



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

# Leanifisering av Metis videregående

- En fremtidsfortelling om innføring av Lean i Metis videregående

**Cathrine Prestøy Olsen og Katrine Ness-Johnsen**

*Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi,  
erfaringsbasert, mai 2017*







## **Forord**

Med denne oppgaven fullfører vi vår master i strategisk ledelse og økonomi (MBA) ved Universitetet i Tromsø. Studiet har vært en stor glede og det har vært en lærerik reise.

Vi vil takke veileder Kjell-Arne Røvik og våre informanter for god hjelp og inspirasjon.

En ekstra stor takk til vår arbeidsgiver for at vi har fått mulighet til å gjennomføre studiet.

Bergen 14. mai 2017

Cathrine Prestøy Olsen og Katrine Ness-Johnsen

## Sammendrag

Tema for oppgaven er filosofien Lean som har fokus på kontinuerlig forbedring i alle prosesser i en bedrift. Bakgrunnen for valg av tema er egeninteresse og fascinasjon for en filosofi som med enkle grep kan gi gode resultater uavhengig organisasjonsform og bransje. Oppgaven er skrevet ved bruk av scenarieteknikk. Det vil si at vi skisserer mulige utfall av tenkte hendelser. I problemstillingen ser vi på hvordan filosofien Lean vil kunne påvirke organisasjonskulturen ved vår arbeidsplass som er en privat videregående skole. Vi har skissert innføring av Lean i tre styrkegrader som representerer ulik grad av inkluderte prosesser: Lean-Small inkluderer bare administrasjonen, Lean-Medium inkluderer administrasjon og avdelingsledere og Lean-Strong inkluderer alle ansatte i organisasjonen. Vi presenterer hvordan vi ser for oss arbeidsprosessene i hver av de tre styrkegradene i forskjellig grad blir endret ved bruk av Lean, hvordan formell struktur og oppgaver blir gjort på nye måter. Det vil igjen påvirke organisasjonskulturen i ulik grad. Tilslutt i oppgaven skisserer vi to fremtidsfortellinger, Lean i skolen år 2023, ved et scenaria som viser beste praksis og et annet som viser verst tenkelige utfall. Metoden vi har brukt gir rom for mange tolkninger og den kan være et supplement til andre verktøy i en prosess dersom en ønsker å innføre en filosofi som Lean.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
Innholdsfortegnelse .....	iii
1.0 Introduksjon.....	1
1.1.Tema.....	1
1.2 Bakgrunn.....	2
1.3 Problemstilling og avgrensning .....	3
1.4 Datamateriale.....	6
2.0 Empirisk kontekst.....	7
2.1. Fakta om skolen .....	7
2.2 Fremtiden/veien videre .....	8
2.3 Organisasjonskulturen ved skolen .....	9
3.0 Teori - organisering .....	9
3.1 Prosessbasert organisering .....	9
3.2 Lean som praksis .....	10
4.0 Teori – struktur og kultur .....	12
4.1 Strategi.....	12
4.2 Formell struktur og organisering.....	13
4.3 Organisasjonskultur i Metis.....	17
4.3.1 Verdier .....	18
4.3.2 Gruppenormer .....	19
4.3.3 Sosialt samhold .....	20
4.3.4 Subkulturer og uformelle ledere .....	20
4.3.5 Adferd og handlemønster .....	20
4.4 Utvikle mål .....	21
5.0 Teori - Leanifisering av Metis .....	22
5.1 En forklaring av Lean i Metis.....	22
5.2 Tre styrkegrader .....	25

5.3 Lean-Small .....	27
5.4 Lean-Medium .....	31
5.5 Lean-Strong.....	33
6.0 Teori - Implementering.....	35
6.1 Innføring.....	35
6.2 Motstand mot endring.....	36
6.3 Lærerrollen .....	36
7.0 Metode og fremgangsmåte.....	37
7.1 Problemstilling og metode .....	37
7.2 Fremtidsscenarier .....	38
7.3 Datainnsamling .....	40
7.4 Utvalget.....	41
7.5 Pålitelighet og gyldighet.....	42
8.0 To fremtidsscenarier .....	43
8.1 Scenarioteknikk .....	43
8.2 Lean worst case scenario .....	44
8.3 Lean best practice - Metis år 2023.....	45
9.0 Avslutning .....	47
9.1 Oppsummering.....	47
9.2 Refleksjoner rundt forskningsprosessen.....	48
9.3 Overførbarhet .....	49
9.4 Læring og forslag til videre forskning .....	49
10.0 Referanser .....	50
10.1 Litteraturliste .....	50
10.2 Internettkilder .....	51
10.3 Figur- og tabell-liste.....	52
11.0 Vedlegg .....	52

## 1.0 Introduksjon

### 1.1.Tema

Lean er en filosofi som har fokus på kontinuerlig forbedring i alle prosesser i en bedrift og som med enkle grep kan gi gode resultater uavhengig organisasjonsform og bransje. Ved bruk av visuelle hjelpemidler som tavler og plakater synliggjør man prosessene i organisasjonen, og kan slik lettere finne områder til forbedring. Det er ikke skrevet så mye om bruk av filosofien Lean i utdanningsorganisasjoner per i dag. Det finnes mange eksempler fra helse og produksjonssektor, men ikke så mange fra utdanningssektoren (Røvik et al. 2014 s. 308). Lean kan sees på som en helhetlig filosofi for organisering og samhandling av arbeidsoppgaver, og en samling verktøy som kan brukes på praktisk nivå. Den formelle struktur i en organisasjon er rammeverk for hvordan de ansatte skal arbeide (Jacobsen 2015, s. 23). I oppgaven ser vi for oss at Lean representerer den nye formelle strukturen og vi har valgt å omtale det å innføre Lean som leanifisering.

Lean fokuserer på kontinuerlig forbedring og har som mål å fjerne unødvendige aktiviteter i arbeidsprosesser for å effektivisere tid og ressurser (Lean Forum Norge 2016). Dette arbeidet starter man ved å kartlegge organisasjonens verdistrøm, altså at man gjennomgår og systematiserer alle de arbeidsprosesser som finnes for å avdekke områder som kan forbedres (Wig 2014, s. 56). Organisasjoner med god struktur og som har en innarbeidet kultur for nettopp det å ha god struktur, kan antas at de allerede er inne på metodene som brukes i Lean. Det er vår opplevelse at dette gjelder organisasjonen Metis videregående (heretter kalt Metis), vår arbeidsplass, som er organisasjonen denne oppgaven omhandler.

Vi ønsker å understreke for leseren allerede her at oppgaven dreier seg om prosessene *før og rundt* selve klasseromsundervisningen, og ikke på læringen som foregår i klasserommet. Fokus i oppgaven er endring i organisasjonskultur hos administrasjon og ansatte.

Temaet, altså budskapet for oppgaven vår, er at vi ønsker å se på om en tydelig strategi, i dette tilfellet Lean, vil kunne føre til endringer i organisasjonskulturen. Organisasjonskultur er et sammensatt begrep og i oppgaven brukes begrepet om endringer på områdene: verdier hos de ansatte, gruppenormer, sosialt samhold, subkultur, handlemønster og adferd.

## 1.2 Bakgrunn

Ideen til oppgaven fikk vi da vi skulle utvikle et system for deling av materiell internt i vår egen seksjon (Service og samferdsel). Vi er en liten seksjon som jobber flyteffektivt, og med det mener vi at vi jobber med kontinuerlig forbedring, med fokus på elevens beste. Vi gjennomgår rutiner, ansvarsområder, oppgaver og arbeidsmetoder underveis, vurderer og forbedrer disse ved behov. Dette kan ha overføringsverdi til andre deler av vår organisasjon. Vi planla utviklingen av en digital plattform der alt undervisningsmateriell i programfag skulle være tilgjengelig i siste versjon til enhver tid; presentasjoner, prøver, heldagsprøver, oppgaver, vurderingsskjemaer med mer, og da kom tanken om vi burde vi hatt et slikt system for hele skolen.

Metis er en privat videregående skole som har gått fra å være en kreativ gründervirksomhet til å bli et konsern med nye føringer. Det er en organisasjon som har mangedoblet sin størrelse i både antall elever og lærere siden starten i 2004 (Metis 2016). Det er godt arbeidsmiljø, fornøyde elever og mange søkere hvert skoleår. Det er ikke presentert nye strategier for konsernet. I den sammenheng ønsker vi å se bedriften i et fremtidsrettet syn, å tenke kreativt om fremtiden, og å utvikle ideer for hvordan bedriften kan styres etter en konkret strategi, med tydelige mål, forankring hos ledelse og ansatte, med de føringer og endringer det vil kunne medføre. Vi har valgt å bruke scenarieteknikk for å belyse dette, det vil si at vi utvikler en fremtidsfortelling der vi skisserer ulike scenarier, ulike utfall av en tenkt hendelse (Stavem 2000). Vi presenterer en hendelse eller en fremtidstilstand ut fra best practice og worst case scenario, som betyr at man ser for seg beste praksis på området og/eller verst tenkelige utfall (Kunnskapsforlaget 2017).

Denne oppgaven er tenkt som et inspirerende og rådgivende forslag for organisasjonen. Vi ser for oss at oppgaven kan være nyttig for Metis i form av at ledelsen kan bruke oppgaven som et grunnlag for videre styring. Vi har valgt å fokusere på Lean som driftsstrategi fordi det er fokus på høy kvalitet i vår organisasjon. Derfor tenker vi at en kvalitetsorientert strategi kan være riktig vei å gå (Wig 2014, s. 18). Vi understreker at ledelsen ved Metis ikke har lagt frem noe som tilsier at de har til hensikt å innføre en spesiell strategi på nåværende tidspunkt, derfor valgte vi å skrive denne oppgaven fremtidsrettet.

Lean er prinsipper, metoder og verktøy til bruk i en organisasjon. Begrepet stammer fra en studie av Japansk bilindustri hvor kundeverdien var brukt som utgangspunkt for kontinuerlig



forbedring i alle bedriftens prosesser (Wig 2014, s. 55). Vi har hentet mye av det teoretiske materialet om Lean fra boken *Lean, ledelse for lærende organisasjoner* av Bjarne Berg Wig. Forfatteren regnes som en av Norges fremste innen fagfeltet ledelseskvalitet og har forfattet flere lærebøker innen ledelse og lagutvikling (Gyldendal 2017). I tillegg kom det frem i et av intervjuene med våre Lean-informanter at boken fra Wig brukes som oppslagsverk og base for leanarbeidet i bedriften. I begrepsapparatet i litteraturen om Lean brukes det terminologi beskrevet ut fra et bedriftsorientert perspektiv. I denne oppgaven er det eleven som har den rollen kunden har i et tradisjonelt Lean perspektiv. Det betyr ikke at eleven ses på som en kunde av vår organisasjon, men at det er fokus på elevens beste i alle prosessene. Vi har ”oversatt” terminologien fra Lean til eget språk tilpasset vår type organisasjon. Mye forskning viser at ved overføring av kunnskap og ideer til organisasjoner, er det å skape gode oversettelser en kritisk faktor som kan være med på å forklare suksesser. Dermed kan mangel på gode oversettelser forklare fiasko (Røvik 2016, s. 320). Det viser at det er behov for translatørkompetanse ved innføring av Lean i Metis. Som nevnt ser vi for oss at innføring av Lean som metode i Metis vil føre til endringer i den formelle strukturen, at arbeidet vil bli gjennomført på nye måter og at Lean vil representere den nye formelle strukturen i Metis. Formell struktur danner rammeverk for hvordan de ansatte skal arbeide (rutiner, arbeidsmetoder), hvilke oppgaver de forskjellige har, den skal vise hvilket ansvarsområde den enkelte har og hvordan maktforhold er fordelt i organisasjonen (Jacobsen 2015, s. 23). Dette vil kunne påvirke organisasjonskulturen ved at man ser hvordan arbeidsprosessene blir lettet og forbedret. Dette igjen vil kunne føre til en mer positiv holdning til egne arbeidsprosesser, og endring i eksempelvis verdier, normer, samhold og kultur.

### **1.3 Problemstilling og avgrensning**

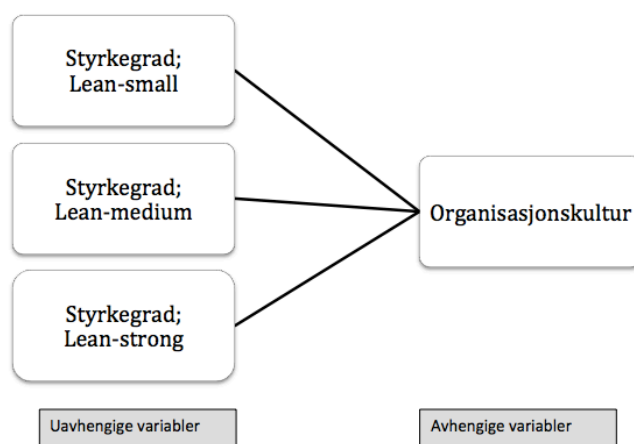
Dette er en noe utradisjonell oppgave fordi vi har valgt å bruke scenarieteknikk der man tenker nytt og annerledes og således frigjør seg fra dagens situasjon. Tanken er å oppmuntre ledere til å være oppmerksomme på mulige fremtidige utfall, ikke å forutsi fremtiden (Johnson et al. 2014, s. 38). Vi vil i vår forskning ikke kunne konkludere, men vi vil se på og skissere mulige fremtidige scenarier.

Problemstillingen vi har som utgangspunktet for oppgaven er: **Hvordan vil innføring av Lean kunne føre til endring i organisasjonskulturen til Metis?** I problemstillingen er det flere begrep som må operasjonaliseres før vi kan gå videre i oppgaven (Jacobsen 2015, s.

252): Hvordan vi ser for oss at Lean kan innføres i forskjellige grader, hvordan vi definerer begrepet organisasjonskultur og hvilke sider av organisasjonskulturbegrepet det er vi ønsker å se endringer på. Begrepet implementering blir i denne oppgaven brukt om å innføre og ta i bruk Lean som filosofi i organisasjonen, og det er en prosess som kan ha innvirkning på effekten. Det er mange teorier om hvordan implementering kan gjennomføres, og disse kan ses på som forskjellige doktriner, altså et sett av oppskrifter som kan følges for å få en ønsket effekt av innføringen (Røvik 2016).

Hensikten med forskningen i oppgaven er at den skal kunne bidra til ny forståelse eller kunnskap og være anvendbar også for andre utdanningsorganisasjoner (Jacobsen 2015, s. 83-84). Vi vil forsøke å belyse problemstillingen ved hjelp av følgende forskningsspørsmål: Vil valg av Lean-styrkegrad være av betydning for hvor store endringer det blir i organisasjonskulturen?

Problemstillingen for vår oppgave kan skisseres i en modell. Vi ønsker å belyse **hvordan innføring av Lean vil kunne føre til endring i organisasjonskulturen til Metis**. Modellen under viser hvordan Lean i forskjellige styrkegrader kan bidra til å påvirke organisasjonskulturen, det vil si at Lean er den uavhengige variabel. Den avhengige variabelen er organisasjonskultur i Metis, altså det som blir påvirket.



Figur 1, modell problemstilling

Vi ønsker å se på tre ulike leanifiseringer av Metis ved å skisserer tre forskjellige styrkegrader av Lean inn i bedriften. Lean som filosofi har fokus på effektiv flyt i alle prosesser, og ikke på ressurseffektivitet i seg selv. Det betyr at det er fokus på at selve prosessene skal flyte bedre,

og ikke nødvendigvis fokus på ressursbruk i enkeltoppgaver. Det er mange prosesser i en organisasjon, og vi skal se på styrkegradene av Lean som en prosessgrad. Jo flere prosesser som inkluderes i en Lean-omstilling, jo høyere grad av leanifisering. Lean-Small, styrkegrad 1, vil være at man innfører Lean bare hos administrasjonen. Lean-Medium, styrkegrad 2, vil være å innføre Lean hos administrasjonen og alle seksjonsledere (avdelingsledere). Den tredje styrkegraden, Lean-Strong vil være å innføre Lean for administrasjonen, seksjonsledere og alle ansatte.

Den mest brukte definisjonen på organisasjonskultur som det refereres til i organisasjonslitteraturen er fra Edgar Schein. Han definerer organisasjonskultur som følger:

Organisasjonskultur er et mønster av antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 130).

Denne definisjonen sier at organisasjonskultur er en del antagelser for hvordan man skal oppføre seg i en gitt gruppe. Disse reglene er utviklet gjennom å mestre utfordringer eller problemer og det handler om at man må tilpasse seg ytre omgivelser og det indre liv i gruppen, for eksempel kommunikasjon og samarbeid. Denne kulturen opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig, og den vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å tenke på. Man kan si at organisasjonskultur består av et sett verdier, gruppenormer, sosialt samhold og gruppepress, for eksempel uttrykt gjennom formelle regler for hva slags adferd som aksepteres i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 23, 130-131).

Med dette som utgangspunkt vil vi se på hvilke områder innføring av Lean kan ha på verdier, gruppenormer, sosialt samhold, subkulturer, handlemønster og adferd.

Tabellen under viser hvordan vi ser for oss virkningsmekanismene av Lean som formell struktur kan gi endrede oppgaver som igjen kan føre til endring i organisasjonskultur. Den formelle strukturen, altså oppgaver, rutiner, arbeidsmetoder og ansvarsområder, gjennomføres ved bruk av leanverktøyene (tavlemøter, fiskebein, leanspeilet, 5\*hvorfør, forbedringstavler, prioriteringsvindu, kommunikasjonsplan og ordlister). Konkrete eksempler på endring i arbeidet kan være at aktiv bruk av maler på undervisningsmateriell gjøre det raskere å

forberede undervisning og dermed frigjøre tid til andre oppgaver, ny-ansatte får mer hjelp og veiledning og kommer raskere inn i jobben, og fokus på Dei gode Døma (eksempel til etterfølgelse) gjør at det blir enda bedre delingskultur med fokus på å gjøre hverandre gode. Disse endringene vil kunne påvirke organisasjonskulturen. Synliggjøring og fokus på oppgaver kan gi mer eierskap til verdiene. Lean kan gi lettet arbeidsmengde som igjen kan føre til bedre holdninger til den formelle strukturen. Det sosiale samholdet innad i organisasjonen vil kunne bli tettere ved at man jobber åpent og sammen. Åpent arbeidsmiljø kan gi mer positive subkulturer.

Formell struktur/Lean	Lean tiltak	Eksempler på endring i arbeidet	Organisasjonskultur/uformell struktur	Effekt av Lean tiltak
<p><b>Oppgaver:</b> Læreplaner/lover/forskrifter, HMS; arbeidsmiljø, plikter/krav. Brukes på alle nivå (Adm/lærere/elev)</p> <p><b>Rutiner:</b> Instrukser; administrasjon/lærer, mentor, Ressursteam, seksjonsleder</p> <p><b>Arbeidsmetoder:</b> Regler for kommunikasjon, holdning, verdier (KLAR), handlemønstre</p> <p><b>Ansvarsområde:</b> Utførelse for lærer: pedagogikk, klasseledelse, for administrasjon: ledelse</p>	<p>Tavlemøter</p> <p>Fiskebein</p> <p>Leanspeilet</p> <p>5xhvorfor</p> <p>Forbedringstavler</p> <p>Prioriteringsvindu</p> <p>Komm.plan</p> <p>ordlister</p>	<p>Aktiv bruk av verdier i daglige gjøremål, viser engasjement, eks. i samtale med elever/foresatte</p> <p>Bruk av maler på undervisningsmateriell, gir lettet arbeid = tidsbesparende</p> <p>Mer oppmerksom på kolleger som trenger hjelp = nyansatte kommer raskere inn i jobben</p> <p>Fokus på å være god og ansatte ser nytten av de innførte tiltakene = mindre motstand, ser at endringene er positive</p> <p>Vise frem eksempler i plenum – Dei gode Døma. Delingskultur = det frigis tid til andre oppgaver = mer overskudd for lærer</p>	<p>Verdier, utviklet overtid, KLAR, nye/gamle ansatte</p> <p>Gruppenormer; holdninger til formell struktur, meninger til formell struktur</p> <p>Sosialt samhold; arbeidsmiljø, kommunikasjon, gruppepress, grupperinger</p> <p>Subkultur og uformelle ledere</p> <p>Adferd/handlemønstre</p>	<p>Mer fokus, synliggjøring, gir eierskap</p> <p>Eierforhold, fokus, innarbeidet, lettet arbeidsmengde, mer tidsressurser tilgjengelig</p> <p>Tettere arbeid, åpent arbeidsmiljø, lettere å be om hjelp, lagfølelse,</p> <p>Åpent arbeidsmiljø, mindre fokus/rom/trekking fra negativ adferd</p> <p>Hindre uønsket adferd. Det blir "tøft" å være god? God kunnskaps-kultur, god delingskultur</p>

Tabell 1, Struktur og kultur i Metis

## 1.4 Datamateriale

For å finne svar på problemstillingen har vi brukt et induktivt design, fra empiri til teori. Vi har brukt et eksplorerende opplegg der vi har søkt å finne ny kunnskap på områder hvor det finnes lite forhåndskunnskap. For å innhente bakgrunnsmateriale til forskningen vår har vi brukt kvalitativ metode i form av tre dybdeintervju. Et med rektor ved Metis videregående samt to med informanter fra to bedrifter som har innført Lean. I tillegg har vi brukt eksisterende litteratur på fagområdene. Vi har også hentet sekundærdata fra tidligere gjennomførte undersøkelser ved Metis (Jacobsen 2015, s. 29, 64).

Informantene som jobber med Lean har fortalt bedriftene sin leanhistorie. De sier begge mye det samme om innføring og virkning av Lean. Begge bedriftene startet med å innføre filosofien på ledernivå for så å ta det videre utover i organisasjonen. Målet er å forenkle verdikjeden, bedre flyteeffektiviteten, - hele tiden med fokus på kunden. De forteller om mange fallgruver på veien, men med bruk av Lean som filosofi blir de mer synlige, og slik vil man lettere lære av sine feil. Ved bruk av de praktiske leanverktøyene blir arbeidsprosesser mer visuelle, lettere å strukturere og områder som er modne for forbedring blir mer synlige. De forklarer at tidsperspektivet er av betydning når man snakker om fasene ved innføring av Lean. Det er en filosofi som trenger tid i organisasjonen for å modnes, og det er ingen raske løsninger. Forankring, involvering og kunnskapsdeling er nøkkelord i denne prosessen. Videre sier de begge at det er viktig å kjenne sin egen organisasjonskultur, og å være klar over at hver avdeling har sin egen kultur, for således å kunne tilpasse verktøy og metode best mulig til de ulike avdelingene. Det tar tid, og jo flere som engasjerer, seg desto viktigere blir det å følge opp og som ledere være der det skjer og jobbe med ”vi-følelsen” for å opprettholde engasjement og fokus. Etter å ha jobbet med Lean over en lengre periode ser de nå positiv effekt i organisasjonen.

## **1.5 Disposisjon**

I oppgavens første kapittel redegjør vi for bakgrunn, tema og problemstilling. Kapittel 2 er empirisk kontekst, altså informasjon om organisasjonen vi har valgt å bruke som case i problemstillingen. Kapittel 3-6 presenterer teori som er relevant for problemstillingen og kapittel 7 er valg av metode og fremgangsmåte. Vi bruker fremtidsteknikk som er å skissere ulike utfall av tenkte hendelser. I kapittel 8 presenterer vi fremtidsskolen Metis år 2023; Lean innført med henholdsvis best practice og worst case scenario. Kapittel 9 er oppsummering og avslutning.

## **2.0 Empirisk kontekst**

### **2.1. Fakta om skolen**

Konsernet Metis Education er en komplett leverandør av tjenester innen utdanning. Metis Education eier og driver blant annet tre skoler i Bergen: Metis videregående, Metis Privatistiskole Bergen og Bergen Private Gymnas. Videre driver Metis Education et eget

kurssenter, regnskapsbyrå og bemanningsbyrå. Konsernet og datterselskap holder til sentralt i Bergen sentrum (Metis 2016).

Metis videregående er en godkjent privatskole som mottar statstilskudd. Skolen er 85% fylkesfinansiert (Friskolelova 2003). De resterende 15% dekkes av elevbetaling. For eleven betyr det 15.950 kroner per skoleår, fakturert på 10 måneder. Skoleåret 2016/17 har skolen ca. 590 elever. Skolen har i dag 55 årsverk i tillegg til innleide trenere. Skolen tilbyr følgende utdanningsprogram: Studiespesialisering, Studiespesialisering med toppidrett, Medier og kommunikasjon, Service og samferdsel og Påbygging til generell studiekompetanse. Bedriften er ikke under felles samordnet opptak (Vigo) og må derfor selv rekruttere nye elever hvert skoleår. Bedriften er derfor avhengig av god egenmarkedsføring for å hevde seg i konkurransen med andre skoler. I henhold til Privatskoleloven kan man ikke tjene penger på skoledrift når man mottar statsstøtte, derfor har vi ikke tatt med økonomiske mål for bedriften (Friskolelova 2003). Dette er i tråd med selvkostprinsippet, der inntekten i sin helhet skal dekke kostnadene.

Metis drives etter effektive prinsipper. Skolen har en liten ledergruppe på seks personer. Tre av disse har tre har delt stilling og arbeider for andre deler av konsernet i tillegg: flere oppgaver som hos andre videregående skoler utføres i administrasjonen, blir outsourcet til konsernets andre avdelinger: fakturering gjøres av Metis Økonomi, vikarer organiseres via Metis Bemanning og skoleinntak via inntakskontoret som er felles for de to skolene i konsernet. Lærerne har stor frihet, og lite bunden tid er satt av til møter og intern organisering. Det oppfordres til at dette gjennomføres under egen styring (rektor, 21.03.2017).

## **2.2 Fremtiden/veien videre**

Som nevnt innledningsvis har skolen vokst raskt og det medfører endring. Det er satt i gang enkelte nye føringer som intranett og kvartalsmøter, og det viser at det er planer om mer struktur, og mer kvalitetssikring. Det ble utviklet verdier, slagord og en grafisk profil i sammenheng med navnebyttet høst 2016. Verdiene til skolen former et ord; KLAR. Dette står for verdiene Kompetent, Læring, Ansvar og Respekt. Dette er verdier som skal gjelde både for lærere så vel som både ledelse og elever ved skolen. Slagordet som blir brukt i den grafiske profilen er "Kunnskap med begeistring" (rektor, 21.03.2017).



## **2.3 Organisasjonskulturen ved skolen**

Metis har et sett verdier som stort sett brukes og etterleves i organisasjonen. Det er godt sosialt samhold i kollegiet, positive gruppenormer og subkulturer. Det er godt arbeidsmiljø og de ansatte har i stor grad ønsket handlemønster og adferd (rektor, 21.03.2017). Bedriften er ressurseffektiv og har fokus på selve ressursbruken, men ikke nødvendigvis like høy fokus på flyteffektivitet - selve kjernen i Lean (Wig 2014, s. 27). Organisasjonskulturen i Metis operasjonaliseres i kapittel 4.3.

## **3.0 Teori – organisering**

### **3.1 Prosessbasert organisering**

Prosessbasert organisering er en av hovedtrendene som har preget organisasjonstenkning på starten av det nye århundret. Det er tanken om å ha fokus på alle de verdiskapende prosesser som eksisterer i en bedrift, og ikke den sentralt styrte og vertikalt funksjonsinndelte organisasjonen (Røvik 2016, s. 183). Det er mange ulike uttrykk og utforminger av prosessbaserte organiseringer, men en tydelig fellesnevner for denne organiseringer er et spesielt fokus mot kunden og tilfredsstillelse av dens interesser, samt å videreutvikle og forbedre verdiskapende prosesser. Metis har ikke brukt en spesiell organisasjonsoppskrift, eller en uttalt strategi i bedriften, men målet har alltid vært å tilfredsstille kundens interesser, altså best mulig kvalitet for elevene (rektor, 21.03.2017). Det viser at organisasjonen kanskje har en tanke om at prosessbasert organisering er det riktige, og derfor ønsker vi å se på en mer konkret og utviklet form for organisering for Metis.

Både den formelle strukturen og organisasjonskulturen har sterke effekter på medlemmene i en organisasjon. I flere studier som omhandler forskjeller mellom japanske og amerikanske bedrifter, blir nøkkelen til japanerens suksess beskrevet som ”den japanske bedriftskulturen” (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 126). Ut fra dette ønsker vi å se på hvordan man ved å endre struktur i organisasjonen vil kunne endre og påvirke organisasjonskulturen. En sterk organisasjonskultur kan virke samlende for de ansatte, og opplevelsen av tilhørighet og felleskap kan være avgjørende for hvor god organisasjonskulturen er. Her kan man se at kulturen har effekt på tilhørighet og felleskap til organisasjonen, motivasjon hos den ansatte, tillitt mellom ledelse og ansatte, holdning til samarbeid og koordinering, og effekt på styring

slik at kulturen kan være utslagsgivende for hvordan man følger de formelle strukturer og styringen i organisasjonen. Dersom man klarer å forme kulturen i tråd med den formelle strukturen man ønsker, kan kulturen kan ses på som et strategisk fortrinn, i en stadig sterkere konkurranse (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 127-129).

### **3.2 Lean som praksis**

Lean som praksis handler om å levere tjenester med mest mulig nytteverdi, og minst mulig tap av ressurser gjennom å fokusere på flyt, oversiktlige prosesser og kontinuerlig forbedring (Wig 2014, s. 19). Begrepet Lean stammer fra en studie av Japansk bilindustri gjennomført ved Universitetet MIT i USA av J. Womack m.fl (Wig 2014, s. 56). Studiet er presentert i boken "The Machine that changed the world" (Womak, Roos, Jones 1994). Her brukte de begrepet Lean for å beskrive slank eller mager produksjon (Wig 2014, s. 55). I Kapittel 5 leanifiserer vi Metis ved å bruke Toyotas grunnoppskrift 5S.

Lean kan ikke bare ses på som et ledelsessystem, men mer som prinsipper, metoder og verktøy til bruk i en organisasjon (Wig 2014, s. 55). I senere litteratur og artikler om Lean finner man eksempler fra andre typer bedrifter enn rene produksjonsbedrifter. Mange av disse eksemplene er fra helse, og andre bransjer som Felleskjøpet, IT-bedrifter, barnehager og bilbutikker som Jæger Vestlandet (Wig 2014, s. 8), og det finnes enkelte eksempler også fra kunnskapsbedrifter (Røvik, Eilertsen & Furu, 2014, s. 308-309).

I oppgaven ønsker vi som nevnt å se på hvordan en bedrift som Metis kan bli leanifisert i større eller mindre grad For å kunne gå inn på denne problemstillingen må vi sette oss litt inn i hvordan en slik leanprosess vil fungere og bli gjennomført. Det finnes mange som har skissert hvordan man bør gå frem for å bli en leanbedrift. Toyotas grunnoppskrift er skissert i studien til J. Womack og denne brukes som grunnlag for de fleste som arbeider med Lean (Wig 2014, s. 56).

Denne grunnoppskriften kan oppsummeres i fem enkle punkt, 5S:

1. Optimaliser kundeverdien. Dette oversettes gjerne med at man må *Sortere* ressursene i bedriften. Man skal ikke produsere noe mer eller mindre enn det kunden trenger. Her må man få klarhet i hva som gir nytteverdi for kunden, og så legger man prosessene i bedriften opp etter dette.

2. Studer og forstå verdistrømmen. Man må identifisere alle verdiskapende ledd i bedriften og disse må Systematiseres. En grundig analyse gjennomføres av alle aktiviteter i hvert ledd i verdikjeden, deretter fjernes de aktivitetene som ikke gir verdi for kunden. Her kommer det første leanbegrepet muda, som betyr sløsing: aktiviteter som ikke tilfører kunde verdi. Det er viktig å vite at muda består av å avdekke både aktiviteter som er nødvendig (eksempelvis pauser, opplæring, dokumentasjon) og unødvendige aktiviteter som kan fjernes.
3. Skap flyt i prosessen. Dette er punktet hvor du har fjernet unødvendige aktiviteter, og skal Skrubbe/få til å skinne de aktivitetene som er viktige og verdiskapende, du skal skape flyt i selve verdistrømmen. Det betyr at det bør være jevn flyt i alle aktiviteter og oppgaver på veien mot kunden. Her utvikler man mål og strategier for kvalitet, kostnader, levering og HMS.
4. Skap trekkende flyt, det betyr at du skal lage Standarder og samhandling i verdistrømmen din. Man skal følge pull-prinsippet, at neste aktivitet ”bestiller” fra den foregående. Målet er at aktivitetene i verdistrømmen gjøres når det trengs, ikke nødvendigvis så raskt man kan. Det er en forutsetning at man har en form for visuell styring, oversikt over prosessen hele tiden, slik at den kan endres underveis i takt med kunden. Dette gjelder for alle deltakerne i verdistrømmen.
5. Forbedre verdistrømmen kontinuerlig, som betyr å Sikre standard. Når de fire foregående punktene er på plass skal man forenkle og forbedre. Det betyr å vedlikeholde og forbedre alle aktivitetene som bidrar i verdistrømmen. Begrepet kaizen blir introdusert: en tilstand hvor alle streber etter å gjøre ting litt bedre hver dag.

Disse fem punktene er et av de mest synlige verktøyene man bruker i Lean, og kalles 5S, orden og system i bedriften. Det er de fem japanske ordene som starter på S, men de er oversatt så godt det lar seg gjøre til norsk (Wig 2014, s. 56-69).

## De fem Lean-prinsippene:



Figur 2, Lean 5S (bdobloggen 2017)

Når man skal innføre eller utvikle Lean i en bedrift er det viktig å vite at Lean ikke er å følge en nøyaktig oppskrift. Den må tilpasses den virkeligheten man har i sin virksomhet (Wig 2014, s. 103).

## 4.0 Teori – struktur og kultur

### 4.1 Strategi

Den langsiktige retningen til en bedrift vil si hva slags bedrift den skal være; og hva den ikke skal være. Det er også bredden i en bedrifts aktiviteter og realiseringen av en konkurransemessig fordel (Johnson et al. 2014, s. 3-10). I denne prosessen kartlegger man bedriftens interne og eksterne arbeidsbetingelser før man legger en strategi for fremtiden. Selv om Lean er en prosessbasert metode kan det likevel være lurt å ha kjennskap til hvilke ressurser som finnes i organisasjonen. I Lean er det fokus på verdistrømmen, men arbeidsbetingelsene kan være med på å danne et bilde av aktivitetene/prosessene i organisasjonen. Det vil gjøre det lettere å prioritere områder og rekkefølge på tiltak, eksempelvis ved å bruke leanverktøyet prioriteringsvinduet der man setter tiltak opp mot hverandre og vurderer prioriteringene.

En analysemodell som VRIO (Johnsen et al. 2014, s. 76-80) er tidligere brukt for å kartlegge Metis sine sterke og svake sider internt (vedlegg 4). Denne analysen tar for seg fysiske, finansielle og personlige ressurser (Johnson et al, 2014, s. 71) hvor de personlige ressursene er utdypet til relasjonelle, kompetansebaserte og organisatoriske (Supphellen 2014, s. 363). Analysen viste at relasjonen mellom lærerne og eleven er viktig og dominerende for å skape fornøydhet hos eleven, og er derfor et kriterium det bør fokuseres på i utvikling av en ny

driftsstrategi. Metis har høy kvalitet på relasjonen mellom lærer og elev per dags dato (rektor, 21.03.2017) men denne må også prioriteres og videreutvikles i Lean. Dette kan være med på å underbygge behov for en mer konkret driftsstrategi (vedlegg 4). I tillegg kom det frem i den interne undersøkelsen av de ansatte (vedlegg 2) at de ansatte også mener at relasjonen til elevene er skolen viktigste konkurransefortrinn.

Undersøkelsen av arbeidsbetingelser (VRIO, vedlegg 4) vil også til dels kunne gi svar på hvor leanifisert, eller flyteeffektiv Metis er i dag. Altså i hvor stor grad det er elevens behov som settes i fokus i motsetning til ressurseffektivitet som måler utnyttelse av ressursen i organisasjonen (Wig 2014, s. 28). Dette brukes i tillegg til de årlige, nasjonale elevundersøkelsene som viser elevenes tilfredshet på læringsmiljø i sin skolehverdag (Utdanningsdirektoratet 2017). Leanfilosofi handler om å skape verdi for sluttbruker, i vårt tilfelle eleven, og samtidig ha fokus på kontinuerlig forbedring. For å kunne oppfylle elevens behov må organisasjonen forstå eleven og ha fokus på dens synspunkt (Rolfsen 2014, s. 43). På Metis brukes elevundersøkelsene fra Utdanningsdirektoratet, og man etterstreber alltid best mulig resultat for å vite om eleven er fornøyd (rektor, 21.03.2017). Informantene fra leanbedriftene sier at begrepene struktur og kultur brukes mye for å beskrive kjernen i filosofien hvor den gode strukturen blir en del av den daglige kulturen. På Metis kan de ansatte bekrefte godt arbeidsmiljø. Det kommer frem både i personalsamtaler og undersøkelsen blant lærerne (vedlegg 2). Lærerne er pedagogisk og didaktisk kompetent, dette fremhever ledelsen, og det kommer også frem i fokusgruppene. Lærerne selv er veldig positive til de organisatoriske ressursene; det er lite byråkrati mellom kommandolinjene, kort vei til ledelsen. Det er høy fleksibilitet i forhold til arbeidsoppgaver og kontroll over egen arbeidshverdag.

#### **4.2 Formell struktur og organisering**

Ved kartlegging av den formelle strukturen i en organisasjon ser man nærmere på formelt vedtatte arbeidsoppgaver, arbeidsdeling, gruppering av oppgaver, fordeling av autoritet og myndighet, systemer for styring, koordinering og kontroll av oppgavene som skal utføres (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 72). Det er mange aspekt ved alle de prosessene som foregår i en organisasjon, men for å operasjonalisere og begrense har vi valgt å kartlegge verdistrømflyten.

I en verdistrømanalyse følger vi produktets vei, og i Metis starter vi da med produktet som er kunnskap, og kunden som er eleven. Den får levert sitt produkt i prosessen som foregår i klasserommet. Her er det flere faktorer som er viktige, det er hvordan lærerne formidler, altså pedagogisk og didaktisk kompetanse, derunder også metodene læreren velger. I tillegg vil kunnskapen læreren innehar komme til syne i denne delen av prosessen. De fysiske forhold og utstyr vil ha betydning, kommunikasjon og klasseledelse, engasjement og motivasjon, samt hvordan lærer følger opp og forholder seg til lover, regler og annen formell struktur. Dette er også den metoden som benyttes i Lean for å identifisere mål for forbedringer og fornyinger (Wig 2014, s. 119).

Administrasjon, ledelse	Utført ledelse	Administrasjon, lærer	Undervisning, lærer	Eleven
		Ansvarlig; seksjonsleder	Ansvarlig: lærer	Hva er viktig, produktet
Fagplanlegging, strategisk arbeid, personalutvikling, sette av tid og ressurser	Fordeling av kompetanse, bemanning, tildele midler/ressurser, legge til rette for deling	Etterutdanning, kurs, teamarbeid, Dei Gode Døma, tverrfaglige prosjekt	Utdanning, kunnskap, kompetanse	Formidling, pedagogisk & didaktisk kompetanse
Møtevirksomhet, med ansatte/styre/daglig leder, personalutvikling	Tilbakemeldinger, Medarbeidersamtaler, veiledning, rettleiding	Evaluere eget arbeid, Dei Gode Døma, Retting /forberedelse	Metoder/kunnskap, variasjon, kvalitet på opplegg	Metoder/kunnskap, organisering: Blokkdagen
Utvilking av strategier, utvikling og oppfølging av prosedyrer, personaladministrasjon	Kvalitetssikre bruk av: regler, instruksjer, prosedyrer, kontroll, oppdateringer, bevilge midler, digitale plattformer	Oppdatere/bruke digitale plattformer, følge opp ressursteam/ følge opp: Fravær, orden&adferd, kontakt foresatte	Fysiske forhold i orden, digitale ressurser, utstyr i orden, lokaler	Fysiske forhold/utstyr, lokaler
Skoleinntak, Vikarfordeling, enkelt saker elever, kontakt foresatte	Kvalitetssikre: Informasjonsdeling, oppfølging, kontroll, systemer for deling	Delingskultur på instruksjer/opplegg, Dei Gode Døma	legge til rette for kommunikasjon, følge opp mentorrolle, metoder for mestring	Kommunikasjon, mentorrolle, mestring
Tilbakemeldinger, planer for medarbeidersamtaler, veiledning, rettleiding	Tilbakemeldinger, Medarbeidersamtaler, veiledning, rettleiding	Regler, instruksjer, Dei Gode Døma	Klasseledelse, fremme godt klassemiljø	Klasseledelse, klassemiljø
Oppdatere/informere nye lovverk/forskrifter, møtevirksomhet dept	Oppdatere/informere, legge til rette for deling og enkel informasjonsflyt	Instruksjer, "Kjøreplaner", planne for gjennomgang, delingskultur	Lover/regler/ gjennomgang og oppfølging	Lover/regler/oppfølging
Oppdatere/informere, planlegge, bevilge midler, system for oppfølging	Oppdatere/informere, bevilge midler, oppfølging og kontroll av kvalitet	HMS, arb.miljø, plikter/krav, deling av opplegg	Skape engasjement og motivasjon, strategier og måling	Engasjement og motivasjon
↓		↓	↓	
Verdier, gruppenormer, sosialt samhold, subkultur, adferd		Verdier, gruppenormer, sosialt samhold, subkultur, adferd	Verdier, gruppenormer, sosialt samhold, subkultur, adferd	
Organisasjonskultur		Organisasjonskultur	Organisasjonskultur	

Tabell 2, Verdistrøm Metis

Før produktet kommer til klasserommet er det læreren som har ansvar for utforming av produktet. I verdistrømmen har vi delt lærerrollen i to deler; administrasjon (oppgaver som må utføres i tillegg til selve undervisningen ) og undervisning (utforming av selve produktet).

I undervisningsrollen til en lærer er det mye av de samme elementene som må være tilstede som i klasserommet, men da på et annet stadium i prosessen, i form av planlegging. Her er



utdanning, kunnskap og pedagogisk kompetanse viktig. Valg de tar i forhold til metoder og variasjon, hvilke fysiske og digitale ressurser som er tilgjengelig for tilrettelegging av undervisning, rammebetingelser som fysiske lokaler og utstyr ligger også til grunn her. Herunder kommer også kommunikasjon til elever, kolleger, ledelse og foresatte. Klasseledelse er også i denne prosessen, i form av planlegging av tiltak og lignende. En stor del av rammeverket læreren må forholde seg til er lover og regler i form av læreplaner, opplæringsloven og forskrift til opplæringsloven, friskoleloven, forvaltningsloven (taushetsplikt), egen arbeidsavtale og arbeidsreglementet på skolen. Dette må ligge i bunn i alt arbeid i forbindelse med elevene.

Alle elever på Metis får en mentor første skoledag. Mentor er en lærer som har som oppgave å følge eleven tett, være en støttespiller og samtalepartner gjennom hele skoleåret (Metis 2016). Det er utarbeidet egne retningslinjer og instruksjoner for mentorarbeidet, og motivasjon og engasjement er en viktig del av arbeidet.

I lærerens administrasjonsarbeid er det en del oppgaver som skal gjennomføres men som ikke er en direkte del av undervisningsarbeidet, men som påvirker helhetsproduktet. En del av lærerens arbeid handler om å holde seg oppdatert, og dermed er etterutdanning, kurs og teamarbeid en viktig del. Her er det også viktig at man ser til Dei gode døma, altså at man jobber i team og lærer av hverandre, gjerne på tvers av fag. Evaluering av eget arbeid er viktig og læreren kan ved hjelp av kontinuerlig forbedring sikre varierte metoder i undervisningen. Kontakt med foresatte, registrering av fravær, orden- og adferds-relatert dokumentasjon er viktig for å overholde krav fra opplæringsloven og andre forskrifter. Her utarbeides også instruksjoner og kjøreplaner for gjennomføring, dette skjer ofte innenfor hver avdeling. Det er regler og instruksjoner i organisasjonen som krever oppfølging, og dette medfører også møtevirksomhet for å kvalitetssikre at alle følger de retningslinjer som er i organisasjonen. Instruksjoner og regler for HMS-arbeid skal alle ansatte forholde seg til. Arbeidsmiljø er en del av dette hvor både ansatte og ledelse har mange plikter og krav. Her kommer det tydelig frem at det er en pålagt struktur, og dette er et sted i prosessen hvor struktur møter kultur. Det kan være avvik mellom pålagte struktur og den faktiske adferden. Innenfor denne rammen er det uformelle elementer som også vil påvirke adferden til de ansatte, slik som organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 23). Her kommer det siste punktet i verdistrømmen konkretisert som holdninger, verdier, handlemønster og delingskultur. Dette er elementer som det finnes flere formelle strukturer på, men som det da samtidig også eksisterer uformelle

strukturer ved. De formelle strukturene i Metis er som nevnt blitt konkretisert i et sett verdier som heter KLAR: verdier som skal representere og gjenspeile ansatte og elevers holdninger handlemønstre, adferd og kommunikasjon.

Det neste leddet i verdistrømmen er ledelsen/administrasjonen. I Metis utgjør de en liten avdeling i antall personer, og det er de samme som både har strategisk planlegging, ledelse og som utfører administrativt arbeid. De har det overordnede ansvar for at lærere og seksjonsledere gjennomfører sine oppgaver, og skal kvalitetssikre prosessen i alle ledd frem til eleven. Deres oppgaver har vi også delt inn i to deler: de som har direkte tilknytning til lærerens arbeid og de som har mer indirekte betydning for organisasjonen. Fordeling av kompetanse og bemanning, og tildeling av midler og ressurser er direkte knyttet til lærerens rolle. Direkte tilbakemelding til enkeltlærere angående undervisning og annet arbeid er også et viktig element i prosessen for at læreren skal kunne levere et best mulig produkt, blant annet gjennom medarbeidersamtaler og kontinuerlig kommunikasjon. Alle regler, instruksjoner og prosedyrer som læreren skal forholde seg til må kontrolleres, kvalitetssikres og oppdateres kontinuerlig. Dette gjelder også i forhold til utstyr, fysiske lokaler, digitale plattformer og andre systemer. Ansvar for kommunikasjonsflyten er også knyttet til generell informasjon i forhold til lovverk, HMS og annen viktig informasjon. Herunder kommer også ansvaret for arbeidsmiljø, motivasjon og trivsel. Som nevnt er det her ledelsens struktur møter kultur, hvor også man finner både formelle og uformelle elementer.

I tillegg til de oppgavene som direkte berører de ansatte har også ledelsen/administrasjonen en del andre oppgaver. Dette er oppgaver som må utføres i tillegg til selve personaladministrasjonen, men som like fullt må gjennomføres skal organisasjonen virke. I det rene administrasjonsarbeidet til ledelsen er det mye av de samme elementene som må være tilstede som i personaladministrasjonen, men da er de på et annet stadium i prosessen, i form av planlegging. Her er det fagplanlegging sett sammen med inntak av elever, skoleinntaket i sin helhet, møtevirksomhet med egen ledelse og styret, utvikle strategier for organisasjonen i forhold til eksempelvis personaladministrasjon. En stor oppgave er å sjekke oppdateringer av lovverk, forskrifter og lage nye/oppdatere instruksjoner, lage planer for informasjon som skal ut til organisasjonen. Utvikle og gjennomføre strategiske endringer i forhold til HMS, kommunikasjon og for eksempel det å innføre endringer i rutiner.

Alle organisasjoner, også Metis, har en formell struktur, men ofte er denne ikke synliggjort, verken for de ansatte eller for ledelsen selv. Ved å sette opp et verdistrømskart som dette ser man tydeligere hvilke prosesser man har i bedriften, og dermed kan man lettere også se hvordan systemet kan forbedres ved å trekke strømmen tettere sammen og man kan utvikle enklere og mer direkte vekslinger mellom aktiviteter (Wig 2014, s. 119). For å kunne gjøre dette må man skille mellom den overordnede flyten og det som er inne i de enkelte enhetene/seksjonene (Wig 2014, s. 124). I Metis er det ledelsen som har ansvaret for den overordnede flyten, mens den enkelte lærer og seksjonsleder har ansvaret i sin enhet. Det betyr at den enkelte ansatte spiller en viktig rolle i en slik omstillingsprosess, og den organisasjonskulturen som finnes i organisasjonen er da avgjørende for hvor godt en slik prosess vil kunne fungere.

#### **4.3 Organisasjonskultur i Metis**

Betydningen av en organisasjonskultur kan være vel så viktig som effekter av en organisasjonsstruktur, og kan være like viktig for hvordan en organisasjon fungerer. Kultur og struktur kan også gjensidig påvirke hverandres effekt på de ansattes adferd, og det er ikke alltid lett å si hvilken av de to som har størst påvirkningskraft (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 159). Vi har valgt å se begrepet organisasjonskultur med utgangspunkt i fem områder: verdier, gruppenormer, sosialt samhold, subkulturer, handlemønster og adferd. Det vil da si at det er en egen organisasjonskultur i alle organisasjoner, som er et felles mønster av meninger, adferd, holdninger, verdier og handlemønster. Denne kulturen kan avvike fra det som er den formelle strukturen i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 23).

Det er viktig å presisere at både kultur og struktur er positiv i dag, men vi mener at en mer tydelig struktur, her i form av Lean, vil kunne påvirke og styre organisasjonen i enda bedre retning. I operasjonaliseringen av begrepet har vi valgt å beskrive de fem områdene av organisasjonskulturen i Metis.



**Figur 3,** Struktur, ansatte og kultur

#### 4.3.1 Verdier

Verdiene i en organisasjonskultur sier noe om hva man mener er ønskelig og godt, noe som verdsettes og man er opptatt av å ivareta og fremme (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 134). Det er bevisste valg som er tatt i forhold til hva som er godt, og hva som ikke er det. De uttalte verdiene er ikke nødvendigvis de oppfatningene man har, men det kommer ofte frem i ubevisst og automatisk adferd hva man mener er riktig (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 135). I Metis og andre organisasjoner er verdiene utviklet over tid, og mye av de verdiene er blitt omgjort til uskrevne regler som angir hva som er passende adferd (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 135). Verdiene i Metis blitt konkretisert i et sett verdier som heter KLAR: verdier som skal representere handlemønster, adferd, holdninger og kommunikasjon.

Alle i bedriften har et høyt utdanningsnivå og pedagogisk kompetanse. Elevundersøkelser som gjennomføres jevnlig skal ivareta tilbakemelding fra elevene i forhold til didaktisk kompetanse. På dette området er det ikke kommet frem mangler hos de ansatte. Læring handler om å være en lærende organisasjon, med lærende mennesker. Det er en verdi som skal gjenspeile nysgjerrighet og ønske om å lære. På dette punktet er det nok mest utfordring å finne riktige måleparameter, men deltakelse på nasjonale og internasjonale prosjekt, nyskaping og mot til å gå utradisjonelle veier kan være en måte å se denne verdien på. I dette lyset er Metis en skole som mange engasjerte lærere og elever og spennende prosjekter. Eksempelvis Erasmus prosjekt, skoleturer, prosjekt Nordkapp, Medier og kommunikasjon er med på filmfestivaler, NM i Ungdomsbedrift med mer (Metis 2017). Å innføre Lean vil være nok et underbyggende element til en slik verdi i organisasjonen.

Ansvar handler om at alle skal ta ansvar for å gjennomføre sine oppgaver, og vi har et felles ansvar for alt som foregår i vår arbeids-/skolehverdag. Det er stor takhøyde som gjør det relativt lett å gi tilbakemelding dersom man mener at noen burde ta mer ansvar. Eksempel: Elever gir beskjed om at ikke lærer legger ut undervisningsopplegg/informasjon i kalender i undervisningsplattform (its learning), man sender en påminnelse på its learning. Eller når man som prøvevakt trenger litt avlastning, stiller alltid noen opp.

Respekt er et begrep som man bruker for vår holdning overfor andre mennesker som kan vise at vi anerkjenner at den andre er verdig en aktelse enten som vår likemann eller som en vi setter høyere enn oss selv. Denne verdien handler altså om relasjonene mellom lærer elev, mellom elever, mellom lærere, og mellom ledelse og lærere. I hverdagen på Metis kommer dette tydelig frem i mellom lærer og elev som viser på undersøkelser at man har veldig gode relasjoner og man har gjensidig respekt. Dette kommer også frem i medarbeidersamtaler hvor de ansatte trives godt, det er godt samarbeidsklima og dette gjelder både mellom lærere, og mellom ledelse og lærere. Det vil selvsagt være forskjeller i hvordan disse verdiene er forankret hos den enkelte ansatte – men det er en felles plattform av abstrakte idealer i organisasjonen som sier noe om hva som er ønskelig og bra (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 134).

#### 4.3.2 Gruppenormer

I organisasjoner er det normer for adferd som er formalisert i form av regelverk, rutiner og formelle etiske standarder. I de fleste tilfeller er også normene også fulgt opp av sanksjoner (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 135). De ansatte i Metis, nye og gamle, er gjort kjent med de regler og rutiner som finnes. Det ligger instruksjer og informasjon på skolens digitale plattform its learning, dette er da de formelle normene. De uformelle normene i organisasjonen er da gjerne holdninger, faktisk bruk, og meninger om de formelle normene (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 136). I Metis er det, som i alle organisasjoner, slik at de uformelle normene vanskelig styres, og man kan rettlede og anbefale at de blir brukt som ønsket og tenkt. I forhold til sanksjoner dersom man ikke følger normene, er dette noe som bør tas opp med den enkelte ansatte, direkte fra ledelsen eller seksjonsleder. Dette er ressurskrevende, og kan oppleves som konfronterende. Dersom korrigeringer blir tatt opp i felles samlinger, eller på felles utsendelser vil man kunne spare tid og ressurser, men på samme tid vil de som ikke bryter normene da kanskje føle mindre grad av mestring og miste

motivasjon. Normer i en organisasjon som flest har og som trekker i en bestemt retning, vil være gruppenormene, og de vil legge føringer for hvordan organisasjonskulturen er. I en organisasjon er sosialt samhold, arbeidsmiljø og kommunikasjon viktige elementer i kulturen.

#### 4.3.3 Sosialt samhold

I Metis er det som tidligere beskrevet et godt sosialt miljø, hvor det arrangeres flere samlinger på fritiden for de ansatte, dette både i form av formelle invitasjoner fra ledelse og sosialkomité som julebord, studieturer, sommerfest og påskelunsj, men også mer uformelle samlinger på initiativ fra enkeltansatte. Flere ansatte er omgangsvenner og det er gode relasjoner i hele kollegiet. Det er selvsagt grupperinger, og noen omgås mer enn andre, men jevnt over er det ikke kommet tilbakemeldinger til ledelse eller seksjonsledere på misnøye.

#### 4.3.4 Subkulturer og uformelle ledere

Det er vanlig at grupperinger og subkulturer i organisasjoner reflekterer inndelingen i organisasjonsstrukturen, i eksempelvis avdelinger (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 151). Slik er det også i Metis, hvor man tydelig ser grupperinger per avdeling, men også ulike profesjonskulturer hvor normer og verdier knyttes til en spesiell utdanningsgruppe, eksempelvis historikere, norsklærere og økonomer. Det finnes også alderskulturer som er formet i ulike historiske perioder i bedriften, noen har vært ansatt siden starten i 2005, og noen ble ansatt i 2016. Det er her viktig å understreke at disse subkulturene som er utviklet i organisasjonen ikke nødvendigvis trenger å representere noe problem (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 152). I Metis er det lite som tyder på at det er utfordringer eller problem koblet til subkulturenes eksistens, og det er ikke noen signaler om negativt gruppepress, eller uformelle ledere som påvirker i negativ retning.

#### 4.3.5 Adferd og handlemønster

Adferd og handlemønster er hvordan man i organisasjonen etterlever de formelle regler, verdier og gruppenormer som organisasjonskulturen har. Hvordan man deltar i det sosiale samhold i organisasjonen, og i hvilken grad eller retning man bidrar i organisasjonskulturen. Her kan man se etter forskjellige parameter å måle denne adferden etter, eksempelvis; om det er ”kult å være god”, om man har en god akademisk delingskultur, om man etterstreber å følge regler og normer (”flink-pike oppførsel”), eller om man kanskje har en mer ”arrogant”



kunnskapskultur hvor antall mastergrader er viktig, eller en akademisk kultur uten deling med hverandre, en kultur for å ikke arbeide for mye og ikke gjøre det lille ekstra, bare gjøre det en er pålagt. Her ser man at er mange variasjoner og eksempler på hvordan adferd og handlemønster kan måles i Metis.

#### **4.4 Utvikle mål**

Organisasjonskulturen i en organisasjon er kompleks. I problemstillingen ser vi på hvordan Lean vil kunne påvirke organisasjonskulturen. Da er det viktig å vise hvordan den ansatte blir påvirket av den formelle strukturen, her Lean, sammen med den eksisterende organisasjonskulturen (den uformelle strukturen). I tillegg har vi personlige variasjoner hos hver enkelt ansatt.

Ved innføring av Lean i en organisasjon er det viktig med gode målprosesser, altså at man utvikler mål, og strategier for å nå disse målene. I denne prosessen må man utvikle måleparameter som gjør det mulig å finne områder i verdistrømmen som skal forbedres (Wig 2014, s. 59, s. 84). Metoden en ofte bruker for å produsere konkrete mål kalles TURMAT. Dette er en huskeregel for hvordan målene skal utvikles; T står for at målet skal være tydelig og lett å oppfatte. U står for utfordrende. R for at målet skal være realiserbart, mulig å nå. M står for målbart, vi må kunne registrere en trend. A for aksept, at målet skal være akseptert og ønsket å jobbe med og T står for tidfestet, slik at man kan måle forbedring (Wig 2014, s. 85). Dette er den prosessen som ofte er mest utfordrende, ettersom det ofte handler om forbedring hos mennesker og ikke nødvendigvis økonomiske mål eller andre faktorer som er lett målbare. Ved å innføre Lean i en organisasjon blir det synlig hvem som gjør hva, men utfordringen er å finne de gode måleparameterne for å måle kontinuerlig forbedring. Hvordan man skal måle trender og prosesser krever mye tankevirksomhet og involvering av alle ansatte. Dette er et vanskelig arbeid, som krever ressurser og som man må arbeide med over tid (vedlegg 3). Også for Metis vil være en utfordrende og ressurskrevende prosess.

## 5.0 Teori - Leanifisering av Metis

### 5.1 En forklaring av Lean i Metis

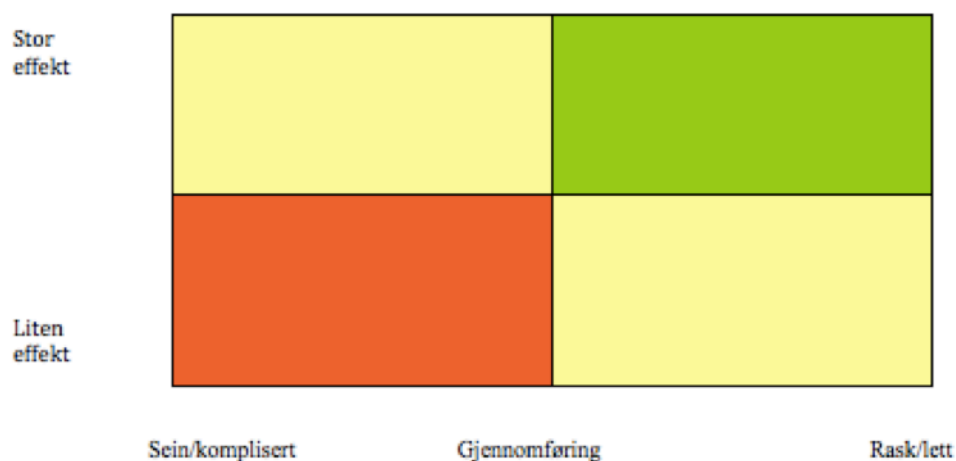
De verdier, prinsipper, metoder og verktøy man bruker ikke i seg selv er Lean, men virkemidler for å kunne iverksette en leanbasert driftsstrategi (Modig & Åhlström, 2014, s. 139). Det betyr at vi må være tydelige i utviklingen og formidlingen i organisasjonen. Lean er en dynamisk tilstand som kjennetegnes av kontinuerlig forbedring (Modig & Åhlström, 2014, s. 147), ikke en oppskrift som blir ferdig innført. Det er noe man må jobbe kontinuerlig med i organisasjonen. Metis har noen elementer som minner om leantenking i dag, men det vil likevel være noe annet å iverksette en leanbasert driftsstrategi.

Punkt én i 5-S prosessen er å sortere, for å optimalisere verdien på produktet. Det er eleven som mottar produktet som er kunnskap fra læreren. Det elevene finner viktig er: Kompetansen til lærere, engasjement lærere, klassemiljø, organiseringen i blokkdager og mentorrollen (vedlegg 6). Ut i fra det kan vi konkretisere måleparameter på hvert område som vi tester med jevne mellomrom. Det vil igjen legge basis for hvordan vi kan videreutvikle Lean i verdistrømmen til Metis.

I punkt to i 5-S prosessen må man systematisere alle ressursene i organisasjonen, og finne ut hva det er som skaper aktivitetene/verdiene våre slik at vi kan identifisere mål for forbedringer og fornyinger (Wig 2014, s. 119). I kartleggingen av Metis sin verdistrøm har vi fått innspill fra ledelsen i organisasjonen. Vi har sortert de oppgaver og aktiviteter som ligger i de forskjellige leddene og dermed kan vi synliggjøre den enkelte delprosessen mer, for eksempel overføringen av lærerens kunnskap til elevene, eller informasjonen fra ledelsen som gjelder krav til vurdering for elevene. Vi har tegnet hele flyten, fulgt veien i strømmen baklengs fra eleven og til ledelsen. Det er kunnskapsformidling som er produktet og derfor er det kommunikasjonsstrømmen vi har fulgt for å kunne identifisere mål for forbedringer og fornyinger. Dette gjør man manuelt, med penn og papir, og gjerne på A3 ark, eller i en mal (vedlegg 7), for å visuelt tydeliggjøre det man kartlegger (Wig 2014, s. 119-124). Metis er en organisasjon med kommunikasjonsdominert verdistrøm, og kartet har fokus på den kommunikasjonen som er mellom de enkelte ledd og overføring av den. Det er for å kunne utvikle forslag til praktiske forbedringer i hvert enkelt ledds aktiviteter (Wig 2014, s. 115). Eksempel kan være at klassemiljø er en viktig verdi. Da kan man utvikle et system til alle

lærere, med forslag til praktiske forbedringer som for eksempel systematiserte og planlagte aktiviteter sammen med klassen for å heve kvaliteten på klassemiljøet.

Verdistrømmen og forbedringsarbeidet må deles opp i den overordnede flyten og det som er innenfor hver enhet eller hvert ledd. Det blir ledelsens jobb å følge opp den overordnede flyten, mens de andre følges opp gjennom jevnlig forbedringsmøter i den enkelte enhet. Dette vil eksempelvis være den enkelte fagavdeling internt på Metis. Hver avdeling må se nærmere på sine aktiviteter og komme med forbedringer for sin enhet, samt se på forbedringer i samspill mellom avdelinger og andre ledd i verdistrømmen (Wig 2014, s. 124). På forbedringsmøtene skal man beskrive de viktigste forbedringsmålene på en A3, og den må man følge opp med en underliggende A3 og planer for hvert forbedringsmål. Tema kan være være aktiviteter for bedring av klassemiljø, hvor man tar med ønsket mål for en slik aktivitet, og forslag til hvordan disse aktivitetene kan oppnå bedre effekt. Det kan handle om tid på dagen de gjennomføres, type aktivitet, måte for presentasjon og lignende. Man tar i bruk A3, tavler og gjerne fargerike lapper med forbedringstiltak, som verktøy for å følge opp de overordnede målene. For å skille ut hvilke tiltak man skal prioritere kan man ta i bruk verktøyet prioriteringsvinduet. Her plasserer man forbedringsprosjekter i de forskjellige rutene, som er kategorisert etter effekt og gjennomføringstid. Her vil man da raskt kunne finne ut hva man bør prioritere. Grønne saker tar avdelingen tak i selv, mens andre farger blir da knyttet til et nytt forbedringsmøte (Wig 2014, s. 124-125).

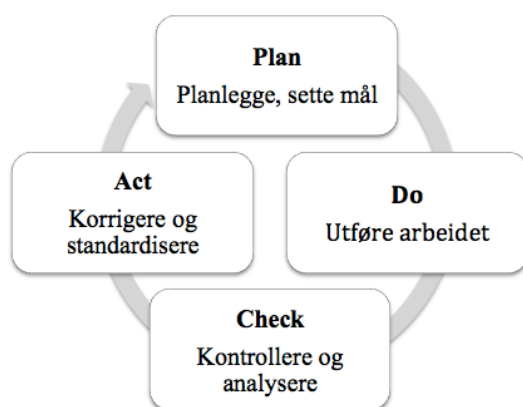


Figur 4, Lean forbedringsvindu

Arbeid med forbedringsmøter og mål leder inn på flyt i prosessen, altså en konstant bevegelse mot sluttkunden. Dette er punkt tre i 5-S prosessen, skrubbe og skinne. Man kobler sammen

aktiviteter til flyt i verdistrømmen. For å skape flyt må man ha oversikt og visuell kontroll (Wig 2014, s. 128). Det handler om å få aktiviteter og vekslinger mellom funksjoner visuelle, slik at man får oversikten fysisk, og at man lettere kan identifisere hva som er faktiske forbedringsmuligheter. Å kombinere det fysiske visuelle med jevnlig møter (eksempelvis 24 timers møter vil gi bedre oversikt, mer struktur og en flyt i forbedringsarbeidet (Wig 2014, s. 129). Metis kan holde møter internt i hver avdeling hver mulige blokkdag, til et bestemt tidspunkt, med konkrete mål som er utviklet for møtet. Ved bruk av tavleverktøy og lappesystem diskuterer man og kommer frem med forslag til forbedringer. Dette møtet bør holdes av forskjellige personer hver gang, – for å skape dynamikk og flyt. Ansvar hos seksjonsleder i starten, til de ansatte er kommet inn i hvordan dette skal fungere og gjennomføres (Rolfsen 2014, s. 88).

Punkt fire i 5-S prosessen er å utvikle standarder for kontinuerlig forbedring (Rolfsen 2014, s. 90). Det tas det bruk en rekke verktøy som må tilpasses den enkelte bedrift. PDCA-hjulet, eller forbedringshjulet viser hvilke punkt en aktivitet må gjennom for å forbedres. Ved å følge disse punktene kan man følge de tiltak som blir igangsatt, og man får målt om de faktisk virket slik de var tenkt. Aktiviteten skal planlegges (Plan), gjennomføres (Do), følges opp og sjekkes (Check) og videreføres med eventuelle forbedringer (Act) (Rolfsen, 2014, s. 95). Eksempel i Metis: det tar lang tid før elevene kommer til ro i undervisning. Ved hjelp av A3 tavlen og forbedringsmøte får man flere forslag til hvordan man kan løse dette, flere forskjellige tiltak (Plan). Ved hjelp av prioriteringsvinduet bestemmer man et tiltak som skal gjennomføres og dette settes i gang (Do), og ved neste møte tar man en status på hvordan det har fungert (Check), og alt etter hvilket resultat man har kan man enten videreføre, eller forbedre tiltaket igjen.



Figur 5, modell Pdca-hjulet

Et annet verktøy er skjema for 5x hvorfor. Man starter med å spørre hvorfor et problem oppstod, og deretter bruker man svaret til å stille det samme spørsmålet igjen. Dette gjør man 5 ganger for å komme frem til kjernen og den egentlige bakgrunnen til problemet (Rolfsen 2014, s. 96). Eksempelvis spørsmålet; hvorfor kommer ikke denne klassen til ro (1)? – Fordi det ikke er noen faste regler for dette. Hvorfor er det ikke noen faste regler (2)? – Fordi de forskjellige lærerne har forskjellig praksis. Hvorfor har de det (3)? – Fordi det ikke er noen bestemte regler for dette fra ledelsen. Hvorfor er det ikke det (4)? – Fordi ledelsen ikke vet at dette er et problem. Hvorfor vet de ikke det (5)? – Fordi ingen har sagt det. Løsningen på dette kan da være så enkelt som at man må ha lik praksis/regler for å komme til ro i klassen.

Punkt nummer fem i 5-S prosessen er å sikre de standarder man har utviklet. Dette betyr at man må etablere en leankultur og perfektionere denne. Man utvikle og vedlikeholde en kultur for kontinuerlig forbedring . Det er dette og det foregående punktet som gjør denne metoden til en kulturbygger (Wig 2014, s. 69). Lean må brukes og tenkes i alt man gjør, og man må utvikle en struktur som kultur hos alle de ansatte. Lean må være ”top of mind” (det man først tenker på) hos alle de involverte (vedlegg 3). Dette kan kalles utvikling av den lærende organisasjonen, fokus er på veiledning (coaching), kursing og utvikling av alle ansatte - det som skal bygge den kulturen som blir værende i organisasjonen, lenge etter at leanbegrepet blir borte (Wig 2014, s. 21).

Nå har vi skissert en mulig 5-S prosess i Metis, konkretisert med noen enkeltteksempler. Dersom Lean skal implementeres i organisasjonen må det selvsagt gjennomføres i alle ledd i verdistrømmen. Selve metoden er enkel, men ikke endringsprosessen som handler om å endre vaner. Derfor må 5-S først forankres hos ledelsen, og deretter hos avdelingsledere og alle ansatte (Wig 2014, s. 69).

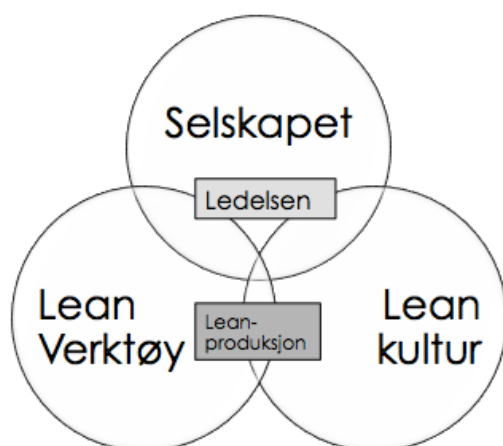
## **5.2 Tre styrkegrader**

Vi vil skissere hvordan vi ser for oss tre forskjellige styrkegrader av Lean i Metis. I utgangspunktet så vi for oss at vi skulle dele Lean inn i tre, og kalle de Small, Medium –og Large, hvor vi da tenkte innføring i liten, større- og fullskala versjon. Underveis i arbeidet har vi sett at man kan ikke innføre Lean bare litt, det er en kulturendring som er selve kjernen i denne metoden. Metoder og verktøy som verdistrømkart, 5S, A3 og tavlemøter er selvsagt viktig og nødvendig. - Men det er når organisasjonens struktur og systemer blir en kultur for

kontinuerlig forbedring at dette blir bærekraftig som metode. Lean må forankres i verdier, og synet på menneskene i prosessen må vise at man har stor tro på store prestasjoner fra alle i bedriften (Wig 2014, s. 20). I tillegg ser vi at de operasjonelle kriteriene for denne variabelen må være klart avgrenset. Det er flere prosesser i en organisasjon, og med dette i tankene har vi nå bestemt at vi skal se på styrkegradene av Lean som en prosessgrad. Jo flere prosesser som inkluderes i en leanomstilling, jo høyere grad av leanifisering.

Lean-Small, styrkegrad 1, vil være å innføre Lean bare hos administrasjonen. Lean-Medium, styrkegrad 2, vil være at man innfører Lean hos administrasjonen og inkluderer seksjonslederne i alle avdelingene. Den siste tredje styrkegraden, Lean-Strong vil være å innføre Lean for administrasjonen, seksjonsledere og alle ansatte.

Lean er som nevnt et helhetlig system der de ulike delene henger sammen. Innføring av Lean består av flere dimensjoner. Samspeillet er mellom de leanverktøy og struktur man benytter, den leankultur man søker og ledelsens rolle som pådriver av Lean i organisasjonen. Det ses i sammenheng med selve produksjonen som er integrasjon mellom verktøy og kultur. Modellen under synliggjør viktigheten av de forskjellige elementene som må fungere sammen. I de tre styrkegradene vi beskriver, er det ulik grad av elementene som brukes, og derfor ulik grad av leanfunksjonalitet og tiltak i bedriften.



Figur 6, modell Lean samspeillet

Når en eller flere ideer skal inn i ny kontekst, kontekstualiseres, inn i en organisasjon, kommer den som regel inn i en kompleks virkelighet. Her er det eksisterende fysiske og teknologiske strukturer, formelle og uformelle rutiner og instruksjoner, synlige og usynlige



kulturer. Det er mennesker som jobber sammen, med forskjellige identitet, kunnskap, kompetanse og erfaring. Det er allerede mange etablerte rutiner og måter å gjennomføre arbeidet på som kan medføre grobunn for mulige interessekonflikter ved implementering (Røvik 2016, s. 293). Det er viktig å kartlegge hvilken arena og hvilke aktører som skal oversette og innføre ideene, samt hvordan overføringen skal foregå. Det er viktig å kjenne til vanlige forestillinger om hvordan denne prosessen fungerer, og være forberedt på en del av de reaksjoner og utfall som kan komme i denne prosessen. I de tre styrkegradene vil enkelte av faktorene være identiske, og vil derfor være fullt ut beskrevet kun i styrkegrad 1, Lean-Small, og det er ulikhetene i fra Lean-Small som beskrives i Lean-Medium og Lean-Strong. I de ulike styrkegradene vil det være gjentakelser av fordi det er de samme tiltakene som beskrives i hver styrkegrad.

### **5.3 Lean-Small**

Lean-Small er et scenario der kun administrasjonen skal leanifiseres. Vi vil se på hvordan organisasjonskulturen til administrasjonen kan påvirkes av tiltak som innføres. Vi vil også se på om tiltakene vil ha effekt på kun de involverte eller også på andre ansatte i organisasjonen. Selve initiativet til innføringen kommer fra administrasjonen selv, etter at de har hørt suksesshistorier om denne metoden fra andre organisasjoner og i egne nettverk. I forhold til opplæring foregår dette ved at en sertifisert leaninstruktør blir leid inn til organisasjonen. Alle organisasjoner befinner seg i ulike kontekster, og det å overføre kunnskap og ideer mellom forskjellige kontekster krever grundig kjennskap. I tillegg er det behov for kunnskap om hvordan og hvorvidt man kan og bør omforme den ideen man søker å overføre (Røvik 2016, s. 324). Administrasjonen i Metis kan sammen med instruktøren utvikle de praksiser en ønsker å innføre. I dette fora bør man gjerne ha med en eller flere eksperter på området, som eventuelt har vært igjennom en slik prosess tidligere i andre bedrifter. Representantene bør være tilstede i hele prosessen, slik at man klarer å identifisere de praksiser, rutiner og ideer som man ønsker å videreføre, med den teoretiske konteksten som bakteppe. Deretter må ideene gis en språklig representasjon, altså at ideen konseptualiseres og får et språklig uttrykk (Røvik 2016, s. 260-261). Her tenker vi at samarbeidet mellom instruktøren og ekspertene har den kunnskapen som behøves om Lean, og administrasjonen har kunnskap om organisasjonen. Det vil gi god innføring av leanverktøyene til administrasjonen. Ledelsen gjør mye forarbeid rundt den strategien de ønsker å innføre. Det betyr god forankring av

leantankegangen i det de gjennomfører, dedikasjonen til administrasjonen er høy, og alle de involverte er enige i innføringen. Denne styrkegraden av Lean vil medføre lite nye, pålagte oppgaver for de andre ansatte i organisasjonen. I denne prosessen vil kommunikasjon om prosessen de er i være viktig for å skape åpenhet, og åpne for spørsmål og undring fra de ansatte. Undring og interesse kan være grobunn for endring i organisasjonskulturen.

Implementering er omdanning av ideer til varig praksis, og dette er vanligvis en kritisk fase i reformarbeid, og måten denne fasen planlegges og gjennomføres på kan være avgjørende for hvordan ideene mottas og virkningene av den (Røvik m.fl. 2015, s. 308). Teorien man viser til i implementeringen vil kunne foregå som en form for frikopling, at de populære ideene tas inn i toppen av organisasjonen, men man presser de ikke nødvendigvis på videre i leddene i bedriften. Det nedfelles altså i organisatorisk praksis og prat, men ikke nødvendigvis i praksis (Røvik, Eilertsen og Furu, 2014, s. 315). Dette er en hierarkisk-doktrine med utgangspunkt i at det er ledelsen som har initiativet og avgjør at innføringen skal skje. Ved innføring av Lean i Metis, er det endringer i organisasjonskulturen vi ser etter.

De starter hele prosessen med å gjennomføre 5S i administrasjonen. Dette er et av de mest synlige verktøyene i Lean, og er en enkel metode som er grunnlaget til kontinuerlig forbedring i organisasjonen (Wig 2015, s. 69). I denne prosessen blir Lean-verktøyene, de ferdige modellene som finnes i metoden, introdusert etter hvert som de trengs. Først og fremst skal de ha en gjennomgang hvor de sorterer ressursene i organisasjonen. De skal få klarhet i hva det er som gir nytteverdi for kunden og legger opp prosessene i organisasjonen etter dette (Wig 2015, s. 69). De bruker metoden QDF, Quality Function Deployment. Dette er en trinnvis metode for å finne elevens (kundens) behov, oversette den til målbare kvaliteter, tilrettelegge og utvikle prosesser frem til produktet skal leveres (Wig 2015, s. 108). Her kan de gjennomføre undersøkelser hos elevene for å avdekke hvilke kriterier som er viktigst for dem, og hva som gjør dem fornøyd med Metis. Det som kommer frem her er det de bør legge opp den videre prosessen etter.

Deretter må de studere og forstå verdistrømmen i organisasjonen. Det handler det om at administrasjonen, sammen med instruktøren, gjennomfører en grundig analyse av alle aktiviteter som gjennomføres i hvert ledd i verdikjeden, og deretter skal man fjerne de aktivitetene som ikke gir verdi for kunden (Wig 2015, s. 69). Leanspeilet er et verktøy man tar i bruk her; en analyse av hvem er vi og hvor vi vil (vedlegg 3). Ettersom det er i

organisasjonskultur vi ser etter endring, vil det være naturlig at det konkretiseres hvilke områder man skal forsøke å se nærmere på, for å kunne måle og se etter endringer. Her kan de se etter endringer i gruppenormer; holdninger og meninger til den formelle strukturen. I denne fasen vil de kunne stille spørsmål som kan åpne opp for mer konkretisering av tiltak; vil innføring av mer formell struktur gi endring i holdninger og meninger om den formelle strukturen? Vil en mer tydelig struktur på sanksjoner i forhold til utførelse av den formelle strukturen gi endring? Vil en tydeligere og mer informativ oversikt over andres oppgaver i organisasjonen gi en endring? Vil en åpen kommunikasjon om hvilke oppgaver alle arbeider med gi mer åpenhet, og dermed en endring i organisasjonskulturen?

Et annet område som kan være nyttig å se nærmere på i organisasjonen er adferd og handlemønstre hos de ansatte; Er det ”kult” å være god, er det sosialt akseptert å være den som har Dei gode døma? Eller er det adferd som mer tilsier at en ikke skal arbeide for mye, og bare gjøre det en er pålagt? Eksisterer det en akademisk delingskultur i organisasjonen, og er det lagt til rette for dette? Eller er det en akademisk kultur uten deling? Er de ansatte flinke til å følge regler og normer (”flink-pike”), eller er det en mer ”arrogant” kunnskapskultur hvor de ansatte ”kan best” selv, altså er det en ”lukket arena”? Med disse spørsmålene som utgangspunkt vil de benytte seg av verktøy som A3 og prioriteringsvinduet for å kunne mer konkret jobbe videre med det mest nødvendige.

Dette fører videre til at de kan sette i gang med å skape flyt i prosessen. Det er punktet hvor de skal Skrubbe/ få til å skinne de aktivitetene som er viktig og verdiskapende, og skape en flyt i selv verdistrømmen. Det er her de utvikler mål og strategier (Wig 2015, s. 69). Det vil være mange forskjellige områder man skal jobbe med og mange tiltak man vil sette i gang med. Tavlemøter og bruk av forbedringstavler er viktig i denne delen, og i fortsettelsen av prosessen.

Oppgaver det bør settes mål for, og som man utvikler måleparameter for kan være; Administrasjonen må anskaffe bedre digitale systemer som virker, slik at man fjerner den unødvendige tidsbruk som ikke-fungerende systemer tar. De må utarbeide maler og instruksjoner for de ansatte, slik at man også her kan lette arbeid, fjerne unødvendig dobbeltarbeid, og man strømlinjeformer oppgaver. Eksempel her kan være ferdige instruksjoner for hvordan lærere skal føre fravær, enkle maler for utarbeidelse av individuelle studieavtaler, konkrete instruksjoner for hvilke hovedpunkt som skal være med i en undervisningsøkt (læreplanmål, plan og vurdering). Det kan legges til rette for enkle, felles plattformer for deling av materiell, slik

som undervisningspresentasjoner, prøver, quiz, kahooter og annet. Her kan det også være Lean-verktøy tilgjengelig etter hvert. En av informantene forteller at de innførte en forbedringsportal for leanverktøy der alt er tilgjengelig for alle i organisasjonen, og målet er åpenhet. På de fellessamlingene som gjennomføres bør det legges opp til mer informasjon om utviklingen av organisasjonskulturen, og det kan legges opp til at man får presentert Dei Gode Døma. Det bør legges til rette for at disse presentasjonene skal fremmes og brukes til etterfølgelse. Dette er kanskje et enkelttiltak som vil kunne vise endring i organisasjonskultur med tanke på at flere kan føle mestring og sågar ønske å del av eget arbeid.

Administrasjonen må utvikle digitale systemer for tilbakemelding til alle ansatte, - som er enkle i bruk, og som på en lett gjennomførbar måte vil kunne løfte frem hva den enkelte er god på. Her kan det være skjema som gir den ansatte eksempelvis score på hvor godt de gjennomfører enkelte oppgaver – og med mulighet for kommentar om nødvendig. Dette bør være slik at administrasjonen bare kan hake av for å gi tilbakemelding. Eksempel på oppgaver kan være; fraværstimer, elevsamtaler, dokumentasjon og rapportering, varsle elever og lignende. Det bør utvikles rapporteringssystemer som er enkle i bruk, gjerne integrert i det samme systemet som gir de ansatte tilbakemeldinger. Det kan også være et tiltak hvor man gjennomfører hyppige undersøkelser av elevene for å finne ut hvor fornøyd de er, og om det er områder man kan forbedre. Her utvikler man da mål etter TURMAT prinsippene, og man utvikler helt konkrete måleparameter for alle områdene man mener skal være til gjenstand for kontinuerlig forbedring (Wig 2015, s. 84).

Når man har kommet så langt i prosessen skal de skape trekkende flyt, det betyr at de skal lage Standarder og samhandling i verdistrømmen. Man skal følge pull-prinsippet, at neste aktivitet ”bestiller” fra den foregående. Her er det en forutsetning at man har en form for visuell styring, oversikt over prosessen hele tiden, slik at den kan endres underveis i takt med eleven (Wig 2015, s. 69). Verktøy som tavlemøter og forbedringstavler er det da viktig at man fortsetter å bruke, og at det blir en del av organisasjonskulturen å bruke disse redskapene for visuell styring. Lean er implementert og i bruk i administrasjonen, og bruk av verktøyene skal være med på å sikre at det er en langsiktig metode som blir forankret. Det å forbedre verdistrømmen kontinuerlig, betyr å Sikre standard. Når de fire foregående punktene er på plass skal man forenkle og forbedre. Det betyr at å vedlikeholde og forbedre alle de aktivitetene som bidrar i verdistrømmen (Wig 2015, s. 69). Begrepet kaizen blir introdusert,

og det er en tilstand hvor alle streber etter å gjøre ting litt bedre hver dag (Wig 2015, s. 69). Dette er når administrasjonen har fått kultur for struktur i sine oppgaver.

Dersom innføringen av Lean gjennomføres som beskrevet vil man på kort sikt kunne se en god forankring hos administrasjonen. Forhåpentligvis vil man kunne se positive endringer i verdier, adferd, handlemønster og gjennomføring av arbeidsoppgaver, altså organisasjonskulturen. Det vil imidlertid være mer usikkert om dette vil medføre endringer i alle ansattes organisasjonskultur på kort sikt. De vil ikke være nok involvert til å kunne se endringene tydelig, tiltakene har ikke en tydelig effekt. På lang sikt vil de nok kunne merke endringene mer, tiltak som fører til en noe lettere arbeidshverdag med letting av oppgaver, og samtidig bli ”sett” av administrasjonen bedre enn før. Dette vil nok da kunne medføre større endringer i organisasjonskulturen. Her kan det være at tidsfaktoren er av betydning for måling av resultat og endringer.

#### **5.4 Lean-Medium**

Lean-Medium er et scenario hvor det er administrasjonen og seksjonslederne som skal leanifiseres. Vi vil se på hvordan organisasjonskulturen til administrasjonen og seksjonslederne kan påvirkes av Lean, og om endringen bare blir hos de involverte, eller andre ansatte også. Initiativet til innføringen vil komme fra administrasjonen. I forhold til opplæring foregår den på samme måte som i styrkegraden Lean-Small. Administrasjonen i samråd med seksjonslederen vil sammen med instruktøren utvikle den praksis en ønsker å innføre. Det er også her lurt å inkludere eksperter på området. Kunnskap om organisasjonen er det administrasjonen sammen med seksjonslederne som har. I forhold til Lean-small har de sammen mer kunnskap om det indre liv i organisasjonen, og mer direkte kontakt med organisasjonskulturen.

Forankring av leantankegangen og dedikasjonen til administrasjonen er høy, men det kan bli variasjon i dedikasjon hos seksjonslederne. Det er mer usikkerhet knyttet til hvor sterk forankringen blir. Seksjonslederne vil ta del i utviklingen av nye maler og instruksjoner, de må bruke tid på kursing og det vil i en periode bli merarbeid for dem. For de andre ansatte i organisasjonen vil det ikke bli noe merarbeid. I denne styrkegraden vil kommunikasjon om prosessen de er i være viktig for å skape åpenhet, og åpne for spørsmål og undring fra de ansatte. Her vil kanskje påvirkning fra seksjonslederne utløse en noe større endring.

Introduksjonen til organisasjonen vil komme i en top-down-orientering (Røvik 2016, s. 294), som er en hierarkisk doktrine med hvor det er ledelsen som har initiativet og avgjør at innføringen skal skje.

De starter også her prosessen med å gjennomføre 5S, men da med administrasjonen og seksjonsledernes oppgaver som mål. Lean-verktøyene, de ferdige modellene som finnes i metoden, blir introdusert etter hvert som de trengs. Her vil det være samme gjennomgang som i styrkegraden Lean-Small, men tiltakene som settes i gang vil være tilpasset seksjonslederne også. Det er mange forskjellige områder man skal jobbe med og det vil være mange tiltak man vil sette i gang med. Tavlemøter og bruk av forbedringstavler er viktig i hele prosessen.

Oppgaver som det bør settes mål for er de samme her som i Lean-small, men med involvering av seksjonslederne. Eksempler: Nye digitale systemer for å fjerne unødvendige tidsbruk. Seksjonslederne må få opplæring i de nye systemene, og bruke disse i sine oppgaver. Seksjonslederne og administrasjonen utvikler sammen maler og instruksjoner for de ansatte: instruksjoner for hvordan lærere skal føre fravær, enkle maler for utarbeidelse av individuelle studieavtaler, konkrete instruksjoner hovedpunkt som skal være med i en undervisningsøkt (læreplanmål, plan og vurdering). Seksjonslederne må gjøre disse tilgjengelig for bruk. Seksjonslederne og administrasjonen utvikler felles plattformer for deling av materiell, slik som undervisningspresentasjoner, prøver, quiz, kahooter og Lean-verktøy. Seksjonslederne må gjøre plattformen tilgjengelig for alle, og de må lære opp de ansatte i bruken. Seksjonslederne har ansvar for at det blir lagt ut materiell. Seksjonslederne må plukke ut ansatte som kan vise gode eksempler på fellessamlingene. De må bruke de digitale systemene for tilbakemelding til alle de ansatte i sin avdeling aktivt. De skal gi tilbakemelding på oppgaver som; fraværsføring, elevsamtaler, dokumentasjon og rapportering, varsle elever og lignende. Seksjonslederne må lære opp sine avdelinger til å bruke rapporteringssystemene. De må ta ansvar for å gjennomføre hyppige undersøkelser av elevene, for å avdekke områder man kan forbedre.

Videre arbeid vil være å utvikle Standarder og samhandling i verdistrømmen. Verktøy som tavlemøter og forbedringstavler for seksjonslederne og administrasjonen brukes, og det blir en del av organisasjonskulturen å bruke disse redskapene for visuell styring. Dette vil være synlig for andre ansatte, som igjen kan påvirke organisasjonskulturen til de andre ansatte både i positiv og negativ retning. Positivt ved at det er en synliggjøring av verktøy og

forbedringsområder, negativ ved at noen kan føle seg ekskludert og ikke får ta del i leanarbeidet.

Lean brukes i administrasjonen og hos seksjonslederne, og bruk av verktøyene skal være med på å sikre at det er en langsiktig metode som blir forankret. Det å forbedre verdistrømmen kontinuerlig, betyr å Sikre standard. Kaizen er når alle streber etter å gjøre ting litt bedre hver dag, når administrasjonen og seksjonslederne benytter har fått en kultur for struktur i sine oppgaver.

Dersom innføringen av Lean gjennomføres som beskrevet i Lean-Medium vil man på kort sikt kunne se en god forankring hos administrasjonen og seksjonslederne, og de vil kunne få endring i organisasjonskultur. Forhåpentligvis vil man kunne se positive endringer i verdier, adferd, handlemønster og gjennomføring av arbeidsoppgaver. På samme tid er det mer usikkerhet rundt hvorvidt seksjonslederne vil bli like begeistret for leaninnføringen, som administrasjonen, og det kan være stor variasjon i forankring av metoden. Dette kan ha stor betydning for hvorvidt gjennomføringen vil lykkes på kort sikt. Det er mer usikkerhet om denne styrkegraden vil kunne medføre endringer i de andre ansattes organisasjonskultur på kort sikt. De vil ikke være involvert nok til at endringene blir tydelige, og derfor kan det være grunn til å anta at organisasjonskulturen blir påvirket i mindre grad. På lang sikt, som i styrkegraden Lean-Small, vil de ansatte kunne merke endringene som fører til en noe lettere arbeidshverdag og blir sett av administrasjonen på en tydeligere måte. Det vill slik kunne medføre større endringer i organisasjonskulturen på sikt, men tidsfaktoren være av betydning for måling av resultat og endringer.

## **5.5 Lean-Strong**

Lean-Strong er et scenario hvor hele organisasjonen skal leanifiseres samtidig. Her vil vi se på hvordan vi tror organisasjonskulturen i Metis kan påvirkes ved innføring av Lean. Selve initiativet til innføringen vil også her komme fra administrasjonen. I forhold til opplæring foregår den på samme måte som i styrkegraden Lean-Small. Hele organisasjonen vil bli kurset sammen, og de vil sammen med instruktøren utvikle den praksis en ønsker å innføre. I utvikling av mål, verdistrøm og konkrete tiltak er det en gruppe, et utvalg av ansatte, som brukes. De inkluderer eksperter på området som har vært igjennom en slik prosess tidligere. Samarbeidet mellom instruktøren og eksperten tilfører kunnskapen som behøves om Lean, et

utvalg av de ansatte har kunnskap om organisasjonen. Her har man god kunnskap om det indre liv i organisasjonen, og direkte kontakt med organisasjonskulturen. Det er sterk forankring av Lean tankegangen hos administrasjonen, og dedikasjonen er høy. Det vil være stor grad av variasjon i dedikasjon hos de øvrige ansatte. Det er stor usikkerhet knyttet til hvor sterk forankringen blir, og de kan kanskje møte motstand til endring. Denne styrkegraden av Lean vil medføre nye, pålagte, oppgaver for alle de ansatte i organisasjonen. Alle de ansatte vil måtte ta del i utviklingen av nye maler og instruksjoner, de må bruke tid på kursing og det vil i en periode bli noe merarbeid for dem. På samme tid vil fokus være på forbedringer som vil lette fremtidig arbeid. I denne styrkegraden vil også kommunikasjon om prosessen være viktig for å skape åpenhet, og åpne opp for deltakelse fra de ansatte.

Selve introduksjonen til organisasjonen vil komme i en top-down-orientering (Røvik 2016, s. 294), altså at reformideen kommer fra toppledelsen.

De starter også her prosessen med å gjennomføre 5S, men med hele organisasjonen som mål. Her vil det være samme gjennomgang som i styrkegraden Lean-Small, men tiltakene som settes i gang vil være tilpasset hele organisasjonen.

Dersom innføringen av Lean gjennomføres som beskrevet i Lean-Strong vil man fortsatt kunne se forankring hos administrasjonen og effekten på deres organisasjonskultur kan synes tydelig. På samme tid er det stor usikkerhet rundt hvorvidt seksjonsledere og andre ansatte vil bli begeistret for Lean innføringen, og det kan være variasjon i forankring av metoden. På samme tid vil nye måter å gjøre oppgaver på føre til lettet arbeid. Dette perspektivet kan påvirke i hvor stor grad effekten av Lean blir. I endringsprosesser vil det kunne være grobunn til både konflikter og uroligheter i organisasjonen. Dette vil da ha stor betydning for hvorvidt gjennomføringen kan lykkes på kort sikt. Denne styrkegraden kan medføre endringer i de ansattes organisasjonskultur, men i hvilken grad og hvorvidt den utviklingen er positiv vil være svært usikkert, og det er mange faktorer som vil spille inn på resultatet.

Metis har som tidligere nevnt allerede en positiv organisasjonskultur på mange områder, og derfor vil det være nærliggende å tro at tydelig strategi vil gi endring i organisasjonskultur uavhengig valg av metode. Det betyr at det ikke nødvendigvis er selve Lean som avgjør effekten.



## 6.0 Teori - Implementering

### 6.1 Innføring

Det er i implementeringsfasen man snakker om og virkeliggjør bruken av translatørkompetanse (Røvik 2016, s. 319). Forskning viser at overføring av kunnskap og ideer til organisasjoner er en kritisk faktor i det å skape gode oversettelser (Røvik 2016, s. 320). Ved overføring av kunnskap oppstår det et sett med problemstillinger knyttet til overføring, mottak og implementering. Det er en kompleks prosess, og man må i tillegg til selve ideen ta hensyn til dekontekstualisering og kontekstualisering, altså de forhold som er der ideen hentes fra og de forhold som er der ideen skal implementeres til (Røvik 2016, s. 22-23). Når man ønsker å overføre en praksis fra en organisasjon til en annen betyr det at man vil ta en allerede språksatt idé ut av sitt nåværende felt, som regel må man omforme den noe, og deretter forsøke å implementere den i en ny organisasjon. Dette er en prosess, og for å kunne eksemplifisere, kan man til dels sammenligne det med å oversette en tekst fra et språk til et annet, selv om det også er en del ulikheter i de prosessene. I Metis sitt tilfelle vil den praksis som skal overføres være Lean. Selve kjernen i Lean er mer en filosofi; altså et sett med, ideer, enkle prinsipper og en metode (Wig 2014, s. 19). Det vil altså være viktig at de som deltar i implementeringen har kunnskap nok om selve metoden Lean, gjerne en ekstern instruktør, som har god kunnskap på fagfeltet.

For Metis betyr dette at de først må få språksatt og konkretisert den praksis som de vil forsøke å overføre. Man bør benytte seg av eksperter på fagfeltet Lean, kanskje kontakte relevante organisasjoner, med fagpersonell i planleggingsfasen, eksempelvis Leanforum Norge. Forsøk på å overføre gode praksiser betyr ofte at man har et ønske om å imitere suksesser. Nye organisasjonsoppskrifter medfører endringer for de ansatte. Dette er både administrative endringer, tekniske endringer, endringer i oppgaver og strukturer, altså endring av organisasjonens identitet, som er forankret hos bedriftens ansatte (Kvåle & Wæraas 2006, s. 93). I dagens samfunn berøres bedrifter av samfunnsendringer, og Metis er intet unntak her. Det sies at skal en bedrift overleve, må den være endringsvillig, og evne å utvikle nye produkter eller løsninger (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 384).

## **6.2 Motstand mot endring**

Når man skal implementere en ny organisasjonsoppskrift medfører det endring av organisasjonens identitet, som er utviklet over lang tid, og som er forankret hos bedriftens ansatte (Kvåle & Wæraas 2006, s. 93). Dette kan man se i verdier, rutiner og forskjellige praksiser å gjennomføre oppgaver på i en bedrift. Det kan også kobles til visjon, slagord og verdier som de ansatte er kjent med. Det er viktig at ledelsen og translatørene er godt forberedt dersom det oppstår motstand fra de ansatte. Det kan ligge mange faktorer bak en persons motstand mot endring. Dersom en persons rolle blir omformet eller utfordret i en slik strategiendring kan det oppleves som truende for personen. Eksempler kan være frykt for det ukjente; det føles skummelt og usikkert med alt det nye, og det føles for den ansatte som om noen bare er ute etter å finne ut alt han/ hun ikke kan, at jobben står i fare. Brudd på psykologisk kontrakt er en annen årsak: når arbeidsoppgaver endres, kan det oppleves som å bli "lurt" av arbeidsgiver da det ikke "var dette jeg signerte på". Tap av identitet ved at mønstre brytes, kontorer må byttes, kan også oppleves som tungt for noen. Når maktforhold endres eller man må gi fra seg beslutningsmyndighet, det kommer krav og pålegg om å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse, og endringene i tillegg medfører merarbeid (i en periode), er det lett å stille seg på bakbeina. Det er viktig å kartlegge grunnene til motstand mot endring for å finne ut hvordan man best mulig kan være proaktiv og således forberede seg best mulige på de ulike scenarioene man kan møte når endringer gjennomføres (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 391-395). Det finnes ingen fasit i dette arbeidet, enhver organisasjon må jobbe ut fra egne forutsetninger, bransje, arbeidsbetingelser og arbeidsmiljø. Fokuset må være de positive endringene som vil komme ut av dette, spesielt for hver enkelt ansatt. Her bør man bruke eksempler fra andre bedrifter også. Det vil være muligheter for nye og spennende arbeidsoppgaver og en grobunn for en spennende innovasjonskultur i bedriften.

## **6.3 Lærerrollen**

På Metis har alle lærerne pedagogisk utdanning. Læreryrket er en profesjon med lange tradisjoner, og som har vært stabilt og statisk i sin oppbygging over mange år. Dette vitner om at det kan være mye ulik praksis, ulike måter å gjennomføre operasjoner på, samt mange rutiner, både i forhold til undervisning og ikke minst administrativt arbeid. Det kan være utfordrende med tanke på overføring av nye måter å handle på. Kunnskapsdepartementet satte i 2015 ned en ekspertgruppe som utviklet en rapport om lærerrollen (utgitt i bokform). Profesjonalisering er et nøkkelord for rapporten. Det er mange forventninger til skolen og til

lærerrollen i dag; det stilles krav fra foreldre og elev, myndigheter og samfunnet generelt; krav om høy kompetanse og god evne til å lære fra seg, være motivator, sørge for gode sosiale forhold, god adferd, hindre frafall, krav til dokumentasjon, krav om tilpasset opplæring for å nevne noen. Læreren er gitt et samfunnsmandat som skal sikre elevene læring og utvikling (Ekspertgruppa om lærerrollen, 2016, s. 199). Utdanningspolitikken understreker at også skolen er en "lærende organisasjon" som kan søke å systematisk forbedre og utvikle seg (Ekspertgruppa om lærerrollen, 2016, s. 34). Den norske læreren sier imidlertid at han bruker minst tid på undervisning da det er mange andre administrative oppgaver som skal gjøres. I Finland derimot, viser undersøkelser at læreren bruker en langt større del av tiden sin til undervisning.

## **7.0 Metode og fremgangsmåte**

### **7.1 Problemstilling og metode**

Problemstillingen for oppgaven er **hvordan vil innføring av Lean kunne føre til endringer i organisasjonskulturen til Metis?** I oppgaven er Lean den uavhengige variabel, altså det som kan skape en endring i organisasjonen. Den avhengige variabelen er organisasjonskulturen i Metis, altså det som blir påvirket. Vi har i operasjonaliseringen valgt at innføring av Lean skal gjelde de tre ulike styrkegradene Small, Medium og Strong. Disse representerer grader av innføring av Lean, der jo flere prosesser som inkluderes, jo høyere grad. Lean vil representere den nye formelle strukturen i Metis. Endring i organisasjonskultur har vi valgt skal gjelde endringer på de fem valgte områdene i begrepet. Disse er verdier, gruppenormer, sosialt samhold, subkultur og adferd/handlemønster.

Problemstillingen kan sies å være eksplorerende, det vi si at en legger opp til å oppdage noe som i liten grad er undersøkt før. Dette tilsier at en kvalitativ metode vil være best egnet ettersom fenomenet vi skal undersøke vil være i fremtiden og er derfor ikke målbart (Jacobsen 2015, s. 64).

Ettersom ledelsen i Metis ikke har presentert ny strategi for organisasjonen, valgte vi å skrive en oppgave der vi ser for oss fremtidsscenarioer der vi ser for oss ulike tenkte utfall av Lean i Metis. En planleggingsmodell eller prognosemodell alene vil være utilstrekkelig for å se for

seg hva som kan skje. Dette er en metode som er ment som et supplement til tradisjonelle planleggingsmetoder. Det er en skissering av internt konsistente, men kvalitativt forskjellige fremtidsbilder (Hompland 1987, s. 9). Dette betyr at vi ser på en mulig fremtidsutvikling og forskjellige utfall av den.

## 7.2 Fremtidsscenarioer

Scenarioteknikk er fremtidsfortelling der man skisserer ulike scenarier, ulike utfall av en tenkt hendelse. Man presenterer for eksempel en hendelse eller en fremtidstilstand ut fra best practice og worst case scenario. Scenarioene beskriver plausible, men ikke nødvendigvis sannsynlige utviklinger. Det er en måte å forberede seg på uansett utfall; en beskrivelse av en mulig fremtid. Målet med metoden er at den skal fungere som et planleggingsverktøy og strukturere tanker om alternative utviklinger i fremtiden. Metoden brukes i planlegging i både privat og offentlig sektor og målet med teknikken er å ha et langsiktig perspektiv på det man jobber med (Stavem 2000). Når man skal benytte scenarier som metode kan det være lurt å ta noen forholdsregler for hvordan de skal leses eller brukes. Dette er en metode som er utradisjonell i denne formen for oppgave, og en slik beskrivelse kan legge forhold til rette for et utbytte av de scenarier som presenteres. Poenget med scenariene er å vise hva som *kan* skje, ikke hva som kommer til å skje. De skal skape innsikt og forståelse i mulige utfall, uten å si hva som er mest sannsynlig. De har felles startpunkt, og viser hvordan utviklingen kan gå med påvirkning av forskjellige faktorer. Scenarioene er ikke ment å være like i sin oppbygging og tilnærming, men skal skissere hvordan faktorer endrer seg og samtidig henger sammen med andre faktorer, som av ulik påvirkning vil ha ulik utvikling, og at de er internt konsistente (Hompland 1987, s. 9). Med dette mener vi at vi i begge scenarier har lagt til grunn intern informasjon om organisasjonen, kjennskap til læreryrket og utvikling i denne bransjen.

Det er ingen som kan vite eksakt hvordan fremtiden vil bli, men vi kan stille oss spørsmål som ”hva kan fremtiden bringe?” I dagens samfunn skjer endringer raskt, det er stadig nye teknologiske gjennombrudd, og da blir det kanskje enda viktigere å prøve å identifisere fremtidige utviklingstrekk, signaler og drivere for således prøve å forberede seg på ulike mulige utfall. Boken *Carpe Futurum* (2010) tar for seg nettopp dette; det å studere og gripe fremtiden. Det å skulle gripe fremtiden er for mange både velkjent og nytt. Velkjent på grunn av blant annet Nostradamus profetier, og filmindustriens filmer som ”tilbake til fremtiden”

som skisserer fremtidsscenarioer. I dag brukes fremtidsstudier og fremsyn som viktige verktøy innen ulike samfunnsområder for å kunne finne en sammenheng mellom fremtidsstenkning og forskning. Ikke minst utfordres vår fantasi og tenkemåter i dette arbeidet (Karlsen & Øverland 2010, s. 11-13).

Det er en krevende oppgave å skulle forestille seg nye fremtider, og det stiller store krav til systematikk, kompleksitet og villighet til å skape noe nytt; å konstruere ”nye” virkeligheter. Det er både mulighet og beredskap på en gang. Det handler mye om det å være bevisst; hvor i verden vil vi (Karlsen & Øverland 2010, s. 17-18)? For å finne ut hvor man *vil*, må man starte med å finne ut hvor man *er*, og det kan gjøres ved å bruke leanspeilet og gjennomføre en ståstedsanalyse (Wig 2014, s. 246). Skal man endre noe i bedrifter (endringsledelse, kontinuerlig forbedring), må man tenke strategisk, og dermed også nødvendigvis se for seg fremtiden og tenke ”hva skjer hvis?” – altså konsekvensanalyser. Fremtidstenkningens metoder og teknikker blir stadig mer brukt og anses i dag som en hurtigvoksende næringsgren i det globale kunnskapsmarkedet i dag. I tillegg dukker det også opp stadig nye utdanningsprogram innen fremtidsstudier (Karlsen & Øverland 2010, s. 19-20).

Fremtidsstudier, foresight, scenarieanalyse, la prospective, fremsyn, er alle begrep som brukes om hverandre og som betyr der samme, og studiene kan brukes på mange ulike nivåer. Carpe Futurum (2010) ser for seg ulike nivåer disse studiene kan anvendes på; På praktisk nivå kan man tenke seg til ulike reaksjoner på ulike hendelser, eksempelvis hva kan skje med organisasjonskulturen til Metis dersom de implementerer Lean som strategi.

Ved å bruke fremtidstenking og fremtidsanalyser som verktøy for å endre organisasjonen på strategisk beslutningsnivå, er arbeidet forankret i organisasjonen, gjerne på ledernivå, og brukes aktivt i beslutninger som omhandler usikkerhet og konsekvensanalyser. På politisk nivå har det i en årrekke vært gjennomført såkalte langtidsanalyser, technology foresight, i politikktutviklingen. Finland har vært et foregangsland der og de var også det første landet i verden som etablerte en egen Committee for the Future i parlamentet. Innen forskning brukes fremtidstenkning som enten en del av forskningen eller som virkemiddel for å formidle forskningen. Også i utdanningssektoren brukes fremsyn som strategisk virkemiddel, det debatteres om kunnskapsamfunnet vi lever i og at vi beveger oss bort industrisamfunnet. I utdanning er det kunnskap som er produktet og på grunn av enorme endringer bør også de prøve å forutse de endringer som kommer og planlegge langsiktig (Karlsen & Øverland;

2010, s.25-29). På Metis er det eleven som er kunden og kunnskapsformidling som er hovedproduktet. Det er som tidligere nevnt mye forskning på området Lean i produksjonsbedrifter (Wig 2014, s. 8, Womack; *The machine that changed the world*), og eksempelvis i helseorganisasjoner (Modig & Åhlström, 2014, s. 15) og det finnes mange eksempler i litteraturen på at dette kan fungere i forskjellige bransjer. Eksempler i oppgaven er hentet fra bedrifter som oppnår gode resultater med Lean. På den måten håper vi å kunne translaterer Lean best practice over i Metis.

### **7.3 Datainnsamling**

Scenario-utvikling er ikke en klart definert metode, og som nevnt er den vanlig å benytte sammen med andre metoder og planleggingsverktøy (Hompland 1987, s. 9). I tillegg til å bruke scenarioteknikker i oppgaven har vi valgt å bruke følgende metoder for å innhente primærdata og informasjon; kvalitative intervju med rektor i Metis samt fra to leanbedrifter. Sekundærdata er hentet fra tidligere gjennomførte fokusgruppeintervju ved Metis (vedlegg 6), samt fra en kvantitativ undersøkelse om arbeidsbetingelser gjennomført på de ansatte ved skolen (vedlegg 2). Informantene fikk på forhånd tilsendt intervjuguide med oversikt over temaene for intervjuene, og intervjuene foregikk ansikt-til-ansikt på informantenes arbeidsplass. Samtale/intervju ble tatt opp på bånd og deretter transkribert. Det ble tatt notater under intervjuene for å gjøre det lettere i etterkant å finne frem til de ulike temaene i samtalen under transkriberingen (Jakobsen 2015, s. 146-159). Intervjuene er kort oppsummert innledningsvis, i kapittel 1.4.

Vi har også besøkt Partnershopen til en av leanbedriftene. En Partnershop er en bemannet butikk/lagerenhet inne i selve driften i en organisasjon. Målet ved besøket var å se på og få inspirasjon og ideer til konkrete leanverktøy. Butikken er lett tilgjengelig fra flere sider/inn ganger, det er full lagerstyring og en effektiv hverdag for å forenkle verdikjeden. Bedriften har visualisert strategien sin ved å bruke et fyrtårn som illustrerer bedriftens mål, visjoner og fokus. Alle ansatte kjenner til dette fyrtårnet og det henger plakater av det også i Partnershopen. Lean forbedringstavle med post-it lapper er tilgjengelig for alle som er innom shopen, og de ansatte har daglige tavle-møter hver morgen.

Vi har brukt resultatene fra en kvalitativ undersøkelse (sekundærdata) foretatt på Metis i 2015. Den ble gjennomført som fokusgruppe-intervju med utvalgte elever ved skolen, fra alle

studieprogrammene. Fokusgruppeintervju er en god metode når man ønsker synspunkter på erfaringer med noe spesifikt og når man ønsker å få vite noe om enighet eller uenighet for en gruppe (Jakobsen 2015, s. 160), og undersøkelsen vi refererer til her ble gjennomført i forbindelse med navnebytte og dets innvirkning på omdømme av skolen. Undersøkelsen ble gjennomført i regi av ledelsen ved skolen. Selv om dette blir sekundærdata, kan vi dra nytte av de variablene som ble undersøkt og bruke dem i denne oppgaven (Jakobsen 2015, s. 171). Vi har hentet ut resultater fra intervjuene i kartleggingen av elevenes verdier. Det kommer klart frem av intervjuene hva det er som skaper nytteverdi for elevene. Det var bred enighet om at blokkdager, klassemiljø, relasjoner, kompetanse, engasjement og det at læreren bryr seg var viktige verdier for eleven. I tillegg har vi brukt en tidligere gjennomført kvantitativ undersøkelse (vedlegg 2) av de ansatte ved skolen vedrørende eksterne og interne arbeidsbetingelser. Ut fra undersøkelsen har vi laget en VRIO-analyse (vedlegg 4) som viser Metis sine styrker og svakheter.

#### **7.4 Utvalget**

Case er studier av en eller noen få enheter. Det kan være en organisasjon eller deler av den (Andersen 2013, s. 23). Vi har valgt vår egen arbeidsplass, Metis, som case for dette studiet. En årsak til vårt valg av case er vår genuine interesse for kontinuerlig forbedring i arbeidet vårt. Dette førte også til valg av Lean som filosofi der selve essensen er, med enkle grep, å ha fokus på kontinuerlig forbedring.

Våre informanter er valgt ut fra at de har god kjennskap til sine respektive fagfelt.

For å kartlegge Metis sin verdistrøm har vi intervjuet rektor. Rektor innehar førstehåndskjennskap til organisering, arbeidsoppgaver og ansvarsområder i organisasjonen. Han gjennomfører årlige medarbeidersamtaler som gir mer kjennskap til hver enkelt i organisasjonen.

For å innhente informasjon fra bedrifter som har implementert Lean, har vi gjennomført kvalitative intervju med nøkkelpersoner i leanbedriftene. De er begge medlemmer i Leanforum Bergen, og har høyt fokus på kontinuerlig forbedring og kvalitet i alle ledd i bedriften. Bakgrunnen for å intervju disse personene er at vi ønsker å underbygge tanken om at Lean er en strategi som vil kunne fungere i alle typer bedrifter, uavhengig av bransje. Begge bedriftene har vi kjennskap til via privat nettverk.

## 7.5 Pålitelighet og gyldighet

Det teoretiske materiale vi har brukt er utgitte publikasjoner på sine tema, og mye er hentet fra studiets pensum. Vi antar at informantene våre har inngående kunnskap på sine fagfelt. De interne undersøkelsene fra Metis som vi viser til er ikke gjennomført med denne oppgaven som mål, derfor er heller ikke spørsmålene utformet for å gi svar på vår problemstilling. Denne informasjonen kan derfor ikke vektlegges i særlig grad.

I forhold til de kvalitative intervjuene vi har gjennomført kan vi spørre oss om det er trekk ved informasjonen vi har fått som det er usikkerhet rundt. Vi kan ha stilt ledende spørsmål, respondentene kan ha blitt påvirket av intervjusituasjonen eller vi kan ha notert data feil (Jacobsen 2015, s. 390). Vi har fortatt tre kvalitative intervju. Felles for disse er at de har foregått i en avslappet situasjon, som en hyggelig samtale. I forhold til intervjuet med rektor har vi vurdert hvorvidt det at vi er ansatte i organisasjonen kan ha påvirket intervjusituasjonen. Intervjuet dreide seg i liten grad om forhold som berører sensitive tema, og vi tror det bidro til at informanten følte han kunne snakke fritt. Dette gjelder også intervjuene med informantene fra leanbedriftene. Etersom vi ikke hadde behov for konkrete svar til en undersøkelse, men mer generell bakgrunnsinformasjon om caset og om Lean, vil vi anta at reliabiliteten, påliteligheten i oppgaven, er tilfredsstillende.

Intern gyldighet, validitet, går på i hvilken grad vi har dekning for de konklusjonene vi trekker, og ekstern gyldighet går på om resultatene våre er fra et avgrenset område; hvor overførbart er det som vi faktisk har funnet ut og om det kan brukes til noen annet (Jacobsen 2015, s. 390). Når vi bruker scenarieteknikk ser vi for oss hva som kan skje i fremtiden. Som sagt tidligere i oppgaven, er dette en teknikk som brukes i tillegg til det å gjennomføre andre undersøkelser. Vi kan derfor vanskelig slå fast gyldigheten til problemstillingen.

Når det gjelder gyldigheten, validiteten, ved valg av kilder i denne oppgaven, er utvalget vårt lite. Vi kan stille oss spørsmål om studieobjektene gir en sann representasjon av virkeligheten og om vi har fått tak i de riktige kildene. Informanten fra Metis er ansatt i ledende stilling og vi må stille oss spørsmål om han har god nok kjennskap til organisasjonens indre liv. Det er ikke foretatt studier av andre i organisasjonen og dermed må vi se med kritisk blikk på om den har fått frem det som organisasjonen virkelig står for. Informantene fra leanbedriftene ble valgt tilfeldig på det grunnlag av at de har implementert Lean i bedriften og var en del av vårt personlige nettverk. De er sentrale i sine organisasjoner i forhold til leanarbeid, men vi har



heller ikke her kjennskap eller tilgang til de faktiske miljøene i disse organisasjonene, vi vet altså ikke om vi har fått de kildene som gir riktig og objektiv informasjon om Lean hos de. Vi kan altså ikke bekrefte om kildene våre gir korrekt informasjon. Kildenes nærhet til det fenomenet vi har ønsket å belyse i vår undersøkelse kan være preget av at de faktisk ”brenner” for Lean. Dette vil igjen prege deres beskrivelse av fenomenet (Jacobsen 2015, s. 228-231).

I forhold til den begrepsmessige gyldigheten (Jacobsen 2015, s. 390), har det gått opp for oss underveis i arbeidet at begrepet organisasjonskultur er mye omtalt, men svært vanskelig å definere på en entydig måte. På grunn av dette ser vi at vårt valg av avhengig variabel har komplisert oppgaven. Begrepets mange mulige måleparameter har gjort det vanskelig å trekke konkrete slutninger. Dette fordi det kan være stor variasjon på alle begrepets områder; eksempelvis måleparameter som verdier, normer, gruppepress, sosialt samhold, adferd/handlemønster og subkultur.

## **8.0 To fremtidsscenarioer**

### **8.1 Scenarioteknikk**

Hensikten med å bruke scenarioteknikk er for å hjelpe bedriften til å se et langsiktig perspektiv. Ved å forberede seg på mulige alternativer, kan man utvikle kunnskap og måter å tenke på for å kunne takle den virkelige fremtiden. Scenarioene er selvsagt ikke alene nok til å kunne ta store vurderinger om fremtiden for bedriften, men et verktøy sammen med annen strategisk informasjon (Stavem 2000). Vi har også med tanker om samfunnsutviklingen, utvikling i konkurransesituasjon og andre eksterne arbeidsbetingelser for å kunne danne et mer helhetlig bilde av fremtiden. Vi har hentet informasjon om organisasjonen, aktiviteter og oppgaver i fra verdistrømanalysen av Metis.

I disse fremtidsscenarioene har vi tatt som utgangspunkt at det blir besluttet i Metis at man skal utvikle Lean i skolen. Det er tatt avgjørelser på at det settes inn store ressurser, og man skal helhjertet gå inn for Lean som driftsstrategi. Dette er besluttet i den øverste ledelsen, men det er i utgangspunktet ikke lagt noen særlige rammer, eller bånd på utviklingen av strategien. Vi

ser for oss to forskjellige utfall av leanifiseringen av Metis, det ene er beste mulige utfall av best practice, og den andre dens motsetning worst case scenario.

## 8.2 Lean worst case scenario

### Avisoverskrift, rikspresse 2023: Kroken på døren for Metis

Et tilbakeblikk på skoleåret 2017/18 viser at det var da organisasjonen startet med å skulle innføre Lean som strategi og styringsverktøy. Eksterne Lean konsulenter sto klare på talerstolen da lærerne ankom skolen på første planleggingsdag i august. Ledelsen ønsket velkommen etter ferien og overlot så ordet til konsulentene med å si ”som dere alle vet, er vi et konsern som følger med i tiden, vi er fremtidsrettet og trendy. Gled dere kjære kolleger, fra i dag er vi Lean.”

Når vi nå skriver året 2023, stenger dessverre skolen. Ingenting gikk som ledelsen hadde tenkt da de bestemte, over natten, for å bli en Lean organisasjon. Måten de valgte å gå frem på da Lean ble presentert for de ansatte var nok av avgjørende betydning for det som nå skjer. De møtte stor endring, de færreste av de ansatte skjønnte hvorfor ledelsen plutselig skulle endre på arbeidsmetoder som fungerte fint. Det ble ytret stor motstand og det dannet seg flere negative grupperinger blant kollegiet; de som tidligere hadde fremstått som uformelle, men positive, ledere fremsto nå som forkjempere *mot* ledelsen. Det ble dårlig stemning på arbeidsplassen, og mange kjente på følelsen av at denne nye strukturen bare ble tredd nedover dem. Dette viste seg spesielt i settinger som i lunsjen der både ledelse og lærere var samlet. Den gikk fra å være en positiv arena med mange gode samtaler til å bli en matstasjon der man bare hentet seg mat for så å spise den et annet sted. To år etter innføringen av Lean, valgte ledelsen, under påskudd av at de trengte rommet til undervisning, å avvikle lunsjordningen. Ledelsen hadde besluttet at alle skulle ta i bruk A3 og ha daglige tavlemøter med protokoll. For mange av de ansatte føltes det som om det var fordi ledelsen skulle overvåke og ha kontroll. Det som skulle være positive arbeidsverktøy med fokus på god kvalitet og forbedring virket helt mot sin hensikt. I gangene og inne på de ulike avdelingene ble det snakket mye om at ”Lean skal de innføre, fordi det har gode resultater i produksjonsbedrifter, men det funker jo ikke på en skole. Lean fungerer jo ikke når man jobber med mennesker. Ikke vil de bruke penger på det heller, det er bare vi som blir pålagt ditt og datt. Hva er vitsen, liksom?” Da ledelsen i tillegg satte opp stemplingsur samtidig som de publiserte en egen forbedringsportal på intranettet med dokumentmaler alle ansatte skulle bruke, ble det nok for noen og skolen mottok sin

første oppsigelse som direkte følge av det nye regimet. Ledelsen fortvilte, de så jo at det å innføre Lean ikke gikk som de hadde tenkt samtidig som de valgte å holde fast på tanken om at de ansatte ville snu når de bare skjønnte hvor bra Lean var og hvor godt ment alle de nye tiltakene de kom med var. Slik gikk det ikke. Turnoveren økte. Nye ansatte kom til, men de merket fort at det var en rar og ubehagelig stemning på arbeidsplassen; det følte som om det var to lag som jobbet mot hverandre istedenfor å jobbe mot felles mål der fokuset var på eleven. Dette begynte å ryktes også utenfor skolen og søkertallene gikk ned. På folkemunne gikk det rykter om at Metis hadde tapt seg og at alle lærerne der bare var opptatt av å ha sin egen rygg fri i forhold til dokumentasjon – de brydde seg ikke om eleven.

Eksamensresultatene gikk ned og Utdanningsdirektoratet sin Elevundersøkelse viste at det var mye eleven var misfornøyd med. Da det begynte å florere vitse-bilder i sosiale medier om ”hørt om Lean-Metis”, ”se her er bildet av fiskebeina til Metis” begynte ledelsen å prate om tiden var inne for å finne på noe annet å gjøre. Rektor vurderte å slutte, assisterende rektor tok seg et friår for å dra på jordomseiling og inntaksleder valgte å takke ja til å flytte nordover for å starte i ny jobb. Om det var som følge av all den negative omtalen i media, omdømmekrisen, eller det faktum at den nye regjeringen var motstander av privatskoler vites ikke, men fra skoleåret 2021/22 mistet skolen konsesjon for å drive med yrkesfag og påbygg - parallelt med at konkurrenten Amalie Skram Vgs. opprettet nye klasser på de samme programområdene. Og i dag, fredag 16.juni 2023, går siste elev ut av skoleporten i Lars Hilles gate 17, ut av det som til nå har vært lokalene til den en gang så fremtidsrettede og populære skolen Metis

### **8.3 Lean best practice - Metis år 2023**

Ut fra de tre styrkegradene av Lean skissert tidligere i oppgaven kombinert med eksemplene fra best-practice bedriftene vi henviser til, ser vi at kanskje det aller mest hensiktsmessige for å skulle innføre filosofien Lean i en organisasjon som Metis vil være å omgjøre styrkegradene til én prosess med langsiktig tidsperspektiv; Lean-Small er første steg i innføringen, Lean-Medium er steg to, og Lean-Large er steg tre i tidslinjen.

Når vi her ser for oss Metis i år 2023, vil vi se tilbake på år 2017 som året da organisasjonen startet sin Lean-prosess; først gikk administrasjonen på kurs (høsten 2017) og utdannet seg til black-belt instruktører i Lean, deretter kom det eksterne konsulenter inn som sammen med ledelsen utdannet og lærte opp seksjonslederne (vår 2018). Lean ble raskt forankret hos

seksjonslederne som ivret etter at resten av kollegiet skulle skjønne hvor god tanken om å hele tiden søke etter kontinuerlige forbedringer er; at man med små grep kan øke effektiviteten i stor grad og dermed frigjøre tid til å drive med kjernevirksomheten som er kunnskapsformidling. Ledelsen oppfordret seksjonslederne til å kurse seg både til Lean-instruktører og coacher (veileder). På første planleggingsdag skoleåret 2018/19 står Lean på agendaen og skal introduseres til resten av kollegiet. Det er seksjonslederne som står for presentasjonen, ledelsen er til stede men sitter i salen sammen med de andre. Metis sin "Lean historie" til nå presenteres, det vises til fallgruver og muligheter, men fokuset er selvsagt på hvor utrolig bra det vil være for oss - vi-følelsen - å bli en foregangsbedrift innen Lean. I løpet av skoleåret 2018/19 kurses alle ansatte i Lean.

I 2023 er Metis virkelig blitt en ener i Norge på Lean og kontinuerlig forbedring i utdanningssektoren. Skolen både drar på besøk og forteller om arbeidet sitt, og mottar besøk fra andre som bruker Metis som best-practice-bedrift på Lean. Organisasjonskulturen på skolen er gjennomgående god, alle ansatte etterstreber å hele tiden se etter forbedringer i arbeidet sitt og det er tøft å være god. Stående tavlemøter gjennomføres daglig i alle avdelinger. Med fokus på delingskultur og felles verdier og regler i bunn, er alt lagt til rette for god flyteffektivitet i alle ledd – selvfølgelig med kunden, eleven, i sentrum. Forbedringsportalen brukes flittig av de ansatte for å søke etter maler og verktøy for forbedring, eksempelvis 5S, fiskebein, leanspeilet og A3. Her legges det også ut "suksesshistorier;" det oppfordres til å fortelle om egne gode historier og til å "heie" andre frem i arbeidet de gjør.

Lean er ikke lenger et "ord" eller en struktur man er pliktet til å følge, men er blitt kultur. Kontinuerlig forbedring er en av kjerneverdiene til den lærende organisasjonen, Metis.

Når det gjelder lærerrollen, er det bred enighet om at ved å være en Lean organisasjon, har læreren på Metis fått frigjort mye mer tid til å drive med sin kjernevirksomhet, undervisning. Elevene er fornøyde og føler læreren ser de hver og en. Resultatene, karakterene, øker, og ligger over landsgjennomsnittet på alle utdanningsprogram. På Utdanningsdirektoratet sin årlige elevundersøkelse får Metis topp score jevnt over på alle felt, søkertallene til skolen øker, det samme gjør skolens renommé ute. Neste høst starter prosessen med å kurse elever i Lean også. Mediefokuset er høyt, alle vil ha "sin bit" av historien, og det ryktes om at Metis skal starte flere Lean-videregående skoler. Undersøkelser viser at skolen har passert Finland i

å være et foregangseksempel på hvordan drive skole i Europa. Nå er det Norge de andre landene måler seg med. Og alt dette takket være fremtidsrettede ledere med en grunntanke om at alle mennesker har et ønske om stadig forbedring.

## 9.0 Avslutning

### 9.1 Oppsummering

Problemstillingen i denne oppgaven er **hvordan vil innføring av Lean kunne føre til endring i organisasjonskulturen til Metis?** For å belyse problemstillingen har vi brukt fremtidsscenarier for å skissere mulige utfall dersom organisasjonen innfører Lean.

Ved å bruke denne metoden kan vi i liten grad konkludere at noe spesifikt kommer til å skje, men vi kan se for oss muligheter.

Vi har sett at dersom Metis velger å gjennomføre innføring av Lean, vil det føre til endring i måten man gjennomfører mange arbeidsoppgaver på. Det igjen vil kunne føre til endringer i organisasjonskulturen, eksempelvis i forhold til adferdsmønster og holdninger. Når ansatte blir introdusert for enklere måter å jobbe på vil det føre til et mer positivt syn på oppgavene som igjen kan gi endring i organisasjonskulturen.

For å belyse problemstillingen har vi brukt et forskningsspørsmål hvor vi ser på om leanstyrkegrad vil være av betydning for hvor store endringer det blir i organisasjonskulturen? De ulike styrkegradene representerer hvor mange prosesser som involveres i innføringen. Lean-Small er når Lean kun implementeres i administrasjonen. Her antar vi at omfang av endring i hovedsak kun er gjeldende for de få personene som er involvert, og at resten av organisasjonen ikke kan antas å endre organisasjonskulturen i særlig grad. Tiltakene vil ikke nødvendigvis vil være synlig for dem. Lean-Small vil ikke gi endring i oppgaver for andre enn selve administrasjonen, og derfor utløses få ringvirkninger utover i organisasjonen. I Lean-Medium der seksjonsledere inkluderes i tillegg, vil omfang av endring i organisasjonskultur kunne antas å bli noe større siden flere personer inkluderes. Tiltakene blir noe mer synlig når de brukes i avdelingene av seksjonslederne. Forhåpentligvis vil dette vekke interesse hos ansatte i avdelingene. Det kan imidlertid stilles spørsmål om eierskap til filosofien fordi det er en innføring initiert av ledelsen. Vi antar at det vil kunne ta lenger tid

før alle seksjonslederne har adoptert Lean. I forhold til de andre ansatte er Lean-Medium mer synlig, men kan resultere i motstand fordi noen føler seg ekskludert. Lean-Strong er den styrkegraden vi antar kan gi størst endring i organisasjonskulturen. Her vil alle ansatte være inkludert fra starten av, og alle får ta del i tiltakene. Alle vil merke endring i oppgaver og alle oppfordres til å bruke leanverktøyene i arbeidet sitt. Store endringer av arbeidshverdagen antas å gi endringer i organisasjonskulturen på sikt. Hvorvidt de er positive eller negative vil avhenge av eierskap og implementering i organisasjonen.

Det er allerede en positiv organisasjonskultur i Metis. Ved å tenke kreativt om fremtiden kommer vi med forslag om Lean som kan bidra til å gjøre organisasjonen enda bedre, ved hjelp av fokus på kontinuerlig forbedring. Metis en privat videregående skole som selv må rekruttere elever, og er derfor avhengig av å ha høyest mulig kvalitet på alle områder for å hevde seg i konkurransen. I oppgaven kommer vi frem til at vi kan anta at det vil kunne gi endringer i organisasjonskulturen dersom Metis gjennomfører en innføring av Lean. Hvilke endringer er avhengig av mange sammensatte faktorer, og det er mange fallgruver på veien, slik som vårt Lean Worst case Scenario.

## **9.2 Refleksjoner rundt forskningsprosessen**

Forskning viser at måten overføring av kunnskap og ideer til organisasjoner blir gjort, kan være en kritisk faktor som er med på å forklare suksesser eller fiasko (Røvik 2016, s. 320). Det er mange faktorer man må ta hensyn til i en implementering av Lean i Metis, eksempelvis god nok kjennskap til Lean som metode, kjennskap til leanverktøy og det å tilpasse verktøy til egen arbeidshverdag. Det er også viktig å kjenne organisasjonen og dens kultur godt for å klare å fokusere på hva som er best mulig for hver enkelt ansatt. Implementering kan være medvirkende til hvor godt Lean blir mottatt i organisasjonen.

Forskrift om krav til mastergrad sier i §6 at det selvstendige arbeidet skal vise forståelse, refleksjon og modning (Lovdata 2017). I vår forskningsprosess har vi fått forståelse for innholdet i denne paragrafen. Det vi trodde skulle bli en oppgave med tradisjonell forskning ble mer komplisert enn vi så for oss. Vi ønsket i utgangspunktet å være innovative, men vårt valg av metode gir ingen sikre resultater. Organisasjonskultur som begrep er vanskelig å operasjonalisere og det gjorde problemstillingen mer utfordrende enn vi hadde sett for oss. Utfordringer til tross, vi har lært utrolig mye.

Vi ønsket å underbygge tanken om at Lean er en strategi som vil kunne fungere i alle typer bedrifter, uavhengig av bransje. Til tross for at utvalget i oppgaven er lite, tenker vi at Lean er en filosofi som kan passe i alle typer organisasjoner. Vi ser for oss at det vil kunne passe på vår arbeidsplass, - og på andre skoler/utdanningsinstitusjoner.

### **9.3 Overførbarhet**

Overførbarheten til det vi skisserer er at ledelsen ved Metis ønsker å innføre Lean etter å ha lest oppgaven. Vi tror at Lean-Strong er det som vil gi mest effekt på lang sikt, man må involvere alle for å få stor effekt, fortrinnsvis i tidsepoker der de starter med det vi her har kalt styrkegrad Lean-Small. Visjonen kan være å bli best på Lean i norsk utdanningssektor slik scenariet Best Practice viser, der gradvis innføring av Lean hos personalet vil være delmål på veien. Effekten forventes å blir større jo flere som involveres, slik som i leanbedriftene vi har intervjuet: over et lengre tidsperspektiv og med økning av involverte proporsjonalt med tid.

### **9.4 Læring og forslag til videre forskning**

Vårt tema for oppgaven kan være utgangspunkt for mange forskningsfelt. I forlengelsen av denne oppgaven kan det være naturlig å lage et empirisk forskningsprosjekt der Lean faktisk innføres i Metis. Neste steg kan være å leanifisere klasseromssituasjonen.

I arbeidet med oppgaven har vi fått et mye bedre innblikk i egen organisasjon, og vi har fått mye bedre oversikt over hvordan administrasjonen arbeider, og hvilke oppgaver de faktisk har. Dette er informasjon vi ikke ville ha tilegnet oss i det daglige. Dette har ført til at vi har en mye større forståelse for de avgjørelser som blir tatt og de metoder som blir brukt i organisasjonen. Vi ser at kommunikasjon og åpenhet skaper positive ringvirkninger, og gir deltakerne bedre forståelse. Dette vil selvsagt være viktig i en eventuell innføring av Lean.

Det står også klart for oss at jo mer vi leser og lærer om Lean, jo mer interessant finner vi filosofien, og vi ønsker selv å ta Lean inn i arbeidet vårt. Kanskje vår inspirasjon kan føre til at Metis ønsker å innføre Lean i organisasjonen. Vi ser at vi har en organisasjon som er velfungerende på de fleste områder, men vi ser også at små forbedringer kan gi stor effekt. Vi tror at dersom vi leanifiserer Metis vil det ikke bli mer arbeid for noen, men det vil bli bedre arbeid for alle.

## 10.0 Referanser

### 10.1 Litteraturliste

Andersen, Svein S. (2013). Casestudier. *Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ekspertgruppa om lærerrollen (2016). *Om lærerrollen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hompland A, red. Scenarier 2000 (1987). *Tre framtidsbilder av Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P (2014). *Exploring Strategy*. Harlow, England: Pearson.

Johnstad, T., Gievær, T., Holtskog, H. & Strand, T. (2012). *Lean på norsk*. Vallset: Oplandske Bokforlag.

Karlsen, J.E.og Øverland, E.F (2010). *Carpe Futurum*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Kvåle, G. og Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Martinsen, Ø.L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Forlag.

N. Modig & P. Åhlström (2014). *Dette er Lean, - løsningen på effektivitetsparadokset*. Halmstad: Rheologica Publishing.

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

Røvik, K.A. (2016). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K.A., Eilertsen, T.V. og Furu, E. (2014). *Reformideer i norsk skole. Spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Supphellen, M., Thorbjørnsen, H. Og Troye, S.V. (2014) *Markedsføring, verdibasert forventningsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Wig, B.B (2014). *Lean, - ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Womack, J.P, Jones, D:T., Roos, D. & Carpenter D. S. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Special Sales Director.



## 10.2 Internettkilder

Gyldendal Norsk Forlag AS (2017). *Bjarne Berg Wig* [internett]. Tilgjengelig fra <http://www.gyldendal.no/Forfattere/Wig-Bjarne-Berg2> [lest 15.februar 2017]

Lean Forum Norge (2016). *Hva er lean?* [internett]. Tilgjengelig fra <http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/hva-er-lean> [lest 27.desember 2016]

Lean Communications (2017). *A3-mal* [internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.leancommunications.no/wp-content/uploads/2014/02/A3-mal-1.pdf> [lest 8.februar 2017]

Lovdata (2017). *Lov om frittstående skolar (friskolelova)* [internett]. Tilgjengelig fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-07-04-84> [lest 9.mars 2017]

Lovdata (2017). *Forskrift om krav til mastergrad* [internett]. Tilgjengelig fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2005-12-01-1392> [lest 3.mai 2017]

Metis Education (2016). *Metis.no* [internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.metis.no> [lest 28.desember 2016]

Mæland, M. (15.02.17). *LEAN: Menneskene i organisasjonen som den viktigste drivkraften for endring* [internett]. Tilgjengelig fra: <https://bdobloggen.no/2017/02/15/lean-menneskene-i-organisasjonen-som-den-viktigste-drivkraften-for-endring/> [lest 12.januar 2017]

Kunnskapsforlaget ANS (2017). *Ordnett* [internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.ordnett.no/språkverktøy/språkvett.engelskeord> [lest 1.mars 2017]

Stavem, K. (2000) *Scenarieanalyse – en metode for langsiktig planlegging* Tidsskriftet Den Norske Legeforening, 2000; 120:100-1 [Internett]. Tilgjengelig fra <http://tidsskriftet.no/2000/01/tema-fremtiden/scenarieanalyse-en-metode-langsiktig-planlegging> [lest 18.03.2017]

Utdanningsdirektoratet (2017). *Elevundersøkelsen* [internett]. Tilgjengelig fra <https://skoleporten.udir.no/rapportvisning/videregaaende-skole/laeringsmiljoe/elevundersoekelsen/metis-videregaaende-as?enhetsid=985076308&vurderingsomrade=6&skoletype=1&utdanningstype=-&skoletypemenuid=1&underomrade=48&sammenstilling=4&fordeling=2> [lest 17.03.2017].

### 10.3 Figur- og tabell-liste

Figur 1, modell problemstilling.....	4
Figur 2, Lean 5S (bdobloggen 2017).....	12
Figur 3, Struktur, ansatte og kultur.....	18
Figur 4, Lean forbedringsvindu.....	23
Figur 5, modell Pdca-hjulet.....	24
Figur 6, modell Lean samspillet.....	26
Tabell 1, Struktur og kultur i Metis.....	6
Tabell 2, Verdistrøm Metis.....	14

### 11.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide administrativt personell	
Vedlegg 2: Oppsummering internundersøkelse Metis. Undersøkelse.	
Vedlegg 3: Intervjuguide leaninstruktører	
Vedlegg 4: Oppsummering VRIO analyse Metis. Undersøkelse.	
Vedlegg 5: Tabell Lean styrkegrader	
Vedlegg 6: Oppsummering fokusgrupper Metis. Undersøkelse.	
Vedlegg 7: Mal A3	
Vedlegg 8: Tabell verdistrømkart Metis	

## Vedlegg 1

### INTERVJUGUIDE Administrativt personell

#### Rolle/bakgrunn;

1. Hva er din stilling i bedriften
2. Hva er dine arbeidsoppgaver?

#### Verdistrømanalyse

3. Hva er kjerneoppgavene til administrasjonen/ledelsen?
4. Hvilke andre arbeidsoppgaver jobber administrasjonen med (støttefunksjoner)?
5. Hvilke aktiviteter/av disse er oppgaver som forbruker ressurser men som ikke skaper verdi for kunden (muda, eks. venting, korrigerings)?
6. Hva mener du er Metis Videregående sine suksesskriterier?
7. Hvilke aktiviteter er de viktigste for læreren ved Metis Videregående?
8. Hvordan ønsker du at læreren skal fremstå i arbeidet sitt?
9. Læreren er den som skaper Metis sitt hovedprodukt; kunnskapsformidling.  
Hvordan mener du at læreren skaper verdi for kunden på best mulig måte/med høyest mulig kvalitet?
10. Hva skaper motivasjonen for læreren, mener du?
11. Hva mener du er den viktigste oppgaven til mentor?
12. Kunden hos Metis er eleven.  
Hva mener du er viktig for kunden (hva tror du skaper kunde verdien, hvorfor velger elevene Metis videregående)?
13. Er det noe som jeg ikke har spurt om og som du synes er viktig å få frem?

anning 23.10.2015  
legging av arbeidsbetingelser for Metis Akademiet Vgs

	SVAKHETER	MUJIGHETER	TRUSLER	FORSLAG
Svarperson	Interne arbeidsbetingelser (innenfor vår kontroll). Hva er våre ressurser og hvordan kan vi bruke dette som konkurransefortrinn. Eks: arbeidsmiljø, motivasjon, fleksibilitet, trivsel, arbeidsbyrde, kompetanse, samarbeid, informasjonsflyt, lokaler, utstyr, ledelse, forhold lærer-elev og ansatt-ledelse: Hva mener du er Metis Akademiet sine styrker internt i organisasjonen (hvor er vi gode, hva er det som gjør oss gode?)?	Eksterne arbeidsbetingelser (utenfor vår kontroll): Hva mener du er Metis Akademiet sine muligheter (hvor langt kan vi nå? Hvordan? Mål? Søker tall, nye konsesjoner, etg)?	Eksterne arbeidsbetingelser (utenfor vår kontroll): Hva mener du er Metis Akademiet sine trusler (konkurransen, annet som kan true oss, risiko, søkertall, nye konsesjoner)?	
<b>SUMMERING</b>	<b>STERKE SIDER</b>	<b>MUJIGHETER</b>	<b>TRUSLER</b>	<b>FORSLAG</b>
ke	Lite fellesrom (savner en "aula"), skolen har vokst seg veldig stor på kort tid, Datakortet "midt i skolen	starte flere skoler, i nye/andre lokaler	skolen (elevertall, tilbud) vokser for fort	utbedre sosiale tilbud som styrker samhold og skaper trivsel på tvers av utdanningsprogram
sielle	stor frihet = fare for at den misbrukes/at lærerne bli litt sløve og ikke utfører arbeidet tilfredsstillende, underbemannet administrasjon, og bedre informasjonsflyt fra ledelse til ansatte, for høyt fokus på eksamensresultater, lite opplæring, stor arbeidsbyrde, for store klasser	starte flere skoler	politikk: mot private skoler, økonomi, kosesjøl tilfakene over koster	
nsatoriske	stor fleksibilitet, de ansatte har tillit hos ledelsen og mye ansvar, kort tjenestetid/lite byråkrati	bli enda bedre på det vi leverer (kompetanse), utvikle merkevaren, bedre kommunikasjonsflyt,	de offentlige skolene blir bedre (gjør det samme som oss; blokkdager etc) = vi blir for like	bedre rutiner internt
jonsbaserte	Godt arbeidsmiljø, motiverte og engasjerte lærere, delingskultur, tillit og ansvar	tettere relasjon med lærer-foreldre-elever		tettere samarbeid internt
petansebaserte	høyt utdannet personell. Ledelsen tilrettelegger for videre utvikling	flere master/doktor-utdannede	økte krav fra Udir	

### Vedlegg 3

#### INTERVJUGUIDE Leaninstruktører

##### Konseptet;

1. Hva er din stilling i bedriften og hvilke arbeidsoppgaver har du?
2. Hva er lean etter din oppfatning?
3. Hva er formålet med å innføre lean slik du oppfatter det?
4. Hvem jobber med lean på ditt kontor?

##### Innføring/opplæring;

5. Hvilke aktiviteter ble gjennomført som forberedelse til at Lean (metodikken) skulle tas i bruk?
6. Hvem gjennomførte aktivitetene og hvordan var de organisert?
7. Hvilken kjennskap hadde den/de som gjennomførte Lean til bedriften?
8. Hvordan ble innføringen av Lean mottatt hos de ansatte?
9. Har innføringen og bruken av Lean hatt betydning for arbeidsmiljøet i bedriften/avdelingen; hvis ja, på hvilken måte?

##### Leders rolle;

10. Hvilken rolle har din leder hatt i forbindelse med innføring av Lean?
11. Hvilken fremgangsmåte brukte leder da Lean ble introdusert i bedriften/avdelingen?
12. Hvilken rolle har din leder nå i forhold til oppfølging av innføringen Lean?

##### Evaluering av innføring;

13. Hva synes du har fungert godt i forbindelse med innføringen?
14. Hva har fungert mindre godt?
15. Hvordan burde man gjort det for å eventuelt lykkes bedre ?
16. Hvilken kompetanse trengs for å jobbe med Lean?
17. Hva kunne vært gjort for å legge enda bedre til rette for at man kan jobbe godt og målrettet med Lean?

##### Mål;

18. Hva er etter din oppfatning målet med å innføre Lean?
19. Syns du bedriften har oppnådd målene?
20. Hva er de største utfordringene i din bedrift?
21. Tror du at bruk av Lean kan bidra til å realisere bedriften sine mål?

##### Annet;

22. Er det noe som jeg ikke har spurt om og som du synes er viktig å få frem?

#### Oppsummering VRIO-analyse: vedlegg 4

	Verdifull (V - valuable)	Sjelden (R - rare)	Lett kopierbar? (I - Imitable)	Utnyttet av oss? (O - organized)	Varig konkurransemiddel
Fysiske ressurser	Ja	Nei	Nei	Ja	Nei
Finansielle ressurser	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Organisatorisk ressurser	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Relasjonsbasert ressurser	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja
Kompetansebaserte ressurser	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei

I denne VRIO-analysen for Metis Vgs. ønsker man å finne hvilke kriterier som gjør at en ressurs gir grunnlag for konkurransefortrinn. Her ser man på om ressursene er verdifull, sjelden, lett-imiterbare eller organisert (altså om de er effektivt utnyttet og har klar strategi for bruk). Ressursen personlige ressurser er delt opp i organisatorisk, relasjonsbasert og kompetansebasert.

Fysiske ressurser: Viktige, men det er ikke noe som er unikt eller spesielt for Metis vgs sin konkurransesituasjon, og derfor heller ikke noe vi bør ha fokus på i en utvikling av ny strategi eller tiltak.

Finansielle ressurser: De finansielle ressurser i forhold til utvikling av videregående skole ses ikke i et rent bedriftsøkonomisk lønnsomhetsperspektiv, men mer som en økonomisk kost-nytte analyse sett i forhold til konsesjonstall. Derfor er det vanskelig å utnyttet dette i noe større grad enn i dag.

Personlige ressurser:

Organisatoriske ressurser: Muligheten Metis Vgs. har til å kunne bedre og mer effektivt benytte seg av disse ressursene enn de offentlige skoler som er underlagt mange krav, både i forhold til organisering og byråkrati. Dette fører til at de har fornøyde ansatte som har mer fleksibilitet og frihet enn ansatte på andre skoler. Noe som igjen vises positivt i forhold til lite sykefravær og godt arbeidsmiljø blant de ansatte. Dette er

#### Oppsummering VRIO-analyse: vedlegg 4

ressurser som altså fører til viktige konkurransefortrinn, og som igjen vil kunne brukes for å fremme skolen på en positiv måte i markedsføring, både overfor eksisterende og nye elever.

De relasjonsbaserte ressursene for Metis Akademiet er de viktigste for videreutvikling av selve produktet som skal overføres til forbrukeren, altså eleven. Derfor er det helt klart at dette er det kriteriet som det bør fokuseres mest på i utvikling av en ny strategi. Det kommer helt klart frem i undersøkelsene at her har Metis Vgs. en høy kvalitet per dag dato, og denne må prioriteres og videreutvikles i en strategi. Dette berører områder som underbygger relasjonen mellom lærer, elev og ledelse.

De kompetansebaserte ressursene på skolen har ledelsen veldig fokus på, og er i dag på et meget tilfredsstillende nivå. Her må det selvsagt holdes samme fokus som det er i bedriften per i dag, men det er ikke noe som det bør gjøres store endringer i for fremtidige strategier.

Tabell, Lean styrkegrader: vedlegg 5

Styrkegrad	Small, tiltak 1	Medium, tiltak 2	Large, tiltak 3
For hvem Hva blir nytt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrasjon:</li> <li>• Initiativ: administrasjon</li> <li>• Opplæring: Konsulent inn til opplæring</li> <li>• Dedikasjon</li> <li>• Lite pålagt andre i organisasjonen</li> <li>• Alle entg</li> <li>• Info til de ansatte = viktig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrasjon + seksjonsledere</li> <li>• Initiativ: administrasjon</li> <li>• Opplæring: Konsulent inn til opplæring</li> <li>• Dedikasjon fra ledelse</li> <li>• 50/50 sjanse for dedikasjon</li> <li>• Noe pålagte oppgaver</li> <li>• Kan være uenigheter/motstand</li> <li>• Info til de ansatte = viktig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hele organisasjonen</li> <li>• Initiativ: administrasjon</li> <li>• Opplæring: Konsulent inn til opplæring</li> <li>• Stor variasjon dedikasjon</li> <li>• 50/50 sjanse for dedikasjon</li> <li>• Mye pålagte oppgaver</li> <li>• Større sjanse for uenigheter/motstand</li> <li>• Info til de ansatte = viktig</li> </ul>
Implementering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementering:</li> <li>• Frikobling</li> <li>• Hierarki-doktrine</li> <li>• Kan også bruke translasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementering:</li> <li>• Top-down/Rask tilkobling</li> <li>• Hierarki-doktrine</li> <li>• Kan også bruke translasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementering:</li> <li>• Top-down/Rask tilkobling</li> <li>• Hierarki-doktrine</li> <li>• Kan også bruke translasjon</li> </ul>
Dette skal vi se på, Hvilke eksempler, måleparameter	<p>Organisasjonskultur</p> <p>Gruppenormer; holdninger/meninger til formell struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mer formell struktur/gir endring?</li> <li>- Struktur sanksjoner/gir endring?</li> <li>- Oversikt over oppgaver/andres</li> <li>- kommunikasjon = gir åpenhet</li> </ul> <p>Adferd/handlemønster;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "kult" å være god</li> <li>- akademisk delingskultur</li> <li>- følge regler/normer ("flink-pike")</li> <li>- "arrogant" kunnskapskultur</li> <li>- akademisk kultur uten deling med</li> <li>- ikke arbeide for mye</li> <li>- bare gjøre det en er pålagt</li> </ul>	<p>Organisasjonskultur</p> <p>Gruppenormer; holdninger/meninger til formell struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mer formell struktur/gir endring?</li> <li>- Struktur sanksjoner/gir endring?</li> <li>- Oversikt over oppgaver/andres</li> <li>- kommunikasjon = gir åpenhet</li> </ul> <p>Adferd/handlemønster;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "kult" å være god</li> <li>- akademisk delingskultur</li> <li>- følge regler/normer ("flink-pike")</li> <li>- "arrogant" kunnskapskultur</li> <li>- akademisk kultur uten deling med</li> <li>- ikke arbeide for mye</li> <li>- bare gjøre det en er pålagt</li> </ul>	<p>Organisasjonskultur</p> <p>Gruppenormer; holdninger/meninger til formell struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mer formell struktur/gir endring?</li> <li>- Struktur sanksjoner/gir endring?</li> <li>- Oversikt over oppgaver/andres</li> <li>- kommunikasjon = gir åpenhet</li> </ul> <p>Adferd/handlemønster;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "kult" å være god</li> <li>- akademisk delingskultur</li> <li>- følge regler/normer ("flink-pike")</li> <li>- "arrogant" kunnskapskultur</li> <li>- akademisk kultur uten deling med</li> <li>- ikke arbeide for mye</li> <li>- bare gjøre det en er pålagt</li> </ul>
Oppgaver som endres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anskaffe bedre digitale systemer som virker</li> <li>- utarbeidelse av maler og instruksjer</li> <li>- plattformer for deling</li> <li>- Informasjon om kultur på møter/DGD</li> </ul> <p>Tilbakemeldingssystemer som løfter frem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skryte/fremme DGD</li> <li>- rapporteringssystemer som er enkle</li> <li>- hyppige undersøkelser elever (gjør læreren det den skal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lærer opp i bedre digitale systemer som virker</li> <li>- utarbeidelse av maler og instruksjer/legge ut</li> <li>- plattformer for deling – oppfordre til bruk/opplæring</li> <li>- Informasjon på møter/DGD - delegere</li> </ul> <p>Tilbakemeldingssystemer som løfter frem – utvikle og legge ut/bruke</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skryte/fremme DGD – finne eksempler i egen avdeling, lage fremlegg</li> <li>- rapporteringssystemer som er enkle – bruk/opplæring</li> <li>- hyppige undersøkelser elever (gjør læreren det den skal) – forberede elever/gjennomføre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lærer opp i bedre digitale systemer som virker</li> <li>- bruke maler og instruksjer/sende inn</li> <li>- bruke plattformer for deling</li> <li>- Vise DGD på møter – egen markedsføring</li> </ul> <p>Bruke tilbakemeldingssystemer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gi tilbakemelding til ledelse</li> <li>- bruke rapporteringssystemer som er enkle</li> <li>- gjennomføre hyppige undersøkelser elever forberede</li> </ul>
Effekt, muligheter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- På kort sikt;</li> <li>- God effekt på oppgaven til adm</li> <li>- lite effekt på de ansattes kultur</li> <li>- På lang sikt;</li> <li>- små drypp, utvikler ser, som virus</li> <li>- tidsfaktor = viktig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- På kort sikt;</li> <li>- God effekt på oppgaven til adm/seksj.led.</li> <li>- Kan møte motstand hos seksj.led</li> <li>- lite effekt på de ansattes kultur</li> <li>- På lang sikt;</li> <li>- små drypp, utvikler ser, som virus</li> <li>- tidsfaktor = viktig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- På kort sikt;</li> <li>- God effekt på oppgaven til adm/seksj.led.</li> <li>- Kan møte motstand hos seksj.led</li> <li>- lite effekt på de ansattes kultur</li> <li>- På lang sikt;</li> <li>- små drypp, utvikler ser, som virus</li> <li>- tidsfaktor = viktig.</li> </ul>



Vedlegg 6

Metis Akademiet videregående - Møte med fokusgruppen torsdag 17. September 2015

<p><b>OPPSUMMERING</b>          Alle har lest i skolekatalogen.          Foreldre kikker også i den.          Nettsidene bruker de primært før de begynner på skolen.          Er sjelden inne på sidene etter at de har begynt på skolen.          Skryter av åpen dag.          Føler de blir ivare tatt.</p>	<p><b>POSITIVE</b>          Dyktige og engasjerte lærere          Godt klassemiljø          Blokkdager          Lærerne bryr seg.</p>	<p><b>INNSPILL</b>          Ønsker større kjennskap på tvers av linjer/klasse          Synes navnet Metis er kjipt.          Utfordring: de er våre ambassadører.</p>	<p><b>KAN BLI BEDRE PÅ:</b>          Dyr kantine          Fellesskap på tvers av linjene,          mer samlende aktiviteter styrt          av skolen (til å begynne med          i alle fall)</p>
<p><i>Annet:</i>  <b>Ønsker for nye nettsider:</b>          Video om elever, få høre hvordan de trives på skolen. Gidder ikke å lese så mye.          Mer info om de ulike linjene.</p>	<p><b>Andre kanaler for info om skolen?</b>          Instagram – men vil at elever skal styre dette!          Hva med månedens bilde på Instagram? Eks. Gavekort på Kiwi, kantine, kinobilletter          "Life at BI",          Facebook          Snapchat</p>	<p><b>Hva kan vi bli bedre på?</b>          synes det ville ha vært kjekt å ha en bli-kjent-tur ved oppstart          Dumt at ikke alle linjene blir bedre kjent: ønsker mer fells aktiviteter, veldig bra med fotballoppstarten, men må følges opp. Ønsker styrte aktiviteter der man f.eks. er to-tre fra egen klasse og to-tre fra en annen klasse.          Vil helst ikke bruke lunsjpausen til dette. Helst styrt av lærer, mindre kleint.          Quiz hadde vært gøy!          Amalie Skram hadde et opplegg i sin gymsal.          Sjøkk dette ut.          Revy: usikker på om det hadde vært gøy          Savner skolefellesskapsfølelsen, men godt klassemiljø.          Mer interessert i å bli kjent med folk enn å vite hva de gjør på de ulike linjene.</p>	

# Vedlegg 7

## A3-mal

Tittel: \_\_\_\_\_

<b>P</b>	<b>1. Bakgrunn</b>	Start/Slutt / /
<b>D</b>	<b>2. Nøstisusjon, data/fakta</b>	Start/Slutt / /
<b>P</b>	<b>3a. Ønsket situasjon - SMART</b>	Start/Slutt / /
	<b>3b. Business case, lønnsomhet</b>	
<b>D</b>	<b>4. Retårsak</b>	Start/Slutt / /

**G** = godkjenning for å gå videre

Eier/rev. dato: \_\_\_\_\_

<b>U</b>	<b>5. Forslag til tiltak</b>	Forslag til å nå "ønsket tilstand"
<b>U</b>	<b>6. Plan</b>	<b>G</b>
<b>K</b>	<b>7. Resultatsikring</b>	Start/Slutt / /

Hvordan oppstår skal det måles og følges opp?

Nr.	Oppgave	Ansvar	Frist

