



UNIVERSITETET I AGDER

Leans 14 ledelsesprinsipper i opplevelsesnæringen

En casestudie av Dyreparken

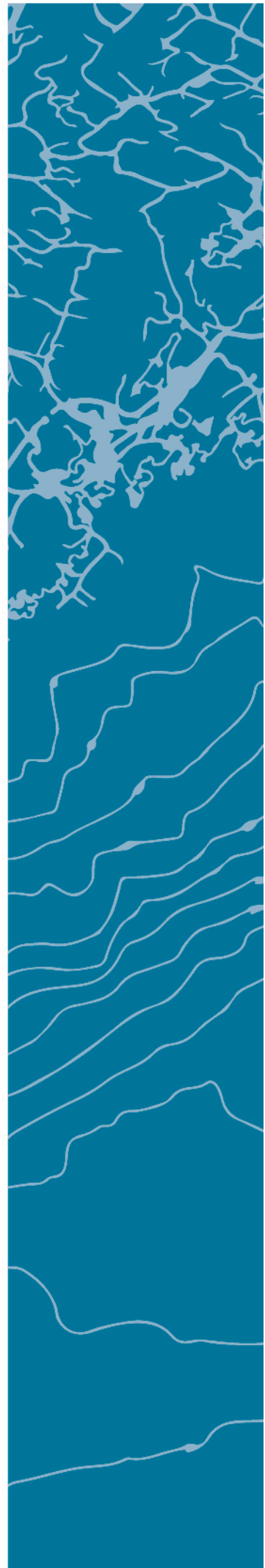
TRINE HUSEBØ OG MIE STEPHANSEN-SMITH

VEILEDER

Tor Helge Aas

Universitetet i Agder, 2017

Handelshøyskolen ved UiA



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon med spesialisering i økonomisk styring på Handelshøyskolen ved Universitet i Agder.

Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er utarbeidet våren 2017. Denne oppgaven markerer slutten på 5 år som studenter ved UiA.

Våre egne erfaringer med Lean gjorde at vi ønsket å tilegne oss mer kunnskap om temaet. I tillegg ønsket vi å se nærmere på overføringen av Lean til en mer utradisjonell næring. Vi valgte å fokusere på de 14 ledelsesprinsippene innen Lean fordi vi mente det kunne være interessant å se hvordan disse kunne implementeres i annen næring og hvordan det å lede påvirkes av implementeringen. Vi håper denne oppgaven vil være interessant lesning og at funnene vi har gjort kan være av nytte for andre organisasjoner i opplevelsesnæringen som ønsker å implementere Lean, i tillegg til Dyreparken.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til Sofie Ringen som har bidratt med forslag til tema for oppgaven og gitt all informasjon vi måtte behøve for å kunne gjennomføre denne studien. I tillegg ønsker vi å takke alle andre ansatte i Dyreparken som satt av tid til oss og mer enn gjerne delte tanker om sin arbeidshverdag og erfaringer med Lean. Uten deres innsats ville ikke denne oppgaven vært mulig.

Videre ønsker vi å takke vår veileder Tor Helge Aas for god og konstruktiv oppfølging underveis i arbeidet.

Kristiansand, 30. mai 2017

Trine Husebø og Mie Stephansen-Smith

Sammendrag

Formålet med oppgaven har vært å forklare overføringen av de 14 ledelsesprinsippene innen Lean til opplevelsesnæringen og samtidig se på hvilke effekter dette kan resultere i. Lean handler om å skape mest mulig kunde verdi med minst mulig ressurser. Dette gjøres blant annet ved å fokusere på flyt, oversiktlige prosesser og kontinuerlig forbedring (Wig, 2013). De 14 ledelsesprinsippene er Jeffrey K. Likers sammenfatning av Lean. Ledelsesprinsippene er delt inn i hovedkategoriene: *langsiktig filosofi, riktige prosesser skaper riktige resultater, utvikle ansatte og partnere og løse kontinuerlig grunnleggende problemer, slik at organisasjonens læring fremmes.*

Hensikten med oppgaven har vært å se hvordan overføringen av ledelsesprinsippene utarbeidet for vareproduksjon kan tilpasses til en ikke-vareproduserende organisasjon. Dette har vi forsøkt å gjøre gjennom intervju av ansatte med lederansvar og observasjon på de ulike arbeidsstedene. Vi har i oppgaven valgt å ha en casebedrift og dette er Kristiansand Dyrepark. Dette har gitt oss mulighet til å gå i dybden og få en god forståelse av organisasjonen. Fordi vi kun har sett på en casebedrift kan ikke funnene generaliseres. Funnene kan imidlertid ses på som en indikasjon på hvordan overføringen kan gjøres og hvilke effekter som kan være mulig å oppnå.

Studien viste at de 14 ledelsesprinsippene var mulig å overføre til opplevelsesnæringen. Hovedkategoriene *langsiktig filosofi, utvikle ansatte og partnere og løse kontinuerlig grunnleggende problemer* fremstår som enklest å overføre. Hovedkategorien *riktige prosesser skaper riktige resultater* fremstod som mer utfordrende å overføre på bakgrunn av de grunnleggende forskjellene mellom prosessene i vareproduksjon og opplevelsesnæringen. Det har blant annet blitt trukket frem utfordringer med å kontrollere prosessflyten og defineringen av kunde verdi. Allikevel tyder våre funn på at Kristiansand Dyrepark har lyktes med denne overføring. Effektene vi har funnet tendenser til inkluderer blant annet forbedret kommunikasjon, økt bevissthet på egen lederstil og økt fokus på forbedringsforslag fra medarbeiderne.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| Forord | I |
| Sammendrag | II |
| Liste over figurer | V |
| Liste over tabeller | V |
| Kapittel 1 - Innledning | 1 |
| Kapittel 2 - Teori | 4 |
| 2.1 Klassiske ledelsesteorier | 4 |
| 2.1.1 Generelt om ledelse | 4 |
| 2.1.2 Lederroller | 5 |
| 2.1.3 Transaksjonsledelse vs. transformasjonsledelse | 6 |
| 2.1.4 Tjenende ledelse..... | 8 |
| 2.2 De 14 ledelsesprinsippene – The Toyota Way | 10 |
| 2.2.1 Langsiktig filosofi | 11 |
| 2.2.2 Riktige prosesser skaper riktige resultater | 11 |
| 2.2.3 Utvikle ansatte og partnere | 15 |
| 2.2.4 Løs kontinuerlig grunnleggende problemer, slik at organisasjonens læring fremmes | 16 |
| 2.2.5 Operasjonelle verktøy..... | 17 |
| 2.2.6 Utfordringer med Lean | 19 |
| 2.3 Opplevelsesnæringen | 20 |
| 2.4 Oppsummering | 22 |
| Kapittel 3 - Metode | 24 |
| 3.1 Forskningsdesign | 24 |
| 3.1.1 Casestudie | 25 |
| 3.2 Utvalg | 25 |
| 3.2.1 Om Dyreparken | 25 |
| 3.2.2 Intervjupersonene | 27 |
| 3.3 Innsamling av data | 28 |
| 3.2.1 Dokumentanalyse | 28 |
| 3.2.2 Observasjon | 29 |
| 3.2.3 Intervju | 30 |

| | |
|--|-----------|
| 3.6 Etske refleksjoner | 31 |
| Kapittel 4 - Resultat | 33 |
| 4.1 Implementeringen av Lean | 33 |
| 4.2 Funn | 33 |
| 4.2.1 Langsiktig filosofi | 34 |
| 4.2.2 Riktige prosesser skaper riktige resultater | 34 |
| 4.2.3 Utvikle ansatte og partnere | 38 |
| 4.2.4 Løs kontinuerlig grunnleggende problemer, slik at organisasjonens læring fremmes | 42 |
| 4.2.5 Effekter | 45 |
| Kapittel 5 - Diskusjon | 49 |
| 5.1 De 14 ledelsesprinsippene | 49 |
| 5.1.1 Langsiktig perspektiv | 50 |
| 5.1.2 Riktige prosesser skaper riktige resultater | 50 |
| 5.1.3 Utvikle ansatte og partnere | 52 |
| 5.1.4 Løs kontinuerlig grunnleggende problemer, slik at organisasjonens læring fremmes | 53 |
| 5.1.5 Oppsummering | 54 |
| 5.2 Effekter | 54 |
| 5.3 Praktiske implikasjoner | 57 |
| Kapittel 6 - Konklusjon og avslutning | 59 |
| 6.1 Konklusjon | 59 |
| 6.2 Styrke og svakheter | 60 |
| 6.3 Videre forskning | 61 |
| Kildehenvisning | 63 |
| Vedlegg | 65 |
| Vedlegg 1 – Intervjuguide | 65 |
| Vedlegg 2 – Refleksjonsnotat av Trine Husebø | 67 |
| Vedlegg 3 – Refleksjonsnotat av Mie Stephansen-Smith | 70 |

Liste over figurer

| | |
|---|----|
| Figur 1: Lederens ulike roller, Henry Mintzberg (2009, s. 142)..... | 5 |
| Figur 2: The three M's, Liker (2004, s. 115) | 13 |
| Figur 3: Forskningsmodell med antatte effekter | 23 |
| Figur 4: Kanban-kort for pauseavvikling..... | 38 |
| Figur 5: Ny forskningsmodell..... | 54 |

Liste over tabeller

| | |
|---|----|
| Tabell 1: De 14 ledelsesprinsippene (Modig & Åhlström, 2014, s. 81) | 11 |
| Tabell 2: Egenskaper ved varer, tjenester og opplevelser (Pine og Gilmore, 1998, side 9) (egen oversettelse) | 21 |
| Tabell 3: Oversikt over intervjupersoner og avdeling | 28 |
| Tabell 4: Hovedkategorier og funn..... | 54 |

Kapittel 1 - Innledning

Etterspørselen etter opplevelser øker stadig (Statistisk Sentralbyrå, 2017). Dette gjelder både organisasjoner som selger opplevelser som sitt primærprodukt og tjenester eller varer som er innbakt i en opplevelse. I tillegg ser man at tilbudet av opplevelser i markedet vokser både internasjonalt og i Norge (Handels- Og Servicenæringens, 2008). For å holde tritt med konkurrentene må organisasjoner stadig tilpasse seg nye omgivelser og effektivisere driften. Mange organisasjoner gjennomgår store endringsprosesser. I endrings- og forbedringsarbeidet har Lean blitt en populær tilnærming de siste årene.

Lean stammer fra den japanske industrien og Toyota Motor Corporation. John Krafcik var den første til å benytte seg av ordet Lean i artikkelen *Triumph of the Lean Production System*. Senere kom boken *The Machine That Changed the World*, som ble en internasjonal bestselger. Forfatterne James P. Womack, Daniel T. Jones og Daniel Ross viste hvordan Toyota greide å oppnå produktivitets- og kvalitetsmål som var på et annet nivå enn konkurrentene (Modig & Åhlström, 2014). Kort fortalt handler Lean om å skape mest mulig kunde verdi med minst mulig ressurser. Man skal identifisere tidstyver og sløsing og endre arbeidsrutinene for å eliminere disse. På 1980- og 1990-tallet ble Lean mye brukt innenfor bilindustrien. Siden den gang har Lean inspirert og blitt tilpasset andre sektorer. Lean kommer opprinnelig fra vareproduksjon, men har fått mer og mer oppmerksomhet også innenfor annen næring (Wig, 2013). Liker presenterer sin tolkning av Toyotas filosofi gjennom de 14 ledelsesprinsippene i boken *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer (2004)*. Hovedtemaene som dekkes er *langsiktig filosofi, riktige prosesser skaper riktige resultater, utvikle ansatte og partnere og løse kontinuerlig grunnleggende problemer slik at organisasjonens læring fremmes*.

Flere forfattere trekker frem at for å oppnå varige resultater med Lean er man avhengig av å implementere mer enn bare verktøyene. Det er avgjørende at man også endrer kulturen i organisasjonen og hvordan man leder. Innenfor dette området er David Mann en foregangsmann. I følge Mann (2009) representerer 20 prosent av implementeringen av Lean selve verktøyene. De resterende 80 prosentene består av å endre ledernes metoder, atferd og tankesett. Mann (2009) omtaler dette som "the missing link". I en organisasjon er ledelse den

viktigste kilden til endring. Det er ledelsen som går foran for å skape en organisasjonskultur. Kulturen i en organisasjon kan forklares som ”the way we do things”. Man kan på mange måter si at organisasjonskulturen reflekterer ledernes prioriteringer og atferd. Dette betyr at dersom man skal oppnå en suksessfull implementering av Lean, står både endring av kultur og endring av hvordan man leder sentralt (Mann, 2009). Dette gjør oppgavens problemstilling spesielt interessant.

Forskningen på Lean har hovedsakelig konsentrert seg rundt implementeringen av Lean i vareproduserende organisasjoner, men også i organisasjoner som selger tjenester. Opplevelsesnæringen finnes det lite eller ingen forskning på. Prosessene og arbeidsoppgavene i opplevelsesnæringen avviker på mange områder fra en tradisjonell vareproduserende organisasjon, som Lean har sitt opphav i. I den senere tid har det også vært argumentert for at Lean-filosofien kan overføres til tjenestenæringen. Dette har blitt støttet av flere forfattere, men alle har presisert at Lean må tilpasses for at implementeringen skal være mulig (Bowen & Youngdahl, 1998). Fordi det finnes lite forskning på implementeringen av Lean i opplevelsesnæringen vil det dermed være interessant å se nærmere på denne tilnærmingen ettersom produksjonen av opplevelser og varer i stor grad skiller seg fra hverandre. Til forskjell fra varer, produseres og forbrukes opplevelser i samme prosess, til samme tid og på samme sted. I tillegg er gjesten ofte en mer eller mindre aktiv medprodusent (Samuelsen, Søfting, Ekelund & Løvland, 2010). Overføringen av de 14 ledelsesprinsippene kan derfor være utfordrende. Målet med studien er å bidra til å fylle disse kunnskapshullene som foreligger.

Når vi skulle komme frem til problemstilling til denne masteravhandlingen ble vi fort enig om at Lean var noe vi ønsket å tilegne oss mer kunnskap om. Vi tenkte at det kunne være interessant å se på Lean i en mer utradisjonell setting som opplevelsesnæringen. Vi kom tidlig i dialog med Dyreparken, da vi på forhånd visste at de hadde implementert Lean. Etter en samtale med Dyreparken ble de 14 ledelsesprinsippene forslått som et mulig tema. Dyreparken var interessert i å se hvordan disse prinsippene ble benyttet i deres organisasjon. Forskningsspørsmålene er derfor utarbeidet i tett samarbeid med Dyreparken og resultatet av denne studien vil være relevant for dem.

Vi ønsker med denne oppgaven å bidra til en bedre forståelse av hvordan de 14 ledelsesprinsippene kan implementeres i opplevelsesnæringen og hvilke effekter dette kan ha

på ledelse. Vi ønsker altså å konsentrere forskningen rundt ledelsessiden av Lean. Dette gir oss følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan kan de 14 ledelsesprinsippene implementeres i opplevelsesnæringen?*
- 2. Hvilke effekter kan implementeringen av de 14 ledelsesprinsippene ha på ledelse innen opplevelsesnæringen?*

Forskingsspørsmålene besvares ved bruk av kvalitativ metode. Vi bruker dokumentanalyse for å analysere Dyreparkens egen utviklede dokumenter om Lean, verdikjeden og lignende. I tillegg bruker vi observasjon for å se hvordan ledelsesprinsippene fungerer i praksis. Den største mengden av data samles inn ved hjelp av dybdeintervju av ansatte med lederansvar.

Til nå har vi redegjort for oppgavens bakgrunn, forskningsspørsmål og relevans. I kapittel 2 vil vi redegjøre for det teoretiske grunnlaget for studien. Vi vil dekke temaene klassiske ledelsesteorier, de 14 ledelsesprinsippene og opplevelsesnæringen. Kapittel 3 handler om metoden som er brukt i studien. Dette innebærer valg av metode, datainnsamling og analyse. I kapittel 4 vil vi presentere funnene vi har gjort i datainnsamlingen opp mot de 14 ledelsesprinsippene og effektene i forskningsmodellen. I kapittel 5 vil vi se funnen som er gjort i kapittel 4 opp mot teorien som er presentert i kapittel 2. Kapittel 6 vil inneholde en konklusjon i forhold til forskningsspørsmålene, styrker og svakheter ved studien og forslag til videre forskning.

Kapittel 2 - Teori

I dette kapittelet vil vi presentere det teoretiske grunnlaget for forskningsspørsmålene. Denne studien benytter teori om klassiske ledelse, de 14 ledelsesprinsippene innen Lean og opplevelsesnæringen. En av årsakene til at disse teoriene blir belyst er at de gir mulighet for å tolke, belyse og forstå hvordan de 14 ledelsesprinsippene kan implementeres og hvilke effekter implementeringen kan ha på ledelse innen opplevelsesnæringen. Innenfor klassiske ledelsesteorier har vi valgt å innledningsvis si noe generelt om ledelse og lederroller for å drøfte begrepet ledelse. Flere forskere trekker frem likhetstrekk mellom Lean-ledelse og moderne ledelsesteorier som transformasjonsledelse og tjenende ledelse (Assen, 2016; Poksinska, Swartling & Drotz, 2013). Disse ledelsesteoriene vil derfor gjennomgås nærmere. Deretter vil de 14 ledelsesprinsippene bli presentert for å kunne belyse hvorvidt de kan benyttes i opplevelsesnæringen. Til slutt vil opplevelsesnæringen presenteres, som vil hjelpe å belyse de grunnleggende forskjellene som foreligger mellom vareproduksjon og opplevelsesnæringen.

2.1 Klassiske ledelsesteorier

2.1.1 Generelt om ledelse

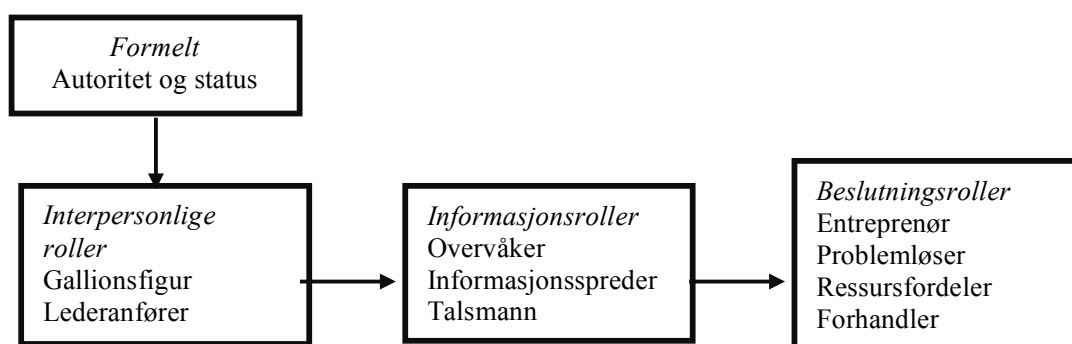
Det finnes nesten like mange definisjoner av ledelse som det finnes personer som har forsøkt å definere uttrykket. Definisjonene på ledelse varierer i hva de inkluderer og det finnes ikke en entydig definisjon (Bass, 2009b). En vanlig definisjon er ”*Ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre*”. Denne definisjonen blir kritisert for å kun fokusere på resultatet av ledelse og ikke hva ledelse faktisk er (Arnulf, 2012). Bass og Bass (2008, s. 25) foreslår en bredere definisjon:

Leadership is an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and of the perceptions and expectations of the members. Leaders are agents of change, whose acts affect other people more than other people's acts affect them. Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group. Leadership can be conceived as directing the attention of other members to goals and the paths to achieve them.

I begrepet ledelse inkluderes både lederskap og styring. Dette er konkrete og utfyllende begreper som begge er nødvendig for å oppnå suksess. Styring handler om å sette mål, utarbeide rutiner og prosedyrer, mens lederskap handler om å takle hindringer i omgivelsene. I en verden som er stadig mer konkurransepreget er fokuset i stor grad på lederskap fordi repetisjon av tidligere rutiner ikke nødvendigvis er oppskriften på suksess (Kotter, 2009). Empirisk forskning på ledelse har inkludert lederegenskaper, lederatferdsteorier og samspillsteori. Forskningen på lederegenskaper har dreid seg om personlighetstrekk, intelligens og lignende. Lederatferden handler om lederstil hvor atferd har blitt vektlagt fremfor lederens egenskaper. Samspillsteorier har handlet om samspillet mellom person og situasjon. Interessen for å kartlegge hvilke faktorer som fører til effektiv ledelse har vært stor (Sagberg, 2016). Tidlig forskning hadde en tendens til å forklare ledelse med utgangspunkt i person eller miljø. Senere forskning har i større grad lagt vekt på ledelse som et resultat av sosiale samhandlingsprosesser (Chandler, 1962 sitert i Bass, 2009b). I senere tid har det vokst frem en del nyere ledelsesteori med et endret fokus. Det kan diskuteres om transformasjonsledelse og andre nyere ledelsesteorier passer inn under kategoriene ovenfor, eller om dette er helt nye måter å tenke ledelse på (Bass, 2009b).

2.1.2 Lederroller

Ledelse kan i tillegg forklares ut ifra hvilken rolle lederen besitter. Mintzberg (2009) utarbeidet en oversikt over ti ulike roller en leder kan ha uavhengig av egenskapene i organisasjonen. Formell autoritet er utgangspunktet for tre interpersonelle roller, som igjen er utgangspunktet for tre informasjonsorienterte roller. De interpersonelle og informasjonsorienterte rollene gjør lederen i stand til å spille de fire beslutningsrollene (se figur 1). De forskjellige rollene er ikke avskilt fra hverandre, men må integreres som en helhet. En leder vil hele tiden bytte rolle ved gjennomføring av ulike oppgaver, i ulike situasjoner og i en endringssituasjon.



Figur 1: Lederens ulike roller, Henry Mintzberg (2009, s. 142)

Med utgangspunkt i formell autoritet er det tre lederroller som omhandler de grunnleggende relasjonene mellom mennesker. *Gallionsfigur* innebærer blant annet at lederen er et symbol på den formelle autoriteten man har. Dette handler om å utføre noen høytidelige plikter. Videre er *lederanfører* ansvarlige for arbeidet til de som er underordnet. Dette kan inkludere både direkte lederskap og indirekte lederskap gjennom blant annet å motivere og inspirere. Lederens rolle går ut på å gi retningslinjer for at medarbeiderne skal jobbe mot organisasjonens mål. Den siste rollen, som omtales som *kontaktskaper*, handler om at lederen oppretter kontakter utenfor organisasjonen. Denne rollen knytter altså organisasjonen sammen med omgivelsene (Mintzberg, 2009).

Informasjonshåndtering er en viktig del av lederjobben fordi lederen er den som potensielt har mest tilgang på informasjon. Lederen skanner omgivelsene for informasjon for å fange opp endringer som kan være nyttig for organisasjonen. Dette inngår i rollen *overvåker* og kan gjelde både muligheter og trusler. Som *informasjonsspreder* formidler lederen informasjon utenfra inn i organisasjonen og fordeler denne informasjonen til organisasjonens medlemmer. I tillegg har lederen en jobb som *talsmann*. Dette handler om å at lederen på vegne av organisasjonen formidler informasjonen fra organisasjonen og ut i omgivelsene (Mintzberg, 2009).

Lederens tilgang på informasjon gjør at de får en naturlig hovedrolle i organisasjonens beslutningssystem. Som *entreprenør* forsøker lederen å forbedre enheten, utnytte nye muligheter og løse ikke-presserende problemer. Lederen tar initiativ til forandringer for å forbedre organisasjonens situasjon. Rollen som *problemløser* handler om å være en kriseløser ved å håndtere endringer som er utenfor lederens egen kontroll. *Ressursfordeler* handler om at lederen er ansvarlig for å bestemme hvem som har tilgang til hvilke ressurser. Den siste rollen er *forhandleren*. Forhandlinger er en integrert del av en leders arbeid. I større, ikke-rutinepregede forhandlinger er det er kun lederen som kan bevilge ressurser, og tilføre den informasjonen som forhandlingene krever (Mintzberg, 2009).

2.1.3 Transaksjonsledelse vs. transformasjonsledelse

Frem til slutten av 70-tallet var ledelsesteori og empirisk forskning konsentrert rundt transaksjonsledelse. Deretter skjedde det en paradigmeendring i ledelsesforskningen hvor blant annet transformasjonsledelse vokste frem på grunnlag av karismatisk ledelse (Li, 2013).

Transaksjonsledelse er en klassisk form for ledelse hvor transaksjonen mellom leder og underordnede vektlegges. Denne formen har tradisjonelt sett vært mye brukt innenfor vareproduksjon, mens transformasjonsledelse har vært vanlig innenfor tjenestenæringen (Shek, Chung & Leung, 2015). Transformasjonsledelse har de siste 30 årene vært den mest omtalte ledelsesformen. Burns introduserte transformasjonsledelse i 1978, senere ble teorien videreutviklet og operasjonalisert av Bass i 1985. Burns åpnet for å se transformasjonsledelse som kontrast til transaksjonsledelse (Li, 2013). Etter dette kom Bass og Bass (2008) til at det var en positiv korrelasjon mellom disse ledelsesteoriene.

Transaksjonsledelse oppstår når lederen belønner de underordnede avhengig av hvor gode prestasjonene deres er (Li, 2013). Transaksjonsledelse kjennetegnes på mange måter av en ”ovenfra og ned”-ledelse, hvor lederen kontrollerer og overvåker de ansatte. Fokuset er ikke på de ansattes individuelle behov eller personlige utvikling. Transaksjonsledelse kan i mange tilfeller føre til middelmådighet, spesielt dersom lederen baserer seg på passiv ledelse og bare griper inn i situasjoner hvor prosedyrer og rutiner ikke blir fulgt (Bass, 2009a).

Transaksjonsledelse bygger på grunnleggende styringsatferd og transformasjonsledelse er på mange måter en videreutvikling av dette grunnlaget (Arnulf, 2012). For at organisasjonen skal overleve benytter effektive ledere ofte en kombinasjon av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Ledere og underordnede må sammen bidra til høy verdiskapning i den daglige driften, samtidig som det må jobbes mot at organisasjonen er konkurransedyktig på lang sikt (Bass, 1985 sitert i Li, 2013, s. 19).

Transformasjonsledelse er en mer verdibasert ledelsesform som har fokus på at lederen skal være en karismatisk rollemodell som inspirerer, utvikler og motiverer medarbeiderne til å samarbeide mot felles visjon og mål. Innen transformasjonsledelse er det fokus på at en medarbeider ikke utfører en oppgave kun fordi lederen har instruert den videre, men fordi medarbeideren har en egeninteresse og en indre motivasjon til å gjennomføre oppgaven (Li, 2013). Det å utvikle en felles visjon er et av de viktigste elementene i transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse handler om å fremme motivasjon for fellesskapets interesse. Det handler om å motivere medarbeidere til å identifisere seg med organisasjonens visjon og verdier. Transformasjonsledere motiverer de underordnede til å virkeliggjøre visjonen gjennom å peke på betydningen den har for både organisasjonen, personlig utvikling og vekst. De underordnede vil som følge av dette ofte identifisere seg med lederen og dermed vise tillit ved å bidra til gjennomføring av visjonen. Transformasjonsledere konsentrerer seg

om enkeltpersonene og legger vekt på indre motivasjon og positiv selvutvikling.

Enkeltpersoner søker ikke bare inspirerende ledere som kan lede dem til suksess, men er også opptatt av å oppleve at de er viktige bidragsytere (Li, 2013).

Transformasjonsledelse kan forklares gjennom fire faktorer: *identifisert innflytelse*, *inspirerende motivasjon*, *intellektuell stimulering* og *individuell støtte*. De to første faktorene har mye til felles med karismatisk ledelse. *Idealisert innflytelse* og *inspirerende motivasjon* gir de underordnede en opplevelse av at deres deltakelse og engasjement har stor betydning. *Intellektuell stimulering* handler om at lederen oppfordrer til kreativitet og nytenkning i arbeidet med å løse problemer, samt oppfordrer til at underordnede kommer med forbedringer til effektiviteten i organisasjonen. Intellektuell stimulering fører dermed ofte til at de underordnede får en opplevelse av at de har en meningsfull rolle i organisasjonen, som igjen fører til et sterkere engasjement. *Individuell støtte* handler om at lederen bidrar til et støttende klima hvor de lytter til de underordnedes individuelle behov, samt veileder dem til å nå sitt fulle potensiale (Li, 2013).

2.1.4 Tjenende ledelse

Tjenende ledelse, servant leadership på engelsk, ble først presentert av Robert Greenleaf i et essay utgitt i 1970 med tittelen *The Servant as Leader*. Tjenende ledelse har i ettertid skapt stor interesse for ledere og andre som er opptatt av spørsmål om ledelse, administrasjon, service og personlig vekst (Spears, 2004). Man kan på mange måter si at begrepet tjenende ledelse er selvmotsigende, enten er man en leder eller så er man en tjener, altså en som tar imot ordre. Å sette disse konseptene sammen kan dermed virke ulogisk ved første øyekast. Ifølge Greenleaf handler tjenende ledelse om at det å lede samt det å tjene er i harmoni med hverandre. En tjenende leder er en som har et sterkt ønske om å tjene så vel som en sterk evne til å lede. Det viktige er likevel at en tjenende leder er i stand til å kombinere disse konseptene slik at de forsterker hverandre på en positiv måte. Lederen har ansvar for organisasjonens suksess, men også et moralsk ansvar overfor sine ansatte. En tjenende leder er en leder som har respekt for mangfoldet og bringer mennesker med ulike synspunkter sammen og deretter styrer den resulterende spenningen til å bli dynamisk produktiv (Trompenaars & Voerman, 2009). Et av hovedelementene innen ledelse er hvordan lederne påvirker de ansatte. Det handler om at man som leder må sette menneskene i organisasjonen først. Dette gjør man ved å lytte til de ansatte og skape tillit slik at man får en åpen

kommunikasjonskanal. Til forskjell fra annen ledelsesteori fokuserer tjenende ledelse eksplisitt på behovene til de ansatte (Patterson, 2003 sitert i Van Dierendonck, 2011, s. 1229)

Tjenende ledelse ble introdusert i en periode hvor ledelsesteorier var kjent for å være hierarkiske. Tjenende ledelse var dermed en revolusjonerende tanke, som skulle vise seg å være et inspirerende konsept for mange. I tjenende ledelse ble de ansatte verdsatt for sine talenter, som igjen viste resultater i høyt motiverte medarbeidere, bedre produksjonsberegninger, mindre sykefravær samt høyere fortjeneste. Når de ansatte fikk mulighet til å bruke og utvikle sine talenter fikk arbeidet også en større mening enn bare det å tjene penger (Trompenaars & Voerman, 2009).

Spears (2004) utviklet etter mange års nøye studie av det originale arbeidet til Greenleaf, ti karakteristika for hva som kjennetegner tjenende ledelse: (1) Evnen til å lytte til andre, (2) empati, (3) healing, (4) bevissthet, (5) overtalelse gjennom konsensus, (6) konseptualisering, ved å se forbi dagens situasjon og inn i den potensielle fremtiden, (7) evnen til å forutse, dette gjennom å forstå fortiden, realiteten av nåtiden og dermed kunne ta beslutninger i fremtiden, (8) stewardship, evnen til å tjene andres behov først, (9) fokus på å videreutvikle mennesker og (10) bygge fellesskap. Spears var en av de første og kanskje den mest innflyttingsrike personen som videreførte Greenleafs ideer (Van Dierendonck, 2011).

Stone, Russell og Patterson (2004) trekker frem at den primære forskjellen mellom transformasjonsledelse og tjenende ledelse er lederens fokus. Innen transformasjonsledelse er lederens fokus rettet mot organisasjonen og lederen motiverer de ansatte til å jobbe mot organisasjonens visjon og mål. Tjenende ledere har først og fremst fokus på de ansatte gjennom å tjene dem (Stone et al., 2004). Lederen stoler på at de ansatte foretar handlinger som er i beste interesse for organisasjonen, til tross for at hovedfokuset til lederen ikke ligger på de organisatoriske målene (Lubin, 2001 sitert i Stone et al., 2004, s. 355).

Graham (1991) trekker frem at innen transformasjonsledelse er lederens primære lojalitet knyttet til organisasjonen. Tjenende ledelse legger på en annen siden vekt på at det er for de ansattes beste at de vokser og utvikler seg, fremfor at det er for organisasjonens beste. Transformasjonsledelse og tjenende ledelse er forskjellige konsepter og man kan ikke si at det ene er bedre enn det andre (Stone et al., 2004). Tjenende ledelse kan på mange måter sees på som en utvidelse av transformasjonsledelse på to betydelige områder. For det første

tilføres komponenten sosialt ansvar gjennom at fokuset ligger på å tjene fremfor å lede. For det andre gir tjenende lederskap svar på spørsmålet om hvorfor ansatte skal vokse til tross for at de ikke vil (Graham, 1991). Innen tjenende ledelse er tanken at de ansatte ikke blir inspirert gjennom karisma, slik som i transformasjonsledelse, men gjennom å skape en lærende organisasjon der hvert individ verdsettes og gjennom dette får en følelse av at de bidrar til økt verdi for organisasjonen (Van Dierendonck, 2011). Både transformasjonsledelse og tjenende ledelse er menneskeorienterte og har en del tilsvarende karakteristika. Både transformasjonsledelse og tjenende ledelse understreker viktigheten av individuell vurdering og verdsettelse av de ansatte. Forskjellen mellom transformasjonsledelse og tjenende ledelse i praksis, kan være et resultat av både den organisatoriske konteksten som lederen opererer i og de personlige verdiene lederen har (Stone et al., 2004).

2.2 De 14 ledelsesprinsippene – The Toyota Way

I 2001 ble dokumentet *The Toyota Way*, som inneholdt grunnverdiene til Toyota, publisert internt i organisasjonen. Dokumentet ble oversatt til flere språk og hensikten var å skape konsensus innen den multinasjonale organisasjonen. Utgivelsen blir fortsatt brukt som en intern manual for Toyotas filosofi og har aldri vært offentlig tilgjengelig. I 2004 publiserte Jeffrey K. Liker en sammenfatning av hans egen tolkning av Toyotas filosofi basert på mange års studier av Toyota i USA. I boken presenterer han sin versjon av *The Toyota Way* i form av 14 ledelsesprinsipper. Boken har vært et bidrag til implementering av Lean i både vareproduserende- og tjenesteytende organisasjoner (Modig & Åhlström, 2014). De 14 ledelsesprinsippene er organisert i fire hovedkategorier og nedenfor vil det bli gitt en presentasjon av dem. Mange av prinsippene som presenteres har likhetstrekk med teorien vi allerede har omtalt og vi vil i denne delen trekke frem noen av disse likhetene.

| | |
|---|---|
| Langsiktig filosofi | |
| 1. | Baser lederavgjørelsene på langsiktig filosofi, også på tross av kortsiktige finansielle tap. |
| Riktige prosesser skaper riktige resultater | |
| 2. | Skap en kontinuerlig prosessflyt som sørger for at problemer kommer til overflaten. |
| 3. | Bruk ”pull-systemet” for å unngå overproduksjon. |
| 4. | Jevn ut arbeidsmengden. |
| 5. | Stopp prosessen om nødvendig for å fikse problemer, slik at kvaliteten blir riktig første gang. |
| 6. | Standardiser oppgaver, slik at de kan forbedres kontinuerlig, og slik de ansatte får en enklere jobb. |
| 7. | Bruk visuell kontroll, slik at det ikke forekommer skjulte problemer. |
| 8. | Bruk bare pålitelig, gjennomtestet teknologi som støtter de ansatte og prosessene. |
| Utvikle ansatte og partnere | |
| 9. | Utvikle ledere som virkelig forstår jobben, lever ut filosofien og lærer den til andre. |
| 10. | Utvikle eksepsjonelle mennesker og team som følger selskapets filosofi. |
| 11. | Respekter partnerne og leverandørene ved å utfordre dem og hjelpe dem med å forbedre seg. |
| Løs kontinuerlig grunnleggende problemer, slik at organisasjonens læring fremmes | |
| 12. | Gå å se med egne øyne for å forstå situasjonen skikkelig. |
| 13. | Ta beslutninger sakte via konsensus, og implementer avgjørelsene raskt. |
| 14. | Bli en lærende organisasjon gjennom ustoppelig refleksjon og kontinuerlig forbedringer. |

Tabell 1: De 14 ledelsesprinsippene (Modig & Åhlström, 2014, s. 81)

2.2.1 Langsiktig filosofi

Den første hovedkategorien, som inneholder prinsipp en, handler om å basere lederavgjørelsene på *langsiktig filosofi*, også på tross av kortsiktige finansielle tap. Langsiktig filosofi er fundamentet for de andre prinsippene. Det handler om å jobbe, vokse og justere hele organisasjonen mot et felles formål som er større enn å tjene penger. Man vektlegger et langsiktig perspektiv hvor forbedringsarbeid er godt forankret på alle nivåer i organisasjonen (Liker, 2004). Dette fokuset ser man også innen tjenende ledelse hvor Spears (2004) snakker om evnen til å se forbi dagens situasjon og inn i den potensielle fremtiden.

2.2.2 Riktige prosesser skaper riktige resultater

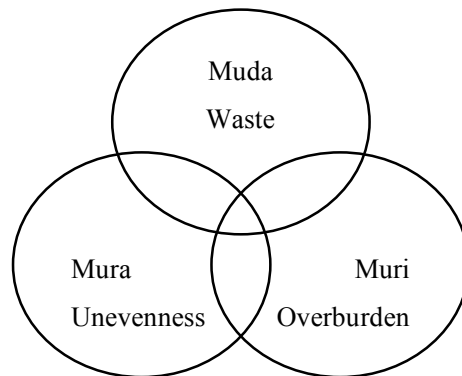
I neste hovedkategori finner vi prinsipp to som handler om å skape en kontinuerlig prosessflyt som skal sørge for at problemer kommer til overflaten. Flyteffektivitet er et viktig

begrep innen Lean-filosofien og vil være med på å skape en kontinuerlig prosessflyt. Flyteeffektivitet skiller seg fra ressurseffektivitet, som er den tradisjonelle formen for effektivitet, ved at fokuset flyttes fra ressursene og over på enheten som flyter gjennom organisasjonen (Modig & Åhlström, 2014). Enheten som flyter gjennom organisasjonen betegnes som flytenhet og kan være mennesker, informasjon eller materiale (Wig, 2013). Hovedforskjellen er at ved ressurseffektivitet er fokuset på at ressursen mottar merverdi, mens ved flyteeffektivitet er fokuset på at flytenheten mottar merverdi (Modig & Åhlström, 2014). Ved kontinuerlig prosessflyt streber man etter å gjennomføre prosessene uten stopp. Verken materialer, mennesker eller informasjon skal stoppe opp for å vente på neste steg i prosessen. Det er viktig at man linker prosessene og arbeiderne sammen slik at problemer kan identifiseres så fort som mulig. En organisasjonskultur med tydelig flyt er nøkkelen til kontinuerlig forbedring av både prosesser og arbeidere (Liker, 2004). Verdistrømkartlegging, som beskrives nærmere i kapittel 2.2.5, er et verktøy som benyttes for å identifisere den eksisterende flyten i en prosess. Verdistrømkart hjelper både ledelsen og arbeiderne til å få et overblikk over hvor verdi skapes og hvor årsaken til eventuell sløsing ligger (Modig & Åhlström, 2014). Ved å identifisere den eksisterende flyten i prosessen kan man enklere skape en kontinuerlig prosessflyt som sørger for at problemer kommer til overflaten. Innen transformasjonsledelse er man også opptatt av å forbedre effektiviteten og løse problemer som oppstår. Intellektuell stimulering, som er en av faktorene som forklarer transformasjonsledelse, handler om at lederne oppfordrer til kreativitet og nytenkning i arbeidet med å løse problemer og oppfordre de ansatte til å komme med forbedringer til effektiviteten i organisasjonen (Li, 2013).

Prinsipp tre handler om å bruke ”pull-systemet” for å unngå overproduksjon. ”Pull-systemet” er en metode hvor aktiviteter senere i produksjonslinjen signaliserer sine behov til aktiviteter tidligere i produksjonslinjen (Wig, 2013). Gjennom ”pull-systemet” forsøker man å eliminere overproduksjon gjennom å vite hva kunden vil ha, når kunden vil ha det og hvilken mengde kunden etterspør. Forutsetningen for dette systemet er visuell styring som handler om å danne et oversiktlig bilde av hele flytprosessen (Modig & Åhlström, 2014).

Prinsipp fire handler om å jevne ut arbeidsmengden. Dette gjøres ved å eliminere sløsing og overbelastning av arbeidere og utstyr, samt eliminere ujevnheter i produksjonsplanen (Liker, 2004). Fokusområdet her er å studere og forstå verdistrømmen bak produktet og eliminere

alle aktiviteter som ikke skaper kunde verdi. Muda, Muri og Mura er viktige begrep som brukes innen Lean. Det er viktig at disse begrepene sees i sammenheng.



Figur 2: The three M's, Liker (2004, s. 115)

Muda består av alle aktiviteter som ikke skaper kunde verdi, både nødvendige og unødvendige. Nødvendige aktiviteter som ikke skaper kunde verdi kan være toalettbesøk, pauser og opplæring. Dette er aktiviteter som ikke direkte skaper kunde verdi, men som er nødvendige for den daglige driften i en organisasjon. De unødvendige aktivitetene er sløsing, som for eksempel overproduksjon og venting (Wig, 2013). Muri handler om overbelastning av arbeidere og utstyr og Mura handler om ujevnheter i produksjonsplanen. Å bare fokusere på å eliminere Muda kan være skadelig for effektiviteten av både arbeiderer og utstyr. For å kunne jevne ut arbeidsmengden må man se eliminering av sløsing, overbelastning av ansatte og utstyr og eliminering av ujevnheter i produksjonsplanen i sammenheng (Liker, 2004). Når sløsing er eliminert fra verdistrømmen handler det videre om å skape flyt i den gjenværende verdistrømmen (Modig & Åhlström, 2014).

Prinsipp fem handler om å stoppe prosessen om nødvendig for å fikse problemer, slik at kvaliteten blir riktig første gang. Her er jidoka et sentralt begrep. For å kunne forbedre produktivitet i det lange løp er det viktig å identifisere problemene så fort de oppstår (Liker, 2004). Jidoka betyr "automatisering med et menneskelig element" og gjorde det mulig å identifisere, analysere og eliminere problemer nesten umiddelbart. I Modig og Åhlström (2014) kan man lese at Toyota brukte jidoka for å identifisere og sette i gang tiltak for å løse problemet så fort det ble identifisert. Problemer ble i Toyota sett på som noe positivt og en mulighet til forbedring. I andre organisasjoner er det gjerne de som er effektive og kreative som belønnes, fremfor de som går i dybden på hvorfor problemet oppstår (Wig, 2013).

Prinsipp seks handler om å standardisere oppgaver, slik at de kan forbedres kontinuerlig, og slik at de ansatte får en enklere jobb. Toyota ser på standardisering som: *"Today's standardization... is the necessary foundation on which tomorrow's improvement will be based. If you think of "standardization" as the best you know today, but which is to be improved tomorrow – you get somewhere. But if you think of standards as confining, then progress stops"* (Liker, 2004, s. 141). Standardisering av oppgaver og prosesser er på mange måter ryggraden i Toyota og Lean-filosofien. Standardisering blir sett på som mer enn det å skrive en liste med steg som skal følges. Standardisering kan av mange oppfattes som noe negativt og ineffektivt. Mange mener at deres måte å gjøre en jobb på er den beste og at standardisering vil holde dem tilbake. Innen Lean-filosofien snus standardisering om til å være noe positivt og effektivt som bygger samarbeid istedenfor å skape konflikt mellom ansatte og ledere. Standardisering blir ikke sett på som et styringsverktøy som er nedverdiggende med strenge rutiner. Det standardiserte arbeidet er heller grunnlaget for å styrke arbeiderer og innovasjonen i organisasjonen. En standard må være konkret nok til å kunne brukes som en nyttig guide, men på samme tid generell nok til å tillate en viss fleksibilitet. Innen Lean er det de som bruker standardene i sitt daglige arbeid som har ansvar for å forbedre dem. Standardisering er innen Lean fundamentet for kontinuerlig forbedring, innovasjon og utvikling av ansatte (Liker, 2004).

Prinsipp syv handler om å bruke visuell kontroll, slik at det ikke forekommer skjulte problemer. Visuell styring handler om å danne et oversiktlig bilde av hele flytprosessen, slik at man umiddelbart kan identifisere alle hendelser som eventuelt hindrer eller forstyrrer flyten (Modig & Åhlström, 2014). Ved å bruke enkle visuelle verktøy vil problemene lettere komme til overflaten. Det fundamentale er at arbeiderne lett kan oppdage om de befinner seg i en standard tilstand eller en tilstand som avviker fra standarden.

Prinsipp åtte handler om å bruke pålitelig, gjennomtestet teknologi som støtter de ansatte og prosessene. Før ny teknologi implementeres er det viktig at den testes. Ny teknologi kan være vanskelig å standardisere og kan derfor true flyten. Man kan generelt si at eksisterende prosesser skal gå foran teknologi som ikke er gjennomtestet. Oppdager man imidlertid at gjennomtestet teknologi kan forbedre flyten i prosessen, skal den implementeres raskt. Teknologi skal brukes til å støtte menneskene, ikke erstatte dem (Liker, 2004).

2.2.3 Utvikle ansatte og partnere

Den tredje hovedkategorien handler om å *utvikle ansatte og partnere*. Under denne kategorien finner vi prinsipp ni, som handler om å utvikle ledere som forstår jobben, lever ut filosofien og lærer den til andre. Organisasjonen bør ha fokus på å utvikle egne ledere fremfor å hente kompetansen utenfra. Gjennom Toyotas historie har de sentrale lederne vokst frem i organisasjonen. Lederne har vært gjennom mange avdelinger og arbeidsoppgaver før de ble en sentral leder. Toyota henter sjeldent inn kompetente ledere utenfra, som ofte er praksis i andre organisasjoner. Dette er fordi lederne i Toyota virkelig må forstå filosofien i organisasjonen slik at de er i stand til å lære den videre. En god leder må ha forståelse for den daglige driften for å kunne lære filosofien videre (Liker, 2004). Innen transformasjonsledelse er et av de viktigste elementene det å utvikle en felles visjon. Videre er det viktig at lederen motivere de ansatte til å identifisere seg med og jobbe mot organisasjonens visjon og verdier (Li, 2013). Med dette ser vi likhetstrekk mellom transformasjonsledelse og Lean.

Prinsipp ti handler om å utvikle eksepsjonelle mennesker og team som følger selskapets filosofi. Det er viktig å kontinuerlig jobbe med å forsterke organisasjonens filosofi og ha fokus på teamarbeid. I Toyota har de brukt mye tid på å utvikle dybden av den tekniske kunnskapen til de ansatte og et bredt spekter av ferdigheter samtidig som de hele tiden har hatt fokus på å forsterke filosofien. Dette gjenspeiler Toyotas syn på viktigheten av individene i organisasjonen. For å utvikle eksepsjonelle mennesker er det viktig å utfordre og respektere medarbeiderne på samme tid. Det å motivere menneskene i organisasjonen er viktig. Personer som utfører et arbeid trenger tilbakemeldinger på det de presterer. Det handler om å investere i menneskene i organisasjonen. Utvikling av eksepsjonelle mennesker og team bør være ryggraden i ledelsesstrategien. For å opprettholde dette er det viktig med en kultur som innebærer kontinuerlig forbedring. Utvikling av eksepsjonelle mennesker og team kommer i bunn og grunn fra et system som respekterer individene i organisasjonen (Liker, 2004). I likhet med Lean har både transformasjonsledelse og tjenende ledelse fokus på menneskene i organisasjonen. Både transformasjonsledelse og tjenende ledelse understreker viktigheten av å verdsette, lytte, veilede og styrke medarbeiderne (Stone et al., 2004). En av faktorene som forklarer transformasjonsledelse er individuell støtte. Innen transformasjonsledelse skal lederen bidra til et støttende klima hvor de underordnedes individuelle behov er i fokus samtidig som lederens oppgave er å veilede dem til å nå sitt

fulle potensiale (Li, 2013). I tjenende ledelse er det i følge Spears (2004) viktig å ha fokus på å videreutvikle menneskene i organisasjonen samt bygge et fellesskap.

Prinsipp elleve handler om å respektere partnere og leverandører. Organisasjoner kan ved å utfordre og hjelpe med forbedringer, styrke samarbeid og respekt ovenfor partnere og leverandører (Liker, 2004).

2.2.4 Løs kontinuerlig grunnleggende problemer, slik at organisasjonens læring fremmes

Den siste hovedkategorien handler om å *løse kontinuerlig grunnleggende problemer slik at organisasjonens læring fremmes*. Prinsipp tolv handler om å gå å se med egne øyne for å forstå situasjonen skikkelig. Alle i organisasjonen må selv gå til kilden av problemet og observere istedenfor å basere seg på andres observasjon, teori eller data (Liker, 2004). Gemba er et viktig begrep innen Lean-filosofien. Gemba kan forstås som det spesifikke stedet og refereres vanligvis til arbeidsplassen der verdiskapningen skjer. Det er som oftest de som jobber ved kilden til problemet som vet best hvordan ting gjøres og hvordan man kan forbedre oppgaven eller prosessen (Wig, 2013). Innen tjenende ledelse har man ikke et like konkrete prinsipp som ”gå å se”, men tjenende ledelse handler om å sette menneskene i organisasjonen først og dette gjøres blant annet ved at man lytter til medarbeiderne og skaper tillitt slik at man får en åpen kommunikasjonskanal (Patterson, 2003 sitert i Van Dierendonck, 2011, s. 1229).

Prinsipp tretten handler om å ta beslutninger sakte via konsensus og implementere avgjørelsene raskt. Problemer og mulige løsninger skal diskuteres med alle involverte for å samle ideer og vurdere alternativer for å kunne ta avgjørelser om retningen videre. Å ta beslutninger gjennom konsensus er tidskrevende, men så fort avgjørelsen er tatt skal implementeringen skje raskt (Liker, 2004). Sammenlignet ser vi at Spears (2004) trekker frem det å ta beslutninger via konsensus som en av karakteristikaene ved tjenende ledelse.

Siste prinsipp, nummer fjorten, handler om å bli en lærende organisasjon gjennom kontinuerlig forbedring. Kontinuerlig forbedring henger sammen med læring. Innenfor Lean står læring sentralt. ”Å innføre Lean er først og fremst å utvikle en lærende organisasjon” (Wig, 2013, s. 20). Senge (1991, s. 9) definerer en lærende organisasjon som:

”Organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap”. For at man skal være i stand til å kontinuerlig forbedre prosessene må man ha en lærende tilnærming til arbeidet. For å kunne lære av feil er det avgjørende at man klarer å identifisere problemet så fort som mulig. Man må legge til rette for at det settes inn tiltak når et problem identifiseres for å unngå at problemet gjentar seg. Bruk av forbedringsverktøy, eliminering av sløsing og utvikling av ansatte er alle elementer som bidrar til at man blir en lærende organisasjon gjennom kontinuerlig forbedring (Liker, 2004). Innen tjenende ledelse er tanken at de ansatte blir inspirert gjennom å skape en lærende organisasjon der hvert individ verdsettes og gjennom dette får en følelse av at de bidrar til økt verdi for organisasjonen (Van Dierendonck, 2011).

2.2.5 Operasjonelle verktøy

Innen Lean-litteraturen er det presentert et mangfold av operasjonelle verktøy og metoder. De operasjonelle verktøyene er en stor del av Lean, men Liker (2004) legger vekt på at verktøyene ikke er det som avgjør om man lykkes med implementeringen. Det handler om at verktøyene må tilpasses den aktuelle organisasjonen og ikke kopieres fra Toyotas praksis. Vi anser det hensiktsmessig å kun se på enkelte verktøy som Dyreparken benytter i sitt Lean-arbeid.

Verdistrømkartlegging

Verdistrømkart er en grafisk metode for å identifisere mål for forbedring. Dette er en enkel metode som hjelper både ledelsen og arbeiderne med å få et overblikk over hvor verdi skapes og hvor årsaker til sløsing og tap eventuelt ligger. Toyota utviklet ifølge Modig og Åhlström (2014) denne metoden for å analysere den eksisterende flyten i prosessen, hvor formålet var å identifisere verdiskapende og ikke-verdiskapende aktiviteter. Et verdistrømkart kan hjelpe med å se hvor den aktuelle prosessen kan forbedres ved reorganisering, som for eksempel ved å lage enklere og mer direkte overganger mellom aktivitetene i prosessen (Wig, 2013). I Wig (2013, s. 101) kan man lese at: *”Å identifisere verdistrømmen ved hjelp av et verdistrømkart er som å få på nye briller, plutselig ser vi ting vi aldri før har sett”*. Ved å starte med nå-situasjonen blir det enklere å utvikle et nytt og forbedret verdistrømkart for en ønsket

fremtidig tilstand (Wig, 2013). Kartlegging av verdistrømmen hjelper organisasjonen med å holde fokus på hvor verdi skapes og eliminering av sløsing.

A3

A3, som er oppkalt etter den internasjonale papirstørrelsesstandard, er et ensidig rapporteringsformat. Tanken er at man putter all informasjon som er nødvendig, inkludert grafer og figurer, inn på et A3-ark. En A3-rapport er ikke bare et notat, men en problemløsende rapport. En A3 inkluderer et definert problem, nåværende og ønsket tilstand, årsaker til problemet, alternative løsninger og en kost-nytte analyse (Liker, 2004). A3 er med andre ord et problemløsende verktøy for oppfølging av problemer og tiltak, som støtter opp under prinsippet om kontinuerlig forbedring.

5S

5S er en metode som går ut på å redusere sløsing som bidrar til feil, mangler og skader på arbeidsplassen. Til sammen skaper de fem s-ene en kontinuerlig prosess for forbedring av arbeidsmiljøet (Liker, 2004). 5S står for sortere, strukturere, skinne, standardisere og sikre. Det handler om å ha riktige ting på riktig plass for å skape en velorganisert og velfungerende arbeidsplass (Modig & Åhlström, 2014). Metoden fokuserer på hva som skal beholdes, hvor ting skal oppbevares og hvordan dette skal gjøres. Rot på arbeidsstasjonen kan skape en uproduktiv og utrivelig arbeidsplass. *Sortere* handler om å skille ut nødvendige og ikke-nødvendige gjenstander og fjerne det som ikke brukes. Å *strukturere* handler om å gi de nødvendige gjenstandene en fast plass på en oversiktlig måte, slik at unødvendig bevegelse og tid brukt på leting reduseres. *Skinne* handler om å regelmessig rydde og vaske arbeidsstasjonen. Når man har sortert, systematisert, ryddet og rengjort arbeidsstasjonen kan man utvikle *standardiserte* systemer og rutiner for å opprettholde de første tre s-ene. Siste steg er å *sikre*, som handler om å opprettholde og kontinuerlig forbedre de øvrige s-ene (Liker, 2004). Jo mindre tid man bruker på leting og ikke-verdiskapende aktiviteter, desto mer tid kan man bruke på verdiskapende aktiviteter. 5S støtter opp under prinsippet om å skape flyt.

Tavlemøter

Tavlemøter er et mye brukt verktøy innenfor Lean. Tavlemøter blir gjennomført ved at ledere og medarbeidere samles foran en tavle hvor man går gjennom hva som har blitt gjort siden sist og eventuelle korrigerende tiltak. Man følger opp vedtatte forbedringer og kommer med

nye forbedringsforslag. Wig (2013) forklarer at det er hensiktsmessig at tavlemøtene blir avholdt regelmessig og at tavlen er plassert på et synlig sted. Noen benytter dette verktøyet daglig, mens andre avholder tavlemøter ukentlig. Tavlemøtene er en arena for forbedring og læring, og støtter dermed opp under prinsippet om kontinuerlig forbedring.

Kanban

Kanban er et effektivt verktøy som benyttes for å visualisere flyten. Ved bruk av dette verktøyet får man sentral informasjon ut av datamaskinene og opp på veggen (Wig, 2013). Kanban er et japansk ord og betyr ”tegn” eller ”kort”. Kanban er et system som regulerer flyt ved å signalisere til aktiviteter senere i produksjonslinjen. Det er en pullteknikk hvor man setter i gang arbeid etter behov. Liker (2004) sammenligner kanban med en bil som får et signal når den begynner å gå tom for drivstoff. Det vil være unødvendig å fylle drivstoff på en bil før den begynner å gå tom, akkurat som det vil være unødvendig å fylle opp et lager før beholdningen begynner å bli lav. Kanban er et verktøy som støtter opp under prinsippet om å skape flyt i prosessen.

2.2.6 utfordringer med Lean

Lean har fått bred støtte innen litteraturen, men det foreligger også litteratur og forskning som fokuserer på utfordringene med Lean. Ifølge Wig (2013) er den største utfordringen med Lean at organisasjonen må endre kulturen. Lean er mye mer enn bare et sett av effektivitets- og forbedringsverktøy. Mann (2009) fremhever at verktøyene bare utgjør 20 prosent av implementeringen. De resterende 80 prosentene handler om å endre ledelsens praksis og adferd, samt deres tankegang. Wig (2013) fremhever i denne forbindelse ledernes viktighet. For at Lean filosofien skal kunne vokse frem i organisasjonen slik at den blir en del av organisasjonens kultur, er man avhengig av dedikert lederskap. Det er viktig at ledelsen personlig eier prosessen slik at de kan kommunisere og lære denne videre til alle ledd i organisasjonen.

Liker (2004) legger vekt på at Lean er mer enn bare et sett av effektivitets- og forbedringsteknikker. Han skriver at det er fullt mulig å kun konsentrere seg om et lite utvalg av de 14 ledelsesprinsippene, men trekker frem at dette imidlertid kan føre til kortvarige resultater som ikke er bærekraftige. Det er en fare for at organisasjoner som kun implementerer et utvalg av metoder og verktøy får et inntrykk av at de er blitt Lean. Liker

(2004) fremhever at over tid vil oftest organisasjonen gå tilbake til å arbeide som de gjorde før metodene og verktøyene ble implementert. Dette er fordi de ansatte og lederne ikke bidrar til kontinuerlig forbedring av systemene og seg selv. Han påpeker at en organisasjon som tar i bruk samtlige av de 14 ledelsesprinsippene samtidig som de tar i bruk et utvalg av verktøyene og metodene og tilpasser disse til sin organisasjon, vil være bærekraftig i et langsiktig perspektiv.

2.3 Opplevelsesnæringen

Opplevelsesøkonomi ble først omtalt av Pine og Gilmore i artikkelen *Welcome to the Experience Economy (1998)*. Der omtaler de opplevelsesøkonomi som den nye økonomiske retningen. I artikkelen argumenterer Pine og Gilmore for at organisasjoner må skape minneverdige hendelser for kundene og opplevelsen vil være produktet. Denne opplevelsesdrevne økonomien følger etter agrarøkonomien, industrialiseringens masseøkonomi og velferdssamfunnets tjenesteøkonomi (Flagestad, 2006). De mener også at opplevelser skiller seg like mye fra tjenester, som tjenester gjør fra produkter. Denne argumentasjonen møter motstand fra noen hold akkurat som når man skilte tjenester fra varer. På 50-tallet kom det ut flere doktoravhandlinger som argumenterte for et skille mellom tjenester og varer. På 60-tallet fulgte det flere sentrale artikler som argumenterte for det samme. Debatten ble på mange måter toppet av Lynn Shostack med artikkelen *Breaking Free from Product Marketing* som fjernet all tvil om at tjenester er forskjellig fra varer. Dette ble et startskudd for videre forskning på tjenester. I denne perioden ble det utarbeidet fire egenskaper som skiller tjenester fra varer. Tjenester er immaterielle (intangibility), heterogene (heterogeneity), uatskillelige (inseparability) og ikke-varige (perishability) (Andreassen, 2008).

I følge Pine og Gilmore (1998) er opplevelsesnæringen i ferd med å ta over etter servicenæringen. Hovedforskjellen på disse retningene er at tjenester har en funksjonell nytteverdi, mens opplevelser skaper andre verdier som følelser. ”*Opplevelsesøkonomi handler om de prosesser og produkter som skaper opplevelser og identitet for kunder*” (Flagestad, 2006, s. 84). Dette inkluderer både organisasjoner som har opplevelse som sitt primærprodukt og organisasjoner som pakker inn varen eller tjenesten i en opplevelse. Kunder etterspør i større grad opplevelser enn tidligere. Dette gjør at design av opplevelser

vil være et konkurransefortrinn (Pine & Gilmore, 1998). Som nevnt skiller opplevelsesøkonomien seg mye fra både produkter og tjenester fordi i opplevelser flyttes oppmerksomheten til kundens opplevelse av det elementet som skaper verdi. Verdiskapningen skjer i interaksjonen mellom kunden og opplevelsen. Levering og konsumering vil i dette tilfellet derfor skje samtidig. Kunden er således avgjørende for å kunne utføre handlingen. I både opplevelsesnæringen og tjenestenæringen er det et sterkt kundefokus, men Pine og Gilmore (1998) gjør et poeng av at kunden er en gjest i opplevelsesøkonomien. Tilbyderne i opplevelsesnæringen omtales som iscenesetter heller enn produsent og mens varer er håndgripelige er opplevelser minneverdige. Disse grunnleggende forskjellene ser man i tabellen nedenfor.

| Økonomisk tilbud | Råvarer | Varer | Tjeneste | Opplevelse |
|--------------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| Økonomi | Jordbruk | Industriell | Tjeneste | Opplevelse |
| Økonomisk funksjon | Ta ut | Lage | Levere | Iscenesette |
| Karakteren av tilbudet | Ombyttelige | Håndgripelige | Immaterielle | Minneverdige |
| Nøkkelegenskaper | Naturlig | Homogene | Heterogene | Personlig |
| Metode for levering | Oppbevart i bulk | Lagret etter produksjon | Leveres på bestilling | Avslørt over tid |
| Selger | Forhandler | Produsent | Leverandør | Iscenesetter |
| Kjøper | Marked | Bruker | Klient | Gjest |
| Faktorer av etterspørsel | Karakteristikk | Egenskaper | Fordeler | Opplevelser/følelser |

Tabell 2: Egenskaper ved varer, tjenester og opplevelser (Pine og Gilmore, 1998, side 9) (egen oversettelse)

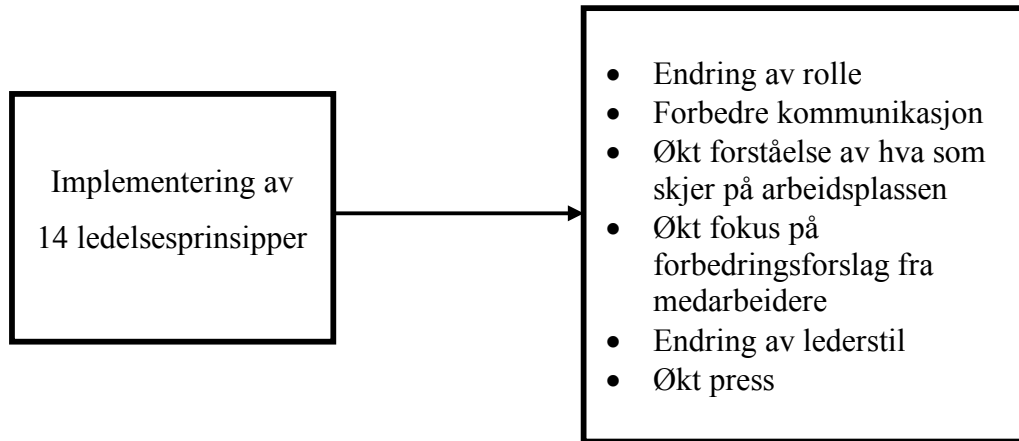
Opplevelsesøkonomi inkluderer mange forskjellige bransjer som kultur, kunst, natur, sport, design og reiseliv, hvor reiseliv er den største og anses å ha en spesiell rolle. Flagestad (2006, s. 83) beskriver dette slik i en artikkel: ”Reiseliv er på mange måter et kjerneområde på grunnlag av de relasjoner turismen skaper til de kreative bransjer og kulturinstitusjoner”. Nesten 40% av de permanente stillingene i opplevelsesøkonomien i Danmark finnes i reiselivsnæringen og man antar at tallet vil være tilnærmet det samme i Norge (Flagestad, 2006).

Forskjellene som er beskrevet ovenfor vil påvirke implementeringen av Lean. Fordi det er såpass forskjellige karakteristika ved vareproduksjon og opplevelsesnæringen kan det føre til at det må gjøres visse endringer for å kunne implementere. Julien og Tjahjono (2009) trekker

frem at en utfordring med bruk av Lean i andre næringer enn produksjon er definisjonen på verdi. I en produksjonskontekst er verdi ofte relatert til den spesifikke funksjonaliteten av et produkt. Dette gjør at det er relativt enkelt å skille mellom verdiskapende og ikke-verdiskapende aktiviteter. Dette er forskjellig fra annen næring hvor kunden ofte er direkte involvert i selve produksjonen av tjenesten eller opplevelsen. I denne konteksten vil møte mellom ansatt og kunde, samt den store variasjonen i kunders forventning påvirke kundens oppfattede verdi. Dette kan gjøre at det blir vanskelig å skille mellom verdiskapende og ikke-verdiskapende aktiviteter. Julien og Tjahjono (2009) ser muligheten for at en overførbarhet er mulig dersom man tar hensyn til de forskjellene som foreligger. Visualisering og tydeliggjøring av verdiskapningsprosessene er dermed viktig (Julien & Tjahjono, 2009). Problemstillingen som er beskrevet ovenfor vil være aktuell når Lean skal brukes i opplevelsesnæringen. Det kan være vanskeligere å skille mellom hva som er verdiskapende og ikke-verdiskapende i opplevelsesnæringen enn det er i annen næring. Det at vareproduksjon og opplevelsesnæringen har så ulike verdikjeder vil følgelig påvirke hvordan de 14 ledelsesprinsippene benyttes og det kan derfor påvirke hvilke effekter som er mulig å finne.

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har fokusområdene vært klassiske ledelsesteorier, de 14 ledelsesprinsippene innen Lean og opplevelsesnæringen. Underveis har det blitt presentert en del fellestrekk ved klassiske ledelsesteorier og de 14 ledelsesprinsippene. Teoriene vi har presentert ovenfor skal brukes videre for å vurdere i hvilken grad de 14 ledelsesprinsippene er implementert og hvilke effekter implementeringen kan ha for ledere. Vi har valgt en mer utradisjonell tilnærming ved å se på Lean i opplevelsesnæringen. Flere forfattere trekker frem at for å få en suksessfull implementering av ledelsesprinsippene må de tilpasses den aktuelle organisasjonen (Liker, 2004; Modig & Åhlström, 2014). Dette vil være spesielt viktig ved implementering i opplevelsesnæringen ettersom prosessene i stor grad skiller seg fra hverandre. Når det gjelder effekter vil det være naturlig å anta at disse kan være ulike i forskjellige kontekster. Hvilken ledelsesfilosofi organisasjonen opererer med før implementeringen vil også ha en påvirkning på hvilke effekter man kan se etter implementeringen. Vi har på bakgrunn av teorien som er diskutert i dette kapitlet kommet frem til denne forskningsmodellen:



Figur 3: Forskningsmodell med antatte effekter

Vi har i forskningsmodellen antatt at implementering av de 14 ledelsesprinsippene kan føre til en rekke effekter. Den første effekten er endring av lederens rolle. Vi forventer at implementering vil føre til at noen av Mintzbergs lederroller vil ha et større fokus enn tidligere. Vi antar, på bakgrunn av studien gjennomført ved flere sykehus i Canada (Goodridge, Westhorp, Rotter, Dobson & Bath, 2015), at implementeringen vil forbedre kommunikasjonen i organisasjonen. Kombinasjonen av verdistrømkartlegging av ulike prosesser og prinsipper som handler om å gå å se, legger grunnlag for vår antagelse om at en effekt vil være økt forståelse av hva som skjer på arbeidsplassen. Prinsipp fjorten handler om å bli en lærende organisasjon gjennom kontinuerlig forbedring. Ut i fra dette prinsippet forventer vi at ansatte med lederansvar vil ha økt fokus på forbedringsforslag fra medarbeiderne.

Med utgangspunkt i prinsipp 9 som handler om å utvikle ledere forventer vi at en effekt vil være at ledere vil endre sin lederstil. Ledere kan utvikles gjennom kurs og opplæring i blant annet transformasjonsledelse og annen type ledelsesteori. I en studie gjennomført ved Linköping universitet (2013) fant de tendenser til at ledere følte økt press fordi lederne hadde ansvar for både oppfølging av resultater, coaching og samtidig lede implementeringsaktiviteter. Dette finner vi igjen i prinsipp 9 hvor lederne skal lære filosofien videre. Vi antar derfor at en effekt av implementeringen kan være at lederne opplever økt press.

Kapittel 3 - Metode

Metode kan ses på som en fremgangsmåte for å løse problemene og komme frem til ny erkjennelse (Holme & Solvang, 1996). I dette kapittelet vil vi redegjøre for valgene som er gjort for å finne svar på forskningsspørsmålene i studien. Dette inkluderer valg av metode for datainnsamling og behandling og analyse av data.

3.1 Forskningsdesign

Thagaard (2013) beskriver forskningsdesign som retningslinjene for hvordan man ønsker å utføre en studie. Dette omfatter en beskrivelse av hva undersøkelsen skal ha fokus på, hvem som kan være aktuelle deltakere, hvor undersøkelsen skal utføres og hvordan. I tillegg skal det knyttes opp mot hva som er formålet med studien. Forskningsdesignet vil altså være en overordnet plan for forskningsprosjektet. Det skilles mellom eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt design (årsak-virkning). Forskningsspørsmålene for denne oppgaven er: *”Hvordan kan de 14 ledelsesprinsippene implementeres i opplevelsesnæringen”* og *“Hvilke effekter kan implementeringen av de 14 ledelsesprinsippene ha på ledelse innen opplevelsesnæringen?”*. Vi vil bruke eksplorativt design fordi det foreligger liten empirisk forskning på området. Formålet med datainnsamlingen vil derfor være å utforske temaet nærmere for å få bedre innsikt og forståelse.

Valg av metode i forskningsoppgaven gjøres ut ifra en vurdering og erkjennelse av forskningsspørsmålene som ligger til grunn. I denne oppgaven ønsker vi å oppnå en forståelse av hvordan man kan implementere de 14 ledelsesprinsippene i opplevelsesnæringen og hvilke effekter implementeringen av de 14 ledelsesprinsippene kan ha på ledelse. Denne studien er abduktiv som går ut på at det på bakgrunn av systematiske undersøkelser utvikles teorier. Abduktiv tilnærmingen ligger mellom deduktiv og induktiv metode. Deduktiv metode går ut på at man tar utgangspunkt i noe man er sikker på trekker logiske konklusjoner, mens induktiv metode går ut på at teorien utvikles fra data (Thagaard, 2013). I vårt tilfelle vil vi behøve en metode som gir oss en dyptgående forståelse av problemstillingen for å kunne belyse denne best mulig. Dette oppnås ved en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ metode har fokus på forståelse og sammenhenger i en prosess (Malt, 2015). Ved kvalitativ metode kan man å få frem totalsituasjonen gjennom datainnsamlingen. Dette åpner for økt forståelse av sosiale prosesser og sammenhenger (Holme & Solvang, 1996).

3.1.1 Casestudie

I boken *Case Study Research* beskriver Yin (2014) en form for design som heter case-studier. Case-studier handler om at man studerer mye data om en eller få enheter, som representerer studiens case. Case-studier vil være en foretrukket metode dersom forskningsspørsmålene er ”hvordan” eller ”hvorfor”, forskeren har liten eller ingen kontroll over atferden og fokuset på studiet er et moderne fenomen (Yin, 2014). I denne oppgaven har vi valgt å bruke Kristiansand Dyrepark som case. Vi mener at Dyreparken er en interessant case for å belyse forskningsspørsmålene blant annet på grunn av størrelsen og kompleksiteten. Vi valgte Kristiansand Dyrepark ettersom de opererer i opplevelsesnæringen og er godt i gang med implementeringen av Lean. I tillegg var vi på forhånd klar over at de hadde implementert Lean og de var geografisk lett tilgjengelig med tanke på begrenset tid og midler. Vi kom tidlig i kontakt med Dyreparken og de sa seg villig til å stille sine ansatte til disposisjon.

I vårt tilfelle har vi valgt en singel casestudie. Dette gir mulighet til å gå i dybden på casen for å få en best mulig forståelse av fenomenet som skal observeres. I tillegg gir det mulighet til å se på flere ulike variabler samtidig. Det er allikevel viktig å merke seg at fordi man kun studerer en enhet er det vanskelig å skulle trekke noen generelle konklusjoner ut ifra det som er observert i enheten (Yin, 2014).

3.2 Utvalg

3.2.1 Om Dyreparken

Kristiansand Dyrepark AS ble stiftet 22.april 1964 av Willi Tjomsaas sammen med 4 investorer. Dyreparken åpnet offisielt 25.juni 1966. Ved åpningen var det hele 30 dyreslag. Blant hovedattraksjonene var bjørner, lamaer, et apeanlegg med 14 bavianer, fuglehus og flamingodam. Året etter slet Dyreparken økonomisk og mot slutten av året ble Willi Tjomsaas bedt om å si opp sin stilling. Edvard Moseid overtok ledelsen. Besøkstallene økte jevnt og i 1968 hadde Dyreparken for første gang flere besøkende enn Dyreparken i Oslo med hele 114 958 besøkende (Sveindal & Amtrup, 2016). I 1976 kom sjimpansene til Dyreparken. Tre år senere skjedde Norges først sjimpansefødsler, først Billy og senere Julius. Julius blir utstøtt av flokken og måtte bli tatt hånd om av Dyreparkens lege og direktør. Julius tilbragte sitt første leveår sammen med mennesker. Den spesielle historien om Julius ble Barne-TV. Når Julius ble ført tilbake til flokken ble han Dyreparkens aller største trekkplaster. I 1984 startet fokuset på underholdning i Parken. Terje Formoe hadde dette året

14 familieshow med egne sanger. De påfølgende årene økte fokuset på underholdning. Terje Formoe skapte Kaptein Sabeltann, som ble satt opp for første gang i 1990. Kaptein Sabeltann endte opp med å bli den største underholdningssuksessen for barn i Norge. Samme år var det offisiell åpning av Kardemomme By basert på Thorbjørn Egners fortellinger (Sveindal & Amtrup, 2016).

Kristiansand Dyrepark AS ble introdusert på Oslo Børs i 1993. Børsnoteringen var viktig for å skaffe et solid fundament for nye investeringer og for å gå over til mer profesjonell og forretningsmessig ledelse, i tillegg til at de opprinnelige eierne ønsket å selge aksjene. Året etter ble et dårlig år med flere utskiftninger i styret. Per G. Braathen kom inn som nytt styremedlem som representant for Statens nærings- og distriktutviklingsfond. På bakgrunn av dette katastrofeåret ble underholdningen i 1996 redusert til det minimale. På eiersiden kjøpte Per G. Braathen sakte men sikkert opp aksjeposter og i 1998 eide han majoriteten av aksjene gjennom selskapet Braganza. Kristiansand Dyrepark ble strøket fra Oslo Børs etter eget ønske i 2004 og Per G. Braathen økte sin eierandel til 81,3% (Sveindal & Amtrup, 2016).

I 1999 gikk Edvard Moseid av i stillingen som administrerende direktør og Reidar Fuglestad tok over stillingen. Fuglestad ble ansatt for å ta Dyreparken inn i en ny tid med høyere inntjening for å sikre arbeidsplasser og videreutvikle Parken. Fuglestad omtalte denne prosessen slik: *“Når jeg ble tilbudt denne stillingen så så jo Dyreparken utenifra ut som et glansbilde, men innenfra var det mye rot. Det var en veldig stor opprydningsjobb å få Dyreparken forutsigbar for eierne”*.

Dyreparken er en sesongbedrift hvor hoved inntjeningen skjer i høysesongen som strekker seg fra midten av juni til midten av august. Dyreparken holder åpent 365 dager i året og har 71 fast ansatte og 55 deltidsansatte. I høysesongen suppleres det hvert år med ca. 1000 sesongmedarbeidere (Sveindal & Amtrup, 2016).

Etter hvert som Dyreparken vokste var det nødvendig med omorganisering. I 2006 ble Dyreparken Utvikling AS opprettet som et morselskap med Reidar Fuglestad som konsernsjef. Omorganiseringen var nødvendig for å få mer ressurser til videreutvikling. Per Arnstein Aamot gikk fra rollen som kommersiell direktør til daglig leder. De senere årene kom Dyreparken med flere store nyheter. Badelandet åpnet i 2010, Abra Havn åpnet i 2012 og i 2015 kjørte Hakkebakken skogen-toget sin første tur. Dette ble en av de aller største

attraksjonene i Dyreparken (Sveindal & Amtrup, 2016). Mens denne masteroppgaven skrives foregår det et lederskifte i Dyreparken. Per Arnstein Aamot blir ny konsernsjef fra april 2017.

3.2.2 Intervjupersonene

I Dyreparken har vi hatt en ansatt som har fungert som vår kontaktperson og informant. Thagaard (2013) definerer informant som en person man har kontakt med fordi personen har spesielle kunnskaper om temaene som skal studeres. Vår informant har god kunnskap om de ansatte i Dyreparken og arbeidet med Lean. Hun har blant annet bidratt med å plukke ut personer som kan belyse vår problemstilling best mulig. Dette har resultert i at vi har brukt snøballmetoden for å finne vårt utvalg. Denne metoden går ut på at man først kontakter noen personer som har spesielle egenskaper som anses som relevante for problemstillingen. Etter dette ber man deltakerne plukke ut andre i organisasjonen som kan belyse problemstillingen på en annen måte (Thagaard, 2013).

Ved kvalitativ tilnærming har man fokus på at utvalget skal være så stort at man får belyst problemstillingen. Fordi kvalitativ metoden er så dyptgående bør ikke antall deltakere være større enn at det er mulig å gjennomføre de omfattende analysene. Det er tid og ressurser som setter begrensninger for utvalgsstørrelsen. Utvalgsstørrelsen vurderes også opp mot ”metningstidspunktet”. Metningstidspunktet er når studie av flere enheter ikke vil bidra til ytterligere forståelse og man kan da anta at utvalget er tilstrekkelig stort (Thagaard, 2013). I denne studie opplevde vi at vi ikke fikk mer ny informasjon etter de siste intervjuene. Det er da naturlig å anta at vi nådde vårt metningstidspunkt.

Dyreparken består av avdelinger som skiller seg i stor grad fra hverandre. I den ene enden er vedlikeholdsavdelingen som har flest likhetstrekk med en vareproduserende organisasjon. I den andre enden er underholdningsavdelingen som produserer opplevelser. Utvalget vårt består av 8 ansatte med lederansvar. Lederne vi har intervjuet har ansvar for avdelinger med ulike egenskaper. I tillegg består utvalget av intervjupersoner i varierende alder og ansiennitet i Dyreparken. En tabell som viser mer informasjon om hver respondent finnes på neste side:

| Intervjuperson | Stilling/ansvarsområde | Om avdeling |
|----------------|------------------------|-------------|
| A | Avdelingsleder | Fagavdeling |
| B | Avdelingsleder | Fagavdeling |
| C | Avdelingsleder | Fagavdeling |
| D | Toppleder | |
| E | Leder | Sesong |
| F | Leder | Prosess |
| G | Toppleder | |
| H | Toppleder | |

Tabell 3: Oversikt over intervjupersoner og avdeling

3.3 Innsamling av data

Som en del av forskningsdesignet må man ta stilling til hvordan man skal innhente datamateriale. Dette valget baserer seg på hvilke forskningsspørsmål som ligger til grunn for studien og hvordan det er mest hensiktsmessig å innhente data for å belyse disse (Thagaard, 2013). I vårt tilfelle foregikk datainnsamlingen i en periode på 4 uker. For å få en best mulig forståelse av arbeidet i Dyreparken var det mest hensiktsmessig å benytte både intervju, observasjon og dokumentanalyse.

3.2.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse handler om at man analyserer tekster som er utarbeidet for et annet formål enn studien. Dokumentanalyse brukes til å skaffe mer informasjon før man gjennomfører annen planlagt datainnsamling (Thagaard, 2013). I vår studie har vi hatt tilgang til strategihuset og enpunktsleksjoner. Dette har gitt oss en innføring i arbeidet som er gjort i forhold til implementeringen av de 14 ledelsesprinsippene. Strategihuset er et dokument som inneholder Dyreparkens overordnede strategi, verdier, den overordnede verdistrømmen, samspillsregler og handlingsplanen. Vi brukte dette dokumentet for å få en forståelse av organisasjonen før vi gjennomførte observasjoner og intervjuer. Enpunktsleksjon er et dokument som beskriver hvordan man utfører en spesiell oppgave. I sammenheng med observasjonen, som forklares videre nedenfor, fikk vi blant annet tilgang til en enpunktsleksjon som het “*hvordan vurdere kandidat etter enkeltintervju*”. Dette er altså en

standard på hvordan man skal gå frem for å vurdere kandidaten etter enkeltintervjuet. Dyreparken opererer med flere slike enpunktsleksjoner rundt om i hele Parken.

3.2.2 Observasjon

Observasjon innebærer at man deltar i sosiale situasjoner og observerer hvordan menneskene handler. I sammenheng med flere av intervjuene hadde lederne satt av tid til å vise oss rundt på arbeidsplassen og forklare hvordan de arbeider og bruker ulike Lean-verktøy. I tillegg fikk vi muligheten til å delta på en kveld i løpet av rekrutteringsperioden hvor vi fulgte hele prosessen fra en gruppe ble innkalt til de hadde gjennomført både gruppe- og enkeltintervju. Ved observasjon er det viktig å vurdere om forskeren skal være deltaker eller observatør i forhold til om forskerens nærvær kan påvirke et eventuelt resultat (Thagaard, 2013). Hvilken tilnærming man skal velge i forskningen avhenger blant annet av kontakten man ønsker, forskerens påvirkning, kompetanse og etikk. I denne studien valgte vi en deltakende tilnærming. Ved deltakende observasjon deltar forskeren delvis i deltakernes aktiviteter. Dette innebærer at forskeren ikke nødvendigvis deltar i selve aktivitetene, men forskeren samhandler med deltakerne mens de utfører oppgavene. Dette gir innsikt i aktiviteter som deltakerne kan ta for gitt, men som kan være interessant i studien.

Ved observasjonen ble vi først forklart og vist rundt i de ulike rommene som skulle benyttes denne kvelden. Vi var deretter med i resepsjonen hvor vi observerte en ansatt som tok i mot kandidatene som skulle delta på et gruppeintervju. Deretter var vi med denne gruppen inn på gruppeintervjuet. Her observerte vi hvordan gruppeintervjuet ble gjennomført. Når gruppeintervjuet var over ble vi med de ansatte inn på kontrollsentralen. Kontrollsentralen er en leilighet hvor alle intervjuerne og lederen for kvelden har sin hovedbase. Kontrollsentralen er delt inn i 4 rom, hvor det største rommet fungerer som samlingspunkt med forskjellig informasjon. Her er det blant annet en tavle som viser hvordan status for dagen er. To små naborom brukes når gruppeintervjuerne skal evaluere kandidatene. På det siste rommet leverer gruppeintervjuerne fra seg kandidatinformasjon og enkeltintervjuerne henter den når kandidaten skal videre på enkeltintervju. Etter gruppeintervjuet fortsatte vår observasjon på kontrollsentralen. Der observerte vi de ansatte mens de gjennomførte sine arbeidsoppgaver. Lederen for kvelden forklarte oss hvordan prosessen fungerte og vi fikk mulighet til å stille spørsmål til alle som var innom dersom noe var uklart. Vi observerte en prosess hvor de brukte ulike Lean-verktøy som kanban-kort, enpunktsleksjoner og tavler. Etter observasjonen

gikk vi gjennom notatene vi hadde tatt under observasjonen. Dette var for å få ned inntrykk og tanker mens inntrykket enda var ferskt. Rekrutteringsprosessen er kompleks og vi brukte observasjon for å få et bedre overblikk og forståelse av prosessen. Dette gjorde at vi kunne stille mer relevante spørsmål til lederne av denne prosessen.

3.2.3 Intervju

Hensikten med et intervju er å få omfattende informasjon om hvordan mennesker opplever situasjonen og hvilke synspunkter de har rundt temaene som tas opp i intervjuet. Som en innledning i vår forskning brukte vi et ytterpunkt av intervju. Dette intervjuet var med en informant i organisasjonen og var preget av lite struktur, som en samtale. Vi hadde på forhånd definert noen hovedtemaer som vi ønsket å belyse i intervjuet, men intervjupersonen brakte selv opp temaer som hun mente var relevant. Spørsmålene ble derfor tilpasset temaene som intervjupersonen tok opp. Denne formen for intervju gjør at man får mer inngående informasjon om temaer som kan være relevant å ta opp i de videre intervjuene som vi ikke hadde tenkt over før dette intervjuet (Holme & Solvang, 1996). I resten av intervjuene brukte vi semi-strukturerte intervjuer. Temaene vi spurte om var fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av spørsmålene ble bestemt underveis i intervjuet (Thagaard, 2013).

Intervjuguide

Intervjuguiden inneholder punkter som det er nyttig for forskeren å få avdekket, men under intervjuene følges den ikke nødvendigvis slavisk. Rubin og Rubin (2012) gjengitt av Thagaard (2013) beskriver grunnleggende prinsipper for hvordan en intervjuguide skal utformes. Intervjuet skal inneholde hovedspørsmål, oppfølgingsspørsmål og prober. Hovedspørsmålene introduserer temaene som vi ønsker besvart i løpet av intervjuet og vil fungere som en introduksjon til hvert tema. Oppfølgingsspørsmålene bidrar til en mer detaljert informasjon og nyanserte kommentarer til temaene. Dette inviterer intervjupersonene til å komme med mer utfyllende kommentarer rundt temaet. Prober er muntlige anerkjennelser underveis i intervjuet. Disse prinsippene har vi brukt ved utarbeidelsen av intervjuguiden. Intervjuguiden er delt inn i innledning, implementering av prinsippene og effekter med flere underspørsmål. Spørsmålene er utarbeidet med utgangspunkt i forskningsmodellen presentert i teorikapittelet. I intervjuene har vi hatt et ønske om å avdekke hvordan de 14 ledelsesprinsippene er implementert og hvilke effekter intervjupersonen eventuelt har erfart. For å sikre at vi skulle få svar på akkurat det vi ønsker

la vi inn oppfølgingsspørsmål som ble brukt dersom intervjupersonen ikke nevnte et tema som var viktig for oppgaven. Intervjuguiden er lagt ved som vedlegg 1 i slutten av oppgaven. I tillegg brukte vi kunnskap og informasjon om mulige effekter som vi opparbeidet oss i et intervju, videre i de neste intervjuene. Dette gjorde vi for å avdekke om dette var noe som var felles for flere i organisasjonen eller om det var noe som kun en intervjuperson hadde erfart.

Gjennomføring av intervjuer

Alle intervjupersonene ble kontaktet i god tid før vi ønsket å gjennomføre intervjuene. Vi sendte ut en mail hvor vi informerte om tema for oppgaven, at vi ønsket å stille spørsmål om deres arbeidshverdag og praktisk informasjon som anonymitet og tidspunkt. Vi gjennomførte intervjuene i perioden 6.- 22.mars. Intervjuene foregikk i Dyreparkens egne lokaler. Noen av intervjuene foregikk på de respektive ledernes kontor, dersom dette var mulig. Der hvor lederne ikke hadde tilgang til et privat kontor benyttet vi oss av møterom. Dette er gjort på bakgrunn av at intervjupersonene skulle ha mest mulig kjente omgivelser. Før hvert intervju gjentok vi informasjonen som var sendt ut på mail. I tillegg spurte vi om tillatelse til å gjøre opptak av intervjuene. Alle intervjupersoner med unntak av en sa at dette var i orden. Under intervjuet med intervjupersonen som ikke godtok dette fikk den ene forfatteren av masteroppgaven i oppgave å notere for hånd mest mulig av det som kom frem. Bruken av opptak under de andre intervjuene ga mulighet til at begge kunne fokusere på hva som ble sagt i intervjuene og stille relevante oppfølgingsspørsmål. Intervjuene ble fortløpende transkribert. Dette ga oss mulighet til å vurdere om intervjuguiden fungerte optimalt. Det kom frem at noen av spørsmålene ble overflødige og disse ble fjernet fra intervjuguiden før neste intervju fant sted.

3.6 Etiske refleksjoner

Det er forskjellige problemstillinger knyttet til de ulike metodene for datainnsamling. Dette kan blant annet handle om konfidensialitet, informert samtykke og ivaretagelse av forskningsobjektens integritet (Fangen, 2015). I notatene til dybdeintervjuene vi har gjennomført har vi anonymisert opplysninger som kan gjøre at intervjuet kan spores tilbake til intervjupersonen. I tillegg har vi lagret intervjuene på en pc med passordbeskyttelse. I forkant av intervjuene har intervjupersonene fått informasjon om studien og gitt samtykke til at de ønsker å delta. Ved observasjon er ”forskereffekten” en fare. Det vil si at situasjonen man observerer påvirkes av at det er en forsker til stede. Dette er spesielt problematisk ved

ikke-deltagende observasjon. Ved deltagende observasjon kan relasjonen mellom forsker og personene som observeres bli gjenstand for etiske problemer. En nær kontakt mellom forsker og deltaker kan være positivt fordi dette kan gi tilgang på informasjon, men det er viktig å vurdere om man som forskere kommer for nær til at personen kan fungere som et forskningsobjekt. Dersom forskeren gjengir informasjon man har opparbeidet seg i relasjonen, kan dette oppfattes som et tillitsbrudd (Fangen, 2015). Vi har vært opptatt av å lese egne tolkninger kritisk og i transkriberingene kommer det tydelig frem hva som er et sitat og hva som er en tolkning.

Kapittel 4 - Resultat

I dette kapitlet vil funn fra dybdeintervjuene og observasjon bli presentert. Først tar vi for oss litt generelt om implementeringen, før vi konsentrerer funnene rundt de 14 ledelsesprinsippene og effekter.

4.1 Implementeringen av Lean

Dyreparken hadde lenge vært på jakt etter nye måter å se organisasjonens styringsverktøy på. En av topplederne uttrykker: ”Vi ville jo kunne bemanne bedre i denne virksomheten ved å ha en hundre prosent presis værmelding fremfor fjorårets salg” (G). Dyreparken opplevde en bølgedal i 2013 og 2014, men det var ønske fra ledelsen om mer passende styringsverktøy som resulterte i satsingen på Lean. En av topplederne forteller: “Det ble en veldig frustrasjon og en voldsom energi i at her må det være en annen måte å tenke på som gjør at vi kan komme videre. Fordi vi drev jo bra, hadde jo gode resultater. Når det gikk nedover var det ikke fordi vi kom med noe dårlige resultater. I vår bransje var det kjempebra. Vi tenkte at nå har vi kommet på et så høyt nivå, så vi må finne andre drivere for å se hvordan vi kan forbedre oss” (G). For å kunne implementere Lean suksessfullt har fokuset hele tiden vært på at det er kulturen som må endres først, en toppleder utdyper dette: “Vi har jo valgt den tyngste veien til mål ved å begynne med kulturen. Det er alltid det som tar lengst tid. Kultur spiser jo strategi til frokost, er det ikke det de sier? For har du feil kultur så får du ikke til noe som helst” (G). Kulturen ble hovedfokuset og videre har ledelsen vært opptatt av å starte med avdelingene som ønsket det først. Den samme topplederen forteller: “Vi har støttet og bidratt der hvor noen har villet. Tatt de som vil først, så ser de andre at det blir resultater. Da er det lettere at det smitter, enn at du tvinger noen” (G). Som et ledd i Lean-arbeidet er det nå satt i gang et lederutviklingsprogram. Her skal lederne gjennomgå en personlighetstest, en 360-analyse og lære om ledelse. Personlighetstesten og 360-analysen ble gjennomført innledningsvis til dette lederutviklingsprogrammet.

4.2 Funn

Nedenfor vil vi presentere hva vi har funnet på hvert enkelt prinsipp samt hvilke effekter implementeringen kan føre til. På grunn av begrenset tid under intervjuene valgte vi å fokusere på et utvalg av de 14 ledelsesprinsippene. De fleste prinsippene kom likevel opp i

intervjuene, med unntak av prinsipp åtte som handler om å bruke pålitelig, gjennomtestet teknologi som støtter de ansatte og prosessene.

4.2.1 Langsiktig filosofi

Prinsipp en handler om at man skal basere lederavgjørelsene på en langsiktig filosofi, også på tross av kortsiktige finansielle tap. En leder forteller: *“Topplederen har jo på en måte vært en pådriver på det i all sin tid her, at vi må ha lenger perspektiv, lenge før vi begynte å jobbe med Lean. Men vi er kanskje mer bevisst på det nå som et strategisk mulighetsområde for oss”* (H). Alle intervjupersonene ga uttrykk for at de har fokus på langsiktighet. Dette er noe de har hatt tidligere, men det er mer fokus på det nå etter implementeringen: *“Selv på strateginivå har Lean ført til mer fokus på langsiktighet”* (C). Fokuset på langsiktighet kan være utfordrende for en organisasjon som driver sesongbasert: *“Vi som er en sesongbedrift får antageligvis de samme problemene til neste år. Hvis ikke jeg får gjort noe med det nå, så vil jeg møte på samme utfordring senere”* (A) og *“Vi må gjøre begge deler, vi må være kortsiktige mens vi blir gode på å være langsiktige”* (H).

4.2.2 Riktige prosesser skaper riktige resultater

Prinsipp to handler om å skape en kontinuerlig prosessflyt slik at problemene kommer til overflaten. Lederne på avdelingene som har kommet godt i gang med Lean uttrykker at de har jobbet mye med verdistrømkartlegging: *“Vi tok en prosesskartlegging av alt og i detalj. Noterte oss hva vi gjorde for å prøve å se på hva som kan forbedres og da oppdaget vi mange små ting som kunne gjøres... Vi eliminerte aktiviteter som verken var verdiskapende for kunden eller oss”* (F). Verdistrømkartlegging kan være et godt utgangspunkt for implementering av Lean. En av lederne forklarer det slik: *“Når vi begynte med Lean så begynte vi med verdiflyt og kikket på det. Det var en veldig fin måte å få ansatte til å se hele problemstillingen. Istedenfor at man står på slutten og sier hvordan det skal gjøres, så fikk de være med å se hele verdikjeden i forhold til hindringer. Så fikk de være med å finne ut hvordan vi kan fjerne de”* (A). Samme leder forteller også at dette bidro til at problemene kom til overflaten og at det kom frem gode løsninger. Flere av avdelingene som ikke har direkte kontakt med gjestene ble oppmerksomme på at de også hadde kunder. Dette kan illustreres gjennom et sitat fra en leder som sier: *“Det var først da det gikk opp for oss at vi har jo kunder. Og vi har forskjellige kunder. Vi har interne og vi har eksterne kunder... Vi skjønnte at det var de som var flytobjektet som gikk gjennom et system, og så var det om å*

gjøre å få dette til å rulle å gå på en best mulig måte, uten stopp” (F). En av avdelingene som jobber direkte med gjestene synes det er utfordrende å sette opp verdistrømmer på prosesser som ikke inkluderer gjestene: “Vi synes det er krevende når det gjelder verdistrømmer som ikke har gjest. Og jeg synes ikke vi har vært gode nok på å sette opp verdistrømmene og se hverandre som kunder internt” (C).

Som et ledd i prosesskartleggingen har to av avdelingene funnet at sentralisering av underavdelingene har ført til bedre flyt: *“Vi sitter sammen, alle sammen. Trenger vi hjelp så er det bare en telefon eller så sitter de på nabokontoret eller naboverkstedet, så kan vi få den hjelpen vi trenger. Det var veldig vanskelig før” (A).*

Før implementeringen av Lean deltok en av topplederne i Dyreparken på et bedriftsbesøk hos en vareproduserende Lean-organisasjon. Dette besøket gjorde stort inntrykk på lederen som satt igjen med mange tanker om forskjellene i prosesskartlegging i vareproduserende organisasjoner og i Dyreparken: *“Fra du kommer inn i Dyreparken er det en lang, lang produksjonsprosess. Vi putter på masse ressurser til publikummet og det verste er at de beveger seg akkurat som de vil, som noen “hodeløse høns”. Vi har ingen kontroll. Så vårt vrak er jo en gjest som kommer ut av parken og har snikt seg unna produksjonen. Vi burde stå der å si “nei, du må inn igjen hvis du ikke har opplevd de tre-fire viktigste tingene. Jeg tør ikke ha deg på veien. Du er vrak. Du kommer til å si feil ting om oss”. Dette var en sterk oppdagelse for meg og en sterk motivasjon til at her må vi tenke på en annen måte hvis vi skal klare å håndtere dette... Vi tenker ikke riktig i forhold til den verdien vi skal tilføre gjestene og klarer ikke å forklare gjestene hvilken produksjonsvei de skal vandre” (G).*

Prinsipp tre handler om å bruke “pull-systemet” for å unngå overproduksjon. Dette er et prinsipp som kan være vanskelig å overføre til en ikke-vareproduserende organisasjon. I observasjon på en avdeling fikk vi innblikk i noen av tavlene som brukes på avdelingen. De rutinemessige oppgavene er listet opp på en tavle med estimerte timer. Oversikten brukes til planlegging slik at en arbeidsoppgave ikke skal settes i gang før behovet faktisk oppstår. Oversikten brukes også for å kunne jevne ut arbeidsmengden over hele året, som omtales i neste prinsipp.

Prinsipp fire handler om å jevne ut arbeidsmengden. På bakgrunn av at Dyreparken er en sesongbedrift vil arbeidsmengden naturligvis variere veldig i løpet av året. En av lederne

forteller at dette ikke nødvendigvis er tilfellet for avdelingene som drives hele året: *“I 2016 begynte vi å registrere alle rutinemessige oppgavene. Sånn at vi kunne planlegge de, for vi har jo en veldig svingning i arbeidsmengden i forhold til kapasiteten vår. Vi har veldig mye å gjøre på sommeren, eller vi trodde vi hadde veldig mye å gjøre på sommeren, men når vi begynte å registrere dette så fant vi ut at vi faktisk ikke hadde så mye å gjøre. Noen avdelinger hadde det, men noen avdelinger hadde ikke det. Alle hylte og skrek på sommeren at de ikke hadde tid til ditt og datt fordi det var høysesong. Selv om vi har 15 000-20 000 gjester i Parken betyr ikke det at min avdeling har mer å gjøre”* (A).

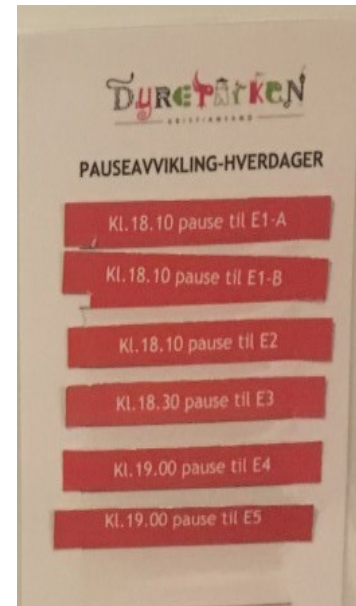
Prinsipp fem handler om å stoppe prosessen om nødvendig for å fikse problemer, slik at kvaliteten blir riktig første gang. Lean kommer opprinnelig fra produksjon og ulike produksjonsprosesser kan skille seg i stor grad fra hverandre. En produksjonsprosess kan være veldig forskjellig fra en annen type prosess. Innen vareproduksjon har man gjerne et samlebånd hvor man blir varslet om et problem og man enkelt kan stoppe opp om nødvendig for å fikse problemet med en gang. Dette prinsippet kan derfor være utfordrende å overføre til organisasjoner som ikke driver med vareproduksjon, som Dyreparken. En topplerer i Dyreparken uttrykker sin frustrasjon om dette gjennom Dyreparkens møtet med en produksjonsbedrift hvor de skulle observere hvordan Lean kunne se ut i praksis: *“Vi skulle se hvordan de hadde sin produksjonsprosess. Men når vi gikk langs produksjonsprosessen så tenkte jeg at her putter de inn en plate og så har de programmert hvordan den skal produseres, så går alt sin gang. Når vi gikk bort over kom vi plutselig forbi en container med noen plater i, som det stod “vrak” på. Da tenkte jeg “hvor er den containeren hos oss? Hvor er vrak? Hvordan kan jeg sette denne produksjonsteknologien, tankesettet, inn i vår virksomhet?”* (G).

En av avdelingslederne i Dyreparken oppfordrer de ansatte til å stoppe opp: *“Hvis de har et stort problem, ta tak i det og lag en verdistrømanalyse”* (A). Den samme lederen forteller at de ansatte er flinke til å gjøre forbedringer, men utfordringen er å få de til å registrere disse forbedringene. Utfordringen med å ikke få registrert disse forbedringene er at det kun er de selv som lærer av forbedringen, men de andre som kan støte på samme problem får ikke denne lærdommen. Dette kan vises gjennom følgende sitat: *“De endrer sin atferd, men selv om de endrer sin atferd så endrer ikke det atferden til andre. Det gjør at til neste år vil kanskje en ny gå i samme fella. Han vil ikke ha lært noe av det”* (A).

Prinsipp seks handler om å standardisere oppgaver slik at de kan forbedres kontinuerlig, og slik at de ansatte får en enklere jobb. Det går igjen hos alle intervjupersonene at de har fokus på å standardisere oppgaver. I observasjonen som vi hadde av rekrutteringsprosessen fikk vi innblikk i en prosess som bestod av mange standardiserte oppgaver. I intervjuet teamet ruller man på oppgavene og oppgaven som resepsjonist skiller seg fra de andre rollene i teamet. Under observasjonen kom vi i snakk med en i teamet som fortalte at hun hadde sin første dag i rollen som resepsjonist. Hun fortalte at fordi oppgavene var standardisert gjennom blant annet kanban-kort følte hun at hun kunne tre inn i denne rollen uten noe konkret opplæring på akkurat dette. Alle i intervjuet teamet gjennomgår opplæring i blant annet intervjueteknikk. Denne opplæringen kombinert med standardiseringen gjør det lett å utføre arbeidsoppgavene. En leder forteller om følgende positiv virkning av standardisering kombinert med ulike verktøy som kanban-kort: *“Det sier litt om hvor mye rutine har å si for flyten på en sånn kveld, at nesten hvem som helst kunne hoppet inn i vår rolle”* (E). På en annen avdeling forteller lederen at det var et behov for å standardisere forhandlingen av kontrakter: *“Vi ser at vi må lage en standard for avvik, kan man si det? De ansatte (red: anonymisert) vil ha retten til å diskutere sitt honorar og sine forhold. De er vant til det, kanskje da individuelt. Men likevel så prøver vi å finne en standard på prosessen i det. En standard på klare rammer vi sier det ikke er vits å gå over. Så prøver vi å se på hvordan vi kan standardisere innenfor den fleksibiliteten. Sånn at det ikke blir helt i alle retninger og vi får en fast greie. Og det ser vi allerede at gir oss en del”* (C). Flere ledere trekker frem at de har jobbet med å standardisere roller og arbeidsoppgaver. En av lederne forteller: *“Vi har jobbet mye med å ha riktige personer på riktig plass”* (B).

Prinsipp syv handler om å bruke visuell kontroll slik at det ikke forekommer skjulte problemer. Alle lederne vi har snakket med trekker frem at visuell styring er noe de jobber mye med. En avdelingsleder forteller: *“I forhold til Lean så har vi jo forsøkt å jobbe en del med visualisering. Da har vi endret en del på strukturen i forhold til hvordan informasjonsflyten gikk i avdelingen. Nå jobber vi litt mer strukturert”* (A). En annen leder forteller at visualisering har bidratt til at man har fått en bedre oversikt: *“Før hadde vi bare følelse av hvordan vi lå an, men nå har vi det mer dokumentert og mer oversiktlig”* (E).

En av lederne forteller om arbeidet med visuell styring og virkningen av det på denne måten: *”Vi bruker veldig mye visuell styring. For eksempel kortene som de skal snu når de har gjort oppgavene for å sikre at det skal være lettere å gjøre det riktig, enn å gjøre det galt. Det er sånn jeg tenker når jeg klargjør før en sesong; Hvordan kan jeg sikre at de gjør dette riktig? Hvordan er det lettere å gjøre det riktig enn å gjøre det galt? Det har hjulpet veldig. Det fører jo til at en slipper å kontrollere og dobbeltsjekke om de har gjort det. De styrer seg selv i forhold til når de skal ha pauser. Det er satt opp på planen når det er, så kan de bare snu et kort når de har hatt pause. Så slipper den som har ansvaret for kvelden å spørre om de har hatt pause. Så har man kontroll hele tiden. Vi har også en oversikt underveis på fremdriften ved bare å kaste et blick på et skjema som hele tiden er i live og som det skjer noe med”* (F).



Figur 4: Kanban-kort for pauseavvikling

En av lederne forteller at visualiseringen også har blitt tatt i bruk direkte mot kunden: *”Så enkelt som å tegne i asfalten hvor barnevogner skal stå i kø og hvor vanlige gjester skal stå i kø. Flyten i sommer var mye bedre bare av det. Men det er sånn man ikke har tenkt på før fordi vi kanskje ikke har hatt det overblikket helt”* (E). For en av lederne var ikke visuell styring ukjent. Dette var noe han hadde benyttet seg av over tid: *”Jeg har alltid jobbet mye med visuell styring og mye av de verktøyene vi bruker her har vi hatt med oss før, men nå har det blitt enda mer stuerent, og ikke minst er det veldig høy læring av å ha disse kursene og faktisk få strukturert noe av det”* (C).

4.2.3 Utvikle ansatte og partnere

Prinsipp ni handler om å utvikle ledere som virkelig forstår jobben, lever ut filosofien og lærer den til andre. En av lederne forteller at denne utviklingen skjer fordi Dyreparken er i en endringsfase: *”Jeg tror at mens vi er i den endringsfasen vi er i og strategiplanen som går til 2018, så tror jeg vi alle kommer til å forandre oss litt fordi vi må og fordi vi blir pushet på det og det tror jeg er bra”* (E). En av topplerne uttrykker viktigheten av å forankre denne endringsprosessen i toppledelsen: *”Det er veldig tungt å jobbe med denne type forandringsprosesser hvis ikke den som er sjefen faktisk brenner for det. I det øyeblikket jeg*

brenner for det, så kommer det til å bli gjort. Det er ikke noe betingelse at jeg er flink på dette, men jeg må brenne for det. Jeg må ville at de andre skal lære seg dette her og være sta som et helsikken og ikke gi opp. La de lære, la de prøve, la de komme videre og ha tillit til at de faktisk kan det” (G). Samtidig som prosessen må være forankret i toppledelsen er det også viktig at avdelingene klarer å samarbeide seg imellom. En av avdelingene i Dyreparken skiller seg på mange måter fra de andre og avdelingslederen på denne avdelingen har jobbet med å få til dette samarbeidet: “Den største utfordringen eller det som har vært den største grunnen til at jeg har klart å gjøre en forskjell her er evnen til å få de annerledes-menneskene fra bransjen til å fungere sammen med det som vi synes er annerledes, som er vanlige mennesker som jobber 7-15” (C).

Det går igjen i alle intervjuene at det er et felles fokus på å flytte beslutningstakingen nærmest mulig der det skjer. Dette kommer frem i følgende sitater fra to av lederne: “Helt fra jeg kom inn har jeg ønsket at hver enkelt tar ansvar fordi jeg ikke kan fagområdet. Jeg lærer mye og jeg lærer fort, men kompetansen ligger et annet sted. Derfor ønsker jeg at hver enkelt skal ta ansvar og vite at innenfor disse rammene så er det faktisk jeg som bestemmer. Så kan jeg være en sparringspartner og det er jo Lean” (B) og “Det har skjedd mye med hvordan teamet jobber og jeg har prøvd å legge ansvaret mer over på teamet og ansvarliggjort de for det er de som jobber med dette hver eneste kveld. Det er de som kjenner på kroppen hvordan dette faktisk fungerer i praksis” (F). En av topplederne snakker videre om sine erfaringer på dette feltet: “Jeg har erfart at det å faktisk ha tillit til at folk kan ta egne valg og ta egne beslutninger fører til at alle gjør så godt de kan. Da får du en større kraft i en organisasjon enn hvis du skal overprøve og skal kunne det bedre enn alle andre” (G).

Prinsipp ti handler om å utvikle eksepsjonelle mennesker og team som følger selskapets filosofi. Dyreparken har vært gode på sesongmedarbeiderne, men en av topplederne forteller at han opplever at de fast ansatte muligens har blitt glemt: “Mens vi har satsa så mye på de så har vi rett og slett forsømt de fast ansatte etter min mening. Vi har hatt en enorm vekst fra 500 000 til 1 000 000 besøkende. Det er en enorm sprengingskraft i en organisasjon å klare å få dette med seg. Så har vi glemt å utvikle folkene litt. Vi har hatt så mye gode folk at de har bare fulgt med” (G). Dyreparken er i gang med et lederutviklingsprogram som et ledd i Lean-arbeidet: “Det er nok en tanke bak at lederne først utvikles, så kommer de ansatte etterhvert. Vi håper at vi er flinke til å følge opp de ansatte, spørre de om endringer og forslag til løsninger og sånne ting” (A). En toppleder forteller de har valgt å starte med forandring av

kultur når implementeringen skulle settes i gang. Neste sitat bekrefter på mange måter det avdelingsleder A forteller: *“Hovedsaken var altså at når vi så skulle presentere og lage en ny strategi så begynte vi med hele kulturendringen, da tok vi for oss den ledergruppa først sånn at vi skulle forankre hele måten å tenke på”* (G). De fleste lederne forteller at avdelingene sine har kommet langt på vei med å endre kultur og endre de ansattes tankesett. En avdelingsleder forteller imidlertid at det også har vært utfordrende: *“Det er en nokså dramatisk omveltning fra vår tenkemåte. Det sliter vi enda med hos noen stykker som har vært her lenge og som har litt sterke personligheter. Det kan være utfordring å få de til å tenke kundeperspektiv. Vi er i gang, men det er ikke noe som er gjort på et halvt år. Dette er en kultur som må bygges. Men det som er litt gøy er at vi ser at det er så mange som virkelig tar tak i dette som har vridd om sitt tankesett på en helt annen måte”* (A). Mange av lederne uttrykker at de selv har fokus på medarbeiderne, men at utvikling av medarbeiderne på mange måter ikke er satt i system. Dette ser vi gjennom dette sitatet: *“Men i forhold til den personlige utviklingen så kan jeg ikke svare på det. For jeg tror ikke vi har vært flinke nok på det. Jeg tror ikke det altså. Vi tar den daglige oppfølgingen fra min side mot de ansatte, men vi har ikke noe type program for det. Annet enn med disse måneds temaene som vi kjører alle sammen gjennom”* (A).

En av avdelingslederne forteller om sitt ønske om å utvikle de ansatte, men forklarer at det også kan være utfordrende: *“Det er begrenset hva jeg kan lære de rundt det faglige, men jeg ønsker at de skal dra på konferanser og kurs og at de diskuterer, så her har det heller stått på at det ikke er så mange som har lyst til å reise fra vår avdeling... Men ja absolutt, jeg ønsker jo at de skal utvikle seg og det har litt med faget å gjøre. Mange leser jo mye på kveldene og ønsker å oppdatere seg på egenhånd”* (B). En annen leder forteller hvordan hun har satt dette mer i system: *“Det har jeg jo vært tydelig med dette teamet helt fra første opplæringsdag, at jeg ønsker at de skal utvikle seg og lære nye ting som de har lyst til å prøve. Med blant annet at de har et eget egenutviklings skjema som de fyller ut hva de ønsker å bli bedre på, hvor de føler seg trygge og hvor de føler at de trenger mer opplæring og ved at jeg sitter inne med de på intervjuene og gir de konkrete tilbakemeldinger på ting de gjør bra og ting som kan gjøres bedre. Fokuset er at jeg ønsker at de skal bli bedre og tryggere på oppgavene sine og utvikle seg”* (F). Denne aktuelle gruppen medarbeidere jobber en periode med intervjuprosessen i tillegg til at de er sesongansatte, gjerne område- eller sesongledere. Lederen forteller videre om viktigheten av å utvikle medarbeiderne: *“Min hensikt i opplæringen og oppfølgingen jeg gir er jo nettopp at de skal bli trygge og at de skal få lov å utvikle seg og prøve ting som de*

kanskje ikke har prøvd før. Nettopp fordi det skal være spennende og gøy å prøve noe nytt og mestre ting de ikke før har prøvd, utvikle seg og få en mestringsfølelse og ta det med seg videre i sesongen også når de jobber i Dyreparken” (F).

En av topplederne forteller at det kan være enklere for sesongarbeidere å adoptere Lean: *“De som har jobbet her lenge har litt vanskelig med å adoptere et helt nytt system enn de som kommer inn som ny. Da stiller du ikke spørsmål ved om en skal jobbe sånn som før eller sånn som en skal i fremtiden for fremtiden er nå” (H).* På en annen side forteller en av lederne som jobber direkte med sesongansatte om utfordringer som kan oppstå når de ansatte er yngre: *“Som leder har jeg sett begge deler, for jeg har sett en avdeling som er kjempe motivert og registrerer forbedringer hver dag selv om det er bittesmå ting. Mens andre kanskje ikke helt skjønner hva en forbedring er fordi de er såpass unge. For jeg har en aldersgruppe som er 20+ og så har jeg noen 16-17 åringer. Så der jobber vi mye med at de skal forstå hva en forbedring er. De er kanskje litt unge i tankegangen, så de ser kanskje det store perspektivet, men ikke hvor viktig det er å flytte kassen 2 cm som kan gjøre at du slipper å vri ryggen fire ganger. Der tror jeg vi må jobbe litt mer med de som er litt yngre” (E).* Dette skal det fokuseres mer på allerede dette året. Alle nyansatte deltar på en serviceskole hvor de blant annet vil få en kort innføring i ”Dyreparken - litt bedre enn i går”, som er det Dyreparken kaller sitt Lean-arbeid.

Prinsipp 11 handler om å respektere partnerne og leverandørene ved å utfordre dem og hjelpe dem med å forbedre seg. Dette prinsippet kan man blant annet se at har blitt ivaretatt gjennom Dyreparkens arbeid med Usus. Dette er en næringsklynge for reiselivs-, opplevelses- og kulturorganisasjoner på Sørlandet og i Telemark. Dyreparken har vært en av initiativtakerne til dette samarbeidet. Klyngen driver etter tankegangen om at det ikke hjelper å være best dersom naboen ikke leverer. En stor del av de besøkende i høysesongen i Dyreparken kommer utenbys fra og har dermed behov for blant annet overnatting. Det er derfor viktig for Dyreparken at “naboene”, for eksempel hoteller og campingplasser har gode tilbud til gjestene. Usus er et samarbeid hvor “naboene” utfordrer og hjelper hverandre med å forbedre seg (Usus, u.å).

4.2.4 Løs kontinuerlig grunnleggende problemer, slik at organisasjonens læring fremmes

Prinsipp tolv handler om å gå å se med egne øyne for å forstå situasjonen skikkelig. Alle lederne som har blitt intervjuet forteller om viktigheten av dette prinsippet og uttrykker også et ønske om å gjøre dette oftere, men at dette er tidkrevende og kan derfor være utfordrende å få til. Sitatene nedenfor bekrefter dette: *“Ja, jeg ble veldig inspirert av “go and se” som kapittelet i en bok vi leste het. Jeg bestemte meg for at det skal jeg være mye bedre til. Og så er det litt sånn teori og praksis. Jeg skulle ønske jeg kunne gjøre det mye mer. Jeg liker veldig godt å gjøre det, synes det er gøy. Det krydrer hverdagen også, men der blir jeg nok litt slukt av oppgaver. Jeg har et forbedringspotensial der. Men jeg føler jeg har rimelig ok oversikt, for jeg har vært å sett mange av de”* (H). En annen leder forteller: *“Vi har også blitt flinkere til å observere, å gå å se på arbeidsplassen og se hvilke problemer som ligger hos de andre. Spør de. Sånn at du treffer de på arbeidsplassen. Men fremdeles har jeg ikke god nok tid til det. Jeg klarer ikke å få tiden til å strekke til rett og slett. For det er for mange oppgaver, men jeg tror ette hvert som vi får sortert dette så får vi enten fjernet unødvendige oppgaver og få de vekk så får en litt bedre tid til å ta tak i sånne oppgaver”* (A). Prinsippet om å gå å se med egne øyne for å forstå situasjonen skikkelig assosieres først og fremst til det å fysisk gå ut å se. En av topplederne forteller imidlertid at han håndterer dette med å gå ut å se på en litt annerledes måte: *“Min ut å se har vært veldig mye til det leddet som har rapporter til meg. Så jeg har siden vi startet med Lean hatt et oppfølgingsmøte med hver av de som rapporterer til meg en gang i uken. Det har jo med å se, altså jeg følger de opp på hva de gjør i sin ledelse posisjon. Jeg kunne definitivt vært mer ute å sett for å inspirere de til helt konkrete ting. Jeg tenker det er viktigere for meg å inspirere de til å gå å se, enn at jeg nødvendigvis er ute og ser”* (G). Gå å se trenger nødvendigvis ikke forstås som at man kun ser i egen organisasjon. En av lederne forteller om dette: *“Nå ser vi verdien av å se andre steder og prøve å lære av dem også. Selv om ikke alt er likt er det likevel ting man kan lære av de”* (F). En av avdelingslederne forteller om en hendelse hvor det å gå ut å se ble brukt i planleggingsfasen av en ny investering: *“Til slutt sa jeg til han ene scenografisnekkeren her: “bygg en vogn”. Så bygde han en 1:1 vogn som vi kunne sitte i, og da oppdaget vi det ene og det andre. Vi fikk åpnet mer for vi følte at det var litt tett så hele konstruksjonen var laget for at ikke taket skulle dette ned. Så fikk vi helt i praksis kjent på hvordan den skulle være... Å det handler nettopp om at du må se hvordan dette fungerer i praksis. Hvordan folk opplever ting”* (C). En av avdelingslederne forteller om viktigheten av å gå ut å se med egne øyne: *“For det første*

får du sett hva de holder på med. For det andre så er det jo et utrolig bra signal å si at du er interessert i det de holder på med. Hvis du da kan bruke den situasjonen når du er der ute til å spørre, så tror jeg at de beste løsningene kommer på plass der og ikke nødvendigvis rundt et bord” (A). Det er en gjenganger at lederne vi har intervjuet er opptatt av det å gå ut å se der det skjer. En av avdelingslederne har satt veldig stort fokus på akkurat dette prinsippet og forteller: “Men nettopp fordi jeg har vært for dårlig har jeg nå etter nyttår satt av en hel dag hver uke til å være med en av de ansatte. Da er jeg ute og da fanger jeg opp veldig mye. Jeg stiller andre spørsmål og jeg lærer jo masse, så blir jeg kjent med dem. De gangene jeg har vært ute i to-tre timer blir jeg mer på besøk enn hvis jeg er der fra morgenen av. Jeg ser hvilke utstyr de trenger når de gjør rent og jeg gjør rent selv. Det har vært veldig nyttig, så jeg er i gang” (B). Som nevnt er det tidkrevende å være ute å se, men en avdelingsleder forteller også om frustrasjonen av å ikke bli sett når man ute. Han forteller at han selv føler at han er mye ute, men at det er vanskelig å nå ut til alle: “Mange føler jo av 200 at jeg aldri er der. Det er et evig dilemma” (C).

Prinsipp tretten handler om å ta beslutninger sakte via konsensus, og implementere avgjørelsene raskt. Ved implementering av Lean var dette prinsippet allerede i fokus. En av topplederne beskriver prosessen slik: “Lederne mine skrev under på at de ville dette her. For jeg vet jo at i neste runde så er det de som får juling. Det er vi som ledelse som får juling. Det er ikke medarbeiderne. De gjør så godt de kan, men vi klarer bare ikke å legge til rette for å gjøre det bedre, så det er lederutfordringen. Derfor har vi kjørt i gang et kjempestort lederprogram med 40 ledere. Etter å ha gått på utdanning i hele 2017 skal de beherske endringsledelse” (G). Denne tankegangen har også vist seg å være et fokus i andre deler av organisasjonen: “Vi laget samspillsregler og det ser jeg veldig stor verdi av i forhold til at hele teamet får lov å være med på å lage regler på hvordan vi skal ha det i en så kort periode. Og være ærlig på at man må kunne si ifra dersom man ikke er enig i reglene og hvis det er noen som ikke overholder de. Det har jeg lyst til å innføre i alle tre avdelingene som jeg har ansvar for” (E).

Prinsipp fjorten handler om å bli en lærende organisasjon gjennom ustoppelig refleksjon og kontinuerlig forbedring. Arbeidet med forbedringer er i stort fokus i alle avdelingene vi har snakket med: “Jeg føler det er jevnt over bra, kanskje til og med bedre enn forventet” (H). Arbeidet gjøres litt forskjellig fra sted til sted. En av topplederne kommer med et eksempel på en prosess som kontinuerlig har forbedret seg: “Stjerneeksempelet er jo

rekrutteringsprosessen vår. Rekrutteringsprosessen har gjennomgått mange transformasjoner og når vi syns den var kjempebra så sier den gjengen som jobber med det at nå skal vi gjøre den enda bedre. Også bare fortsetter vi å bli imponerte over at det var mulig å gjøre den enda bedre” (H). På en av avdelingene så er dette med kontinuerlig forbedringen spesielt en utfordring: “Som freelancer så er man sin neste jobb. Du er aldri bedre enn din siste leveranse. Og da er du jo i konkurranse med andre. Så det å få folk til å være kritiske til oss som gir de jobben når de har lyst på jobb til neste år og få det til å være en tilstand hvor man skjønner at det ikke er en risiko, men snarere tvert om hvor vi setter høyere de som tørr å være ærlig” (C). Dette er som sagt en utfordring, men avdelingslederen uttrykker på samme tid viktigheten av å også få med seg disse ansatte i dette arbeidet: “For hvis ikke folk tar eierskap til det selv, altså at det er en tilstand, da virker det mot sin hensikt. Da blir det bare et pålegg, Det blir helt hysterisk. Og det er hårfint” (C). På direkte spørsmål om utfordringer med Lean, sa en av intervjupersonene dette: “Jeg opplevde en periode at vi var så opptatt av å forbedre ting og prøve nye ting og utfordre alle etablerte sannheter at det nesten ble litt for mye, men da måtte vi ta et steg tilbake. Gjør vi den forbedringen fordi at vi tror det er en effekt av å gjøre det og at det er en verdi av å gjøre det eller gjør vi bare endringer for at vi skal prøve noe nytt og utfordre alle etablerte sannheter... Så hvis man ikke er bevisst på det og er nøye med å definere verdien av endringen, så kan det jo føre til at man får så mye vann på mølla at man bare har lyst til å prøve nye ting ved å teste, teste, teste, at plutselig tester man uten at en vet hvorfor man tester. Hva er egentlig verdien av å gjøre den endringen? Men så lenge man har fokus på det så klarer man jo å stoppe i tide, så jeg har egentlig ikke merket så veldig mye negative ting enda” (F). En av topplederne utdyper at det å faktisk tenkte kontinuerlig forbedring er noe av det viktigste med dette arbeidet: “Hovedhensikten må jo være at jeg stiller spørsmål med de valgene jeg gjør hver dag, ikke hvilke verktøy jeg egentlig bruker. Lean det er jo veldig ofte sånn verktøyfokusert, “har du brukt det, har du brukt A3 og har dere innført 5S” og mange av de tingene der, men det handler mer om at en faktisk tenker kontinuerlig forbedring i alle prosessene sine hver dag” (H).

Arbeidet med Lean handler om å bli en lærende organisasjon gjennom ustoppelig refleksjon og kontinuerlig forbedring. En av avdelingslederne utdyper dette: “Det er en kultur som endres. Og “Dyreparken - litt bedre enn i går” er ikke et prosjekt som skal vare ett eller to år. Det er en kultur vi skal leve med og det er noe vi skal bygge videre på. Vi skal endre oss hele tiden. Vi kommer aldri til å bli perfekte. Det skal hele tiden jobbes med endringer” (A).

En annen leder forteller om det samme på denne måten: *“Selvfølgelig kan en jo alltid bli bedre. Det er jo det som er. Men det ligger litt i ryggmargen på mange nå at det er sånn vi jobber og da tenker jeg at vi har kommet langt”* (F). På veien mot å bli en lærende organisasjon forteller den samme lederen: *“Vi har erfart at det er noe med disse små endringene som er med å gjøre en varig endring”* (F).

4.2.5 Effekter

Samtlige ledere vi har snakket med forteller at lederutviklingsprogrammet så langt har gjort dem mer bevisst på sin egen lederstil. En intervjuperson forteller om sine forventninger og viktigheten av dette: *“Det er et veldig godt steg å bli bevisst på seg selv og ulike egenskaper, og hvordan det kan oppfattes av andre. Så det er vel det jeg har tatt i bruk av den lederutviklingen. Men det kommer nok mer!”* (F). En 360-analyse går ut på at andre i organisasjonen gir en tilbakemelding på den aktuelle lederen for at lederen skal bli klar over hvordan egen atferd oppfattes av andre. En av avdelingslederne forteller spesielt om viktigheten av en slik analyse: *“Hvis jeg har tanker om alle de andre så går jeg ut i fra at de har det om meg, og de tingene gledet jeg meg til å høre. Og det har kommet. Det har kanskje vært den største og viktigste biten så langt at jeg har fått de”* (C). Flere av lederne forteller at det de har lært om til nå passer godt til den lederstilen de selv bruker: *“I første rekke nå så handler vel det i stor grad om bevissthet i forhold til eget lederskap og vi har vært litt inne på coaching. Så det med hvordan en kan coache sine medarbeidere bedre. Jeg har ikke brukt coaching som begrep på den måten før, men jeg opplevde vel egentlig at mye av virkemidlene i det er en form som passer meg godt og som jeg nok har praktisert uten at jeg har kalt det akkurat det. Det er satt mer i system”* (H). Ved å ha en felles opplæring innen ledelse åpner dette opp for å ha et forum for samarbeid og diskusjon lederne mellom: *“Det har bare blitt enda mer fokus på det og det er jo en kjempe god effekt. Og at en kan snakke med flere om det, at det er flere som har et forhold til det, at jeg kan diskutere ting og få innspill på noe jeg skal prøve. Jeg kan gå til folk for å få tips og vi kan diskutere, og det har kjempe verdi at flere kan relatere seg til det. Helt klart!”* (F).

En av lederne trekker også frem en positiv effekt av at man gjennomfører lederutviklingsprogrammet på tvers av avdelinger og selskap: *“Jeg tror det er veldig bra at vi gjør dette sammen, så blir vi bedre kjent”* (B). Dette er noe flere av lederne håper at skal bedre kommunikasjonen avdelingene mellom. En intervjuperson forteller at akkurat dette har

vært en utfordring: *“Vi jobber veldig mye i silo i Parken, så det å begynne å jobbe mer på tvers det er viktig”* (B). Etter at man blant annet har brukt verdistrømkartlegging forteller flere ledere at dette har gjort de mer oppmerksom på sine interne kunder og dermed bedret kommunikasjonen mellom avdelingene: *“Tidligere var vi litt pyramideformet og det var veldig ineffektiv kommunikasjon mellom de forskjellige avdelingene. Vi hadde ikke kundefokus i det hele tatt. Vi var våre egne kunder og det var vi som visste best. Det var en gjenganger i avdelingen. Vi visste best om fagområdet og vi visste best hvordan det skulle prioriteres og da tenkte vi ikke på de andre avdelingene som hadde et produkt de skulle selge og tall de skulle nå og kanskje måtte bruke oss som et virkemiddel for å nå tallene sine. Vi tenkte da at “Nei, dette er for dyrt”. Det kostet kanskje 30 000 kr, men vi så ikke i den andre enden at de kanskje tapte 100 000 kr på at det ikke ble gjort slik. Så det gjorde at vi begynte å se hele verdikjeden i avdelingen og organiserte oss på en helt annen måte. Vi er enda i den prosessen for å få dette til å fungere helt optimalt, men det det endte opp med var at vi ser oss selv som forskjellige fagkategorier, men innenfor samme kommunikasjonslinje”* (A). En av topplederne forteller litt om hva som har endret seg og hvordan kommunikasjonen mellom de ansatte er i dag: *“Først og fremst så tenker jeg at vi snakker sammen på en annen måte. Det har blitt mye mer toleranse for å ha ulikt syn. Det er blitt mye mer spørsmålsstilling. Man hopper ikke så lett til konklusjoner. Det er kanskje det som er den største endringen sånn jeg føler det. At vi er mer nysgjerrig på å finne ut hva de andre mener og hvordan kan vi se dette fra et annet ståsted, istedenfor å se det som et angrep på det man har tenkt selv. Så kanskje det er den største endringen som jeg har opplevd til nå”* (G).

Innføringen av Lean har økt ledernes fokus på forbedringer. En av lederne forteller om viktigheten av dette fokuset: *“Nå som de ansatte ser at dersom de kommer med forslag så gjør vi det, er det blitt mye mer fokus på det fordi de ser at de blir hørt. Vi tar tak i det og det hjelper de. De får en enklere hverdag”* (B). Dette fokuset på forbedringer gjør at man får flere ideer enn tidligere: *“Vi kommer på flere ting når vi har et opplegg med Lean, enn vi gjorde før. Så idegenereringen øker jo når du utfordrer mange til å komme med ideer enn når du bare sitter med en liten gruppe. Så sånn sett er sannsynligheten for å oppdage stor, sannsynligheten for å utfordre er stor”* (G). En annen leder uttrykker det samme: *“Å få det ansvaret og vite at jeg anerkjenner at det er du som kan mest og jeg vil gjerne høre hva du har å komme med og jeg har lyst til å prøve å gjøre noe med det. Ved å gjøre det, så har det jo endret seg gradvis i løpet av årene at folk kommer med innspill som gir en verdi for kandidatene og for oss som jobber med det. Vi kan effektivisere hele prosessen ved å bruke*

mindre tid, samtidig som vi opprettholder kvaliteten på det vi gjør og sikrer at vi får like mye informasjon som vi trenger” (F). Som tidligere nevnt er Dyreparken en sesongbedrift hvor største delen av besøkende er i juni, juli og august. Dette gjøre at det kan være utfordrende å teste ut forbedringsforslag underveis i hektiske perioder, men en av intervjupersonene trakk frem at man nå tør å prøve ut forbedringer i disse periodene: “Det er ikke mange år tilbake vi skal gå før vi hadde laget en plan og sånn skulle det være. Hvis du hadde noen innspill underveis, så var det flott men skriv det ned så tar vi det i evalueringen som er på slutten for vi har ikke tid til å gjøre noe med det nå. Vi kan ikke risikere å teste ut noe midt i sesongen hvis ikke det funker. Det var mye sånn før” (F).

Flere av lederne trekker frem at deres rolle har endret seg etter implementeringen av Lean. En av lederne forteller: *“Tidligere så var jobben litt mer i forhold til fagstøtte. Det har endret seg. Nå har jeg lagt mer ansvar på den faglige løsningen hos de ansatte og jeg bruker mer tid på å få de til å løse de oppgavene selv. Så spør jeg, spør istedenfor å si” (A). Lederen på en av avdelingene som ikke har kommet så langt med implementeringen av Lean, sier dette om forventede effekter: “Det vil bli mye mer struktur og mye mer tydelig hva man skal ha fokus på, mye mindre brannsløkking. Dette er et veldig godt verktøy for å lede både bedre og riktigere. Det vil bli mindre tidstyver for meg, mindre sløsing av min tid” (B). To av lederne forteller at de nå har andre arbeidsoppgaver: “Vi hadde kanskje ikke helt oversikten om folk gjorde det eller ikke. Det var sånn vi begynte å tenke, bare for vår egen del, hvordan kan jeg vite at du har hatt pause nå. Vi begynte å lage kanban-kort med pauseoversikt hvor etterhvert som de hadde hatt pause snudde kortet. Det gjorde at jeg slapp å spørre de hele tiden om de hadde gjort det” (E). Dette førte til at det ikke var behov for at disse lederne var like mye fysisk til stede: “Ved at vi har implementert kanban-kort, fremdriftsskjema, ulike rutiner og konkrete arbeidsoppgaver, så har det nok vært lettere for oss å ikke være til stede, så nå har vi jo utfordret oss veldig. Så jeg tipper det er hvert fall fem kvelder hvor vi ikke har vært der, men vi har vært tilgjengelig på telefonen” (F). Dette er mulig på grunn av god opplæring og oppfølging: “De fungerer veldig bra og fungerer veldig bra uten egentlig en leder til stede hele tiden... Det har vi jo sett, ved å gi god opplæring og oppfølging tidlig så klarer de veldig mye selv” (F).*

Ved to av avdelingene har arbeidet med Lean ført til større omorganiseringer. En av avdelingslederne forteller: *“Nettopp i dette med at vi faktisk omorganiserer og at vi faktisk får penger til omorganiseringen. At vi har råd til en fast stab og at vi får det, fordi at*

prosessen har bevist at det må til for å evne å i det hele tatt holde på med kontinuerlig forbedringer” (C). Han forteller også at dette har gjort at han nå har andre arbeidsoppgaver: “Jeg var i stor grad flaskehalsen fordi vi hadde for lite ressurser. Så min jobb er veldig annerledes vil jeg si fordi jeg har nå fått mer rom til å tenke lenger, flere lengre tanker” (C). I samme avdelingen har arbeidet med Lean ført til at man har fått tydeligere rammer for medarbeideroppfølging, som ikke har vært vanlig innenfor den bransjen: “Vi innfører nå medarbeidersamtaler som en del av forbedringsprosessen, hvor det kommer til å handle om det som ligger i tilstandsjusteringen, spørre hvordan de har følt å jobbe her, hvilke forslag har de til forbedringer, føler dere at dere blir hørt osv. Ved å gjøre det håper vi at det også blir en bransjenorm. Kanskje om noen år kommer folk til å se på oss” (C).

En av avdelingslederne kom med en interessant bemerkning: *“Hvis jeg skulle gå tilbake igjen og gjort en del av de tingene jeg har gjort før, så ville jeg gjort det helt annerledes nå med det jeg kan, med direkte det jeg har lært av Lean. Da ville jeg gått veldig tydeligere inn og brukt de verktøyene” (C).*

Kapittel 5 - Diskusjon

Med utgangspunkt i problemstillingen vil det i dette kapittelet bli diskutert hvordan de 14 ledelsesprinsippene kan implementeres og hvilke effekter implementeringen av de 14 ledelsesprinsippene kan ha på ledelse innen opplevelsesnæringen. I vårt tilfelle har vi kun sett på en casebedrift. Dette gjør at det ikke kan trekkes endelige slutninger på et generelt grunnlag, men våre funn kan være med på å gi en indikator på hvordan Lean kan se ut i opplevelsesnæringen. Opplevelsesnæringen er kompleks og inkluderer både de som har opplevelser som primærprodukt, men også de som integrerer opplevelse i produkter og tjenesteytelser (Flagestad, 2006). En tur i Dyreparken tilbyr en form for opplevelse hvor både aktiviteter, underholdning og bevertning inngår, og hvor et spesielt element er at kunden ofte er på reise. En fornøylespark vil ikke være representativt for hele næringen, men det vil være mulig å se indikasjoner på hvordan de 14 ledelsesprinsippene kan overføres og hvilke effekter dette kan ha på ledelse.

I denne delen vil vi forsøke å besvare forskningsspørsmålene som ble stilt innledningsvis:

- 1. Hvordan kan de 14 ledelsesprinsippene implementeres i opplevelsesnæringen?*
- 2. Hvilke effekter kan implementeringen av de 14 ledelsesprinsippene ha på ledelse innen opplevelsesnæringen?*

Det første forskningsspørsmålet, om implementering, vil bli diskutert i kapittel 5.1.

Forskningsspørsmål to, som omhandler effekter, vil bli nærmere diskutert i kapittel 5.2.

5.1 De 14 ledelsesprinsippene

Vi vil i denne delen diskutere implementeringen av de 14 ledelsesprinsippene med bakgrunn i kapittel 4 og det teoretiske grunnlaget. I tillegg vil det dras inn en diskusjon rundt overførbarheten av de 14 ledelsesprinsippene. Med overføring menes i hvilken grad det er mulig å overføre de 14 ledelsesprinsippene fra sitt opphav i vareproduksjon til opplevelsesnæringen. Er det eksempelvis noen prinsipper som er vanskeligere å overføre enn andre og hvorfor er det eventuelt slik. Denne delen er delt inn etter de fire hovedkategoriene.

5.1.1 Langsiktig perspektiv

I kapittel 2.2.1 blir det sagt at det langsiktige perspektivet handler om å jobbe, vokse og justere hele organisasjonen mot et felles formål som er større enn det å tjene penger. Strategihuset som vi tidligere har nevnt, inneholder Dyreparkens visjon: “Vi skal gjøre folk glade”. Dette huset henger synlig på de ulike arbeidsplassene i Dyreparken for at hele organisasjonen skal jobbe mot noe felles. I funn-kapittelet kommer det frem at alle intervjupersonene har fokus på langsiktighet. Selv om man allerede har et fokus på langsiktighet, viser det seg at Lean kan bidra til at fokuset forsterkes. Et langsiktig perspektiv er ikke unikt for Lean. Vi finner det blant annet igjen i teorien om tjenende ledelse hvor Spears (2004) snakker om viktigheten av å se forbi dagens situasjon og inn i den potensielle fremtiden. Vi antar at dette vil være et av prinsippene som er enklere å overføre fra vareproduksjon til opplevelsesnæringen. Uavhengig av om man produserer et produkt eller en opplevelse vil en grad av langsiktig filosofi være sentralt for alle organisasjoner.

5.1.2 Riktige prosesser skaper riktige resultater

Prinsippene innenfor denne hovedkategorien handler om å skape prosessflyt. Prosessene innen vareproduksjon og opplevelsesnæringen skiller seg i stor grad fra hverandre. Innen produksjon har man gjerne et samleband hvor man blir varslet dersom et problem oppstår og man enkelt kan stoppe opp for å fikse problemet. I opplevelsesnæringen kan det være utfordrende å se prosessene like tydelig. I flere av prosessene i Dyreparken er gjestene flytobjektet og det er utfordrende å få gjesten til å velge “riktig” produksjonsvei. Dette gjør at man ikke kan kontrollere prosessen på samme måte og det vil ikke være like enkelt å stoppe opp prosessen. Målet med å kartlegge prosessene er å eliminere sløsing (Liker, 2004). For en organisasjon som opererer innen opplevelsesnæringen kan det være en utfordring å definere hva som skaper kunde verdi, nettopp fordi dette kan være vanskelig å måle. I Dyreparken har de forsøkt å måle opplevelsene gjennom en app hvor gjesten kaster terning. Spørsmålet er om dette virkelig måler kunde verdi og i hvilken grad dette påvirker opplevelsen til gjesten. Faren er at man eliminerer noe som faktisk skaper kunde verdi. På samme tid kan det være vanskelig å skille mellom verdiskapende og ikke-verdiskapende aktiviteter innen opplevelsesnæringen på grunn av den store variasjonen i kundenes ønsker, som vanskeliggjør elimineringen av sløsing. Overføringen av disse prinsippene kan derfor være utfordrende. Selv om prosesskartlegging kan være vanskelig å overføre har vi funnet at avdelingene som har tatt dette i bruk har opplevd stor nytte. Ut i fra våre funn anser vi således at det for andre

organisasjoner som opererer innen opplevelsesnæringen vil være utfordrende å overføre disse prinsippene, men at dersom de får dette til vil organisasjonen oppleve stor nytte.

Pull-systemet handler om å vite hva kunden vil ha, når kunden vil ha det og hvilken mengde kunden etterspør (Modig & Åhlström, 2014). For mange organisasjoner innenfor opplevelsesnæringen vil for eksempel værmeldingen være et bedre styringsverktøy enn fjorårets tall. I Dyreparken vil besøkstallet avhenge direkte av været. Det vil derfor være vanskelig å kunne forutse hvilken mengde kunden etterspør og når kunden vil ha det. Dette kan være gjeldene for mange organisasjoner i næringen, men ikke alle. Det vil være en utfordring for organisasjonene i opplevelsesnæringen fordi en nøkkelegenskap ved opplevelser er at de skal være personlige og man skal skape en minneverdig opplevelse. Det vil dermed være utfordrende å vite hva kunden vil ha, når kunden vil ha det og hvilken mengde kunden etterspør ettersom alle individer er forskjellige.

Standardisering omtales i kapittel 2.2.2 som et viktig prinsipp. Hensikten med standardiseringer er at oppgavene utføres likt fra gang til gang. Det er ikke gitt at prinsippet om standardisering er overførbart. Arbeidsoppgaver innen opplevelsesnæringen kan i stor grad skille seg fra arbeidsoppgaver innen vareproduksjon. Produksjonen av en opplevelse vil for eksempel foregå i interaksjonen mellom gjesten og den ansatte og det kan være utfordrende å skulle standardisere kundekontakt fordi hvert møte vil være forskjellig. En av intervjupersonene fortalte om dyrepresentasjoner og viktigheten av å være til stede i øyeblikket. Det er å forklare de uforutsette tingene som vil skape en mest minneverdig opplevelse for gjesten og dette går man glipp av ved å kun holde seg til et manus. Vi har likevel funnet at denne overføringen kan være mulig, men det er viktig å standardisere innenfor den fleksibiliteten som ligger i arbeidsoppgavene i opplevelsesnæringen.

Visuell styring handler om at alle på arbeidsplassen skal kunne forstå umiddelbart hva status er, hva som er årsaken til eventuelle problemer og hva man skal gjøre (Liker, 2004). Vi har funnet at visuell styring brukes i hele Parken i større eller mindre grad. Både i form av tavler med status, markeringer i asfalt for å lede gjestene i riktig retning og kanban-kort for å kommunisere at arbeidsoppgaver er utført. Intervjupersonene har uttrykt at de bruker visuell styring mye og ser stor nytte av dette. Fordi visuell styring kan brukes på så mange forskjellige måter antar vi at dette prinsippet kan tilpasses ulike organisasjoner uavhengig av arbeidsoppgavene. Dyreparken består av en rekke ulike avdelinger hvor arbeidsoppgavene i

stor grad skiller seg fra hverandre. Man har vedlikeholdsavdelingen på den ene siden og underholdningsavdelingen i den andre. Det kommer frem i våre funn at visuell styring er noe som brukes i stor grad på begge disse avdelingene. Opplevelsesnæringen er kompleks og med bakgrunn i våre funn kan det se ut til at visuell styring kan overføres til denne næringen så lenge man tar hensyn til forskjellene som foreligger og tilpasser dette til de aktuelle arbeidsoppgavene.

5.1.3 Utvikle ansatte og partnere

I denne hovedkategorien har man blant annet fokus på å utvikle menneskene i organisasjonen. I kapittel 2.2.3 ser vi at både transformasjonsledelse og tjenende ledelse har fellestrekk ved Lean på dette området. Både transformasjonsledelse og tjenende ledelse understreker viktigheten av å verdsette, lytte, veilede og styrke medarbeiderne (Stone et al., 2004). Det å utvikle menneskene i organisasjonen er ikke noe som er unikt for Lean. Flere av intervjupersonene trekker frem at det å investere i menneskene i organisasjonen er “måten man leder på idag”. Fordi dette ligger så nært et tankesett man allerede har i dag vil adopsjonen ikke nødvendigvis være så utfordrende. Det er ikke noe som skal tilsi at dette prinsippet vil være utfordrende å overføre. Vi antar at det vil være like viktig å ha fokus på å utvikle menneskene i organisasjonen uavhengig av hvilken næring man opererer i. Uavhengig av om man skal produsere en vare eller en opplevelse er menneskene i organisasjonen avgjørende for resultatet. I mange tilfeller skapes opplevelsen i samspillet mellom gjesten og de ansatte og gjesten definerer produktets verdi ut i fra grad av opplevelse (Flagestad, 2006). Utvikling av menneskene vil derfor i spesiell stor grad være relevant i denne næringen.

Innenfor denne hovedkategorien finner vi også prinsippet som handler om å respektere partnere og leverandører ved å utfordre dem og hjelpe dem med å forbedre seg. Som det kommer frem i funn-kapittelet vil det for Dyreparken være viktig å blant annet samarbeide med sine “naboer”. Dyreparken som er plassert på Sørlandet vil være avhengig av at campingplasser og hoteller har gode tilbud til deres gjester ettersom de i hovedsesongen har mange tilreisende gjester som trenger en plass å bo. Dette er noe som også vil være av betydning for andre i opplevelsesnæringen og vi antar at fokuset på samarbeid med partnere og leverandører også vil være både viktig og mulig for disse.

5.1.4 Løs kontinuerlig grunnleggende problemer, slik at organisasjonens læring fremmes

I Lean er det et stort fokus på at det er de som jobber ved kilden til et problem, som vet best hvordan man kan løse problemet eller forbedre prosessen. Dette ligger til grunn for prinsippet om å gå å se hva som skjer på arbeidsplassen (Liker, 2004). Ut i fra datainnsamlingen vår har vi sett at det å gå ut å se er noe lederne ser stor nytte av, men at tid var en faktor som kunne gjøre dette vanskelig. Vi antar at det ikke er noe som tilsier at overførbarheten av dette prinsippet vil være vanskelig ettersom prinsippet er så konkret. Selv om prosessene i vareproduksjon og opplevelsesnæringen er ulike, vil behovet for å forstå prosessene være til stede i begge tilfeller. Fordi prosessene innen opplevelsesnæringen kan være såpass komplekse vil det være et ekstra behov for å forstå disse og det å gå ut å se vil være et nyttig virkemiddel i denne sammenhengen.

Siste prinsipp handler om å bli en lærende organisasjon gjennom kontinuerlig forbedring. Alle de 14 ledelsesprinsippene skal sammen gjøre at man blir en lærende organisasjon (Liker, 2004). Det vil si at dersom organisasjonen klarer å tilpasse og implementere alle prinsippene til sin organisasjon og hele tiden har fokus på kontinuerlig forbedring, vil de kunne bli en lærende organisasjon. Vi har funnet flere tendenser til at dette vil være mulig å gjennomføre i opplevelsesnæringen, men det kom også frem noen utfordring. En av utfordringen har vært forbedringer i forhold til freelancere. Som freelancer er man ikke bedre enn sin siste leveranse. Dette gjør at freelancerene kan oppleve det å skulle utfordre oppdragsgiveren som vanskelig, men ved å fokusere på at dette er noe man verdsetter ble denne utfordringen mindre.

5.1.5 Oppsummering

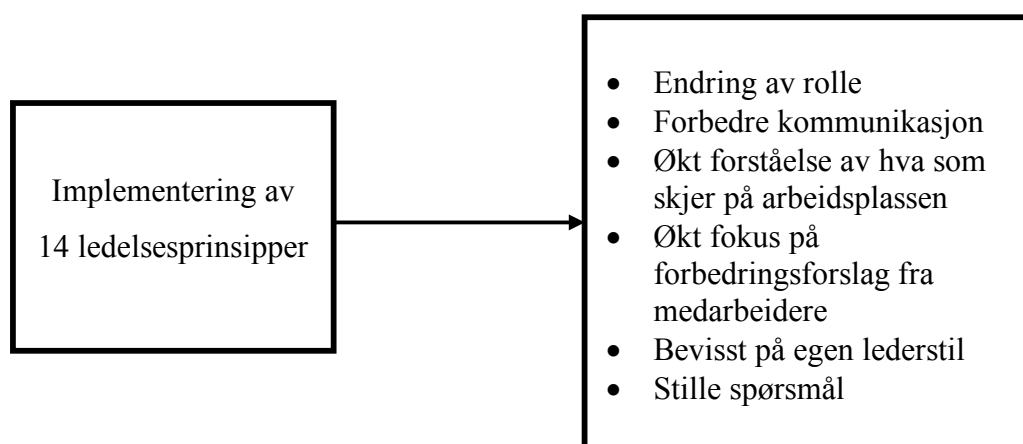
Diskusjonen over har vi forsøkt å sammenfatte i tabell nedenfor.

| | |
|---|--|
| Langsiktig perspektiv | <ul style="list-style-type: none">• Uavhengig av tilbudt gode vil en grad av langsiktighet være sentralt |
| Riktige prosesser skaper riktige resultater | <ul style="list-style-type: none">• Utfordrende å få gjesten til å velge ”riktig” produksjonsvei• Vanskelig å skille mellom verdiskapende og ikke-verdiskapende aktiviteter• Utfordrende å vite hva kunden vil ha, når kunden vil ha det og hvilken mengde kunden etterspør• Viktig å standardisere innen fleksibiliteten i arbeidsoppgavene• God nytte av visuell styring• God nytte av prinsippene i hovedkategorien når de var innført |
| Utvikle ansatte og partnere | <ul style="list-style-type: none">• Opplevelser skapes i samspillet mellom gjesten og de ansatte, viktig å utvikle mennesker• Fokus på samarbeid med partnere og leverandører. Sammen er man bedre |
| Løs kontinuerlig grunnleggende problemer, slik at organisasjonens læring fremmes | <ul style="list-style-type: none">• Gå å se; behov for å forstå prosessene uavhengig av næring<ul style="list-style-type: none">◦ Brukes til å erfare hvordan gjester opplever. Brukes ofte i underholdning• Utfordrende for freelancere å forbedre organisasjonen når de ikke er bedre enn sin siste leveranse. Viktig å skape et fora der dette verdsettes |

Tabell 4: Hovedkategorier og funn

5.2 Effekter

Med utgangspunkt i kapittel 2 utformet vi en forskningsmodell før vi startet datainnsamlingen. Vi vil i denne delen kommentere disse effektene i lys av funn-kapittelet. Figuren under viser hvilke effekter vi har sett tendenser til i denne studien.



Figur 5: Ny forskningsmodell

Den første effekten vi antok kunne avdekkes var endring av lederens rolle. Vi forventet at implementeringen ville føre til at noen av Mintzbergs lederroller ville ha større fokus enn tidligere. Ifølge Mintzberg (2009) har lederanfører ansvar for arbeidet til de som er underordnet. Dette inkluderer både direkte- og indirekte lederskap gjennom blant annet å motivere og inspirere. Vi har funnet at denne rollen har fått større fokus hos noen av lederne i Dyreparken. Det kommer frem i funnene våre at flere av lederne tidligere opererte mye i forhold til fagstøtte, men at de etter implementeringen legger mer ansvar for den faglige løsningen over til de ansatte og opererer nå mer med oppfølging og motivasjon. Videre har vi funnet at lederens roller har endret seg i form av at de har andre arbeidsoppgaver. Ulike Lean-verktøy har vært med på å endre lederens nødvendighet av å være like mye fysisk tilstede, som igjen fører til at de har mer tid til andre lederoppgaver. Videre kommer det frem at lederne har stort fokus på å flytte beslutningene nærmere der det skjer. Dette passer under beslutningsrollen ressursfordeler. Som ressursfordeler handler det om at lederen er ansvarlig for å bestemme hvem som har tilgang til hvilke ressurser (Mintzberg, 2009). Dette gjør at entreprenørrollen, som inkludere at lederen løser ikke-presserende problemer, har mindre fokus. En effekt som endring av lederens rolle vil naturligvis ha stor sammenheng med hvilken rolle lederen hadde før implementeringen. Det som går igjen er at lederne ser ut til å stole mer på sine medarbeidere og dermed gir dem mer ansvar.

Videre antok vi at implementeringen ville føre til forbedret kommunikasjon med bakgrunn i en studie gjennomført ved flere sykehus i Canada (Goodridge et al., 2015). Det kommer frem i våre funn at avdelingene i Dyreparken har jobbet mye i silo og det var et ønske om å kunne jobbe mer på tvers av avdelingene. Lederutviklingsprogrammet kan være med på å bedre denne kommunikasjonen ved at lederne på tvers av avdelingene blir bedre kjent og lærer noe felles slik at de kan utveksle erfaringer. Etter implementeringen har det i tillegg blitt satt i gang prosesser som har ført til at avdelingene ser at de også har interne kunder. Vi har funnet at forståelsen av at man har interne kunder har ført til at kommunikasjonen mellom avdelingene har forbedret seg. Det kommer også frem i funn-kapittelet at menneskene i organisasjonen snakker sammen på en annen måte. Det har blant annet blitt mer toleranse for ulike synspunkter, spørsmålsstillingen har økt og man hopper ikke like lett til en konklusjon. Andre organisasjoner som opererer innen opplevelsesnæringen ikke vil nødvendigvis være organisert på samme måte som Dyreparken og har dermed ikke samme ønske om forbedret kommunikasjon på tvers av avdelingene. Vi antar allikevel at forbedret kommunikasjon kan

oppnås innenfor andre organisasjoner, men dette vil avhenge av hvordan kommunikasjonen er før implementeringen.

I forskningsmodellen har vi videre antatt at en effekt kan være økt forståelse av hva som skjer på arbeidsplassen. Vi forventet at prinsippet om å “gå å se” og verdistrømkartlegging kunne føre til dette. I funn-kapittelet kommer det frem at dette har gjort at de har fått en bedre forståelse av hva som skjer på arbeidsplassen. Ved å “gå å se” lærer lederne mer konkret om hva som skjer på arbeidsplassen, men denne prosessen er tidkrevende og flere ledere sier de ikke får gjort det så ofte som de ønsker. Vi antar at mer tid brukt på dette arbeidet kan føre til ytterligere forståelse av hva som skjer på arbeidsplassen. Verdistrømkartlegging har vært med på å gi lederne en mer overordnet forståelse av hva som skjer på arbeidsplassen.

Verdistrømkartlegging ble for eksempel benyttet i forbedringsarbeidet av rekrutteringsprosessen. Utfallet var at de fikk en bedre forståelse av hva som faktisk skjedde og dermed klarte å forbedre prosessen. Innen opplevelsesnæringen er kunden ofte direkte involvert i produksjonen av opplevelsen, tydeliggjøring av verdiskapningsprosessene vil dermed være viktig både for å få bedre forståelse av hva som skjer og for å være i stand til å forbedre prosessene.

Vi antok også i vår forskningsmodell at en effekt av implementeringen kunne være økt fokus på forbedringsforslag fra medarbeiderne. Dette med bakgrunn i prinsipp 14 som handler om å bli en lærende organisasjon gjennom kontinuerlig forbedring. Vi har funnet at de i Dyreparken har et stort fokus på forbedringsforslag og at dette har økt idegenereringen i organisasjonen. Det kommer frem i funn-kapittelet at de ikke bare har fokus på forbedringsforslag, men også at de blir gjennomført, som igjen fører til at ytterligere forbedringsforslag kommer inn. Forrige sesong ble det satt i gang en konkurranse for å øke genereringen av forbedringsforslag fra sesongmedarbeiderne. Målet var at hver avdeling skulle gjennomføre like mange forbedringer som antall ansatte på avdelingen. Dette ble et vellykket prosjekt og man fikk inn flere hundre forbedringer. I forhold til de fast ansatte har Dyreparken innført månedens tema. Dette går ut på at man hver måned har et fokusområde som er direkte knyttet opp mot Lean for å motivere til videre forbedringsarbeid. For å kunne bli en lærende organisasjon står kontinuerlig forbedring sentralt og dette fokuset er tydelig tilstede i Dyreparken. Opplevelsesnæringen kjennetegnes blant annet ved at karakteren av tilbudet skal være minneverdig og det handler om å skape en følelse hos gjesten. En ønsker naturligvis at gjesten skal komme tilbake og det er dermed viktig å hele tiden tenke

kontinuerlig forbedring. Hva kan man gjøre for at gjesten også skal få en minneverdig opplevelse når de kommer tilbake ved en senere anledning.

Med utgangspunkt i prinsipp 9 som handler om å utvikle ledere forventet vi at en effekt ville være at ansatte med lederansvar endret sin lederstil. I intervjuene kom det frem at lederne ikke nødvendigvis endret lederstil, men gjennom implementeringen av Lean og lederutviklingsprogrammet har det blitt mer fokus på lederstil. Alle lederne forteller at de nå er mer bevisst på hvordan de selv leder. Dette er en effekt vi ikke hadde forutsett på forhånd. Lederne forteller at de har bemerket at deres måte å lede på har fellestrekk med det de har lært. Dette henger naturligvis sammen med hvilken lederstil man benyttet før implementeringen. Lederutviklingsprogrammet har ført til at lederstil har blitt satt mer i system og man har flere verktøy å jobbe med. I tillegg har Lean ført til at lederne nå stiller flere spørsmål fremfor å si. Dette er også en effekt vi ikke hadde forutsett, som har oppstått fordi lederne nå har mer tillit til at de ansatt kan komme med gode faglige løsninger.

Den siste effekten vi antok var økt press for lederne. Denne antagelsen tok vi på bakgrunn av en studie ved Linköping Universitet (Poksinska et al., 2013) hvor de fant tendenser til at ledere følte økt press ved implementeringen av Lean. I intervjuguiden la vi inn et spørsmål om hvilke negative effekter lederne hadde opplevd etter implementeringen og om de så noen potensielle negative effekter. Det ble blant annet trukket frem at man kan bli så opptatt av å forbedre og utfordre etablerte sannheter at man glemmer å se om forbedringen har verdi. Utover dette trakk ikke lederne frem noen negative effekter. Vi har derfor ikke funnet noe som bekrefter denne antagelsen.

5.3 Praktiske implikasjoner

Denne studien har på mange områder vist at en overføring av de 14 ledelsesprinsippene innen Lean, fra vareproduksjon til opplevelsesnæringen, kan være mulig. Dette med bakgrunn i Kristiansand Dyrepark som casebedrift. Flere av prinsippene er nærliggende moderne ledelsesteori og vi har funnet at dette kan bidra til å forenkle overføringen. Gjennom studien av denne organisasjonen og litteratur kommer det tydelig frem at Lean må tilpasses den aktuelle organisasjonen. Studien viste at de 14 ledelsesprinsippene var mulig å overføre til opplevelsesnæringen. Hovedkategoriene *langsiktig filosofi*, *utvikle ansatte og partnere* og *løse kontinuerlig grunnleggende problemer* fremstår som enklest å overføre.

Hovedkategorien *riktige prosesser skaper riktige resultater* fremstod som mer utfordrende å overføre på bakgrunn av de grunnleggende forskjellene mellom prosessene i vareproduksjon og opplevelsesnæringen. Det har blant annet blitt trukket frem utfordringer med å kontrollere prosessflyten og defineringen av kunde verdi. Videre har vi funnet at implementeringen av de 14 ledelsesprinsippene i opplevelsesnæringen kan føre til en rekke positive effekter. Innen opplevelsesnæringen har man på samme måte som innen Lean, et spesielt stort fokus på kunden. Dette kan være en av årsakene til at overførbarheten faktisk er mulig.

Kapittel 6 - Konklusjon og avslutning

6.1 Konklusjon

Denne studien har hatt til hensikt å belyse hvordan de 14 ledelsesprinsippene innen Lean kan brukes i opplevelsesnæringen og eventuelle effekter de 14 ledelsesprinsippene kan ha på ledelse i opplevelsesnæringen. Med utgangspunkt i Dyreparken som casebedrift har studiens hensikt vært å se på Lean i en mer utradisjonell tilnærming. For å gjøre dette har det først blitt sett på indikasjoner til at de 14 ledelsesprinsippene er implementert i organisasjonen. Videre har vi forsøkt å avdekke hvilke effekter dette kan lede til.

På bakgrunn av funn- og diskusjonskapitlene tyder det på at implementeringen av de 14 ledelsesprinsippene vil være mulig i opplevelsesnæringen. Hovedkategoriene om *langsiktig filosofi, utvikle ansatte og leverandører og lærende organisasjon* fremstår som enklest å overføre på bakgrunn av at de på mange måter er på et mer overordnet nivå hvor skillet mellom opplevelsesnæringen og vareproduksjon ikke er så markant. Den andre hovedkategorien handler om prosesser og prosessene er veldig ulike ved produksjon av opplevelser og varer. Denne hovedkategorien kan derfor være mer utfordrende å overføre. I Dyreparken fant vi tydelige tegn på at disse prinsippene var overført og lederne opplevde stor nytte av disse når de var tilpasset organisasjonen. Tilpasningen av Lean til egen organisasjon trekkes frem av flere forfattere (Liker, 2004; Mann, 2009) som avgjørende for å lykkes med implementeringen av Lean. Vi anser også dette som gjeldende når de 14 ledelsesprinsippene skal implementeres i opplevelsesnæringen. På bakgrunn av vår datainnsamling ser det ut til at Dyreparken har evnet å implementere de 14 ledelsesprinsippene. I intervjuene blir forankring i toppledelsen og endring av kultur trukket frem som fokusområder for implementeringen. Dette trekkes også Mann (2009) frem som avgjørende for en suksessfull implementering. I tillegg har Dyreparken hatt som utgangspunkt at implementeringen skal starte i avdelingene som selv har ønsket det. Implementeringen har altså vært lystbetont. Ut ifra våre funn ser dette ut til å være en suksessfull fremgangsmåte.

Innledningsvis utarbeidet vi en forskningsmodell med en rekke effekter vi antok å finne. Vi har funnet tendenser til at flere av disse effektene bidro til en positiv virkning på ledelsen. Dette inkluderer endring av rolle, forbedret kommunikasjon, økt forståelse av hva som skjer på arbeidsplassen og økt fokus på forbedringsforslag fra medarbeiderne. Vi antok videre at

lederne ville endre sin lederstil og at lederne ville føle et økt press. Dette har vi ikke sett tendenser til i denne forskningen. Utover forskningsmodellen har vi funnet noen effekter som vi ikke antok på forhånd. Dette inkluderer for det første at lederne spør fremfor å si. Dette er noe alle lederne trekker frem. Lederne har fokus på å hele tiden stille spørsmål for å få de ansatte i organisasjonen til å komme med svarene selv. Lederne begrunner dette med at når man spør fremfor å si kan man finne en bedre løsning enn man har tenkt på selv og idegenereringen i organisasjonen øker. Den andre effekten vi har funnet er at lederne har blitt mer bevisst på seg selv og sin egen lederstil og hvordan man oppfattes av andre. Lederne trekker frem at det å være mer bevisst på sin egen lederstil gjør at de har muligheten til å kontinuerlig forbedre seg og lede bedre.

6.2 Styrke og svakheter

Det er viktig at studien som gjennomføres er valid og reliabel. Med validitet menes gyldighet og det handler om i hvilken grad man kan trekke slutninger fra resultatene av studien. Ytre validitet handler om at resultatene fra studien av et utvalg skal kunne overføres til en populasjon som ikke er undersøkt i studien (Dahlum, 2015). I denne oppgaven er det bare en organisasjon som har blitt studert. Det kan dermed være vanskelig å generalisere funnene, og resultatene vil være preget av lav ytre validitet. Det kan også være en utfordring å se om effektene vi har funnet eksplisitt avhenger av de 14 ledelsesprinsippene. I intervjuene har vi fokusert på å avdekke ”før og etter”-situasjonen for å best mulig kunne knytte effektene til implementeringen av Lean. Intervjupersonene legger tydelig vekt på at etter-situasjonen er et resultat av Lean og vi antar derfor at resultatene som er avdekket har tilknytning til Lean-arbeidet.

Indre validitet handler om muligheten en studie har for å forklare den antatte hypotesen (Dahlum, 2015). Det går ut på om det på feil grunnlag trekkes en konklusjon om en sammenheng, selv om den ikke er tilstede. Man må derfor være bevisst på hvordan man tolker data, og ikke trekke konklusjoner som det ikke er grunnlag for. I denne studien ble kun én ansatt med lederansvar fra de forskjellige avdelingene intervjuet. Dersom flere ansatte med lederansvar fra hver avdeling hadde blitt intervjuet kunne studien hatt bedre grunnlag ettersom man da kunne fått flere synspunkter og erfaringer belyst. På den annen side ble intervjupersonene nøye valgt ut og representerer ansatte med lederansvar fra forskjellige avdelinger med ulik bakgrunn og erfaring. Respondentene vurderes å gjenspeile et variert

spekter av ledere i organisasjonen, som har en viktig rolle i Lean-arbeidet. I intervjuprosessen fikk vi utfyllende svar rundt det vi ønsket å undersøke. I forbindelse med den indre validiteten er det tatt hensyn til hvilken type data som er samlet inn og hvem intervjupersonene representerer. Det er benyttet flere kilder som er satt opp mot hverandre og dette vil være med på å eliminere noe av usikkerheten. I forskningen kan man styrke validiteten med gjennomsiktighet. Dette gjøres ved at man forklarer hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjonene som har kommet frem (Thagaard, 2013). Dette mener vi er oppfylt i denne studien.

For at man skal kunne trekke en gyldig slutning er reliabilitet eller pålitelighet en betingelse. Denne bestemmes ut i fra hvordan målinger er gjort og hvor nøyaktig man er i den videre behandlingen av datamaterialet (Holme & Solvang, 1996). I utgangspunktet handler reliabilitet om at dersom en annen forsker anvender samme metoder vil han komme frem til samme resultat. Dette er vanskelig å oppnå i kvalitative studier. Den detaljerte beskrivelsen av vår datainnsamling i kapittel 3.3 styrker reliabiliteten i oppgaven. I tillegg er intervjuguiden som ble benyttet lagt ved som vedlegg. Det vil allikevel være en utfordring å komme frem til samme resultat når det er snakk om intervju og tolkning av data. Ingen intervju er like og det vil dermed være en utfordring å komme frem til samme resultat. Dette gjelder selv om en er objektiv ved tolking av data. Alle har en individuell tolkningsramme som dataen passerer gjennom, som vil påvirke konklusjonene. Bruken av opptak under intervjuene og transkribering bidrar til at dataen er mer uavhengig av vår egen oppfatning.

6.3 Videre forskning

Underveis i arbeidet med denne studien har det dukket opp temaer som kunne vært interessante å utforske videre og som kan være med på å utfylle funnene i denne studien. For det første kunne det vært interessant å gjøre en komparativ casestudie. Dersom det finnes andre organisasjoner i Norge som arbeider med Lean innenfor opplevelsesnæringen kunne man undersøke hvorvidt det foreligger likheter og forskjeller i forhold til de effektene som er funnet i denne studien og bruken av prinsippene. Det kan tenkes at denne studien kan benyttes som et utgangspunkt for en kvantitativ studie hvor man ser på om effektene funnet i denne studien kan finnes i andre organisasjoner som har implementert Lean. Det kunne i tillegg vært interessant å undersøke hvorvidt man kan finne de samme effektene på ledelse i forskjellige næringer. Forslag til en annen type studie ville vært å konsentrere seg om

medarbeiderperspektivet. En interessant problemstilling kunne vært: ”Hvilke effekter har implementeringen av de 14 ledelsesprinsippene på medarbeiderne i opplevelsesnæringen og hvordan oppfatter medarbeiderne endring på ledelsen etter implementeringen?”. Vår studie har hatt et lederfokus og det ville vært interessant å se på hvordan også medarbeiderne oppfatter implementeringen og hvordan Lean endrer organisasjonskulturen fra et medarbeiderperspektiv.

Kildehenvisning

- Andreassen, T. W. (2008). Fra produkter til tjenester - historien om en revolusjon. *Magma*, 11(2), pp.20-29. Lastet ned fra <https://www.magma.no/fra-produkter-til-tjenester-historien-om-en-revolusjon>
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlag.
- Assen, M. F. V. (2016). Exploring the impact of higher management's leadership styles on Lean management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 1-30. doi: 10.1080/14783363.2016.1254543
- Bass, B. M. (2009a). Fra Transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på Ledelse* (s. 73-87). Oslo: Gyldendal akademiske.
- Bass, B. M. (2009b). Lederdskap. I Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på Ledelse* (s. 23-40). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Bass, B. M. & Bass, R. R. (2008). *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (4. utg.). New York: Free Press.
- Bowen, D. E. & Youngdahl, W. E. (1998). «Lean» service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 207-225.
- Dahlum, S. (2015). Validitet. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/validitet>
- Fangen, K. (2015). Kvalitativ metode. *De nasjonale forskningsetiske komiteene*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/fbib/introduksjon/metoder-og-tilnarminger/kvalitativ-metode/>
- Flagestad, A. (2006). Opplevelsesøkonomien på vei. *Magma*, 9(3), 81-90. Lastet ned fra <https://www.magma.no/opplevelsesoekonomien-paa-vei>
- Goodridge, D., Westhorp, G., Rotter, T., Dobson, R. & Bath, B. (2015). Lean and Leadership practices: development of an initial realist program theory. *BMC - Health Services Research*, 15, 362. doi: 10.1186/s12913-015-1030-x
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119. doi: 10.1016/1048-9843(91)90025-W
- Handels- Og Servicenæringens, H. (2008). *Innovasjon i opplevelsesnæringer* (vol. 2008-118). Oslo: ECON Pöyry.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg.). Oslo: TANO.
- Julien, D. M. & Tjahjono, B. (2009). Lean thinking implementation at a safari park. *Business Process Management Journal*, 15(3), 321-335. doi: 10.1108/14637150910960585
- Kotter, J. F. (2009). Lederens egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på Ledelse* (s. 59-69). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Li, J. Z. (2013). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I L. Glasø & G. Thompson (red.), *Transformasjonsledelse* (s. 11-45). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way : 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Malt, U. (2015). Kvalitativ. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/kvalitativ>
- Mann, D. (2009). The missing ink: Lean Leadership. *Frontiers of Health Services Management*, 26(1), 15-26.
- Mintzberg, H. (2009). Å jobbe som leder: myter og fakta. I Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på Ledelse* (s. 41-58). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2014). *Dette er Lean : løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica Publishing.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76(4), 97.
- Poksinska, B., Swartling, D. & Drotz, E. (2013). The daily work of Lean leaders – lessons from manufacturing and healthcare. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(7-8), 886-898. doi: 10.1080/14783363.2013.791098
- Sagberg, I. (2016). Ledelse. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/ledelse>

- Samuelson, R., Søfting, E., Ekelund, B. & Løvland, J. (2010). *Opplevelsesbasert verdiskaping : eksplorativ verktøyutvikling og organisasjonslæring* (vol. nr. 1001/2010). Bodø: Nordlandsforskning.
- Senge, P. M. (1991). *Den femte disiplin : kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Shek, D. T. L., Chung, P. P. Y. & Leung, H. (2015). Manufacturing economy vs. service economy: implications for service leadership.(Report). *14*(3), 205. doi: 10.1515/ijdhd-2015-0402
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 2004(34), 7-11. doi: 10.1002/ltl.94
- Statistisk Sentralbyrå. (2017). Satellittregnskap for turisme, 2014-2015 Hentet fra <https://www.ssb.no/turismesat>
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. doi: 10.1108/01437730410538671
- Sveindal, H. M. & Amtrup, J. (2016). *Den levende parken : Dyreparken gjennom 50 år*. Oslo: Ena.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Trompenaars, F. & Voerman, E. (2009). *Servant-leadership across cultures : harnessing the strengths of the world's most powerful management philosophy*. Oxford: Infinite Ideas.
- Usus. (u.å). Dette er Usus Hentet fra <https://usus.no/hva-er-arena-usus/dette-er-arena-usus/>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis *J. Manag.* (Vol. 37, s. 1228-1261).
- Wig, B. B. (2013). *Lean : ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5. utg.). Los Angeles, California: SAGE.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Innledning

Presentasjon av master, anonymitet og opptak.

- Hva er din rolle i Dyreparken?
 - Hva er din faglige og yrkesmessige bakgrunn?
- Kan du fortelle litt om avdelingen din?
 - Hva driver avdelingen med?
 - Hva slags oppgaver har de ansatte?
 - Hva slags ansatte jobber på avdeling? Sesong/fast, fulltid/deltid, utdannelse?

Implementering av ledelsesprinsippene

- Hvordan jobber dere med Lean på din avdeling?
 - Hvilke verktøy brukes?
 - Tavlemøter: Hvordan har dette endret kommunikasjonen?
 - I hvilken grad bruker dere standardiserte oppgaver?
 - Hva mener du at standardisering av oppgaver har bidratt til?
 - Har dere gjennomført verdistrømkartlegging på avdelingen?
 - Har dette bidratt til at problemer lettere kommer til overflaten?
 - Gjør dere tiltak for at identifiserte problemer ikke oppstår igjen?
Hvordan håndteres problemer når de oppstår?
 - Har dere noen tiltak for å jevne ut arbeidsmengden?
- Hvordan var situasjonen på din avdeling før innføring av Lean?
 - Hvordan arbeidet dere?
 - Hadde dere noen utfordringer på avdelingen?

Effekter

- Hvilke endringer har du som leder sett etter implementeringen?
- Hva er dine viktigste oppgaver som leder?
 - Føler du at dette har endret seg etter implementeringen?
- Hvordan har din rolle som leder forandret seg?

- Som et ledd i Lean arbeidet har dere begynt med et lederutviklingsprogram, hva har du tatt med deg fra dette så langt?
- Har du mer fokus på det langsiktige perspektivet nå enn du hadde før?
 - Hvis ja, på hvilken måte?
- I hvilken grad har du som leder fokus på å utvikle ansatte?
 - Har dette fokuset endret seg?
- Hvordan opplever du de ansattes engasjement til forbedringer?
 - Hvordan jobber dere med forbedringer?
 - Hvordan håndterer du som leder forbedringsforslag fra ansatte?
 - Er dette noe du har mer fokus på nå?
- Er du ofte ut og ser med egne øyne hva som foregår på din avdeling?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hvilken nytte ser du i dette?
- Har innføringen av Lean hatt noen negative effekter for deg som leder?
 - Ser du noen potensielle negative effekter?

Vedlegg 2 – Refleksjonsnotat av Trine Husebø

I forbindelse med masteravhandlingen skal det utarbeides et refleksjonsnotat. Formålet med dette notatet er å reflektere rundt temaene internasjonalisering, innovasjon og ansvar. Notatet starter med en kort oppsummering av oppgaven, før oppgaven knyttes opp mot disse tre temaene.

Oppsummering av oppgaven

Temaet for oppgaven var Leans 14 ledelsesprinsipper i opplevelsesnæringen. Lean handler kort fortalt om å skape mest mulig kunde verdi med minst mulig ressurser. Vi har benyttet Kristiansand Dyrepark som casebedrift ettersom hensikten med oppgaven var å se på hvilke effekter implementeringen av de 14 ledelsesprinsippene kunne ha på ledelse innen opplevelsesnæringen. For å kunne si noe om effektene så vi først på implementeringen av de 14 ledelsesprinsippene. Lean kommer opprinnelig fra Toyota som er en vareproduserende bedrift mens Kristiansand Dyrepark opererer innen opplevelsesnæringen. Vi problematiserte dermed muligheten av å overføre Lean fra sin tradisjonelle form til en mer utradisjonell form.

De 14 ledelsesprinsippene er inndelt i hovedkategoriene *langsiktig filosofi, riktige prosesser skaper riktige resultatet, utvikle ansatte og partnere* og *løse kontinuerlig grunnleggende problemer, slik at organisasjonens læring fremmes*. Resultatene viser at hovedkategoriene *langsiktig filosofi, utvikle ansatte og partnere* og *løse kontinuerlig grunnleggende problemer* fremstår som enklest å overføre. I disse hovedkategoriene har vi funnet flere likhetstrekk med annen ledelsesteori, som for eksempel transformasjonsledelse og tjenende ledelse.

Hovedkategorien *riktige prosesser skaper riktige resultater* fremstår imidlertid som mer utfordrende å overføre fra vareproduksjon til opplevelsesnæringen. Dette på bakgrunn av de grunnleggende forskjellene mellom vareproduksjon og opplevelsesnæringen. Resultatene i oppgaven tyder på at Kristiansand Dyrepark i stor grad har lyktes med overføringen fra vareproduksjon til opplevelsesnæringen. Videre har vi funnet tendenser til en rekke positive effekter med implementeringen av de 14 ledelsesprinsippene. Effektene inkluderer blant annet forbedret kommunikasjon, økt bevissthet på egen lederstil og økt fokus på forbedringsforslag fra medarbeiderne.

Internasjonalisering

Barrierer for handel mellom land har blitt svakere og konkurranse er i økende grad internasjonal. Internasjonalisering er i høy grad et aktuelt tema, det har blitt enklere å krysse landegrensene og utveksling av ideer, kunnskap, teknologi og varer har bidratt til et mer internasjonalt marked. Internasjonaliseringen åpner for både muligheter og utfordringer for de fleste organisasjoner. Opplevelsesnæringen er i rask vekst og er blitt et viktig tema både i Norge og internasjonalt. EU antar en årlig vekst på mellom 5 og 20 prosent innen opplevelsesnæringen¹. Det internasjonale markedet og den økende teknologien gjør det er enklere å samhandle med andre organisasjoner. Man har mulighet til å utveksle ideer, kunnskap og erfaringer over landegrensene. I denne masteravhandlingen har vi benyttet Kristiansand Dyrepark som casebedrift. Internasjonalisering har blant annet ført til at dyreparkene over landegrensene har mulighet til å samarbeide. Eksempelvis bytter eller låne man bort dyr til hverandre. Teknologien og blant annet sosiale medier har ført til at man som organisasjon kan skaffe seg en mengde informasjon om forbrukeren som man ikke hadde mulighet til tidligere. Innen opplevelsesnæringen handler det om å skape personlige følelser og en minneverdig opplevelse. Informasjonen organisasjonene innen denne næringen nå har tilgang til er svært hjelpelig med å skape de personlige følelsene hos forbrukeren. På den annen side blir vi stadig rikere og rikere, dette fører med seg andre type forventninger. Det viser seg at forbrukerne er villige til å betale ekstra dersom produktet er pakket inn i en opplevelse. Starbucks er et eksempel på en organisasjon som har klart dette. Starbucks har klart å knytte en rekke opplevelser til det å drikke en kaffekopp. De har klart å gjøre primærproduktet, kaffe, om til et biprodukt ved å blant annet tilføre design, innbydende interiør og internettilgang. De skaper en opplevelse rundt kaffekoppen².

Innovasjon

Innovasjon er et komplekst begrep. Innovasjon kan være alt i fra endringer i måten en prosess gjennomføres på til det å skape nye produkter. Innovasjon handler altså om å skape noe nytt eller forbedre noe som allerede eksisterer. Innovasjon er like sentralt for nyetablerte

¹ Flagestad, A. (2006). Opplevelsesøkonomien på vei. *Magma*, 9(3), 81-90. Lastet ned fra <https://www.magma.no/opplevelsesoekonomien-paa-vei>

² Flagestad, A. (2006). Opplevelsesøkonomien på vei. *Magma*, 9(3), 81-90. Lastet ned fra <https://www.magma.no/opplevelsesoekonomien-paa-vei>

organisasjoner som det er for veletablerte organisasjoner. Innovasjon skjer i alle næringer og bidrar til å oppnå verdiskapning og samfunnsnytte. Innovasjon kan bidra til økonomisk vekst og på sikt øke effektiviteten og styrke organisasjonens konkuranseevne. Innovasjon handler om nytenkning. Nytenkning er også sentralt i forhold til hvordan man forholder seg til sine kunder og hvordan man driver og leder organisasjonen. Innovasjon springer ofte ut av grunnleggende problemer virksomheten står ovenfor, og må løse for å skape merverdi for sine kunder. Lean har et stort fokus på kontinuerlig forbedring og legger dermed et godt grunnlag for innovasjon. Forbedring av eksisterende prosesser er et eksempel som viser til dette. Innovasjon er også med på å skape vekst i organisasjonen. For en organisasjon som driver med opplevelse er innovasjon en viktig faktor. En opplevelse handler om å skape personlige følelser som fører til noe minneverdig. Man ønsker naturligvis at gjesten skal komme tilbake. Behov for overraskelser, tidseffektivitet og samarbeid gir innovasjon. Overraskelser skaper nysgjerrighet, rykter om gode opplevelser skaper vekst og dermed kan nye attraksjoner, nye konsepter og lignende være en viktig form for innovasjon blant opplevelsesorganisasjoner.

Ansvar

Samfunnsansvar innebærer både sosiale og miljømessige hensyn. Det stilles krav til en organisasjons ansvar med påvirkning på både mennesker, samfunn og miljø. En organisasjons samfunnsansvar innebærer å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer i, samt organisasjons hensyn i den daglige driften på frivillig basis, utover det som er lovpålagt. Kristiansand Dyrepark utøver blant annet et samfunnsansvar ved å tilby en stor mengde arbeidsplasser i sesongen. For mange av de sesongansatte er dette deres første jobb. Effektivisering som er et stort fokusområde innen Lean kan også være med på at man for eksempel kaster og bruker mindre ressurser, som vil være et miljømessig ansvar. Som nevnt tidligere blir vi rikere og rikere. Dette er med på å øke forbrukernes forventninger. En organisasjon kan dermed øke sine inntekter dersom de kan vise til at de er opptatt av miljø.

Vedlegg 3 – Refleksjonsnotat av Mie Stephansen-Smith

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan de 14 ledelsesprinsippene i Lean kunne implementeres i opplevelsesnæringen og hvilke effekter dette kunne ha på ledelse. For å studere dette har vi tatt utgangspunkt i ansatte med lederansvar i Dyreparken og gjennomført observasjon og dybdeintervjuer. Vi har funnet i denne oppgaven at overføringen av de 14 ledelsesprinsippene fra vareproduksjon til opplevelsesnæringen er mulig.

Hovedkategorien *riktige prosesser skaper riktige resultater* har vist seg mest utfordrende å overføre fordi denne hovedkategorien inneholder å skape kontinuerlig prosessflyt, standardisere oppgaver og lignende. Denne overføring til opplevelsesnæringen kan være utfordrende nettopp fordi verdikjeden i vareproduksjon og opplevelsesnæringen skiller seg i stor grad fra hverandre. I Dyreparken vil det være utfordrende å kartlegge verdistrømmen fordi man mangler kunnskap om hvor gjesten går og hva som er verdiskapende for gjesten. Overføringen av hovedkategoriene *langsiktig filosofi, utvikle ansatte og partnere og løse kontinuerlig grunnleggende problemer, slik at organisasjonens læring fremmes* har således vært minst utfordrende fordi disse prinsippene omhandler et mer overordnet perspektiv. Vi har i denne oppgaven funnet at innføringen av de 14 ledelsesprinsippene har ført til at lederens rolle er endret, kommunikasjonen er forbedret, lederne opplever at de har fått økt forståelse av hva som skjer på arbeidsplassen og fokuset på forbedringsforslag fra medarbeideren har økt. I tillegg har vi sett to effekter som vi ikke hadde forutsett på forhånd, lederne har blitt mer bevisst på sin egen lederstil og hvordan de leder og lederne benytter seg i større grad av spørsmålsstilling enn tidligere.

Internasjonalisering

World Tourism Organization trekker frem tre forhold som har preget det internasjonale reiselivet i 2016. For det første var 2016 preget av en uvanlig store valutakursendringer, nedgangen i prisen på olje og andre varer svekket etterspørselen i eksportland og økt global bekymring rundet sikkerhet. Til tross for dette var det en økning i antall internasjonale reisende på nesten 5 %. Dette er har vært tendensen siden den globale finanskrisen i 2009³. I

³ The World Tourism Organization. (09.05.17). Tourism Highligths 2016 Edition. Hentet fra <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>

følge IPK International⁴ har man sett tendenser til at turismen øker til reisemål som anses trygge. Dette inkluderer de skandinaviske landene. Dette kan være en forklaringen til at man har sett en tilsvarende positiv vekst også i Norge. For tredje år på rad var det i 2016 vekst i antall besøkende i Norge. Tallene viser at flere nordmenn velger å feriere i Norge og antall utenlandske besøkende øker betydelig. For opplevelsesnæringen i Norge vil utfordringen med internasjonalisering bestå i å utvikle opplevelser som er konkurransedyktige i det internasjonale markedet, slik at både norske og internasjonale gjester velger å legge ferien til Norge. Ved innføring av Lean er ønsket å skape mest mulig kundeverti ved bruk av minst mulig ressurser, tillegg til å identifisere hva som skaper kundeverti og eliminere aktiviteter som ikke skaper kundeverti. Dersom man klarer å oppnå nettopp dette kan innføringen av Lean i organisasjoner i opplevelsesnæringen kunne styrke deres konkurransekraft. Når Dyreparken innførte Lean var deres ønske å finne et nytt styringsverktøy for å se driften i et større perspektiv. Det er vanlig praksis å bruke fjorårets salgstall som referansepunkt, men for en organisasjon som Dyreparken er værmeldingen et bedre styringsverktøy. Dyreparken ønsket derfor at innføringen av Lean skulle føre til at de gikk fra ”flaks til peiling”.

Innovasjon

Innovasjon handler om å skape noe nytt, forbedre og bidra til en bedre løsning enn det som allerede foreligger. Dyreparken har i hele sin tid vært opptatt av å skape nye opplevelser. Man kan blant annet nevne kveldsforestillingene med Kaptein Sabeltann som for første gang ble satt opp i 1990 og er like populært i dag. Kardemomme By må også trekkes frem som nyskapende. Her har man på bakgrunn av Torbjørn Engners fortelling og tegninger laget byen i full størrelsen og hver dag i hovedsesongen spilles scener fra fortellingen ut. Fra de siste årene kan man trekke frem Hakkebakkeskogen som nyskapende. I Hakkebakkeskogen har man bygget publikumstribunen som et tog og man blir fraktet rundt til forskjellige deler av skogen hvor scener fra fortellingen spilles ut av skuespillere. Dette har blitt en stor suksess. Man kan tydelig se at Dyreparken har erfart at nye opplevelser har skapt ny oppmerksomhet og videre vekst.

I Lean er et stort fokusområde på nettopp dette med å forbedre seg og finne bedre løsninger. Nettopp dette prinsippet har Dyreparken lagt stor vekt på når de har innført Lean. I denne

⁴ IPK International. (09.05.17). ITB World Travel Trends Report. Hentet fra http://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/World_Travel_Trends_Report_2016_2017.pdf

oppgaven har vi som sagt tatt for oss de 14 ledelsesprinsippene. Prinsipp 6 er et av prinsippene som nevner forbedringer helt konkret. Prinsippet handler om at man skal standardisere oppgaver for at de skal kunne forbedres kontinuerlig og slik at de ansatte får en lettere jobb. I vareproduserende organisasjoner handler dette om at man utarbeider en standard for hvordan er gjentagende oppgave skal utføres med minst mulig variasjon. Når man har standarden som et utgangspunkt er det mulig å gå inn å forbedre for å forsøke å gjøre denne standarden enda bedre. Dette vil ikke vil være like lett for organisasjoner innenfor opplevelsesnæringen fordi prosessene ser ulike ut. For å få en bedre forståelse av sine overordnede prosesser har Dyreparken derfor satt i gang et prosjekt med bruk av beacons. Dette har blant resultert i en HSMAI-pris for årets innovative produktutvikler 2016. ”Beacons” er radiosendere som er plassert rundt i Parken, som sender signaler til gjestenes mobiltelefon. Senderne varsler gjestene på mobilen når de er i nærheten av en attraksjon eller opplevelse. Appen gir også gjestene mulighet til å kaste terning på den opplevelsen de akkurat har hatt. Dette gjør man for å forsøke å få bedre kunnskap om hva som skaper kunde verdi for gjestene. Formålet med bruken av ”beacons” er at man skal utvikle ny kunnskap om atferden til gjestene i Parken. Dette gir Dyreparken mulighet til å gi gjestene det de vil ha og ikke det de tror de vil ha.

Ansvar

I opplevelsesnæringen er det mange forskjellige etiske utfordringer man kan stå ovenfor. Dette kan inkludere alt fra etisk handel til diskriminering. I hele opplevelsesnæringen vil det være viktig å ha fokus på at verken gjester eller ansatte skal diskrimineres på bakgrunn av verken livssyn, funksjonshemming, språk o.l. Det er viktig at man har respekt for ulike mennesker. I tillegg er det viktig at alle mennesker skal kunne delta og få de samme opplevelsene og dette må man tilrettelegge for så godt som mulig. Dyreparken har fokus på dette og noen av tiltakene de har gjort er: flere av aktivitetene kan benyttes av gjester med ulike behov, store deler av Parken er tilrettelagt for rullestolbrukere og på enkelte av forestillingene er en tegnespråktolk tilgjengelig. I forhold til de ansatte har vi i vår datainnsamling funnet at lederne i Dyreparken legger stor vekt på at det er medarbeiderne som vet best hvilken løsning som er riktig. Lederne har lagt det faglige ansvaret over på de ansatte, mens lederne selv motiverer til arbeidet. Dette viser tydelig tegn at lederne har respekt for medarbeidernes kunnskaper og evner.

På Dyreparkens egne hjemmesider skriver de at de ønsker å være en samfunnsansvarlig bedrift gjennom å bidra i flere organisasjoner. *Initiativ for etisk handel (IEH)* er en av disse organisasjonene. Som medlem i IEH forplikter man seg til å jobbe for å forbedre arbeids- og miljøforhold i leverandørkjeden gjennom å følge IEHs etiske retningslinjer for innkjøp. Disse retningslinjene inneholder blant annet bestemmelser om tvangsarbeid, barnearbeid, diskriminering og lønn. I tillegg har Dyreparken utviklet egne *Code of Conduct* som alle deres leverandører må følge. Disse inneholder mange av de samme temaene som IEHs etiske retningslinjer. En annen organisasjon som Dyreparken er medlem i er *Grønt punkt Norge*, som er en returordning for brukt emballasje. Dette får også fokus gjennom organisasjonen *Miljøfyrtårn*. Her er fokusområdene blant annet kildesortering, sunn mat og redusere bruk av papir.