultur (pluss) av den grunn at organisasjon på mange måter må styre seg selv. Har man sterk ledelse, kan dette motarbeide kulturen, siden den ikke gir den samme nedefra-og-opp evnen. Felles forståelse (null) vil dreie seg mer om når et nytt fenomen som Lean blir implementert, om man da har felles forståelse for dette fenomenet og det som skjer i organisasjonen. Faktorene fremstilt i figur 5 har en direkte sammenheng med RQ, hvor det videre kan være med på å gi svar på de tre RQ som er stilt innledningsvis. Dette er kun ment som en hypotetisk fremstilling med grunnlag av det som er gjennomgått av teori. Analyse vil kunne fremvise mer hva funn fremstiller i henhold til dette.

4.8 Analytisk rammeverk og dynamisk modell

Først gir tabell 3 en oversikt og forklaring på de ulike begrepe i henhold til analytisk rammeverk. Det presenteres her en lineær modell i form av analytisk rammeverk som består av input og output samt moderatorne som virker inn på prosessen. Dette sammenfattes i en mer dynamisk modell for å fremvise mulig respons ved endring og hvordan prosesser styres etter dette. Tabell 4 gir en dypere forklaring på dynamisk modell. Dette for å danne et godt grunnlag for analysen i kapittel 6.

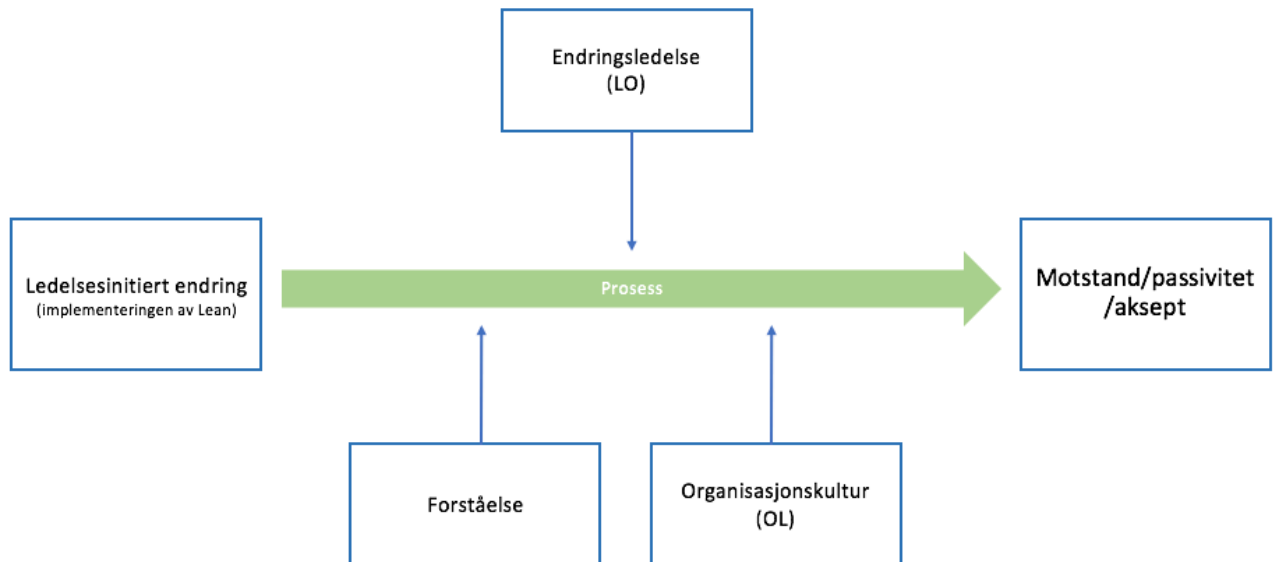
Begrepe	Forklaring av begrepe i henhold til analytisk rammeverk
<i>Lean</i>	Lean i denne oppgaven dreier seg om å hele tiden skape bedre prosesser, altså en mer spesifikk måte å gjøre kontinuerlig forbedring på. Det skal være godt forankret hos ledelsen og gjennom hele linjen i organisasjonen for å lykkes. Det er viktig å involvere medarbeidere på best mulig måte. I denne oppgaven defineres Lean som en måte å tenke på og noe som må bli en del av organisasjonskulturen. Det analytiske rammeverket starter med implementeringen av Lean.
<i>Organisasjonskultur (OL)</i>	Organisasjonskultur dreier seg i denne oppgaven om individene i en organisasjon og deres kultur. Schein deler organisasjonskultur opp i tre ulike nivå som er noe av det som er fokuset i denne oppgaven. Videre dannes kulturen av de felles verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene som individene danner gjennom dere holdninger og handlinger. Organisasjonskultur er en sentral faktor ved organisasjonslæring. I henhold til analytisk rammeverk virker organisasjonskultur inn på prosessen og hvorvidt det resulterer i motstand, passivitet eller aksept.
<i>Endringsledelse (LO)</i>	Endringsprosesser er i mange sammenhenger krevende, samt det å lede implementeringen av endringer. I denne oppgaven presenteres John P. Kotter sine åtte steg for å lykkes med endringsledelse. Videre tar jeg for meg de fire prinsipper for ledelse med fokus på Lean som ledelsesfilosofi (Wig). Endringsledelse ses i denne sammenheng under lærende organisasjoner. I henhold til det analytiske rammeverket påvirker endringsledelse ledelsens atferd i forhold til de ansatte. Hvor dette vil ha en utsløsende faktor på motstand, passivitet eller aksept.

<p><i>Forståelse</i></p>	<p>Implementeringen av noe nytt vil i mange sammenhenger kreve en felles forståelse mellom individene i en organisasjon. Det er refleksjonene til individene som danner et grunnlag for meninger, tanker og handlinger. Kunnskap, SECI-modellen og sensemaking vil være sentrale begreper her. I henhold til analytisk rammeverk vil forståelse være en faktor som virker inn på prosessen med implementeringen. Forståelse har noe med hvordan man mottar en endring, og hvordan dette vil slå ned i felles forståelse eller ikke.</p>
<p><i>Motstand/passivitet /aksept</i></p>	<p>Det ligger i menneskets natur å være skeptisk til endringer. Mange trives gjerne med rutiner og slik man alltid har gjort det, det trygge. Endringer må til i et samfunn som er preget av digitalisering og konkurranse. Det er naturlig at mennesker reagerer med motstand dersom ledelsen vil implementere noe nytt og ukjent. Det analytiske rammeverket viser hvordan forståelse, organisasjonskultur og endringsledelse påvirker de to avdelingene i AE. Det gir en indikasjon på motstand, passivitet eller aksept ved implementering av KF.</p>

Tabell 3 - Oversikt og definering av begreper i henhold til analytisk rammeverk

Tabellen forklarer hvordan begreper blir definert i denne oppgaven og i henhold til analytisk rammeverk (figur 6).

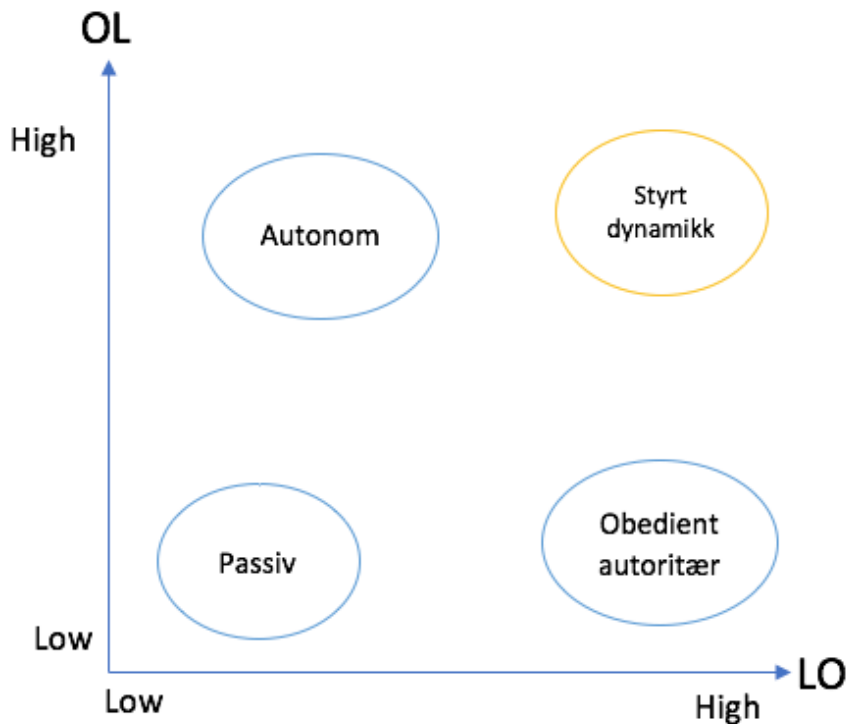
De tre moderatorene som er presentert ved analytisk rammeverk (figur 6) legger et grunnlag for videre analyse, hvor de vil være sentrale.



Figur 6 - Analytisk rammeverk/lineær modell

Ved de foregående kapitler er det redegjort for ulike måter å tenke endringer på, og ut ifra disse er det lagt til grunn tre moderatører. Det analytiske rammeverket (figur 6) som er lagt til grunn for oppgaven består av de tre moderatorene organisasjonskultur, endringsledelse og forståelse som påvirker prosessen ved implementeringen av endringer. Organisasjonskultur ser man i sammenheng med OL, og videre som en faktor for hvorvidt individer aksepterer, skaper motstand eller er passive til endringer. Endringsledelse knyttes opp mot LO, for å undersøke fenomener på strategisk nivå, hvor mellomlederen og lederne vil være sentrale. Forståelse vil være moderatoren som har som hensikt å undersøke hvordan ulike faktorer kan være pådrivere for å skape felles forståelse hos menneskene ved implementering av endringer. Helhetlig starter rammeverket med implementeringen av endringen hvor dette skaper en prosess for å nå output. Videre er det ulike strategier som kan moderere bevegelsen ved prosessen, hvor konsekvensen av disse kan ha ulike utslag av holdninger. Det kan tenkes at det er en slags typologi omkring respons for endring, hvor bred medvirkning vil være sentralt.

Mennesker har ulike holdninger og måter å respondere på endringer. Noen vil respondere ved en passivitet hvor individene ikke lærer noe, de bare gjør det de skal uten å bry seg. Den autonome og obediens autoritære måten å respondere på vil være dem som etablerer en motstand mot endringen. Respons i henhold til styrt dynamikk vil være en situasjon hvor menneskene er engasjerte og vil delta aktivt ved en prosess, hvor man er opptatt av utvikling. AE kan tenkes å ønske og oppnå styrt dynamikk.



Figur 7 - Dynamisk modell for respons (1)

Figur 7 viser en fremstilling av de ulike respons på endring. De er også sett opp mot de to måtene å tenke organisasjoner på. Figur 7 brukes videre i analysen.

Tabell 4 er ment som en forklaring til leseren for å gi en bedre forståelse av den dynamiske modellen (figur 7).

<i>Forklaring på analysemodell</i>	High (LO)	Low (LO)
High (OL)	High OL og high LO = Styrt dynamikk (Her har man både styring og struktur, men man har også deltakelse og entusiasme fra menneskene i organisasjonen. Her er man proaktiv, man er opptatt av å utvikle både systemene og seg selv)	High OL og low LO = Autonom (Hvilket betyr at organisasjonen har ikke gode systemer for læring, men på en annen side har man veldig dyktige personer som improviserer. Man finner rom for å gjøre ting og bryr seg ikke om strukturen. Individene gjør gjerne ting på sin måte)
Low (OL)	Low OL og high LO = Obedient autoritær (De har mye byråkrati og struktur. Menneskene er passive, hvor det kan oppstå motstand for endringer. Men de tvinges likevel, for man har mange systemer og struktur, hvor ledelsen tar føringer. Det kan skje endringer ved organisasjonen, men aktørene er da passive)	Low OL og low LO = Passiv (Her vil det si at individene lærer ingenting og det vil heller ikke være systemer for læring. Typiske individer som ikke bryr seg om det de gjør og er delaktige vil befinne seg her)
Low <u>OL</u> = Dårlig klima, hvor det handler om at individene ikke vil samarbeide eller hjelpe hverandre. Man bare gjør det man skal, hvor dette vil resultere i ingen læring.		
Low LO = Dersom en organisasjon er meget lav på LO vil den ikke ha noen mekanismer for å ta vare på kunnskap og for å lære av feil. Heller ikke system og struktur.		

Tabell 4 - Forklaring på dynamisk modell

Tabellen over gir en mer utdypende forklaring av begrepene i figur 7 (dynamisk modell). Den gir en fremstilling av hvor responsen vil være i henhold til OL og LO. Responsen på endringer og måten å tenke en organisasjon på, vil ha innvirkning på hverandre og påvirke organisasjonen som helhet.

5. Metode

Denne masteroppgaven er en casestudie av AE hvor kvalitativ metode er benyttet. Med kvalitativ data kan det tenkes å være brikker av informasjon som blir samlet inn hvor *ord* blir vektlagt fremfor tall. Ved denne undersøkelsen forsøker jeg å forstå virkningen av krefter som er i spill ved implementeringen av Lean. En kvalitativ forskningsmetode er godt egnet for forståelsesrettede oppgaver. Målet med oppgaven vil ikke være kvantifisering i form av tall, men derimot søker den nyanserte beskrivelser av respondentens livsverden gjennom ord (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 47). Ved kvalitativ metode er det gjennomført kvalitative dybdeintervjuer for å kunne forske på implementeringen av Lean hos Agder Energi, nærmere bestemt i vannkraft. I følge Kvale og Brinkmann (2015) innebærer det kvalitative forskningsintervju at man søker og prøver å forstå verden sett ut ifra intervjupersonens øyne. Målet med det er å kunne få frem betydningen av erfaringene og opplevelsene individer har av verden. Det skal således skapes forståelse og mening om et bestemt tema eller emne (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Ut ifra mitt ståsted ønsker jeg å forstå hvordan noen krefter virker inn på prosesser og hvordan individers holdninger oppstår ved implementeringen av Lean. En fordel ved å ta i bruk kvalitativ metode er at den setter lite begrensninger for svarene respondentene gir, hvor også åpenhet er et sentralt nøkkelord i forhold til den som undersøker. Ved åpenhet kan også de data man samler inn bli meget nyanserte. Man får frem fortolkningene og meningene til hver unike respondent og dens kontekst. Ulempen ved den kvalitative tilnærmingen er at det er ressurskrevende. I tillegg får man inn så pass stor mengde med komplekse data, noe som kan gjøre det vanskelig å tolke innsamlet data. Ved kvalitative tilnærminger rekker man bare over et fåtall personer, noe som innebærer at vi får et problem med representativiteten til de vi spør. Er disse få respondentene representative for andre enn seg selv? Kvalitativ tilnærming vil som regel møte denne type generaliseringsproblemer (Jacobsen, 2005, ss. 129-130).

Epistemologien, som også blir omtalt som erkjennelsesteorien, handler om hvordan man oppnår kunnskap. Videre består begrepet av et sett med grunnleggende antakelser om hva vi kan vite om verden (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015, p. 47). En forsker har ulike ontologiske og epistemologiske antakelser når en skal gjøre valg innenfor metodologien for gjennomføring av forskning (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015, p. 46). Med tanke på en vitenskapsteoretisk plassering mener jeg at min oppgave er innenfor en hermeneutisk

tradisjon. Videre vil det tenkes at oppgaven er et fortolkende casestudie. Hensikten med intervjuene har vært å opplyse min forståelse av faktorer ved prosessen som er i spill.

Hermeneutikk dreier seg om læren av å fortolke en tekst. Ved den hermeneutiske tradisjonen er sentrale nøkkelord samtale og tekst, hvor hensikten vil være fortolkningen av mening og oppmerksomhet ved de spørsmål som stilles. Formålet med den hermeneutiske fortolkningen er å få en gyldig, samt allmenn forståelse, ved betydningen av en tekst (Kvale & Brinkmann, 2015). Gadamer (1975) hevder at mennesker er samtalevesener som språket vil være en virkelighet for (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 74). Tekster får mening fra de ulike kontekster. Den kunnskapen man oppnår gjennom hva mennesker sier og gjør, hva en handling og ytring vil bety, vil alltid være avhengig av den bakgrunnen eller konteksten av andre antakelser, verdier, betydninger og praksiser. Det vil være vesentlig ved en hermeneutisk tradisjon, å se utover her og nå når man er i intervjusituasjonen. Det å være oppmerksom på at den kontekstuelle fortolkningshorisonten vil være betinget av historie og tradisjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 74).

Denne studien vil også karakteriseres som en casestudie. Det primære fokuset er på AE som helhet, og deres to avdelinger i vannkraft som er undersøkt. Jacobsen (2005) utdyper casestudier med å forklare at idealet vil være å gå i dybden på en case, for så å presentere en helhetlig analyse av denne som står på egne bein. Enheten man skal undersøke ses i henhold til et komplekst hele, hvor det eksisterer flere underenheter og forholdet deres til hverandrepensles ut (Jacobsen, 2005, s. 90) Videre egnert casestudier seg ved undersøkelser hvor formålet er å få tak på samspillet mellom et fenomen og en spesifikk kontekst (Jacobsen, 2005). Casestudie vil således være et utgangspunkt for innhenting av detaljer samt synsvinkler ved det man studerer, hvilket i dette tilfellet vil være forankret i de spørsmål satt i henhold til Agder Energi og Lean (Yin, 2014). I følge Yin (2014) er casestudier relevante når spørsmålene man stiller krever omfattende og mer dyptgående beskrivelser av sosiale fenomener. Videre er det viktig å trekke frem at denne oppgaven er forståelsesorientert. Det at oppgaven er forståelsesorientert betyr ikke nødvendigvis at man er opptatt av kausalitet. Det dreier seg ikke om hva som konkret er årsaken til ulike utfall, men det fokuseres på det å forstå noen av de kreftene som er i spill ved implementeringen av Lean. Man observerer ulike fenomener som oppstår ved en prosess, hvor disse opptrer samtidig. Det at den er

forståelsesorientert vil også si at det er min tolkning av de ulike fenomener som til slutt sammenfattes.

Kvale og Brinkmann (2015) skisserer en vei for intervjuundersøkelse, som er bestående av syv faser som er følgende: tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. De syv fasene til Kvale & Brinkmann blir lagt til grunn i metodekapittelet som et ”rammeverk” for valgt kvalitativ metode. Videre understreker de at desto bedre forberedt intervjuet er, jo høyere kvalitet vil kunnskapen og funnene som produseres gjennom intervjusamspillet være (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 134). Videre er metodekapittelet delt strukturert etter Kvale & Brinkmann (2015) sine syv faser.

5.1 Tematisering

Formålet med undersøkelsen er å forstå noen krefter som er i spill ved implementeringen av Lean i AE. Før tema ble bestemt til masteroppgaven hadde jeg, sammen med en medstudent, et møte med en representant fra AE i september 2017. AE presenterte da organisasjonen, tema og utfordringene rundt prosessen. Videre ble det foretatt en teoretisk avklaring av tema, samt satt en mer konkret problemstilling. Gjennom høsten 2017 ble det avholdt flere møter for å sikre en felles forståelse rundt tema og utfordringer. Det ble også innhentet kunnskap om teorier knyttet opp mot tema, samt metode.

Ved implementeringen av Lean dreier det seg om prosessen og ulike moderatorer som virker inn på denne. I oppgaven har jeg som hensikt å studere prosessen og de fenomener som oppstår rundt denne. Det dreier seg om kultur, ledelse og forståelse ved en endringsprosess. Høsten 2017 landet jeg på temaet om å skrive om Lean og implementeringsprosessen i Agder Energi. Det var organisasjonen selv som hadde ytret ønske om masteroppgave om dette temaet. Etter samtale med foreleser ble tema lagt til grunn for oppgaven og jeg fikk innspill på ulike teorier for å besvare overordnet problemstilling. Valget falt på å se på to ulike måter å tenke organisasjoner på som et grunnlag og videre valgte jeg da ut teorien til Schein ved organisasjonskultur og John P. Kotter sin teori ved endringsledelse. Organisasjonsstruktur og medvirkning ble også sentrale elementer ved teorien. Etter samtaler med både veileder og kontaktperson ved AE kom det også frem at begrepet forståelse var en vesentlig faktor ved prosessen. Kunnskap, Karl E. Weick sin teori om sensemaking og Argyris og Schöns enkel- og dobbelkretslæring ble sentralt i denne delen.

Med bakgrunn av valgt tema og teori ble følgende overordnet problemstilling formulert:

"Hvordan virker organisasjonskultur, ledelse og forståelse som moderatorer på implementeringen av Lean i Agder Energi?"

Ved en implementering av en endring vil det være flere faktorer og forhold som virker inn på prosessen. Det var viktig for meg da jeg hadde formulert problemstilling og valgt tema å begrense oppgaven, noe jeg gjorde ved å velge ut de tre modererende faktorene organisasjonskultur, endringsledelse og forståelse. Dette for å forsøke å forstå hvordan noen av kreftene som er i spill ved en prosess vil virke inn på denne. Moderatorene ble valgt ut da jeg opplevde disse som essensielle aspekter ved en implementeringsprosess og individers holdninger til endringer. På bakgrunn av de tre modererende faktorene ble det formulert et forskerspørsmål for hver av dem;

RQ 1: *"Hvordan virker organisasjonskulturen inn på prosessen ved implementeringen av Lean?"*

RQ 2: *"Hvor viktig er lederens atferd ved implementeringen av Lean?"*

RQ 3: *"Hva er betydningen av felles forståelse i prosessen ved implementeringen av Lean?"*

Da de tre moderatorene ble valgt, var jeg også klar over at det vil være flere faktorer som vil virke inn på en prosess og individers holdninger til endringer. I denne oppgaven er det valgt å sette en begrensning på de tre valgte moderatorene.

5.2 Planlegging

Det er viktig i planleggingen å ha fastlagt innholdet i studien og målet med den. Dette sikrer at metodevalgene blir mer gjennomtenkte i de ulike fasene av studien. Planlegging er tidkrevende, og planlegging av en masteroppgave er intet unntak. I henhold til planleggingen av studien falt valget på å følge intervjuundersøkelsens syv stadier, det er derfor viktig å ta hensyn til alle stadiene (Kvale & Brinkmann, 2015).

Epistemologi omhandler filosofien om kunnskap, og stiller videre sentrale spørsmål om hva kunnskap er og hvordan man kan oppnå den. Det dreier seg om å innhente den nødvendige kunnskapen om temaet, for deretter å velge ut den mest relevante teorien til studien. Det ble også utarbeidet et analytisk rammeverk (figur 6) på bakgrunn av tema og valgt teori, i tillegg ble også intervjuguiden lagt opp etter dette. Intervjuguiden ble utarbeidet sammen med en medstudent som også undersøkte AE og hadde samme tema på sin oppgave. Analyseringen i oppgaven tok utgangspunkt i moderatorer i analytisk rammeverk, hvor de var med på å legge føringer for temaer som ble diskutert. Videre ga AE tilgang til to avdelinger hvor jeg kunne innhente nødvendig informasjon.

Ved planleggingen kommer man også borti de etiske sidene. Før hvert intervju ble det innhentet signert samtykke fra intervjupersonen, hvor personen gikk med på å delta i studien. Det ble også gitt informasjon om anonymisering og temaer knyttet til studien. Innsamlet data ble klargjort for analysering, hvilket medførte transkribering av data. Verifiseringen ble planlagt og gjort etter analyseringen av datamaterialet, hvor da det ble lagt stor vekt på generaliserbarhet, reliabilitet og validitet. Selve rapporteringen av denne undersøkelsen er denne masteroppgaven.

Det er viktig å legge opp en plan på hvilke respondenter man skal ha i utvalget. Antall respondenter er avhengig av formålet for studien. Etter diskusjoner sammen veileder og medstudent falt valget på å intervjuer nøkkelpersoner fra ulike nivåer i AE. De innehar hver sine unike perspektiver på utvalgte temaer noe som vil være verdifullt for å kunne svare på overordnet problemstilling. Respondentene som ble planlagt å intervjuer var en respondent fra toppledelsen, en person som til daglig jobber med KF, en leder, to mellomledere og to ansatte i hver sin avdeling.

5.3 Intervjuing

Formålet med et kvalitativt forskningsintervju dreier seg om å gjøre seg opp en forståelse av sider i intervjupersonens dagligliv. I følge Kvale og Brinkmann (2015) bør intervjuet inneholde både meningsspørsmål og faktaspørsmål. Her kommer de eksplisitte beskrivelsene frem, samt meningene. Det er essensielt også å lese ”mellom linjene”. Intervjueren gjør seg så opp en forståelse av det implisitte budskapet, for å få tak på respondentens opplevelser, følelser og handlinger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 47). *Åpenhet* er et sentralt nøkkelord ved

kvalitativ tilnærming, noe som også Jacobsen (2015) bekrefter. Ved kvalitativt forskningsintervju er kjernen det å produsere kunnskap sosialt, hvor dette skjer ved interaksjon mellom den som intervjuer og personen som blir intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015). Gjennom intervjuet søker forskeren å gjøre seg opp en forståelse av betydningen ved sentrale temaer i respondentens livsverden. Det var derfor viktig for meg å forsøke å registrere og fortolke meningen med det respondenten sa og på hvilken måte det ble sagt (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ved intervjuene falt valget på å ta i bruk en kvalitativ og semistrukturert tilnærming, hvor det dreier seg om å en forståelse gjennom ord og ikke tall. *”Et semistrukturert livsverdenintervju brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver”* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46).

Berger & Luckmann hevder at *”språket er lagringsplass for erfaringer, uten at individet må rekonstruere de opprinnelige formasjonsprosessen”* (Berger & Luckmann, 2000, p. 11). Det var derfor interessant å se på hvilke erfaringer lederne og de ansatte hadde og hva deres meninger om de temaer vi hadde satt opp var. Utvalget for intervjuene bestod av en toppleder, en sentral person som til daglig jobber med kontinuerlig forbedring, to mellomledere og to ansatte ved hver sin avdeling. For å få ulike synspunkter, samt perspektiver, var det essensielt å velge ut nøkkelpersoner fra ulike nivå i AE. Det er tre personer som ser på temaene fra et lederperspektiv og fire personer som sikrer et mer medarbeiderperspektiv. Det å se temaene fra et medarbeiderperspektiv, får man et lite innblikk i hvordan Lean og temaene rundt dette forgår i praksishverdagen. Ved et ledelsesperspektiv vil det være fra et mer overordnet hold, hvor det muligens er en litt annen praksis.

Sammen med kontaktpersonen ved AE ble det valgt ut respondenter, i henhold til tema og samtaler vedrørende prosessen AE befinner seg i. Alderen på respondentene var fra 38 år til 61 år, hvor ansienniteten varierte fra mellom 5 år og 42 år. Respondentene var både menn og kvinner, med et flertall av menn.

Intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i analytisk rammeverk (figur 6) som videre er basert på teorien som er lagt til grunn i oppgaven. Den dekker temaene Lean, kontinuerlig forbedring, organisasjonskultur, endringsledelse, forståelse og organisatorisk struktur. Ved at

jeg laget intervjuguiden sammen med en medstudent, mener jeg var en fordel for oss begge da vi kunne diskutere de ulike elementene og spørsmålene frem og tilbake for å få ulike perspektiv på innholdet i den. Vi valgte å lage en semistrukturert intervjuguide med spørsmål som skulle være lette å forstå for respondentene. I følge Kvale og Brinkmann (2015) er et semistrukturert livsverdenintervju *”en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonenes livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet”* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 357). Det var derfor viktig å formulere enkle spørsmål som var enkle å forstå for dem som ble intervjuet. Jeg måtte til en hver tid ha i bakhodet at respondentene som vi intervjuet ikke nødvendigvis satt med samme kunnskap om teori rundt temaene som det jeg gjorde. Intervjuguiden ble ikke sendt til respondentene på forhånd, det var heller ingen av respondentene som forespurte den før intervjuene. Fordelen ved å ikke sende den på forhånd er at vi sannsynligvis fikk mer ærlige svar, samtidig som deres mening ikke kunne bli påvirket av andre siden respondentene ikke viste spørsmålene. Ulempen ved å ikke sende den var at de da ikke kunne reflektere og tenkt mer over spørsmålene, noe som muligens kunne gitt oss enda mer dybde i svarene. Dersom vi skulle gjort undersøkelsen igjen ville jeg nok gjort det på samme måte, grunnet at jeg opplevde at vi fikk veldig ærlige svar fra de fleste respondentene. Videre er det jeg som gjør min tolkning av observasjoner, både gjennom intervjuene og ved ulike møter hos AE. Det er mine observasjoner og tolkninger basert på intervjuene og møter som fremstilles som den helhetlige tolkningen.

Vi utformet to intervjuguides, en til ledere og en til medarbeiderne. Flere av spørsmålene var like, men noen var formulert slik at de passet enten lederen eller medarbeideren. Den ene intervjuguiden inneholdt 17 spørsmål og den andre inneholdt 18 spørsmål, laget på bakgrunn av tidligere presentert teori. Spørsmålene i intervjuguiden var formulert slik at vi fikk brede og utfyllende svar, som også var med på å sette i gang en tankeprosess hos de vi intervjuet. Det ble derfor forsøkt å unngå lukkede og ledende spørsmål, siden vi var ute etter individene sin mening og tanker rundt de ulike temaer. Det kan likevel til tider ha vært spørsmål som kan ha vært av lukket eller ledende form. Når man stiller oppfølgingsspørsmål, eller gir en nærmere forklaring av hva som ligger i enkelte spørsmål, kan det forekomme tendenser til lukkede eller ledende spørsmål eller forklaringer.

I ett av spørsmålene ble det brukt skalaspørsmål, hvor vi spurte om respondentene kunne gi oss et tall fra en til ti, hvor ti var best. Grunnen til at vi brukte skalaspørsmål er fordi vi ønsket å vite svaret på dette spørsmålet så konkret som mulig, og muligheten til å sammenligne. Svarene respondentene ga oss i form av tall, kunne gi oss en god indikasjon og grunnlag for videre tolkning av svaret. Videre så jeg også at ved bruk av skalaspørsmål satt det i gang en tankeprosess og bevisstgjøring hos respondentene rundt temaene som ble tatt opp. Jeg opplevde at flertallet av de vi intervjuet syntes det var vanskelig å skulle sette tall på temaet i spørsmålet. Flere av dem trengte betenkningsstid, hvor de reflekterte og resonerte seg frem til hvilket tall de ville gi på skalaen. Jeg fikk under intervjuene testet om forståelsen og oppfatningen min av svarene var riktig. Dette gjorde jeg ved å stille oppfølgingsspørsmål eller ved å be respondentene utdype noen av svarene. For å til en enda bedre forståelse for det respondentene sa, forsøkte jeg å plukke ut noen av de viktigste elementene i svarene og formulerte dette med mine ord, for så å reflektere dette tilbake til respondenten. På fagspråket blir dette omtalt som parafrasering (Lauvås & Handal, 2014, s. 255). Vi måtte også utdype noen av spørsmålene og gi en forklaring på hva noen av spørsmålene innebar. Vi hadde på forhånd avklart og notert ned hva som lå i de ulike spørsmålene.

Før vi startet hvert intervju ga vi begge en liten introduksjon av oss selv og det masteroppgaven omhandlet. Videre forklarte vi litt rundt temaene som var lagt til grunn for intervjuguiden og hva vi skulle undersøke. Det ble også gitt praktisk informasjon om personvernopplysninger, samt formålet med intervjuet, eventuelt lydopptak og at datamaterialet blir destruert etter innlevert oppgave.

Intervjuene ble gjennomført med den intervjuguiden vi hadde laget. Det ble forsøkt å følge den punktvis nedover, men jeg så fort at respondenten kom innom temaer som også var relevante for andre spørsmål. Det ble derfor ved noen anledninger, en litt annen rekkefølge på spørsmålene i forhold til opprinnelig rekkefølge, dette var også fordi det skulle være flyt i samtalen. Det var også mulighet for oppfølgingsspørsmål, noe vi begge benyttet oss av. Alt i alt, var det vi som intervjuet som styrte spørsmålene og ledet an på hvilke temaer vi skulle være innom, samt det vi ønsket å få svar på (Kvale & Brinkmann, 2015). Siden vi var to som intervjuet fordelte vi roller på hvem som skulle gjøre hva, og byttet på rollene ved de ulike intervjuene. Rollene bestod i at et en av oss skulle intervjuer og den andre skulle fokusere på å observere og skrive notater. Begge hadde anledning til å stille respondentene oppfølgingsspørsmål. Ved at vi var to som intervjuet med ulike roller, fremfor en, var nok en

fordel for oss av den grunn at vi var to som observerte og hadde ulike perspektiver og oppfattelse av situasjonen. Det viste seg å være verdifullt når vi etter intervjuene oppsummerte og diskuterte sentrale elementer.

Intervjuene ble spredt over tre uker, grunnet at det var en ferieuke inni mellom. De ble utført i mars/april, men vi hadde også hatt flere samtaler og diskusjoner med AE i forkant av disse ukene, og hatt uformelle samtaler med nøkkelpersoner. Alle intervjuene fant sted ved lokasjoner hos AE. Noen av intervjuene ble holdt ved to av AE sine kraftstasjoner, mens resten ble avholdt ved AE sitt hovedkontor i Kristiansand. Det var viktig for oss at respondentene skulle være i sitt miljø og der hvor de pleide å oppholde seg, når vi skulle utføre intervjuene. Intervjuene i begge avdelingene, samt ledelsen, ble gjort med enkeltindivider. Dette var fordi det var deres meninger, tanker og virkelighetsoppfatning vi var ute etter. Dermed har respondentene svart ut ifra deres meninger og oppfatninger av situasjoner, samt de forhold som er rundt dem og eventuelt har oppstått. Grunnet dette må det tas til betraktning at det kan muligens ha blitt gitt svar som ikke helt stemmer overens med slik det er i virkeligheten.

Det ble gitt informasjon om at data hvor andre kunne gjenkjenne individet, eller lett kunne identifisere deltakerne, ikke skulle avsløres. Det ble derfor gitt informasjon om at ingen navn skal nevnes, og at respondentene kun skulle bli omtalt som medarbeider, mellomleder eller leder. Videre skulle det heller ikke kunne identifiseres hvem som jobber i hvilken avdeling. Derfor er de to avdelingene hvor det har blitt avholdt intervjuer omtalt som kun *avdelingene*.

5.4 Transkribering

Det er i denne delen av prosessen man gjør intervjuet om fra muntlig intervjusamtale til en skriftlig tekst som man kan bruke videre i analysen. Det å transkribere er med andre ord en transformasjon, det å skifte noe fra en form til en helt annen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). På forhånd hadde vi bestemt oss for å benytte lydopptak ved intervjuene, dette for å sikre at informasjonen vi fikk ble korrekt, samt at det la et godt grunnlag for bearbeidelse av dataene. I tillegg økes metodisk reliabilitet ved bruk av lydopptak. Før hvert intervju spurte vi om det var i orden om vi tok lydopptak, noe som ga respondentene fritt valg til å velge selv. Det ble gjort lydopptak i seks av de syv intervjuene. Grunnen til at det ikke ble gjort lydopptak i ett av dem var fordi respondenten selv ikke ønsket at det han sa ble tatt opp. Det

ble også gjort notater og observasjoner under intervjuene. Seks av intervjuene ble transkribert i sin helhet, det syvende intervjuet som vi ikke fikk tillatelse til å ta opp ble basert på notater under intervjuet, observasjoner og notater skrevet ned i etterkant av intervjuet.

Det å transkribere et intervju gjør at det er bedre egnet for senere analyse. Det er enklere å få oversikt og en klar struktur når det muntlige gjøres om til skriftlig form. Det er tidkrevende å transkribere, men en stor nødvendighet. Vi satt igjen med god kvalitet på lydopptakene, noe som gjorde at vi fikk med oss detaljer fra intervjuet. Men til tross for god kvalitet var det ved noen anledninger litt utfordrende å tolke enkelte ord, noe det kan være ulike forklaringer på. Fortolkningselementet ved en transkripsjon fremgår ulikt, alt ettersom hvilken skrivemåte og stil man følger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 211). For å få den mest korrekte tolkningen og forståelsen er det derfor viktig å være nøyaktig og få med seg så mange detaljer som mulig av hva som ble sagt under intervjuet. Jo mer nøyaktig man er, og jo flere detaljer man klarer å fortolke, desto mer styrkes reliabiliteten. Videre i oppgaven har jeg valgt å ta i bruk sitater, hvor jeg har foretatt noen få omskrivninger, men uten at det har endret noe av meningen ved sitatet. Opptakene og transkripsjonene er lagret på et trygt sted, og vil bli anonymisert ved prosjektslutt. Intervjupersonenes identitet er også skjult gjennom hele oppgaven. Individuer og hendelser som ble nevnt i intervjuene og som tas videre med til oppgaven er gjort slik at det ikke kan identifiseres tilbake til enkeltpersoner (Kvale & Brinkmann, 2015).

5.5 Analysering

Det finnes ulike analyseteknikker, som kan være nyttige for ulike formål. Formålet ved denne oppgaven er å fortolke svarene og meningene til individene, for så å trekke funnene opp mot utvalgt teori. Det var essensielt for meg å kunne analysere sett ut ifra at jeg befant meg i intervjusituasjonen. Mer utdypende vil det si at jeg hadde muligheten til å få en nærmere forklaring samt utdyping av det intervjupersonene svarte og uttalte om de ulike temaer. Jeg fikk dermed et enda bedre innblikk i respondentens tanker samt en salgs bekreftelse på om det jeg hørte som ble fortalt, var av riktig oppfattelse fra min side eller ikke. Det var viktig å fortolke svarene og forsøke å finne meningen med tankene til intervjupersonen.

Det ble gjort en analyse i form av meningsfortetting. Det å analysere kan med andre ord forstås som å dele opp i elementer eller i biter, noe som for meg var viktig for å få en enda bedre forståelse og grundigere fortolkning av svarene. I følge Kvale og Brinkmann (2015) er

meningsfortetting en forkortelse og sammenfatning av uttalelsene til respondentene. Hensikten er å gjengi med få ord meningen i det som blir sagt. Det ble satt fokus på de naturlige meningsenheter samt dets hovedtema. Videre fortolket jeg svarene, hvor uttalelsene ble tematisert fra respondenten sin synsvinkel og sammenfattet i en tabell. Tabellen som ble utviklet i dette trinnet ble så tatt med videre hvor meningsenheten i denne skal brukes i lys av det spesifikke formålet ved undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Det har vært både tidkrevende og utfordrende i henhold til analyseringen av intervjuene. Intervjuene har mer fungert som samtaler, da de ulike respondentene hadde sine ulike historier å fortelle. Det var på dette punktet jeg merket fordelene ved å være to som utførte intervjuene. Naturlig nok er mennesker forskjellige og får med seg ulike elementer samt har ulike oppfatninger av tanker og meninger. Etter hvert intervju snakket og diskuterte jeg innholdet i det som ble sagt med medstudenten. I tillegg til dette supplerte jeg med å loggføring, slik at jeg ikke skulle glemme meningen og konteksten av det som kom frem i intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015). Videre har det vært viktig for analysen å ha den opprinnelige historien til individene som ble intervjuet tydelig for seg, slik at den kommer godt frem i den endelige fortellingen jeg presenterer ved denne masteroppgave. Det har vært flere relevante og spennende, det har derfor måtte blitt gjort prioriteringer i henhold til dette.

5.6 Verifisering

Hensikten ved verifiseringen er å undersøke om intervjufunnene er generaliserbare, samt reliabiliteten og validiteten ved funnene. I denne masteroppgaven blir det presentert funn og resultater fra syv intervjuer på ulike nivå i AE. For å sjekke om funnene er rimelige, pålitelige og gyldige må det undersøkes om funnene er generaliserbare.

Generaliserbarhet dreier seg om å avdekke om resultatene av undersøkelsen er rimelige, gyldige og pålitelige. Spørsmålet er om resultatene hovedsakelig er av lokale interesse eller om de kan overføres til andre intervjupersoner, situasjoner eller kontekster (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289). Undersøkelsen min omhandler bred medvirkning som en betingelse for vellykket implementering av Lean. Funnene ved avdelingene hos vannkraft og hos ledelsen ved AE tilsier at flere faktorer må være tilstede for å lykkes med implementeringen av Lean. Medvirkning viser seg å spille en stor rolle i form av aktiv deltakelse både på strategisk og operasjonelle nivå. Funnene viser at det er varierende mellom de to nivå av

hvordan de oppfatter dette hos AE. Det kan stilles spørsmålsteget til i hvilken grad mine funn kan overføres til andre organisasjoner og kontekster. I oppgaven har jeg presisert hvordan Lean bør tilpasses ut ifra kontekst og den organisasjonen man opererer i. Det er ulikt fra organisasjon til organisasjon hva som er behovet. Således vil også individene innad i virksomheter være forskjellige hvor disse har stor innvirkning på prosessen. Teori og hvordan den går over til praksis vil være kontekstavhengig, derav vil situasjoner undersøkt ved AE muligens ikke være på samme måte i andre organisasjoner. Ut ifra dette kan det tenkes at noen av mine funn ikke uten videre vil la seg oversette til andre organisasjoner, av den grunn at AE og vannkraft befant seg i akkurat en gitt situasjon og tidsrom samtidig som jeg foretok intervjuene der. Dersom man ser mer overordnet på funnene og hvordan disse knyttes opp mot teori og modeller, vil det kunne tenkes at flere av hovedtrekkene ved funnene kan oversettes til andre organisasjoner som befinner seg i en lignende prosess.

AE og avdelingene ved vannkraft er det caset jeg har undersøkt, hvilket innebærer en avgrenset situasjon med både begrenset tid og rom. Jeg er klar over at man på en måte ”tar et bilde” av situasjonen i perioden undersøkelsen har vært over, det vil si at det er et kort tidsvindu jeg ser på prosessen. Dette tilsier at for eksempel læring, forståelse, kultur etc. som er noe som har et lengre tidsperspektiv, har jeg av den grunn, ikke fått undersøkt den langsiktige effekten av endringene.

Reliabilitet dreier seg om pålitelighet eller nøyaktighet, i hvilken grad man kan stole på funnene (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015, p. 340). Videre har reliabilitet noe å gjøre med konsistens og troverdigheten av forskningsresultatene og hvorvidt intervjupersonen ville endret svaret sitt dersom det var en annen forsker som hadde intervjuet. Respondentene har ved intervjuene svart på spørsmålene ut ifra deres virkelighetsoppfatning og livsverden, derav har funn og analyse blitt basert på sannheten intervjupersonene har fortalt under intervjuene. Denne undersøkelsen forsøker å forstå hvordan ulike faktorer virker inn på en prosess, og hvordan individer gjør seg opp en mening om dette. Reliabilitet i denne studien vil kunne være i forhold til at jeg har forsøkt å forstå hvordan intervjupersonene har opplevd og oppfattet en situasjon til en gitt prosess. Jeg har forsøkt å forstå deres arbeidshverdag og forhold rundt implementeringen av endring i hverdagens deres og gjort min tolkning av dette. Dette har gitt grunnlag til fortolkning av empiri. Sammen med kontaktperson ved AE ble respondentne valgt ut. Det å få hjelp av en person i selskapet til å finne relevante personer å

intervjue var med på å gi et grunnlag for enda mer konkrete og relevante svar i henhold til det jeg skulle underøske. Det er mye som har vært likt av det de ulike respondentene har fortalt, noe som kan være med på å styrke reliabiliteten i oppgaven. Når det eksisterer en viss enighet blant noen av intervjupersonene kan det være med på å gjøre funnene mer troverdige.

Transkriberingen ved oppgaven ble utført tett opp etter intervjuene, det er da datamaterialet er friskt i minne og man kan huske ulike detaljer ved intervjuet man kanskje har observert. Det ble også skrevet logg etter hvert intervju. Det er gjort en gyldig transkribering i form av å gå fra det muntlige til skriftlig form. I tillegg ble seks av intervjuene tatt opp på bånd, noe som er med på å styrke reliabiliteten, da man får med seg hvert enkelt ord som blir sagt. Analysen er basert på funn. Funnene er gjort på bakgrunn av observasjoner, transkriberingen, loggene og meningsfortettingen før analysen. Derav mener jeg det eksisterer god reliabilitet i analysen, likevel må man ta til betraktning at det kan ha vært ulike oppfatninger og misforståelser som kan påvirke reliabiliteten i oppgaven.

Ved validitet er formålet å se hvor gyldig de funnene man har gjort er, og hvor relevant disse er i forhold til problemstillingen som er lagt til grunn (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015, p. 343). Videre forteller det noe om hvorvidt studien har undersøkt det den er ment til å skulle undersøke, hvor validitet dreier seg om sannhet, riktighet og styrke. Det ble lagt til grunn et teoretisk grunnlag for studien som er tett knyttet opp mot tesen og problemstillingen. Utredninger fra teori til problemstilling og dens forskerspørsmål er lagt frem på en logisk måte slik at det skal være klart hvor man vil med undersøkelsen. Kvalitet og metode er essensielt ved planleggingen, og forteller om gyldigheten av kunnskapen som produseres (Kvale & Brinkmann, 2015). Spørsmålene som ble stilt i intervjuene omhandlet hvordan individenes oppfatninger og erfaringer var fra endringsprosessen. Det eksisterte enighet blant flere av respondentene, noe som viste seg etter transkriberingen. Svarene fra mitt representative utvalg er nødvendigvis ikke representativt for andre avdelinger ved AE, da vannkraft befant seg i en spesiell situasjon med omorganiseringen. Dette i tillegg til at hver og en medarbeider sitter med sine oppfatninger av fenomener samt har ulike meninger og perspektiver på disse. Mange av svarene som kom frem etter transkriberingen fra det muntlige til skriftlig form viser seg å være gode funn i henhold til gitt problemstilling for oppgaven. Fortolkningene ut ifra svarene fra respondentene er logiske og gyldige i forhold til teoretisk grunnlag.

Det har ikke vært en hensikt med oppgaven å teste ulike hypoteser eller om det respondentene sier er riktig, derimot forsøker jeg å forstå prosessen og fenomener rundt denne samt fortolke disse. Jeg har forsøkt å sammenfatte et bilde av noen av kreftene som er i spill i forbindelse med en endringsprosess. Det var derfor viktig for meg å ha klart for meg at denne oppgaven var mer forståelsesorientert, hvor det handlet om å forstå hvordan ulike faktorer som påvirker en prosess. Videre har det vært essensielt å identifisere trekk ved kreftene som tilsier hvordan menneskene responderer ved endringer. Det har heller ikke vært som hensikt å teste hvor mange krefter det er, eller hva de vil bety på lengre sikt. Dette har vært bevisste valg for å kunne avgrense oppgaven. Dette er en casestudie hvor man har en begrenset tidsperiode. Jeg har sett på noen av kreftene som virker inn på prosessen og hvordan det kan resultere i reaksjoner hos individer koblet opp mot motstand/passivitet/aksept. Det dreier seg om at dette er en reaksjon som er der og da, og som videre kan ha en sammenheng med en naturlig prosess hvor ting oppstår på veien.

5.7 Rapportering

Selve rapporteringen av undersøkelsen omhandler ikke bare om presentasjonen av de oppfatninger intervjupersonene har, men også oppfatningene til forskere i form av ens fortolkninger. Man kan på mange måter forklare intervjurapporten som en sosial konstruksjon, hvor forskeren gir et bestemt syn på respondentenes livsverden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 295).

Funnene ved avdelingene hos vannkraft tilsier at det er et godt arbeidsmiljø der, men det er for eksempel mangel på felles forståelse av den kontinuerlige forbedringsprosessen, Lean. Jeg ser i ettertid at jeg gjerne skulle ha intervjuet flere personer ved avdelingene som kunne bekreftet eller avkreftet at det er slik situasjonen er. Totalt sett på avdelingene intervjuet jeg to mellomledere og to medarbeidere. Det kunne vært fordelaktig og intervjuet flere medarbeidere ved de to avdelingene for å få et mer helhetlig bilde da spesielt med tanke på moderatorene og endringsprosessen. Da hvert enkelt individ oppfatter livsverden på sin måte og alle innehar ulike perspektiver på fenomener, ville det nok gitt et enda bedre grunnlag med svar fra flere medarbeidere. En masteroppgave er tidsbegrenset, så det å ha intervjuet flere respondenter ved ulike nivå i organisasjonen presenterer likevel gode funn.

Ved denne studien falt valget på casestudie og kvalitativ metode. Dette var grunnet at AE var caset jeg skulle studere, og det var naturlig å velge kvalitativ metode ettersom jeg skulle forsøke å forstå ulike elementer ved denne. For å kunne få med flere perspektiver i form av flere respondenter ville bruk av kvantitativ metode vært fordelaktig. Det kunne vært utformet et spørreskjema, hvor innsamlingen ville vært basert på meninger og holdninger til en større gruppe individer (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Det kan være en hurtig måte å samle inn data fra et stort område, som videre kunne tenkes og gitt mer generaliserbare funn. Kvantitativ forskning er lite fleksibel, i motsetning til kvalitativ som er en mer åpen form (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Dersom jeg skulle brukt denne metoden ville det vært i kombinasjon med kvalitativ metode. Jeg ville forsøke å få frem meninger og erfaringer fra respondentene sammen med deres oppfatninger av livsverden. Jeg ville forstå hvordan individer opplever en situasjon samt gå i dybden på det, var det for meg viktig å ta i bruk kvalitative forskningsintervjuer, da jeg søkte å forstå hver enkel respondent.

Den metodiske fremgangen ved denne masteroppgaven er strukturert etter Kvale og Brinkmann (2015) sine syv faser ved en intervjuundersøkelse. Tesen, problemstilling og forskerspørsmålene er basert på tema og tett koblet opp mot teori. Intervjuguiden for oppgaven er knyttet opp mot teori, observasjoner og problemstilling. Videre for å danne et godt grunnlag for analysen i oppgaven. Ved intervjuene tok jeg i bruk kvalitativ forskning med et semistrukturert intervju. Grunnen til dette var for å ha mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål og for å få frem forklaringer og oppfatninger fra intervjupersonene. I ettertid ser jeg at det kunne vært fordelaktig med flere respondenter for et enda mer helhetlig bilde. Med tanke på omfang og tidsaspekt ser jeg at det kunne vært vanskelig, da denne studien kun er over en gitt tidsperiode.

I denne oppgaven er det respondentenes refleksjoner, meninger og virkelighetsverden som er lagt til grunn for analyse. Metodebruk og funn fra undersøkelsen formidles i den forstand for å overholde de vitenskapelige kriterier. Det ble også søkt NSD for å kunne få studien godkjent. Det er overholdt deres retningslinjer i henhold til personvern og anonymisering. Hver respondent er anonymisert i oppgaven og sitater vil ikke kunne identifiseres tilbake til intervjupersonene. Derav mener jeg at jeg har ivaretatt de etiske sider ved undersøkelsen. Studien slik den er presentert i denne masteroppgaven er et forståelig og sammenfattet resultat.

6. Analyse

I denne delen av oppgaven presenteres sentrale funn fra intervjuene, hvor disse analyseres samt tolkes i henhold til teorier og begreper i teorikapitlet. Argumentasjonene i analysen gjelder generelt kontinuerlig forbedring (KF) da det er begrepet som er lagt til grunn i AE sin visjon, og blir mer konkret å forholde seg til i henhold til det respondentene har fortalt. Det er særlig fokus på en bestemt kontinuerlig forbedringsprosess, nemlig *Lean*.

Kapitlet er delt opp i tre delkapitler som er strukturert etter RQ og moderatorene. Første delkapittel omhandler organisasjonskultur og organisasjonslæring. Andre delkapittel dreier seg om endringsledelse og lærende organisasjon. Tredje og siste delkapittel handler om forståelse og individuelle holdninger. De tre moderatorene blir videre sett i lys av funnene fra intervjuene som er relatert til overordnet problemstilling;

"Hvordan virker organisasjonskultur, ledelse og forståelse som moderatorer på implementeringen av Lean i Agder Energi?"

Ved hvert av de tre delkapitlene presenteres det et forskerspørsmål for å kunne gi et enda bedre grunnlag til å svare på overordnet problemstilling. Forskerspørsmålene er relatert til hver sin moderator som også er presentert ved analytisk rammeverk (figur 6). Betydningen av de tre moderatorene vil virke ulikt inn på prosessen, hvor utfallet kan prege menneskers holdninger i ulike regninger. AE sine grunnleggende verdier og lederkrav som ble presentert ved konteksten er også en sentral del av drøftelsen, hvor disse ses i lys av funn og teori.

6.1 Organisasjonskultur

I dette avsnittet diskuteres følgende forskerspørsmål:

"Hvordan virker organisasjonskulturen inn på prosessen ved implementeringen av Lean?"

Forskerspørsmålet tar for seg moderatoren organisasjonskultur og organisasjonslæring, hvor sentrale elementer ved disse blir lagt til grunn for de ulike funn. Det fokuseres på Schein og teorien om tre nivå av kultur. Videre vil også Argyris & Schön (1974) sin teori om enkel- og dobbelkratslæring drøftes. Nøkkelord i denne sammenheng vil også være motivasjon, forankring og nærhet.

Det var flere elementer ved organisasjonskulturen hos avdelingene som kom frem under intervjuene. Medarbeiderne ved avdelingen uttrykte generelt sett at kulturen er bra der hvor de jobber. I denne sammenheng er det snakk om å implementere KF i den allerede eksisterende kulturen. Hva som skal til for å få Lean til å bli en del av deres tankesett er noe det stilles spørsmålstegn ved. Det kan tenkes at for å lykkes med å gjøre KF til noe de ansatte gjør i løpet av arbeidshverdagen sin har mange sider av en sak. I bunn og grunn er det nok vesentlig at den allerede etablerte kulturen i avdelingen fungerer optimalt, for så å implementere endringer. Det eksisterer en viss enighet blant respondentene at det er en god arbeidskultur rundt dem. Men det kommer også klart frem at de har ulike oppfatninger rundt kulturen og KF. Schein (2010) hevder man kan anse kultur og ledelse som to sider av samme sak, det er lederen som først skaper kulturen ved at de danner grupper innenfor organisasjonen. En av respondentene uttrykte følgende da det ble stilt spørsmål rundt organisasjonskulturen:

”Det er kulturen som er jobben, det å få det inn i sjelen på folk”

– Leder/nøkkelperson ved KF

Lederen forteller at det er knyttet ulike utfordringer til kulturen i avdelingen. Videre kan det tenkes at lederen vet at det er her skoen trykker, og det er her det muligens må iverksettes handling. Dersom dette ikke er tilfelle vil kulturen lede lederen. Et av Spear (2004) sine prinsipper går ut på nettopp dette med å gjøre det om til en forbedringskultur. Det dreier seg om en kontinuerlig prosess som skal resultere i en kultur. Nøkkelen vil i denne sammenheng være at AE skal lære av små forsøk, fremfor å lære av de store systemendringene. Det er viktig for en leder å være bevisst ovenfor kulturen som personen er leder for, en leder vil gjerne kunne fungere som en veiviser. Med en leder som veiviser menes at lederen skal legge til rette for at de ansatte kan lære og bidra gjennom KF. Spear (2004) hevder at en leder skal coache fremfor å fikse. En leders viktigste oppgave vil dermed være å være en veiviser og inspirator for sine medarbeidere, slik det også går frem av AE sine lederkrav. Det kom frem i flere av intervjuene at det er en sterk kultur innad i avdelingene vannkraft ved AE. På en annen side fortalte en av medarbeiderne følgende under et av intervjuene:

”Kulturen er bra. Men skal man drive med endringsvilje så må man ha det slik at folk forstår vitsen med det” – Medarbeider 2

Blant respondentene i avdelingene ved vannkraft kommer det frem at de opplever at de er åpne og støtter hverandre. Der hvor man ser at det kritiske punktet ligger, er derimot når de omtaler ledelsen. Sitatet over gir et bilde på dette; ”at de må forstå vitsen med det”. Noe som henspiller til at medarbeiderne er positive til endringer, men kjernen i dette er at de må ha en forståelse for hvorfor den endringen skal bli gjort. Schein (1990) beskriver hvordan det ligger i menneskets natur å søke etter stabilitet og mening rundt de ulike fenomener.

Nærhet er en av de fire verdiene AE setter i sentrum under sin visjon. Det AE legger i begrepet er at de ansatte skal være åpne og bidra til et godt samarbeid. Videre skal de sette kunden i sentrum og gi av seg selv (Agder Energi, 2018). Når det er snakk om nærhet under intervjuene kommer det frem fra flere respondenter at de har en god dialog med nærmeste leder, men på en annen side så er de ansatte meget selvgående. Måten menneskene jobber på i denne avdelingen kan være noe av grunnen til at noen av de ansatte ikke føler at de blir sett. En av lederne er faktisk bevisst på dette, og fortalte følgende:

”En av de fire kjerneverdier til Agder Energi er nærhet. Det at lederen sitter tre timer unna de ansatte, det er ikke bra” – Leder 1

De ansatte er geografisk spredt over et stort område. Lederen deres sitter på et sted, mens medarbeideren er på ulike lokasjoner. Det kommer frem at dette er noe flere av respondentene syntes er ubeleilig, da de nok skulle foretrekke å ha muligheten til å kunne treffe deres leder på kort varsel, dersom det skulle være noe. Det kan også tenkes at å være så geografisk spredt, kan føre til at samhandlingen mellom individene ikke er så god som den muligens burde være. Videre kommer det også frem i et av intervjuene at medarbeiderne ønsker at de kunne prate mer sammen på tvers av divisjonene.

”I et så stort selskap som Agder Energi så sitter folk gjerne under hver sine paraplyer og jobber med ting. Men vi må prate sammen, det er viktig” – medarbeider 1

Slik det tolkes ut ifra sitatet ønsker medarbeiderne å samhandle mer. Det er klart at det er en grunn til at strukturen er slik den er bygd opp ved en divisjonalisert struktur. De ulike divisjonene er ikke i så stor grad avhengig av hverandre. Det kan tenkes at dersom divisjonene samhandlet mer vil det også ha en innvirkning på kulturen. Ofte har medarbeidere

en tendens til å være positive til sine medarbeidere som man jobber med i hverdagen. Videre vil de ofte være mer positive til sin nærmeste leder enn fjerne leder, på mange måter handler det om en nærhetsetikk. Det vil si at jo fjernere lederen er fra medarbeideren, jo mindre kontroll har en og jo større blir usikkerheten.

Det å skulle forankre en endring gjennom hele organisasjonen vil nok mange se på som en utfordring. Det handler om å la endringen bli en del av organisasjonskulturen, det at KF blir en del av tankesettet til individene innad.

”Jeg tror at i ledergruppen (...) er det godt forankret. Men så blir det svakere og svakere jo lengre ut i organisasjonen man kommer. Noe av grunnen er nok fordi det er en motstand ute” – Mellomleder 1

Ut ifra sitatet kan det tolkes at respondenten forklarer at KF er godt forankret i ledergruppen, men jo lengre ut i organisasjonsstrukturen man kommer, jo mindre forankret er det. Sitatet kommer fra en mellomleders perspektiv hvor mellomlederen er plassert mellom det strategiske og operasjonelle nivå. Mellomlederen får kommunisert de strategiske valg fra toppledelsen, hvor det er mellomlederens rolle å skulle omsette disse til medarbeidernes arbeidshverdag ved det operasjonelle nivå. Mellomlederen sin rolle er å gjøre det forståelig nok for å skape en felles forståelse slik at det kan omsettes til handling. I følge Kotter (2012) forklarer han i steg åtte at det er vesentlig at endringer blir forankret både i organisasjonskulturen og gjennom hele organisasjonsstrukturen. Ledelsen bør fremme suksesshistorier og kommunisere godt ut til medarbeiderne. Det dreier seg altså om å artikulere koblingen mellom den nye atferden og organisasjonssuksess. Det å vise til sine medarbeidere at det faktisk fungerer med den endringen man har implementert. Flere av respondentene uttrykte sine meninger og perspektiver rundt Lean, kulturen og endringer, hvilket var varierte avhengig av hvilket nivå respondentene var på i organisasjonen. En av lederne svarte følgende på spørsmålet rundt forankringen av KF:

”Det er et drivanker – det bare driver, men er ikke i bunnen. Hvert fall ikke forankret i bunnen. De store tingene får de ikke lov til å bestemme. De føler nok at de blir detaljstyrt ovenfra. Noen føler seg misforstått” – Leder 1

Her kommer det frem en leder sitt perspektiv på hvor forankret KF er gjennom hele AE. Respondenten gir uttrykk for at medarbeiderne til tider kan føle seg misforstått og detaljstyrt. Mennesker oppfatter fenomener ulikt og har naturlig nok ulike perspektiver på ting. Man har sin egen oppfatning av det arbeidet man utfører, når en endring blir implementert kreves også dette delaktighet dra alle hold hvor en tilstand ved styrt dynamikk kan tenkes å være en ønsket situasjon. I følge Klev & Levin (2009) vil ikke organisasjonen gjøre noe nytt og skaper læring ut av dette, dersom individene ikke endrer sine oppfatninger av det arbeidet som utføres. Samhandlingen mellom de ulike aktørene er vesentlig i denne sammenheng, hvor medvirkning vil være viktig. Samtlige av respondentene forklarte godt hva KF dreier seg om, men ved spørsmålet om i hvilken grad det er forankret i deres avdeling, var svarene noe helt annet. Det kan være flere grunner til at forankringen blir svakere jo lengre ut i organisasjonsstrukturen man kommer. Til syvende og sist så er det individene det handler om og deres innstilling, altså normer, verdier og atferd.

Organisasjonskulturen kan på mange måter prege det en medarbeider tenker og føler. Den kan også påvirke tanker, meninger og skape ulike reaksjoner hos individer. Internt i avdelingene ved vannkraft kom det frem i intervjuene at det er en forholdvis sterk kultur. Det kan tenkes at menneskene som jobber her er preget av kulturen og ofte handler etter da normer og regler er satt. Schein (1990) forklarer hvordan kultur er noe som er innenfor en gruppe, organisasjon og samfunn. Det avhenger av at det eksisterer ulike verdier og oppfatninger, alt ettersom hvordan individet er. En av mellomlederne understreket følgende under intervjuet i forhold til kultur:

”Det er sunt med friskt blod utenfra. Jeg er bevisst på å ha en førstegangssamtale hvor jeg har i tankene at personen er kommet hit for å prege dem som er her. Ikke bli preget. Jeg utfordrer på å tenke nytt, våge på å ha sine meninger og tanker. Jeg har vært bevisst på å ta en del grep for å rippe opp i det etablerte, jeg bruker de nye i det miljøet som allerede er der” – Mellomleder 1

Schein (1990) beskriver videre i sin definisjon at kultur er noe som er lært, og blir lært videre til nye medlemmer som den korrekte måte å oppfatte, tenke og føle i henhold til ulike problemer. Til tross for at Schein (1990) legger stor vekt på integrering, krysses menneskets verdier og oppfatninger med andre individers, noe som gjør at det kan oppstå konflikt og

tvetydighet. Sitatet fra respondenten over viser at mellomlederen er bevisst på nettopp dette. Mellomlederen prøver å forhindre at slike konflikter som Schein i det foregående beskriver skal oppstå. I stedet så forsøker mellomlederen å rippe opp i den vel etablerte kulturen, ved å integrere noen nye individer som da ikke allerede er preget av kulturen slik den er. Kulturen kan i og for seg være god, men blir det for ensidig og stadig vekk fortsetter i samme spor kan det likevel være sunt slik mellomlederen gjør, med å få inn individer utenfra. Kultur handler også om hvordan en medarbeider handler, meninger og holdningene. Det er gjerne de grunnleggende antakelsene som er kjernen i enhver kultur. Det handler om å gjøre seg opp virkelighetsoppfatninger, hvor Bang (2013) på sin side beskriver videre at organisasjonskultur i tillegg består av et sett av felles normer og verdier. Individene samhandler med hverandre, hvor det kommer til uttrykk ved medarbeidernes handlinger og holdninger i arbeidshverdagen. Man kan på mange måter si at det er visse fellestrekk ved Schein og Bang sin oppfattelse og definisjoner av organisasjonskultur. I avdelingene som er undersøkt hvor de er preget av sterk kultur, vil det nok være positivt at nye kommer inn utenfra for å brette kulturen. Det vil nok bare være sunt å kunne brette opp kulturen ved å prege med ny kunnskap eksternt og andre perspektiver, samt holdninger til fenomener.

”Vi er fremoverlente her. Vi stiller kritiske spørsmål og ønsker å finne ut av hvordan ting fungerer. Alle er ganske nysgjerrige på prosesser og slik” – Medarbeider 1

”De har en god arbeidsmoral. Dersom det er en av kraftstasjonene som stopper, da jobber de! De har et enormt eierforhold hvis det er noe som stopper, og man må få det til å svive igjen” – Mellomleder 1

Respondenten omtaler avdelingen i vi-form flere ganger, noe som tilsier at de har felles normer og verdier. De samhandler ved at de stiller kritiske spørsmål og samtidig er nysgjerrige på det som skjer. Det fremkommer også i flere av intervjuene at medarbeiderne ved de to avdelingene har en meget god arbeidsmoral. De trår til når noe uforutsett virkelig skjer (flom, strømstans etc.). Det er den oppfattelsen samtlige nivå som ble intervjuet hos AE har. Samhandlingene skjer i avdelingene, og de har et sett med verdier som er viktig for dem internt.

De ansatte i organisasjonen anses for å være dens viktigste ressurs. Den kunnskapen og kompetansen medarbeiderne besitter er verdifull for en organisasjon å ta i bruk. Gjennom dette vil også deling av kunnskapen være et vesentlig element. En motivert ansatt vil kunne dele og bruke sin kunnskap på å løse problemer og legge i ”det lille ekstra” for virksomheten. Ved flere av intervjuene kom det frem at AE har flere av denne type ansatte. Flere av dem uttrykte at de var motiverte til å komme med forbedringsforslag og bidra i prosessen. Videre kom det frem følgende ved noen av intervjuene med medarbeiderne og mellomlederne:

”Vi blir målt på kostnader, tenk noe så negativt som kostnader. Jeg skulle ønske vi ble målt på det vi tjener” – mellomleder 1

Avdelingene er i en slik situasjon at de blir målt på kostnader og ikke inntjening. I og for seg kan det tolkes ut ifra sitatet at dette skaper en form for demotiverende effekt blant medarbeiderne. Hvilket videre kan tenkes å skape en ringvirkning til det å komme med forbedringsforslag hvor det kan skape den effekt at de heller holder igjen forslagene og blir passive. Det er nok en strategi fra AE sin side å gjøre det på denne måten. Det å forsøke å snu det om til det positive kunne i denne sammenheng være viktig. Først og fremst vil en markedsføring av de gjennomførte forbedringstiltak som er gjort i avdelingene være en god kilde til spredning av kunnskap og informasjon. Ringen & Lodgaard (2014) hevder at markedsføring av oppnådde forbedringstiltak skaper en annerkjennelse for dem som har vært delaktige og vil derav drive en form for nysgjerrighet i resten av organisasjonen.

AE har som hensikt i sin strategi ved implementeringen av Lean innføring av tavlemøter. Tavlene vil kunne fungere som en arena for å melde inn forbedringsforslag, hvor muligens terskelen vil være litt mindre for å komme med forslag. Videre medfører det å ta i bruk tavlemøter at man involverer individene ved alle ledd i organisasjonen. Funn ved intervjuene viser at mellomledere og medarbeidere ønsker å ta i bruk tavler. Følgende ble sagt da spørsmålet angående dette ble stilt;

”Tavlemøter har vi snakket om. Men ikke tatt i bruk. Grunnen til at det ikke er tatt i bruk enda er avventing på at det skal komme et mer generelt initiativ til å bruke det verktøyet” – mellomleder 2

”Tavlemøter har vi en stor diskusjon på. Jeg har ikke gjort det, for jeg vil ha en mer tydelig retning på hvordan man skal gjennomføre det. Jeg vil ha tavlemøter ikke bare på forbedring, men også på det som skjer fremover i tid” – mellomleder 1

Mellomlederne venter på klarsignal fra ledelsen for å ta i bruk tavler. Det å synliggjøre og visualisere potensielle avvik, samt skape denne åpenheten om å komme med forbedringsforslag kan tenkes å være et godt virkemiddel. Ingvaldsen & Ringen (2014) argumenterer for at denne måten å jobbe på vil skape en økt grad av involvering hvor medarbeidere ved alle ledd kan komme med ideer og løsninger. Videre kan det virke inn på hvert enkelt individ ved å skape en motivasjon i form av at terskelen er lavere og man får en følelse av at man bidrar. Ved involvering av menneskene og et system for hvordan man kan systematisere forbedringsforslagene vil muligens kunne skape en såkalt styrt dynamikk i organisasjonen.

Et lærende individ i en organisasjon er en nødvendighet, men ikke en forutsetning for at en organisasjon lærer. Men det er derimot nødvendig grunnet at det til syvende og sist er individene som utfører arbeidsoppgavene i organisasjonen. Sett i fra en annen vinkel, så er det ikke slik at den læringen som skjer på individnivå automatisk vil skape endringer på organisatorisk nivå. Individene er opptatt av å lære og tilegne seg ny kunnskap, samt å bli utfordret;

”Når det gjelder endringsagentene (ved KF) har vi strukturerte møter som er fire ganger i året. Påfyll med faglig kompetanse” – medarbeider/nøkkelperson KF

Slik det tolkes ut ifra sitatet er AE opptatt av påfyll med faglig kompetanse og at de ansatte skal lære noe nytt. Det å implementere Lean som en del av arbeidshverdagen, krever endring av allerede etablerte sannheter for hvert enkelt individ. Denne endringen referer til det Argyris & Schön (1974) beskriver som enkel- og dobbelkretslæring. Ved dobbelkretslæring innebærer det endringer hvor man trenger en forklaring av grunnleggende verdier og følelser. Man stiller gjerne spørsmål og utfordrer de grunnleggende forutsetningene menneskene har i sitt daglige arbeid. Dette henger sammen med at de ansatte hos AE skal til enhver tid utfordre hverandre og se etter forbedringspotensialer i den daglige driften for at organisasjonen skal bli enda bedre. Videre henger det foregående sammen med deres strategi ved valg av endringsagenter hvor noe av deres fokus er å stille spørsmål og utfordre hverandre på Lean tankegangen .

Enkelkretslæring på sin side dreier seg mer i denne sammenheng at AE har endret ulike rutiner for å jobbe med KF, men som funn tilsier er det kun endringer i de eksisterende verdier og normer og ikke de radikale endringene. Med det hevdes det at Lean ikke nødvendigvis er en del av organisasjonskulturen gjennom hele organisasjonsstrukturen. Det kan virke som enkelkretslæring har funnet sted i den forstand av endring i rutiner uten at det går ut over verdier eller roten til handling. Det kontinuerlige forbedringsarbeidet kan tenkes å ikke ha nådd helt gjennom hos AE med det dobbelkretslæring innebærer, det å endre de grunnleggende forståelsene til individene som resulterer i handling og forankring gjennom hele linjen. Ved flere av intervjuene kom det tydelig frem at filosofien ved Lean ikke er godt nok forankret gjennom hele linjen, i tillegg til at den felles forståelsen er svak. Det kan dermed stilles spørsmålstegn til om arena for læring som et grunnleggende grep for å skape etablert læring i organisasjonen er en mulighet. Arena for læring i den forstand hvor kjernen er å stille spørsmål om det er de riktige tingene man faktisk gjør og rom for refleksjon, hvor læring resulterer i endringer. Ringen & Lodgaard (2014) argumenterer for hvordan arenaer for forbedringsarbeid kan være med på å fremme tenkningen, samt skape en kultur for det. Roten i det kan være bare det å sette av tid og tilrettelegge for forbedringsprosessene. Videre argumenterer Ingvaldsen, Rolfsen og Finsrud (2012) for hvordan KF kan bidra til læring, variasjon, samt innflytelse ved arbeidsforhold, hvilket også er sentrale elementer ved den norske modellen. KF vil også kunne tenkes å ha medvirkningselementer ved seg. Da vil en arena kunne være med på å fremme medvirkning fra flere hold ved AE i et bredt spekter av de ulike nivå.

Oppsummert kom det frem ved intervjuene at det generelt sett var en god kultur i avdelingene. Funn viser at medarbeiderne opplever at de både er åpne og støttende med hverandre. Nærhet som er en av AE sine verdier viser seg å være en faktor til at noen av menneskene ikke føler seg sett av ledelsen. Det at medarbeiderne og mellomledelsen er geografisk spredt over et stort område vil muligens være noe av grunnen til dette. Schein sine tre nivå av kultur fremtrer tydelig ved flere av funnene hvor verdier, normer og de grunnleggende antakelser legger føringer før dette. Mellomlederne ved de to avdelingene er bevisste på å ta inn ny kunnskap og kompetanse utenfra, noe som kan medføre et forsøk på å rippe opp i den allerede etablerte kulturen. Det å prioritere Lean viser seg å være en utfordring gjennom hele organisasjonen. Læring og forankring av filosofien er også et av områdene hvor skoen trykker og enkel- og dobbelkretslæring fremtrer som en sentral teori for å avdekke funn i denne

sammenheng. Endringsagentene ser ut til å spille en viktig rolle ved prosessen AE er i ved implementeringen, hvor de også kan tenkes å være en pådriver for å få til bred medvirkning.

6.2 Endringsledelse

I denne delen av drøftelsen tar jeg for meg det følgende forskerspørsmål:

”Hvor viktig er lederens atferd ved implementeringen av Lean?”

Forskerspørsmålet tar for seg moderatoren endringsledelse og lærende organisasjon. John P. Kotter sin teori om endringsledelse vil fremtre som hovedteori ved dette avsnittet. Det drøftes rundt de åtte stegene i Kotter sin modell for endringsledelse. I denne sammenheng er det viktig å presisere at bred medvirkning også inkluderer ledelsen. Nøkkelord som vil være sentrale her er kommunikasjon, mellomlederen og sensemaking, synliggjøring og inspirator.

John P. Kotters (2012) åtte steg handler om å stegvis lykkes med endringsledelse, hvor også kommunikasjon er et nøkkelord. Fjerde steg dreier seg om å kommunisere visjonen for endringene ut til sine medarbeidere, den skal gjøres kjent og det skal etableres en følelse av forpliktelse blant de ansatte. Det kom frem i flere av intervjuene at forståelsen rundt KF er svak. En ansatt ved den ene avdelingen fortalte følgende under intervjuet, når spørsmålet om hva man legger i begrepet KF:

”Det ligger i ordet, optimalisere og gjøre forbedringer. Men her i vår avdeling er det fremmed. Alt skal være som før, folk vil det. Det er lite mottakelig hos oss. Budskapet kommer ikke godt nok frem. Inkludering av informasjon kan være fra to forskjellige verdener” - Medarbeider 2

Sitatet gir en indikasjon på at kommunikasjonen fra ledelsen har vært noe svak. Den ansatte syntes ikke alle blir like mye inkludert i formidling av informasjon og budskapet med Lean. Da samme spørsmål ble stilt til en av mellomlederne ved de to avdelingene sa respondenten følgende:

”Jeg har et ansvar som mellomleder å implementere det her. Men vi klarer det ikke her. Vi har hatt en prosess på noen år, så kom omorganiseringen. Vår avdeling ble hardt rammet her. Det tok nok fokuset en del bort fra kontinuerlig forbedring. Der og da handlet det om det de kjenner på kroppen” – Mellomleder 1

Det er klart at det i tillegg har vært andre faktorer som har gjort det utfordrende å implementere Lean i denne avdelingen. En omorganisering er noe og enhver vil syntes er vanskelig, det er kanskje ikke så merkelig at forbedringsarbeidet da har mistet fokuset i denne perioden. Kommunikasjonen fra ledelsens side kan ha vært mot det optimale, men fordi de ansatte ved kraftstasjonene var preget av omorganiseringen så har de muligens ikke fokusert på Lean og dermed ikke lagt merke til den informasjonen som har kommet fra ledelsen. En deltakende ledelse vil være viktig i en prosess, noe også den norske modellen erkjenner.

Det å kommunisere visjonen om KF tydelig og ut til medarbeiderne på en synlig måte er viktig. Videre på Kotter sitt fjerde punkt *”kommunisere visjonen for endring”* handler det om å ”walk the talk”, altså å demonstrere den atferden ledelsen ønsker at resten av organisasjonen skal ha. Dette bekrefter også Steven Spear i en artikkel fra 2004 hvor han legger frem fire prinsipper for ledelse. Det ene punktet omhandler ”go to gemba”, hvilket vil si å gå til den plassen der det skjer og observere selv med egne øyene. Direkte observasjon er nøkkelordet her. Wig (2014) beskriver videre hvordan direkte observasjon er viktig for å forstå det helhetlige bildet. Hvor det også handler om å kommunisere med dem det gjelder. Ledelsen har i flere av intervjuene gitt en indikasjon på at de er ute i feltet med medarbeiderne og observerer det som skjer, samt forklarer hvordan KF fungerer. Medarbeiderne har et annet syn på dette.

”Kommunikasjonen er litt dårlig (...) skulle likt og hatt en overordnet strategiplan som gikk på hva man har i vente. De kan kalle en spade for en spade. Nå sitter de bare og rører rundt i grøten” – Medarbeider 2

De ansatte ved avdelingene bør i følge Kotter (2012) få en følelse av forpliktelse og forståelse for visjonen, samt temaer rundt det som skal implementeres. I denne sammenheng vil det være av god grunn å tenke at å legge en strategi for veien til målet vil være vesentlig. Integrasjon av visjonen i det daglige vil være en faktor som vil være viktig. Under intervjuene

ved respondentene i avdelingene kom det frem at det er en god kommunikasjon internt i avdelingen, men kommunikasjonen fra øverste hold har medarbeiderne ikke et like godt inntrykk av. Det å implementere en endring når medarbeiderne uttrykker at kommunikasjonen ikke er helt til det optimale, kan nok være en utfordring. Dette kan gjøre mye med menneskers holdninger. Et individ kan respondere med ulik atferd ved eksempelvis passivitet. Videre vil andre respondere mer tydelig, ved at de enten er autonome eller obediens autoritær i den forstand at de er motstandere av endringen. Det man gjerne ønsker er individer som vil jobbe aktivt sammen med endringen. Fundamentene for den lærende organisasjon handler om at endringer i en organisasjon gir et skifte i måte individer tenker og handler på. Videre i følge Wig (2014) dreier det seg om ved Buddhas tre øyne hvordan en hel organisasjon skal utvikle evnen til å lære. Nærmere sagt, kan det å skulle implementere Lean tankegang og kommunisere konseptet ved KF ut slik at det blir en del av kulturen være utfordrende og en omfattende prosess. Men bare det å kommunisere noe som er nytt og ukjent vil for mange individer da satt på spissen gå fra å være fra et paradigmeskift til et annet. Noe som vil tilsi at en konkret og effektiv kommunikasjon og strategi vil være viktig for AE.

Det kommer frem i flere av intervjuene at respondentene er ivrige på å komme med forbedringsforslag, handlekraft vil være et nøkkelord her. På en annen side uttrykte de også at de har en oppfattelse av at det er mer ord enn handling. En av medarbeiderne ved den ene avdelingen fortalte følgende;

”Ja, det er enkelt å komme med forslag. Men det er vanskelig å få noen til å ta ansvar. Altså, det er lett å få noen til å stemme i, men ikke til å gjennomføre bestandig. Det blir litt for mye prat, det er vanskelig å få gjennomført det noen ganger. Mer ord enn handling”

– Medarbeider 1

Sitatet fra respondenten viser til at det er forholdvis enkelt å komme med forbedringsforslag, men kjernen ligger i å gjøre ord om til handling. Rollen som leder og mellomleder dreier seg mye om å være et forbilde og skape handling. Det handler om å fremstå som en aktiv ledelse. Det er mellomlederen som er bindeleddet mellom organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå. Hope (2015) beskriver mellomlederen som individet som skal kunne omsette strategiske beslutninger fra det strategiske nivå til operasjonelt forståelige termer,

hvor dette går begge veier. Det kan tenkes at en mellomleder har en mer sentral rolle ved det kontinuerlige forbedringsarbeidet enn slik det oppfattes i dag. Ved et helhetlig perspektiv dreier det seg om kommunikasjon mellom det strategiske og operasjonelle nivå. Hope (2004) utdyper at mellomlederens rolle vil i mange sammenhenger være å sørge for at de korrekte signalene kommer opp i organisasjonen, samtidig som styringssignalene skal komme ned til det operasjonelle nivå på en forståelig måte slik at det kan omsettes til nettopp handling. Slik kan det også dreie seg om i denne sammenheng, hvor det kan være viktig å ha fokus på Lean som en ledelsesfilosofi. Aktiv ledelse vil være en sentral faktor ved medvirkning. Videre kommer det frem i intervjuene med medarbeideren at deres nærmeste leder (mellomleder) har de en god dialog med. I denne sammenheng ble det formulert spørsmål med skala fra 1-10, hvor 10 var best. En av respondentene uttrykte følgende;

”Min nærmeste leder formidler og kommuniserer sitt budskap på sin måte, en 9’er. Selv om vi ikke er enige på alt, men sånn er det jo” – Medarbeider 2

”En 7’er. Vedkommende har vært god på tilbakemeldinger i forhold til hvis vi har gjort feil. Hvis vi ikke får løst noe, så følger vedkommende godt opp. Lederen min virker innstilt på å gjøre forbedringer” – Medarbeider 1

Der hvor medarbeiderne setter sin nærmeste leder på skalaen gir en indikasjon på at kommunikasjonen mellom dem er god. Det kan tenkes at medarbeiderne har stor troverdighet til sine nærmeste ledere ut ifra funnene i intervjuene. At mellomlederen muligens skulle hatt mer makt kan muligens være en av faktorene til en enda bedre kommunikasjon og forståelse mellom det strategiske og operative nivå, for å lede til handling. Cathrine Filstad (2014) hevder i artikkelen *”gi mellomlederne makt!”* at ved endringsprosesser preges organisasjoner i stor grad ved at mellomledelsen blir passive endringsmottakere, fremfor endringsformidlere (Filstad, 2014). Videre er ”sensemaking” et sentralt begrep for hvorfor det er essensielt at mellomlederne har en større rolle. Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005) trekker frem at ”sensemaking” handler om samspillet mellom handling og tolkning. Weick (1995) plasserer så mennesket i midten av prosessen for å skape en ny og forbedret organisasjon, hvor det er her det kan tenkes at mellomlederen også vil være essensiell. Det handler om å ”skape mening”, i den forstand at det er avsenderen av budskapet som gjør et forsøk på å påvirke meningsskapingen til mottakeren. Et viktig begrep ved ”sensemaking” er samspillet

mellom handling og tolkningen. En mellomleders rolle kan tenkes å være enda tydeligere dersom individets posisjon er der man kan gi mening og skape mening, samt tolke denne.

”Vi har et enormt potensiale ved kontinuerlig forbedring. Hvis vi kunne vært flinkere til å samhandle på tvers” – mellomleder 1

Man må gjøre et stykke arbeid selv også! Hva betyr det for meg i min lederrolle. Det å ha et enda sterkere fokus på kompetanseheving. Diskusjoner ved hvordan dette skal gjøres i praksis mangler. Vi har en vei å gå der, ledestjerne”

– Ansatt/nøkkelperson ved KF

Filstad (2014) argumenterer for at det er nettopp dette det bør handle om, mellomlederens rolle for å gi samt skape mening. Mellomlederens rolle vil da i praksis være fundamental i henhold til å gjøre ord om til handling. Det er av stor betydning for at mellomlederen skal kunne fungere som endringsagent og tilrettelegging ved implementeringen av Lean til praktisk arbeid. Ved AE kan det tenkes at mellomlederne har en større rolle enn det er oppfattet at man har i henhold til strukturen. For at medarbeiderne skal få den forståelsen av at de blir sett og får en tilstrekkelig tilbakemelding på sine forbedringsforslag, kan mellomlederen være en nøkkelperson. Det kan tenkes at forslagene til forbedringer muligens bør flyte gjennom flere ledd, for å få den korrekte forståelse av hva forslaget egentlig dreier seg om. Engasjering og kommunikasjon fra mellomledelsens side vil være viktig, hvor det handler om å utveksle erfaringer/historier, åpenhet, stille spørsmål. I det store og det hele dreier det seg om å engasjere seg i forventninger, tolkninger og oppfatninger (Filstad, 2014).

De initiativ som blir tatt kan kontekstualiseres, det handler om å ikke bare si at ”nå skal vi gjøre det” men snarere heller skape den forståelsen om *hvorfor* man skal gjøre det. Flere av respondentene uttrykte at de opplevde de får ”tredd ting ned over seg” av ledelsen, uten at de i det hele tatt var klar over, eller skjønnte hvorfor de skulle gjøre det. Dersom ledelsen hadde kontekstualisert det mer, kan det tenkes at medarbeiderne hadde fått en enda bedre forståelse for hvorfor og dermed hadde hatt et litt annet perspektiv på endringen. Videre kan noe av grunnen til at medarbeidernes oppfattelse av iverksettelse av noen ting, er at lederne ikke har tilstrekkelig nok tid til å utvikle konseptet helt og fullt.

Et av spørsmålene gikk ut på forståelsen rundt hva det vil si å jobbe med KF. En av lederne uttrykte følgende;

”Det må settes av tid og prioriteres. Tiden gjør at det ikke strekke til og blir prioritert (...) Kontinuerlig forbedring er et hengepunkt på ledermøter. Det er noe alle ledere har ansvaret for, men tiden strekker ikke til” – Leder 1

Man ser viktigheten av at det er et etablert team som jobber med KF for å synliggjøre viktigheten med å jobbe med dette, noe også Kotter (2012) bekrefter ved sitt andre steg *”formen sterk endringskoalisjon”*. I tillegg til at det konseptualiseres mer, slik at det er en klarere forståelse rundt det. Rollen til teamet er også i følge Kotter (2012) å motivere resten av organisasjonen til å etablere konseptet ved deres arbeidshverdag og kultur. Det å etablere et team som skal jobbe med KF er noe AE har vært gode på. Det kommer også frem i intervjuene at AE har satt sammen personer med nøkkelkompetanse på kontinuerlig forbedring:

”Det ble laget et sentralt team på fem stykk. Vi skal sørge for at alle blir bedre på dette, det er viktig at alle er litt gode på det. Det er viktig at alle ledere tar dette som sin jobb. Det å hente metodikker, prøve å gjøre det til vårt”

– Leder/nøkkelperson ved KF

Det viser seg imidlertid at noen av medlemmene fra teamet har startet andre steder i konsernet hvor også implementeringen av Lean har vært meget vellykket. Dette er gjerne de avdelingene hvor de tidligere medlemmene av teamet nå er ledere. Konseptet ved KF vil muligens få noen til å tenke at dette gjør vi allerede, og at det derav kommer i konflikt med det man allerede gjør i arbeidshverdagen. I noen situasjoner kan det være fordelaktig å tre et steg tilbake å se på hva man allerede gjør og hva konseptet egentlig dreier seg om. Dersom ledelsen muligens ser flere fellestrekk ved det som allerede gjøres og konseptet rundt KF, kan det tenkes at det å prioritere dette hadde vært enklere. Dersom ledere prioriterer dette samt synliggjør nødvendigheten av det, vil muligens mellomledere og medarbeidere få øyene opp for hva dette egentlig innebærer og forankring fokuseres på. Til sutt handler det om å la konseptet vise at det bidrar med noe nytt til virksomheten. Kotter (2012) sitt perspektiv på endringsledelse kan betraktes som å ta for gitt at det er noe *nytt* som skal inn. Ved implementeringen av Lean kan det være elementer av dette som allerede gjøres internt hos AE,

ved at virksomheten slik den er i dag allerede har flere av disse tingene ved seg. Det blir brukt andre ord på det og forklart på en annen måte som muligens gjør det mer forståelig. På mange måter kan man si at det er en ny måte å snakke på, i forhold til det vi allerede gjør.

Oppsummert ser man fra funn at det er ulike aspekter ved hvordan ledelsen og medarbeiderne opptrer. Setter man funn opp mot de ulike stegene ved John P. Kotter sin teori om endringsledelse er noe av det som fremtrer at kommunikasjonen er svak. Det kan tenkes at det kan være flere grunner til dette, som for eksempel den omorganiseringen avdelingene har vært preget av. Videre kommer det frem at medarbeiderne har gode relasjoner til sin nærmeste leder, og opplever kommunikasjonen her som positiv. Dette vil si at leders atferd kan tenkes å være viktig i henhold til sine medarbeidere. Når det gjelder forbedringsforslagene ønsker de å komme med forslag, men indikasjoner fra både medarbeidere og mellomleder tyder på at det kan være noe utfordrende til tider å bli hørt. Videre viser det seg at samspillet mellom handling og tolkning er viktig, hvor det handler om å få tilbakemelding på forbedringsforslagene. Et annet viktig element ved prosessen er Kotter sitt steg som omhandler å forme en sterk endringskoalisjon, hvor det å etablere et team er vesentlig.

6.3 Forståelse og meningsdannelse

Følgende forskerspørsmål legges til grunn for drøftelsen i dette avsnittet:

”Hva er betydningen av felles forståelse i prosessen ved implementeringen av Lean?”

Forskerspørsmålet fokuserer på moderatoren ved det analytiske rammeverket (figur 6) ”forståelse”. Den legger et grunnlag for å forstå hvordan mennesker handler og opptrer. Videre kan det tenkes at den gir en forklaring på hvordan forståelse virker inn på en prosess og hvor fundamental kunnskap og meningsdannelse vil være for holdninger og atferd hos mennesker.

Det å skulle implementere endringer i en stor organisasjon som AE, kan være utfordrende. Det er snakk om et stort antall individer på ulike nivå og avdelinger. Det at individene reflekterer over endringene som blir implementert, danner grunnlaget for deres meninger, handlinger og tanker. I henhold til KF er det essensielt at det er etablert en felles forståelse for

hva begrepet omhandler og innebærer. Det å ha en etablert felles forståelse mellom individer er essensielt når det kommer til å implementere endringer. Medarbeiderne må først og fremst forstå hva det dreier seg om, for så å forstå hva som er meningen med det ledelsen vil implementere. På mange måter kan man si at det dreier seg om hvordan ledelsen formidler endringen til sine medarbeidere. En av respondentene som er medarbeider på den ene avdelingen uttrykte følgende:

”Vi jobber ikke med kontinuerlig forbedring. Det er bare ord vi har hørt, man er ikke en del av prosessen her. Ledelsen må kunne formidle det og ansatte må forstå det”

– Medarbeider 2

Ved sitatet kan det tenkes at det ikke er en felles forståelse mellom medarbeideren og ledelsen. Medarbeideren savner at det blir formidlet på en måte som gjør det forståelig. KF handler grunnleggende om å involvere medarbeiderne på den mest optimale måten. Det bør være et etablert fokus på involvering, synlighet, respekt, myndiggjøring, kompetanse og forankring hos ledelsen. I følge Ringen & Lodgaard (2014) skal KF av natur være en nedenfra-og-opp-tilnærming.

”I teorien skulle jeg ønske at vi kunne få komme med innspill nedenfra og opp, også ta dette videre. Men det fungerer ikke slik. Tidligere har flere kommet med innspill, som har blitt forkastet uten å få en tilbakemelding på hvorfor. Da mister man motivasjonen til å komme med nye” – mellomleder 1

Sitatet sier noe om hvordan medarbeiderne ønsker å være involverte i prosessen. Det å ikke få tilbakemelding gang på gang gjør noe med tankemåten til mennesker. Det kan tenkes at medarbeidere som har denne oppfattelsen av prosessen kan ende opp med å respondere med å bli passive. Som individ ønsker man å bli involvert, myndiggjort og respektert. Teorien om KF sier nettopp at det ved KF har som hensikt å være en nedenfra-og-opp-tilnærming. Det å skape en felles forståelse av de endringer som skal implementeres kan i bunn og grunn tenkes å handle om at organisasjonen bør forsøke å endre sine oppfatninger. For å få til endring eller forandringer kreves det en koordinert handling fra alle de ulike nivå i en organisasjon (Stensaker et al., 2004).

For at alle individene i en organisasjon skal være med på endringen som blir implementert er det av stor betydning at ledelsen skaper en visjon som gir de ansatte et bilde på hvordan ønsket situasjon ser ut. I tillegg er det viktig med en aktiv og deltakende ledelse, som skaper engasjement blant medarbeiderne. Det ligger i menneskets natur å stille spørsmål og å være kritisk til endringer. Visjonen bør i følge Kotter (2012) være klar og gi et så tydelig som mulig bilde på hva som ønskes. Det å være en leder når en endring skal implementeres, vil ha en innvirkning på hvor klart budskapet kommer frem og være en pådriver til å skape en felles forståelse. Det vil være vel så essensielt å se forståelse fra et lederperspektiv. En av lederne ved AE uttrykte følgende da spørsmålet om visjon og felles forståelse ble stilt:

”Det er ikke en felles forståelse. Ledere har blitt kurset, men her stoppet det. Vi har nok ikke tilstrekkelig grad av evner til å ta det ut i hele organisasjonen”

– Leder 1

Ut ifra sitatet tolkes det at lederen uttrykker svak felles forståelse hos AE. Det kan tenkes at det eksisterer svak felles forståelse blant lederne for fenomenet, noe om også kan resultere i passiv atferd fra medarbeidernes side da det dreier seg om bred medvirkning. Under deres visjon legger AE fire kjerneverdier til grunn, hvilket er; handlekraft, nytenkning, troverdighet og nærhet (Agder Energi, 2018). I denne sammenheng trekkes *troverdighet* ut. Det er vesentlig at kunnskapen og kompetansen ved KF bør være god for å få troverdighet fra de ansatte. Det handler om at individene på ledelsesnivå kan fremtre som gode forbilder for medarbeiderne sine. Dersom endringer som kommer fra ledelsen skal bli tatt i mot med positivitet, går dette hånd i hånd med hvor stor troverdighet de ansatte har til sine ledere eller individene på konsernnivå. Når en leder forklarer at det ikke er en felles forståelse for hva KF handler om, hvordan skal man da kunne forvente at sine medarbeidere har en felles forståelse for dette og ta det i mot med åpne armer. Det er en vesentlig faktor at menneskene som skal jobbe med konseptet forstår og skjønner hva det dreier seg om, for å kunne være delaktig. En av respondentene som er en nøkkelperson ved KF og har mye kunnskap rundt dette fortalte følgende;

”Ledelsen må først skjønne hva det er og det det innebærer, deretter kan man involvere andre. Ved kontinuerlig forbedring ønskes det beste praksis. Det er en kontinuerlig prosess, det tar tid” – ansatt/nøkkelperson ved KF

Et individ må først gjøre seg opp sin forståelse av fenomenet, for så å videreformidle til andre. Det å gjøres seg opp en forståelse av hva det dreier seg om er vesentlig. Da trekkes det spesielt frem fra en leders side, hvor det kan tenkes å være en pådriver for en styrt dynamikk blant medarbeiderne i AE. Det som i denne sammenheng kan være essensielt er at det ikke kun er videreformidling det handler om, men også involvering og det å skape en felles forståelse. Stensaker, Falkenberg og Grønhaug (2004) på sin side argumenterer for hvordan involvering av de ansatte er med på å bidra til å skape felles forståelse av de endringer eller forandringer som skal implementeres, samt motivere og forankre endringen i organisasjonen (Stensaker et al., 2004). Dersom man ser på implementeringen fra en mer institusjonell forståelse handler det om å iverksette Lean som forbedringskultur, samtidig som det i denne sammenheng nok går mer på den instrumentelle forståelsen hvorav toppledelsen fungerer som styringsenhet. I bunn og grunn handler det om å involvere de ansatte, noe AE er gode på. Dersom man ser på KF isolert fra det andre, så kan det tenkes at AE har lyktes ved implementering av KF i noen av delinger, hvor dette nok er ulikt fra avdeling til avdeling ettersom hvilke forutsetninger som har vært der.

Da flere av intervjuene blant medarbeiderne og mellomledere var gjennomført var det en gjenganger at de fleste trakk frem at de var klar over at det er endringer. Videre utdypet flere av respondentene at det var mye snakk om KF, men det var flere utfordringer knyttet til dette. Det var for eksempel vanskelig å holde seg til fakta, da det muligens kan tenkes at de ikke helt var klar over hva som egentlig var fakta. En av respondentene fortalte følgende under intervjuet:

”Alle vet at det er endringer, men så går ryktene i stedet for å forholde seg til fakta”

– Medarbeider 2

I mange organisasjoner kan det være utfordrende og skulle iverksette endringer og det fort bli mye prat om endringene. Det å skulle omsette ideer til å være en mer konkret handling og noe praktisk kan være vanskelig å få individene i de ulike nivåene innad i organisasjonen med på. Ved implementering av endringer danner naturlig nok individene sine meninger rundt situasjonen. Det kan oppstå ulike oppfatninger i forhold til hva endingene handler om. Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005) hevder det er en prosess som handler om både det individuelle og

det sosiale, altså "sensemaking". Individet skaper meninger om endringer som er planlagt, for så å diskutere dette med andre i tillegg til at det kanskje florerer historier og rykter hvor det da er den sosiale prosessen som spiller inn. Mennesker "senser" at det skjer en endring, uten og kanskje vite hva den innebærer. Når endringen blir implementert i det daglige arbeidet individene utfører, gjør hver og enkelt seg opp sin mening om handlingen, hvor man i ettertid tolker. Under dette samspillet vil mange medarbeidere se seg tilbake, å gjøre seg opp tanker om hva dette egentlig handlet om. Det er basert på hendelser som går over tid, hvor det vil resultere i enten aksept, passivitet eller motstand fra medarbeidernes side. Stensaker, Falkenberg & Grønhaug (2004) hevder at slike meningsdannende prosesser kan ofte ta tid hvor det vil være utfordrende for ledere å styre disse prosessene. Det kan tenkes at individene i denne sammenheng kan utvikle ulike holdninger til endringen. Noen mennesker vil styres i en mer autonom retning hvor det vil eksistere dyktige personer som improviserer. Andre vil respondere ved det man omtaler som obedient autoritær. Det vil si at personen etablerer en slags motstand mot endringen, men tvinges likevel med på grunn av struktur og ledelsens føringer.

Det å vise gjensidig respekt, samt synligheten av individer, er essensielt. Dette er noe som også går helt tilbake til grunnleggende verdier i Lean filosofien. Det er fundamentalt i denne sammenheng å ta ansvar, vise respekt ovenfor andre individer, samt forstå og bygge tillit. Videre henger dette sammen med hvor viktig det er å bygge en felles forståelse mellom individer i en organisasjon, og det å bli sett. I mange situasjoner kan det tenkes at det som er opphavet til motstand er nettopp det at man tolker fenomener ulikt. Mennesker har ulikt perspektiv på livsverden samt ulik bakgrunn. Da kan det å bygge opp en felles forståelse og respekten for hverandre i en organisasjon som AE, være av stor betydning.

"Man bør ha et apparat for at hvis man kommer med et forslag, så bør man bli tatt seriøst. Det er ikke vanskelig å få gehør hvis man kommer med et forslag, men der stopper det. Det er vanskelig å få noen til å ta ballen" – Medarbeider 1

Medarbeideren gir en beskrivelse på at det mangler noe, og man blir ikke tatt seriøst dersom man kommer med forbedringsforslag. Det handler om at mennesker vil bli vist den respekten som mye av grunnfilosofien ved KF handler om. Ved flere av intervjuene uttrykte respondentene at de ikke blir tatt seriøst nok, eller får en tilbakemelding når de sender inn et

forbedringsforslag. Det kan tenkes at ved forbedringsforslag, så er en vesentlig del av denne, den tause kunnskapen. Mye av jobben som gjøres ved kraftverkene er arbeid som blir utført i praksis. Den kunnskapen medarbeiderne innehar så vil det være rikelig med den tause kunnskapen. Den blir synlig i det den enkelte er i stand til å gjøre, og er derfor vanskelig å skrive ned for å forstå hele konteksten. Nonaka & Takeuchi (1995) trekker frem SECI-modellen som en modell for hvordan taus kunnskap kan tydeliggjøres gjennom prosesser. Prosessene gjennom SECI-modellen som skjer når den tause kunnskapen går fra taus til eksplisitt kunnskap er det mye av essensen med budskapet som man mister på veien. Det som muligens blir komplisert i denne sammenheng er når de ansatte ved AE kommer med forbedringsforslag så gjøres de først eksplisitte ved at forslaget skrives ned, for deretter å sende videre til leder. Men når det da er skrevet ned å man har mistet mye av den tause kunnskapen bak forslaget får muligens ikke lederen den korrekte forståelsen av hva forslaget egentlig handler om. Kommunikasjon er komplisert, grunnet at den inneholder både taus og eksplisitt kunnskap. Det vil si at forbedringsforslagene vil ha både implisitte og eksplisitte elementer ved seg. Med en gang man skriver tanker ned, så er det kun den eksplisitte delen av historien som virkelig kommer frem. Poenget her er at man klarer ikke helt å formidle tydelig det man vil få frem med forslaget, gjennom å bare skrive forslaget ned. Man mister noe av budskapet som handler om hvor viktig dette forbedringsforslaget er, hva andre i avdelingen sier og bryr seg om dette, altså de elementene man ikke kan sette ord på. Det å sende forbedringsforslag på mail eller gjennom en app blir en eksplisittering av kunnskap, hvilket resulterer i at en vesentlig del av budskapet forsvinner underveis.

Oppsummert kan det å skape en felles forståelse tenkes å være noe av kjernen til store deler av prosessen rundt implementeringen av Lean som en bestemt måte for kontinuerlig forbedring. Mange kan stille seg spørsmålet hva som egentlig skal til for å skape denne forståelsen, i tillegg vil det nok være utfordrende ettersom individer alle har sitt sett med hvordan man oppfatter og gjør seg opp forståelse av ulike fenomener. Meningsdannelse kan være kjernen til hvordan menneskers holdninger oppstår. Samtidig så er mye av det grunnleggende som Lean tankegang handler om involvering av de ansatte, hvor respekten for mennesket, kompetanse, tverrfaglighet, synlighet og myndiggjøring står meget sentralt. SECI-modellen forklarer hvordan den tause kunnskapen går fra taus til eksplisitt kunnskap, hvor mye av essensen ved budskapet mistes på veien. Hos AE gjøres først forslagene eksplisitte, ved at de skrives ned for så og sendes videre enten via email eller gjennom app på telefonen.

Mye av den tause kunnskapen medarbeiderne besitter mistes, og det kan tenkes at det ikke blir formidlet tydelig nok. Felles forståelse, synlighet, kommunikasjon og kunnskap er elementer som har vist seg fra intervjuene å være vesentlige begreper i henhold til implementering.

7. Konklusjon

Ved det analytiske rammeverket ble de tre moderatorene organisasjonskultur, endringsledelse og forståelse lagt til grunn. Dette for å forsøke og forstå noen av kreftene som er i spill ved en endringsprosess. De modererende faktorene ved prosessen vil gi en output i form av en respons på endring hos individer, som er en forutsetning for hvorvidt prosessen er vellykket eller ei. Følgende påstand ble presentert: *"Høy grad av medvirkning er betingelse for vellykket implementering av Lean"*. For å belyse og svare på denne ble følgende problemstilling stilt innledningsvis:

"Hvordan virker organisasjonskultur, ledelse og forståelse som moderatorer på implementeringen av Lean i Agder Energi?"

For å grundigere kunne svare på dette, ble det formulert et forskerspørsmål til hver av de tre moderatorene:

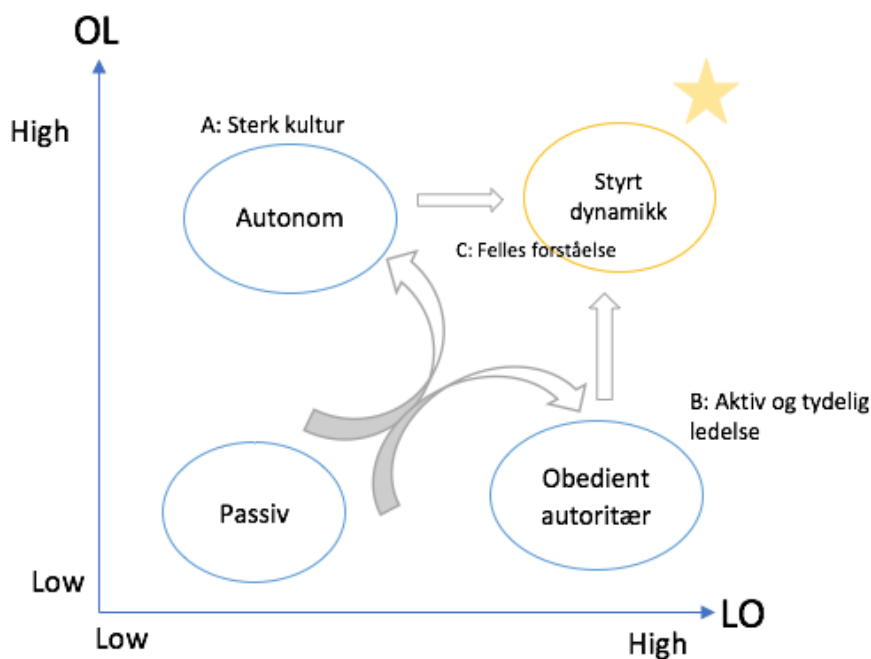
RQ 1: *"Hvordan virker organisasjonskulturen inn på prosessen ved implementeringen av Lean?"*

RQ 2: *"Hvor viktig er lederens atferd ved implementeringen av Lean?"*

RQ 3: *"Hva er betydningen av felles forståelse i prosessen ved implementeringen av Lean?"*

Dersom man ser helt konkret på AE, vil man kunne se tendenser til de ulike motstandsstrategiene og passivitet som vist i den dynamiske modellen. De tre begrepene autonom, obediens autoritær og passiv er begreper for output slik det ble fremstilt ved det analytiske rammeverk for oppgaven (figur 6). Autonom og obediens autoritær kan tenkes å være to mulige motstandsstrategier som individer kan bygge opp ved endringer (figur 8). Analysen viser at det er tendenser til både den autonome atferden og obediens autoritær hos AE. Passivitet blir en annen form for motstand, i den forstand at mennesker som opptrer passivt i liten grad eller ikke vil bry seg eller være delaktig i endringen. Det var også funn som viste til at noen opptrådte passivt i henhold til å implementere Lean i deres arbeidshverdag.

Stjernen i modellen indikerer en ønsket situasjon. Organisasjoner vil forsøke å styre mot retningen av stjernen, hvor en styrt dynamikk fremtrer ved engasjerende og proaktive mennesker sammen med en organisasjon preget av både struktur og styring. Dette er illustrert i modellen under (figur 8).



Figur 8 - Dynamisk modell av respons (2) (koblet opp mot tesen og RQ (figur 1))

Første forskerspørsmål handlet om organisasjonskulturen og organisasjonslæring. Drøftelsen rundt kulturen omhandlet hvordan organisasjonskulturen virker inn på prosessen ved implementeringen av Lean. Det fremkommer at det er en utfordring å få Lean som en del av kulturen. Generelt sett er kulturen ved avdelingene bra, men når det er snakk om å gjøre Lean som en del av ens arbeidshverdag tyder det på at medarbeidere responderer ulikt til denne endringen. Kulturen har en virkning på prosessen i form av at kulturen ved avdelingene er sterk og individene vil nok kunne påvirke hverandre i ulike retninger. Det eksisterer en form for motstand ved endringen som blir forsøkt implementert. Funn gir en indikasjon på at det ikke er helt aksept for det ledelsen vil implementere i kulturen. Schein (1990) forklarer kultur som noe som er lært og blir lært videre til nye medlemmer. Samtidig fremmer han integrering, verdier og oppfatninger av andre individers holdninger. Hvilket kan være noe av grunnen til at noen av medarbeiderne befinner seg i en mer autonom retning, mens det også er funn som

viser til en obedient autoritær retning. Betydningen av kultur vil derav konkluderes ved å ha vesentlig virkning inn på prosessen. Organisasjonskultur kan tenkes å være mye av grunnen for det utfallet en endringsprosess vil ha.

Ved andre forskerspørsmål ville jeg forsøke å avdekke hvor viktig leders atferd er ved en endringsprosess. Flere av funnene ved intervjuene gir eksempler på at ledelse kan føre til ulike posisjoner i figur 8. Dersom ledelsen gir medarbeiderne en følelse av at ting blir tredd nedover hodene på dem, kan det tenkes at det gir en indikasjon på motstand. Funn viser til atferd ved en obedient autoritær respons på de endringer som AE forsøker å implementere. Samspillet mellom leder og medarbeider har en innvirkning på prosessen ved at medarbeider kan reagere på leders atferd, hvor det vil spille en stor rolle at ledelsen er mer aktiv.

Betydningen av en leders atferd vil derfor være elementær i henhold til medvirkning og det å involvere medarbeidere. Ledelsen kan skape motivasjon ved å være en veiviser og inspirator. Videre vil kommunikasjon være en fremtredende faktor for å danne et godt grunnlag for å forstå. Sensemaking vil være vesentlig ved samspillet mellom holdning og tolkning, hvor det kan være at mellomlederen kan være med på å skape en enda bedre dialog mellom medarbeider og leder. Det å ha et etablert team som jobber med å konseptualisere det som skal implementeres viser seg å være viktig. Betydningen av leders atferd vil ha innvirkning på hvert enkelt individ i en organisasjon. De ansatte er en organisasjons viktigste ressurs, hvilket vil si at den vil være av merkbar betydning ved prosessen og utfallet ved implementeringen.

Ved det siste forskerspørsmålet forsøket jeg å avdekke betydningen av felles forståelsen i prosessen. Dersom man ser implementeringen av Lean i et helhetlig perspektiv, kan det ut i fra funn være at kjernen ved utfordringene ligger i å skape en felles forståelse for endringer. Hvor det videre handler om å formidle termer som Lean på en slik måte at både strategisk nivå og organisatorisk nivå har en forståelse av hvor nødvendig denne filosofien er. Individer har alle sitt sett med grunnleggende antakelser av virkeligheten. Det kan da være essensielt å få frem den fundamentale forståelsen av hva Lean egentlig dreier seg om på strategisk nivå, for så å kommunisere dette til organisatorisk nivå hvor mellomleder tilsynelatende er en avgjørende brikke i denne prosessen. Etter tolkning av svarene ved intervjuene kan det virke som troverdigheten mellom medarbeiderne og mellomleder er god, noe som gir et godt grunnlag for en felles forståelse. Det gir også en indikasjon på hvordan organisasjonen kan bevege seg mot stjernen ved en mer styrt dynamikk. Funn fra intervjuene viser at de har

gjensidig respekt for hverandre og at deres nærmeste leder ser sine medarbeidere. Isolert sett viser funn at Lean som kontinuerlig forbedringsprosess ikke er så godt forankret i avdelingene.

Det fremtrer derimot at det er utfordringer ved å skape en felles forståelse for hva filosofien innebærer, hvor medarbeidere og ledelse har ulike perspektiver på hva det vil si å arbeide med KF og hva det medfører. Ledelsen er klar over at situasjonen ved implementeringen av Lean i avdelingene ikke er til det optimale. Det er fokus på Lean som kontinuerlig forbedringsarbeid i organisasjonen, hvor det også er mange individer som har dannet seg en mening om dette. Gjennom SECI-modellen hvor kunnskap går fra å være taus til eksplisitt, fremtrer det at mye av essensen ved forbedringsforslagene forsvinner i denne prosessen. Det er både implisitte og eksplisitte elementer ved forbedringsforslagene, noe som kan tyde på at dialog vil være sentralt. Funn fra intervjuene viste også at de av medarbeiderne som ga forslagene gjennom dialog til sin nærmeste leder opplevde dette som positivt. Derimot var det når medarbeiderne ikke fikk noe tilbakemelding på forslaget, at de mistet motivasjonen til å komme med nye forslag, hvilket vil kunne resultere i passivitet. Det vil i denne sammenheng være at det kan virke demotiverende på individene og de lar muligens heller være å komme med forslag. En passiv atferd ved motstand vil kunne fremtre her, hvor den vil kunne bevege seg i to retninger, som vist i figur 8. Betydningen av forståelse kan konkluderes med å være relativt stor. Funn viser at forståelsen individene har virker inn på prosessen. Dersom det ikke eksisterer felles forståelse for endringene som implementeres, vil det kunne danne grunnlag for misforståelser og mennesker vil kunne etablere motstand. En felles forståelse vil være vesentlig for å bevege seg i retningen av styrt dynamikk. Det å ta i bruk tavlemøter, kan ut ifra funn fra intervjuene, virke som å være en nyttig del av Lean og skape mer involvering. Det å vise situasjonen og konseptet visuelt, kan gi en bedre forståelse av situasjonen for menneskene i organisasjonen, samt åpne for åpenhet. Felles forståelse i form av involvering ved alle ledd i organisasjonen vil også kunne åpne for mer engasjement. Arena for deling av meninger, tanker, forbedringsforslag vil være en måte å skape åpenhet og involvering i henhold til endringsprosessen.

De tre moderatorene som det er forsøkt å forstå, samt undersøke, viser seg å virke inn på prosessen i høy grad. Alle tre faktorene vil på hver sin måte virke inn på prosessen, hvor utfallet vil være preget av hvordan individer responderer på en endring. Til tross for at studien er gjort over en kort periode viser likevel studien at når noen av faktorene ikke fungerer, så

halter prosessen mye mer enn hva den ville gjort dersom alle faktorene fungerte. Det vil være ulikt hvordan et menneske responderer, men det har også en innvirkning på organisasjonen som helhet. Det å forsøke å bevege en organisasjon og individene mot stjernen og en styrt dynamikk vil være gode forutsetninger ved prosesser for endringer.

Det analytiske rammeverket (figur 6) starter ved en ledelsesinitiert endring som input, og ender i å forsøke å forstå output hvor mennesker responderer ulikt på prosessen. Prosessen i seg selv forteller hvilke faktorer som virker inn på de ulike utfallene av denne. Utfallet av prosessen vil kunne resultere i ulik respons hos individer når endringer implementeres. Dynamisk modell (figur 8) er en hypotetisk fremstilling av output ved analytisk rammeverk og hvor AE sin strategi ligger for Lean. Gjennom analysen har jeg identifisert ulike holdninger og forståelser hos menneskene, hvor jeg ser en form for sammenheng med de ulike begrepene. Modellen er også en sammenfatning av de tre moderatorene som ble lagt til grunn, hvor det også kommer frem de to måtene å tenke organisasjoner på. Analysen og modellen gir et svar på at noen av kreftene som er i spill er tilstede i en prosess ved implementeringen av en endring. I tillegg vil det kunne trekkes den konklusjon at betydningen av de ulike kreftene er stor, da de har påvirkning på individers atferd i en organisasjon. Det kan tenkes at det er etablert en slags typologi omkring respons for endring, hvilket viser mulige responsstrategier på endring. Videre viser analysen at å lykkes med Lean handler om å lykkes med to litt motstridende prosesser. En som går i retningen sterkere grad av ledelse og strukturering og den andre går i retningen av sterkere grad av engasjement. Funn og analyse viser at disse to strekker seg i litt ulike retninger. Faren ved dette er dersom man ikke har begge som kan dra i retning styrt dynamikk, så havner man i retningen av de to andre, autonom eller obedient autoritær. I henhold til den hypotetiske fremstillingen av prosessen (figur 5) viser denne at ved en sterk kultur (A) vil det dra organisasjonen og individer i en mer autonom retning, men det vil være svakere ledelse (B). Felles forståelse (C) blant individene kan være flat, da det ved en svak ledelse kan være utfordrende å få til. Flere funn ved studien tyder på at en kombinasjon av moderatorene hvor alle peker i samme retning, vil bringe en organisasjon i retning mot stjernen, styrt dynamikk (figur 8).

Studien viser at når ikke alle faktorer er til stede så halter prosessen, det kan ikke bevises noe ut ifra dette siden studien kun har vært over en kort periode. Det kan derimot trekkes den slutning at ut ifra det studien viser kan det være logisk å tenke at en kombinasjon av faktorene

vil være en betingelse. Tesen forteller at høy grad av medvirkning er en betingelse for å lykkes med implementeringen av Lean. Dersom en organisasjon klarer å få til aktiv ledelse, godt engasjement og felles forståelse sammen med andre faktorer som peker i samme retning, vil det være betingelsen for å komme til punktet ved å lykkes i form av styrt dynamikk. Slik det fremstilles i figur 8 vil en autonom retning føre til sterk kultur, mens obedient autoritær vil være et resultat av sterk ledelse.

Mange organisasjoner og individer styres i den ene eller den andre retningen i forbindelse med en endringsprosess (figur 8). Dersom man klarer å kombinere moderatorene, samtidig som de spiller på samme lag, kan det skape engasjement, hvilket vil fremme medvirkning. Bred medvirkning kan lede i retning av stjernen ved felles forståelse fra alle nivå og en styrt dynamikk. Det vil si at å lykkes med implementeringen av Lean ikke er betinget av bare en faktor, for eksempel bare kultur eller bare ledelse. Implementeringen av Lean i en norsk kontekst er betinget av at man spiller på lag med et bredt sett av faktorer. Dette sett i forhold til at Lean egentlig er et paradoks, skal det ha både høy grad av engasjement og styring. Bred medvirkning vil dermed være en betingelse for å lykkes med implementering av Lean (figur 1). Dette tilsier at moderatorene organisasjonskultur, ledelse og forståelse vil være faktorer som i høy grad virker inn på prosessen, men på hver sin måte. Studien viser dermed at en vellykket prosess vil være avhengig av en kombinasjon av flere faktorer som spiller på lag på veien mot et felles mål.

8. Referanseliste

- Agder Energi. (2018, 1 1). *Agder Energi*. Hentet 3 10, 2018 fra Agder Energi - Visjon og verdier: <https://www.ae.no/konsernet/samfunnsansvar/visjon-og-verdier/>
- Argyris, C. (1976, 9 1). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), ss. 363-375.
- Argyris, C. (1977, 09 1). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, ss. 115-125.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), ss. 326-336.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2000). *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bucciarelli, L. (2015, 01 01). Review of Innovation and Change Management: Stage Model and Power Influences. *Universal Journal of Management*, ss. 36-42.
- Chandler, Jr., A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts: M.I.T Press.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management & Business Research*. 55 City Road, London: SAGE Publications Ltd.
- Filstad, C. (2014, 10 11). Gi mellomlederne makt! *Ledernytt*, 5.
- Garmann Johnsen, H. (2014). *The New Natural Resource - knowledge development, society and economics*. New York: Gower Publishing.
- Garvin, D. A. (1993, 7 1). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, ss. 1-15.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ingvaldsen, J. A., Rolfsen, M., & Finsrud, H. D. (2012, 4 1). Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning? *Magma*, ss. 42-50.
- Ingvaldsen, J., & Ringen, G. (2014). Tredje verktøyskuff: Visualisering. I M. Rolfsen, *Lean blir Norsk - Lean i den norske samarbeidsmodellen* (ss. 84-89). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Isaksen, A. (2013). Regional innovasjon. I B. Abelsen, A. Isaksen, & S.-E. Jakobsen, *Innovasjon - organisasjon, region, politikk* (ss. 127-148). Oslo: Cappelen Damm AS.

- Jacobsen, D. (1998, 1 1). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, ss. 1-15.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jashapara, A. (2011). *Knowledge Management - an intergrated approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis - endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kotter, J. P. (1995, 03 01). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, ss. 59-67.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. 3. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lauvås, P., & Handal, G. (2014). *Veiledning og praktisk yrkesteori*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Modig, N., & Åhlström, P. (2015). *Det er lean - løsningen på effektivitetsparadokset*. Halmstad: Rheologica Publishing.
- Nonaka, I. (1991, 11 1). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, ss. 96-104.
- Ringen, G., & Lodgaard, E. (2014). Fjerde verktøyskuff: Kontinuerlig forbedring. I M. Rolfsen, *Lean blir norsk* (ss. 91-102). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rolfsen, M. (2014). *Lean blir norsk - lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rolfsen, M., & Breit, E. (2014). Implementering av lean. I M. Rolfsen, *Lean blir norsk* (ss. 197-210). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.
- Spear, S. (2004, 05 01). Learning to Lead at Toyota. *Harvard Business Review*, s. 1.

- Stensaker, I. G., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2004, 4 1). Iverksetting av endring: Fra mange meninger til koordinert handling. *Magma*, ss. 1-5.
- Toyota Global. (2001, 1 1). *Toyota Global*. Hentet fra Corporate Philosophy - Toyota Way 2001: http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html
- Tsang, E. W. (1997, 1 1). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), ss. 73-89.
- Vera, D., Crossan, M., & Apaydin, M. (2011, 4 27). A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity. *Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ss. 153-180.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California: SAGE Publications, Inc.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005, 7 1). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), ss. 409-421.
- Wig, B. B. (2014). *Lean - Ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates, Macmillan Publishing Company.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Design and Methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Vedlegg 1

Intervjuguide Agder Energi (Leder/mellomleder)

Navn:

Alder:

Stilling:

Ansiennitet:

Leder/mellomleder:

Felles forståelse for endringen, identifisere muligheter/ trusler

1. Hva legger du som leder i begrepet "kontinuerlig forbedring"?
2. Hva er det som fremmer og hemmer KF i Agder Energi?
3. Hvilket tiltak er viktig for at de ansatte skal ha felles forståelse for kontinuerlig forbedring? Hvordan forbereder du dine ansatte når det kommer en ny endring?

Etablere en gruppe med nok makt til å lede endring og kan være en del av endringsprosessen

4. Er det etablert et team som skal jobbe med kontinuerlig forbedring? Hvordan opplever du din avdeling mottar endring ?

Etablere visjon/strategi

5. Hvordan synliggjør du visjonen slik at den blir forankret mest mulig hos de ansatte?

Formidle/kommunisere visjonen

6. Hvordan kommuniserer din leder visjonen om KF til deg? (Ranger på en skala fra 1- 10, hvor 10 er best)
7. Hvordan kommuniserer du som leder for at dine ansatte skal være engasjerte ved de nye oppgavene som Agder Energi har eller skal ha?

Fjern hindringer

7. Hvordan motiverer du dine ansatte til å komme med forbedringsforslag?
 8. Hvilke aktiviteter har dere i forbindelse med KF?
 9. Hvor forankret opplever du at KF er gjennom hele organisasjonen?
- Hvis nei/negativt;** Hvorfor tror du det er slik?

10. Hvordan opplever du at din avdeling tar imot KF? (Ranger på en skala fra 1- 10, hvor 10 er best)

- Hvorfor tror du det er slik?

Planlegg og synliggjør tidlig suksess

11. Hvordan belønnes de ansatte dersom de kommer med et forbedringsforslag som blir tatt videre?
12. Hvor viktig mener du det er å synliggjøre "small wins"? Hvorfor?

Konsolider gevinster og fortsett med forbedring og endring

13. Hva gjør du for at arbeidet rundt KF i din avdeling ikke stopper opp?

Forankring av endringen i organisasjonskulturen

14. Hva gjør du som leder for at KF skal være mest mulig forankret i din avdeling?

15. Hvordan forholder du deg til de ansatte dersom noen av dem vise motstand til KF?

Organisasjonskultur

16. Hvilke verdier er viktige ved kulturen i din avdeling?

17. Opplever du at det er kultur for KF i din avdeling?

Avslutning

18. Dersom det er noe du kunne endret på ved din avdeling, hva ville det vært?

Vedlegg 2

Intervjuguide Agder Energi (Medarbeider)

Navn:

Alder:

Stilling:

Ansiennitet:

Ansatt/medarbeider:

Felles forståelse for endringen, identifisere muligheter/ trusler

1. Hva legger du i begrepet kontinuerlig forbedring?

Etablere en gruppe med nok makt til å lede endring og kan være en del av endringsprosessen

2. Hvordan opplever du endring mottas i din avdeling?

Etablere visjon/strategi

3. Hva synes du om strategien/visjonen til Agder Energi? Hvor synlig synes du visjonen er i din avdeling? (Ranger på en skala fra 1- 10, hvor 10 er best)

Formidle/kommunisere visjonen

4. Hvordan opplever du kommunikasjon internt i avdelingen? Er det ensidig fra leder eller er det god dialog mellom leder og ansatte?

Fjern hindringer

5. Hvordan opplever du at din nærmeste leder forholder seg til endringer (KF)?

6. Hvordan er prosessen rundt å komme med forbedringsforslag? Er det enkelt å komme med forslag?

7. Hvordan motiverer og tilrettelegger din nærmeste leder til KF? Hvor motivert er du for å komme med forbedringsforslag? (Ranger på en skala fra 1- 10, hvor 10 er best)

8. Hvordan opplever du at det er rom for å komme med utradisjonelle ideer/forlag?

9. Hvordan opplever du at ledelsen tar imot forslag til forbedringer?

10. Dersom det var noe du kunne endret på i henhold til KF, hva ville det vært?

Planlegg og synliggjør tidlig suksess

11. Får du noen form for belønning ved et forbedringsforslag?

Hvis nei; dersom det hadde vært et belønningssystem i forhold til KF, dersom det hadde vært et system for belønning, hvor motiverende hadde det vært å komme med forbedringsforslag? (Ranger på en skala fra 1- 10, hvor 10 er best)

Hvis ja; Hvordan synes du det fungerer? Er det motiverende?

12. Opplever du at KF har en nytteverdi for avdelingen eller hele Agder Energi?

Konsolider gevinster og fortsett med forbedring og endring

13. Hvordan opplever du at avdelingen din jobber med KF? Avdelingsmøter? Tavlemøter?

Forankring av endringen i organisasjonskulturen

14. Er det kultur for deling mellom kollegaer i din avdeling?

Organisasjonskultur

15. Hvordan opplever du at kultur og arbeidsmiljø i din avdeling er?

16. Hvordan tilrettelegger din leder for utfordringer eller arbeidsoppgaver i avdelingen, som f.eks. kurs eller læring?

Avslutning

17. Hvis det er noe du kunne endret på i din avdeling, hva ville det vært?



Hans Christian Garmann Johnsen
Serviceboks 422
4604 KRISTIANSAND S

Vår dato: 18.04.2018

Vår ref: 59676 / 3 / OASR

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 07.03.2018 for prosjektet:

59676	<i>Agder Energi - Lean. Lean - kontinuerlig forbedringer i Agder Energi. Vannkraft. Hva fremme og hemmer implementeringen av kontinuerlig forbedring hos Agder Energi?</i>
Behandlingsansvarlig	Universitetet i Agder, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Hans Christian Garmann Johnsen
Student	Line Marie Ekse

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.

Ved prosjektslutt 01.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Øivind Armando Reinertsen

Kontaktperson: Øivind Armando Reinertsen tlf: 55 58 33 48 / Oivind.Reinertsen@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Line Marie Ekse, line.ekse@gmail.com

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 59676

Dere har opplyst i meldeskjema at utvalget vil motta skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet, og samtykke skriftlig til å delta. Vår vurdering er at informasjonsskrivet til utvalget er godt utformet. Vi anbefaler imidlertid at dere skriver at datamaterialet vil bli anonymisert ved prosjektslutt, heller enn slettet, slik at du kan ta vare på anonymisert datamateriale.

Personvernombudet forutsetter at dere behandler alle data i tråd med Universitetet i Agder sine retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet. Vi legger til grunn at bruk av privat pc og bruk av mobil til lydopptak er i samsvar med institusjonens retningslinjer.

Prosjektslutt er oppgitt til 01.06.2018. Det fremgår av meldeskjema/informasjonsskriv at dere vil anonymisere datamaterialet ved prosjektslutt.

Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn
- slette lydopptak.

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder:

<https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>