

Våren 2014

**Masteroppgave**  
**Master i Endringsledelse**

**Implementering av lean.**  
**En studie i lys av det instrumentelle-,**  
**institusjonelle- og nyinstitusjonelle-**  
**perspektivet.**

*Universitetet i Stavanger*  
*Det samfunnsvitenskapelige fakultet*  
*Institutt for medie-, kultur-, og samfunnsfag*

**Nicolai Jørgen Berner**

**UNIVERSITETET I STAVANGER**

**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

---

**SEMESTER:**

VÅR 2014

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Implementering av lean. En studie i lys av det instrumentelle-, institusjonelle- og nyinstitusjonelle- perspektivet.

---

**FORFATTER:**

Nicolai Jørgen Berner

---

**VEILEDER:**

Kjell Arne Røvik

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Lean, implementering, ledelse, instrumentelle perspektivet, institusjonelle perspektivet, nyinstitusjonelle perspektivet.

---

**SIDETALL:**

92 (Inkludert referanseliste og vedlegg)

---

16.06/2014

**STAVANGER .....**

**DATO/ÅR**

# Innhold:

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>5</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>7</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.1 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	10
”Hvilken form for ledelse bør vektlegges ved implementeringen av lean”? .....	11
1.1.1 Avgrensning .....	12
<b>2.0 HVA ER LEAN?</b> .....	<b>13</b>
<b>3.0 TEORI</b> .....	<b>20</b>
3.1 DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIVET.....	20
3.1.1 Det instrumentelle perspektivet og ledelse .....	22
3.1.2 Det instrumentelle perspektivet og ledelse av en lean implementering.....	25
3.2 DET INSTITUSJONELLE PERSPEKTIVET .....	26
3.2.1 Det institusjonelle perspektivet og ledelse.....	28
3.2.2 Det institusjonelle perspektivet og ledelse av en lean implementering .....	31
3.3 DET NYINSTITUSJONELLE PERSPEKTIVET .....	32
3.3.1 Det nyinstitusjonelle perspektivet og ledelse .....	36
3.3.2 Det nyinstitusjonelle perspektivet og ledelse av en lean implementering .....	38
<b>4.0 FORSKINGSDESIGN OG METODE</b> .....	<b>39</b>
4.1 FORSKNINGSDESIGN .....	40
4.2 FORSKNINGSSTRATEGI .....	40
4.3 TEORI .....	42
4.4 DATAKILDER .....	42
4.5 UTVALG AV DATA .....	43
4.5.1 Valg av litteratur.....	44
4.5.2 Valg av organisasjon .....	45
4.5.2.1 Bærland Skole.....	46
4.5.3 Spørreundersøkelse.....	47
4.5.4 Intervju.....	48
4.6 TIDSPERSPEKTIV FOR INNSAMLING AV DATA.....	50
4.7 DATAREDUKSJON OG ANALYSE .....	50
4.8 UTFORDRINGER OG BEGRENSNINGER .....	51
4.9 ETIKK .....	54
<b>5.0 HVA SIER ARTIKLENE OM IMPLEMENTERINGEN AV LEAN OG LEDELSE? ...</b>	<b>55</b>

<b>6.0 FUNN VED BÆRLAND SKOLE.....</b>	<b>59</b>
6.1 SPØRREUNDERSØKELSEN .....	59
6.2 INTERVJU MED LEDELSEN .....	63
6.2 INTERVJU MED ANSATTE .....	66
<b>7.0 ANALYSE.....</b>	<b>69</b>
<b>8.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>77</b>
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>81</b>
VEDLEGG 1 .....	85
VEDLEGG 2 .....	86
VEDLEGG 3 .....	87
VEDLEGG 4 .....	88

## Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å se nærmere på implementeringen av lean. Da mer spesifikt ledelse av implementeringen og om det er noen element knyttet til ledelse som er av større betydning i denne prosessen.

Lean er både en filosofi og et konkret verktøy, som kort fortalt har til hensikt å gjøre organisasjonen mer effektiv. Gjennom å konsentrere fokuset mot det som skaper verdi, eliminering av ”tidstyver” og etablering av et miljø som hele tiden sikter mot å forbedre arbeidsprosessene og organisasjonen som helhet.

For å kunne svare på problemstillingen er det tatt utgangspunkt i en organisasjon, Bærland skole, som er i ferd med å implementere lean. Samt en litteraturstudie av 16 artikler som omhandler temaet implementering av lean. Data fra Bærland er samlet inn ved hjelp av en mindre spørreundersøkelse og semistrukturerte intervju. En viktig målsetning har vært å få et innblikk i hvordan de ansatte selv opplever implementeringen av lean, og hva de anser som viktig koblet til ledelse av en slik prosess.

Artiklene har blitt analysert med utgangspunkt i å undersøke om det finnes noen sentrale kjennetegn knyttet til ledelse av en lean implementering, og om disse kjennetegnene går igjen slik at det er mulig å generalisere.

Det teoretiske rammeverket for denne oppgaven bygger på de tre organisasjonsperspektivene; det instrumentelle, det institusjonelle og det nyinstitusjonelle, og disse tre perspektivenes tilnærming til ledelse. Problemstillingen bygger på om det er et av disse perspektivs syn på ledelse som gjør seg mer gjeldende enn de to andre i forbindelse med implementeringen av lean.

Innsamlede data både fra litteraturen og Bærland skole, peker tydelig på tre viktige faktorer som er sentrale i forhold til ledelse av en vellykket lean implementering. 1) En aktiv og involvert ledelse, 2) involvering av de ansatte og 3) god kommunikasjon.

I dataene kan en identifisere ledelseelement knyttet til samtlige tre perspektiv. Det er nyinstitusjonell ledelse som best ivaretar en aktiv og involvert ledelse

kombinert med involvering av de ansatte. Kommunikasjon knyttet til implementeringen av lean vil være preget av formidling og oversettelse, også denne faktoren blir ivaretatt av det nyinstitusjonelle perspektivet. Det nyinstitusjonelle perspektivet er det som i størst grad dekker inn samtlige av de tre faktorene som er knyttet til en vellykket implementering av lean.

## **Forord**

Denne masteroppgaven er siste ledd i et to års langt studium ved Universitetet i Stavanger. Det har vært to meget innholdsrike år. Jeg har hatt gleden av å lære mye og samtidig stifte nye bekjenskaper. Det har også til tider vært krevende å kombinere familie og full jobb, samtidig med å være fulltidsstudent. Fra nå av er det andre som fortjener min fulle og hele oppmerksomhet.

Først vil jeg rette en stor takk til ledelse og ansatte ved Bærland skole, for at dere satte av tid i en hektisk hverdag til å delta i denne studien. Det har vært meget inspirerende og lærerikt å få et innblikk i hvordan dere praktiserer lean, og jeg ønsker dere lykke til videre i prosessen.

Jeg vil takke min veileder Kjell Arne Røvik for alle gode tips og veiledning.

Takk til mine korrekturlesere, for alle gode og konstruktive tilbakemeldinger. Må også gi en takk til venner, kollegaer og familie for all moralsk støtte og oppmuntring.

Til slutt vil jeg takke min fantastiske samboer, som har måttet yte til det lille ekstra i denne travle perioden. Gitt meg den nødvendige støtte og oppmuntring. Uten din raushet og tålmodighet ville jeg aldri ha kommet mål.

Stavanger 16.06.2014

Nicolai Jørgen Berner

## 1.0 Innledning

Via ulike media presenteres vi stadig oftere for forskjellige oppskrifter og konsepter som tar for seg enten hele eller deler av de prosessene som til en hver tid foregår i og rundt organisasjoner. Som for eksempel organisasjonsutforming, ledelse, personellforvaltning, markedsføring, motivasjon, produksjonssystem m.m. Noen av disse oppskriftene eller konseptene tilbyr totalpakken, mens andre er mer spesifikke og fokuserer på et spesielt område. Markedsføringen og spredningen av disse mange og ulike konseptene, retter seg ikke lengre kun mot dem som kan ha en faglig interesse. Bevisst eller ubevisst har nok de fleste av oss, i en eller annen sammenheng blitt eksponert for begreper som NPM (New Public Management), Total kvalitetsledelse eller for eksempel Balansert målstyring (Røvik 2009, s15-16).

Lean er et annet populært konsept, som flere både store og små bedrifter har valgt å ta i bruk. Lean, har siden det først ble introdusert, blitt utsatt for mye forskning. I den sammenheng er det publisert en mengde med bøker og artikler om temaet. I Norge er lean også i ferd med å ta seg opp i popularitet. Begrepet lean oppstod tidlig på 1990- tallet, men røttene går enda lengre tilbake. Det er opprinnelig et japansk konsept, og kan ses på både som en filosofi og som et konkret verktøy ([www.leanforumnorge.no](http://www.leanforumnorge.no)).

Forfatteren av denne masteroppgaven sitt første møte med lean var gjennom en artikkel i et ledelses tidsskrift. Lean var orden og struktur satt i system, det hadde et filosofisk aspekt kombinert med noen konkrete verktøy. Det gjorde at det ble lett å forholde seg til, samtidig som det ikke ble for abstrakt. En nysgjerrighet ble ”trigget”, med et påfølgende ønske om å lære mer om lean. Derfor ble det naturlig å velge lean som tema for denne masteroppgaven.

Lean Forum Norge er et større prosjekt som pågår i disse dager med henblikk på å forstå lean i en norsk kontekst. Prosjektet viser til tre hovedutfordringer knyttet til å innføre lean i en organisasjon. 1) Den vanskelige balansen mellom kravet til kvalitet og effektivitet på den ene siden og trivsel og demokratiske arbeidsforhold på den andre. 2) Konsekvenser for hvordan lean implementeres, med bakgrunn i hvordan det norske arbeidslivet er regulert. Samt den viktige



og sterke rollen fagforeningene har i Norge. 3) Det sterke fokuset på ”verktøyet”, det finnes ikke en automatisk oppskrift på suksess. En kan ikke forvente gode resultater kun ved å kopiere andre. Det som er avgjørende er medvirkningsprosesser, samt å lykkes med å skape en kultur for kontinuerlig forbedring ([www.leanforumnorge.no](http://www.leanforumnorge.no))

Lean utsettes for en del motstand og mistenksomhet, noe som også kan ses igjen i de tre utfordringene fremhevet av Lean Forum Norge. At lean kun er et redskap for ledelsen til å effektivisere organisasjonen på bekostning av de ansatte, og som er pakket inn med flotte begreper som kontinuerlig forbedring, bred deltagelse osv. Det trekkes blant annet sammenligninger til Taylorismen og ”stoppeklokkeledelse”, som var en populær vitenskapelig tankegang om effektivisering tidlig 1900- tallet. Årsaken til at det er blitt rettet mye kritikk til denne formen for effektivisering, er mye på grunn av et snevert og mistenksomt menneskesyn. Rett og slett liten eller ingen tiltro til arbeiderene. Lean blir av kritikere hevdet å være den samme tankegangen bare i ny og moderne innpakning. Innenfor lean derimot spiller de ansatte en meget sentral og avgjørende rolle (Samuel, 2013; Kaufmann og Kaufmann 2011, s49).

Lean blir også beskyldt for å øke stressnivået på arbeidsplassen. Vi kommer heller ikke utenom den kritikken som ofte er felles for de fleste organisasjonsoppskrifter, nemlig at det ikke finnes en optimal løsning/ oppskrift eller en såkalt ”quikk fiks” (Samuel, 2013).

I denne masteroppgaven er det valgt å fokusere på implementeringsfasen av lean. Dette fordi det er her grunnlaget legges for om lean vil gjøres gjeldene i organisasjonen. Det er en avgjørende og spennende fase, som krever mye av ledelsen så vel som organisasjonen det skal implementeres i.

Når en organisasjon gjennomfører en større endring, som for eksempel å innføre og ta i bruk lean, blir det også naturlig å trekke inn ledelselementet. Ledelse av endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste lederoppgavene. Endringsprosesser kan skape positivt engasjement, men det kan også bare være en fasade. Motstand mot endring ligger latent i alle organisasjoner. Så lenge nåværende tilstand ikke er en direkte ulempe for den

enkelte, vil det som oftest heller ikke være noe særlig moment for endring (Yukl 2006, 167-170).

Endringsprosessen må på en eller annen måte ledes. Derfor er det også valgt å koble implementeringsfasen opp mot ledelse. Det finnes naturlig nok mange forhåndsinnfattede oppfatninger om hva som kreves av ledelse i en endringsprosess, som god kommunikasjon, engasjement, motivasjon osv. Noe må allikevel være det avgjørende, eller i alle fall ha en større betydning. Det er dette oppgaven har til hensikt å se nærmere på, og da spesifikt mot implementeringen av lean. Ledelse vil bli sett i lys av det instrumentelle-, institusjonelle- og nyinstitusjonelle- perspektivet. Oppsummert så danner dette grunnlaget for valg av arbeidstittel, som er: ”Implementering av lean. En studie i lys av det instrumentelle-, institusjonelle- og nyinstitusjonelle- perspektivet”.

Innledningsvis i oppgaven vil det bli gitt en kort presentasjon av konseptet lean, hva det er for noe, hva som er tanken bak og hvor det stammer fra. Deretter gis det en innføring i de tre organisasjonsperspektivene og deres syn på ledelse. Så vil det bli redegjort for fremgangsmåten i forbindelse med utvelgelse, innsamling og analyse av data. Som grunnlag for datainnsamling er det valgt å fokusere på en lean organisasjon, som i dette tilfellet er Bærland skole. I tillegg er det også valgt ut noen artikler som omhandler temaet implementeringen av lean. I kapittel fem og seks vil de viktigste funnene bli oppsummert og presentert. De to siste kapitlene vil være analyse kapitlet og konklusjonen. I analysen vil funnene bli satt opp mot de ulike perspektivene. Konklusjonen vil være en kort oppsummering av de viktigste funnene, samt svar på den overordnede problemstillingen.

### **1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Problemstilling setter fokus og er utgangspunktet for det forskeren til slutt ønsker å finne svar på. Forskningsspørsmålene er et av de viktigste elementene i et forskningsprosjekt. Det er gjennom dem at forskeren virkelig får uttrykt hva som er prosjektets målsetning (Blaikie 2010, s16-17).

Oppgavens problemstilling er følgende:

*"Hvilken form for ledelse bør vektlegges ved implementeringen av lean"?*

For å svare på problemstillingen er data samlet inn gjennom en litteraturstudie og studie av en organisasjon som er i ferd med å implementere lean.

Med form for ledelse siktes det til de tre organisasjonsperspektivene, instrumentelt, institusjonelt eller nyinstitusjonelt, og et av disse perspektivenes tilnærming til ledelse.

En viktig målsetning med denne oppgaven er å få et innblikk i hvordan de ansatte opplever at implementeringen av lean blir ledet. Hva konkret er det ledelsen må gjøre for å gi de ansatte tro på at dette er det riktige for organisasjonen og få dem til å være aktive deltakere i implementeringsfasen. Hva er det ledelse må fokusere på for å få til en vellykket implementering?

I følge Det Store Norske Leksikon ([www.snl.no](http://www.snl.no)) så er iverksette, realisere synonymet til ordet implementere. Det forfatteren av oppgaven legger i begrepet er altså at det dekker hele "reisen", fra en bestemmer seg for å innføre lean til organisasjonen evner å etterleve lean prinsippene. Begrepet strekker seg ut i tid. Det å lykkes med en vellykket lean implementering er en tidkrevende prosess. Implementere handler om sette en ide eller plan ut i praksis.

Ledelse er et omfattende og populært forskningstema. Ledelse er lett å identifisere men det er ikke like lett å konkret definere. Det finnes mange ulike definisjoner av ordet ledelse, noen er veldig diffuse og vide i sin definisjon mens andre forsøker å være mer konkrete. Definisjonenes vektlegging av element som styring eller mellommenneskelige faktorer, har også en tendens til å variere med tidsperioden de stammer fra og ut fra hva som er den gjeldende oppfatning av atferd i organisasjoner (Forsth, 2002). Hilde Hetland (2008) refererer til Northouse (2011) som sier at selv om det er mange ulike definisjoner av begrepet ledelse, så er det ofte fire temaer som går igjen: at ledelse er en prosess, består i å påvirke andre, finner sted i en gruppekontekst og innebærer måloppnåelse.

Definisjonen for ledelsen som ligger til grunn for denne oppgaven er hentet fra Blindheim og Røvik (2011, s110), hvor ledelse defineres som ”atferd i organisasjoner der individer i formelle organisasjoner forsøker å påvirke prosesser, strukturer og relasjoner med sikte på måloppnåelse for virksomheten”.

Med bakgrunn i overnevnte problemstilling, er det utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hva sier litteraturen om ledelse av en lean implementeringen?
2. Hvorfor valgte Bærland skole å implementere lean?
3. Hva var det ledelsen vektla i forkant av implementeringen?
4. Hva mener de ansatte på Bærland om prosessen med å implementere lean?
5. Hva er i følge de ansatte viktige momenter knyttet til ledelsen av implementeringsfasen?
6. Er der sammenheng med funnene fra Bærland og det som kommer frem i artiklene?

### 1.1.1 Avgrensning

På grunn av tids- og ressursbegrensninger har det vært nødvendig å foreta noen avgrensninger i forbindelse med denne masteroppgaven. Med bakgrunn i valgt problemstilling kunne det muligens vært en fordel og tatt for seg flere organisasjoner, og kanskje også innenfor ulike sektorer. Men det å gjennomføre en studie av en organisasjon er en tidkrevende prosess. Ut fra tilgjengelig tid måtte det gjøres en avveining hva gjaldt form og innhold. Dermed er det kun en organisasjon som har blitt studert og tatt med i oppgaven. Et annet viktig element i denne oppgaven var å gjennomføre en litteraturstudie, for å undersøke om det var mulig å trekke ut noen fellesnevnerer knyttet til temaet.

Under utvelgelsen av artikler som skulle inngå i studien er det også fortatt noen avgrensninger. Antallet måtte begrenses ut fra disponibel tid og omfanget av oppgaven. Selve prosessen med å velge ut artikler er dog gjort med en metodisk og systematisk tilnærming som er nærmere beskrevet i metodekapitlet.

## 2.0 Hva er lean?

Hva er lean? Hva betyr lean? Lean begynner etter hvert å bli et kjent begrep, men som det kan være vanskelig å plassere eller vite eksakt hva det står for og ikke minst hva som inngår i begrepet. Derfor legger nok også folk flest mer i betydning av selve ordet lean, enn det er behov for. I dette kapittelet vil det gis en kort innføring i hva lean er, opprinnelsen og litt generelt om begrepet lean. Avslutningsvis vil det kort bli redegjort for noen faktorer som James P. Womack og Daniel T. Jones (2003) anser som viktige ved implementeringen av lean.

Ordet eller begrepet lean stammer fra Toyotas Produksjons System (TPS), som har røtter helt tilbake til begynnelsen og oppstarten av konsernet. Taiichi Ohno en av grunnleggerne, har gjennom sin tid i selskapet kontinuerlig utviklet Toyotas produksjonsfilosofi. I en artikkel fra 1988, var John Krafcik den første til å benytte selve ordet lean for å beskrive produksjonsprosesser, da som "lean production" (Modig & Åhlström 2012, s76-77).

Ideene til Krafcik ble starten på en større studie av verdens bilindustri, gjennomført ved universitetet MIT i USA. Toyota viste seg å være i en klasse for seg på nesten alle områder (Wig 2013, s38.)

På bakgrunn av denne studien ble det også utgitt en bok i 1990 av forfatterne James P. Womack, Daniel T. Jones og Daniel Roos; "The Machine that Changed The World". Boken presenterte funnene som ble gjort, og i denne boken ble ordet lean nok en gang benyttet for å sammenfatte det som skilte seg ut hos Toyota (Modig & Åhlström 2012, s77). I følge Wig (2013, s38) så benytter ikke Toyota selv begrepet lean i sin organisasjon, men derimot begrepene fra total kvalitetsledelse. En måte å forstå lean på kan dermed være som den måten total kvalitetsledelse blir praktisert hos Toyota.

Etter andre verdenskrig stod japansk industri ovenfor store utfordringer. Det var knapphet på ressurser, landområder, moderne teknologi, råmaterialer og finansielle ressurser. Dette tvang Toyota til å tenke annerledes. Sammen med en videreførelse av den tankegangen og filosofien som allerede eksisterte i konsernet, førte det til et økt fokus på kundens behov og flyteffektivitet i

produksjonsprosessene. Toyota utviklet det de kalte ”Bild to order strategi”, hvor produktet først ble satt i produksjon etter at det var bestilt. Det var også viktig å redusere tiden fra bestilling ble mottatt, til kunden kunne hente det ferdige produktet (Modig & Åhlström 2012, s68-74).

Med bakgrunn i studien, utarbeidet forskeren en slags oppskrift med fem fokusområder for hvordan en organisasjon kan bli lean. Først handler det om å optimalisere kundeverdien og identifisere det kunden trenger av produkt eller tjeneste og kun fokusere på dette. For å få til dette må en ha et bevisst forhold til hvem kunden er og hvem eller hva det er som skal tilfredsstilles. Nummer to er å forstå verdistrømmen, altså hvilke aktiviteter det er som bidrar til å skape verdi for kunden. Muda er et viktig begrep innenfor lean, det er alle aktiviteter som ikke bidrar direkte til å skape kundeverdi. Muda består både av nødvendige og unødvendige aktiviteter. De nødvendige aktivitetene er for eksempel lunsj, møter og opplæring m.m. Aktiviteter som ikke direkte er knyttet til det å skape kundeverdi, men som er en naturlig del av hverdagen i alle organisasjoner og som en må leve med. De unødvendige aktivitetene er sløsing, som for eksempel overproduksjon, venting, unødig transport og lignende. Det handler om å identifisere de aktivitetene som er viktige og som bidrar til å skape kundeverdi, slik at en da kan fjerne de unødvendige aktivitetene som kun bidrar til sløsing (Wig 2013, s39).

Punkt tre handler om å skape flyt. Unngå opphopning, kø og unødvendig venting. Få til en mest mulig samkjørt prosess uten stopp, fra initiering til det ferdige produktet eller tjenesten når kunden. Punkt fire handler om tilbud og etterspørsel i produksjonsprosessen og at det er en form for kommunikasjon mellom de ulike leddene. Slik at det ene leddet i produksjonen ferdigstiller sin del og er klar til å levere videre til neste ledd, når det igjen er klart for å ta i mot. Det handler om riktig timing, er de for raske blir det opphoping og går det for sakte medfører det venting. Toyota kaller dette for jidoka som betyr visuell styring (Wig 2013, s 39).

Det femte og siste punktet handler om kontinuerlig forbedring, at organisasjonen hele tiden jakter på nye måter for å optimalisere kundeverdien og å kvitte seg med unødvendig muda. I Japan kalles dette for kaizen, Wig

beskriver det som ”en tilstand der alle streber etter å gjøre ting litt bedre hver dag” (Wig 2013, s40).

Etter at de første bøkene og artiklene om lean ble publisert, samt konseptet ble introdusert på det vestlige markedet, har mengden litteratur om temaet økt betraktelig. Det ble på kort tid meget populært, og dette har medført mange ulike definisjoner av lean. Dette fører både til forvirring og til og med villedning. I følge Modig og Åhlström (2012, s86-87) er det viktig å ta i betraktning hvilket abstraksjonsnivå man definerer lean i forhold til. Jo høyere nivå jo mer generell definisjon, og jo lavere jo mer spesifikk. Fra et høyt abstraksjonsnivå kan lean ses på som en filosofi, kultur, tankemåte osv. På et lavere nivå vil man kanskje ha en mer strategisk tilnærming, og at en ser lean som en forbedringsstrategi eller kvalitetssystem osv. Enda lavere ned så blir en mer konkret, altså lean som metode, verktøy, eliminering av sløsing m.m.

Utfordringen knyttet til denne sammenblanding av abstraksjonsnivå er at en enten blir for konkret, slik at det blir vanskelig å se koblingen mellom de aktuelle verktøyene og metoden i forhold til sin egen virksomhet. Der er ikke automatikk i at de verktøyene og metodene som Toyota har utviklet er direkte overførbare til en annen virksomhet. I følge Modig og Åhlström (2012, s88-89) må man ikke ignorere hvorfor-spørsmålene som ligger bak de ulike verktøyene. Det må skje en lokal tilpasning, verktøyene og metoden må tilpasses den enkelte bransje og organisasjon de skal implementeres i (Modig og Åhlström 2012, s89).

I den andre enden, hvis det defineres på for høyt abstraksjonsnivå kan det bli for lite konkret igjen, slik at det blir vanskelig å overføre gode tanker til konkrete handlinger. Dette vil mest sannsynlig vil ende med at organisasjonen gir opp, og at lean aldri blir implementert.

Den manglende forståelsen for at verktøyene og metodene må tilpasses den aktuelle organisasjonen, er også en av hovedkildene til kritikken av lean. Det som ofte skjer er at en assosierer de ulike lean verktøyene og metodene med Toyota. Toyota opererer innenfor bilindustrien, hvor en produserer biler og hvor mye dreier seg om maskiner. Da blir det vanskelig å se for seg de samme verktøyene, brukt i for eksempel helsevesenet og ovenfor mennesker osv. En må da se på den bakenforliggende intensjonen med verktøyet, og ikke bare

kopiere Toyota og tro at en vil oppnå de samme effektene (Modig og Åhlström 2012, s89-90).

Hvordan skal organisasjonen få utnyttet ressursene sine på best mulig måte? Dette er den tradisjonelle tilnærmingen til effektivitet. I boken til Modig og Åhlström (2012, s10) kan vi lese at: ”Ressurseffektivitet er et mål på hvor mye en ressurs brukes over en spesifikk tidsperiode”. Når en virksomhet investerer i ressurser som maskiner, ansatte, bygninger e.l, ønsker naturlig nok virksomheten at disse anskaffelsene utnyttes på best mulig måte, slik at de får mest mulig igjen for pengene.

Dette fokuset på effektiv utnyttelse av ressursene har vært dominerende i forhold til hvordan ulike organisasjoner er organisert og måten de driftes på (Modig og Åhlström 2012, s9). Eksempler som Wig (2013, s 22-23) trekker frem er blant annet måten Henry Ford organiserte fabrikkene sine på, for å effektivisere og gjøre bilen så billig som mulig. Samt den innflytelsen Fredric W. Taylor`s tilnærming til ledelse, standardisering og effektivitet har hatt på industribedrifter i flere år.

Flyteeffektivitet er en annen måte å tenke på, og da flytter en fokuset fra ressursene over på enheten som skal flyte gjennom organisasjonen. Denne enheten betegnes som flytenhet og kan være et menneske, informasjon eller materiale (Wig 2013, s23).

Flyteeffektivitet handler om å organisere seg slik at flytenheten får tilført mest mulig nytteverdi på sin ”reise” gjennom organisasjonen, uten unødige avbrudd og venting. Modig og Åhlström (2012, s13) definerer flyteeffektivitet som ”et mål på hvor lenge en flytenhet behandles fra behovet identifiseres, til det tilfredsstilles”.

Både ressurseffektivitet og flyteeffektivitet er viktig for å skape solide og effektive organisasjoner. En må få det meste og beste ut av ressursene samtidig som en sikrer seg fornøyde kunder. Å få til denne balansegangen er veldig vanskelig. Det som kjennetegnes ved lean er at flyteeffektivitet er det som prioriteres først (Modig og Åhlström 2012, s15,121-122). I følge Modig og Åhlström (2012, s122) så vil et fokus på flyteeffektivitet også føre til en økning i ressurseffektivitet.

Modig og Åhlström (2012, s115-123) har med bakgrunn i det de kaller effektivitetsmatrisen, definert lean på et overordnet abstraksjonsnivå som en



driftsstrategi. Effektivitetsmatrisen består av to akser, en som går oppover for ressurseffektivitet og en for flyteffektivitet som går mot høyre. En lean basert driftsstrategi handler om å bevege seg mot høyre og oppover på denne matrisen. Det optimale målet er å komme helt øverst i høyre hjørne, hvor en har full score på både ressurseffektivitet og flyteffektivitet. Men i følge Modig og Åhlström (2012, s123) så er det ikke mulig å nå dette punktet. Akkurat denne kjennskapen til at det ikke er mulig å nå dette punktet er det som fremprovoserer kaizen og kontinuerlig forbedring. Innenfor en lean basert driftsstrategi er det viktig å hele tiden strekke seg etter dette punktet gjennom kontinuerlig forbedring.

Læring er sentralt i lean, det henger sammen med kontinuerlig forbedring. Wig skriver ”at å innføre lean er først og fremst å utvikle en lærende organisasjon” (2013, 20). Det tradisjonelle er å se på arbeid som å få jobben gjort. Gjøre det slik vi alltid har gjort, og etter prosessene vi kjenner. Dette synet på arbeid fokuserer kun på effektivitet. Eller vi kan ha en annen tilnærming, hvor vi har til hensikt å lære mest mulig av selve prosessen slik at vi er i stand til å kontinuerlig endre og forbedre den. Altså en lærenende tilnærming til arbeid (Wig 2013, s 21,157).

En barriere mot læring er de tiltakene organisasjoner iverksetter, basert på frykten for at noe skal gå galt. Det vanlige er at man belønner dem som systematisk følger systemet, og ikke dem som våger å være kreative og utfordre det. I lean handler det om å lære av feilene, og iverksette tiltak for unngå at de gjentar seg. For å kunne lære av feilene er det avgjørende å identifisere dem så tidlig som mulig i prosessen, noe som krever prosesskartlegging. Løfte dem frem og ikke bare glatte over. Etter at en feil er oppdaget er det viktig å sette inn resurser for å avdekke hva som er årsaken. Her er det viktig at en virkelig går i dybden. Identifisere alle sider av årsaksforholdet, slik at en kan komme frem til de riktige tiltakene som forhindrer at feilen oppstår igjen (Wig 2013, s21,167-168).

Å implementere lean i en organisasjonen er ingen ”quick fix”, det er en langsiktig prosess som ikke må forhastes. I boken ”Lean Thinking” viser forfatteren James P. Womack og Daniel T. Jones (2003, s269), til at det normalt kan ta opptil fem år. Det kan selvfølgelig variere fra organisasjon til

organisasjon, tatt i betraktning både størrelse og bransjen en opererer innenfor. Å få til en reel endring er tidkrevende, og må bygges på et solid fundament. En må også være forberedt på at en vil møte noen tilbakeslag.

Det første som må på plass om en skal implementer lean, er en som kan styre og lede prosessen. I mindre virksomheter kan dette godt være sjefen selv, men i større organisasjoner er det en fordel om denne oppgaven delegeres eller at en helst dedikerer en egen stilling for å ivareta denne funksjonen. Siden må den som skal lede implementeringsprosessen tilegne seg inngående kjennskap til lean. For å få den nødvendige kunnskapen er det også avgjørende å være sterkt delaktig og ha eierskap til de forbedringstiltakene som initieres, og ha oversikt over prosessen som forgår i organisasjonen. I enkelte tilfeller kan det også være en fordel å hente inn ekstern hjelp for å ”kick starte” prosessen. Både med tanke på å tilføre kunnskap og erfaringer rundt det å implementere lean, men også fordi det kan være lurt at ”nye” øyne ser på organisasjonen (Womack og Jones 2003, s 247-250).

I følge Womack og Jones (2003, s250- 252) så er organisasjoner som ikke befinner seg i en krise, ikke villige til å gjennomføre de nødvendige tiltakene for å bli lean. Hvis ikke organisasjonen er i en krise må det eventuelt skapes en. Utfordringen knyttet til kriser er ofte at det krever rask handling og enda raskere resultater. Da kan det være vanskelig å se for seg en løsning som lean, tatt i betraktning den tiden det tar og bli lean. En må ha i baktankene at en vesentlig del av lean handler om eliminering av sløsing, noe som også vil medføre en reduksjon i utgifter. Hvis organisasjonen ikke befinner seg i en krise, kan en løsning være å kun ta for seg en mindre del av organisasjonen som trenger forbedring og gjøre denne lean.

Det er også viktig å komme raskt i gang. Start med de enkle tingene først, og da gjerne det som fungerer dårligst. Da blir resultatene meget merkbare og synlige, samt at det ikke er så farlig om en mislykkes. Å få til synlige og merkbare endringer er viktig for å bevare moment i prosessen. Vær besluttsom og iverksett tiltak, ikke kast bort tiden ved å overanalysere (Womack og Jones 2003, s 247-250).

Å effektivisere medfører ofte at en skal redusere antall ansatte. Det er vanskelig å få de ansatte med på effektiviserings prosesser, om det kan medføre at de selv mister jobben. Frykt for å miste jobben er en av de

hyppigste kildene til motstand mot endring. Womack og Jones (2003, s 256-258) fremhever at en på forhånd må garantere at ingen vil miste jobben. I stedet for å kvitte seg med folk, handler det om å omfordele de som blir overflødige. Å effektivisere på et område medfører ofte en arbeidsøkning på et annet. Innføringen av lean kan faktisk også medføre en ekspansjon. Det er viktig å overbevise de ansatte om at jobbene deres ikke er i fare, men tvert i mot at jobbsikkerheten økes. Samtidig må en heller ikke være redd for å kvitte seg med dem som ikke vil akseptere de nødvendige endringer som lean medfører, og dette gjelder da spesielt innenfor ledelsen.

De ansatte må også få opplæring i lean, de verktøyene og metodene som en har valgt å benytte. Det som starter som et "topp-down" initiativ skal med tiden utvikle seg til å bli en "bottom.up" tilnærming. Med det menes det, at i startfasen er det viktig at ledelsen er aktivt inne og styrer prosessen, iverksetter forbedringstiltak, formulere en visjon. Etter hvert ønsker en at initiativene skal komme fra de ansatte, og da må de også ha god kjennskap til lean og de ulike verktøyene. Målsetningen er en transparent organisasjon, hvor alle har et godt overblikk og forståelse for prosessen som forgår i organisasjonen (Womack og Jones 2003, s 264-269).

I følge Wig (2013, s27-33,47-57) handler ledelse innenfor lean i stor grad om å veilede og coache – stille de gode spørsmålene og løfte frem sine medarbeidere. Innenfor lean er det avgjørende at medarbeideren er med på å forme organisasjoner, slik at en sammen kommer frem til de gode løsningene. For at medarbeideren aktivt skal delta, er det avgjørende at de selv opplever at de har innflytelse og medbestemmelse. Som leder må du gå aktivt inn for å utvikle en lean- kultur, en kultur hvor læring og aktiv deltagelse er sentralt. Du må sørge for at alle kjenner spillereglene og sin plass, samtidig som de ikke mister oversikten over verdistrømmen. De må se og forstå sin plass i samspill med alle de andre, som en del av et større bilde.

### **3.0 Teori**

Organisasjonsforskning er et omfattende tema, og det finnes mange ulike retninger innenfor organisasjonsteori. En tendens de siste årene er at mye av forskningen har blitt knyttet opp mot handelshøyskoler, som blant annet har medført at teoriene har fått en mer effektivitets og ytelses fokus. I denne masteroppgaven vil den teoretiske tilnærmingen være i form av de tre perspektivene: instrumentelt, institusjonelt og nyinstitusjonelt. Denne tilnærmingen tar mer for seg samspillet mellom individuelle faktorer og organisasjonsforhold (Christensen, Lægneid, Roness og Røvik 2010, s11-12).

De tre perspektivene presenteres hver for seg. Først en generell innføring i organisasjonsperspektivet, så litt mer spesifikt rettet mot perspektivets tilnærming til ledelse. Det er perspektivenes tilnærming til ledelse som vil ligge til grunn for analysen i oppgaven. For å få en bedre forståelse av ledelse knyttet til de ulike perspektivene, er det også en forutsetning å ha en helhetsforståelse for perspektivene.

#### ***3.1 Det instrumentelle perspektivet***

Det instrumentelle perspektivet har sitt utspring fra en modernistisk organisasjonsforståelse, hvor en har en vitenskapelig tilnærming til organisasjoner. Ulike mekanismer som kan fremstå som lovmessigheter, ligger til grunn for utforming og utviklingen av organisasjoner. Disse mekanismene kan identifiseres enten gjennom forskning eller erfaring. Organisasjoner består av de samme komponentene og de står ovenfor de samme problemene og utfordringene. Dermed blir de også sett på som som like system, som kan ta i bruk de samme løsningene eller oppskriftene. Oppskrifter som fungerer i en organisasjon vil også fungere i en annen (Røvik 2009, s48-50).

I dette perspektivet blir organisasjoner sett på som redskaper eller instrumenter for effektiv måloppnåelse. De er bygget opp etter en formell organisasjonsstruktur, som kommer til uttrykk gjennom nedtegnede prosedyrer, rutiner, organisasjonskart, stillingsinstrukser, strategier og regler. Dette påvirker og legger klare føringer for medlemmenes beslutningsatferd, både

hvem som kan fatte beslutninger og hva som skal ligge til grunn for selve beslutningen (Blindheim og Røvik 2011, s111-112).

Et sentralt element innenfor det instrumentelle perspektivet er vektingen mellom alternativer og konsekvenser, en mål-middel forståelse. Hvordan samsvarer handlingen med det organisasjonen ønsker å oppnå. For at en organisasjon skal nå sine målsetninger, må den gjennomføre noen konkrete handlinger. Det innebærer at det er tatt et valg mellom ulike alternativer. Dette valget er bundet opp mot noen beslutningsregler, som igjen bygger på om de ønsker en maksimal- eller tilfredsstillende- måloppnåing. Begrepet fullstendig formålsrasjonalitet sikter til maksimal måloppnåing. Da har organisasjonen full oversikt over handlingsalternativene og mulige konsekvenser, samt en klar målsetning. Basert på denne kunnskapen kan de utforme beslutningsregler som vil gi maksimal måloppnåing. I andre tilfeller vil organisasjoner operere i mer komplekse miljøer hvor alternativene og konsekvensene ikke er like synlige, og veien til mål ikke like tydelig. Da vil organisasjonene basere seg på beslutningsregler som fører til god nok måloppnåelse, altså begrenset rasjonalitet (Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik, 2010, s36).

Det som avgjør hvilke beslutninger et medlem av en organisasjon kan ta, avhenger av den formelle organisasjonsstrukturen og den rollen eller posisjonen en innehar. I tilknytning til de ulike rollene og posisjonene foreligger der en forventning om at de som innehar disse, etterlever normene for hva som er riktig. Handlingsrommet innenfor de ulike roller og posisjonene er bundet opp i klare regler og prosedyrer. Et typisk eksempel på utformingen av organisasjonsstrukturen vil være i form av hierarki, en klar og tydelig nivåinndeling som skiller de ulike posisjonene og rollene. Mellom disse nivåene og innad på selve nivået, vil det eksistere ulike former for arbeids- og ansvarsfordeling. Hvem gjør hva, og hvem har ansvaret for det og det osv. (Christensen et al., 2010, s37-38).

I et instrumentelt organisasjons perspektiv eksisterer det en utviklingsoptimisme og en sterk tro på forandring. Forandring og endring er det som utvikler og løfter organisasjonen til neste nivå, jakten på det og alltid bli bedre. Endring i organisasjoner er ikke bare mulig, det er også ønskelig og er

en naturlig del av en organisasjons livssyklus. Endring vil først og fremst oppstå som følge av design og re-design av den formelle strukturen, i regi av dem som organisasjonen er et redskap for (Blindheim og Røvik, 2011, s111-113).

En instrumentell tilnærming til kultur er at det er noe som organisasjonen har, og som en bevisst kan manipulere og forme. Kultur er noe ledelsen kan utnytte til sin fordel, til å underbygge den formelle strukturen og deres evne til styring (Christensen et al., 2010, s123).

### 3.1.1 Det instrumentelle perspektivet og ledelse

Et instrumentelt syn på ledelse tar utgangspunkt i en ”topp down” tilnærming., hvor ledelsen innehar alle frihetsgrader for å designe og reorganisere organisasjonen etter det de finner mest formålstjenlig. Implementeringen av ulike tiltak for å øke måloppnåelsen, må være velorganisert og styrt ovenfra og ned. Ledelsen sin gjennomslagsevne er basert på kunnskap og makt (Røvik 2009,s50,66). Instrumentell lederstil vil bære preget av å være autoritær, analytisk, samt oppgave og målorientert (Christensen et al., s139).

Påvirkning av atferd skjer først og fremst gjennom organisering og omorganisering av den formelle organisasjonsstrukturen. Bruken av den formelle strukturen, prosedyrene og rutineene for å påvirke organisasjonens medlemmer vil være en indirekte form for påvirkning. Kontakten og relasjonene mellom ledelsen og de ansatte kan utøves fra avstand, samt dialogen vil stort sett være i form av vertikal enveiskommunikasjon. Det finnes også en mer direkte tilnærming innenfor det instrumentelle perspektivet. Da vil påvirkning skje gjennom ulike former for kontroller og tilsyn, noe som er blitt veldig vanlig innenfor det offentlige. Den instrumentelle tilnærmingen heller mer mot styring enn ledelse (Christensen et al., 2010, s123-127,139).

I boken *Trender og Translasjoner* viser Røvik (2009, s146) til det Byrkjeflot (1997) legger i begrepet ledelse; ”ledelse handler om desentralisert, direkte og dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjon mellom den enkelte leder og ansatte”, mens styring blir beskrevet som en ”sentralisert , direktivliknende

påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner”.

Røvik (2009, s159) sammenligner den måten en instrumentell leder styrer sin organisasjon på, men den rolle en pilot fyller i cockpiten på et fly. Piloten er omgitt av avanserte systemer som kontinuerlig overvåker alt som er relevant for å få flyet trygt fra A til B. En organisasjonsleder benytter seg også av ulike styringssystem, som for eksempel balansert målstyring. Systemene gir øyeblikkelig tilbakemelding hvis det oppdages noen avvik eller feil. Det forventes så, at ledere utnytter sin kompetanse for ta de riktige avgjørelsene som korrigerer feilene.

Det er ut fra posisjonen en innehar i organisasjonen, i hierarkiet, som gir en mulighet til å utøve innflytelse. Makten og muligheten for innflytelse er knyttet til posisjon og ikke person. Planlegging, organisering, koordinering, rapportering, budsjettering, initiering, beslutte, evaluere, kontrollere og bearbeiding av informasjon er typiske eksempler på instrumentelle ledelsesfunksjoner. I tillegg har ledelsen også et ansvar ovenfor personalforvaltningen (rekruttere, ansette, opplæring, lønn, HMS osv.) Personalfunksjonen blir ofte referert til som HRM (Human Resource Management) (Christensen et al., 2010, s123,130).

HRM har blitt et viktig styringsredskap som ledelsen bevisst utnytter gjennom utviklingen og bruk av ulike belønnings- og incentivsystemer eller informasjons- og styringssystemer. Felles for disse systemene er at de tar sikte på å få utnytte de ansattes kunnskaper på en best mulig måte, slik at det gir økonomisk gevinst. Samt skape en forpliktelse ovenfor organisasjonens resultat (Røvik , 2009, s153-158)

Et eksempel på en strukturendring som ledelsen kan benytte til sin fordel, kan være innføringen av flat struktur som siden 2000- tallet har vært en populær reform ide. Det vil være en strukturendring som kan øke ledelsen sin mulighet for styring. Ved å kutte antall nivå og mellomledere i organisasjonen, minker også avstanden mellom ledelsen og ”gulvet”, som igjen innebærer at det øker ledelsens evne til innflytelse og styring. Makten sentraliseres og det blir også lettere for ledelsen beholde totaloversikten. Flat struktur er en populær reform ide, mye på grunn av at både de ansatte og ledelsen ser sine fordeler med den.

Selv om disse blir ut fra forskjellig tolkningsgrunnlag og målsetninger. Ledelsen ser det i forhold til sin styringsmulighet, og de ansatte er av den oppfatningen at den korte avstanden mellom dem og ledelsen vil innebære flere frihetsgrader og mindre styring (Røvik 2009, s138-143).

Innenfor det instrumentelle perspektivet kan vi skille mellom to varianter, en hierarkisk variant og en forhandlingsvariant. Ledelsen vil kontinuerlig analysere den tilstanden organisasjonen befinner seg i, og sammenligne med ønsket målsetning. Oppdages et gap mellom reell og ønsket tilstand, vil ledelsen ut fra en hierarkisk variant av det instrumentelle perspektivet iverksette strukturendringer for å oppnå bedre måloppnåing. Ledelsen besitter den nødvendige kunnskapen og oversikten for å treffe de riktige avgjørelsene som fører til at organisasjonen når sine mål. I en forhandlingsvariant ser en organisasjoner som sammensatt av ulike underenheter som kan ha motstridende målsetninger eller interesser. Dette vil tvinge frem kompromiss, en er avhengig av de andre enhetene for å lykkes med den overordnede målsetningen og kan ikke kjøre sololøp. Strukturendringer vil derfor være preget av forhandlinger, dette for å ivareta alle aktørers interesser. Ledelsen må inngå i koalisjoner for å minske gapet mellom reell og ønsket tilsand (Christensen et al., 2010, s34,163).

Innenfor et instrumentelt perspektiv er idealet at lederen setter klare mål, samt har god kunnskap om og oversikt over de virkemidlene han eller hun kan benytte seg av for å gi størst mulig måloppnåelse. En leder må evne å få underordnede til å sette målene ut i live, samt lære av erfaringer. Ledelse i et instrumentelt perspektiv blir på mange måter å utnytte hierarkiske virkemidler (Christensen et al., 2010, s123).

Blindheim og Røvik (2012, s111-112) trekker en kobling mellom instrumentelt lederskap og det Cunliffe (2009) kaller ”The Managerialist ideology”. Hvor lederne er nøytrale, rasjonelle og fremstår som kapitalismens instrumenter og administratorer. Fokus ligger på å minimere kostnader og maksimere profitt, gjennom bruk av vitenskapelige og rasjonelle teknikker som for eksempel ”total kvalitetsledelse” eller ”business process reengineering”.



### 3.1.2 Det instrumentelle perspektivet og ledelse av en lean implementering.

Det som kan kjennetegne en instrumentelt ledet implementering av lean er først og fremst at det formelle lederskapet har en helt sentral rolle. Denne lederen/ledelsen har utarbeidet en klar og tydelig plan for hvordan prosessen skal gjennomføres, med presise mål og delmål. Det er ledelsen som innehar den nødvendige kunnskapen innen lean, og nødvendig makt knyttet til sin formelle posisjon. Den nødvendige lean kulturen kan skapes av ledelsen, gjennom strukturelle tiltak, og prosessen bærer preg av en ”topp-down” tilnærming (Røvik, 2009, s50,66).

Tidsperspektivet vil også være relativt kort, fra beslutningen er tatt til prosessen er i gang. En overordnet målsetning ligger til grunn for implementeringen. Ledelsen ser lean som et redskap for å eventuelt øke effektiviteten, redusere kostnader eller lignende (Christensen et al., 2010, s139).

Ledelsen styrer hele prosessen og iverksetter nødvendige tiltak ut fra det de vurderer som mest hensiktsmessig for å gjøre organisasjonen i stand til å etterleve prinsippene i lean. Det er ledelsen som avgjør hvordan og når de ulike metodene/ verktøyene som inngår i lean skal iverksettes. Kommunikasjonen vil også være enveis, ved at ledelsen formidler sine intensjoner. Innenfor dette perspektivet vil det også være minimal tilpassing av lean etter lokale forhold, da det allerede blir sett på som et velutprøvd verktøy/ metode (Røvik, 2009, s50).

Det vil være en rasjonell tilnærming til ledelse, hvor de ansatte iverksetter det som er bestemt av ledelsen basert på deres lojalitet og forpliktelse til organisasjonen. Lean ønskes også velkommen, da det vil gjøre organisasjonen bedre. Dette medfører at ledelsen ikke trenger å bruke tid og ressurser markedsføre lean blant organisasjonsmedlemmene (Blindheim og Røvik, 2011, s111-112).

Stikkord for en instrumentell ledet lean implementering:

- ”topp down”
- Tydelig styring fra ledelsen
- Enveiskommunikasjon
- Lean er et middel for å nå et mål

- Ledelsen etablerer en lean kultur
- Ledelsen bruke ikke unødige ressurser på å selge lean til de ansatte

### **3.2 Det institusjonelle perspektivet**

Det institusjonelle perspektivet har sitt utspring i en sosialkonstruktivistisk organisasjonsforståelse. Innenfor sosialkonstruktivisme betrakter man virkeligheten som en sosial konstruksjon, som utvikles over tid og gjennom menneskelig interaksjon. Forståelsen av virkeligheten formes av den situasjonen deltakeren befinner seg i og deres felles opplevelser ([www.snl.no](http://www.snl.no)).

Innenfor dette perspektivet vil man derfor se på en organisasjon som en sosial konstruksjon utviklet og formet gjennom interaksjonen som skjer mellom dens medlemmer. Ikke som en objektiv enhet basert på ”vitenskapelige lovmessigheter”, som står til disposisjon for dens eiere og leder for effektivt å kunne realisere deres mål. Organisasjonen antar en egenverdi, utover det å være et teknisk instrument (Blindheim og Røvik 2011, s113).

Over tid vil formelle organisasjoner utvikle en særegen identitet, med egne normer og verdier. Når disse uformelle normene og verdiene kommer i tillegg til de formelle, får vi en institusjonalisert organisasjon. Denne særegne identiteten vil også innebære at organisasjoner blir stadig mer ulike hverandre. Uformelle normer og verdier forbindes med organisasjonskultur. Kultur er et veldig sentralt element innenfor det institusjonelle perspektivet, dette perspektivet blir også omtalt som kulturperspektivet (Christensen et al., 2010, s52). Mary Jo Hatch (1997, s261) sier at vi kan se organisasjoner som en egen kultur, eller som et sett av subkulturer.

Organisasjonskultur er i følge Hatch (1997, s227-228, 261) antagelig den vanskeligste av alle organisasjonsbegrepene å definere. Fordi ordet kultur i seg selv er et veldig generelt begrep. Det ble opprinnelig framsatt som en fellesbetegnelse for de egenskapene som skiller oss mennesker fra andre dyr. Organisasjonskultur er den sosiale konteksten som medlemmer av en organisasjon, automatisk orienterer sine opplevelser og aktiviteter ut fra. Den sosiale konteksten bygger på flere elementer, blant annet artefakter, normer,

verdier, overbevisning, grunnantagelser og fysiske, atferdsmessige og språklige symboler. I følge Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik (2010, s53) er organisasjonskultur noe som ”sitter i veggene”, og som de ansatte gradvis tilegnes gjennom sin deltagelse i organisasjonen over tid.

Kultur er noe institusjonen ”er”, ikke ”har” som er oppfatningen innenfor det instrumentelle perspektivet. Organisasjonskulturen påvirkes og formes av både interne og eksterne aktører. Den viktigste kilden til påvirkning vil være den interne, i form av de ansatte. De ansatte vil allerede før de blir en del av organisasjonen være utsatt for ulik kulturell påvirkning, i form av oppvekst, skole, utdanning, osv. (Hatch 1997, s225). Denne påvirkningen vil de ta med seg inn i organisasjonen, og på ulike måter gjøres gjeldene der. Dette betegnes som indre press. Subkulturer kan oppstå når personer med samme kulturelle bakgrunn samhandler innenfor samme organisasjon. Når presset kommer fra eksterne aktører som en samarbeider med, kalles det for ytre press. Det er denne gradvise tilpasningen til indre og ytre press, gjennom evolusjonære, naturlige utviklingsprosesser som fører til etableringen av organisasjonskultur (Christensen et al., 2010, s59).

Beslutningsregler innenfor det institusjonelle perspektivet bygger på ”passende atferd”, en handler ut fra det som er akseptabelt i forhold til de gjeldende normer og verdier. Organisasjonskulturen styrer den individuelle atferden. Dette fører også til at ansatte som har vært lenge i organisasjonen har lettere for å handle intuitivt enn dem som er relativt nye i organisasjonen. Innenfor det instrumentelle perspektivet benytter man den formelle strukturen og normene for å realisere konkrete mål. Mens innenfor det institusjonelle perspektivet er målet ikke alltid gitt, men utvikles gradvis. Påvirkning skjer gjennom normer, verdier og holdningsskapende tiltak (Christensen et al., 2010, s52-55,126).

Den sterke sammenblanding av formelle og uformelle normer og verdier fører til at organisasjonene blir mer komplekse og mindre tilpasningsdyktige. Institusjonaliserte organisasjoner er ikke like positivt innstilt til planlagte endringsprosesser. Spesielt ikke hvis det utgjør en trussel mot de eksisterende uformelle normene og verdiene, og dermed bryter med organisasjoners særpreg (Christensen et al., 2010, s52-61). Endringer skjer mer som ”bottom-up” basert

utvikling av det man allerede har. Det er en evolusjonær tilnærming til endringer i motsetning til revolusjonær (Blindheim og Røvik 2011, s114).

En sterk organisasjonskultur er ikke ensbetydende med ineffektivitet. Organisasjonskulturen fører til at de ansatte vil tenke og handle likt innenfor de frihetsgradene de er tildelt. Det innebærer at en slipper å bruke administrative ressurser, for å kontrollere og påvirke de ansatte i en ønsket retning. En sterk kultur kan også sette organisasjonens medlemmer i stand til å handle raskt ut fra gitte regler, og på den måten bidra til effektivitet (Christensen et al., 2010, s70).

De normene og verdiene som er gjeldene på det tidspunktet organisasjonen etableres vil få stor betydning for den videre utviklingen. Dette kalles sti-avhengighet. Blir organisasjonen for eksempel etablert i en tidsperiode med mye fokus på demokrati, vil dette også gjøre seg gjeldene innad i organisasjonen og følge den flere år fremover (Christensen et al.,2010, s62).

### 3.2.1 Det institusjonelle perspektivet og ledelse

Innenfor et institusjonelt perspektiv vektlegges mer lederens personlige egenskaper enn den posisjonen han eller hun har i organisasjonen. Men selv om man innenfor dette perspektivet vektlegger ledelses elementet, har lederen ofte et snevrere handlingsrom for utøvelse av ledelse, enn innenfor det instrumentelle (Blindheim og Røvik, 2012 s113-115).

En institusjonell tilnærming til styring, vil være mer i retningen av ”styring i” enn den instrumentelle ”styring av”. Formell ledelse har ikke den samme sterke posisjonen som innenfor det instrumentelle perspektivet. Fokus er mer rettet mot desentralisert ledelse og en sterkere medvirkning fra de ansatte. ”Styring i” forbindes med management og profesjonell ledelse, hvor relasjoner og det mellommenneskelige er viktig. Perspektivets vektlegging av ledelse, legger klare begrensninger på instrumentell styring. Spesielt hvis det ikke sammenfaller med organisasjonens normer og verdier, eller den formelle strukturen ikke passer med den uformelle (Christensen et al., 2010,s 122-125).

Lederstilen som gjør seg mest gjeldende innenfor det institusjonelle perspektivet er den demokratiske og institusjonelt orienterte. Den baserer seg på toveiskommunikasjon og aktiv deltagelse fra de ansatte. Lederen må være en god relasjonsbygger. Både mellom ledelsen og de ansatte, men også på tvers i organisasjonen, aktivt legge til rette for godt samarbeid. Lederen har også et ansvar for at nye medlemmer på en god måte blir ivaretatt og sosialt integrert. I motsetning til å følge opp de ansatte med belønning og straff, gjennom ulike intensivsystemer, så er lederen mer omsorgsorientert og støttende i forhold til medarbeidernes utførelse av oppgaver og funksjoner (Christensen et al., 2010, s139).

Kulturelt betingede ledelses funksjoner er på en måte en videreføring av de instrumentelle, men da fra en helt annen vinkling, slik at de ikke får et instrumentelt fokus. Kulturelt orientert ledelse skal ivareta de uformelle normene, verdiene og tradisjonen knyttet til disse instrumentelle funksjonene. Lederen må ha god oversikt over organisasjonens historie og hvordan den tidligere har løst oppgaver eller problemer. Fordi dette danner grunnlaget for hvordan ting løses i fremtiden, eventuelt videreutvikles og moderniseres. Kulturelt lederskap er på mange måter en todelt rolle. På den ene siden skal du beskytte, forvalte og videreutvikle de historiske tradisjonene, normene og verdiene. På den andre siden skal en leder bidra til endring, selv om det vil være i begrenset omfang. En annen meget viktig funksjon er å utvikle det sosiale felleskapet. I det institusjonelle perspektivet er lederrollen ikke nødvendigvis knyttet opp mot posisjon, ledelse kan derfor i enkelte tilfeller utøves av vanlige medlemmer av organisasjonen (Christensen et al., 2010, s65-66,130-131).

Den autoritære leder blir møtt med skepsis innenfor en instrumentelt tilnærming. Lederen får ikke respekt ut fra den posisjonen han eller hun innehar i hierarkiet, men ut fra sine personlige egenskaper. Da spesielt de holdninger og verdier de står for, samt om de evner så skape samhold og bekrefte organisasjonsidentitet. Dette kan ses i sammenheng med den positive og utviklende effekten det har å være i en organisasjon med en klar misjon og handlingsretning (Christensen et al., 2010, s70, 124).

Den anerkjente organisasjonsforskeren Philip Selznick kobler institusjonelt lederskap til det han kaller Statsmannskunst. Det handler om å gå foran som et godt eksempel å vise hva de kulturelle normene og verdiene er, og få de andre medlemmene med seg. I tillegg til å ta vare på og videreføre de historiske tradisjonene (Christensen et al., 2010, s 140). I følge professor Per Læg Reid (Gaasmyr, 2011) viste tidligere statsminister Jens Stoltenberg god statsmannskunst i forbindelse med håndteringen av tragediene 22.juli 2011. Han viste medmenneskelighet, virket samlende og han var i tillegg klar og tydelig i sin kommunikasjon og fremstod som en sterk leder selv om han var under et tydelig press.

Det en ikke kommer utenom innenfor det institusjonelle perspektivet er at lederne på en eller annen måte må forholde seg til kultur. At leder ikke lykkes blir ofte sett i sammenheng med at de er blitt rekruttert eksternt og dermed ikke kjenner godt nok til organisasjonskulturen. Endring av organisasjonskultur fører oss inn på den evige debatten om kultur er noe man kan endre eller designe. Innenfor en instrumentell variant, så er kultur noe ledelsen bevisst kan manipulere for styre organisasjonsmedlemmene i en ønsket retning (Christensen et al., 2010, s66).

I følge Hatch (1997, s260-261) om man forsøker å endre på organisasjonskulturen, vil sikkert noe endres, men det vil være uforutsigbart og kan til tider få uønskede effekter. Med bakgrunn i dette bør en ta hensyn til kulturen om en ønsker å gjennomføre organisasjonsendringer. I stedet for å forsøke å endre kulturen, bør man heller være kulturelt bevisste å forsøke å styre organisasjonen kulturelt.

Om man da er av den oppfatning at kultur er noe som kan endres, nevner Hatch (1997, s259-260) at en mulighet kunne være gjennom rekrutering og ansettelse. At man bevisst går etter personer som står for de normene og verdiene en ønsker. Da enten for å endre kulturen, eller for å eventuelt bevare og sikre den allerede eksisterende kulturen. En annen tilnærming er at ledere kan bli kraftfulle symboler i seg selv, og dermed får et utvidet handlingsrom. Kritikken mot dette synet, er at ledere også blir styrt av de eksisterende normene og verdiene, og dermed bare blir en manifestasjon av den allerede eksisterende organisasjonskulturen.

Mats Alvesson og Stefan Sveningsson (2008, s40) viser til tre ulike tilnærminger til endring av organisasjonskultur. Den første er at organisasjonskultur under visse omstendigheter kan endres av toppledelsen, med bakgrunn i deres evner og ressurser. Andre tilnærming bygger på at det er mulig men veldig vanskelig å endre organisasjonskulturen. Om endringene ikke omfatter hele kulturen så i alle fall deler av den. Ledelsen har kun begrenset påvirkningskraft, og dermed får de kun påvirket enkelte normer og verdier. Den siste tilnærmingen er at endring av kultur ikke er mulig. Det er noe en ikke har kontroll over, fordi kultur er for komplekst og sammensatt, og oppstår som følge av sosiale relasjoner og interaksjon. Dette er den tilnærmingen som har sterkest institusjonalisert preg.

### 3.2.2 Det institusjonelle perspektivet og ledelse av en lean implementering.

Det som kan kjennetegne en institusjonelt ledet implementering av lean er først og fremst en mye tydeligere involvering av de ansatte, og det helt fra starten av. Myndighet vil delegeres nedover i organisasjonen og de ansatte får en friere rolle. De ansatte blir sett på som en ressurs som kan bidra med sin kompetanse. Ledelse kan også forekomme blant medlemmene, det trenger ikke være tilknyttet posisjon (Christensen et al., 2010, s 65-66). Dette legger også til rette for en mer ”bottom up” orientert prosess.

Avgjørelsen om å implementere lean vil være preget av mer samarbeid og kommunikasjon, ledelsen må forankre det faglig og kulturelt.

Organisasjonsmedlemmene må ikke føle at lean turer deres faglige integritet eller går på bekostning av den eksisterende kulturen. Lederrollen som forhandler vil være fremtreden for få å til en balanse mellom behovet for endring og ivaretagelse av medlemmenes behov (Christensen et al., 2010, s 65-66). Bakgrunnen for implementering vil også ha en betydning i forhold til om lean oppleves som en trussel eller som en videreutvikling av organisasjonen. Har ideen om lean vokst frem internt eller som noe som blir presset på fra utsiden?

Innenfor dette perspektivet må ledelse i større grad også håndtere motstand mot implementeringen av lean.

Ledelsen må få de ansatte til å ønske å endre seg, det kan for eksempel forekomme ved at ledelsen evner å omdefinere organisasjonens rolle og målsetning, og at lean er en viktig brikke i dette (Blindheim og Røvik, 2011, s127). Dette setter krav til lederens formidlingsevne. Lean må formidles på slik måte at det ikke fremstår som en motsetning til de eksisterende normene og verdiene. Lederne går foran som gode eksempler, og selv tydelig etterleve lean prinsippene i den eksisterende kulturelle konteksten.

Innenfor dette perspektivet vil det være nødvendig med en større lokal tilpassing av lean, det må bygge på det organisasjonen allerede har. Ledelsen må gjøre nødvendige tiltak slik at lean passer med de uformelle normene, verdiene og tradisjonene (Christensen et al., 2010, s 130-131)

Tålmodighet vil også være en viktig lederegenskap, da implementering av lean innenfor dette perspektivet vil utvikle seg som en evolusjon og ikke en revolusjon, endringen vil foregå stegvis å ha et langt tidsperspektiv (Blindheim og Røvik, 2011, s114).

Stikkord for en institusjonell ledet lean implementering:

- Tydelig involvering av de ansatte
- Samarbeid og kommunikasjon/ toveiskommunikasjon
- ”Bottom up”
- Vektlegging av den demokratiske og involverende lederstilen
- Mindre handlingsrom for ledelsen
- Strategi rettet mot motstand mot lean implementering
- Lean tilpasses den eksisterende kulturen
- Langsiktig prosess

### **3.3 Det nyinstitusjonelle perspektivet**

Det nyinstitusjonelle perspektivet, har som det institusjonelle, også sitt utspring i en sosialkonstruktivistisk organisasjonsforståelse, hvor sosialt skapte normer påvirker den atferden som utspinner seg i organisasjonen. Men i motsetning til det institusjonelle perspektivet, vil man innenfor det nyinstitusjonelle



perspektivet forholde seg til sosial skapte normer som kommer fra omgivelsene og ikke internt. Organisasjoner kan ikke overleve ved bare å være effektive, de må også søke legitimitet fra sine omgivelser. De må bevise utad at de lever opp til omgivelsenes forventinger for hva som er riktig måte å organisere, drifte, lede på osv. Dette fører også i motsetning til det institusjonelle perspektivet, at organisasjoner blir mer like. Da de blir utsatt for de samme normene og benytter de samme oppskriftene (Blindheim og Røvik, 2012, s 116).

De sosialt skapte normene kalles myter. Myter er legitimerede oppskrifter på hvordan man bør utforme hele eller deler av en organisasjon. Perspektivet betegnes også som myteperspektivet. En instrumentell tilnærming til disse mytene vil være å tolke dem som godt utprøvde redskaper som ledelsen kan benytte seg av for å effektivisere organisasjonen. Men i en institusjonell fortolkning vil mytene være meningsbærende symboler, de får et meningsinnhold utover det å være effektive verktøy. De blir symboler på kontinuerlig fremskritt, basert på en rasjonell tilnærming (Christensen et al., 2010, s75-78, 95).

Måten oppskriftene eller mytene finner veien inn i organisasjon, vil også variere ut fra en instrumentell eller institusjonell tilnærming. I tilfeller hvor en står ovenfor et problem og søker etter en passende oppskrift, vil det være en instrumentell tilnærming. Derimot hvis man først finner en oppskrift som begeistrer, og deretter ”oppdager” et passende problem i organisasjonen hvor denne oppskriften vil være hensiktsmessig. Vil dette være en symbolsk-institusjonalisert tilnærming (Christensen et al., 2010, s96).

Rasjonaliserte myter har to viktige kjennetegn, og det er at de er rasjonalisert og institusjonalisert. Rasjonalisert innebærer at det blir skapt en overbevisning om at de er effektive redskap for måloppnåing, basert på vitenskaplignende argumentasjon. Den instrumentelle virkningen blir ikke alltid som forventet. Derfor er en rasjonalisert myte en ikke-vitenskapelig basert tro på at en organisasjonsoppskrift er begrunnet vitenskapelig og rasjonelt. Institusjonalisert innebærer at mytene innenfor en periode tas for gitt som de tidsriktige, effektive, moderne og ”naturlige” måten å organisere på (Christensen et al., 2010, s77).

De ulike mytene eller oppskriften retter seg spesifikt inn på et av elementene som inngår i en organisasjon, som for eksempel organisasjonsstruktur, ledelse, personalforvaltning, styring, prosesser, kultur osv. Oppskriftene tilbyr ikke totalløsninger, men må ses på som byggesteiner. Det er stor variasjon i oppskriftene og deres innhold, og det produseres stadig nye eller avarter av tidligere oppskrifter. Endring blir sett på som en naturlig utviklingsprosess, som svar på omgivelsenes forventinger (Christensen et al., 2010, s78).

Det er særlig fem aktørgrupper som er viktige i forhold til produksjon og formidling av oppskrifter. Den første er internasjonale og større nasjonale organisasjoner som for eksempel EU, FN, Verdensbanken, KS, ulike departement m.m. Den andre gruppen er konsulentselskaper. Organisasjoner innen høyere utdanning og da spesielt handelshøyskoler utgjør den tredje gruppen. Mediebedrifter spiller også en viktig rolle, da spesielt i forbindelse med spredning. Den femte og siste aktøren er store multinasjonale selskap (Christensen et al., 2010, s83-85).

Måten ulike oppskrifter finner veien inn i organisasjoner kan skje på tre ulike måter. Enten som tvang, i form av lov- eller forskrift- pålagt. Eller som følge av ulike faggruppes eller profesjoners felles normer, verdier og kunnskaper. Den siste måten handler om at organisasjoner som er preget av usikkerhet vil forsøke å etterligne andre suksessrike organisasjoner (Christensen et al., 2010, s91).

Hva skjer så med oppskriftene etter at de er kommet inn i organisasjonen? Det er nødvendigvis ikke alltid slik at en oppskrift som virker lovende gjør seg gjeldene i faktisk endret atferd eller rutiner etter at den er implementert/ forsøkt implementert i organisasjonen. I organisasjonsteoretisk litteratur skiller en mellom tre hoved antagelser av hva som skjer med oppskrifter i innføringsfasen, som er rask tilkobling, frastøting eller frikobling. Rask tilkobling tar utgangspunkt i at oppskriftene er ferdigutviklede verktøy som er utprøvd og som krever liten eller ingen bearbeiding eller tilpasning før de tas i bruk. Så lenge implementeringene skjer rasjonelt og planmessig. Vil de raskt og enkelt gjøre seg gjeldene og gi umiddelbare resultat. Frastøting tar utgangspunkt i en institusjonell tilnærming, hvor organisasjoner er komplekse og lite endringsvillige. Oppskrifter blir sett på som for ”enkle” og passer

dermed ikke inn i organisasjonen. Det kan også hende at de nye oppskriftene direkte bryter med eksisterende normer og verdier, og vil dermed bli frastøtt. Frikobling innebærer at konseptet blir tatt inn i organisasjonen, men gjør seg kun gjeldende i ”snakket” slik at de kan reklamere utad at de benytter seg av de tidsriktige konseptene. Oppskriftene får ingen styrende virkning på atferden og de ulike prosessene i organisasjonen (Røvik 1998, s146-149).

Det er også utviklet to teorier som ut fra et lengre tidsperspektiv, som bedre fanger opp hva som skjer med oppskrifter etter at de er tatt inn i organisasjoner. Virusteorien og oversettelsesteorien. Virusteorien går ut på at oppskrifter først gjør seg gjeldene i medlemmenes språk, enten i prosessen hvor en bevisst forsøker å implementere et nytt konsept. Eller som mer tilfeldig ”språk smitte”, hvor organisasjonens medlemmer ubevisst benytter ord og uttrykk fra populære oppskrifter. Selv om konseptet er ”frikoblet” og ikke har gitt noen reel effekt i organisasjonen, er dette kun en midlertidig tilstand. Eksisterer det et gap mellom hva man sier og hva man faktisk foretar seg i organisasjonen, vil det på et tidspunkt bli oppdaget. Det vil utløse aktiviteter for å redusere avstanden mellom prat og praksis. Det som har eksistert som språk vil med tiden også gjøre seg gjeldene i faktiske prosesser (Røvik 1998, s149-151).

Oversettelsesteorien er utviklet av den franske samfunnsforskeren Bruno Latour. Den bygger på det at organisasjonsoppskrifter ikke er en fysisk ting, som det er umulig å forandre form på. Det er heller motsatt, at populære organisasjonsoppskrifter kontinuerlig oversettes og omformes som følge av at de stadig spres og er innom nye organisasjoner. Oversettelse skjer som følge av lokal tilpasning for å unngå konflikter. Eller man tar kun de elementene av oppskriften organisasjonen har bruk for. Altså en adopterer ikke hele konseptet, kun de elementene en finner formålstjenlig. Oversettelse kan også skje uintentert, som følge av begrenset tid og kapasitet til å sette seg grundig nok inn i konseptet og derfor også mangler den nødvendige kunnskapen. En annen oversettelse som følge av uhell, vil være hvis en forsøker å kopiere en bedrift som man tror har adoptert originalkonseptet. Da kan det oppstå imitasjonsskjeder som fører til ytterligere ubevisste avvik. Et sterkt ønske om å skape eller bevare sin egen organisasjonsidentitet, ved å gjøre konseptet på sin

egen måte vil også føre til en omforming og oversettelse (Røvik 1998, s151-156).

### 3.3.1 Det nyinstitusjonelle perspektivet og ledelse

Ledelse innenfor dette perspektivet handler stort sett om å forholde seg til myter. Både sett i forhold til relasjonen mellom organisasjonen og myte, men også lederen selv og mytenes konkrete innhold.

Det finnes to ulike fortolkninger om hvordan ledelsen forholder seg til myter, en passiv og en mer aktiv variant. Den passive går på at ledelsen lettere lar seg overbevise av mytenes innhold og har tro på dem som effektiviseringsverktøy, i motsetning til dem lengre ned i organisasjonen. Ledelse blir å akseptere og formidle de mytene og motene som presses på fra omgivelsene, samt det å kontinuerlig forholde seg til nye myter. Av og til blir ledere så opptatt av nye organisasjonsideer, at det går ut over deres evner til å få realisert ideene (Christensen et al., 2010, s125).

Den aktive fortolkningen innebærer at ledelsen ved hjelp av ulike strategier, bevisst forsøker å holde fra hverandre myter og handling. De balanserer hensynet med å bli oppfattet som endringsvillige og moderne, med hensynet til at de ansatte ikke skal bli utsatt for mange unødige påtvungne endringer. Ledelsen holder aktivt ideer og praksis fra hverandre (Christensen et al., 2010, s125-126).

Ledelsen er også avhengig av legitimitet, både innad og utad. For omgivelsene må de fremstå som handlekraftige, effektive og at de evner å implementere de til en hver tid gjeldene og tidsriktige organisasjonsoppskriftene. Innad må de gå foran som et godt eksempel for hva som er riktig atferd. Å bevisst bruke myter og symboler for å understreke visjoner og ideer, er noe som kan inspirere innad og gi retning og profil utad. Effektiv og riktig utnyttelse av symboler er en viktig ledelsesfunksjon (Christensen et al., 2010, s126,131).

Lederstilen innenfor det nyinstitusjonelle perspektivet har likhetstrekk med den institusjonelle. Det er viktig å ha karismatiske evner slik at man på en troverdig måte evner å overbevise organisasjonsmedlemmene om å slutte seg til de ulike

mytene. Samtidig er det også en oppfatning at lederstil ikke er så viktig, siden myter blir presset på fra omgivelsene og bare noe en må akseptere (Christensen et al., 2010, s140). Røvik (1998, s159) fremhever også den mekler rollen ledelsen har, mellom omgivelsene og organisasjonen.

Ledelsen, eller enheter nært tilknyttet ledelsen, spiller en sentral rolle i oversettelsen av organisasjonsoppskrifter (Christensen et al., 2010, s94). Derfor kan ledelse også knyttes til det Røvik (2009, s325) kaller translatørkompetanse. Mange av samtidens organisasjonsoppskrifter er universelle og består av generelle ideer og prinsipper, som krever en oversettelse og en lokal tilpasning for å kunne tas i bruk.

Røvik (2009, s325-329) viser til at oversetteren må inneha flere typer kompetanse, blant annet innen språk og andre former for kulturell ytring. Han deler kompetansekravene inn i fire ulike tilnærminger, den kunnskapsrike og flerkontekstuelle-, den modige og kreative-, den tålmodige- og den sterke oversetter. Den kunnskapsrike og flerkontekstuelle oversetteren bygger på at det kreves inngående kjennskap til konseptet som skal oversettes. I tillegg må oversetteren ha god kjennskap til begge parter, både avsender og mottaker. Her blir det å kjenne begge språk avgjørende. Det kreves også god innsikt i hvordan best gå frem for å introdusere det nye konseptet, samt hvordan gjøre det gjeldene i en ny setting.

Den modige og kreative oversetter er en som evner å språksette det som skal overføres og oversettes. Det er ikke alltid det eksisterer et språk, verken å oversette fra eller å oversette til. Derfor kreves det kreativitet for å utforme et passende språk for å konkretisere praksis og ideer. Det krever også mot, kreativitet og klokskap å velge hvilke oversettelsesmoduser og oversettelsesregler man bør velge i ulike situasjoner. Skal en kopierer eller eksperimenterer, legge til eller trekke fra ulike elementer (Røvik 2009, s 329-332)?

Den tålmodige oversetter ser på organisasjonsoppskrifter som virus. Når organisasjonen først er blitt ”infisert” av en oppskrift gjennom språksmitte, kan det ta tid før den gjør seg gjeldene i endrede rutiner eller atferd. Dette krever tålmodighet, oversetter må også formidler videre til resten av organisasjonen at det vil kreve tålmodighet. Oversettelsens rolle blir å introdusere og gjøre

oppskriften tilgjengelig, samt sørge for at den ikke dør ut (Røvik 2009, s332-334).

Innføringen av nye organisasjonsoppskrifter kan ofte utløse forhandlinger, konflikter og maktspill. Dette krever styrke fra oversetteren i den forstand at han eller hun raskt må kunne sette seg inn konfliktsituasjonen og møte denne motstanden. Den sterke translatør må ha inngående kjennskap til det som skal oversettes og et maktgrunnlag for å kunne sette ideen ut i live (Røvik 2009, s334-337).

### 3.3.2 Det nyinstitusjonelle perspektivet og ledelse av en lean implementering.

Det som kan kjennetegne en nyinstitusjonelt ledet implementering av lean er først og fremst at prosessen er initiert av ledelsen, men at de samtidig legger opp til en aktiv deltagelse fra de ansatte. Ansatte spiller en sentral rolle i implementeringen. Det er de som vil utføre de ulike endringen i praksis, altså de ulike verktøyene og metodene som ligger til grunn for at organisasjonen etterlever lean tankegangen. Dette krever at ledelsen gir god informasjon om bakgrunnen for implementering og ønsket målsetning, slik at de ansatte vet hva de skal strekke seg etter. Det vil også være en forutsetning at de ansatte får god opplæring i lean konseptet. Implementeringsprosessen innenfor dette perspektivet vil bære preg av å være en ”delvis topp down” ledet prosess, hvor ledelsen har tatt eierskap til prosessen men er avhengig av aktiv deltagelse fra de ansatte for å få realisert målsetningen.

Tiltakene som ledelsen iverksetter avhenger av den tilnærmingen de har valgt å ha til lean. Er lean noe de virkelig ønsker skal gjøres gjeldende i organisasjonen, eller skal det kun være noe de reklamere utad for å fremstå som tidsriktige (Christensen et al., 2010, s 125)? Ser ledelsen lean som et nyttig verktøy vil de formidle lean på en måte som inspirerer de ansatte til å adoptere konseptet. Ledelsen vil ”selge” lean til de ansatte på en troverdig måte, noe som krever karisma og gode kommunikasjonsegenskaper. Dette kan også ses i sammenheng med oversetterkompetanse. Oversettelse vil basere seg på en god forståelse av lean og organisasjonen det skal implementeres i, samt en nøye

gjennomtenkt måte for hvordan det introduseres. Implementering av lean i nye kontekster krever kreativitet, kunnskap og mot (Røvik, 2009, s325).

Det kan også tenkes at ledelsen, av hensyn til de ansatte ikke ønsker at lean skal få reel virkning i organisasjonen, kun noe de kan reklamere til omverdenen for å gi organisasjonen legitimitet. Da vil de bruke mye ressurser rettet mot å kommunisere til omgivelsene at de et blitt eller i ferd med å bli en lean bedrift, og ikke fokuser så mye på de praktiske endringene internt i organisasjonen (Christensen et al., 2010, s 125-126).

Skal ledelsen under implementeringen fremstå som troverdige ovenfor de ansatte, må de i likhet med det institusjonelle perspektivet lede gjennom å fremstå som gode eksempel for hva som er akseptabel atferd og handlinger (Christensen et al., 2010, s 140).

Bakgrunnen for at ledelsen velger å implementer lean må ses i lys av om det er som følge av en forventning fra omgivelsene, eller om det er kopiering av en tilsvarende virksomhet (Christensen et al., s91).

Stikkord for en nyinstitusjonell ledet lean implementering:

- Initiert av ledelsen/ ledelsen har eierskap til prosessen
- Viktig med deltagelse fra de ansatte/ samarbeid mellom de ulike nivåene
- ”Delvis topp down”
- Ledelsens evne til å kommunisere og formidle
- Ledelsens oversetterkompetanse
- Institusjonelt orientert lederstil
- Plan for implementeringsprosessen
- Strategi for ikke å gjøre lean gjeldende

## **4.0 Forskingsdesign og metode**

I dette kapittelet vil det bli redegjort for hvordan det er valgt å gå frem for å finne svarene på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Hvilke metoder som er valgt og hvorfor.

I følge Blaikie (2010, s69) må forskeren også ha et bevisst forhold til hvilken form for ny kunnskap han eller hun ønsker å produsere. For dette

forskningsprosjektet er det valgt en eksplorativ tilnærming. Prosjektet kan også ”trigge” elementer av evaluering, i og med at det fokuseres på en implementeringsfase.

#### **4.1 Forskningsdesign**

Et forskningsdesign handler om å få en plan ned på papiret. I følge Blaikie (2010, s13-15) er et forskningsdesign å anse som et teknisk dokument som forskere benytter som en guide for å komme i mål med et forskningsprosjekt. Det skal tydeliggjøre de tekniske valg som er gjort, samt redegjøre for hvorfor.

#### **4.2 Forskningsstrategi**

Forskningsstrategi handler om hvordan en vil gå frem for å svare på forskningsspørsmålene. Å svare på hva, hvordan og hvorfor spørsmål krever ofte forskjellig tilnærming og forskjellige data. Skal en generalisere på bakgrunn av innsamlede data, skal en teste ut en teori eller bestemt hypotese, ønsker en å søke etter de underliggende mekanismene eller få frem aktørenes meninger og tolkninger? I følge Blaikie kan en velge mellom fire forskjellige strategier eller en kombinasjon av disse; induktiv, deduktiv, retroduktiv eller abduktiv. Valget av strategi er også, ifølge Blaikie, et av de viktigste valgene en tar i forbindelse med utarbeidelse av forskningsdesignet (Blaikie 2010, s18-19 og 80-83).

I dette forskningsprosjekt er det valgt en abduktiv tilnærming. I følge Blaikie (2010, s89-91) så kan abduktiv forskning svare på både hva og hvorfor spørsmål. Isteden for å forklare, legges det mer opp til forståelse ved å gi grunner til at ting utarter seg slik de gjør i motsetning til årsaker. Det har en ”bottom up” tilnærming. Altså at forklaringen ikke kun tar utgangspunkt i forskerens egen forståelse, med legger mer vekt på de sosiale aktørenes egen forklaring og forståelse.

Abduktiv strategi tar utgangspunkt i hvordan de sosiale aktørene ser verden, deres eget språk og fortolkning, og ut fra dette utvikler forskeren forklaringer og teorier (Blaikie 2010, s89).



I følge Danemark (1997, s 143-151) handler abduktiv forskning om å oppdage sammenhenger og strukturer som ikke er gitt i empiriske fakta. Noe annet ligger bak det endelige resonnementet og tolkningen. En går fra en forestilling om noe til en annen, en dypere og mer utviklet forståelse, en rekontekstualiserer. Abduktiv strategi har likhetstrekk med den Hermeneutiske sirkel, forstå helheten ut av delene, og delene ut fra helheten.

Umerto Eco (1984) (Danemark 1997, s148-149) skiller mellom tre ulike typer av abduksjon; overkodet-, underkodet og kreativ abduksjon. Overkodet abduksjon sikter til den umiddelbare tolkningen en forsker gjør basert på sin kulturelle og sosiale forståelse. Underkodet abduksjon tar utgangspunkt i en eller flere tolkningsrammer, teorier eller hypoteser. Mens kreativ abduksjon går ut på at forskeren med bakgrunn i en tolkningsramme eller mønster, ser på noe på en helt ny måte som ingen har gjort tidligere.

Forskningsstrategien for dette prosjektet vil være en blanding av underkodet og kreativ abduksjon. Den teorien som er tilegnet i forbindelse med prosjektet vil danne grunnlaget for tolkningsrammen.

Abuktiv forskningsstrategi ble valgt fordi hensikten med dette prosjekt var å finne ut hvordan de sosiale aktørene selv opplevde å være en del av en lean bedrift. Hva de mener er viktig sett i forhold til ledelse av implementeringen og da også hva som er avgjørende for å gi dem tro på endringsprosessen. En abduktiv tilnærming gir bedre forutsetninger for å få frem de ansattes egne meninger og vurderinger om temaet, samt et innblikk i hva ledelsen ved Bærland la vekt på i implementeringsfasen (Blaikie, s89).

Forskningsprosjektet inneholder nok også elementer av induktiv strategi, og da spesielt med tanke på hvordan artiklene blir analysert. Induktiv strategi søker etter mønster i innsamlede data for å kunne generalisere, altså at funnene vil kunne være overførbare til et større utvalg av enheter. Induktiv tilnærming styres også av logiske premisser. (Danemark 1997, s134-141).

### **4.3 Teori**

Hvilken teori skal en benytte og til hvilket formål, hvilken rolle skal teorien ha i forskningen? Skal kjente teorier settes på prøve, skal ulike teorier utgjøre fundamentet for hvordan forskeren ser og tolker sine observasjoner eller ønsker en å utvikle en helt ny teori. På en eller annen måte må forskeren forholde seg til teori (Blaikie 2010, s 124).

Danemark (1997, s145-146) refererer til Charles Peirce som mener at abduktiv strategi har en viss logisk form. Skal en forsker få ny innsikt om et gitt fenomen så har fortolkningen og forklaringen utspring en eller flere tolkningsrammer.

Tolkningsrammen som ligger til grunn for dette prosjektet er først og fremst basert på et godt kjennskap til organisasjonsperspektivene, altså det instrumentelle-, institusjonelle- og det nyinstitusjonelle, og da med spesiell vekt på perspektivenes syn på ledelse. Det var også en forutsetning å ha en viss forkunnskap om lean, slik at begrepene og terminologien som benyttes ikke var helt ukjent.

### **4.4 Datakilder**

Det finnes tre hovedtyper av data; primær, sekundær og tertiær. Primærdata er samlet inn av forskeren selv, mens sekundær data har blitt samlet inn av andre. Tertiærdata er både blitt samlet inn og analysert av andre. Hver type data påvirker det nivå av kontroll forskeren har over dataen (Blaikie 2010, s22-23).

I dette prosjektet er det hovedsakelig benyttet primær- og tertiær-data. Det som er samlet inn av data fra Bærland skole gjennom spørreundersøkelse og intervju, er primærdata. Studien av artikler er tertiærdata.

En forsker må også ta i betraktning hvilken form for data en vil samle inn og analysere. Kvalitative eller kvantitative data, i form av tekst og bilder eller i form av tall. Hovedtyngden av data i denne studien er kvalitativ, i form av intervju og analyse av artikler. Spørreundersøkelsen tilfører kvantitative data, og noe av artikkelmaterialet som er analysert er også basert på kvantitative data. (Blaikie 2010, s23).

Både kvalitativ- og kvantitative- data inngår således i dette prosjektet. Dermed er det også benyttet det som kalles ”mixed methods”. Nærmere bestemt det Blaikie (2010, s204-225) referer til som ”embedded”- prosedyre. At en form for data blir et supplement for den andre. Vanligvis er det de kvalitative dataene som er supplement for de kvantitative. I dette tilfellet er det er valgt at hovedtyngden av datamateriale skal være kvalitativ og da vil de kvantitative dataene utgjøre et supplement.

#### **4.5 Utvalg av data**

Hvordan skal en hente inn data fra en kilde, og hva eller hvem skal være kilden? Skal objektet, menneskene eller hendelsen en ønsker å forske på representere hele populasjonen eller er det et utvalg. Tid, kostnad og størrelse på prosjektet er element som påvirker valget. Utvalg eller samplinger er delt inn i to dimensjoner, sannsynlighet og ikke- sannsynlighet. Sannsynlig sampling gir grunnlag for å generalisere på vegne av hele populasjonen, mens ikke- sannsynlig sampling benyttes når det ikke er behov for å generalisere eller om det er vanskelig å identifisere medlemmer av den ønskede populasjonen for å kunne trekke et utvalg (Blaikie 2010, s23 og 172-177).

I dette tilfellet er det valgt det Blaikie (2010, s178-179) kaller ”Single- stage non- probability” og da mer spesifikt vurderings basert eller formålstjenlig sampling. Det var avgjørende at organisasjonen som skulle inngå i prosjektet var en lean virksomhet eller i ferd med å bli det, valg av organisasjon ble således et bevisst valg. Det måtte også foretas noen konkrete valg i forhold til hvilke artikler som skulle inngå i oppgaven. Første avveining gjort i det henseendet var valget om kun å søke på artikler som omhandlet ”implementeringen av lean”. Deretter ble de endelige artiklene valgt ut, basert på min vurdering etter å ha gått raskt gjennom overskrifter og oppsummeringene til hver artikkel.

#### 4.5.1 Valg av litteratur

Valget av litteratur kan deles inn i to faser. Først måtte det tas stilling til den litteraturen som skulle utgjøre hovedtyngden av det teoretiske rammeverket. Deretter måtte det gjøres valg i forhold til hvilke artikler som skulle inngå i litteraturstudien.

Når det kom til valg av bøker om lean, falt valget på ”LEAN Ledelse for lærende organisasjoner” av Bjarne Berg Wig og ”Dette er LEAN, Løsningen på effektivitetsparadokset” av Niklas Modig og Pär Åhlström. Tanken bak valget av akkurat disse bøkene, var med bakgrunn i at de er skrevet av nordiske forfattere, og at lean dermed ble forklart på en måte som det ville være lettere å forholde seg til. I tillegg ble boken ”Lean Thinking” av James P. Womack og Daniel T. Jones også valgt, da denne retter seg spesielt mot implementeringen av lean. Niklas Modig og Pär Åhlström referere også til denne.

Teorien knyttet til organisasjonsperspektivene er hentet ut fra;

”Organisasjonsteori for offentlig sektor” av Tom Christensen, Per Læg Reid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik, samt ”Trender og Translasjoner” av Kjell Arne Røvik og kapittel 4 forfattet av Bjørn-Tore Blindheim og Kjell Arne Røvik, i boken ”Ledelse- Å bruke teori i praksis”.

Artiklene ble valgt med bakgrunn i fra treff i databasen ” Business Source Complete”, hvor søkeordet ”Implementing lean” ble benyttet som resulterte i 400 treff. Artiklene ble så gjennomgått hvor det ble sett på overskriftene, type artikkel og oppsummeringene. Første utsiling ble gjennomført på bakgrunn av artikler som ikke rettet seg spesifikt mot ledelse av lean implementering. De gjenværende artiklene ble så grundigere gjennomgått, hvor det ble sett på type studie, type organisasjon, problemstilling og metode. Intensjonen var å få en så variert sammensetning som mulig innenfor et fornuftig antall, tatt i betraktning tid og ressurser. Det ble vurdert at studien måtte omfatte en 10-20 artikler, for å tilstrekkelige data. Antallet ble til slutt redusert til de 16 artiklene som fremstod mest relevant i forhold til prosjektet.

Følgende artikler inngikk i studien:

1. **Lean Maufacturing implementation: The main challenges and barriers** av Čiarnienė, R., og Vienažindienė, M., ISSN: 1822-6760
2. **An exploratory study on implementation of lean manufacturing practices (With spesial referance to the automobile sector industry)** av Rajesh, K., Dharmendra, og Naveen, K., ISSN: 1302-0064
3. **Implementing different concepts of lean production: Workers`experience of lean production in North American transplants** av Gough, R., og Fastenau, M., ISSN: 1039-6993
4. **Trim labor management`s fat** av Jannise, S., ISSN: 2157-0302
5. **Creating and implementing lean strategies** av Atkinson, P., ISSN: 0307-6768
6. **When lean and six sigma converge: A case study of a successful implementation of lean six sigma at an aerospace company** av Akbulut-Bailey, Y., Motwani, J., og Smedley, E., ISSN: 0267-5730
7. **Implementing lean production systems: research areas and opportunities for future studies** av Marodin, G. A., og Saurin, T. A., ISSN: 0020-7543
8. **Exploring the barriers to lean health care implementation** av de Souza, L. B., og Pidd, M., ISSN: 0954-0962
9. **Can we still talk about continuous improvement? Rethinking enablers and inhibitors for successful implementation** av Garcia-Sabater, J., og Marin-Garcia, J. A., ISSN: 0267-5730
10. **Leadership is critical to lean** av Bodek, N., ISSN: 0361-0853
11. **Critical success factors for lean implementation within SME`s** av Pius, A., Esam, S., Rajkumar, R., og Geoff, N., ISSN: 1741-038X
12. **The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation** av Worley, J. M., og Doolen, T. L., ISSN: 0025-1747
13. **Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation** av Scerrer-Rathje, M., Boyle, T. A., og Deflorin, P., ISSN: 0007-6813
14. **Implementing lean production systems: barriers to change** av Sim, K. L., og Rogers, J. W., ISSN: 0140-9174
15. **The current state of lean implementation in health care: literature review** av Poksinska, B., ISSN: 1063-8628
16. **A methodology for effective implementation of lean strategies and its performance evaluation in manufacturing organizations** av Karim, A., og Arif-Uz-Zaman, K., ISSN:1463-7154

#### 4.5.2 Valg av organisasjon

For å finne en organisasjon som kunne inngå i studien, ble det søkt på internett etter Lean virksomheter på Nord-Jæren. Gjesdal kommune dukket opp i

tilknytning til et lean brukernettverk. Dette er også hjemkommunen til forfatteren av denne masteroppgaven, som naturlig nok ble nysgjerrig. Etter nærmere undersøkelser viste det seg da at det mer konkret var snakk om Bærland Skole.

På skolens hjemmeside var der lagt ut en del informasjon knyttet til det lean prosjektet som de var i gang med. Det virket utrolig spennende, det sammen med at de var relativt tidlig i prosessen med å innføre lean, og ikke minst at det ikke er en ”typisk lean organisasjon”. Lean knyttet opp mot tjenestevirksomheter og da spesielt de som rettet mot mennesker er forbundet med en del tabu. Å se lean i praksis, i en slik ”utradisjonell” kontekst kunne også bidra til å øke forståelse av konseptet. Men det kunne selvfølgelig også by på utfordringer i forhold til validitet og relabilitet. Bærland skole var også villige til å delta i prosjektet. Summen av dette gjorde at valget av organisasjon falt på Bærland skole.

#### 4.5.2.1 Bærland Skole

Bærland er en skole på Ålgård i Gjesdal kommune. Skolen har ca 300 elever fordelt på 14 klasser fra 1.-7. trinn. Bærland er trolig en av de første skolene i landet til å ta i bruk lean ([www.minskole/baerland.no](http://www.minskole/baerland.no)).

Prosesen med å innføre lean har for ledelsen sin del vært en lang modningsprosess som startet allerede tilbake i 2006. De ansatte ble introdusert for konseptet våren 2012. Skolestart høsten 2012 gikk startskuddet, da begynte den konkrete prosessen med å gjøre Bærland til en lean virksomhet. Eleven har også blitt inkludert i prosessen, fått opplæring i lean og er blitt aktive deltaker i arbeidet med å forbedre skolen ([www.minskole/baerland.no](http://www.minskole/baerland.no); Intervju med ledelsen).

Ved starten av denne masteroppgaven hadde implementeringen av lean pågått i 1 ½ år. Tidsperspektivet som ledelsen operer med før lean begynner å leve etter intensjonene, ligger på 5 -7 år. Allerede frem til nå har skolen registrert over åttehundre forbedrings saker, og over sekshundre er ferdigbehandlet ([www.minskole/baerland.no](http://www.minskole/baerland.no); Intervju med ledelsen).

Hovedmålet med å implementere lean, var først og fremst for å utvikle en bedre skole og øke elevenes læringsutbytte. Det var også en målsetning å få et bedre arbeidsmiljø samt effektivisere driften. I 2010 kom rapporten fra Tidsbruksutvalget, utvalget var satt ned av Kunnskapsdepartementet. Utvalget skulle se nærmere på lærernes tidsbruk, og hvordan frigjøre mest mulig tid til kjerneoppgavene; undervisning, vurdering og planlegging av undervisning. Rapporten konkluderte med at mye av lærerens tid gikk med til helt andre ting enn kjerneoppgavene. Denne rapporten var også en medvirkende årsak til at ledelsen valgte å iverksette tiltak (Intervju med ledelsen; [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)).

De viktigste prinsippene i Bærlands lean tenkning er: 1) Øke elevenes læringsutbytte. Gjennom fokus på kontinuerlig forbedring av skolens direkte og indirekte læringsprosesser. 2) Skape mer tid til læring. Ha fokus på å fjerne/ eliminere sløsing og det som ikke har noen verdi for elevens læring. Fjerne ”tidstyvene”. 3) Skape en lærende organisasjon. Sikre videreføring av beste praksis. 4) Respekt for mennesket, voksne og barn. Gjennom involvering, tilhørighet, ansvar, samarbeid og fellesskap ([www.minskole/baerland.no](http://www.minskole/baerland.no)).

#### 4.5.3 Spørreundersøkelse

Etter å ha gjennomført et innledende orienteringsmøte med ledelse ved skolen, ble en anonym spørreundersøkelsen distribuert til samtlige ansatte. Intensjonen med å gjennomføre denne spørreundersøkelsen, var å få en oversikt over hvordan de ansatte forholdt seg til lean. Få et inntrykk av hvordan de ansatte opplevde selve prosessen med å implementere lean, deres innstilling til lean. Samt deres syn på en del områder knyttet til ledelse, og ledelse av endringsprosesser. Spørreundersøkelsen ble bevisst konstruert for å fange opp så mange sider av implementeringsprosessen som mulig. Det ville blant annet være interessant å få belyst om ledelse av lean implementering skiller seg fra andre endringsprosesser? Hvilke lederegenskaper som er fremtreden i forbindelse med implementering av lean, og hvilke faktorer ledelsen må vektlegge for å få å involvere de ansatte?

Spørreundersøkelse (se vedlegg nr. 4) besto av 27 spørsmål og da hovedsakelig spørsmål som skulle besvares ved hjelp av skalering, som f.eks svært lite - lite -

nøytral osv. På noen av spørsmålene måtte det foretas et valg mellom ulike begreper enten knyttet til lean eller ledelse. Disse begrepene er hentet fra den litteraturen som inngår i oppgaven.

Å gjøre spørsmålene i en spørreundersøkelse forståelig er ikke alltid like enkelt. Det som forfatteren tar som en selvfølge er ikke alltid like åpenbart for dem som skal besvare spørsmålene. For å ende opp med en forståelig og tilstrekkelig undersøkelse, har medstudenter og kollegaer av forfatteren fått lese gjennom og kommet med forslag til forbedringer og omformuleringer.

#### 4.5.4 Intervju

Hovedtyngden av oppgavens innsamlede data skulle være basert på kvalitative data. Det var også meget essensielt for oppgaven å få frem de ansattes egen opplevelse knyttet til lean og implementeringsprosessen. Det ble vurdert til hensikt at intervju ville være den beste måten å få frem dette på. Intervju er i følge Blaikie (2010, s207) en mye brukt metode for innsamling av kvalitative data, da enten som ustrukturert eller semistrukturert, dybde, fokus eller gruppe intervju. I denne oppgaven er det benyttet semistrukturerte, som innebærer at det ikke foreligger en nøyaktig spørsmålsformulering med veldefinerte svaralternativ. Noe som gir det mulighet for mer åpne svar.

Intervjuene ble gjort i etterkant av spørreundersøkelsen. Den overordnede hensikten med intervjuene var å få en utdypelse og bedre redegjørelse for enkelte av de temaene som ble belyst i spørreskjemaet. Ledelsen ble først intervjuet, etterfulgt av noen utvalgte ansatte. Målsetningen med intervjuet av ledelsen var først og fremst å få klarhet i om de hadde gjort noen bevisste refleksjoner rundt hvordan de ønsket å implementer lean, hvordan de ønsket å fremstå som ledere og om tilnærmingen varierte i forhold til andre endringsprosesser. Videre ville det også være interessant å høre om de ville gjort noe annerledes, når de nå ser tilbake på den prosessen de har vært igjennom og om hva de legger til grunn for ledelse av en vellykket lean implementering?



Målsetning med intervjuet av de ansatte var å få et inntrykk av hvordan de hadde opplevd ledelsen av lean implementeringen, og hvordan de ville gått frem om de hadde fått ansvaret for en tilsvarende prosess i fremtiden. Det ville også være interessant å frem deres oppfatning av hva som skal til for at en leder fremstår som troverdig.

Når det kom til utvelgelse av kandidater blant de ansatte, var ønsket at det skulle være basert på frivillighet. Behovet for kandidater ble tatt opp i et fellesmøte, hvor de som hadde lyst og anledning til å delta meldte seg. Med tanke på tilgjengelig tid og ressurser ble det vurdert at syv ansatte, i tillegg til ledelsen, ville være mer enn tilstrekkelig for å få nok data. Det var viktig at utvalget bestod av både lærere og lærerassistenter, altså begge faggruppene representert ved skolen.

Ved denne formen for utvelgelse eksisterer det selvfølgelig en fare for at ledelsen i for stor grad kan påvirke og styre datainnsamlingsprosessen. Som gir dem muligheten til å styre prosjektet i den retningen de ønsker. Det ble vurdert å ikke være en aktuell problemstilling i dette tilfellet. Ledelsen har gjennom hele prosessen fremstått som seriøse og oppriktig interessert i å lære av denne masteroppgaven. Det var på ingen tidspunkt noe som indikerte at ledelse forsøkte å manipulere resultatet, verken bevisst eller ubevisst. Syv av totalt trettifire ansatte er også en forholdsvis stor prosentandel å intervju i en slik sammenheng. Noe som også vanskeliggjør muligheten for styre datainnsamlingen til sin eventuelle fordel.

Intervjuene ble gjennomført på kontor og i grupperom ved skolen. Det var individuelle intervju, med kun intervjuer og informanten til stede i rommet. Intervjuene varierte i tid fra 15- til 50- minutter. Lydopptaket sammen med notatbok ble benyttet, samtlige intervju har blitt transkribert i etterkant. Det ble utarbeidet to intervjuguider (se vedlegg nr.1 og nr.2), en for ledelsen og en for de ansatte. Intervjuguiden dannet rammen for intervjuet, slik at de ønskede temaene ble belyst. Den kunne også være til hjelp for å eventuelt drive intervjuet videre om informanten ikke hadde mer å si eller sto fast på enkelte områder. Intensjonen var at informanten skulle stå for det meste av snakkingen, fortelle og utdype om sine opplevelser. Informasjonen som kom frem

underveis i intervjuene ”trigget” oppfølgingsspørsmål som igjen medførte at intervjuene tok ulike retninger og dermed ble forskjellige i innhold.

#### **4.6 Tidsperspektiv for innsamling av data**

I følge Blaikie (2010, s199-203) er det av avgjørende betydning å ta stilling til tidsperspektivet for innsamlingen av data. Skal en forholde seg til data samlet inn med fokus fortid, nåtid eller over en viss tidsperiode. Blaikie benytter begrepene historiske-, tverrsnitt- og longitudinell- studie. I dette prosjektet er dataene samlet inn i nåtid, med bakgrunn i hva informantene følte der og da. Samtidig måtte de også tenke bakover i tid, for å kunne reflektere og uttale seg om det de har vært igjennom frem til nå. De artiklene som inngår i studien er også historiske data, så derfor vil dette prosjekt være en kombinasjon av tverrsnitt- og historisk- studie.

#### **4.7 Datareduksjon og analyse**

Datareduksjon handler om å bruke ulike metoder for å omgjøre rådata til en form som kan analyseres. En mye benyttet metode er koding, som går ut på å forenkle og systematisere data. Blaikie (2010, s211-212) viser til Day (1993), som beskriver kodning som en prosess som utvikler seg som en spiral. Først forklare, legge frem fakta og relevante forhold i tilknytning til de sosiale aktørene. Dernest kategorisere, koble data opp mot ulike konstruerte kategorier for å se etter forbindelser og koblinger mellom de ulike kategoriene med hensikt å oppdage regulariteter, variasjoner osv.

I følge Yin (2013, s133-136) er det viktig å ha en klar strategi når en går i gang med analysedelen. Strategien i dette prosjektet ligger tettest opp mot det Yin kaller ”Relying on theoretical propositions”, det teoretiske grunnlaget har bidratt til å forme og påvirke valg av hvilke data som er samlet inn. Dermed vil dette teoretiske grunnlaget også spille en rolle i forbindelse med analysen. Dette kan også ses i direkte sammenheng med underkodet- og kreativ-abduksjon. Det å analysere data er en krevende prosess. Selv om et opparbeidet teoretisk grunnlag ligger til grunn, må det allikevel fokuseres på å være

objektiv. Det er vanskelig å ikke la seg påvirke av sin egen forutinntatthet. Spesielt viktig er det innenfor en abduktiv tilnærming, hvor det nettopp er en forutsetning å ha et åpent sinn å ikke la seg prege av egne verdier og opplevelser. Å være bevisst på dette, samtidig som en går over dataene flere ganger vil forhåpentligvis bidra til å redusere denne faren, for deretter å styrke objektiviteten.

Innsamlede data fra spørreundersøkelsen ble organisert i et regneark, for å gi et oversiktlig fremstilling av de ulike svarene. Det var et bevist valg å ikke bruke verktøy som f.eks SPSS som kunne gitt flere og bedre analyse muligheter.

Hensikten var å gi en oversikt og noen tallverdier som kunne knyttes opp mot, og ses i sammenheng med de kvalitative dataene.

Samtlige intervjuer ble ”transkribert” og så kodet med hensikt å finne formuleringer og mønstre som kunne kaste lys over forskningsspørsmålene og problemstillingen. Ulik tilnærming ble valgt ut fra om det var data samlet inn fra ledelsen eller om det var fra de ansatte.

For å kunne analysere artiklene er det benyttet det Hart (2013, s145) kaller ”Feature maps”. Men da i en litt annen form. Det er utarbeidet et slags ”spørreskjema” (se vedlegg nr. 3) som skulle fylles ut som et ledd i analysen etter hver artikkel. Hensikten med slike ”Feature maps” er å isolere og fokusere på ønskede elementer i teksten. Etter at skjemaene var fylt ut ble disse også kodet og bearbeidet på tilnærmet samme måten som de transkriberte intervjuene. Målsetningen med analysen av artiklene var å undersøke om det var noen ledelsesfaktorer som gikk igjen, og om det var grunnlag for å generalisere. Videre om disse ledelsesfaktorene var særegne for en lean implementering, og om det måtte tas andre hensyn enn ved andre endringsprosesser.

#### **4.8 utfordringer og begrensninger**

Validitet og relabilitet er to viktige begrep innen forskning, som sier noe om kvaliteten på forskningsprosjektet og de funnene en har kommet frem til.

Validitet går på gyldigheten til prosjektet, og om man har grunnlag for å trekke de slutningene man har gjort. Relabilitet går på pålitelighet, kan man forvente å

få det samme resultatet hvis man gjentar undersøkelsen under identiske forhold ([www.snl.no](http://www.snl.no))?

Yin (2013, s 45-49) viser til fire tester som benyttes for å teste kvaliteten på et forskningsprosjekt, konstruert validitet, intern validitet, ekstern validitet og til slutt reliabilitet. Konstruert validitet går i korthet ut på at det må være samsvar mellom det en ønsker å ”måle” og funnene. At det er mulig å koble de to, og at det ikke kun er forskeren som ser sammenhengen. For å løse dette må det oppfylles to steg. Steg 1) det må klart defineres hva som legges i ”form for ledelse”. I denne oppgaven innebærer det ledelse i et instrumentelt-, institusjonelt- eller nyinstitusjonelt perspektiv. I innledningen er det også gjort rede for den definisjonen av ledelse som ligger til grunn for oppgaven.

Utfordringen her er jo at de ulike organisasjonsperspektivene ikke er en ”typisk” ledelses teori. Men ledelse i seg selv er et veldig omfattende og vidt tema, og det finnes som nevnt mange ulike definisjoner av ledelse og dertil mange ulike teorier. De ulike teoriene tar sikte på å forklare hva som foregår i forbindelse med ledelse ved å se på ulike aspekt av rollefordeling og sosiale samhandlingsprosesser. Det som skiller teoriene er kort fortalt hva de legger mest vekt på av disse aspektene. Ledelsesteoriene utvikler seg med tiden, ved at man ser på de samme sammenhengene men fra nye vinklinger (Bass,1990, s34-36).

Selv om organisasjonsperspektivene ikke er en ”typisk” tradisjonell ledelses teori, så representerer det allikevel tre klart distinkte og ulike syn på ledelse. De skiller klart hvilke roller ledelsen har i organisasjoner og hvordan ledelse påvirker organisasjonsatferden. Med perspektivene som grunnlag blir det dermed en overordnet vinkling på problemstillingen. Men i lys av at ledelse er et vidt begrep, så vil det samtidig være konkret nok til å gi et godt bilde av hvordan ledelse bør utøves ved implementeringen av lean.

Steg 2) det må identifisere hvordan en ønsker å operasjonalisere problemstillingen. Hvordan ønsker man å ”måle” ledelse opp mot implementeringen av lean for å komme frem til den formen av ledelse som bør vektlegges? Ut fra valgt problemstilling og fokusområde er det ikke like lett å være så konkret på dette punktet. Ledelse er vanskelig å måle. Funnene i

artikkelmaterialet sammen med det som kommer frem gjennom spørreundersøkelse og intervju, er det som avgjør hva slags form for ledelse som spiller størst rolle under implementeringen. For å øke den konstruerte validiteten er det derfor også benyttet flere kilder for datainnsamling. Fremgangsmåten legger til rette for at funn vil kunne generere andre funn, slik at det etableres en ”funnkjede” hvor de enkelte funn underbygger hverandre. (Yin 2013, s46-47).

Intern validitet går på om det på feil grunnlag trekkes en konklusjon om at der finnes en sammenheng selv om dette ikke er tilfellet. For unngå dette må en være bevisst på hvordan en tolker data, og ikke trekke konklusjoner som det ikke er grunnlag for. Interferens er også et begrep som har med intern validitet å gjøre. Det går ut på at en ikke selv er til stede under selve hendelsene, men må basere seg på informasjon gjennom kilder ved hjelp av intervju og spørreundersøkelser. Kommer alt med i denne prosessen, og er det dekkende for å forklare det som virkelig fant sted? Det vil alltid være knyttet litt usikkerhet rundt intervju, og om informanten forteller sannheten og er oppriktig. Under intervjuene, var det ingenting som tydet på annet enn at informanten ønsket å gi korrekt informasjon. Utfordringen er om man har fått med seg og tolket all informasjon korrekt. I forbindelse med den interne validiteten er det tatt stilling til både hvilke type data som er samlet inn, og hvem som er intervjuet. Ved at det benyttes flere kilder som settes opp mot hverandre, vil også noe av denne usikkerheten elimineres (Yin 2013, s47).

Den tredje testen dreier seg om ekstern validitet, og om studien er generaliserbar. Det som kan bli en utfordring i denne sammenhengen er valg av organisasjon. Bærland skole er ingen ”typisk lean” organisasjon. Lean blir praktisert i en helt ny kontekst. Derimot er det snakk om ledelse, som er et universalt begrep. I Norge er det forholdsvis lik tilnærming til ledelse og oppfatning av god og dårlig ledelse. Derfor kan det tenkes at funn knyttet til ledelse, gjort i en skole, også vil kunne overføres til andre organisasjoner. Et naturlig steg videre vil være å utvide studien til å omhandle flere typer organisasjoner. Det som styrker generaliserbarheten er litteraturstudien (Yin 2013, s48).

Sett i lys av at det kan være litt usikkerhet knyttet til generaliserbarheten, er det bevisst valgt en litt mer passiv og ikke så bastant formulering av problemstillingen. Ordet ”vektlegges” er valgt til fordel for eksempel ”benyttes”. Perspektivenes tilnærming til ledelse kan gå litt over i hverandre. Ved utøvelse av ledelse i praksis, er det en stor sannsynlighet for at en kan indentifiser elementer fra samtlige perspektiv. Det vil alltid være noe som skiller seg ut, og i konkrete tilfeller har en større betydning. I den sammenheng vil også ordet ”vektlegge” er bedre alternativ.

En annen utfordring knyttet til valg av organisasjon, er at Bærland ikke er i mål enda. De er fremdeles i en meget tidlig fase, og vi kan per dags dato ikke fastslå om de vil lykkes med lean. Hvis Bærland mot formodning ikke lykkes, vil en del av konklusjonen være basert på ledelse av en mislykket implementering. Fordelen derimot er at de enda er i en tidlig fase, og at initial fasen med alle opplevelsene og inntrykkene er ferskt i minne. Det er også usikkerhet knyttet til hva forfatterene av de ulike artiklene legger i begrepet implementering.

Relabilitet avhenger om alt blir dokumentert på en god måte. I dette kapittelet er det beskrevet hvilke valg som er tatt og fremgangsmåte. I tillegg så er også både intervjuguide, spørreskjema og skjema som ble benyttet i forbindelse med analyse av artiklene, lagt ved som vedlegg. Dermed er det i alle fall lagt godt til rette for at prosedyrene og fremgangsmåten skal kunne kopieres. Men det vil alltid være en utfordring knyttet til intervju og tolkning av data. Ingen intervju er like og det avhenger også av hvem som blir intervjuet. Det vil være en utfordring å få nøyaktig samme resultat. Selv om en forsøker å være objektiv, ved tolkning av data. Kommer en ikke utenom den individuelle faktoren. Alle har sin individuelle tolkningsramme som dataen skal passer gjennom, og dette vil på en eller annen måte alltid sette spor i konklusjonene (Yin 2013, s48-49).

#### **4.9 Etikk**

Det er viktig å ta hensyn til personvern og derfor er det bevisst at ingen navngis i denne oppgaven, det refereres enten til de ansatte eller ledelsen i flertallsform.

I teksten vil det heller ikke henvises til enkeltpersoner eller enkelt intervju, alle funn vil bli lagt frem på generelt grunnlag slik at det ikke skal vær mulig å koble opp mot enkeltpersoner. Det eneste skille vil være mellom ansatte og ledelsen.

Masteroppgaven er meldt til personvernombudet. Innsamlede data og lydfiler vil bli destruert når oppgaven er levert.

## **5.0 Hva sier artiklene om implementeringen av lean og ledelse?**

I dette kapittelet vil funnene gjort i forbindelse med analysen av artiklene bli oppsummert og presentert.

Flertallet av artiklene har en geografisk tilknytning til Nord Amerika eller Europa, da enten som følge forfatteren eventuelt forfatterne og den institusjonene de er tilknyttet. Eller fordi studien som er grunnlag for artikkelen ble gjennomført der. Tre artikler er koblet til andre land, India, Brasil og Australia. Samtlige artikler er publisert etter år 2000, hvorav ni er fra 2010 eller nyere.

Elleve av artiklene er basert på kvalitativ metode, hvor case studie er det dominerende. To artikler er basert på rene kvantitativ undersøkelser, de resterende tre er artikler som ikke er direkte knyttet til noe studie.

Artikkelmaterialet tar for seg både private og offentlige organisasjoner innenfor produksjons- og tjenesteytende- feltet.

Det var tydelig en del felles trekk som gikk igjen. Blant annet så innledet flertallet av artiklene med at lean var et av nåtidens foretrukne verktøy/metode for å møte et stadig økende globalt press i form av økt konkurranse og mer bevisste kunder osv. I artikkelmaterialet eksisterte også en erkjennelse om at i forbindelse med implementeringen av lean, så ville det være store forskjeller og ingen prosess ville være lik. Det vil være forskjeller på hvordan en går frem avhengig av størrelse på organisasjonene, tjenesteområde, privat eller offentlig og geografisk tilknytning. Implementeringsprosessen er også en langsiktig prosess som krever tålmodighet.

I forbindelse med funn som kan kobles opp mot ledelse av implementeringsprosessen, var der særlig tre faktorer som skilte seg ut som sentrale, og som i en eller annen form gikk igjen i samtlige artikler. Det var følgende: 1) En aktiv og involvert ledelse, 2) tidlig involvering av de ansatte og 3) god kommunikasjon.

Ledelsen må forplikte seg og være aktive gjennom hele prosessen. Motivasjon til endring starter hos ledelsen. Å implementere lean krever mye grundig forarbeid. En må ha inngående kjennskap til lean og til sin egen organisasjon og de ulike prosessene. Dette vil i følge Karim og Arif-Us-Zaman (2013) bidra til at en velger å innføre riktig verktøy til riktig tid. En årsak til at mange mislykkes skyldes ofte dårlig planlegging og uoppmerksomhet (Rajesh, Dharmendra og Naveen, 2012).

For å tilegne seg den nødvendige kunnskapen om lean, er det vanlig å hente inn ekstern hjelp i form av konsulenter. Ledelsen må ikke tro at de skal gjøre jobben for dem. Ledelsen må hele tiden styre prosessen, og løpende ta stilling til hva, hvor, når og hvorledes. Konsulentene skal fungere som rådgivere med spesialkompetanse på lean, samt kunne se på organisasjonen med et kritisk blick.

Implementeringen av lean blir ofte sett i sammenheng med en kulturendring. Sim og Rogers (2009) hevder at skal man lykkes med implementeringen av lean så må en endre organisasjonskulturen. Akbulut-Bailey, Motwani og Smedley (2012) viser videre til at kulturendring starter hos ledelsen.

Scherrer-Rathje, Boyle og Deflorin (2009) viser til et konkret eksempel av en "bottom up" initiert implementering av lean som mislyktes. Mange faktorer var medvirkende til utfallet. Men den faktoren som allikevel var den mest sentrale var at ledelsen ikke hadde eierskap til prosessen, som følge av at initiativet kom fra lenger nede i organisasjonen. Dette medførte en rekke negative konsekvenser. Implementeringen av lean var en av flere omstillingsprosesser som pågikk parallelt, dette medførte frustrasjon blant de ansatte, og at de dermed ikke så poenget med lean. De som hadde tatt initiativet fikk ikke delegert nødvendig beslutningsmyndighet til å gjennomføre alle de nødvendige tiltakene. De små suksessene de hadde, ble ikke løftet frem og videreformidlet til resten av organisasjonen. Når ledelsen ikke er ivrig og viser interesse, så kan en heller ikke regne med de ansatte vil engasjere seg i konseptet. Noen år



senere gjorde samme bedrift et nytt forsøk på å implementere lean. Da som et ”topp down” initiert prosjekt, med de tidligere erfaringene friskt i minne.

Denne gangen lyktes de.

Det er meget viktig at de ansatte involveres på et tidlig stadige i prosessen, ledelsen må evne å vise at de har tillit til de ansatte. De må følges opp og gis nødvendig opplæring, og det må gis rom for prøving og feiling. Misfornøyde ansatte er en stor kilde til motstand mot endring (Čiarnienė og Vienažindienė, 2013). I følge Sim og Rogers (2009) så øker også denne motstanden med alderen på de ansatte og hvor lenge de har vært i organisasjonen.

Når det kommer til oppfølging av ansatte trekker Bodek (2008) et klart skille mellom det han kaller leder og manager. To ulike tilnærminger til den rollen en er tildelt. En manager styrer med frykt, mens en leder går foran som et godt eksempel, bygger opp de ansatte og oppmuntrer dem også til selv å fremstå som ledere. Et godt eksemplet er synet de to ulike tilnærmingene har på feil, en manager vil se på feil som om en ikke evner å gjøre jobben sin riktig. Mens en leder vil se feil, som en god kilde til lærdom. En manager lever i fortiden, mens en leder ser mot fremtiden. Jannise (2010) har et godt poeng, skal en få de ansatte til å tenke annerledes, så må de også behandles på en annen måte.

Selv om implementeringen av lean starter med initiering fra toppen og som en ”topp down” styrt prosess. Så vil det relativt raskt gå over i en mer ”bottom up” tilnærming. Det er de ansatte som kjenner best de ulike prosessen, og dermed også har best grunnlag for å komme med forslag til forbedringer. De ansatte er kilden til de gode ideene (Jannise, 2010). Følelsen av å ha påvirkningskraft er en viktig kilde til motivasjon, og øker sannsynligheten for de ansatte ønsker å realisere sin forsalg (Poksinska, 2010). Men selv om det skjer en dreining fra ”topp down” til ”bottom up”, så må ledelsen aldri miste eierskap til prosessen. For å kunne lykkes med implementeringen av lean er det avgjørende at de ansatte har forståelse for hvorfor organisasjonen har valgt å gå for lean og hva som er den endelige målsetningen. Hvorfor må det foretas endringer, og hvorfor er lean det beste for oss? I denne forbindelsen spiller kommunikasjon en meget sentral rolle.

Det kan være veldig krevende å selge budskapet til de ansatte. Forstå hvorfor det må gjøres endringer og hvorfor lean er valgt, og ikke minst hva lean er og hva kan det skal bidra med. For å lykkes med dette kreves en innsikt i den eksisterende organisasjonskulturen og det interne språket. Det er viktig å velge rett terminologi. Det er ofte her at eksterne konsulenter møter på problemer (Atkinson, 2004). Poksinska (2010) viser til at mangelen på lean konsulenter som har god nok kjennskap til helsevesenet, også er en stor utfordring i forbindelse med implementeringen av lean i dette segmentet. Kombinert med at det i den andre enden heller ikke finnes nok helse personell som har god nok innsikt i lean metodikken.

de Souza og Pidd (2011) fant i sin studie at feil valg av terminologi var hovedårsaken til motstand mot lean i helsevesenet. Terminologi spilte en større rolle i forbindelse med implementeringen av lean, enn i andre endringsprosesser. Det må etableres et felles språk eller bygge på det som allerede eksisterer. Slik at en unngår et overforbruk av faglige uttrykk og sjargonger.

Kommunikasjon er viktig i forhold til den daglige oppfølgingen. Når en gjør fremskritt, store som små, må disse deles med hele organisasjonen (Jannise, 2010). Ledelsen må spre informasjon og til en hver tid sørge for at de ansatte vet hva som skjer. De må dele sin visjon, som igjen er med på å få de ansatte til å tenke langsiktig. Det er også gjennom kommunikasjon at ledelsen tydelig viser sitt engasjement (Rajesh, Dharmendra og Naveen, 2012).

Kommunikasjon er viktig for at de ansatte skal føle seg verdsatt (Sim og Rogers, 2009).

Det å bevisst holde tilbake informasjon i forbindelsen med implementeringen av lean kan få uheldige konsekvenser. I studien til Scherrer-Rathje, Boyle og Deflorin (2009) viser de til et konkret eksempel der ledelsen bevisst holdt tilbake informasjon. Men det var med gode hensikter. De ønsket å skåne de ansatte, og ikke legge for mye press på dem ved å gi dem det langsiktige målet. Denne taktikken slo tilbake på ledelsen. For det første så ble de ansatte forvirret, det var ikke klart hva de skulle strekke seg etter. Hva var det alt arbeidet skulle lede til? For det andre følte de mistillit fra ledelsen.

## **6.0 Funn ved Bærland skole**

I dette kapittelet presenteres funnen fra Bærland skole. Først spørreundersøkelsen, deretter en oppsummering av intervjuene med ledelsen og de ansatte.

### **6.1 Spørreundersøkelsen**

Det ble levert ut skjema til samtlige ansatte, 27 ble besvart. Det gir en svarprosent på 82%, som er meget bra. Kun de største eller mest relevante utslagene er tatt med i oppsummeringen under. Derfor vil en se på enkelte spørsmål at ikke samtlige 100% er redegjort for.

#### ***1. Hvor lenge har du vært ansatt i organisasjonen?***

68% av informantene har vært ansatt ved skolen i over 10 år.

#### ***2. Hvordan opplevde du overgangen til lean?***

89% av informantene opplevde overgangen til lean som god eller svært god, flertallet hadde krysset av for svært god.

#### ***3. Opplevde du at det ble gitt tilstrekkelig informasjon i forkant av implementeringen?***

50% er svært fornøyd med informasjonen i forkant, mens 32% er fornøyd.

#### ***4. Er du fornøyd eller misfornøyd med hvordan overgangsprosessen ble styrt/styres?***

En overvekt hadde svart enten fornøyd eller svært fornøyd. Fornøyd = 53% og svært fornøyd = 39%.

#### ***5. Opplever eller opplevde du tidspress i forbindelse med at dere skal bli en lean virksomhet?***

68% av informantene opplevde lite tidspress, mens 21% svarte nøytral.

**6. Hvordan opplevde du opplæringen i lean konseptet? Sitter du igjen med en god forståelse av hva lean er/ ikke er?**

Samtlige informanter var fornøyd med opplæringen. 64% svarte tilfredsstillende og 36% svarte svært tilfredsstillende.

**7. Hvordan opplevde du at prosessen med å innføre lean ble styrt?**

Alle fire rubrikker fikk kryss. Flertallet 82% svarte ”delvis topp down”, mens det som fikk nest mest kryss var ”topp down” med 11%.

**8. Hadde du hørt om lean før det ble aktuelt å innføre det på din arbeidsplass?**

For hele 86% av informantene var dette et helt nytt konsept.

**9. Hva tror du er ledelsens målsetning med å innføre lean?**

Her var det en noe jevner spredning på avkrysningen, men ”spare tid” skiller seg allikevel ut med 68%. Nest mest fikk ”produktivitet” med 32%. ”Skape stabilitet”, ”øke fleksibilitet”, ”reducere kostnad”, ”utvikle lederne” og ”press” fikk ingen avkrysninger.

**10. Velg 3 alternativ som etter din vurdering har størst betydning for å lykkes med implementeringen av lean?**

Informantene har svart at ”engasjert ledelse” har størst betydning for å lykkes med implementeringen av lean. ”Bred deltagelse” og ”kommunikasjon” kommer også høyt og er anses som viktig. Det er også tydelig at ”engasjerte ansatte” har vært alternativ tre for mange.

**11. Tror du lean tankegangen vil gjøre seg gjeldende i deres organisasjonskultur også i fremtiden?**

Flertallet er av den oppfatningen at tankegangen vil gjøre seg gjeldene i organisasjonskulturen. En svarte nøytral og 2 svarte vet ikke.

**12. Velg tre faktorer som etter din vurdering har størst betydning for å ikke å lykkes med implementeringen av lean?**

Jevn fordeling av kryss, alle faktoren utenom ”stress” har blitt avkrysset. ”Uengasjert ledelse” skiller seg tydelig ut som den faktoren som har størst betydning. Så er det tre faktorer som får tilnærmet samme utslag, ”utydelig ledelse”, ”ingen opplæring” og ”uengasjerte ansatte”. ”Manglende oppfølging” er også en fremtredende faktor.

**13. I hvor stor grad føler du at det eksisterer en ”drive” i organisasjonen for å kontinuerlig forbedre seg personlig og organisasjonen som helhet?**

Samtlige informanter har svar enten mye eller svært mye.

**14. Føler du at lean bare er noe det snakkes mye om, og at det ikke er så mye konkret handling bak alle forslagene og målsetningene?**

Hele 93% svarer svært lite eller lite.

**15. Føler du at lean er det rette for deres organisasjon?**

89% er av den oppfatningen av at dette er det rette for organisasjonen.

**16. Føler du at organisasjonen deres klarer å etterleve lean tankegangen?  
Har dere blitt lean?**

Ingen har svart dårlig eller svært dårlig. 71% føler at skolen har blitt lean, og 18% føler at de klarer det svært godt.

**17. Fører lean til standardisering av arbeidsoppgaver som igjen bidrar til kjedsomhet og følelsen av mindre kontroll?**

Hele 86% er enten svært uenig eller uenig, kun en informant har svart enig.

**18. Hvor enig eller uenig er du i påstanden om at lean kun er et redskap for å effektivisere virksomheter til fordel for ledelsen?**

En informant er enig, mens 89% er uenig eller svært uenig.

**19. Er lean et konsept du ville tatt med deg over til en ny arbeidsplass om du fikk muligheten?**

89% ville tatt med seg lean til en annen arbeidsplass.

**20. Hvor fornøyd er du med planen som skal gjøre deres organisasjon lean?**

82% er fornøyd eller svært fornøyd med planen, mens en informant svarte nøytral og en kjente ikke til noen plan.

**21. Hvilket av alternativene under har størst betydning for din tro på at en endringsprosess i din organisasjon lykkes?**

Av åtte alternativ så er det kun fire som har blitt avkrysset. Alternativ seks, som går på involvering og påvirkningskraft, skiller seg klart ut med hele 68%. Så er det alternativ en, tydelig og strukturert plan, med 18%. Alternativ tre, engasjerte kollegaer får 11%. Og tilslutt alternativ to, engasjert ledelse, med 3%.

**22. Føler du at de ansatte spiller en sentral rolle i planleggingen og gjennomføringen av overgangen til lean?**

82% er enig, kun en informant har svart uenig.

**23. Opplever du at lean er noe som bryter med den eksisterende organisasjonskulturen?**

Litt mer sentrert sundt senter av skalaen, men allikevel en overvekt som er uenig med at det bryter med eksisterende organisasjonskultur. 50% uenig, 29% nøytral og 21% er av den oppfatningen av det bryter med kulturen.

**24. Har prosessen med å innføre lean hatt en innvirkning på kommunikasjonen på arbeidsplassen?**

54% opplever at det har hatt en innvirkning på kommunikasjonen. I hvilken grad, dårligere eller bedre, så opplever 75% at det har bedret kommunikasjonen.

**25. Hva er de tre viktigste lederegenskapene i en prosess med å implementere lean?**

”Engasjert”, ”målbevisst” og ”god til å kommunisere” skiller seg klart ut som viktige egenskaper. Ellers er det en jevn spredning, ”strukturert” og ”motiverende” får også en del avkryssinger. ”Pedagogisk”, ”avbalansert”, ”rettferdig”, ”følsom”, ”inspirerende”, ”autoritær” og ”relasjonsbygger” fikk ingen kryss.

**26. Kreves det andre lederegenskaper for å innføre lean, enn det gjør ved andre endringer og reformprosesser?**

Kun fire informanter har svart ja, mens resten er jevnt fordelt mellom nei og vet ikke.

**27. Hva er det viktigste ledelsen kan gjøre for deg i en endringsprosess, for å gi deg nødvending trygghet og motivasjon?**

”Lære opp” er det viktigste, nest viktigst er ”involvere”. ”Engasjere” og ”informere” får også en del kryss. ”Vise omsorg” får ingen kryss.

## **6.2 Intervju med ledelsen**

For ledelsen har dette som nevnt tidligere vært en lang prosess som strekker seg over flere år. Avgjørelsen om å innføre lean ble ikke tatt over natten, det ligger mange tanker og vurderinger bak valget. Ledelsen identifiserte et potensiale for forbedring. Noe måtte gjøres for å skape bedre oversikt, orden og struktur ved skolen. Samtidig var også et ønske om å etablere et sterkere kollektivt fokus. Flere piler pekte mot at det kunne være spennende å bruke lean som metode i forbedringsarbeidet. Det som appellerte veldig med lean, var at det ikke bare bestod av noen gode tanker. Men at det også var noen konkrete verktøy.

Selv om ledelsen så potensialet i lean, og hadde en felles innstillingen om at konseptet var noe de ønsket å satse videre på. Var de også godt klar over at hvis de ikke fikk med de ansatte, så ville dette aldri bli realisert. Å få med de ansatte og ha ryggdekning for å gå videre var helt avgjørende. Det var ikke bare snakk om å få en aksept for å innføre noe nytt. De ansatte måtte vise en

genuin interesse og selv ønske dette om det skulle lykkes. Det var viktig å være godt forberedt og tenke grundig igjennom hvordan de skulle presentere og legge dette frem.

Mye arbeid ble langt ned fra ledelsen sin side i tiden frem mot det de betegner som ”Kick off”, som var en studietur til København våren 2012. Her ble ansatte for første gang ble presentert for lean. Ledelsen setter dette som starttidspunkt for implementeringsfasen.

Som ledelsen selv sier, jobbet de på to nivå innledningsvis. Først måtte de styrke deres egen kompetanse ved å sette seg grundig inn i konseptet lean. For å bidra til kompetansehevingen så de det også som nødvendig å få inn ekstern hjelp. Da de undersøkte markedet, oppdaget de at det var ingen som hadde gjort noe tilsvarende, som å implementere lean i en barneskole. Dette var banebrytende og innbar å gjøre noe helt nytt. Etterhvert fikk de etablert et samarbeid med et eksternt konsulentselskap. Ledelsen var tidlig ute med å konkretisere at her måtte det tenkes nytt, det ville ikke være mulig å kopiere noe som var gjort tidligere. Lean i en skolekontekst var såkalt ”upløyd mark”. Ledelsen var derfor også innforstått med at det ville kreve mye tålmodighet og at det ville ta tid. Men parallelt med utfordringene, ville det også bli meget spennende og lærerikt. Lean var noe en samkjørt ledelse hadde tro på.

Det andre var å begynne så smått å så noen frø hos de ansatte. Fagforeningene ble derfor involvert på et tidlig stadige, og var med undrer forberedelsene til ”kick off” i København.

Ledelsen la ned mye resurser i hvordan de skulle kommunisere å legge frem at det var rom for forbedringer og at lean kunne være løsningen. De måtte gjøre noen vel overveide retoriske valg, om hvordan best selge konseptet lean.

Ledelsen ønsket å formidle det slik at de ansatte fikk samme situasjonsforståelse som den de hadde. At de delte en felles virkelighetsoppfatning og hadde samme utgangspunkt. Her var det også avgjørende at ledelsen kommuniserte det samme, at de var samkjørte.

Som sagt så var det nødvendig med en helt annen tilnærming til lean enn det som er typisk for produksjonsbedrifter. Det var viktig å få det faglig



fundamentert. For å overbevise om behovet, benyttet ledelsen blant annet bilder av ulike rom og lokaler ved skole for å illustrere hvor rotete det faktisk var. Rapporten fra tidsbruksutvalget ble også benyttet for det den var verdt.

Under studieturen til København ble det holdt noen foredrag om lean. En dansk kommune som hadde innført lean, kom og fortalte om sine erfaringer. Først etter dette luftet ledelsen ideen om å implementere lean ved Bærland. Det ble kjørt en undersøkelse bestående av to spørsmål, hvor det skulle gis en score fra 1- 10. Spørsmålene gikk på om lean kunne bidra til et bedre arbeidsmiljø, samt bedre elevenes læringsutbytte. Litt overraskende ble det et meget høyt score på begge. Så når de dro hjem fra Danmark hadde det blitt tatt en kollektiv avgjørelse om å gå for lean. Ledelsen hadde da den nødvendige ryggdekningen, og kunne jobbe videre med implementeringsprosessen. Skolestart høsten 2012 ble satt som start tidspunkt, da skulle de begynne med nødvendig opplæring og sette de ulike verktøyene ut i live. Dette var også et bevist valg fra ledelsen sin side, gi det god tid til å synke inn og ikke kaste seg over det med en gang de kom tilbake fra Danmark.

Det har vært viktig for ledelsen å ufarliggjøre lean, både under presentasjonen men også under selve implementeringen. Et meget viktig moment som ledelsen trekker frem i den forbindelse er det å få frem skepsisen så tidlig som mulig. Samtlige ble oppfordret til å komme med motforestillinger. Slik ledelsen så det så skyldes skepsis enten at budskapet var misforstått, eller at det ikke har blitt forklart godt nok. For å kunne svare på disse kritiske spørsmålene, var det viktig at ledelsen hadde den nødvendig kunnskapen om lean. Samt gjort seg opp noen tanker om hvordan dette kunne brukes på skolen.

Det at ledelsen tidlig presiserte at dette var en langsiktig prosjekt, og ikke noe som skulle være ferdig om for eksempel seks måneder. Var dette nok også med på å ”senke” skuldrene til de ansatte. Ikke bare vil det ta lang tid, men det skal også ta lang tid. Tid har alltid vært en viktig faktor for ledelsen, og det siste de ønsket var å påføre de ansatte tidspress.

I prosessen med å ta i bruk de ulike verktøyene, var det viktig for ledelsen på et tidlig stadige å involvere og ansvarlig gjøre de ansatte. De ansatte måtte

involveres helt fra starten av, i alt fra rydding til etablering av standarder og rutiner, og ikke minst komme med forbedringsforslag.

Det første som ble gjort ved skolen i forbindelse med implementeringsprosessen, var å rydde. Alt ble ryddet og systematisert. Her handlet det om å få en god start, og bevare et positivt moment. Ledelsen var klar over at det vil komme tøffere utfordringer etterhvert, og da spesielt ved å knytte lean opp mot det å forbedre elevens læringutbytte.

Ledelsen ser for seg at lean vil bli en del av kulturen ved skolen. I dag kalles det lean, men om noen år kalles det gjerne noe helt annet. Det er bare slik; ”vi gjør tingene på Bærland skole”.

På spørsmål om det har vært krevende, så svarer de at for dem så er endringsprosesser ledelse. Det er det som gjør det å lede spennende og motiverende. Men skal noe trekkes frem som krevende i forbindelse med implementeringen av lean, så er det nok å sikre at de rette prosessen blir kjørt til rett tid. Når må en se fremover, og når må en stoppe litt opp og se bakover? Det å forholde seg til, samt disponere tiden er kan være krevende. Ledelsene viktigste oppgave fremover bli å engasjere, motivere og holde liv i implementeringsfasen. Sørge for at moment opprettholdes, og sørge for å tilføre nye verktøy på riktig tidspunkt.

## **6.2 Intervju med ansatte**

Informantene har et veldig positivt syn på lean, og det blir blant annet kommentert med at de ikke ville vært foruten. Samtlige har også en tro på at Bærland vil lykkes med implementeringen av lean. Flere av informantene ble begeistret med en gang ideen om å gå for lean ble lagt frem. Den positive opplevelsen kobles mye opp mot måten det ble introdusert på. Å velge å innføre lean er ikke noe du tar opp på et fellesmøte, og så neste uke er man i gang.

Studieturen til København var for mange en viktig faktor. Turen bidro til å skape en positiv stemning i gruppen, og var en fin ramme rundt. Det ble her skapt et positivt moment som kunne drive prosessen videre. Ledelsen gjorde

også det sjakktrekket at de først la frem ønsket om å gå for lean etter at de ansatte hadde fått en innføring i konseptet. Denne tilnærmingen gav de ansatte muligheten til å absorbere lean på en helt annen måte, og uten noen form for forpliktelse. Da har en heller ikke hatt muligheten til å etablere noen forsvarsmekanismer. Å la det synke inn og modens litt i noen måneder før de gikk i gang, er også noe informantene trekker frem som en god tilnærming.

Helt fra starten har de opplevd å ha stor påvirkningskraft. Det å bli hørt og involvert i prosessen på et tidlig tidspunkt, har kanskje vært den viktigste faktoren til at dette har vært en positiv opplevelse. Ikke på noe tidspunkt har det eksistert en følelse av at lean var noe som ble tredde ned over hode på dem. Følelsen av at dette var deres eget prosjekt kom tidlig, altså at de ansatte fikk et eierforhold til implementeringen av lean. At det var rom for forbedring ved skolen, var ikke kun noe ledelsen hadde identifisert. Flere opplevde at det var mye unødvendig rot og manglende system. Men det manglet initiativ kombinert med noen metode eller verktøy, for å ta fatt på oppryddingen. Det fikk en derimot med lean.

Allerede tidlig i prosessen oppfordret ledelsen de ansatte til å komme med kritiske spørsmål og motforestillinger, som la et viktig grunnlag for en åpen og inkluderende dialog. Det opplevdes ikke bare som tomme ord, men de ansatte følte seg sett, hørt og forstått. Denne prosessen bidro til å få rensset luften og ryddet potensielle utfordringer av veien.

Det som går igjen blant informantene, når det kommer til hva som er så bra med lean, så er det at det er orden, system og standardisering. Orden og system bidrar til et bedre arbeidsmiljø, og en bedre utnyttelse av tiden. Standardisering bidrar til at det blir lettere å påta seg ukjente oppgaven og det gjør en mer selvstendig. Fordi nå vil det foreligge noe nedskrevet, om hvordan dette er gjort tidligere som en kan jobbe videre med. Det forenkler også prosessen knytte opp mot ivaretagelse av vikarer. Et annet eksempel som blir trukket frem er at det kan bidra til at nytt personell på en enklere måte vil få kjennskap til organisasjonskulturen.

God opplæring i lean og de ulike verktøyene, er også en medvirkende årsak til at prosessen blir oppfattet som positiv. Før et nytt verktøy eller metode har blitt tatt i bruk har det vært en grundig gjennomgang i forkant. Det har blitt gitt rom

for å prøve og feile. Dette har bidratt til å fjerne eventuelle spenninger. Å få muligheten til å prøve ut noe nytt, før det bankes igjennom er også en god måte å forsikre seg at en har alle med seg.

I prosessen med å implementere lean er det viktig å ikke bare kjøre på for fullt fra dag en. Det kan være fristende å få gjort mest mulig på kortest mulig tid, for å se raske resultater. Når resultatene kommer kan det igjen bidra til at en blir enda mer ”giret” til å holde tempoet oppe. Det er i følge informanten et lederansvar å disponere og styre tiden på en fornuftig måte, ta ting stegvis. Finne balansegangen mellom å holde trykket oppe samtidig som en ikke går for fort frem, noe de også ser kan være krevende.

Å begynne med de enkle tingene først sikrer også en god start. For Bærland sin del innebar dette mye rydding. For enkelte ble det litt vel mye rydding i starten, noen ristet på hodet av systemene som ble innført. Men etter hvert som effektene ble merkbare, forsvant også frustrasjonen. Parallelt med rydding ble det også kjørt prosesser med å identifisere og eliminere tidstyver. Dette var utfordrende men samtidig meget motiverende.

Ledelsen har vært gode til å informere helt fra starten av, de har også på en overbevisende måte klart å kommunisere intensjonen med å innføre lean. Det er det meget viktig at god kommunikasjon og informasjonsspredning opprettholdes gjennom hele prosessen. Dette henger mye sammen med at noen må ta styringen og bevare overblikket. Selv om det er mye involvering og påvirkning fra de ansatte, så er informantene av den oppfatning at implementeringsprosessen tydelig må styres fra toppen. Det må være forankret hos ledelsen, og de må holde liv i prosessen gjennom god oppfølging av de ansatte og riktig bearbeiding av informasjon. Ledelsen må også ha den nødvendige kunnskapen for å føre prosessen fremover. Hvis det stopper hos ledelsen, vil det også stoppe i resten av organisasjonen. Ledelsen må ha ”stayerevne”, hvis det oppstår usikkerhet så må ledelsen evne å stå imot og vise handlekraft for å kjøre prosessen videre. Det må på en tydelig måte komme frem at de har tro på at implementeringen av lean vil lykkes.

Implementeringen av lean er fremdeles i en tidlig fase, og sånn sett også sårbar. Skulle det forekomme større utskiftninger i ledelsen, så er prosessen ikke kommet så langt at lean nok ikke vil kunne utvikle seg videre. To mulig utfall, enten så forsvinner alt som er etablert frem til nå, ellers så forblir ting slik som i dag.

Det er tydelig at forholdet som flere av de ansatte har til lean, enda på rydde og ordens stadighet. Altså lean kun som et verktøy for å skape orden og struktur. De har vanskelig for å se koblingen opp mot å gi elevene bedre læringsutbytte, og hvordan gjøre undervisningen bedre. Den koblingen er ikke helt åpenbar enda. Men det blir også det naturlige steget videre, det råder en optimisme kombinert med litt spenning. Det blir en stor utfordring for ledelsen å tilpasse verktøyene og metoden som finnes innfor lean, slik at de kan brukes i denne konteksten.

## 7.0 Analyse

I dette kapitlet vil funn fra artiklene og Bærland bli knyttet opp mot de ulike organisasjonsperspektivene, for så å kunne ta stilling til om det er et perspektivs tilnærming til ledelse som er mer sentralt.

Vi ser at det er tydelig samsvar mellom det ledelsen ved Bærland ønsket å oppnå og det endelige utfallet. Da sett i forhold til de ansattes aksept og adopsjon av lean og opplevelsen knyttet til prosessen. Både i spørreundersøkelsen og under intervjuene kommer det tydelig frem at implementeringen av lean, i alle fall frem til nå har blitt oppfattet som noe positivt. De ansatte er av den oppfatningen at den gode starten i stor grad skyldes ledelsens valg av fremgangsmåte. Som var å involvere de ansatte på et tidlig stadige, være tålmodige og gi god opplæring og oppfølging. Samt at de også ufarliggjorde lean tidlig i prosessen. Den måten ledelsen håndterte skepsis og usikkerhet på, sikret et solid fundament før videre implementering. Motforestillinger og misforståelse ble ikke satt til siden, men heller løftet frem og avklart fortløpende. Dette blir av begge parter beskrevet som en meget viktig del av prosessen og en forutsetning for suksess. Gjennom god forståelse

for den eksisterende kulturen og det interne språket, ble budskapet formidlet på en måte som ble forstått og akseptert.

Det brukes mye ressurser på å motarbeide en potensiell motstand mot implementering av lean. Dette trekker i retning av en institusjonell tilnærming til ledelse. Ledelsen sin forståelse av den eksisterende kulturen og bevissthet rundt den kommende motstanden, gjør dem også i stand til å møte dette problemet tidlig i prosessen slik at det ikke får tid til å utvikle seg. Innenfor en instrumentell tilnærming ville en ikke brukt ressurser på dette området, da en heller ikke forventer så mye motstand fra de ansatte. Sett i lys av en nyinstitusjonelle tilnærming, vil denne prosessen være et sentralt element i forbindelse med videreformidlingen av lean. Ledelsen ved Bærland ser skepsis og usikkerhet som et resultat av et misforstått budskap. Denne fortolkningen av motstand tyder på en nyinstitusjonell tilnærming, der ledelsen ser motstand som en følge av deres manglende evne til å formidle budskapet eller at det rett og slett er misforstått.

Tre sentrale faktorer skilte seg ut i artiklene; en aktiv og involvert ledelse, tidlig involvering av ansatte og god kommunikasjon. Dette fremkommer også i dataene fra Bærland. Både i forhold til det ledelsen ønsket å fokusere på under implementeringen, og det de ansatte selv fremhever som sentrale elementer for å lykkes med en overgang til lean.

Koblingen mellom funnene gjort i artiklene og på Bærland, blir på en god måte illustrert gjennom resultatene fra spørsmålene 10., 21., 25. og 27 i spørreundersøkelsen. ”Engasjert ledelse”, ”bred deltagelse” og ”kommunikasjon” er de alternativene som de ansatte vurdere som mest betydningsfulle for å lykkes med implementeringen av lean. På spørsmål 21. er det alternativet som går på involvering og påvirkningskraft, som får klart mest oppslutning med hele 68%. ”Engasjert” og ”god til å kommunisere” er lederegenskaper som de ansatte anser som viktige under en implementeringsprosess. For å gi de ansatte nødvendig trygghet og motivasjon i forbindelse med endringer er ”involvere”, ”engasjere” og ”informere” fremhevet som sentrale faktorer som ledelse må evne å oppfylle.

De identifiserte faktorene har frem til nå bidratt til å gi de ansatte en positiv opplevelse av prosessen. Informantene er også av den oppfatning av at de

samme faktorene er sentrale for å lykkes med hele prosessen, altså at lean begynner å "leve" etter intensjonene. I en større sammenheng knytter altså de ansatte sin positive opplevelse til en vellykket implementering.

En positiv opplevelse blant de ansatte, trenger nødvendigvis ikke å bety at en har lykkes med implementeringen. Tatt i betraktning at dataene fra både Bærland og fra artikkelmaterialet peker i samme retning og fremhever de samme faktorene, kan det ikke kun være snakk om tilfeldigheter.

Artikkelmaterialet er basert på flere ulike kilder, og er med på å underbygge funnene gjort på Bærland. Innsamlede data gir derfor et tydelig inntrykk av at disse tre faktorene er av en avgjørende betydning for å lykkes i implementeringen. Ikke overraskende så inneholder disse tre faktorene elementer fra både det instrumentelle-, det institusjonelle og det nyinstitusjonelle- perspektivet.

Det eksisterer en ukritisk oppfatning, både i artiklene men også hos informantene, om at prosessen må styres fra toppen. En aksept på at det kun er på det øverste nivået i hierarkiet, at det finnes nødvendig gjennomslagskraft for å realisere en endring. Dette er en typisk instrumentell tilnærming, hvor makt og kunnskap er knyttet til posisjon og ikke person. Aktiv ledelse knyttes opp mot en "topp down" prosess, som gir inntrykk av at ledelsen må ha en meget sentral rolle og må ta tydelig eierskap til prosessen.

Samtidig peker dataene på at en autoritær leder ikke er ønskelig. Typisk institusjonell lederstil er det foretrukne, med en demokratisk tilnærming som baserer seg på toveiskommunikasjon og aktiv deltagelse fra de ansatte. En lederstil som vektlegger de mellommenneskelige relasjoner, i motsetning til de hierarkiske virkemidlene. Det godtas ikke at lederne kun overvåker og griper inn når det er nødvendig. Lederne må gå foran som gode eksempler og evne å få de ansatte med seg, altså det Philip Selznick betegner som Statsmannskunst. (Christensen et al., 2010, s140).

Både i artiklene og under intervjuene benyttes ordet styring for å beskrive ledelsen sin rolle; ledelsen må styre implementeringsprosessen. Men det er også en ukritisk og tvetydig bruk av ordet, ledelse og styring brukes om hverandre. Tatt i betraktning den foretrukne lederstilen blant informantene, siktes det nok mer til den institusjonelle tilnærmingen "styring i", i motsetning til den instrumentelle "styring av" (Christensen et al., 2010, s122).

I datamaterialet er det kun kravet om kjennskap til organisasjonskulturen, som legger noen form for begrensninger på utøvelse av ledelse. Utover dette er det ingenting som indikerer et begrenset handlingsrom. Større organisasjonsendringer blir ansett som både mulige, og til tider også ønskelige fra alle parter. Dette taler mot en institusjonell tilnærming til ledelse. Innenfor det instrumentelle perspektivet vil det ikke være noe begrensinger knyttet til utøvelse av ledelse. Ledelsen sitt handlingsrom bygger på det Hatch (1997, s260-261) kaller kulturell bevissthet, en har altså muligheten til styre organisasjonen kulturelt, som igjen gir rom for institusjonell ledelse.

Det vises også til den store fordelen det er at de som skal lede implementeringen av lean, på forhånd kjenner til organisasjonskulturen og det interne språket (Atkinson, 2004). Dette er noe de ansatte ved Bærland trekker frem som et av årsaksforholdene til at prosessen frem til nå har vært en suksess. Det må utøves kulturelt lederskap, som innebærer at lederne må evne å forvalte og videreutvikle de normene og verdiene som allerede eksisterer i organisasjonen, samtidig som det iverksettes endringer (Christensen et al., 2010, s65-66). Dette blir en fremheving av forhandlerrollen knyttet til det institusjonelle perspektivet.

Utfordringer knyttet til kulturelt lederskap er kravet om en endring av den eksisterende organisasjonskulturen for at en skal lykkes med å gjøre organisasjonen lean (Sim og Rogers, 2009). Altså etablere en lean kultur, i motsetning til å tilpasse lean i forhold til den eksisterende. Kultur endring innenfor det institusjonelle perspektivet vil være en tidkrevende prosess og falle inn under en instrumentell fortolkning av det institusjonelle perspektivet (Christensen et al., 2010, s66). Tidsperspektivet for en vellykket implementering av lean strekker seg også over flere år, men intensjon som ligger til grunn for lean prinsippene bygger nok i større grad på at den kulturelle endringen starter allerede fra dag en.

Måten artikkelforfatterne og samtlige informanter refererer til kultur på, kan virke som om det dominerende synet er at kultur er noe som bevisst kan endres og manipuleres. Fra et instrumentelt utgangspunkt vil det være uproblematisk å



etablere en lean kultur. Lean som organisasjonsoppskrift inneholder også en del typiske instrumentelle elementer som for eksempel standardiseringen, rutiner, stram struktur m.m. Men selve lean kulturen bryter med en typisk instrumentelle tankegang. Kulturen bygger på delegering av myndighet, tett relasjon mellom leder og ansatt, dialogbasert ledelse og forhold knyttet til læring (Wig, 2013, s27-32). Tatt i betraktning den sentrale rollen kultur har i konseptet lean, og at endring av kultur er en viktig del av implementeringen, kan det være naturlig å knytte den nødvendige kulturelle endringen opp mot det nyinstitusjonelle perspektivet. Lean kulturen er også mer i samsvar med den demokratiske og involverende lederstilen, som også faller inn under nyinstitusjonell ledelse.

Det er tydelig at ledelsen må ha en sentral rolle i implementeringsprosessen, og at de besitter de nødvendige frihetsgrader til å utøve innflytelse på organisasjonen. Den sterke vektleggingen på deltagelse fra de ansatte og den viktige rollen de har, er det som taler mot en instrumentell tilnærming til ledelse. Implementeringen initieres fra toppen, men utvikler seg gradvis i retningen av en ”bottom up” prosess. Men det er fortsatt et krav i både artiklene og blant informantene om at ledelsen må beholde eierskap og være aktive deltakere i prosessen. Det tydelige fokuset som rettes mot aktiv deltagelse fra de ansatte heller mot en institusjonell tilnærming til ledelse. Ledelsen sin sentrale rolle er det som derimot taler i mot. Ledelse innenfor det nyinstitusjonelle perspektivet er det som best omfavner og ivaretar kravet om aktiv ledelse, samtidig som de ansatte tydelig blir involvert.

Bakgrunnen for implementeringen av lean kan på sett og vis også knyttes opp mot det instrumentelle perspektivet. Ledelsen har identifisert et gap mellom ønsket og reell tilstand, og lean er det foretrukne middel for minske gapet. Artiklene viser til gapet som økte globale utfordringer og konkurranse, mens hos Bærland var dette gapet ”tidstyver” som direkte eller indirekte påvirket elevenes læringsutbytte. Når ledelsen bestemmer seg for å innføre lean for å oppnå ønsket målsetning, vil det være en hierarkisk variant av det instrumentelle perspektivet. Hos Bærland derimot var det en kollektiv avgjørelse om å innføre lean som er en forhandlingsvariant. Ledelsen hadde

forhandlet med de ansatte og fokuset var å ivareta alles interesser (Christensen et al., 2010, s163).

Ledelsen ved Bærland la ned mye ressurser i å få til en kollektiv avgjørelse om å gå for lean. Deres bevissthet knyttet til måten lean ble introdusert på. Lean ble presentert uten noen form for forpliktelse, for så å etterpå fremme tanken om å innføre det i organisasjon. Det kan virke som om ledelsen med dette ønsket å fremprovosere en følelse av at lean var noe som hadde vokst frem internt. En annen årsak til at dette er mulig er basert på den troverdigheten ledelsen har blant de ansatte. De ansatte føler på dette tidspunkt at lean er faglig forankret og ser ikke på det som en trussel, eller at det går på bekostning av organisasjonskulturen. Tvert imot så blir lean sett på som en viktig del av kulturen ved Bærland. Det ledelsen har lykkes med her er å omdefinere organisasjonens rolle og kytte lean opp mot den nye visjonen (Blindheim og Røvik, 2011, s114).

I artiklene blir lean presentert som en av de foretrukne metodene for å møte en stadig økende global konkurranse. Dermed kan en si at det innenfor produksjon eksisterer et ytre press om å effektivisere ved hjelp av lean. Det kan ikke sies å være tilfellet for Bærland. Lean i en skolesammenheng er jo noe helt nytt og utradisjonelt. Det møter vel heller skepsis i motsetning til press? Det norske skolesystemet som helhet er under press, men er det ikke enighet i samfunnet om hvilken retning denne endringen skal ta. Bærland har derfor vært modige i valget om å gå for lean. Implementering av lean som svar på et ytre press eller forventning er en nyinstitusjonell tilnærming.

Et sentralt element som er avgjørende for utfallet av implementeringen, er om ledelsen evner å selge budskapet. Det er blant annet her grunnlaget legges for de ansattes opplevelse av involvering. Dette er ledelsen sin første utfordring knyttet til kommunikasjon. Den andre er å opprettholde god kommunikasjon gjennom hele prosessen. God informasjonsflyt er avgjørende både med tanke på å redusere usikkerhet, og i forhold til å drive prosessen fremover. Det er gjennom kommunikasjon at ledelsen viser engasjement, både med tanke på den informasjonen de selv sprer ut til organisasjonen og hvordan de behandler informasjon som er rettet mot dem. Fremstår de som om de lytter til de ansatte,

og er de i det hele tatt interessert i å motta informasjon? Ledelsen må legge til rette for en aktiv toveiskommunikasjon.

Eksisterer det en aktiv kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte, vil dette også medføre at ansatte føler seg involvert i prosessen. De vil sitte igjen med en følelse av at dette er en kollektiv avgjørelse, og ikke som et endringspress. Det er også avgjørende at de ansatte har forstått konseptet, og bakgrunnen for innføringen. Selv om god kommunikasjon er identifisert som en av de tre faktorene og ansett som viktig i forbindelse med implementeringen av lean, er kommunikasjon også en viktig forutsetning for å kunne oppfylle de to andre.

For å lykkes med implementeringen av lean er det avgjørende med en god start. Grunnlaget for en god start legges i måten lean blir oversatt og videreformidlet til de ansatte. Det må være på et "språk" som de forstår, som igjen baserer seg på en god forståelse av den eksisterende organisasjonskulturen. Det er også avgjørende at riktig terminologi benyttes, noe som er ekstra viktig innenfor implementeringen av lean. Oversettelse og formidling er ulike former for kommunikasjon.

Ledelsens evne til å oversette lean til et språk som er forståelig for organisasjonen, faller inn under det Røvik (2009, s325-337) kaller Translatørkompetanse. Selv om en på mange måter kan knytte elementer fra alle fire typene oversetter opp mot implementeringen av lean. Det er to eller en kombinasjon av dem som skiller seg ut; den kunnskapsrike og flerkontekstuelle- og den modige og kreative- oversetter. Dette basert på at det kreves inngående kjennskap både til lean men også organisasjonen det skal implementeres i. En må ta i betraktning hvordan det introduseres og hvordan de ulike verktøyene/ metodene skal gjøres gjeldene i organisasjonen. Lederne må velge riktig terminologi, slik at det blir forståelig samtidig som det ikke skremmer medlemmene. Dette er spesielt viktig sett i sammenheng med implementeringen av lean i tjenesteorganisasjoner, da den eksisterende lean terminologien er forbundet med produktivitet og effektivitet. Å selge lean i en annen kontekst krever kreativitet og kunnskap.

Kommunikasjon er sentralt innenfor både det institusjonelle og det nyinstitusjonelle perspektivet. Innenfor begge perspektiv er kommunikasjon en

viktig forutsetning for involvering av de ansatte. En institusjonell tilnærming til kommunikasjon handler i stor grad om å formidle lean, slik at det ikke oppleves som en trussel. Forankre og fundamentere lean i det organisasjonen allerede har. Innenfor en nyinstitusjonell tilnærming handler det om å formidle lean, og ikke motarbeide motstand. Det må tydelig formidles for de ansatte hvorfor og hvordan lean skal gjøres gjeldende i organisasjonen. Oversettelse og formidling er en sentral ledelsesfunksjon innenfor det nyinstitusjonelle perspektivet.

God kommunikasjon mellom alle ledd i organisasjonen er også en viktig forutsetning for at lean skal fungere. 75% av informantene føler at kommunikasjonen på Bærland har blitt bedre, mens kun 54% er av den oppfatningen av at lean er årsaken til dette. Denne mismatchen kan skyldes at det er selve prosessen, og ikke lean i seg selv som har bidratt til denne bedringen i kommunikasjon. Implementeringsprosessen har medført at de må samarbeide på en annen måte, som igjen gir en opplevelse av bedre kommunikasjon.

Mye av de forberedelsene ledelsen la ned i forkant av implementeringen er knyttet til kommunikasjon. Måten konseptet ble lagt frem på var nøye gjennomtenkt, både i form, innhold og kontekst. Selv om det fremkommer av spørreundersøkelsen at 82% er fornøyd med planen som skal gjøre Bærland til en lean virksomhet. Er det kun knyttet til ”kick off” fasen at det eksisterer en tydelig plan som kan kobles opp mot det instrumentelle perspektivet. Det var viktig å skape en positiv ramme rundt, som kunne binde det hele sammen, samt legge grunnlaget for er fortsatt positiv fremdrift.

Tid var også en viktig faktor for ledelsen, det ble gitt tid til å fordøye lean, det ble satt av tid til å diskutere motforestillinger og skepsis. Det skulle heller ikke være noe tidspress, som igjen har bidratt til å berolige de ansatte. Spørsmål 3. i spørreundersøkelsen viser også tydelig at ledelsen har lykket med informasjonsspredningen, hele 82% av dem som har svart på undersøkelsen er fornøyd med informasjonen i forkant av implementeringen.

Ut fra spørreundersøkelsen var det ”delvis topp down” som fikk klart mest oppslutning med hele 82%. Ut fra de teoretiske forventningene vil en ”topp down” tilnærming være basert på instrumentelle ledelse, ”bottom up” er knyttet

til institusjonelle ledelse og en ”delvis topp down” tilnærming vil være ledelse innenfor det nyinstitusjonelle perspektivet. I spørreundersøkelsen er ”delvis topp down” forklart som; ”styrt fra ledelsen men med større deltagelse fra de ansatte. Ledelsen legger aktivt opp til at de ansatte skal delta i prosessen”.

Dataene peker også mot den samme tolkningen av ledelse knyttet til implementering av lean.

Det som er meget interessant med funnene gjort i forbindelse med denne studien, er at de peker på flere av de samme forutsetningene for en vellykket implementering av lean, som også James P. Womack og Daniel T. Jones (2003, s247-269) tekker frem i sin bok ”Lean Thinking”. Som er nærmere beskrevet i lean kapitlet, innledningsvis i denne oppgaven.

## **8.0 Konklusjon**

Hensikten med denne oppgaven har vært å se nærmere på implementeringen av lean og ledelse knyttet til denne prosessen. Implementeringen av et nytt konsept i en organisasjon er også ”startskuddet” på en større eller mindre endring i organisasjonen. Ledelse av endringsprosesser er krevende og grunnlaget for en vellykket endring legges i den første fasen, nemlig implementeringsprosessen.

Ledelse er et omfattende tema og det finnes mange ulike ledelsesteorier (Bass, 1990, s34-36). Ledelse er lett å indentifisere men vanskelig å definere. I tillegg til et stort utvalg av teorier, finnes det også mange forskjellige definisjoner av begrepet ledelse (Forsth, 2002). I denne oppgaven er det valgt å se ledelse i lys av de tre organisasjonsperspektivene; det instrumentelle, det institusjonelle og det nyinstitusjonelle. De representerer tre distinkte og ulike tilnærminger til ledelse i organisasjoner. Utøvd ledelse omfatter som oftest elementer knyttet til samtlige av disse perspektivene, noe som også viste seg å være tilfellet i denne studien. Denne oppgaven hadde til hensikt å identifisere det ledelseselementet som skiller seg ut i forhold til implementeringen av lean, og om det er et perspektivs tilnærming til ledelse som har en mer sentral rolle.

For Bærland sin del var det en kollektiv avgjørelse å implementere lean, men prosessen ble allikevel initiert av ledelsen. De ansatte har aldri følt at dette var en avgjørelse som ble presset på dem. Bakgrunnen for valget av lean, er basert på ønsket om å øke elevens læringsutbytte, få et bedre arbeidsmiljø for de ansatte og et ønske om et sterkere kollektivt fokus. De ansatte sitter igjen med en meget positiv opplevelse av det de har vært igjennom frem til nå. Mye som følge av den måten ledelsen introduserte konseptet på, og at de ansatte har blitt involvert gjennom hele prosessen. De ansatte har hatt reel påvirkningskraft som har medført et tydelig eierskap til prosessen. Involvering av de ansatte var et viktig fokusområde for ledelsen og noe de så som avgjørende for å få til en vellykket prosess. Et klart flertall mener at lean er det riktige for Bærland.

Ledelsen var innforstått med at å innføre lean i en skole kontekst ville være noe helt nytt og at det ville kreve tålmodighet. Lean måtte også ”selges” til de ansatte på en måte som de forstod, og det måtte være faglig fundamentert. Mye av ledelsens forberedelser gikk med til å styrke sin egen kompetanse innen lean, parallelt med grundig planlegging av når, hvor og hvorledes lean skulle introduseres for de ansatte. Tid har vært en annen viktig faktor for ledelsen. Implementeringsprosessen måtte ikke oppleves som noe tidspress, lean måtte ikke selv bli en tidstyv.

Det er tydelig samsvar mellom dataen fra Bærland og det som kommer frem av artiklene. Tre faktorer knyttet til ledelse, skiller seg klart ut som sentrale i forbindelse med implementeringen av lean. Det første er at det kreves en aktiv og involvert ledelse. Ledelsen må tydelig ta eierskap til prosessen, og utstråle at de har tro på konseptet samtidig som de går foran som gode eksempler. Den andre faktoren er involvering av de ansatte. Lean må ikke presses på de ansatte, det må oppleves som en kollektiv avgjørelse og de må føle at de har reel påvirkningskraft. Den siste faktoren er god kommunikasjon. Lean må oversettes og ”selges” på en forståelig måte som medlemmene av organisasjonen kan indentifisere seg med. Det er også viktig at bakgrunnen for å innføre lean og ønsket målsetning tydelig blir kommunisert av ledelsen. God kommunikasjon er viktig gjennom hele implementeringsprosessen.

Kommunikasjon er også en forutsetning for de to andre faktorene. Ledelsen viser engasjement gjennom måten de kommuniserer på, og toveiskommunikasjon er viktig for at de ansatte skal føle seg involvert i prosessen.

Det nyinstitusjonelle perspektivet kan knyttes til flere aspekt av de innsamlede dataene, men det kan også det instrumentelle- og det institusjonelle-perspektivet. Det som skiller det nyinstitusjonelle fra de to andre, er at ledelselementer innen disse to perspektivene også passer inn under det nyinstitusjonelle. Motsetningen er ikke like tydelige om man setter det nyinstitusjonelle perspektivet opp mot de to andre, kontra det instrumentelle opp mot det institusjonelle.

I analysen vises det til at nyinstitusjonell ledelse er det som best dekker en aktiv og involvert ledelse kombinert med involvering av de ansatte. Den tredje indentifiserte faktoren er god kommunikasjon, kommunikasjon knyttet til implementeringen av lean vil være preget av formidling og oversettelse. Fra et instrumentelt ståsted vil lean raskt og enkelt gjøre seg gjeldende i organisasjonen. Innenfor et institusjonelt perspektiv kreves det at lean tilpasses organisasjon slik at det ikke bryter med de eksisterende normene og verdiene. Med dette som utgangspunkt vil heller ikke organisasjonen etterleve lean prinsippene.

Lean må tilpasses hver enkelt organisasjon, men da med et annet fokus. Tilpassingen må ta utgangspunkt i den opprinnelige hensikten som ligger bak de ulike verktøyene og metoden innfor lean, slik at de gjør seg gjeldene i en ny kontekst. Dette stiller krav til translatør kompetanse, mer bestemt den kunnskapsrike og flerkontekstuelle- kombinert med den modige og kreative-oversetter. Oversettelse og formidling av lean er sentrale element koblet til faktoren god kommunikasjon. Det perspektivet som best ivaretar disse elementene er det nyinstitusjonelle. Med bakgrunn i dette, kan en også si at faktoren god kommunikasjon faller inn under det nyinstitusjonelle perspektivet.

Det er tydelig at de tre faktorene er sentrale i forhold til implementeringen av lean. Både artiklene og funn ved Bærland peker på dette. I tillegg er dette også faktorer som James P. Womack og Daniel T. Jones (2003, s247-269) fremhever i sin bok. Det organisasjonsperspektivet som best ivaretar disse tre

faktorene er det nyinstitusjonelle. Derfor er det denne oppgavens konklusjon at ledelse innenfor det nyinstitusjonelle perspektivet er det som bør vektlegges under implementeringen av lean.



## Litteraturliste

### Bøker:

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture, cultural change work in progress*. Oxon: Routledge

Bass, B.M. (1990) *Lederskap*. I Martinsen, Ø. L. (Red.) *Perspektiver på ledelse* (2012, 3.utg.) (Kap. 1.). Polen: Gyldendal Norske Forlag AS

Blaikie N. (2010), *Designing sosial reserarch* (2.utg.). Cambridge: Polity Press

Blindheim, B.T. & Røvik, K.A. (2011). *Ledelse og bedrifters samfunnsansvar*. I Ottesen, O. (Red.) *Ledelse, å bruke teori i praksis* (kap. 4.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Christensen T., Lægreid P., Roness P.G., Røvik K.A. (2010), *Organisasjonsteori for offentlige sektor* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Danemark, et al.: ”Generalisering, vetenskapliga slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap”, fra Danemark et al. (1997), *Att förklara samhället*, Lund: Studentlitteratur.

Hart, C. (2013) *Doing a literature review*. London: SAGE Publications Ltd.

Hatch, M.J. (1997). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag. Kap. 7: Organisasjonskultur

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2011). *Psykologi i organisasjoner og ledelse* (4.utg.). Bergen: Fagboklaget Vigmostad & Bjørke AS

Modig N. & Åhlström P. (2012), *Dette er Lean, løsningen på effektivitetsparadokset*. Halmstad: Rheologica publishing

Røvik K.A. (2009), *Trender og Translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K.A. (1998). *Når populære organisasjonsoppskrifter skal tas i bruk*. I Røvik: *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkning ved tusenårsskifte* (Kap. 7.) Oslo/Bergen: Fagbokforlag

Wig B.B (2013), *Lean, ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademiske

Womack, J. & Jones, D.T. (2003) *LEAN Thinking, Banish waste and create wealth in your corporation*. London: Simon & Schuster UK Ltd.

Yin R.K (2013), *Case Study Research, Design and Methods* (5.utg.). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Yukl, G. (2006) *Å lede organisasjonsendringer*. I Martinsen, Ø. L. (Red.) *Perspektiver på ledelse* (2012, 3.utg.) (Kap. 8.). Polen: Gyldendal Norske Forlag AS

**Artikler:**

Akbulut-Bailey, A.Y., Motwani, J., og Smedley, E. (2012). When lean and six sigma converge: a case study of a successful implementation of lean six sigma at an aerospace company. *International Journal of Technology Management*. Vol 57, utg. 1/2/3 s18-32. ISSN: 0267-5730

Atkinson, P. (2004). Creating and implementing lean strategies. *Management Services*. Vol 48, utg. 2 s18-33. ISSN: 0307-6768

Bodek, N. (2008). Leadership is critical to lean. *Manufacturing Engineering*. Vol 140, utg. 3 s145-154. ISSN: 0361-0853

Čiarnienė, R. og Vienažindienė, M. (2013). Lean manufacturing implementation: the main challenges and barriers. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*. Vol 35, utg. 1 s41-47. ISSN: 1822-6760

de Souza, L.B., Pidd, M. (2011). Exploring the barriers to lean health care implementation. *Public Money & Management*. Vol 31, utg. 1 s59-66. ISSN: 0954-0962

Jannise, S. (2010). Trim labor management`s fat. *Material Handling & Logistics*. Vol 65, utg. 10 s40-41. ISSN:2157-0302

Karim, A., Arif-Uz-Zaman, K. (2013). A methodology for effective implementation og lean strategies and ist performance evaluation in manufacturing organizations. *Business Process Managment Journal*. Vol 19, utg. 1 s169-196. ISSN: 1463-7154

Poksinska, B. (2010). The current state of lean implementation in health care: Litreature review. *Quality Management in health care*. Vol 19, utg. 4 s319-329. ISSN: 1063-8628

Rajesh, K., Dhermendra, og Naveen, K. (2012). An exploratory study on implementation of lean manufacturing practices (With special reference to automobile sector industry). *Journal of Management & Economics*. Vol 19, utg. 3 s289-299 . ISSN: 1302-0064

Scherre-Rathje, M., Boyle, T., og Deflorin, P. (2009). Lena, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. *Business Horizons*. Vol 52, utg. 1 s79-88. ISSN: 0007-6813

Sim, K.L., Rogers, J.W. (2009). Implementing lean production systems: barriers to change. *Management Research News*. Vol 32, utg. 1 s37-49. ISSN: 0140-9174

**Internett:**

Dr. Saumel, D. (07.08.2013). *Critics of Lean*. Hentet fra <http://sapartners.com/wp-content/uploads/2012/08/Critics-of-Lean.pdf>

Forsth, L. R. (2002). 33 definisjoner av lederskap. Hentet fra  
[http://www.ipo.no/Lederskap/definisjoner\\_av\\_lederskap.htm](http://www.ipo.no/Lederskap/definisjoner_av_lederskap.htm)

Gaasemyr, M. (27.07.2011). Statsmannskunst. Hentet fra  
<http://www.bt.no/nyheter/lokalt/--Statsmannskunst-2544396.html>.

Hetland, H. (2008). *Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring*. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 45/ nr. 3. Hentet fra  
[http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks\\_id=40578](http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=40578)

Kunnskapsdepartementet (21.01.2009). *Tidsbruk-utvalget*. Hentet fra  
<http://www.regjeringen.no/templates/RedaksjonellArtikkel.aspx?id=543189>

[www.leanforumnorge.no](http://www.leanforumnorge.no)

[www.minskole/baerland.no](http://www.minskole/baerland.no)

[www.snl.no](http://www.snl.no)

## Vedlegg 1

# Intervjuguide: Ledelsen

1. Hvorfor lean?
  - a. Hvordan kom dere frem til at lean ville være det riktige for organisasjonen?
  - b. Hva er ditt forhold til lean?
2. Hvordan planla dere prosessen?
  - a. Delt inn i forskjellige faser?
    - i. Eks: initiering, implementering og videreføring
  - b. Bevisst strategi på hvordan dere ville selge konseptet lean til de ansatte.
  - c. Hva skiller implementeringen av lean, fra andre reformprosesser?
  - d. Har dere definert følgende for organisasjonen:
    - i. Verdier/ definerer atferd
    - ii. Prinsipper/ definerer tankemåte
    - iii. Metoder/ definerer handlemåte
    - iv. Verktøy/ definerer det org. må ha.
3. Hvilke barrierer/ motstand så du for deg/ hva fryktet du mest?
4. Hva fokuserte dere mest på i prosessen med å lede overgangen til å bli lean?
  - a. Hvordan leder man en implementering av et nytt konsept?
  - b. Noen beviste valg i forhold til hvordan du ville fremstå som leder i denne prosessen?
5. Hva er det som er mest krevende som leder i en slik prosess?
6. Har prosessen utviklet seg slik dere så det for dere?
  - a. Er dere i rute mot å bli en lean organisasjon?
  - b. Føler du at de ansatte er med på prosessen/ aktive bidragsyttere/ har eierskap osv.?
7. Hvis du ser tilbake, skulle dere gjort noe annerledes?
8. Hva hadde det påvirket prosessen om det hadde vært større utskiftninger innenfor ledelsen?

Vedlegg 2

## Intervjuguide: ansatte

Hvor lenge har du vært ansatt ved Bærland?

Hvor lenge har du vært i yrket?

1. Hva er ditt forhold/ opplevelse av lean?
2. Hvis du fikk ansvaret for å implementere lean i en virksomhet/ organisasjon, hvordan ville du gått frem?
3. Hva vil du fremheve som positivt med prosessen her ved skolen?
  - a. Prosessen
  - b. Måten det ble ledet på
  - c. Sett andre sider av ledelsen?
  - d. Sett andre sider av dine kollegaer?
4. Hva er avgjørende for at du skal tro på en endringsprosess?
  - a. Fra ledelsen
  - b. Troen på at det er det riktige, og at det trengs
  - c. Suksess
5. Hva har vært den største utfordringen her ved skole?
  - a. Kommende utfordringer
6. Hva tenker du om fremtiden ifm. lean her ved skolen?

Vedlegg 3

# Analyse av artikler

1. Adm. info

- Tittel
- Forfatter
- Utgivelses dato
- Type artikkel?
- Viktige kilder
- Geografisk tilknytning

2. Problemstilling/ hypotese

- evt. bakgrunn for artikkelen/ prosjektet
- Teoretisk grunnlag om der er noe?

3. Metodisk tilnærming

- Hvilken form for data
- Tidsperspektiv på data

4. Viktige data

5. Argumentasjon

- Hva sier teksten om ledelse
- Ledelse vs. Implementering av lean

6. Konklusjon

7. Annet