

## **Lean som riktig medisin for fremtidens demografiske utfordringer**

En studie av endringsprosessen i en tilsynelatende suksessfull  
Lean-kommune

ANNA STOKKELAND KVINLAUG  
TORHILD KVINLAUG

VEILEDER

Torbjørn Hekneby

**Universitetet i Agder, 2021**

Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder

Master



## **Forord**

Denne masteroppgaven inngår som en obligatorisk del i gjennomføringen av Executive Master of Business Administration (EMBA)-programmet ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder (UiA). Vi er to studenter som ved siden av jobb har gjennomført EMBA over en periode på fire år.

Det har vært en nyttig prosess hvor vi har hatt et stort læringsutbytte. Vi er begge ansatt i lederstillinger og mener helt klart å ha blitt bedre «rustet» for fremtiden etter å ha gjennomført EMBA-programmet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Torbjørn Hekneby. Han har bidratt med bred kunnskap og engasjement omkring tematikken. Hans innspill og tilbakemeldinger i prosessen har hevet oppgavens kvalitet.

Vi vil også rette takk til våre arbeidsgivere Kvinesdal kommune og Flekkefjord sparebank for muligheten. I tillegg ønsker vi å takke alle informanter som delte erfaringene sine med oss, Solveig Stokkeland som har bistått oss i korrekturlesing og Hege F. Ludvigsen som lot seg intervju som testperson innledningsvis. Vi takker også hverandre for godt samarbeid, motivasjon og interessante diskusjoner underveis.

Sist, men ikke minst, vil vi rette en stor takk til våre familier, som har tilbrakt mange helger og kvelder uten oss. Takk for tålmodigheten, forståelsen og motivasjonen.

Kvinesdal 10.06.2021

Torhild Kvinlaug

Anna Stokkeland Kvinlaug

## Sammendrag

Lave fødselstall og en aldrende befolkning har satt den norske velferdsstaten under press. For at velferdsstaten skal være bærekraftig også i fremtiden peker Storting og regjering i retning av en effektiv offentlig sektor. Gode verktøy og systemer som gjør norsk offentlig sektor i stand til å levere mer arbeidskraft med mindre ressurser, lanseres som en løsning på fremtidens demografiske utfordringer.

I teorien presenteres Lean som en metode for å kunne levere mer for mindre, og på denne måten kan det synes som at Lean er riktig medisin for å imøtekomme fremtidens ressursknappheter. Forskning viser imidlertid at å innføre Lean er lettere sagt enn gjort. Noen organisasjoner kan vise til gode resultater ved å innføre Lean, mens en stor del mislykkes. Hvorfor er det slikt, og hva gjør de som lykkes? Med utgangspunkt i dette har vi utarbeidet følgende problemsstilling for denne undersøkelsen:

*«Hvordan gjennomføres en endringsprosess i en suksessfull Lean-kommune?»*

I undersøkelsen har vi tatt utgangspunkt i en kommune som tilsynelatende har lyktes med Lean. Kommunen profileres stadig i media og i ulike Lean-forum, som en vellykket Lean-kommune. I vår undersøkelse vil vi se nærmere på hvordan de har gjennomført endringsprosessen med å innføre Lean, og hva de har gjort for å lykkes med noe som syntes svært vanskelig for så mange andre.

For å finne ut av dette har vi gjennomført semistrukturelle intervju av sentrale informanter. Informantenes svar, samt sekundærdata har blitt drøftet og analysert opp mot aktuell teori og tidligere forskning.

Konklusjonen er at innføringen av Lean i den aktuelle kommunen er todelt. Vi finner at kommunen tilsynelatende har lyktes ved en isolert enhet, da enheten kan vise til konkrete resultater på økt effektivitet og kvalitet etter å ha innført Lean. Resten av kommunen kan ikke tilskrives samme tilsynelatende grad av suksess, eller dokumenterbare resultater som tilsier at de har lyktes. Vi finner i likhet med tidligere forskning at dette er en følge av manglende støtte og involvering av mellomledelse, samt manglende kompetanse på ledelse av endringsprosesser.

# Innhold

Forord .....	1
Sammendrag.....	2
1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn .....	6
1.2 Problemstilling .....	7
1.3 Avgrensning .....	8
1.4 Oppbygging.....	9
1.5 Benyttede forkortelser .....	9
2.0 Teori .....	10
2.1 Historien bak Lean .....	10
2.2 Lean som konsept.....	11
2.3 Kritikk til Lean.....	12
2.4 Lean som endringskonsept .....	14
2.4.1 Steg 1 – kom i gang.....	14
2.4.2 Steg 2 – skap ny organisasjon .....	15
2.4.3 Steg 3 – installer systemet.....	16
2.4.4 Steg 4 – fullfør transformasjonen.....	16
2.4.5 Steg 5 – de uunngåelige resultatene av en femårig forpliktelse .....	16
2.5 Utfordringer med innføring av Lean i norsk offentlig sektor.....	17
2.5.1 Karakteristikk 1 – topplederen som ambassadør for Lean.....	18
2.5.2 Karakteristikk 2 – Lean er verktøy og metoder.....	19
2.5.3 Karakteristikk 3 – trinn for trinn til ett eller annet sted.....	19
2.5.4 Karakteristikk 4 – beholde den gamle strukturen.....	19
2.5.5 Karakteristikk 5 – Lean-siloen .....	20
2.5.6 Karakteristikk 6 – fraværet av dinosaurene.....	20
2.6 Organisasjonsutvikling .....	20

2.6.1	Fase 1 – avtaleinngåelse .....	21
2.6.2	Fase 2 – diagnostisering .....	21
2.6.3	Fase 3 – planlegge og innføre endring .....	22
2.6.4	Fase 4 – planlegge og institusjonalisere endringen .....	22
3.0	Metode.....	24
3.1	Problemstilling .....	24
3.2	Forskningsdesign.....	25
3.2.1	Tidsaspektet.....	25
3.2.2	Casestudie, designstrategi og utvalgelse .....	26
3.2.3	Kvalitativ og kvantitativ metode .....	26
3.3	Innsamling av primærdata .....	27
3.3.1	Metodisk verktøy.....	27
3.3.2	Utvalg .....	28
3.3.3	Intervjusituasjonen .....	30
3.4	Innsamling av sekundærdata .....	31
3.4.1	Nasjonale prøver .....	32
3.4.2	KOSTRA-tall .....	32
3.4.3	Kommunebarometer.....	33
3.4.4	Kritikk av sekundærdataene .....	33
3.5	Reliabilitet og validitet .....	33
3.6	Generalisering .....	34
3.7	Evalueringsmetode.....	34
4.0	Funn.....	35
4.1	Organisasjonen er samstemt i at de har lykket med å innføre Lean og har de virkelig lykket?.....	35
4.1.1	Organisasjonens opplevelse av å lykkes .....	35
4.1.2	Nasjonale prøver .....	37

4.1.3 KOSTRA-tall .....	38
4.1.4 Kommunebarometer .....	39
4.2 Mellomledere blir involvert og ansvarliggjort i innføringen av Lean? .....	39
4.3 Endringsprosessen er gjennomført i henhold til teori om endring? .....	41
4.4 Hovedfunn .....	44
5.0 Drøfting og analyse .....	45
5.1 Suksess av Lean .....	45
5.3 Endringsprosessen .....	48
6.0 Konklusjon .....	57
6.1 Teoretiske implikasjoner .....	58
6.2 Praktiske implikasjoner .....	58
6.3 Begrensninger.....	58
6.4 Videre forskning.....	59
Referanser.....	60
Vedlegg .....	64
Vedlegg 1 – Intervjugal.....	64
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv med samtykke .....	65

# 1.0 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Norsk offentlig sektor (NOS) må i fremtiden belage seg på å levere mer tjenester ved hjelp av mindre arbeidskraft, for å imøtekomme de demografiske utfordringene frem mot 2040 (Meld.St.30, (2019-2020)). Lave fødselstall og lengre levetid har ført til at det stilles spørsmål ved om NOS er bærekraftig nok til å håndtere utfordringene som kommer (Sørensen & Thomsen, 2018). Stortinget og Regjeringens mål er en effektiv NOS som leverer gode tjenester til innbyggerne. For å oppnå dette må NOS bruke de tilgjengelige ressursene mer effektivt, i tillegg må ledere utvikle kultur og kompetanse for endring for å løse samfunnsoppdraget (Meld.St.30, (2019-2020), s. 10). Norge består av over 300 kommuner, og hoveddelen av den offentlige tjenesteproduksjonen foregår ute i kommunene (Sørensen & Thomsen, 2018). I denne undersøkelsen fokuseres det på NOS i form av kommune.

Storting og regjering er tydelige på at NOS må effektiviseres (Meld.St.30, (2019-2020)). Lean lanseres som en metode for å fange tidstyver av blant annet statssekretær i kommunal- og moderniseringsdepartementet Paul Chaffey (H) (Chaffey, 2016). I tillegg fikk Lean-konseptet i Norge en slags godkjenning da direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) i sine analyser konkluderte med at offentlig sektor har klart å effektivisere driften etter at Lean ble innført (Aspøy, 2017). Holmemo (2017) viser til at utbredelsen av Lean i NOS er betydelig. En masteroppgave fra 2017 bekrefter dette ved å finne at 33 % av 100 norske kommuner som hadde hørt om Lean, også hadde innført det (Risvik, 2017). Dette bygger opp om at NOS satser på Lean som metode for å møte Storting og regjering sitt klare mål om en effektiv NOS (Meld.St.30, (2019-2020)).

Lean beskrives i litteraturen både som en filosofi og en metode (Kirkhaug, 2017; Modig & Åhlström, 2019). I vår undersøkelse benytter vi Womack og Jones (2003) sin beskrivelse av Lean, som handler om å oppnå mer for mindre ved å fjerne all sløsing fra verdikjeden og utføre handlinger som skaper verdi ut mot kunden. I følge Holmemo og Ingvaldsen (2015) har Lean i NOS som mål å forbedre tjenesten og redusere kostnadene gjennom prosessene eliminering av «sløsing» og systematisk kontinuerlig forbedring. Bhasin og Brusher (2006) hevder at Lean-systemet er til for å eliminere tidstyver i produksjonen (referert til i Holmemo,



2017). Michael Georg henviser til at så mye som 30-80 % av all aktivitet i tjenesteytende virksomheter er sløsing (Aspøy, 2017, s. 165).

## 1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i utfordringene NOS står ovenfor, samt teorien om Lean, synes Storting og regjering å ha som hypotese at Lean er «riktig medisin» (Pfeffer & Sutton, 2006) for å møte fremtidens demografiske utfordringer (Meld.St.30, (2019-2020)). Selv om Lean synes å være «riktig medisin» viser forskning til at hele 70 % av alle endringsforsøk mislykkes (Jacobsen, 2018), i tillegg hevder Bhasin og Brusher (2006) at så mye som 90 % av alle Lean-innføring mislykkes generelt sett (referert i Holmemo, 2017, s. 25). Sintef på sin side viser også til at to av tre bedrifter mislykkes med innføringen av Lean (Dragland, 2014).

Holmemo (2017) beskriver Lean som tvetydig, og at det derfor er utfordrende å si at NOS blir mer effektiv av å anvende konseptet. Det vises også til at det er vanskelig å tilskrive nøkkeltallindikatorer (KPI) direkte til effekten av Lean (Holmemo, 2017). Holmemo og Ingvaldsen (2015) beskriver i artikkelen «*Bypassing the Dinosaurs (BPD)*» seks karakteristikk som er gjentakende for NOS som mislykkes med å innføre Lean. Her belyses blant annet manglende lederstøtte og engasjement som en hovedutfordring. Holmemo (2017) viser også til manglede sammenheng mellom teori om endring og innføring av Lean i NOS som betydelig. I denne forbindelse ser vi endringsprosessen opp mot Cummings og Worley (2015) sin modell for planlagt endring og organisasjonsutvikling (OU).

Vi har funnet en kommune som fremstår som en suksessfull Lean-kommune. Den profileres stadig gjennom media og ulike Lean-forum som en kommune som har «lykkes» med Lean. I tillegg har kommunen vunnet nasjonale priser for sitt Lean-arbeid. Hva har denne kommunen gjort som svært få andre lykkes med? Med bakgrunn i dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

*«Hvordan gjennomføres en endringsprosess i en suksessfull Lean-kommune?»*

Med bakgrunn i det ovenfornevnte har vi tatt utgangspunkt i følgende underspørsmål for å besvare og avgrense problemstillingen:

- *Organisasjonen er samstemt i at de har lykket med å innføre Lean, og har de lykket?*
- *Mellomledere blir involvert og ansvarliggjort i innføringen av Lean?*
- *Endringsprosessen er gjennomført i henhold til teori om endring?*

For å visualisere og måle om hvorvidt kommunen har lykket med å innføre Lean, har vi satt opp følgende figur:



Vi ser i undersøkelsen på Lean som endringskonseptet. Input ser vi på som en kommune som blir drevet uten å kunne møte fremtidens utfordringer, mens ønsket output er en kommune med fremtidig bærekraftig tjenesteleveranse til sine innbyggere. Med bærekraftig tjenesteleveranse legger vi i denne undersøkelsen til grunn økt effektivitet og forbedret kvalitet. I undersøkelsen benyttes kvantitative sekundærdata i form av KPI-er som KOSTRA, kommunebarometer (KB) og nasjonale prøver for å måle om ønsket output er oppnådd.

Da problemstillingen beskriver et komplekst sosialt fenomen, har vi i tillegg benyttet kvalitativ metode for å besvare denne. Undersøkelsen har blitt gjennomført som en tverrsnittundersøkelse i en case-kommune (CK), der Lean første gang ble innført på en skole heretter omtalt som «foregangsenhet» (FE). Det er foretatt semistrukturerte dybdeintervjuer av informanter fra forskjellige nivåer og enheter i CK. Dette for å få en grundig forståelse av endringsprosessen og involvering av mellomledelse i innføringen av Lean.

### **1.3 Avgrensning**

Denne undersøkelsen er ikke ment som en inngående opplæring i Lean, ei heller som en dybdeinnføring i hvordan Lean bør innføres på en best mulig måte i en organisasjon. Det samme gjelder for endringsledelse og OU. Sentrale aspekter rundt teori og tidligere forskning som er relevant for problemstillingen gjennomgås. I teori om endring legger vi til grunn modell for planlagt endring og OU presentert av Cummings og Worley (2015). Vi ser i denne undersøkelsen ikke på ressursknapphet i form av økonomi, men demografi.

## **1.4 Oppbygging**

I kapittel 2 presenterer vi relevant teori og tidligere forskning, for sammen med våre funn å besvare problemstillingen. I kapittel 3 beskriver og evaluerer vi de metodiske valgene vi har gjort underveis og hvordan vi har gjennomført vår undersøkelse. I kapittel 4 presenterer vi funnene som vi videre i kapittel 5 drøfter og analyserer opp mot teoridelen. I kapittel 6 kommer konklusjon samt teoretiske og praktiske implikasjoner, etterfulgt av begrensninger og tanker rundt videre forskning. Til slutt presenteres referanser og relevante vedlegg.

## **1.5 Benyttede forkortelser**

EMBA – Executive Master of Business Administration

UiA – Universitetet i Agder

NOS – Norsk offentlig sektor

DIFI – Direktoratet for forvaltning og IKT

KPI – Nøkkeltallsindikator

BPD – Bypassing the dinosaurs

OU – Organisasjonsutvikling

KOSTRA – Kommune-Stat-Rapportering

KB – Kommunebarometer

CK – Casekommune

FE – Foregangsenhet

TPS – Toyota Production System

PhD – Doktorgradsavhandling

SSB – Statistisk sentralbyrå

## 2.0 Teori

I dette kapitlet presenteres teoretisk rammeverk og tidligere forskning, samt begreper og definisjoner som er relevante for å belyse og besvare vår problemstilling. Innledningsvis presenteres Lean i et historisk perspektiv, etterfulgt av ulike synspunkter på hvordan Lean-konseptet kan defineres og forstås. Videre redegjøres det for kritikk av Lean. Deretter beskrives det hvordan Lean kan innføres som et endringskonsept, etterfulgt av utfordringer knyttet til å innføre Lean i NOS. Avslutningsvis gjennomgås modell for planlagt endring og OU.

### 2.1 Historien bak Lean

På slutten av 1800-tallet foregikk bilproduksjon for hånd og hver bil kunne i stor grad tilpasses kundens ønske (Womack, Jones, & Roos, 2007). Deretter fulgte en tid der standardisering og masseproduksjon fikk stort fokus, med Henry Ford i spissen. Han klarte å produsere T-Ford på en åttendedel av tiden i forhold til sine konkurrenter (Womack, Jones, & Roos, 2007). På den ene siden førte dette til en betydelig lavere kostnad per bil, mens det på den andre siden gikk ut over kundens mulighet til spesifisering (Womack, Jones, & Roos, 2007).

Toyota Motor Corporation ble etablert av Kiichiro Toyoda i 1937, med hensikt i å produsere biler til det lokale japanske markedet. Etter andre verdenskrig måtte Japan, ifølge Modig og Åhlström (2019), bygge om sin industri som et resultat av ressursknappheter, da de stod ovenfor en økonomisk krise. De utviklet i løpet av en trettiårsperiode et nytt effektiviseringskonsept, kalt «Toyota Production System» (TPS) (Liker, 2004). De studerte i denne forbindelse Ford sitt produksjonssystem, fant svakheter og forbedret disse. Dette var en strategi for forbedring og rasjonalisering som ble utspringet til Lean (Rolfsen, 2014; Womack, Jones, & Roos, 2007; Liker, 2004).

I 1990 publiserte Womack et al. boken «*The Machine That Changed the World*» (Womack, Jones, & Roos, 2007), hvor de presenterte hvor effektiv Toyota sin produksjon var, som en dokumentasjon på studiet MIT gjennomførte på 1980-tallet (Womack, Jones, & Roos, 2007).

Etter utgivelsen fikk Womack og Jones stadig spørsmål om hvordan en organisasjon skulle klare å «bli Lean». De gav derfor ut boken «*Lean thinking*» i 1996 hvor de presenterte Lean som et «management-konsept», gjennom disse fem prinsippene:

1. *Spesifisere verdien*
2. *Identifisere verdistrømmen*
3. *Flyt i prosesser*
4. *Trekk/dra gjennom produksjonen*
5. *Perfeksjon gjennom kontinuerlig forbedring*

(Womack & Jones, 2003, s. 10)

## **2.2 Lean som konsept**

Lean som konsept fremstilles i litteraturen som mindre avklart, da Lean betraktes og omtales både som en filosofi og en metode (Kirkhaug, 2017; Modig & Åhlström, 2019; Rolfsen, 2014). Lean har vært forsket på en rekke ganger gjennom årene, uten at noen har klart å bli helt enig om hva begrepet betyr (Modig & Åhlström, 2019). Det er kanskje fordi filosofien er så altomfattende at den ikke lar seg definere kort og konsist (Christensen, 2014, ss. 47-48). Enkelte påstår at det finnes like mange definisjoner på Lean som forfattere på området (Rolfsen, 2014).

Lean kan forstås blant annet som ledelsesfilosofi, organisasjonstrend, eller som et sett av verktøy, prinsipper og praksiser (Rolfsen, 2014). I litteraturen fremstilles ofte Lean som en filosofi og et tankesett for å løse organisasjonens utfordringer, der ledelsen er målgruppen (Rolfsen, 2014), derav som et «management-konsept» (Womack & Jones, 2003). Lean skal omfavne og prege alle deler av en organisasjon, fra toppledelsen ned til medarbeiderne ute i enhetene (Christensen, 2014).

Direkte oversatt betyr Lean slank produksjon (Rolfsen, 2014). Lean er nettopp «slank» fordi metoden bidrar til å gjøre mer for mindre. Mindre menneskelig innsats, mindre utstyr, mindre tid og mindre plass, samtidig som man kommer nærmere kunden og det kunden vil ha. Hovedfokuset i Lean er nettopp kunden. I tillegg bidrar Lean-metoden til å frembringe kontinuerlige tilbakemeldinger på arbeidet som blir gjort, som igjen hindrer sløsing og skaper mer verdi (Womack & Jones, 2003, s. 15). Womack og Jones (2003) beskriver all menneskelig aktivitet som ikke skaper økt verdi til et produkt eller en tjeneste som «muda»

(sløsing). I en tid med ressursknappheter er det viktig å opprettholde høy produktivitet, kvalitet og servicenivå, uten å måtte tilføre flere ressurser. Ineffektivitet utgjør en ressurs som kan mobiliseres og på denne måten skape mer verdi (Christensen, 2014).

Tidligere kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner og statssekretær Paul Chaffey startet i forbindelse med statsbudsjettet i 2013 arbeidet med å fange tidstyver i NOS (Sveinbjørnsson, 2013). Regjeringens mål med dette var å effektivisere tjenesten på en slik måte at det gav gevinster (Regjeringen, 2016). Sammen med DIFI og KS har de utarbeidet en verktøykasse for kommunene, slik at de lettere kan jakte på tidstyver, som i praksis er sløsing. I ettertid har flere kommuner meldt om vellykkete prosjekter med å fange tidstyver. Lean refereres til i denne sammenheng som et godt verktøy, blant annet fra Vestre Toten (Chaffey, 2016). Lean-konseptet fikk i NOS en slags aksept, da DIFI i sine analyser konkluderte med at NOS har klart å effektivisere driften etter at Lean ble innført. Det pekes på viktigheten av individuell tilpasning knyttet til Lean-innføring. Det vises i tillegg til meta-undersøkelser der bruk av Lean i offentlige tjenester viser positiv effekt (Aspøy, 2017).

Selv om ledelsen forstår Toyota sin suksess og deres system, betyr det ikke nødvendigvis at konseptet er overførbart til en organisasjon med helt ulik kultur og ulike omstendigheter. Likevel vises det til suksessfulle innføringer i en rekke land, herunder i Norge (Rolfsen, 2014; Modig & Åhlström, 2019). Christensen (2014) hevder Lean-filosofien kan benyttes i alle organisasjoner, offentlig som privat, så lenge man respekterer organisasjonenes ulikheter og tilpasser innføringen deretter. Womack et al. (2007) hevder også at Lean-produksjonen kan brukes likt i alle industrier over hele kloden, og at konvertering til Lean-produksjon har en dyp effekt på det menneskelige samfunnet. «*It will truly change the world.*» (Womack, Jones, & Roos, 2007, s. 6).

### **2.3 Kritikk til Lean**

Det vises til at det er vanskelig å tilskrive resultater i en organisasjon isolert til Lean (Holmemo, 2017). Man kan her også henvise til «*Open System Model*» (Cummings & Worley, 2015, s. 92), som viser hvor kompleks en organisasjon er, og hvor vanskelig det er å tilskrive resultater til et «management-konsept» alene. Ledelsen har i Lean-innføring en tendens til å fremheve og tilskrive gode resultater til Lean, uten at dette nødvendigvis er

tilfellet. Verdier som sosial rettferdighet vektlegges tungt i NOS, mens dette refereres til som utfordrende å måle (Holmemo, 2017).

Mangel på en generell definisjon på Lean-konseptet, refereres til som utfordrende av både akademikere og praktiserende (Modig & Åhlström, 2019). Lean har beveget seg på kryss og tvers mellom kontinenter, kulturer og bransjer over lang tid (Rolfsen, 2014). Røvik (2007) viser til at hvordan Lean forstås i en organisasjon er avhengig av oversettelse og kontekst. Womack et al. (2007) og Christensen (2014) hevder at Lean skal fungere som et universelt konsept, det er dog en lang vei fra bilfabrikken i Japan til norske kommuner. Kulturen i de to landene er svært ulik, noe som alene kan føre til at filosofien og metoden tolkes på ulike måter (Modig & Åhlström, 2019). Det vises til at «one size fits all» nødvendigvis ikke stemmer for alle virksomheter og organisasjoner (Bhatia & Drew, 2006). Cocca, Marciano, Alberti og Schiavini (2018) (referert til i Hekneby et al. (2021)) har identifisert 31 ulike målinger for å vise graden av «anvendelse av Lean» og output. Ifølge Hekneby et al. (2021) gir dette derfor Lean-konseptet større rom for tolkning, enn andre «management-konsepter». Tolkingsrommet gir organisasjoner mulighet til å kunne anvende komponenter som de finner passende for sin egen kontekst, og dermed kunne tilskrive effekten av Lean i forhold til hva som «passer inn» i organisasjonen (Hekneby, Benders, & Ingvaldsen, 2021).

Holmemo (2017) viser til at effekten av Lean kan ses i sammenheng med teorien rundt Hawthorne-effekten. Hawthorne-effekten går i hovedtrekk ut på at støtte, oppmerksomhet og fokus fra ledelsen har innvirkning på resultatene i større grad enn ytre påvirkninger (Wickström & Bendix, 2000).

Hva som oppfattes som effektivt, rasjonelt eller moderne i en organisasjon, er i stadig endring (Abrahamson, 1996; Røvik, 1998, referert til i Rolfsen, 2014). Likeledes viser Kieser (1997) til moter innen ledelse som såkalte «management fads» (Rolfsen, 2014, s. 41). Trendene er ofte kortvarige, men populære, og kjennetegnes av en retorikk preget av frykt og håp (Rolfsen, 2014). Røvik (2012) hevder at slike moter ofte kommer fra store handelshøyskoler eller kjente globale konsultantselskaper. De kjennetegnes ved å spre seg raskt globalt, og er ofte svært fortolkbare. Det har de siste årene vokst frem et betydelig marked for ulike «management-konsepter», som beskriver hvordan organisasjoner kan utformes, styres og ledes. Disse har ofte lovnad om effektivisering, uten at det nødvendigvis vil ha effekt (Jacobsen,

2018). Røvik (2012) viser til faren ved å ikke først forstå endringsprosesser i organisasjoner når slike «management-konsepter» skal innføres.

Lean-konseptet kritiseres for å være et verktøy som bidrar til overvåkning av arbeidsplassen, dette fordi ledelsen får en svært detaljert innsikt i alt som skjer, på alle nivåer. I tillegg kritiseres konseptet fordi det kan føre til at man mister helhetsforståelsen og evnen til å se tingene i et større perspektiv (Rolfsen, 2014).

## **2.4 Lean som endringskonsept**

I likhet med begrepet og forståelsen av Lean, finnes det også en rekke tilnærminger til hvordan Lean bør innføres (Rolfsen, 2014). Mens noen forfattere beskriver en suksessfull Lean-innføring som en stegvis tilnærming (Liker, 2004; Womack & Jones, 2003), hevder andre at innføringen må skje ved at filosofien forstås på et overordnet nivå (Modig & Åhlström, 2019). I motsetning til privat sektor endres NOS gjerne langsomt over tid, dette fordi det ofte er svake endringsimpulser, samt større motstand mot endring (Sørensen & Thomsen, 2018). NOS er i liten grad preget av konkurranse, og risikerer dermed ikke nedleggelse dersom de ikke tilpasser drift til etterspørsel. Selv om organisasjonen forstår nytten av de fem prinsippene for hva Lean er, kan det være utfordrende å innføre i organisasjonen uten en praktisk plan for suksessfull gjennomføring. Etter å ha studert suksessfulle Lean-innføringer rundt om i verden, legger Womack og Jones (2003, s.270) derfor til grunn fem steg for å lykkes med Lean som endringskonsept:

### **2.4.1 Steg 1 – kom i gang**

Det å komme i gang, beskrives som det vanskeligste steget i endringsprosessen. Det er her viktig å finne en endringsagent, enten internt i organisasjonen eller eksternt. I små organisasjoner eller enheter kan endringsagenten være lederen, mens i større organisasjoner bør leder støtte seg til en ekspert på området, siden det er mange oppgaver som en leder skal ivareta. Endringsagenten må tilegne seg grundig kunnskap om Lean-konseptet og hva det innebærer, verktøyene så vel som filosofien. Prosessen med å finne den riktige endringsagenten beskrives som utfordrende, og et av hovedproblemene med å komme i gang med Lean-konseptet. Det kreves kunnskap om endring, samtidig som endringsagenten må ha «troen» på Lean som konsept. Sistnevnte er viktigere enn detaljert kunnskap om Lean, som ifølge Womack og Jones (2003) kan læres. Det er viktig at kunnskapen rundt Lean hos



toppleidelsen bringes opp på et minimumsnivå for å omfavne Lean-konseptet fra topp til bunn (Womack & Jones, 2003). Kotter (2012, s.51) mener at det er viktig at omtrent 75 % av ledelsen oppfatter endringen som nødvendig, ellers vil det kunne oppstå utfordringer videre i endringsprosessen.

Etter at organisasjonen har fått på plass riktig endringsagent, samtidig som kompetansen om Lean-konseptet er etablert, gjenstår innføringen. Det er viktig at endringsagenten skaper forståelse for hvorfor organisasjonen skal endres, og hvorfor den bør endres i henhold til Lean-konseptet. Krise beskrives i litteraturen som en god tilnærming for å skape forståelse for at Lean er riktig metode for å løse utfordringene organisasjonen står overfor (Womack & Jones, 2003; Kotter, 2012; Jacobsen, 2018). Er alle fornøyde med dagens situasjon og ikke ser behovet for endring, vil folk sannsynligvis motarbeide ethvert forsøk på dette. Endringsprosessen vil da mislykkes før den i det hele tatt har startet (Kotter, 2012; Jacobsen, 2018).

Det er avgjørende å komme kjapt i gang med synlig aktivitet. Ved å starte med forbedring der det trengs mest, og dermed raskt kunne vise til konkrete resultater, vil føre til at medarbeiderne ser potensialet i metoden. Etter at noen forbedringer er oppnådd er det viktig å fortsette med ytterligere forbedringer og involvering, slik at alle medarbeiderne forstår prinsippet med «slank» produksjon, ved å hindre sløsing (muda) og skape flyt.

#### **2.4.2 Steg 2 – skap ny organisasjon**

Ledere som ikke forstår Lean tror at innføringen er gjort etter at steg 1 er gjennomført, og at det bare gjenstår repetisjon av de foregående punktene for at organisasjonen har «blitt» Lean. I virkeligheten har de så vidt kommet i gang. Nå starter arbeidet med å lage en organisasjon som kanalisere verdistrømmen og forhindrer denne fra å øke opp igjen, beholde flyt og hindre sløsing, dette krever omorganisering (Womack & Jones, 2003). For å hindre tilbakefall er det viktig å etablere en egen Lean-enhet i organisasjonen. Denne bør ligge som en egen enhet i organisasjonskartet, direkte under toppleidelsen. Lean-enhetens ansvar bør bestå av intern opplæring av ledere ute på enhetene (Womack & Jones, 2003).

I starten kan det være motstand til endringen, men etter hvert i prosessen, dersom den gjennomføres riktig, vil de aller fleste se behovet og innfinne seg med endringen (Womack & Jones, 2003). Det hevdes at dersom flertallet ser endringen som unyttig, dum, truende eller

slitsom, vil det med stor sannsynlighet føre til motstand (Jacobsen, 2018, ss. 113-118). Ifølge Womack og Jones (2003) vil det ofte være enkelte som vil motsette seg og dermed motarbeide endringen, disse bør fjernes først som sist.

### **2.4.3 Steg 3 – installer systemet**

I løpet av det første året er organisasjonen på god vei mot en vellykket Lean-innføring, men det er likevel noen steg som gjenstår for å gjøre Lean-konseptet selvgående. Det må lages systemer for å belønne de ansatte slik at de vil fortsette å gjøre de riktige tingene. Alt i organisasjonen må være gjennomslukt, slik at alle til enhver tid vet hva de skal gjøre og hvordan de skal gjøre det. Det må utarbeides en metode som gjør at alle ansatte tenker «Lean» i alle arbeidsprosesser. Selv om det er viktig å komme i gang med Lean-konseptet og verktøyene, anbefales det å ikke starte med for mange, da det lett kan føre til at organisasjonen kommer ut så bredt at det ikke er håndterbart og dermed feiler (Womack & Jones, 2003).

### **2.4.4 Steg 4 – fullfør transformasjonen**

Når alt dette er gjort og de rette forretningssystemene er på plass, er organisasjonen etter omkring tre til fire år på god vei til å ha fullført innføringen av Lean. Det siste trinnet som da skal til, er å sørge for at leverandørene og distributørene følger organisasjonens ledelse og at Lean-konseptet automatiseres nedenfra og opp (bottom-up), snarere enn bare ovenfra og ned (top-down) (Womack & Jones, 2003).

### **2.4.5 Steg 5 – de uunngåelige resultatene av en femårig forpliktelse**

I følge Womack og Jones (2003) skal en møte en fremtidig endringsagent som ønsker å innføre Lean som endringskonsept i sin organisasjon med følgende spørsmål: *«Er du villig til å jobbe veldig hardt, godta et skritt bakover, som fører til to skritt fremover og holde deg til denne oppgaven i fem år?»* (Womack & Jones, 2003, s. 269). Rolfsen (2014, s. 206) viser til arbeidet med Lean som en langsiktig prosess med kontinuerlig forbedring knyttet til både teori og innføring. Organisasjoner som gjennom en årrekke har arbeidet med metoden og filosofien har ikke Lean som del av kulturen, den er kulturen.

Tidsperspektivet på fem år er nødvendig for at alle i organisasjonen skal forstå hva Lean handler om. Når alle forstår dette, vil endringsagenten kunne forlate organisasjonen uten å bli

savnet. Womack og Jones (2003) mener at det på dette tidspunktet ikke vil være noen vei tilbake fra Lean-konseptet, organisasjonen er «Lean». Netland (2013) viser til forholdet mellom innføringen av Lean og effekten på produktiviteten innføringen medfører. Sammen med Ferdows finner de i sin forskning at den store effekten som loves ved innføringen av Lean, først kan forventes etter to til tre år. De hevder det tar minst åtte år å innføre de omfattende systemene og kulturendringene som kreves for å lykkes. Dette fører til at mange bedrifter avslutter arbeidet med Lean for tidlig (Dragland, 2014; Holmemo, 2017). Womack og Jones (2003) viser til at det i dag er en stor kynisme i den industrielle verden med at ledere og endringsagenter ser på endringer som en «quick fix». Likevel finnes det ledere og endringsagenter som forstår at endringen må foregå over tid. Dersom de følger de foregående stegene for innføring av Lean-konseptet, garanterer Womack og Jones (2003) for en suksessfull innføring.

## **2.5 Utfordringer med innføring av Lean i norsk offentlig sektor**

Holmemo (2017) forsket i sin doktorgradsavhandling (PhD) på innføring av Lean i NOS. Hun avdekket her en rekke faktorer rundt hvorfor NOS ofte mislykkes med å innføre Lean, og hva som er årsaken til at disse problemene oppstår.

Holmemo (2017) belyser at det både teoretisk og metodisk er vanskelig å tilskrive output direkte til Lean. Da Lean ikke har en sluttdato er det vanskelig å vite når det skal evalueres. I tillegg er det tvetydighet rundt Lean som begrep, som gjør at effekter tilskrives Lean uten å ha noen sammenheng med det. Holmemo (2017) viser til resultater i NOS som anekdotiske resultater, snarere enn effekter av Lean. NOS fremhever en rekke effekter de mener å kunne tilskrive Lean, men Holmemo (2017) refererer til at hun har til gode å se at NOS virkelig har dokumenterbare resultater som har ført til reduksjon for skattebetalerne.

Manglede engasjement og lederstøtte på mellomledernivå legges frem som en vesentlig faktor i NOS som mislykkes med Lean. Mellomledere refereres til som rester fra 1950- tallets glansdager med byråkrati og omtales derav som dinosaurer. Mellomledere blir også referert til som talsmenn for å opprettholde «status quo» og de beskrives som et hovedproblem i endring generelt (Holmemo & Ingvaldsen, 2015).

Lederstøtte og engasjement fremstilles i litteraturen som den «sorte boksen», dette fordi det er betydelig mangel på kunnskap omkring de underliggende mekanismene og prosessene rundt endring (Holmemo & Ingvaldsen, 2015). Holmemo (2017) bygger opp under teori omkring utfordringene med å sikre endring i en organisasjon. Hun viser til to ulike måter Lean kan innføres på:

1. Helhetlig organisasjonsomfattende filosofi og styringssystem.
2. Stykkevis og delt tilnærming ved at organisasjonen kun tar i bruk deler av verktøyene.

Den første henvises til som en tilnærming der endringen med å innføre Lean er topplederstyrt, men samtidig vektlegges involvering og deltakelse fra hele organisasjonen. Det tas der sikte på å anvende Lean i alle ledd, som en altomfattende filosofi. Lean er da en stor del av kulturen og er tydelig forankret fra topp til bunn. Den andre presenteres som en innføring styrt fra et lavere nivå, ofte i en isolert del av organisasjonen. Lean innføres da ikke som en helhetlig filosofi, men fungerer i mange tilfeller kun som bruk av enkelte verktøy (Holmemo, 2017, s. 45). Holmemo (2017) viser til at tidligere forskning henstiller den første tilnærmingen som den mest hensiktsmessige å følge.

Selv om Womack og Jones (2003) har presentert en stegvis oppskrift for en vellykket Lean-innføring, mener Holmemo og Ingvaldsen (2015) at modellen sier lite om hvordan innføringen bør tilpasses organisasjonen den gjennomføres i. Holmemo (2017) etterlyser en sammenheng mellom teori om endring og innføringen av Lean. Dunphy (1996) referert til i Holmemo og Ingvaldsen (2015, s. 174) hevder at en så omfattende endring som innføringen av Lean er, krever en diagnostisk modell. BPD viser til seks generelle karakteristikk som er relevante for hvorfor innføringen av Lean i NOS ofte mislykkes:

### **2.5.1 Karakteristikk 1 – topplederen som ambassadør for Lean**

Toppledelsen fremsto som ambassadører for Lean, men Lean-ekspertene hadde likevel bekymring omkring deres dybdekunnskap og forståelse av konseptet. Dette belyses som problematisk, ettersom det da er sannsynlig at toppledelsen vil gå tilbake til tidligere praksis dersom de ikke er tilstrekkelig dedikert (Holmemo & Ingvaldsen, 2015). Litteraturen viser til viktigheten av lederens formidlingsevne. Ønsker lederen endret adferd, må han eller hun også selv være villig til å endre seg. Dette hevdes å øke sannsynligheten for at også

organisasjonens medlemmer endrer seg. «Walk the talk»-kommunikasjon gjennom språk og handling kan derfor være avgjørende (Weick, 1995, referert til i Jacobsen, 2018, s. 193).

### **2.5.2 Karakteristikk 2 – Lean er verktøy og metoder**

Ved første øyekast virket det som organisasjonene omfavnet Lean-filosofien og -kulturen, men ved nærmere undersøkelser var det et påfallende stort fokus på verktøyene. Lean-ekspertene problematiserte dette verktøyfokuset, siden de forsøkte å undervise Lean som filosofi og ikke bare verktøyene. Mellomlederne på sin side forsto ofte ikke meningen med å benytte disse nye verktøyene i det hele tatt, da de ikke så noen verdi i det (Holmemo & Ingvaldsen, 2015).

### **2.5.3 Karakteristikk 3 – trinn for trinn til ett eller annet sted**

Trinnvis tilnærming til innføring av Lean var den mest benyttede metoden i deres undersøkelse. Dette gikk ut på å organisere innføringen i såkalte piloter. Det viste seg å være vellykket, siden gode prosesser kunne videreformidles som suksesshistorier, og med dette bidra til at andre enheter så verdien ved å innføre Lean. Enhetene ønsket i noen tilfeller selv å bli pilot, mens andre ble valgt som følge av et krav til endring grunnet utfordringer i driften. For å innføre Lean fikk enhetene hjelp fra interne Lean-eksperter som etablerte prosjekt for endringsprosessen. I Norge er det en tendens til at Lean innføres som et endringsprosjekt. Det ble ikke utarbeidet noen plan for hvordan Lean strategisk skulle innføres, i tillegg ble det uklare omkring hvor myndigheten skulle ligge (Holmemo & Ingvaldsen, 2015). Holmemo (2017) viser til paradokset rundt Lean-innføring i NOS som ses på som et avgrenset prosjekt i form av piloter, denne tilnærmingen strider mot Lean sin målsetning rundt kontinuerlig endring.

### **2.5.4 Karakteristikk 4 – beholde den gamle strukturen**

Det vises til utfordringer med å opprettholde Lean-konseptet etter at piloten var ferdig. Tidligere pådrivere som var sentrale i endringsarbeidet hadde ikke lengre myndighet, og beslutninger ble igjen tatt på et overordnet nivå. Organisasjonen gikk da tilbake til den gamle strukturen og tidligere praksis (Holmemo & Ingvaldsen, 2015).

### **2.5.5 Karakteristikk 5 – Lean-siloen**

Lean-innføringen ble ofte ledet av en midlertidig organisasjon bestående av Lean-ekspertene som rapporterte direkte til toppledelsen. Lean-ekspertene styrte de operative lederne og ansatte i enhetene. Det var mellomledere som satt med formell myndighet over enhetene. Ved at toppledelsen forbigikk dem og delegerte endringsarbeidet til en funksjonell enhet, skapes et avvik mellom ansvar og autoritet. Etter hvert som enhetene var ferdig pilotert, ble de interne Lean-ekspertene omdisponert til ulike støttefunksjoner. Dette førte til at Lean-ekspertene befant seg i stillinger uten formell myndighet og det var da opp til lederne ute på enhetene å benytte dem (Holmemo & Ingvaldsen, 2015).

### **2.5.6 Karakteristikk 6 – fraværet av dinosaurene**

Lean-ekspertene ledet innføringen av Lean sammen med enhetens ledere (operativ ledelse) og de ansatte. Ledelsen over dette (mellomleder) ble ikke involvert i samme grad, de omtalte arbeidet med Lean som noe som foregikk lenger nede i organisasjonen. Operativ ledelse var motivert, men det belyses at de manglet støtte fra mellomleder. Mellomlederne fremstår som entusiastiske, men hadde lite innsikt i arbeidet som foregikk ute på enhetene. Nivået over dette igjen var helt fraværende og til slutt kom toppledelsen som var fornøyde og entusiastiske, men tok motstridende avgjørelser. Fravær av mellomleder i Lean-innføring omtaltes som en stor svakhet. Dersom mellomlederne ikke blir involvert eller engasjerer seg i endringsarbeidet med å innføre Lean, vil det sannsynligvis stoppe opp. I innføringen av Lean, involveres mellomlederne for sent eller for lite. Det var altså mellomledelsen som syntes å være en stor del av problemet i endringsprosessen (Holmemo & Ingvaldsen, 2015).

## **2.6 Organisasjonsutvikling**

Det finnes ulike definisjoner på OU, i denne undersøkelsen vektlegges Cummings og Worley (2015, s. 2) sin definisjon:

*«Organization development is a system-wide application and transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of the strategies, structures, and processes that lead to organization effectiveness» (Cummings & Worley, 2015, s. 2).*

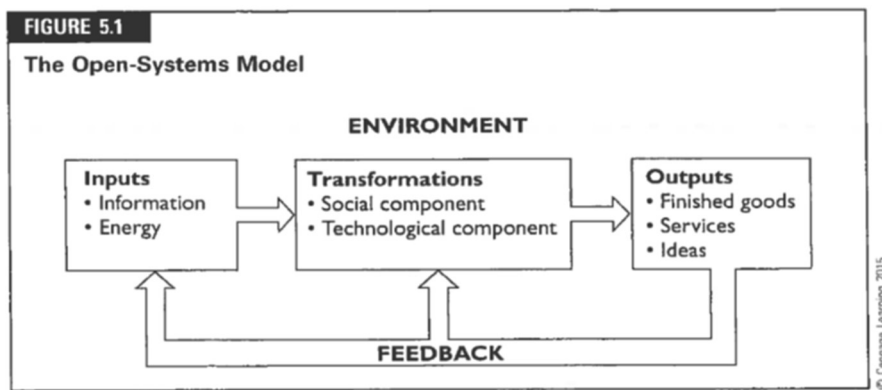
Med bakgrunn i definisjonen viser Cummings og Worley (2015) til 4 faser for å lykkes med OU:

### **2.6.1 Fase 1 – avtaleinngåelse**

Arbeidet med endring oppstår ofte som følge av at ledelsen ser en mulighet eller et behov for endring i organisasjonen. Det kan være fordi noe ikke fungerer, eller at en oppgave ønskes løst på en bedre måte. Videre prosess diskuteres mellom ledelse og andre relevante organisasjonsmedlemmer. Det utvikles en avtale for den planlagte endringen, denne kan inneholde fremtidige endringsaktiviteter, ressurser som er tiltenkt endringsprosessen, samt hvordan endringslederen og organisasjonsmedlemmene skal involveres i endringen (Cummings & Worley, 2015). Kurt Lewin viser i sin endringsteori til «opptiningsfasen» (unfreeze) som opptining av nåsituasjonen ved kommunikasjon, samhandling, felles begrepsbruk og forståelse av endringen. Det er viktig å vise avviket mellom nå-situasjon og ønsket situasjon for å skape motivasjon (Cummings & Worley, 2015). Jacobsen (2018) viser også til viktigheten ved å forstå organisasjonens medlemmer og forutse deres reaksjoner i arbeidet med endring. Lewin viser til to motstridende krefter internt i organisasjoner. De som driver forandring og tar organisasjonen i en ny retning, og de som forhindrer at forandringen skal finne sted ved å opprettholde «status quo». Organisasjonen er ifølge Lewin først stabil når balansen mellom disse to motstridende kreftene oppnås (Cummings & Worley, 2015).

### **2.6.2 Fase 2 – diagnostisering**

Den andre fasen dreier seg om å stille riktig diagnose, for å kunne foreskrive riktig «medisin», slik at rett intervensjon blir iverksatt. Diagnose handler om å innhente informasjon for å forstå hvordan organisasjonen fungerer og hva som er «sykdommen». I arbeidet med å stille en diagnose benyttes ofte spørreskjema, intervju, observasjoner eller sekundærdata (Cummings & Worley, 2015). «Open-System Model» presenteres som et hjelpemiddel i diagnostiseringen (Cummings & Worley, 2015, s. 92).



Formålet med modellen er kort fortalt å forstå organisasjonen, samt beskrive forholdet mellom de ulike funksjonene i organisasjonen. Input skal konverteres til ønsket output ved hjelp av riktig intervensjon. (Cummings & Worley, 2015).

Diagnosedelen fremstilles som den viktigste fasen i OU, fordi det er viktig å finne frem til de reelle utfordringene organisasjonen står overfor. Dette er den fasen som de fleste organisasjoner hopper over i endring (Cummings & Worley, 2015).

### 2.6.3 Fase 3 – planlegge og innføre endring

Etter at riktig diagnose er stilt, er tiden inne for å forskrive riktig medisin. Endringsleder planlegger i samhandling med de ansatte, tiltak som skal iverksettes for å nå felles mål og visjon, samt lage handlingsplaner for rett intervensjon. En intervensjon beskrives som en sekvens av aktiviteter, handlinger og hendelser som er ment å hjelpe organisasjonen med å blant annet forbedre ytelse og effektivitet. Utformingen av intervensjonen har som formål å løse spesifikke problemer, eller forbedre bestemte områder som er avdekket ved diagnostisering. Det skilles mellom fire hovedtyper av intervensjoner i OU, hvor vi i denne undersøkelsen nevner teknostrukturell intervensjon, som handler om å endre strukturen (Cummings & Worley, 2015). Lewin beskriver denne delen som «endringsfasen» (Change) i sin teori. Det handler om endring til den nye situasjonen, ved å gripe inn i systemet for å utvikle ny adferd, verdier og holdninger gjennom endringer i organisasjonskultur og prosesser (Cummings & Worley, 2015).

### 2.6.4 Fase 4 – planlegge og institusjonalisere endringen

Når endringen så er gjennomført er tiden inne for å evaluere. På denne måten kan man gripe inn tidlig, dersom endringen ikke går som planlagt. Det gis i denne fasen tilbakemelding til de



involverte om hvorvidt endringen bør fortsette. Det er viktig å styrke personalet gjennom tilbakemelding, belønning og læring. Institusjonaliseringen betegnes som vellykket når personalet forstår endringen, utvikler nye ferdigheter og opplever at dette er den riktige måten å handle på. Det er i tillegg viktig å definere måleverktøyene samt sette tidspunkt og frekvens for de ulike målingen som er planlagt (Cummings & Worley, 2015). Lewin viser i sin tredje og siste fase til institusjonaliseringsfasen (Freeze) som stabilisering for å ivareta den nye organisasjonsformen (Cummings & Worley, 2015).

## 3.0 Metode

I dette kapittelet beskriver, begrunner og evaluerer vi de metodiske valgene vi har tatt underveis i vår undersøkelse. Vi vil gjennomgå hvordan vi har kommet frem til forskningsdesign, problemstilling og empiri. Vi viser også hvordan vi har koblet teori og empiri sammen for å besvare problemstillingen. Underveis evaluerer vi de metodiske valgene vi har gjort. Avslutningsvis evalueres valgt metode opp imot reliabilitet, validitet og etiske hensyn, samt hvorvidt undersøkelsen er generaliserbar.

Vi har benyttet både kvalitativ og kvantitativ metode i vår undersøkelse av en kommune som tilsynelatende har lykket med innføringen av Lean. Hovedundersøkelsen har blitt gjennomført som en kvalitativ casestudie av endringsprosessen i kommunen. Vi har i tillegg innhentet kvantitativ sekundærdata for å avdekke om kommunen virkelig har lykket.

### 3.1 Problemstilling

Vi er to studenter med bakgrunn fra både offentlig og privat sektor, på ett tidspunkt var vi begge ansatt i NOS, herunder kommune. Som nevnt i innledningen står NOS overfor demografiske utfordringer frem mot 2040, Storting og regjering har med bakgrunn i dette en klar bestilling om at NOS må effektiviseres (Meld.St.30, (2019-2020)). Lean lanseres som «riktig medisin» for å imøtekomme de demografiske utfordringene (Chaffey, 2016; Meld.St.30, (2019-2020); Aspøy, 2017; Regjeringen, 2016; Sveinbjørnsson, 2013).

Vi har både lest og hørt om en kommune som tilsynelatende har lykket med å innføre Lean i sin drift over tid. Kommunen har blitt referert til gjennom media og nasjonale Lean-forum som en kommune som lykket med Lean. De har også vunnet priser for sitt Lean-arbeid. Vi ønsket å forske på selve endringsprosessen med å innføre Lean i denne kommunen. Det var også viktig for oss å finne ut om kommunen faktisk hadde lykket, med tanke på indikatorene effektivitet og kvalitet. Forskning viser at Lean-innføring ofte mislykkes (Holmemo, 2017; Dragland, 2014), hadde CK gjort noe annerledes enn «alle» andre? Holmemo (2017) viser til en rekke utfordringer rundt det å lykket med Lean i NOS. Her nevnes blant annet at det er vanskelig å tilskrive og måle suksess rundt Lean, manglende involvering og støtte fra mellomledelse samt manglende kunnskap og forståelse rundt endringsprosesser.

I en problemstilling er det viktig å få frem hva og hvem det skal forskes på. Det er viktig at den er så avgrenset og presis som mulig (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Med bakgrunn i dette og ovennevnte har vi utformet følgende problemstilling:

*«Hvordan gjennomføres en endringsprosess i en suksessfull Lean-kommune?»*

Vi har også følgende underspørsmål for å avgrense og besvare problemstillingen:

- *Organisasjonen er samstemt i at de har lyktes med å innføre Lean, og har de lyktes?*
- *Mellomledere blir involvert og ansvarliggjort i innføringen av Lean?*
- *Endringsprosessen er gjennomført i henhold til teori om endring?*

Nøkkelbegrepene i vår problemstilling er:

#Lean

#Endringsprosess

#Kommune

#Mellomleder

## **3.2 Forskningsdesign**

Vitenskapelig forskning handler om å ta en rekke valg for hvordan man søker å besvare problemstillingen på en best mulig måte. Det må tas stilling til hva man vil finne ut av og hvordan man skal gå frem for å finne ut av dette. Denne planen beskrives som forskningsdesignet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Det er særlig tre forhold som må tas stilling til i forhold til hvordan en undersøkelse skal gjennomføres. Tidsaspektet, utvalget og om det er harde eller myke data som skal samles inn. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

### **3.2.1 Tidsaspektet**

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på EMBA-studie ved Handelshøyskolen ved UiA. Normert tid er satt til cirka ett år, det er derfor en begrenset tidsplan for å gjennomføre undersøkelsen. Med bakgrunn i dette og hva som var mest hensiktsmessig for vår problemstilling, har vi valgt å i hovedsak gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. Ved tverrsnittsundersøkelse benyttes data fra et bestemt tidspunkt, for å få et øyeblikksbilde av det

vi forsker på (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Ved en slik tilnærming får man en dyp innsikt i informantenes oppfattelse av nåtid og fortid (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Vår undersøkelse ble gjennomført i uke 6 og 7 i 2021.

Som et tillegg til dette har vi også samlet inn kvantitativ sekundærdata i et mindre omfang for å besvare problemstillingen.

### **3.2.2 Casestudie, designstrategi og utvalgelse**

Med bakgrunn i problemstillingen har vi valgt å gjennomføre vår undersøkelse som et casedesign. Casedesign beskrives som «*studie av det spesifikke*» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 205). Vår designstrategi har vært avgrenset til et enkelt casedesign med flere analyseenheter (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Vi har valgt ut en kommune (CK) som tilsynelatende har lykket med Lean. Vi har hatt flere analyseenheter, herunder informanter fra forskjellige avdelinger og nivåer i CK. Vi kunne valgt en enkelt analyseenhet ved å kun undersøke for eksempel mellomledernivået, vi ønsket derimot å få et større bilde av sammenhengene og valgte derfor å også involvere nivåene både over og under mellomlederne. Enkelt casedesign refereres også til som «*within-case analyse*» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Dette designet gav oss muligheten til å få en dypere og bredere innsikt i fenomenet vi undersøker. Casestudie havner inn under kvalitativ metode. I lys av våre funn ser vi i ettertid at vi kanskje hadde hatt enda mer utbytte av å tydelig delt opp FE og CK som to forskjellige analyseenheter fra starten av.

### **3.2.3. Kvalitativ og kvantitativ metode**

Data som samles inn ved hjelp av kvalitativ metode omtales som «myke data» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Ved kvalitative studier søker man å forstå *hvorfor* noe skjer (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Ut ifra vår problemstilling som beskriver et komplekst sosialt fenomen, var det tydelig for oss at en kvalitativ tilnærming i hovedsak ville besvare denne på en best mulig måte. Ved kvalitativ metode kan vi få inngående informasjon og kunnskap om enkelte personers erfaringer og opplevelser rundt temaet, noe som gir en dypere og mer nyansert forståelse av et komplekst sosialt fenomen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Vi har i vår undersøkelse samlet inn data ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer. Vi ønsket også å drive observasjon i CK, men dette lot seg dessverre ikke gjennomføre som følge av koronapandemien i første kvartal 2021.

Ved en kvantitativ tilnærming ville vi for eksempel samlet inn et større tallmateriale til analyse. «Harde data» er som regel tall eller svært konkrete observasjoner (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Dette som metode hadde gitt oss lite dybdeforståelse av hva CK virkelig har gjort og derav besvart vår problemstilling dårligere. Vi har dog anvendt kvantitative «harde data» for å besvare deler av vår problemstilling, for å måle «output» rundt hvorvidt CK virkelig har lyktes.

### **3.3 Innsamling av primærdata**

#### **3.3.1 Metodisk verktøy**

Vi har samlet inn data ved hjelp av dybdeintervju av informanter i CK. En slik tilnærming til å samle inn data havner inn under kvalitativ metode. Valget av dette metodiske verktøyet var naturlig, da vår problemstilling består av et komplekst sosialt fenomen som vi ønsker å forstå på en inngående måte. Intervju som metode gir oss en fyldig og detaljert beskrivelse av det vi forsker på, der formålet er å forstå informantens opplevelser, meninger og holdninger rundt det vi undersøker (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). «*Intervju betyr egentlig en utveksling av synspunkter mellom to personer som snakker sammen om et felles tema*» (Dalen, 2011, s. 13). Vet et kvalitativt intervju kan informanten uttrykke seg mer enn det som er mulig i et kvantitativt strukturert spørreskjema (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Intervju kan gjennomføres i grupper eller med enkeltpersoner. Ved å gjennomføre gruppeintervjuer kan man få frem en bredde av synspunkter og skape gode diskusjoner rundt tema. Denne intervjuformen krever mye av intervjueren og det kan være utfordrende å få alle informantene til å bidra. Den egner seg heller ikke om informantene skal dele dype og intime tanker og informasjon (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). I vår undersøkelse ønsket vi svar på hvordan endringsprosessen i CK ble gjennomført, om de hadde lyktes og i hvilken grad mellomlederne var involvert. Vi antar at dette for enkelte informanter kan være utfordrende å snakke fritt om, da det kan oppleves som å skulle kritisere ledelse og arbeidsgiver. Vi har derfor sett på det som hensiktsmessig for å besvare problemstillingen, å gjennomføre intervjuene enkeltvis.

For å sikre at man i intervjuene får samlet inn nødvendig materiale til å besvare problemstillingen, er det nyttig å utforme en intervjumal. Intervjumalen kan utformes spesifikt for hver enkelt informant, eller felles for alle informantene. Den kan bestå av svært

strukturerte spørsmål, der det til og med kun er fastlagte svar, eller den kan legges opp ustrukturert der informanten kan fortelle fritt (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Vi har i vår intervju manual valgt å utforme noen hovedspørsmål som vi ønsker besvart, vi har derfor hatt en semistrukturert tilnærming. Ved en semistrukturert tilnærming står intervjuer fritt til å stille oppfølgingsspørsmål der det dukker opp interessant informasjon. Man kan også gjøre om på rekkefølgen av spørsmålene. Dette skaper en blanding av fri fortelling og strukturert intervju (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Vi har utarbeidet en intervju manual med åtte spørsmål (vedlegg 1). Spørsmålene ble satt opp med bakgrunn i problemstillingen og de opprinnelige underspørsmålene. Vi har fulgt samme mal i alle intervjuer, men tilført oppfølgingsspørsmål der dette ses å ha vært hensiktsmessig. Ved denne metoden kan man få en innsikt i dagens situasjon, samt bakenforliggende årsaker til hvorfor situasjonen er som den er. Vi kan på denne måten få en forståelse av hvorfor de har lyktes eller ikke og hvilke meninger informanten hadde i den forbindelse. Etter at våre funn bevegde seg i en annen retning enn vi i utgangspunktet så for oss, ble det i intervjuene stilt en del oppfølgingsspørsmål.

### **3.3.2 Utvalg**

I vår undersøkelse har vi gjennomført semistrukturert intervju med informanter fra ulike nivå. Vi har valgt å dele inn CK i fire nivåer. Undersøkelsen vi har gjort er helt anonym, vi vil ikke gjengi navn på hverken CK, avdelinger, enheter eller ansatte. For å beholde anonymiteten til våre informanter er de anonymisert ved hjelp av nummerering og koder. Nummereringen av informantene har ingen sammenheng med rekkefølgen de ble intervjuet på. Vi har også valgt å bruke det kjønnsnøytrale pronomen «hen» gjennomgående om våre informanter og i deres beskrivelser av andre.

Vi har kodet informantene etter følgende roller:

- Ansatte og tillitsvalgt (a/t)
- Operativ leder, som i CK er enhetsleder (ol),
- Mellomleder, som i CK er avdelingsleder (ml)
- Toppleder, stab og Lean-koordinator (tl/s).

Videre i undersøkelsen refereres avdelingsleder til som mellomleder. Toppledelsen i kommunen ser vi på som kommunedirektør og hans ledergruppe, stabsfunksjoner er også lagt i denne koden sammen med Lean-koordinator. Kommunalsjef kunne blitt sett på som en

mellomleder, men som deltaker i kommunedirektørens ledergruppe har vi valgt å plassere dette nivået sammen med toppledelse.

Vi har intervjuet ti informanter som er fordelt på følgende roller:

a/t: 2 informanter

ol: 2 informanter

ml: 4 informanter

tv/s: 2 informanter

Informantene er tilknyttet forskjellige avdelinger og enheter, og har vært med i ulike deler av opplæringsløpet i CK.

Hva som er riktig størrelse på et utvalg er vanskelig å definere, tommelfingerregelen er derfor at utvalget må være stort nok til å besvare problemstillingen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Bakgrunnen for denne fordelingen er at vi i vår problemstilling har et særlig fokus på mellomleders rolle i endringsprosessen og ønsket derfor hovedtyngden av informanter fra dette nivået.

Mellomledernivået er et bredt område, vi har valgt å benytte oss av Monika Rydlands definisjon på mellomleder «*Mellomleder er en hvilken som helst leder et nivå eller mer under toppledelsen, og minst ett nivå over frontlinje arbeidene og fagpersoner*» (Rydland, 2020, s. 47). CK er kompleks, med stor variasjon i størrelse på avdelinger og enheter. Vi har i vår undersøkelse valgt å differensiere mellomledernivået på operativ ledelse (enhetsleder) og mellomleder (avdelingsleder) i likhet med Holmemo og Ingvaldsen (2015), selv om begge disse nivåene i realiteten er mellomledere etter Rydlands (2020) definisjon.

I utvelgelsen av informanter skiller man hovedsakelig mellom to teknikker, representativt og selektivt utvalg. Representativ tilnærming benyttes i størst grad ved kvantitative utredninger, der det er ønskelig å generalisere, og det er viktig at utvalget er representativt til å speile hele populasjonen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). I en casestudie vil utvalget naturlig være av typen selektiv, hvilket vi i vår undersøkelse også har benyttet. Vi mener dette er mest hensiktsmessig for å besvare vår problemstilling, ettersom det kreves dybdeinformasjon rundt tematikken. Vi valgte videre metoden målbevisst utvalg da det var behov for å fokusere spesielt på nøkkelpersoner i forbindelse med Lean-innføringen i enhetene (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Utvalget av kandidater ble gjort på

bestilling fra oss, i samråd med vår kontaktperson i CK. Det ble satt kriterier fra vår side, for å sikre bredde og at det ikke kun ble valgt informanter fra de mest «vellykkede» Lean-innføringene og -enhetene. Det var også viktig for oss å ha en spredning i kunnskaps- og kompetansenivå innen Lean, og i hvilken del av innføringen de hadde erfaring fra. Kontaktpersonen satte oss i kontakt med aktuelle informanter og var behjelpelig med å sette opp tidspunkt for intervju. Den videre kontakten med informantene tok vi selv. Noen av kandidatene hadde utfordringer med å få til avtale, vi fikk da tilsendt liste med andre kandidater vi kunne kontakte. Planen om fordeling av informanter gikk som planlagt. I ettertid ser vi at vi nok hadde gjort et noe annet utvalg ut ifra hvilken retning våre funn tok. Vi hadde nok da valgt flere informanter fra FE.

### **3.3.3 Intervjusituasjonen**

Grunnet koronapandemien var det vanskelig å opprette fysiske kontaktpunkter, særlig på tvers av kommunegrenser. Vår tilnærming med semistrukturert intervju hadde vært mest hensiktsmessig å gjennomføre fysisk. Intervjuene ble gjennomført digitalt via Zoom (Universitetet i Agder, 2021), noe som kan hevdes å ha blitt valgt som en kriseløsning. Vi mener allikevel å ha fått en relativt god innsikt gjennom digitale møter, selv om det opplevdes noe begrensende å mangle den fysiske dimensjonen. Vi opplevde også noen tekniske utfordringer i gjennomføringen av intervjuene på Zoom. Disse problemene førte til at et av intervjuene måtte gjennomføres over telefon, uten bildeoverføring.

I forkant av de ordinære intervjuene gjennomførte vi et prøveintervju med en informant med bakgrunn fra Lean-innføring i en annen organisasjon. Vi gjennomførte prøveintervjuet så likt som mulig slik vi så for oss at de ordinære intervjuene skulle foregå. Målet med prøveintervjuet var å teste ut intervjumalen og se om vi burde gjøre noen endringer i forkant av de ordinære intervjuene (Dalen, 2011). Vi fikk her nyttige tilbakemeldinger om hvordan ting fungerte fra den som ble intervjuet og vi fikk selv teste ut og erfare hva vi kunne gjøre annerledes i de ordinære intervjuene.

Da vi er to studenter, inntok vi konsekvent de samme rollene i alle intervjuene. En fungerte som intervjuer, mens den andre noterte. Vi valgte å ikke ta opptak av intervjuene. Umiddelbart etter at et intervju var gjennomført, satte den som noterte seg bort for å transkribere intervjuet ut fra notatene. Referatene er lagret under koder på informantene, og



listene med informanter er lagret adskilt fra innsamlet materialet. Det er derfor ikke mulig å identifisere våre informanter.

På forhånd fikk informantene oversendt et informasjonsskriv (vedlegg 2) der formålet og beskrivelse av gjennomføringen av intervjuet ble grundig gjennomgått. Ingen av informantene fikk fremlagt intervjumalen på forhånd. Alle informantene signerte på samtykkeerklæring for at vi skulle kunne benytte oss av dataene fra intervjuet. Dette ble gjennomført i henhold til UiA sine retningslinjer (Universitetet i Agder, 2018). Det var satt av 30 minutter til hver informant, og dette tidsskjemaet ble i stor grad holdt.

### **3.4 Innsamling av sekundærdata**

Vi har i hovedsak benyttet kvalitative primærdata i vår undersøkelse. Som forberedelse til dybdeintervjuene, har vi hatt tilgjengelig sekundærdata i form av planverk rundt Lean og innføringen i CK. Disse planene har vi funnet offentlig på CK sin hjemmeside. For å beholde anonymiteten til CK har vi valgt å ikke anvende disse konkret i vår undersøkelse, og de er heller ikke nevnt i våre funn. Dette for å slippe å gjengi disse som referanse eller som vedlegg og dermed risikere anonymiteten til CK.

For å besvare problemstillingen så vi det som nødvendig å innhente mer objektive data enn det som kom frem gjennom dybdeintervjuene. Dette går på å finne ut om CK virkelig har lykket med Lean. Det som kommer frem i intervjuene må ses på som informantenes subjektive mening, vi søkte noe mer konkret og dokumenterbart her. Vi har derfor analysert sekundærdata i form av resultater på nasjonale prøver, KOSTRA-tall og resultater på KB. Vi har valgt å innhente disse dataene som en ekstra kilde for å vurdere om CK virkelig har lykket med Lean i form av KPI-er på økt effektivitet og kvalitet. CK har selv satt opp en rekke KPI-er innen felt der de forventer gevinster av Lean. Vi har sett på enkelte av disse, i tillegg har vi også sett på KPI-er som CK ikke selv har uttrykt å ha fokus på. Dette for å se på om fokuset har hatt noen innvirkning på resultatet. Hver av disse funnene alene gir varierende tyngde bak resultatet, vi har derfor valgt å anvende alle tre for å da se om det er en trend på flere indikatorer. De innsamlede sekundærdataene er fordelt utover et spekter av tjenestene i CK. Resultatene gir oss også en indikasjon på i hvilken retning CK har beveget seg de siste årene, og om de har hatt bedre resultater enn resten av NOS.

### 3.4.1 Nasjonale prøver

CK har benyttet Lean i stor grad inn mot en spesiell skole (FE). Vi har sett på resultater fra nasjonale prøver på 5. klassetrinn de siste seks skoleårene (NIFU, 2017; Utdanningsdirektoratet, 2021). Resultatet for den konkrete skolen og for hele kommunen er sett opp mot landsgjennomsnittet. Nasjonale prøver tar for seg resultater innen engelsk, lesing og regning. For å få frem resultatene, og samtidig beholde anonymiteten til CK, har vi valgt å benytte oss av et system der vi gjengir om tall er på norm (landsgjennomsnitt), eller i liten eller stor grad over eller under norm. Vi har her gått ut fra at landsgjennomsnittet ligger på «norm», noe vi har uttrykt som «0». Videre har vi rangert etter følgende system:

++	=	Langt over norm	=	≥2 punkt over
+	=	Litt over norm	=	1 punkt over
0	=	Norm	=	Likt
-	=	Litt under norm	=	1 punkt under
--	=	Langt under norm	=	≥2 punkt under

### 3.4.2 KOSTRA-tall

Vi har også sett på noen måltall innen KOSTRA. KOSTRA står for Kommune-Stat-Rapportering og gir styringsinformasjon om ressursinnsats, prioriteringer samt måloppnåelser som gjør det mulig å sammenligne kommuner med hverandre, men også med seg selv over tid (Statistisk sentralbyrå, 2021). Her har vi valgt ut noen KPI-er som kan ses i direkte forbindelse med effektivitet.

KPI 1: «årsverk per bruker av omsorgstjenester»

KPI 2: «gjennomsnittlig saksbehandlingstid for byggesaker med 12 ukers frist»

Vi har analysert CK sine resultater opp mot gjennomsnittet i KOSTRA-gruppen de er en del av. Alle landets kommuner er delt inn i KOSTRA-grupper etter størrelse og økonomisk situasjon. Kommunene i en KOSTRA-gruppe skal fungere som rimelig sammenlignbare (Pedersen, 2010).

Tallene er gjengitt slik at gjennomsnittet for KOSTRA-gruppen er «0», mens avviket til CK er referert til i prosenter av differanse fra gjennomsnittet. Er det minus foran, er de mer resurseffektive, er det et positivt tall er de mindre resurseffektive.

### **3.4.3 Kommunebarometer**

KB er en rangering av alle Norges kommuner som publiseres årlig i Kommunal rapport. Kommunene måles på 151 nøkkeltall på tvers av tolv ulike sektorer (Kommunebarometeret, 2021). KB har til hensikt å presentere en lettfattelig og tilgjengelig oversikt ovenfor beslutningstakere rundt hvordan kommunen driftes (Pedersen, 2010). Data hentes i all hovedsak fra statistisk sentralbyrå (SSB). Plasseringen kommuner oppnår i KB, gjenspeiler store deler av den totale driften i kommunen sett i forhold til andre kommuner. Disse tallene kan man også dele opp på sektor. Vi har valgt å se på det totale resultatet i KB.

For å beholde anonymiteten til CK kan vi ikke gjengi direkte plassering, men vi har sett på et gjennomsnitt av plasseringene i løpet av de siste fem årene og gjengitt om kurven er stigende eller fallende.

### **3.4.4 Kritikk av sekundærdataene**

Samlet kritikk for alle våre sekundærdata er at det er vanskelig å definere og konkretisere at det er Lean som har ført til resultatene eller utviklingen i tallene. Dette er en av grunnene til at vi har valgt å hente inn flere forskjellige sekundærdata, for å se et mer helhetlig bilde. I forhold til KB belyser Pedersen (2010) at i mindre kommuner kan tilfeldige utslag på indikatorene gi relativt stort utslag. Dette vil også gjelde for de andre sekundærdataene vi har innhentet. KOSTRA-tallene kan ha utslag i andre effekter som geografisk spredning i kommunen, det kan også være ulik praksis ved innrapportering (Pedersen, 2010). KB gjengir vi som sagt vagt, for å beholde anonymiteten. Dette er nok et parameter som hadde gitt mer tyngde om vi kunne vise plasseringene. Resultatene FE oppnår i nasjonale prøver vil også gjenspeile seg i CK som helhet, CK sine resultater kan derfor påvirkes i retning av resultatene i FE.

### **3.5 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet kommer fra engelsk og betyr pålitelighet, og knyttes derav til påliteligheten av undersøkelsen som er gjort (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016) Vi har valgt å anonymisere alle våre informanter, dette for å sikre reliabiliteten. Vi undersøker ledernivå, og det kan være utfordrende å snakke åpent om sin leder, om man vet at man kan identifiseres. Det er viktig at undersøkelsen som bli gjort er etterprøvable og at resultatene er valide, med andre ord til å stole på (Askheim & Grenness, 2008). Det er viktig med samsvar mellom

generelt fenomen og det som skal undersøkes. I kvalitativ forskning er det intervjueren som kontrollerer pålitelighet (Askheim & Grenness, 2008). I forbindelse med intervjuene stilte vi derfor oppfølgingsspørsmål med en «feedback-tilnærming» som vil si å følge opp med spørsmål som «*Har jeg oppfattet deg rett når du sier at ...*» (Askheim & Grenness, 2008, s. 23). Mangel på etterprøving av resultater ved kvalitativ tilnærming blir kritisert for å være mindre enn ved kvantitativ metode (Askheim & Grenness, 2008). En utfordring vi har sett i ettertid som kritikk til vår fremgangsmåte er ved utvalget av informanter. Ansvar for dette ser vi i ettertid at vi kunne vært mer involvert i. Resultatet av vår undersøkelse kan ha blitt påvirket ut ifra hvilke kandidater kontaktpersonen vår valgte ut, selv om vi la føringer for utvelgelsen. Vi ser også på utfordringer knyttet til validitet i våre sekundærdata som er nevnt under kapittel 3.4.4. Kildene vi har hentet sekundærdata fra er til å stole på, men det er vanskelig å vite om det virkelig er Lean som har påvirket resultatene vi har funnet her, eller om det faktisk er noe helt annet. Sett i lys av et årsak-virkningsforhold, kan vi derfor ikke med sikkerhet tilskrive utviklingen i sekundærdata til Lean.

### **3.6 Generalisering**

I litteraturen likestilles ofte vitenskapelig kunnskap med generaliserbar kunnskap, det vil si at poengene vi kommer frem til, også skal være gyldige i andre situasjoner enn den vi nettopp har undersøkt (Askheim & Grenness, 2008). Målet med vår undersøkelse er ut ifra dette at andre kommuner skal kunne ta med seg funn og forståelse fra denne undersøkelsen inn i sitt arbeid med å innføre Lean. Ved å drøfte våre funn opp mot tidligere forskning og se om dette sammenfaller, skaper vi også en styrket grad av generalisering.

### **3.7 Evaluering av metode**

Evaluering handler om å undersøke effekten av noe, i vårt tilfelle handler det om å undersøke vårt valg av tilnærming og metoder som er utført for å besvare problemstillingen i undersøkelsen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Vi har underveis i hele dette kapittelet evaluert våre valg. Samlet sett ser vi at våre valg innen metode har besvart problemstillingen på en tilfredsstillende måte.

## 4.0 Funn

I dette kapittelet legger vi frem funnene som har kommet frem i vår undersøkelse. Funnene presenteres i rekkefølge etter oppsettet av underspørsmål. Disse er valgt med bakgrunn i teori og tidligere forskning og er ment for å avgrense og besvare problemstillingen.

### 4.1 Organisasjonen er samstemt i at de har lyktes med å innføre Lean og har de virkelig lyktes?

#### 4.1.1 Organisasjonens opplevelse av å lykkes

Enkelte informanter i CK uttrykker at det er utfordrende å si at man har lyktes med Lean, for så å sette to streker under dette. Det kommer frem fra flere at de føler at kommunen som helhet ikke har lyktes, men at de har en oppfattelse av at de har kommet lengre i dette arbeidet enn veldig mange andre kommuner, så vel som aktører i privat sektor. I våre funn har informanter også uttalt at CK lykkes med Lean. De hevder at CK gjør en god del bra arbeid rundt om i enhetene og viser til en rekke positive resultater på felter der de måler og forventer gevinst av Lean.

*«Enhetene i kommunen er delt. Noen er pliktoppfylgende og ser at dette er vi pålagt, og løser dette på en god måte. Noen brenner for det og der lykkes de også. Det er i tillegg en gjeng som ikke er interessert, der det ikke fungerer og neppe noen gang kommer til å lykkes. Der de lykkes er de veldig avhengige av at lederen pusher og har troen på Lean. Der lederne ikke har det er det vanskelig å få suksess.»*

*(-Informant, a/t 1)*

Det kommer frem at anvendelsen av Lean i CK varierer stort fra enhet til enhet. Opplevelsen rundt å lykkes varierer i samme grad. Noen informanter mener at CK i stor grad lykkes i arbeidet, mens andre mener at kun noen enheter i CK har lyktes. Vi ser denne opplevelsen av å lykkes i sammenheng med i hvilken grad de ansatte selv føler å oppnå gevinster av Lean. Vi finner også at hva som blir kommunisert fra ledelsen i forhold til resultater på diverse KPI-er har effekt på enhetens opplevelse av å lykkes. Alle enhetslederne i kommunen har gjennomgått samme opplæring, men ikke alle har tilsynelatende klart å motivere sine ansatte i like stor grad. Hvilken innstilling enhetslederen har hatt synes å ha hatt stor innvirkning på

dette. Vi har også funnet en sammenheng i opplevelsen av å ha lykkes og om endringen var ønsket. Det har også vært en gjennomgående tendens til at jo lenger ut i opplæringsløpet enheten kom med, jo lavere har opplevelsen av å ha lykkes vært.

Det kommer frem at CK tidlig i endringsprosessen hadde et mer verktøyorientert forhold til Lean enn hva de har i dag. Videreutdanning av flere ledere i nyere tid beskriver å ha gitt kunnskap og en større forståelse av Lean som et totalt «mind-set» og ikke bare fokus på verktøyene, som det hadde vært tidligere. En informant undrer seg over om suksessen av Lean hadde vært større om man fra begynnelsen av hadde hatt denne innsikten. Dette har ført til at øynene åpnes og man ser det store bildet.

*«Det viktigste aspektet er at vi skal stå i dette i svært lang tid for å lykkes. Det er som å rulle en svært stor stein opp en bratt skråning. Tar man en pause midt i og slipper grepet om steinen, ruller den til bunns igjen. Vi har kommet godt opp i skråningen, men det er enda langt igjen til toppen. Vi ruller steinen jevnt og trutt oppover, på veien kommer stadig nye krefter til for å hjelpe, og man finner stadig nye gode verktøy som også hjelper.»*  
(-Informant, tl/s, 1)

Lean i CK beskrives av informanter som en kontinuerlig prosess der man aldri kan si å komme helt i mål, det er viktig i en slik prosess at man har et langsiktig og målrettet blikk. Det kommer frem at CK som helhet antyder at hele prosessen gjerne vil ta ti til femten år. De har i dag stått i denne prosessen i cirka fem år, mens FE har holdt på i cirka ni år. Den eneste enheten der alle informantene i CK synes å være samstemte om å ha lykkes i stor grad, er i FE, der Lean ble innført først.

#### 4.1.2 Nasjonale prøver

I CK er det flere grunnskoler, FE er en av disse. FE har anvendt Lean over flere år enn CK og vi sammenligner deres resultater opp mot snittet i CK og landsgjennomsnittet.

Sekundærdataene er hentet fra utdanningsdirektoratet sine nettsider (Utdanningsdirektoratet, 2021). Beskrivelsen av hvordan tabellen kan leses finnes i kapitel 3.4.1. «nasjonale prøver».

		Engelsk					
		15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21
Landet		0	0	0	0	0	0
CK		+	+	-	++	+	0
FE		++	--	++	++	++	++

		Lesing					
		15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21
Landet		0	0	0	0	0	0
CK		0	0	++	0	++	++
FE		0	--	++	++	++	++

		Regning					
		15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21
Landet		0	0	0	0	0	0
CK		+	0	++	+	++	+
FE		++	--	++	++	++	++

Resultatene på nasjonale prøver ser vi på som KPI både på effektivitet og kvalitet. Det som utmerker seg i våre funn er at FE presterer jevnt, langt over norm på alle målepunkter fra skoleåret 2017/18. Dette er cirka fem år etter at FE startet med Lean og frem til i dag. Vi finner at CK som helhet i noen grad presterer over norm, men disse resultatene er derimot svingende. Det vi også må ta med i betraktningen her er at FE sine resultater også spiller inn på CK som helhet. FE er en relativt stor skole i CK, så her vil deres ekstraordinært gode prestasjoner gjenspeile seg en del i CK sine resultater som helhet.

### 4.1.3 KOSTRA-tall

Vi har i analyse av KOSTRA-tall valgt å i hovedsak se på effektivitet. KPI 1, «årsverk per bruker av omsorgstjenester» er ikke uttrykt fra CK som et særlig fokusområde, mens KPI 2, «gjennomsnittlig saksbehandlingstid for byggesaker med tolvukers frist» er synliggjort som en KPI der CK forventet gevinst av Lean. Sekundærdata er hentet fra SSB (Statistisk sentralbyrå, 2021). Beskrivelsen av hvordan tabellen kan leses finnes i kap. 3.4.2. «KOSTRA-tall».

	KPI 1				
	2016	2017	2018	2019	2020
KOSTRA-gruppen	0	0	0	0	0
CK	2 %	9 %	4 %	9 %	13 %

Vi ser her at CK i hele perioden har benyttet et høyere antall årsverk per bruker av omsorgstjenester, enn det som har vært snittet for KOSTRA-gruppen i samme periode. De siste 2 årene har det vært høyest differanse mellom KOSTRA-gruppen og CK. Våre funn viser at CK har en drift som sett i lys av dette er mindre effektiv enn gjennomsnittet. Det er også interessant at forskjellen er størst de siste årene, når Lean i størst grad har vært i drift. Denne KPI-en finner vi ikke har et stort fokus hos CK, selv om denne sektoren nok er en av de mest ressurskrevende i CK.

	KPI 2				
	2016	2017	2018	2019	2020
KOSTRA-gruppen	0	0	0	0	0
CK	-5 %	0	14 %	-28 %	-26 %

Vi finner her at CK de siste årene har vært langt mer effektive i behandling av byggesaker enn hva snittet tilsier. Tidligere år har forskjellen vært varierende. Dette er interessant, da det spesielt er i de siste årene CK i stor grad har anvendt Lean i drift. Denne KPI-en har vært et fokusområde hos CK, og indikatoren blir jevnlig benyttet for å måle og synliggjøre suksessen CK oppnår som følge av Lean.



#### 4.1.4 Kommunebarometer

Sekundærdata er hentet fra Kommunal rapport (Frigård, 2020; Kommunal rapport, 2019; Pedersen, 2016).

For å beholde anonymiteten til CK går vi her ut fra gjennomsnittstall i årsperioden 2016 - 2020 og de havner da ut på en gjennomsnittlig cirka 100. plass. CK har hatt en kurve som først var kraftig fallende, for å fra 2018 bli svakt stigende. Dette kan ikke sies å gi oss noen klare indikasjoner på at CK har lyktes med tanke på effektivitet og kvalitet. At kurven fra 2018 er svakt stigende, kan tyde på at de har en viss effekt, men dette er for usikkert til å stadfestes.

#### 4.2 Mellomledere blir involvert og ansvarliggjort i innføringen av Lean?

Enkelte mellomledere følte at de var involvert i avgjørelsen rundt om CK skulle innføre Lean, mens flere mellomledere uttrykker dette som en toppstyrt prosess. Flere informanter på både mellomleder- og enhetsledernivå følte seg ikke involvert i bestemmelsen i det hele tatt, de beskriver de første fasene i endringsprosessen som overstyrende og lite medskapende. En enhetsleder reflekterer rundt det at hen som leder var lite motivert i starten, var en innstilling som i deres tilfelle nok forplantet seg nedover i enheten og kan ha gjort endringsprosessen mer utfordrende.

*«De prioriterte opplæring innen Lean ute i enhetene på alle ledere der. Mens de øverste lederne som mellomledere og kommunalsjefer ble prioritert til slutt. De burde vært med på et mye tidligere tidspunkt. De hadde muligheten til å delta tidlig, men da bare sporadisk og ikke systematisk med å bli helt involvert. Kommunedirektørens ledergruppe ble prioritert helt sist, dette burde vært gjort annerledes. De burde vært godt skolert aller først. De fikk da ikke med alle nivåer fra begynnelsen. De begynte for langt nede i linjen med innføringen, de skulle heller snudd på det og startet grundig på toppen».*

*(-Informant, ml 2)*

Det var obligatorisk for enhetsledere å delta i opplæringen, mens mellomledere i liten grad var involvert i det ordinære opplæringsløpet. Mellomledere hadde full mulighet til å delta, men det kommer frem at disse i større grad selv kunne velge om de fulgte opplæringen i det ordinære opplæringsløpet. På spørsmål om Lean kunne delegeres videre var svarene vi fikk

gjennomgående at det ikke kunne delegeres. Vi har derimot funnet at mellomledere i stor grad delegerer ansvaret rundt Lean videre til enhetsleder i de større avdelingene, med flere enhetsledere i nivåene under. I disse enhetene var det i hovedsak enhetslederne som drev endringsprosessen og ikke mellomleder. I de aller minste avdelingene der mellomlederne var tettere på, så vi at mellomlederne tenderte mot å være operativ ledelse og i de tilfellene var mer involvert og tok ansvar rundt Lean.

*«Det er litt vanskelig å svare på, men jeg opplever nok at mellomleder ikke har samme kunnskap rundt Lean som meg, hen er nok ikke like interessert. Om vi lykkes er nok avhengig av at jeg er såpass motivert, da jeg ikke opplever så mye støtte derfra.*

*(-Informant, ol 1)*

Det belyses at kunnskapen rundt Lean ligger på enhetsledernivå og nedover. Kunnskapen er lavere på mellomleder- og toppledernivå. Enhetslederne opplever med grunnlag i dette manglende støtte fra mellomledelsen og oppover. Enhetsledere beskriver at Lean-arbeidet som gjennomføres i stor grad styres av deres egen indre motivasjon og overbevisning, snarere enn etter oppfølging og støtte fra mellomleder. Det ser ut til at enkelte av lederne på de øverste nivåene til en viss grad har snakket varmt om Lean, uten å ha kunnskap om konseptet. De har også inntil nylig anvendt det i mindre grad selv. Flere informanter peker på viktigheten av hva som kommuniseres og etterspørres fra ledere i nivåene over. Det ledelsen uttrykker, er det som oppleves som viktig å jobbe med nedover i organisasjonen. Det synliggjøres hvor viktig oppfølging fra ledelsen rundt Lean er på alle nivåer. Enkelte mellomledere følger tett opp og har god kunnskap, mens flere enhetsledere uttaler et savn av oppfølging fra sin leder rundt Lean. Flere belyser at støtten de har fått i sitt Lean-arbeid i hovedsak kommer fra en Lean-koordinator og ikke nærmeste leder.

*«Det er kun seks måneder siden de begynte med forbedringsgrupper på ledernivå over meg. Dette kom veldig sent føler jeg, dette er litt rart egentlig.*

*(-Informant, ml 4)*

For kort tid siden ble kompetansen og anvendelsesnivået av Lean på de øverste nivåene i kommunen tatt tak i (mellomleder og oppover). Som siste ledd etter det ordinære opplæringsløpet var fullført, fikk toppledelsen og enkelte av mellomlederne i de største avdelingene endelig opplæring. Vi finner at organisasjonen oppdaget at de holdt på å havne i en fallgrube, der mellomledere og toppledelse ikke var tilstrekkelig påkoblet. Flere uttrykker

at det kunne virke som at de øverste ledernivåene på dette tidspunktet hadde abdisert. Disse lederne ble da prioritert i kursing i Lean og instruert i å være mer påkoblet og ta mer ansvar rundt Lean, for å skaffe en tydeligere forankring i hele organisasjonen. Det er derfor kun i den siste tiden det har blitt utført Lean-arbeid på dette nivået. Det uttrykkes at dette har hatt en positiv effekt for resten av organisasjonen og at dette grepet har skapt en større forståelse og anvendelse av Lean på alle nivåer. En informant beskriver viktigheten av at ledelsen på toppen «walk the talk». At de ikke bare instruerer resten av organisasjonen i hvordan de skal jobbe, men at de også selv jobber innen de samme premissene.

### **4.3 Endringsprosessen er gjennomført i henhold til teori om endring?**

Lean ble først innført i en enkelt enhet (FE), en skole, på initiativ fra enheten selv. Dette med bakgrunn i en dedikert enhetsleder, som fikk de ansatte til å selv identifisere behovet for endring. Det hele startet med at enhetslederen tok en runde i lokalene etter arbeidstid og observerte mye rot. Enhetslederen kjente til Lean fra produksjonsvirksomhet og var nysgjerrig på om dette kunne være noe enheten kunne dra nytte av. Enhetslederen ved FE beskrives som svært karismatisk og flink med sine ansatte. Det ble arrangert en workshop der alle ansatte fikk komme med innspill rundt hva deres drømmesituasjon var. Det kom der frem at de ansatte følte de ikke fikk nok tid til å drive med kjerneoppgavene som de så på som undervisning av elevene. De opplevde for mange tidstyver i det daglige. Lean ble så lagt frem fra ledelsen som en mulig løsning på utfordringene de ansatte opplevde. De ansatte tente veldig på dette og Lean ble da besluttet innført i FE.

Flere av de ansatte i FE reiste på ekskursion både til andre kommuner som anvendte Lean, men også til lokale industribedrifter for å se hva Lean gikk ut på. Absolutt alle ansatte i FE ble skolert i Lean, renholdere, kontorpersonale, pedagoger og ledelse. FE hentet inn en ekstern Lean-ekspert for å bistå i denne opplæringen. Kompetansenivået innen Lean refereres til som minimalt i FE før denne opplæringen, der hverken enhetslederen eller andre kjente til Lean i stor grad. I takt med opplæringen ble forskjellige verktøy innført. Første verktøy som ble innført var 5S, der de tok tak i systematisering og standardisering. I denne prosessen ryddet og systematiserte de alle rom, for at alle lett skulle finne det de trengte. De hadde også fokus på å utforme beste praksis, noe som i noen tilfeller belyses som utfordrende, da det er mennesker (elever) det er snakk om. En informant viser til at det er vanskelig å lage en standard på for eksempel en gymsstime, da det er utrolig mange variabler i sving, i form av elever. Det

fremkommer at det i FE ble lagt stor vekt på å anvende Lean inn i alle deler av driften. De hadde fokus på Lean inn i arbeidsplaner, arbeidsmetodikk, pedagogikk og elevsamtaler. Det beskrives at Lean ble en del av FE, både hos ansatte og elever.

Med grunnlag i de tilsynelatende gode resultatene ved FE, ble det besluttet både administrativt og politisk at Lean skulle innføres i hele CK. Dette ble gjort en del år etter at Lean ble innført i FE. Det ble ikke lansert økonomisk besparelse som mål for innføringen i hele CK, men det å bli kvitt sløsing, få bedre tid til kjerneoppgavene, samt forbedring av tjenester, derav økt effektivitet og kvalitet. Enhetslederen fra FE ble ansatt som Lean-koordinator for hele CK. FE hadde på dette tidspunkt anvendt Lean over cirka fem år, og at enhetslederen da forlot ansvaret i FE, hadde tilsynelatende lite innvirkning på anvendelsen og nytten av Lean videre i FE.

Det ble opprettet en arbeidsgruppe bestående av toppledelse (kommunedirektøren og hans ledergruppe) og Lean-koordinator. Lean-koordinatoren hadde allerede da tilegnet seg en grundig og bred kompetanse på Lean, mens topplederne på dette tidspunktet hadde lite kompetanse på feltet. Det ble ikke gjennomført opplæring i denne gruppen, de støttet seg på kompetansen til Lean-koordinatoren. Arbeidsgruppen utarbeidet en innførings- og opplæringsplan for hele CK. I tidslinjen som ble satt opp skulle alle enhetene gjennom et opplæringsløp over en periode på tre til fire år. Den første opplæringsgruppen skulle foregå som en pilot. Opplæringen ble gjennomført av Lean-koordinator og en ekstern Lean-ekspert.

*«Etter at Lean ble forankret administrativt og politisk som noe som skulle innføres i hele kommunen ble det solgt inn til resten av organisasjonen på et ledermøte. Ledere ble her oppfordret til å søke deltakelse i opplæringsløpet som første pilot. I første omgang skulle fem enheter gjennom opplæring, vi mottok cirka ti søknader i første runde. Enhetene som skulle med i piloten ble valgt på grunnlag av dedikering og kapasitet. Det var et mål å kunne høste lavt hengende frukter tidlig og skape de gode historiene.»*

*(-Informant, tl/s 2)*

Arbeidsgruppen snakket varmt om Lean og gikk aktivt ut for å oppfordre enkelte av de enhetene som de så på som mest aktuelle, til å søke. Det var viktig for arbeidsgruppen at piloten var vellykket og de var derfor selektive i hvem som fikk plass her. Opplæringen skulle foregå gruppevis med fire til seks enheter i hver gruppe, der hver opplæringsprosess skulle

pågå i cirka seks måneder. Opplæringen var lagt opp til å være en blanding av kurs, diskusjonsgrupper og oppfølging ute i enhetene. Opplæringsopplegget beskrives å ha vært relativt likt hele veien, kun med noen forbedringer underveis. Hver enhet kunne sende mellom tre og seks medarbeidere til opplæring. Disse medarbeiderne skulle fungere som endringsagenter med et særskilt ansvar for videre innføring i enhetene. Det kommer i vår undersøkelse frem at de fleste lederne tenkte taktisk i denne utvelgelsen. Noen valgte kandidater ut ifra at de var svært motiverte og interessert i Lean, eller at de var flinke til å få med folk. Enkelte enheter var så små at det var mest hensiktsmessig at alle var med.

*«Jeg som mellomleder har ansvaret for to enheter. Den ene enheten var motivert og søkte om å bli med tidlig, den andre ventet helt til slutt og «måtte» da. Det var to veldig forskjellige endringsprosesser. Når Lean skulle innføres i den siste enheten, som en av de siste i hele kommunen, følte nok de at dette var noe de fikk tredd over hodet. De andre deltakerne i denne opplæringsgruppen var nok også preget av at de var siste gruppe ut og hang nok mer bakpå og hadde bremsene mer på en de som var tidlig ute. Dette påvirket hele gruppedynamikken. Enheten jeg hadde med tidlig i opplæringsløpet er i dag helt selvgående på Lean, mens jeg må hele tiden følge opp for å holde hjulene i gang med Lean i enheten som var senere i gang».*  
(-Informant, ml 4)

Vi har avdekket en forskjell i hvor motiverte enhetene er i forhold til om de var med tidlig eller sent i opplæringsløpet. Enhetene som har vært tidlig i opplæringsløpet har aktivt søkt seg med og synes å ha vært mer motivert. Det beskrives en veldig «drive» i de første opplæringsgruppene. Enhetene som kom med i de siste puljene synes å i flere tilfeller hatt innstillingen at dette nå er noe de «må» gjøre. Det har kommet frem i våre funn at disse enhetene i større grad hadde en følelse av å få endringsprosessen tredd nedover hodet. Lean har en mindre rolle i det daglige arbeidet i disse enhetene. At enhetene måtte søke om å bli med i opplæringen ble praktisert gjennom hele opplæringsløpet, med unntak av «oppsamlingsheatet» i siste gruppe. Informanter fra sent i opplæringsløpet uttrykker at de hadde et ønske om at deres enhet skulle komme med sent i opplæringen. Det fremkommer ikke at hverken de lavt hengende fruktene eller gode historiene de tidligere enhetene kunne vise til, motiverte disse enhetene i stor grad.

Som nevnt ble det tidlig i prosessen frigitt ressurser til å ansette en egen Lean-koordinator. Etter hvert som opplæringen var gjennomført ble det opprettet et eget Lean-team i CK. Dette består av Lean-koordinator og representanter fra forskjellige sektorer i CK. Det gjennomføres her jevnlig tverrfaglige forbedringsmøter på et overordnet nivå. Det kommer frem at CK er samstemt i at disse ressursene oppleves som positive, de er på tilbudssiden og er hjelpsomme. Dersom enheter opplever utfordringer eller har spørsmål, kommer det frem at terskelen er lav for å søke bistand fra Lean-koordinatoren eller hele Lean-teamet. Den kapasiteten og rollen spesielt Lean-koordinatoren har hatt, beskrives å tidvis ha vært avgjørende for fremdriften i CK.

#### **4.4 Hovedfunn**

Vi finner at kommunen tilsynelatende er todelt når det kommer til hvorvidt de har lykket med å innføre Lean. FE lykket med flere elementer og fremstår som et godt forbilde for resten av CK, som ikke kan vise til samme grad av suksess.

Vi finner en kommune som sier en ting, men tilsynelatende gjør noe annet. Det å ha lykket med Lean syntes i stor grad å være preget av fortolkninger og løfter om forbedring fremfor oppnådde resultater. CK fremstår utad som en innovativ, handlekraftig og moderne kommune, men gjennom undersøkelsen fremkommer det at dette nødvendigvis ikke samsvarer med praksis.

## 5.0 Drøfting og analyse

I dette kapittelet drøftes og analyseres hovedfunn som kom frem gjennom intervju og innhenting av sekundærdata, opp mot relevant teori og tidligere forskning som er presentert i kapittel 2. Dette for til slutt å kunne besvare problemstillingen, «*Hvordan gjennomføres en endringsprosess i en suksessfull Lean-kommune?*».

### 5.1 Suksess av Lean

Å definere konkret hva Lean er kan være utfordrende, noe som også skaper vanskeligheter rundt å kunne vise til og måle suksess av Lean. Holmemo (2017) viser til Lean som et tvetydig begrep, som kan ses i sammenheng med teori som refererer til Lean-konseptet som lite avklart (Kirkhaug, 2017; Modig & Åhlström, 2019; Rolfsen, 2014; Christensen, 2014). Lean beskrives som et «management-konsept», der det hevdes å finnes like mange definisjoner som forfattere (Rolfsen, 2014). Lean fremstår med dette ikke bare som utfordrende å definere, det gis også et stort rom for å tolke konseptet ut ifra kontekst. Dette i motsetning til Womack og Jones (2007) som på sin side hevder at Lean som konsept kan anvendes likt inn i alle organisasjoner i hele verden. Organisasjoner har en tendens til å hevde at de er «Lean» ved å kun anvende enkelte av verktøyene, mens andre ser på å det å være «Lean» som en altomfattende filosofi som gjennomsyrrer hele organisasjonen. Dette vises også igjen i Holmemo (2017) sine to tilnærminger til Lean. Vi finner at oppfattelsen av hva Lean er varierer innad i CK og at denne oppfattelsen også tilsynelatende har utviklet seg over tid. Informanter i både FE og CK opplyser at de tidlig i endringsprosessen hadde et verktøyorientert syn på Lean. At Lean i hovedsak ble sett på som anvendelse av verktøy i form av 5s, tavlemøter og A3, kan ses i sammenheng med Holmemo og Ingvaldsen (2015) sin karakteristikk 2, samt den 2. tilnærming til innføring som stykkevis og delt (Holmemo, 2017). Etter at det ble gjennomført videreutdanning i senere tid, vises det til at enkelte har fått en dypere innsikt i Lean som «mind-set» og ikke bare som verktøy. Det at informanter nå viser til at de skulle ønske at de hadde denne mer inngående forståelsen av Lean som filosofi tidligere, kan vise i retning av at organisasjonen i fremtiden kan ha forutsetning for å kunne bevege seg i retning av den 1. tilnærmingen til Holmemo (2017), der det vises til Lean som en altomfattende filosofi.

Det at oppfattelsen av hva det vil si å «være Lean» kan hevdes å være til dels uavklart, viser igjen hvor utfordrende det kan være å påstå at man lykkes. For hvordan defineres suksess ut ifra noe som er såpass uavklart i utgangspunktet? Det fremgår at våre informanter er delt i oppfattelsen av om CK har lykkes med Lean. Enkelte referer til at det er vanskelig å kunne påstå dette, mens andre igjen viser til enheter og felter der de mener CK har lykkes. Om ansatte selv mener at de har lykkes må ses på som en subjektiv vurdering, og derav lite etterprøvbart. Det kan også hevdes at ledelsen i stor grad kan påvirke denne oppfattelsen ved å definere egne indikatorer for å måle suksess. Hekneby et al. (2021) viser til tidligere forskning som har funnet en rekke forskjellige måter å måle hvor «Lean» organisasjoner er. I CK har de løst dette ved å definere forskjellige KPI-er der de forventer gevinst av Lean. Ledelsen skaper med det til en viss grad felles oppfattelse av hva det vil si å lykkes med Lean, men vil også kunne skape en kunstig eller kanskje i bedre fall optimistisk oppfattelse av resultater. Dette kan vi også se opp imot risiko for Hawthorne-effekten, ved at ledelsen har uttalte indikatorer det måles på der det forventes utvikling. Man kan da oppnå effekt med grunnlag i at man *anvender* et konsept, snarere enn i *hvilket* konsept som anvendes. Ved at organisasjonen oppnår suksess på satte indikatorer kan gi ledelsen argumentasjon for suksess både internt og eksternt. Ser man derimot disse resultatene opp mot en annen organisasjon sine definisjoner, vil resultatet kunne se annerledes ut. En organisasjon kan med dette fremstå som suksessfull både innad og utad, uten å egentlig være det, noe som også Holmemo (2017) viser til i sin PhD. I CK synliggjøres dette når vi sammenligner to KPI-er på KOSTRA-tall, der vi kjenner til at CK kun har fokus på den ene (KPI 2). KPI 1 måler ressurseffektivitet i en stor sektor, der mulighetene for å hente gevinst er betydelig om man klarer å effektivisere. KPI 2 derimot, tar utgangspunkt i en relativt liten avdeling i den store sammenhengen. Ved at CK fokuserer på, og kanskje også «høster», Hawthorn-effekt på KPI 2 kan hevdes å ikke tilføre CK særlig mye i det store bildet. Det kan dog hevdes at CK ved dette enkelt kan høste lavt hengende frukter og derav vise til tilsynelatende gode resultater som følge av Lean. Dette kan igjen skape en oppfattelse eller illusjon av å ha lykkes med Lean uten å virkelig ha lykkes. Dette viser hvor tvetydig og komplekst konseptet er, samtidig som det viser at ledelsen har en stor påvirkningskraft i både definisjoner og opplevelse. Holmemo (2017) viser til at det er utfordrende både å teoretisk og metodisk tilskrive output til Lean, noe vi også har sett i praksis i denne undersøkelsen. Sett i et årsak-virkningsforhold er det mange parallelle faktorer som spiller inn både i fiasko og suksess. Vi finner enkelte positive KPI-er både i utvikling, men også i forhold til sammenlignbare kommuner, det er dog svært utfordrende å hevde at disse alene kan tilskrives Lean.



Lean som konsept kan ses på som et «management-konsept», men også som en ledelsestrend. Dette i likhet med utallige andre konsepter som har vært lansert opp igjennom tidene. Disse ledelsestrendene omtales ofte som «management-fads» (Rolfsen, 2014). Man kan hevde at Lean er en såkalt «management-fad», blant annet fordi Holmemo (2017) viser at NOS har en tendens til å se på Lean som et prosjekt, og ikke en helhetlig filosofi. Konsulentbransjen lanserer stadig nye ledelsestrender som både offentlig og privat sektor hopper på. Sammenfallende for slike trender er at de ofte er relativt kortsiktige, før ledelsen hopper på neste trend. CK viser til at de kjenner til slike konsepter og at de har et reflektert og langsiktig syn på Lean. Lean beskrives i CK som en kontinuerlig prosess, der man aldri kommer i mål, man må ha et langsiktig og målrettet blikk. Vi finner at ved å ha denne tilnærmingen samt en langsiktig plan, har CK et godt utgangspunkt for å lykkes i motsetning til å se på Lean som en «quick fix». Dette gjenspeiler seg også i teorien der arbeidet med å lykkes med Lean beskrives som en langsiktig prosess, knyttet til både teori og innføring (Rolfsen, 2014). FE har benyttet Lean i nærmere ti år, mens CK som helhet har holdt på med Lean i cirka fem år. Det kan ut ifra dette ses på som at CK fortsatt er «på vei» til å ha institusjonalisert Lean. FE som har benyttet Lean over lengre tid, vil kunne hevdes å samsvare med steg 5 (Womack & Jones, 2003), der Lean er tilstrekkelig institusjonalisert i enheten. Dette gjenspeiles også i at enhetslederen som fungerte som endringsagent for noen år siden forlot FE, uten at dette tilsynelatende påvirket resultatene eller anvendelsen av Lean i enheten. I tillegg kan det ses i sammenheng med den 4. fasen i OU samt Lewin sin institusjonaliseringsfase (Cummings & Worley, 2015). Vi finner dog et paradoks i tilnærmingen til innføringen av Lean hos CK, ved at selve innføringen og opplæringsprosessen kun skal vare i seks måneder, noe som strider imot deres uttalte langsiktige plan. Dette kan hevdes å sammenfalle med resten av NOS, der innføringen av Lean ofte ses på som et prosjekt og ikke en kontinuerlig prosess (Holmemo & Ingvaldsen, 2015).

Vi har funnet dokumentasjon på at FE gjør det svært godt på nasjonale prøver over tid. De presterer langt over norm på alle KPI-er, fra 2017 til nå i 2021. De presterte bra også før dette, dog i noe mer varierende grad. Hele CK kan sies å prestere jevnt godt på de nasjonale prøvene, mens FE altså presterer ekstraordinært. Det at FE presterer så bra som de gjør må ses på som å kunne påvirke det totale resultatet til CK. FE var tydelig på at målet med Lean var å fange tidstyver og dermed få mer tid til kjerneoppgavene, noe som kan sies å samsvare med Womack og Jones (2003) sine lovnader med Lean. Med bakgrunn i de gode resultatene i FE

kan man hevde at FE har lyktes med å nå målene sine. Selv om det å tilskrive denne suksessen til Lean alene som nevnt kan være utfordrende, refererer hele FE og CK derimot konsekvent til at det er Lean som har gitt suksess i FE. Om det kan tenkes at nettopp Lean-konseptet er det som har gitt resultatene i FE, viser teorien til at tilnærmingen til suksessfull gjennomføring må være på plass først, før Lean skaper resultater (Womack & Jones, 2003).

Utad har CK som helhet oppnådd anerkjennelse for sitt Lean-arbeid. Vi finner at denne suksessen tilsynelatende har sitt utspring i suksessen CK har hatt isolert til FE. At Lean skulle innføres i hele CK kan også ses på som et resultat av FE sin tilsynelatende suksess med Lean. Suksessen som CK som helhet kommuniserer å ha oppnådd er lite dokumenterbar, kun som lavt hengende frukter som ikke kan tilskrives særlig stor grad av effektivisering og økt kvalitet i det store og hele. Resultatene som helhet kan heller ikke linkes direkte til Lean. I lys av KB kan vi heller ikke se tydelige tendenser til at CK lykkes med Lean. I likhet med Holmemo (2017) kan man derfor samlet sett ikke hevde at CK har oppnådd effektivisering eller forbedret kvalitet, som resulterer i redusert regning for skattebetalerne. I vår undersøkelse å ikke ser på økonomi, men demografi. Det kan dog i likhet med dette ikke hevdes at denne effektiviseringen heller vil gi seg utslag i å bedre de demografiske utfordringene. Suksessen i CK synes ut ifra våre funn å være todelt, der FE faktisk til en viss grad ser ut til å lykkes med Lean, mens CK som helhet tilsynelatende ikke gjør det. Har tilnærmingen til endring hatt innvirkning på hvorfor det er slik? Videre i drøftingen setter vi derfor endringsprosessen i henholdsvis FE og CK opp mot hverandre, samt opp mot teori og tidligere forskning for å forsøke å avdekke dette.

### **5.3 Endringsprosessen**

Lean ble i CK først innført isolert i FE. I motsetning til toppstyrte endringer, valgte enhetslederen i FE å involvere de ansatte helt fra starten av. Hen samlet alle ansatte til workshops, der de fikk komme med innspill rundt dagens situasjon, samt deres drømmesituasjon i FE. Som en effekt av denne tilnærmingen fikk hen et unikt innblikk i hvilke tanker hele organisasjonen hadde. Det kom her frem at de ansatte opplevde å ikke få nok tid til å drive med kjerneoppgavene, som ble definert som tid til å undervise elevene. For mange tidstyver i det daglige ble lagt frem som den største grunnen til dette. Vi finner at enhetslederen på dette tidspunktet hadde en begrenset kompetanse rundt Lean. Det fremkommer allikevel at hen allerede før workshopen, hadde et ikke uttalt ønske om å innføre

Lean i enheten. Det kan derfor hevdes at enhetslederen hadde en klar agenda, men at denne ikke ble kommunisert ut til resten av enheten. Dette som en strategi for å etablere behovet for endring hos enheten selv. Dette kan ses i sammenheng med 1. fase i OU (Cummings & Worley, 2015), ved å klargjøre organisasjonen, ikke bare innføre en endring. Utfordringene organisasjonen selv identifiserte synes å sammenfalle med det teorien rundt hva Lean lover å kunne løse (Womack & Jones, 2003). Når enhetslederen da la frem Lean som en mulig «medisin» refereres det til at hele organisasjonen var samstemt i at dette ønsket de å innføre. At ledelsen i FE gjennom denne tilnærmingen tilsynelatende synliggjorde et behov og skapte en forståelse for endring hos de ansatte selv, kan hevdes å bidra til at den videre endringsprosessen var godt forankret gjennom hele organisasjonen. Med bakgrunn i dette kan man hevde at FE hadde et godt utgangspunkt for å lykkes med endringsprosessen, da det i teorien pekes på viktigheten av at de involverte ser endringen som nødvendig og ikke opplever usikkerhet knyttet til den planlagte endringen (Cummings & Worley, 2015). Likeledes vil det da, ifølge Jacobsen (2018) så lenge det er enighet internt, være mindre sannsynlig at det oppstår motstand til den planlagte endringen. Som en motsetning til dette har vi avdekket at avgjørelsen om hvorvidt Lean skulle innføres i hele CK, i første omgang ble tatt hos toppledelsen, for så å bli vedtatt politisk. Vi finner at CK med denne tilnærmingen faktisk ønsket en tydelig forankring i hele organisasjonen. Det kan dog som en konsekvens av dette, hevdes at Lean ble tydelig forankret i toppen av CK, men i mindre grad nedover i organisasjonen. Teorien på sin side belyser viktigheten av en tydelig forankring i hele organisasjonen fra topp til bunn (Cummings & Worley, 2015; Womack & Jones, 2003; Jacobsen, 2018) i likhet med gjennomføringen i FE. Tilnærmingen i CK kan også ses i sammenheng med karakteristikkk 1 (Holmemo & Ingvaldsen, 2015). Dersom CK ikke klarer å formidle behovet for endring, hevder Jacobsen (2018) at det med stor sannsynlighet vil mislykkes. Å få endring tredd ned over hodet, uten å forstå konseptet eller ved å oppleve det som unyttig, vil mest sannsynlig føre til motstand.

Tidligere forskning viser til at involvering av mellomledere synes å ha en viktig rolle i endringsprosesser, men at de i praksis ofte blir forbigått (Holmemo & Ingvaldsen, 2015). I CK refererer særlig informanter på mellomledernivå til at de opplevde lite medbestemmelse og så seg som lite involverte i beslutningen rundt at Lean skulle innføres. Prosessen ble av flere beskrevet som topplederstyrt og tredd ned over hodet deres. Det må også nevnes at vi fant begge ytterpunktene i CK, det var også mellomledere som følte seg involvert, og at prosessen ikke opplevdes som overstyrende. Det kan tenkes at mellomledere ønsker en stor

grad av kontroll og myndighet over hva som skjer i avdelingen. At noe da angivelig føles «tredd ned over hodet deres» ser i dette tilfellet ut til å ha demotivert i mange tilfeller. Etter at innføringen ble besluttet, var det i stor grad operativ ledelse som ble involvert, og ikke mellomledelse. Dette synes å resultere i at mellomledere refererte til Lean som noe som foregikk lenger nede i organisasjonen. Mellomlederne i CK snakker i flere tilfeller varmt om Lean og godtar de visjonære ideene, men de praktiserer det derimot i mindre grad. En slik tilnærming vises til som typisk i NOS ved å sammenfalle med flere av Holmemo og Ingvaldsen (2015) sine karakteristikker, samt mangel på «walk the talk»-kommunikasjon som Jacobsen (2018) skriver om. Vi har ikke funnet noen klare indikatorer på at mellomledere i CK er sabotører i endringsprosessen, de er tilsynelatende bare ikke involvert i stor grad. Alt dette bygger opp under påstanden til Holmemo og Ingvaldsen (2015) om at manglende kunnskap omkring de underliggende prosessene og mekanismene ofte er det som fører til manglende lederstøtte og engasjement i endringsprosesser. Noe som Holmemo (2017) likeledes refererer til som typisk for hvordan endringsprosesser i NOS gjennomføres. Mellomledere i CK påstår i mange tilfeller å drive med Lean, uten å egentlig gjøre det. Selv om det er bestemt at alle skal anvende Lean, gjør enkelte minimalt. En av grunntankene i Lean er å effektivisere for å kunne redusere bemanning (Rolfsen, 2014). Ansattvernet i NOS står sterkt (Rolfsen, 2014), dette skaper utfordringer når ledere ikke følger opp som forventet. Dette står i kontrast til Womack og Jones (2003) sitt argument, om at de som motsetter seg endringen bør fjernes. Det hevdes at Lean ikke kan velges bort av lederne i CK, men det er i praksis tilsynelatende ingen konsekvenser for de lederne som ikke anvender Lean i stor grad.

Tilnærmingen ledelsen i FE hadde der de involverte alle ansatte tidlig, gav dem et unikt innblikk i organisasjonen, noe som kan hevdes å være et viktig ledd i å stille riktig diagnose. Teorien belyser det å stille riktig diagnose som det viktigste trinnet i OU, men også som det trinnet de fleste organisasjoner hopper over (Cummings & Worley, 2015). Denne tilnærmingen kan også ses i sammenheng med Womack og Jones (2003) sitt 1. steg. Gjennomføringen av diagnose i FE kan også hevdes å være en motsetning til flere av Holmemo og Ingvaldsen (2015) sine karakteristikker rundt hvorfor Lean-innføring i NOS ofte mislykkes. I motsetning til diagnosen i FE ser det derimot ikke ut til at det har blitt gjennomført en grundig diagnostisering i resten av CK. Lean er der besluttet innført med bakgrunn i FE sin tilsynelatende suksess. CK gikk dermed rett til trinnet med å innføre intervensjonen, uten å sette seg grundig inn i utfordringene og årsakene. Intervensjonen som ble valgt i CK ser ut til å være en kopi av intervensjonen som ble anvendt i FE. Dette er selve

kjernen i «management-fads», der organisasjoner innfører ledelsestrender med bakgrunn i andre organisasjoner som tilsynelatende oppnår gode resultater. Innføringen gjøres da ofte ved å kopiere intervensjoner uten å gjennomføre en grundig diagnose i forkant. Dette viser også Røvik (2012) ved at organisasjoner hopper på trender uten å forstå konteksten det skal anvendes i. Ut ifra at diagnoseprosessen i FE kan hevdes å være vellykket, kan det som en konsekvens av dette ses på som at FE har lyktes med å igangsette riktig intervensjon. At FE sendte flere av sine ansatte på ekskursjon til andre organisasjoner som anvendte Lean, vurderes å ha kunnet skape et ekstra grunnlag for å planlegge intervensjonen som skulle igangsettes. Intervensjonen som FE har benyttet med å innføre Lean, kan beskrives som en teknostrukturell intervensjon, der selve strukturen endres (Cummings & Worley, 2015). Vi kan også se sammenhenger med planleggingen og innføringen i FE, med Womack og Jones (2003) sine 2. og 3. steg for vellykket endring, der det handler om å skape en ny organisasjon samt installere systemet.

Enhetslederen i FE rekrutterte seg selv som endringsagent, noe som kan hevdes å samsvare med Womack og Jones (2003) sitt 1. steg mot en vellykket endring. At lederen fungerer som endringsagent belyses av dem som relativt vanlig i mindre enheter. Selv om dette gir myndighet til prosessen, kan det dog også beskrives som en ulempe ved at dette ansvaret kommer på toppen av alle andre ledelsesoppgaver. Enhetslederen i FE fremstår karismatisk overfor sine ansatte. Hen klarer med det å engasjere og skape en felles forståelse rundt hvorfor enheten bør endre seg. Det fremstår som enhetslederen selv anvender det hen forsøker å formidle til resten av FE, noe som ses i sammenheng med «Walk the Talk» som Weick (1995) beskriver, referert til i Jacobsen (2018, s 193). Lederen evner å forstå enheten, ved å kjenne sine ansatte og hva som skal til for at de selv skal se behovet for endring (Jacobsen, 2018). Denne enhetslederen ble i forbindelse med Lean-innføringen i resten av CK, rekruttert som Lean-koordinator. Hen fikk med dette et overordnet ansvar som endringsagent for hele kommunen, mens CK i tillegg valgte en struktur der det var lokale endringsagenter i hver enhet. Med bakgrunn i innføringen i FE har hen på den ene siden kunnskapen og mange av egenskapene som trengs som endringsagent, på den andre siden er hen ikke like godt kjent i resten av CK og kan med bakgrunn i dette oppfattes som ekstern for andre enheter. Man kan med bakgrunn i valg av endringsagent hevde at CK samlet sett hadde et greit utgangspunkt for den videre endringsprosessen med bakgrunn i Womack og Jones (2003) sine steg mot suksessfull innføring. Det belyser viktigheten av at endringsagenten har kjennskap til verktøy så vel som filosofi, da det ofte er hen sin oppgave å undervise toppledelsen slik at det dannes

et felles grunnlag for filosofien. Dette også for at toppledelsen skal ha et tilstrekkelig kunnskapsnivå for å forstå behovet for endring, i likhet med Kotter (2012) som viser til at 75 % av ledelsen bør se behovet for endringen for at den skal kunne innføres suksessfullt. I CK ble det etablert en arbeidsgruppe bestående av toppledelse og Lean-koordinator for å planlegge og organisere endringsprosessen. Ut ifra våre funn kan det synes at kompetansen i denne arbeidsgruppen, sett bort ifra Lean-koordinator, ikke var spesielt høy på innføringstidspunktet, hvilket strider mot teorien. Det ble heller ikke gjennomført noen opplæring i denne gruppen på dette tidspunktet. Holmemo og Ingvaldsen (2015) viser til at toppledelsen ofte fungerer som ambassadør for Lean uten å helt forstå det, noe som synes å sammenfalle med toppledelsen i CK. Womack og Jones (2003) viser på sin side at det å ha troen på Lean kanskje er enda viktigere enn kunnskapen. Toppledelsen i CK utrykte seg utad som å ha stor tro på at Lean skulle være riktig medisin for CK.

I FE ble absolutt alle ansatte skolert innen Lean, noe som beskrives å ha skapt en felles forståelse av prosessen i hele enheten, som igjen samsvarer med Womack og Jones (2003) sitt 1. steg. I CK ble det derimot utarbeidet en trinnvis innførings- og opplæringsplan for hele endringsprosessen i likhet med karakteristikk 3 (Holmemo & Ingvaldsen, 2015). Suksessen som FE tilsynelatende hadde oppnådd med Lean, ble lagt frem for resten av CK for å vise til konkrete resultater. Dette synes å ha vært et grep for at de øvrige ansatte skulle se potensialet som lå i metoden. Ifølge innføringsplanen skulle CK i første omgang ha en pilotgruppe med 5 enheter. Disse skulle være de første i CK til å innføre Lean, gjennom et fastlagt opplæringsopplegg. Som et grep fra arbeidsgruppen for å forsøke å sikre en god start, måtte enhetene søke om å få bli med i piloten. Arbeidsgruppen i CK gikk i rekrutteringsprosessen til piloten aktivt ut for å oppfordre de enhetene de anså å ha størst potensiale til å lykkes, om å søke. I den videre utvelgelsen til opplæringsgruppene fremkommer det at arbeidsgruppen også da var selektiv i hvem som fikk plass, noe som i forhold til Holmemo og Ingvaldsen (2015) sin karakteristikk 3, kan ses på som en fornuftig tilnærming. Fordelen med denne tilnærming var, i likhet med det teorien belyser, ifølge en av våre informanter at de mest motiverte enhetene ble med tidlig i opplæringsløpet. En ønsket konsekvens av en slik tilnærming er også å vanskeliggjøre for resten av organisasjonen å argumentere imot resultater som tilsynelatende er svært positive. I tillegg kan dette bidra til at ansatte ser potensialet i Lean og med dette også ønsker samme tilsynelatende positive endring. Denne praksisen ble likeledes videreført gjennom hele opplæringsløpet. Lewin (Cummings & Worley, 2015) samt Womack og Jones (2003) oppfordrer, i likhet med Holmemo (2017), til å

være selektive også til endringsagentene som velges. Enhetslederne i CK synes i likhet med dette å ha vært reflekterte i valgene av endringsagenter. Disse endringsagentene skulle følge opplæringsgruppene og inneha nøkkelroller ved å drive endringsprosessen ute i enhetene. At enhetslederne valgte endringsagenter som enten var spesielt interessert i Lean, eller flinke til å få med seg folk, vil dermed kunne ha en positiv effekt for endringen.

Informantene vi har intervjuet har tilknytning til avdelinger og enheter som har vært med i forskjellige deler av opplæringsløpet. Enhetene som kom med i de siste gruppene synes å i flere tilfeller hatt innstillingen at dette nå var noe de «måtte» gjøre. Dette samsvarer med synspunktene Jacobsen (2018) har rundt endring, samt Lewins 1. fase (Cummings & Worley, 2015). Likeledes belyser en informant dette, da hen som mellomleder hadde ansvaret for to enheter. Den ene enheten var motivert og søkte om å bli med tidlig, mens den andre ventet helt til slutt og «måtte» da. Dette beskrives som to veldig forskjellige prosesser. Lewin (Cummings & Worley, 2015) viser til at det i endringsprosesser er de som driver endring og de som motarbeider den, man lykkes ikke før det er opprettet en balanse mellom disse. Når Lean skulle innføres i siste opplæringsgruppe beskrives disse som preget av å være siste enheter ut. De hang nok mer bakpå og hadde bremsene mer på en de som var tidlig ute, noe som hevdes å påvirke hele gruppedynamikken og opprettelse av balanse. Her kan vi se paralleller både til karakteristik 4 (Holmemo & Ingvaldsen, 2015) samt institusjonaliseringsfasen til Lewin (Cummings & Worley, 2015). At enhetene måtte søke om å bli med i opplæringen ble praktisert gjennom hele opplæringsløpet, med unntak av «oppsamlingsheatet» i siste gruppe. En av grunnene til dette var tilsynelatende at disse enhetene ønsket å se hvordan det gikk i andre enheter først, noe som gjenspeiles både i steg 1 (Womack & Jones, 2003) og i karakteristik 3 (Holmemo & Ingvaldsen, 2015). Det fremkommer ikke at hverken de lavt hengende fruktene eller gode historiene fra de tidligere opplæringsgruppene motiverte disse enhetene i stor grad.

I CK ble det opprettet et eget Lean-team, dette besto av Lean-koordinator sammen med representanter fra de forskjellige sektorene i CK. Det å opprette en slik enhet samsvarer med steg 2 (Womack & Jones, 2003), som viser til viktigheten av å skape en egen enhet for å hindre tilbakefall. Denne enheten sin funksjon i CK refereres til som svært positiv. Operativ ledelse viser til at den støtten de fikk herfra tidvis opplevdes som avgjørende både for motivasjon, men også anvendelse og fremdrift. Dette trekkes spesielt frem samtidig som opplevelsen av lederstøtte og engasjement fra mellomledelsen beskrives som lav. Det er

mellomledere i CK som sitter med den formelle myndigheten over enhetene. Toppledelsen forbigår dem derimot i innføringen, ved å delegeres ansvaret rundt innføringen til en midlertidig struktur bestående av Lean-team og enhetsleder. Dette kan hevdes å i likhet med karakteristikkk 3, 4 og 5, skape et avvik i ansvar og autoritet (Holmemo & Ingvaldsen, 2015). I tillegg kan denne tilnærmingen skape problemer under stabiliseringsfasen, når denne midlertidige strukturen ikke innehar samme myndighet lenger. I FE fungerte enhetsleder både som leder, ekspert og endringsagent. En fordel med dette kan hevdes å være at endringen var tydelig myndiggjort. Dette samsvarer også med 1. fase i OU, ved å skape en plan og myndighet til å drive endringen, samt Lewin sin opptiningsfase (Cummings & Worley, 2015). Det fremkommer i våre funn at CK uttrykker at ansvaret til mellomledelsen rundt innføringen av Lean, ikke kunne delegeres videre. Vi finner derimot at opplæringen i CK var obligatorisk å delta på for enhetsledere, mens deltagelsen var valgfri for mellomlederne. Dette kan hevdes å være et paradoks, da det uttales at ansvaret rundt Lean ikke kan delegeres, mens å følge opplæringen var valgfritt. Valgfriheten førte tilsynelatende til at mellomledere i varierende grad var involvert i det ordinære opplæringsløpet. Vi finner at det i hovedsak var mellomlederne fra de minste avdelingene som fulgte opplæringen sammen med enhetene, mens mellomlederne i større avdelinger ikke mottok opplæring. Ut ifra dette kan man hevde at kunnskapen rundt Lean i CK i hovedsak ligger på enhetsledernivå og nedover. Dette kan synes å sammenfalle med annen teori som belyser mangel på kunnskap hos ledelsen som en viktig faktor for at endring mislykkes (Jacobsen, 2018; Modig & Åhlström, 2019).

På et tidspunkt ble CK klar over at de hadde utfordringer rundt at mellomledernivået og nivåene oppover hadde lite kunnskap om og anvendelse av Lean. Vi kan se denne erkjennelsen i sammenheng med siste fase i OU, der man evaluerer prosessen (Cummings & Worley, 2015). Enhetslederne opplevde utfordringer rundt manglende lederstøtte når opplæringen var ferdig og Lean-teamet trakk seg ut. Det fremkommer at enkelte følte ledelsen hadde abdisert. Det ble da satt fokus på at CK i stor grad hadde «hoppet over» mellomledernivået og toppledergruppen i opplæringsløpet, noe som i stor grad kan ses i sammenheng med karakteristikkk 6 (Holmemo & Ingvaldsen, 2015). Holmemo og Ingvaldsen (2015) belyser her at mellomledere verken hadde kunnskap, kjennskap eller entusiasme for det som skjedde ute på enhetene. Dersom mellomlederne ikke blir involvert eller engasjerer seg i endringsprosessen vil den ifølge Holmemo og Ingvaldsen (2015) mest sannsynlig stoppe opp, hvilket i noen tilfeller ser ut til å være tilfelle i CK i motsetning til FE. I likhet med Holmemo og Ingvaldsen (2015) sin karakteristikkk 6, erkjente CK at fraværet av



mellomledelsen i opplæringsgruppene var en svakhet. Vi finner også at de som i karakteristikk 6 omtales som «dinosaurer», i CK sitt tilfelle ikke kun er mellomlederne, men også kommunalsjefnivå som man antok var i toppledergruppen. Til forskjell fra karakteristikk 6, der toppledelsen erkjente problematikken omkring dette i etterkant, tok CK tak i utfordringene underveis i endringsprosessen. At alle ledelsesnivåene i CK nå har gjennomført grundig opplæring, uttrykkes å ha hatt en positiv effekt for resten av organisasjonen. Dette grepet refereres til som å ha skapt en større forståelse og anvendelse av Lean på alle nivåer i CK.

Informanter i CK mener at det er mange ting som spiller inn på om de lykkes med Lean. Vi finner at dette i stor grad kommer an på ledelse, hvilket sammenfaller med teorien rundt Lean og endring. Det er gjennomgående i våre funn at lederstøtten i CK oppleves som varierende. I hvilken grad lederstøtte er til stede ser ut til å avhenge av flere faktorer. Det er nærliggende å tro at både kompetanse hos lederen samt deres tro på Lean som konsept spiller inn her. Alle ledere i CK har nå gjennomgått samme opplæring og den har vært lik gjennom hele løpet, dersom man ser bort ifra videreutdanning som har blitt gjennomført siste årene. Det kan derfor hevdes at alle ledere i CK nå i hovedsak har samme utgangspunkt i kunnskap rundt Lean. Hvilken kompetanse ledelsen derimot innehar, avhenger av flere aspekter enn kun oppæring. Der spiller også holdninger, evner og ferdigheter inn. Dette kan hevdes å være aspekter som vanskelig lar seg lære opp, den enkelte må selv bestemme seg for å jobbe med disse faktorene for å utvikle seg. Noen av faktorene er kanskje også til dels umulig å endre på. Sørensen og Thomsen (2018) viser til at konkurransen i NOS er lav, noe som igjen kan føre til svake endringsimpulser. Holmemo og Ingvaldsen beskriver også slike utfordringer i karakteristikk 4 (Holmemo & Ingvaldsen, 2015), ved å beholde den gamle strukturen. Vi finner som nevnt at troen på konseptet og derav motivasjon i stor grad spiller inn. Graden av motivasjonen gav seg tilsynelatende utslag i når i innføringsløpet den enkelte enhet var med. Det ser dog ut til at ikke selve tidspunktet for opplæring hadde noe å bety, men det kan hevdes at dette heller hadde sammenheng med søknadsprosessen der de mest motiverte og interesserte søkte seg inn først og at det derav oppsto et skille. Enheter hvor ledelsen er involvert og pådrivere i endringsprosessen, refereres i CK til som å lykkes i større grad, noe som kan ses i sammenheng med litteraturen (Womack & Jones, 2003; Holmemo & Ingvaldsen, 2015; Cummings & Worley, 2015). De ansatte i CK sin opplevelse av egen nytte og gevinst er også vesentlig for i hvilken grad de føler å ha lykkes, noe som også Womack og Jones (2003) fremhever ved at det må skapes systemer for belønning for å lykkes. Vi finner i

likhet med dette en variasjon i opplevd suksess i CK og i hvilken grad informantene selv føler gevinst av Lean. Enkelte informanter belyser at lederne kanskje ikke har nok tro på Lean selv og derav ikke klarer å overbevise de ansatte. Med bakgrunn i dette kan man hevde å se paralleller til teori som viser til at mellomledelsen både mangler kompetanse, men også troen på konseptet (Womack & Jones, 2003; Jacobsen, 2018; Modig & Åhlström, 2019). Man kan derfor i vår undersøkelse hevde i likhet med Holmemo (2017) at lederstøtte synes å være den sorte boksen i endringsprosesser. Womack og Jones (2003) viser på sin side til at tilnærmingen til en suksessfull gjennomføring må være på plass før Lean skaper resultater, noe som også kommer fram når Storting og regjering refererer til kultur og kompetanse rundt endring som en viktig lederegenskap for å nå målene om en effektiv NOS (Meld.St.30, (2019-2020)). Ovenfornevnte kan derfor ses på som å ha skapt et skille mellom CK og FE. Det kan hevdes at FE i stor grad har gjennomført endringsprosessen i henhold til teori om endring og har dermed tilsynelatende oppnådd suksess av Lean. CK derimot, kan hevdes å ikke ha gjennomført en tilsvarende endringsprosess, noe som tilsynelatende har ført til at de ikke kan vise til konkret suksess etter innføringen av Lean.

## 6.0 Konklusjon

I dette kapittelet gir vi først en kort oppsummering som besvarer problemstillingen, etterfulgt av teoretiske implikasjoner hvor vi knytter våre funn opp mot tidligere forskning. Videre redegjøres det for hva funnene kan bety for videre praksis, før begrensinger knyttet til undersøkelsen fremlegges. Avslutningsvis presenteres forslag for fremtidig forskning.

Det å ha lykkes med Lean i CK synes i stor grad å være preget av fortolkninger og løfter om forbedring fremfor oppnådde resultater. Å måle direkte effekt av Lean synes vanskelig, noe som kan ses i sammenheng med Hawthorn-effekter. KOSTRA-tall, KB samt nasjonale prøver viser ingen entydige indikatorer på økt kvalitet eller effektivitet etter at Lean ble innført i CK, i motsetning til FE som kan vise til økt kvalitet i form av gode resultater på nasjonale prøver over tid. Man kan dermed antyde at suksessen var todelt, hvorav FE synes å ha lykkes med Lean, mens CK som helhet ikke synes å ha lykkes, da de ikke kan vise til samme grad av resultater etter at Lean ble innført.

CK fremstår utad som en innovativ, handlekraftig og moderne kommune, dette samsvarer med Stortinget og regjeringens mål om en effektiv NOS. Det synes dog at CK i praksis høster gevinster FE har oppnådd som følge av Lean. Med utgangspunkt i funn, samt tidligere forskning omkring hvor vanskelig det kan være å lykkes med Lean, kan man hevde at Stortinget og regjeringens hypotese om at Lean er riktig medisin for fremtidens demografiske utfordringer er en «feilmedisinering».

Endringsprosessen i kommunen synes som sagt å være todelt, hvor FE gjennom gode prosesser og tilnærming til endring tilsynelatende har gitt gode resultater over tid. I tillegg bidro hele enheten i diagnostiseringen som førte til at Lean ble foreskrevet som riktig «medisin», i motsetning til CK hvor endringen var topplederstyrt og «medisin» ble foreskrevet uten at en diagnose ble stilt i forkant. Enkelte i CK visste ikke engang at de var «syke» og motsatte seg derfor den forskrevne «medisinen». Man kan dermed antyde at en suksessfull endringsprosess med å innføre Lean handler om ledelsens forståelse og kompetanse til å drive endringsledelse, fremfor Lean i seg selv.

## **6.1 Teoretiske implikasjoner**

Vi finner ingen entydige indikatorer på at CK som helhet har oppnådd økt kvalitet etter at Lean ble innført, i motsetning til i FE. Holmemo (2017) hevder i sin forskning at NOS ikke har blitt mer effektiv som følge av Lean, i motsetning til DIFI som i sine analyser viser til at Lean har bidratt til effektivitet i NOS. Vi kan i likhet med Holmemo heller ikke i CK finne tydelige indikatorer på at CK som helhet har blitt mer effektive etter at Lean ble innført, til forskjell fra FE der vi i likhet med DIFI kan hevde at Lean kan ha bidratt til økt effektivitet.

Innføringen av Lean i CK ble gjennomført som et prosjekt med pilotering av de ulike enhetene. Mellomledere i CK ble i liten grad involvert i innføringen, og refererte til Lean som noe som foregikk ute på enhetene. Dette kan hevdes å være generaliserbart med Holmemo og Ingvaldsen (2015) sin BPD, i motsetning til FE som kan vise til praksis som samsvarer med steg beskrevet fra Womack & Jones (2003) samt faser i OU (Cummings & Worley, 2015). Det kan med dette antydes at CK som helhet foreløpig kan legges til i Bhasin og Brusher (2006) (referert i Holmemo, 2017) sin liste over de 90 % som mislykkes med å innføre Lean.

## **6.2 Praktiske implikasjoner**

Det vises i innledningen til forskning som hevder at hele 70 % av alle endringsforsøk mislykkes (Jacobsen, 2018). Våre funn indikerer at mangelfull tilnærming til endringsledelse i innføringen av Lean, er en av hovedårsakene til at CK som helhet tilsynelatende ikke lykkes. Det kan dermed antydes at endringsprosessen i CK som helhet ikke ble utført i henhold til teori om planlagt endring, og derav mislyktes. Kommuner som i fremtiden har planer om å innføre Lean, bør ta hensyn til verdien endringsledelse og gjennomføring av planlagt endring kan ha for en vellykket innføring.

## **6.3 Begrensninger**

I starten hadde vi som utgangspunkt at CK var en suksessfull Lean-kommune som vi ønsket å undersøke nærmere. Vi finner at CK er todelt, hvor FE er den enheten som tilsynelatende er en suksessfull Lean-enhet. Hadde vi visst dette på et tidligere tidspunkt, ville det kunne gitt oss en større innsikt i hvordan en suksessfull endringsprosess gjennomføres, da vi kunne gått i dybden på FE fremfor hele CK.

Da vi har valgt å presentere vår undersøkelse anonymt, vil det være umulig for andre å kunne foreta videre forskning med grunnlag i samme CK. Dette ses på som en begrensning. Vi velger allikevel i neste underkapittel å presentere videre forskning knyttet til våre funn i CK. Dette er med bakgrunn i at en av oss kunne forsket videre på tematikken, eller at CK selv kunne anvendt dette som tema for videre forskning.

## **6.4 Videre forskning**

Etter undersøkelsen finner vi at FE tilsynelatende lykkes, og at innføringen i CK var todelt, dette hadde vi ikke forventet i utgangspunktet. Sett i lys av at så få lykkes med å innføre Lean i NOS hadde det vært spennende å helt konkret gå inn i FE og undersøke deres tilnærming på et dypere nivå. Siden mellomleders forståelse og evne til å gjennomføre endringsledelse har vist seg å være en avgjørende faktor for å gjennomføre en suksessfull endringsprosess, kunne det vært interessant å undersøke på et dypere nivå hva som ligger i dette. Det hadde også vært interessant å se grundigere på i hvilken grad Hawthorn-effekten spilte inn på resultatene i FE.

Da CK fortsatt er relativt tidlig i endringsprosessen, hadde det vært interessant og gå inn igjen i CK om noen år og da se utviklingen, dette i lys av Netland (Dragland, 2014) som mener at Lean ikke har nådd sitt fulle potensiale før etter åtte år. Er dette tilfellet også her, eller har CK på dette tidspunkt gitt opp arbeidet med Lean slik Netland (Dragland, 2014) henviser til at de fleste gjør når prosessen drar ut?

Det hadde i tillegg vært interessant å undersøke betydningen av endringsledelse i en hvilken som helst endring. Er det mulig å gjennomføre en vellykket endringsprosess uten å drive med endringsledelse?

## Referanser

- Askheim, O. G., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aspøy, A. (2017). Kontinuerlig forbedring gir forbedring. *Stat & Styring*, 2017(02). Hentet fra [https://www.idunn.no/stat/2017/02/kontinuerlig\\_forbedring\\_gir\\_forbedring](https://www.idunn.no/stat/2017/02/kontinuerlig_forbedring_gir_forbedring)
- Bhatia, N., & Drew, J. (2006, 6 1). Applying lean production to the public sector. *McKinsey & Company*. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/applying-lean-production-to-the-public-sector>
- Chaffey, P. (2016, 11 14). *Jakt på kommunale tidstyver*. Hentet fra Lean: <https://paulchaffey.blogspot.com/search?q=Lean>
- Christensen, B. (2014). *Lean, En anderledes vej til store produktivitetsstigninger i den offentlige sektor*. København: Cepos.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change* (10. utg.). Stamford, USA: Cengage Learning.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Dragland, Å. (2014, 6 26). Størst effekt først etter noen år. *Gemini.no - Forskningsnytt fra NTNU og SINTEF*. Hentet fra <https://gemini.no/2014/06/storst-effekt-forst-etter-noen-ar/>
- Frigård, T. (2020, 07 03). Vinneren av Kommunebarometeret eksisterer ikke lenger. *Kommunal rapport*. Hentet fra <https://www.kommunal-rapport.no/nyheter/vinneren-av-kommunebarometeret-eksisterer-ikke-lenger/121782/>
- Hekneby, T., Benders, J., & Ingvaldsen, J. A. (2021). Not so Different Altogether: Putting Lean and Sociotechnical design into practice in a process industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14 (2), 219-230. Hentet fra <https://doi.org/10.3926/jiem.1537>
- Holmemo, M. D.-Q. (2017, 05). *Lean implementation in Norwegian public service sector*. (Doktorgradsavhandling). Norges Teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.
- Holmemo, M. D.-Q., & Ingvaldsen, J. A. (2015, 08 25). Bypassing the dinosaurs? - How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 2015. Hentet fra <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu->

- xmlui/bitstream/handle/11250/2465860/Holmemo\_Ingvaldsen\_2016\_Bypassing%2bthe%2bdinosaurs\_accepted%2bversion.docx?sequence=1&isAllowed=y
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommunal rapport. (2019, 07 02). *Kommunebarometeret 2019 - totaltabellen*. Hentet fra <https://www.kommunal-rapport.no/kommunebarometeret/kommunebarometeret-2019-totaltabellen/17794/>
- Kommunebarometeret. (2021, 04 09). *Kommunebarometeret*. Hentet fra Kommunal rapport: <https://kb.kommunal-rapport.no/landing>
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Meld.St.30. ((2019-2020)). *En innovativ offentlig sektor*. Norge: Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Modig, N., & Åhlström, P. (2019). *Dette er Lean* (1. utg.). Stocholm: Rehologica publishing.
- NIFU. (2017, 06 19). Hva kan nasjonale prøver gi informasjon om - og til hvem? Hentet fra <https://www.nifu.no/news/hva-kan-nasjonale-prover-gi-informasjon-om-og-til-hvem/>
- Pedersen, O. P. (2010, 08 11). Metoden bak kommunebarometeret. *Kommunal rapport*. Hentet fra <https://www.kommunal-rapport.no/oekonomi/metoden-bak-kommunebarometeret/56089/>
- Pedersen, O. P. (2010, 03 31). Rådmenn mest fornøyd med Kostra. *Kommunal rapport*. Hentet fra <https://www.kommunal-rapport.no/administrasjon/radmenn-mest-fornoyd-med-kostra/57273/>
- Pedersen, O. P. (2016, 08 23). Kommunebarometeret 2016 - totaltabellen. *Kommunal rapport*. Hentet fra <https://www.kommunal-rapport.no/kommunebarometeret/kommunebarometeret-2016-totaltabellen/29157/>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006, Januar). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review*.
- Regjeringen. (2016, 11 14). (K. o. moderniseringsdepartementet, Red.) Hentet fra Nå starter jakten på tidstyver i Kommune-Norge: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/na-starter-jakten-pa-tidstyver-i-kommune-norge/id2520316/>

- Risvik, S. (2017). *Lean i norske kommuner: en undersøkelse av utbredelsen av Lean i norske kommuner*. (Masteroppgave). Høgskolen i Sørøst-Norge. Hentet fra Open Archive. <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2460070>
- Rolfesen, M. (2014). *Lean blir Norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rydland, M. (2020, 06). Middle Managers Role During Strategic Change: One Size Does Not Fit All. *Doktorgradsavhandling*. Hentet fra [https://www.researchgate.net/publication/342023374\\_Middle\\_Managers'\\_Role\\_During\\_Strategic\\_Change\\_One\\_Size\\_Does\\_Not\\_Fit\\_All](https://www.researchgate.net/publication/342023374_Middle_Managers'_Role_During_Strategic_Change_One_Size_Does_Not_Fit_All)
- Røvik, K. (2007). *Trender og Translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. (2012, 8). Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra <https://www.magma.no/organisasjonsendring-somorganisasjonsgjoring>
- Statistisk sentralbyrå. (2021, 04 24). *KOSTRA nøkkeltall*. Hentet fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/kostra>
- Statistisk sentralbyrå. (2021, 04 09). *Statistisk sentralbyrå, statisticks Norway*. Hentet fra KOSTRA: <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/kostra>
- Sveinbjørnsson, S. (2013, 11 8). *Vil kverke tidstyvene*. Hentet fra [digi.no: https://www.digi.no/artikler/vil-kverke-tidstyvene/288559](https://www.digi.no/artikler/vil-kverke-tidstyvene/288559)
- Sørensen, R. J., & Thomsen, C. (2018). *En effektiv offentlig sektor* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Universitetet i Agder. (2018, November 15). Rutinar for behandling av personopplysningar i forskning og i studentoppgåver. Hentet fra <https://www.uia.no/forskning/om-forskningen/rutinar-for-behandling-av-personopplysningar-i-forskning-og-i-studentoppgaaaver>
- Universitetet i Agder. (2021, 05 14). *uia.no*. Hentet fra Retningslinjer for bruk av video til gjennomføring av intervjuer i studentoppgaver: <https://www.uia.no/forskning/om-forskningen/rutinar-for-behandling-av-personopplysningar-i-forskning-og-i-studentoppgaaaver/retningslinjer-for-bruk-av-video-til-gjennomfoering-av-intervjuer-i-studentoppgaver>
- Utdanningsdirektoratet. (2021, 04 09). Nasjonale prøver. Norge. Hentet fra <https://www.udir.no/eksamen-og-prover/prover/nasjonale-prover/>
- Utdanningsdirektoratet. (2021, 04 25). *Nasjonale prøver 5. trinn – resultater*. Hentet fra <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-grunnskole/nasjonale-prover-5.-trinn/>



- Wickström, G., & Bendix, T. (2000, August). The "Hawthorne effect" — what did the original Hawthorne studies actually show? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 26, No. 4, ss. 363-367.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (1. paperback. utg.). Simon and Schuster.
- Womack, J. T., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). *The Machine That Changed the World* (1. paperback. utg.). London: Simon & Schuster.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 – Intervjumal

1. Hva ble kommunisert som bakgrunnen for endringsprosessen med LEAN?
2. Kan du beskrive hvordan endringsprosessen med innføring av LEAN ble gjennomført i kommunen og hvem var sentrale i innføringen?
3. I hvilken grad ble mellomleder involvert og ansvarliggjort i innføringen av LEAN?
4. I hvilken grad er myndighet og ansvar knyttet til innføringen av LEAN lagt til mellomleder nivå og hvordan fungerer dette i praksis?
5. I hvilken grad mener du mellomleder er sentral og involvert i det daglige arbeidet med LEAN?
6. I hvilken grad mener du enhetsleder har kunnskap om og interesse for det daglige arbeide med LEAN?
7. I hvilken grad er du enig i at kommunen har lykket med å innføre LEAN?
8. Hva mener du kunne blitt gjort annerledes for å lykkes i enda større grad?

## Vedlegg 2 – Informasjonsskriv med samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

### **«Hvordan gjennomføres endringsprosessen i en suksessfull LEAN kommune»?**

**Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke involvering og gjennomføring av en endringsprosess med særlig fokus på mellomledernivået (enhetsleder). I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.**

#### Formål

Vi ønsker å undersøke endringsprosessen og involveringen av mellomledere i en kommune som synes å lykkes med LEAN. Vi er også interessert i å finne ut om opplevelsen av suksess er lik i alle deler av organisasjonen.

Dette forskningsprosjektet er en masteroppgave som markerer slutten på MBA - Executiv Master of Business Administration program ved Handelshøyskolen, Universitetet i Agder.

Problemstillingen er

*«Hvordan gjennomføres endringsprosessen i en suksessfull LEAN kommune.»*

Med følgende forskningsspørsmål:

- Mellomledere blir involvert og ansvarliggjort i innføringen av LEAN?
- Mellomledere er sentrale i det daglige arbeidet med LEAN?
- Organisasjonen er samstemt i at de har lyktes med å innføre LEAN?

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder der veileder Torbjørn Hekneby er ansvarlig for forskningsprosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

I en tid der covid-19 skaper stor uro globalt er det i fremtiden ressursknappheter som i stor grad vil skape utfordringer i offentlig sektor, herunder kommune.

I lys av disse ressursknapphetene må vi allerede nå finne smarte løsninger for å kunne drive gode offentlige tjenester også i fremtiden.

*«For å møte utfordringene må vi tenke nytt å være åpne for å løse oppgavene på nye måter» – Nikolai Astrup, kommunal og moderniseringsminister.*

Vi ønsker i den forbindelse å se på LEAN inn i offentlig sektor. Tidligere forskning på området har avdekket at det er vanskelig å lykkes med LEAN i offentlig sektor. Forskningen har belyst forskjellige utfordringer rundt implementering, da spesielt på mellomledernivå.

Vi har valgt å forske på deres kommune da den ofte refereres til som en kommune som ligger langt fremme med LEAN. Vi ønsker særlig å forske på mellomledernivået herunder enhetsledernivå i kommunen og utvelgelsen av kandidater er gjort deretter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i forskningsprosjektet vil innebære et intervju, med antatt varighet maks 30 min. På grunn av Covid-19 situasjonen og smittepresset i Norge pt. vil intervjuet foregå digitalt. Vi kommer tilbake til aktuelle tidspunkter for intervjuet.

Spørsmålene i undersøkelsen vil i hovedsak omhandle dine erfaringer og tanker rundt gjennomføring av endringsprosessen med LEAN i din kommune.

Informasjon som fremkommer i intervjuet vil bli behandlet konfidensielt og deltakerne blir anonymisert ved hjelp av koder.

Det vil bli tatt notater fra intervjuet. Dette for å kunne gå tilbake å analysere informasjon som har blitt gitt. Under intervjuet ber vi deg om å ikke nevne navn på hverken personer eller kommunen, dette for å sikre at vi beholder anonymiteten.

Alle informasjon og notater angående intervju vil bli slettet når forskningsprosjektet er ferdig.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold til din arbeidsgiver eller forhold til dine kollegaer

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Informasjonen vi samler inn vil kunne være tilgjengelig for:

Anna S Kvinlaug – Student

Torhild Kvinlaug – Student

Torbjørn Hekneby – Veileder (ikke full tilgang, men ved behov for veiledning i forskningen)

Vi ber deg om å hverken nevne navn på deg selv, kollegaer eller din kommune når intervjuet er i gang. Dette for å sikre at informasjonen blir holdt anonym. Intervjuene vil bli klassifisert i koder for å beholde anonymiteten, navneliste vil bli lagret adskilt fra øvrig data.

Alt arbeid vil foregå på PC med bruker – og passord avgrenset tilgang.

Informasjonen du oppgir skal som sagt anonymiseres slik at den ikke skal kunne spores tilbake til deg.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres, når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 30.06.2021. All informasjon og notater på PC og server vil bli slettet ved prosjektets slutt.

### **Dine rettigheter**

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,  
å få rettet personopplysninger om deg,  
å få slettet personopplysninger om deg, og  
å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen ved Universitet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder ved prosjektansvarlig Torbjørn Hekneby, mail [torbjorn.hekneby@uia.no](mailto:torbjorn.hekneby@uia.no) tlf 419 00 319

Student Anna S Kvinlaug, mail [ask@flekkefjordsparebank.no](mailto:ask@flekkefjordsparebank.no) tlf 476 41 055

Student Torhild Kvinlaug, mail [tli@kvinesdal.kommune.no](mailto:tli@kvinesdal.kommune.no) tlf 951 57 730

Vårt personvernombud: Ina Danielsen, mail [ina.danielsen@uia.no](mailto:ina.danielsen@uia.no) tlf 381 42 140

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Referanse NSD 576126

Med vennlig hilsen

*Torbjørn Hekneby*  
Veileder

*Anna S Kvinlaug*  
Student

*Torhild Kvinlaug*  
Student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan gjennomføres endringsprosessen i en suksessfull LEAN kommune» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju digitalt
- at Anna S Kvinlaug eller Torhild Kvinlaug kan gi opplysninger om meg til prosjektet
- at mine personopplysninger lagres til prosjektslutt 30.06.2021

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)