



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnskunnskap og lærerutdanning

Flyt kommer ikke av seg selv.

Hindringer for innføring av kontinuerlig forbedring i Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter.

Vegard Djønné og Robert Brynildsen

Masteroppgave i erfaringsbasert master i økonomi og ledelse, STV-3910, Mai 2020

Forord

Dette markerer slutten på to år som deltidsstudenter ved Universitetet i Tromsø på erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi. Studiet har vært en reise med faglig påfyll og konstante utfordringer i forhold til å balansere tiden mellom jobb, studie og familie. Vi må i tillegg trekke frem at ingeniørene i oss har møtt samfunnsvitenskapen, og ønske om to streker under svaret har blitt visket ut over tid, men til tider vært savnet. Vi er begge overbevist om at det faglige påfyllet vil hjelpe oss i arbeidslivet videre, samtidig sørge for ønske om kontinuerlig forbedring og læring.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Hege Andersen for stor fleksibilitet og gode veiledninger gjennomført over Skype. Du har gitt gode forslag til veien videre der vi har vært usikre. Dine konstruktive tilbakemeldinger og råd har vært med på å løfte kvaliteten i oppgaven. I tillegg må vi trekke frem arbeidsgiver, Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, som har latt oss gjennomføre denne casestudien og gitt oss tid, tilgang til respondenter og et unikt datamateriale. Uten denne svært gode tilgangen ville oppgaven vært noe helt annet enn den har blitt.

Til slutt ønsker vi å rose våre nærmeste. Rikke, Ingrid, Julie og Marte, for all tålmodighet og støtte, spesielt det siste halve året med mange lange dager og seine kvelder. Uten dere ville det ikke blitt noen oppgave.

Bergen 29.05.2020


Robert Brynildsen


Vegard Djonne

Sammendrag

Ved opprettelsen av Forsvarsmateriell i 2016 ble samtidig Lean/kontinuerlig forbedring innført i organisasjonen.

Hensikten med studien er å prøve å finne hindringer for innføringen av Lean/kontinuerlig forbedring i Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, samt bakenforliggende årsaker til disse hindringene.

I teorikapittelet har vi benyttet rammeverket fra Jacobsen (2018b) for å strukturere inn relevant teori knyttet til endring. Dette rammeverket beskriver at endring består av fire elementer; drivkrefter, innhold og omfang, kontekst og prosess.

Metoden består av et triangulerende design der vi gjennomfører undersøkelse av interne dokumenter, intervjuer og analyse av data fra medarbeiderundersøkelsen gjennomført i 2017 og 2019. Vi har sett spesielt på mellomlederes engasjement for endring, toppledelsens involvering og grad av tilpasning av endringen til lokal kontekst.

Våre funn er at MARKAP i liten grad har lyktes med å implementere kontinuerlig forbedring. Vi finner sammenheng mellom mellomleder sitt engasjement og grad av implementering. Videre finner vi at toppledelsen har prioritert andre endringer på bekostning av innføring av kontinuerlig forbedring. Det er indikasjoner i studien på at i hvor stor grad kontinuerlig forbedring er tilpasset lokal organisatorisk kontekst påvirker implementering positivt. Men empirien understøttet ikke dette entydig.

De tre viktigste bakenforliggende årsakene til hindringer er: 1. Samtidig fokus fra toppledelsen på andre endringer har bidratt til manglende ressurser. Dette har gjort at innføring av en såpass stor kulturell endring ikke har gått etter intensjonen. 2. Vi finner at implementeringsprosessen har hatt svakheter, og at uklare forventninger til mellomledere kan ha medført manglende engasjement for endringen. 3. Til slutt stiller vi spørsmålstegn ved om forståelsen av Lean som konsept har vært god nok.

Nøkkelord: Lean, kontinuerlig forbedring, implementering, endring, hindringer, toppler involvering, mellomleder engasjement, organisatorisk kontekst.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Introduksjon.....	1
1.2	Problemstilling.....	3
1.2.1	Antagelser, forskningsspørsmål og avgrensninger.....	3
1.2.2	Enkel modell av problemstilling	5
1.3	Struktur i oppgave	6
2	Empirisk kontekst.....	7
2.1	Beskrivelse av Forsvarsmateriell og Maritime kapasiteter som organisasjon.....	7
2.1.1	Forsvarsmateriell	7
2.1.2	Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter.....	8
2.2	Hva er Lean?.....	10
2.2.1	Lean som filosofi.....	10
2.2.2	Ressurseeffektivitet vs. flyteeffektivitet	12
2.2.3	Utbredelsen av Lean.....	12
2.3	Innføring av KF som arbeidsmetodikk i FMA	13
2.3.1	Innføringen av KF som beskrevet gjennom styrende dokumenter	13
2.3.2	Innføringen av KF lokalt i MARKAP.....	16
3	Teori og tidligere forskning.....	19
3.1	Implementeringsteori.....	19
3.1.1	Endringens drivkrefter.....	21
3.1.2	Endringens innhold og omfang	22
3.1.3	Endringskontekst.....	26
3.1.4	Endringsprosessen.....	28
3.2	Tidligere forskning	31
4	Metode.....	33
4.1	Dokumentundersøkelse	34
4.2	Innledende intervjuer	35
4.2.1	Utvalg av respondenter.....	35

4.2.2	Datainnsamling.....	35
4.2.3	Hvordan bearbeide data fra intervjuene	36
4.2.4	Behandling av data fra intervjuer	36
4.3	Medarbeiderundersøkelse.....	37
4.3.1	Utvalg av respondenter.....	37
4.3.2	Datainnsamling.....	38
4.3.3	Utvalg av data fra MU.....	39
4.3.4	Hvordan bearbeide data fra MU.....	41
4.3.5	Behandling av data fra MU	43
4.4	Forskningskvalitet	44
4.4.1	Godkjenning av design.....	44
4.4.2	Validitet.....	44
4.4.3	Reliabilitet	46
4.4.4	Etiske betraktninger.....	47
4.4.5	Total gyldighet	48
5	Resultater.....	49
5.1	Data fra dokumentundersøkelsen	49
5.1.1	Mellomleder sitt engasjement for endring	49
5.1.2	Involvering fra toppledelsen.....	49
5.1.3	Tilpasning til lokal organisatorisk kontekst	50
5.1.4	Oppsummering av funn i dokumentundersøkelse	52
5.2	Data fra intervju.....	53
5.2.1	Intervju 1	53
5.2.2	Intervju 2	55
5.2.3	Intervju 3	57
5.2.4	Oppsummering av funn i intervjuer	60
5.3	Data fra medarbeiderundersøkelse	61

5.3.1	Grad av implementering av KF	62
5.3.2	Mellomleder sitt engasjement for endring	63
5.3.3	Involvering fra toppledelsen.....	65
5.3.4	Tilpasning til lokal organisatorisk kontekst	65
5.3.5	Oppsummering av funn fra medarbeiderundersøkelsen.....	68
6	Analyse og drøfting av funn i lys av teori.....	69
6.1	Grad av implementering av KF	69
6.2	Mellomleder sitt engasjement for endring.....	70
6.3	Involvering fra toppledelse.....	72
6.4	Tilpasning til lokal organisatorisk kontekst.....	75
7	Konklusjon	79
7.1	Forslag til videre forskning.....	81
	Figurliste.....	82
	Forkortelser	83
	Referanser.....	84
	Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD	89
	Vedlegg 2 – Intervjuguide.....	91
	Vedlegg 3 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for intervju	92
	Vedlegg 4 – Spørreskjema MU	95
	Vedlegg 5 – Dokumenter fra dokumentundersøkelse	97
	Vedlegg 6 – Resultater bivariat korrelasjonsanalyse	98
	Vedlegg 7 – Tabell som lister alle funn fra undersøkelse	101
	Vedlegg 8 – Godkjenning fra MARKAP	102

1 Innledning

1.1 Introduksjon

Alle arbeidsplasser er under et konstant press på å forbedre seg og innfører stadig nye endringer. I det private kan endring være nødvendig for å unngå å bli utkonkurrert av større selskaper, mens det offentlige blir utfordret til å ha en mest mulig effektiv bruk av tildelte midler. I langtidsplanen for 2017-2020 var forsvarssektoren forventet å realisere en årlig effektivisering 1,8 mrd kroner innen 2020 (Lien & Hanson, 2018). En annen driver for behov for endring er en voldsom teknologisk utvikling. Effektiviteten til datamaskiner har doblet seg hvert andre år siden Moores lov¹ ble formulert i 1965 (MaCafee & Brynjofsen, 2014).

For forsvarssektoren krever en mer utfordrende internasjonal sikkerhetssituasjon at sektoren kontinuerlig forbedrer seg. På bakgrunn av dette gjennomføres det stadig større og mindre endringer. Et eksempel er opprettelsen av Forsvarsmateriell (FMA) som egen etat i januar 2016.

Vi har hatt vårt daglige virke i nettopp Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter (FMA MARKAP) siden henholdsvis 2016 og 2019. Gjennom de siste årene har vi sett med undring på egen organisasjon sin tilsynelatende reduserte evne til å oppnå ønsket effekt ut fra ulike endringsinitiativer. Denne undringen har forsterket seg gjennom de siste årenes studier av strategi og endringsledelse, som har vist oss at det på langt nær er bare vi som har utfordringer med å implementere endringer. Faktisk viser studier at så mye som 70% av endringsinitiativer feiler, selv om forskningen ikke er entydig (Burnes, 2011). Vår interesse for temaet har materialisert seg i arbeidet med denne oppgaven. Temaet for oppgaven er innføring av organisatoriske endringer. Dette er et svært bredt tema med stor interesse både i akademia og ute i organisasjonene, både nasjonalt og internasjonalt.

Studien vil konkret omhandle innføring av kontinuerlig forbedring/Lean i FMA MARKAP som case for studie av organisatorisk endring. Lean beskriver en filosofi for arbeid med kontinuerlig forbedring og utvikling i organisasjoner. Med bakgrunn fra Japan, der man studerte Toyotas effektive produksjon av biler (Krafcik, 1988). I nyere tid har ideen blitt svært populær og den har spredt seg til mange bransjer som tilsynelatende ikke har så mye til felles

¹ Moores lov sier at antallet mikroprosessorer man kan få plass til på en mikrochip, og dermed maskinkraften du kan få for en fast kostnad, doubler seg hver 24 måned.

med industriell produksjon av personbiler. Man kan hevde at Lean er synonymt med endring, og at studier av Lean er studier av endring (Holmemo, 2017).

Vi vil gjennom oppgaven benytte begrepet kontinuerlig forbedring (KF) og Lean som synonymer. Årsaken er at FMA har satt likhetstegn mellom KF og Lean, og medarbeiderne i organisasjonen har ikke et bevisst forhold til forskjeller mellom begrepene. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 2.3.

KF ble offisielt innført som arbeidsmetodikk i hele FMA i forbindelse med opprettelsen av etaten. Nå fire år senere er vår refleksjon og observasjon av egen organisasjon, at KF som arbeidsmetodikk på langt nær dominerer tankegangen vår i det daglige arbeidet. Vi mener at innføringen i vår del av organisasjonen langt på vei mangler. Samtidig ser vi at i andre avdelinger har de lyktes bedre, og har tatt i bruk deler av «verktøykassen» som følger med. Dette danner grunnlaget for hva vi anser som en svært interessant casestudie. Vi har gjort flere observasjoner som viser at andre endringsinitiativer i vår organisasjon, har samme skjebne som KF. Hva kan være årsakene til at vi får til endringer i noen deler av organisasjonen, men ikke i andre? Har den lokale ledelsen hatt sterkere engasjement for endringer? Er det forskjell i tilgjengelige ressurser for å drive forbedringsarbeid? Er det kulturforskjeller internt i organisasjonen som gjør at enkelte deler er mer mottakelige for innovasjon og endring enn andre? Eller er det personlig engasjement og egenskaper til enkeltpersoner det kommer an på? Eller er vi rett og slett for utålmodige, og dersom man gir endringen litt tid så vil man se resultater?

Organisasjonsteorien er full av eksempler på organisatoriske ideer som innføres, men som ikke får noen praktiske konsekvenser for hvordan man jobber. Snakker vi om en frikobling mellom praksisplanet og ledelsesplanet i organisasjonen? Kanskje det nye konseptet er på kollisjonskurs med den lokale kulturen? Hva er så de bakenforliggende årsakene til at dette kan skje? Har ressursituasjon og mer presserende oppgaver tatt bort fokus? Hvor mye har egentlig ledelsen prioritert denne endringen opp mot andre organisasjonsendringer og pågående oppgaver?

Spørsmålene er mange, og svarene er ikke enkle. Våren 2019 skrev vi en semesteroppgave der vi forsøkte å identifisere årsaker til at implementeringen av KF ikke har vært vellykket (Brynildsen & Djønne, 2019). Vi følte at det arbeidet bare skrapte i overflaten på en interessant problemstilling, og vi har benyttet muligheten denne masteroppgaven har gitt oss

til å grave dypere i materien. Vi håper å finne bakenforliggende årsaker til at en organisasjon som består av utrolig mange dyktige mennesker så langt ikke har lyktes med implementeringen av KF.

1.2 Problemstilling

Vår hovedproblemstilling er som følger:

Hva har vært hindringer for innføring av kontinuerlig forbedring i Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter? Hva kan være de bakenforliggende årsakene til disse hindringene?

1.2.1 Antagelser, forskningsspørsmål og avgrensninger

1.2.1.1 Grunnleggende antagelser

For å utdype problemstillingen setter vi opp noen innledende antagelser, basert på egne observasjoner, som vi senere vil belyse ved hjelp av teori og innsamlet empiri.

- Innføringen av KF i MARKAP har ikke ført til at KF som arbeidsmetodikk har blitt tatt i bruk i særlig grad.
 - En vellykket implementering av KF vil vi kunne observere som for eksempel endret adferd blant medarbeidere, bruk av konkrete verktøy og arbeidsmetodikker, og fokus på å kontinuerlig forbedre seg. I tillegg bør vi kunne finne igjen KF i styrende dokumenter.
- Det er individuelle forskjeller mellom avdelingene i forhold til i hvor stor grad implementering har vært vellykket.
 - Dersom denne antagelsen er riktig vil vi kunne finne ulikheter mellom avdelingene som kan hjelpe med å identifisere bakenforliggende årsaker.

1.2.1.2 Forskningsspørsmål

Valgene av forskningsspørsmål har vært basert på refleksjonene vi gjorde oss i arbeidet med semesteroppgaven samt gjennomgang av organisasjonsteori gjennom masterprogrammet. Vi har valgt å fokusere på tre områder som vi tenker er sentrale for å oppnå en vellykket implementering av KF.

I hvilken grad har mellomlederens engasjement for endring påvirket implementering av KF?

- Lean teorien er tydelig på at mellomlederengasjement er sentralt for at innføring av en kultur for KF skal være vellykket (Wig, 2014; Iden, et al., 2015). Organisasjonsteorien legger ulike forklaringsmodeller til grunn for hvorfor man kan oppleve at mellomledere ikke engasjerer seg i endringer.
- Engasjement henger, slik vi ser det, tett sammen med motivasjon og positiv tilknytning til en implementering. Engasjement for endring kommer til uttrykk i at lederen aktivt tar tak i det som skal implementeres. At lederne går foran som et godt eksempel, er en pådriver for å ta i bruk nye verktøyer og at endringer omtales positivt.

I hvilken grad har involvering fra toppledelsen i organisasjonen påvirket implementering av KF?

- Deler av organisasjonsteorien fremhever at størrelse på, og varighet, av trykk fra ledelsen er sentralt for vellykket kulturendring (Yukl, 2006). I studier av innføring av KF er toppledelsen også fremhevet som sentral (Andersen, 2015; Mann, 2009; Iden, et al., 2015).
- Involvering fra toppledelse vil vises igjen i styrende dokumenter og kommunikasjon fra ledelsen. Hvor mye fokus og ressurser ledelsen setter av til implementering vil påvirke resultatet, og være målbar. I hvor stor grad ledelsen legger trykk på organisasjonen i form av krav vil antagelig også påvirke fokus i resten av organisasjon. Vi antar at dette også er målbart.
- Med mellomledere i vår undersøkelse mener vi seksjon- og avdelingsledere. Med toppledelse mener vi ledelsen i Maritime kapasiteter, sjef og hans stab. Årsaken til at vi har valgt å skille topp og mellomledelse er at det er mulig at disse har ulike motivasjoner for endring. I tillegg gjør vår kjennskap til organisasjonen og tilgjengelighet på empiri det mulig for oss å skille mellom topp og mellomledelse.

I hvilken grad har ulik tilpasning til lokal organisatorisk kontekst påvirket implementering av KF?

- Hvor godt en organisasjonsidé oversettes og tilpasses lokale forhold er sentralt for hvor godt man lykkes med implementering av endringer (Røvik, 2016; Andersen, 2015). Derfor er dette en viktig faktor å studere når man ser på implementering av endringer. Manglende tilpasning kan medføre at ideer blir frastøtt (Røvik, 2016), eller

man kan oppleve en frikobling mellom praksisplanet og ledelsesplanet (Meyer & Rowan, 1977; Brunsson, 1989; Røvik, 2016; Antonsen, et al., 2000).

- Med lokal organisatorisk kontekst mener vi forhold i organisasjonen som påvirker hvor godt en organisasjonsidé passer til lokale forhold, som for eksempel kultur og historisk kontekst. Andre eksempler på organisatorisk kontekst som kan tenkes å spille inn er organisasjonens modenhet for endringer. Faktorer som spiller inn her kan være ressurstilgang, historiske erfaringer med endring i organisasjonen og så videre (Weiner, 2009).

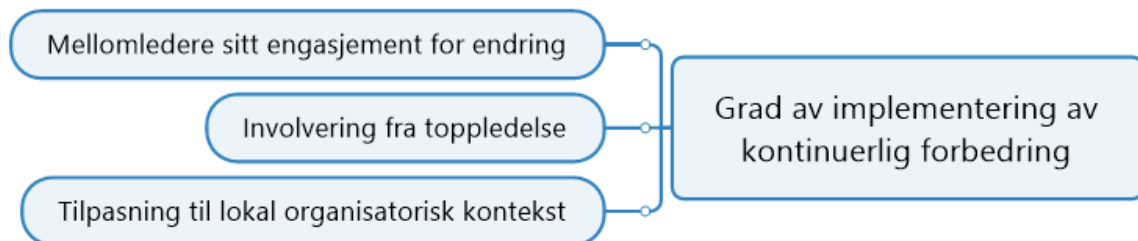
1.2.1.3 Avgrensninger

På grunn av oppgaven omfang har vi valgt å ikke fokusere på de formelle elementene som for eksempel organisasjonsstruktur. Dette kan gjøre at vi går glipp av noen forklaringsvariabler.

Vår undersøkelse tar ikke stilling til i hvilken grad innføringen av KF har påvirket effektiviteten til organisasjonen. Oppgaven studerer i hvilken grad KF som organisasjonsidé er implementert.

1.2.2 Enkel modell av problemstilling

Mulige årsakssammenhenger er oppsummert i følgende modell:



Figur 1 - Modell for mulige årsakssammenhenger

Modellen vil operasjonaliseres ytterligere i kapittel 4.

1.3 Struktur i oppgave

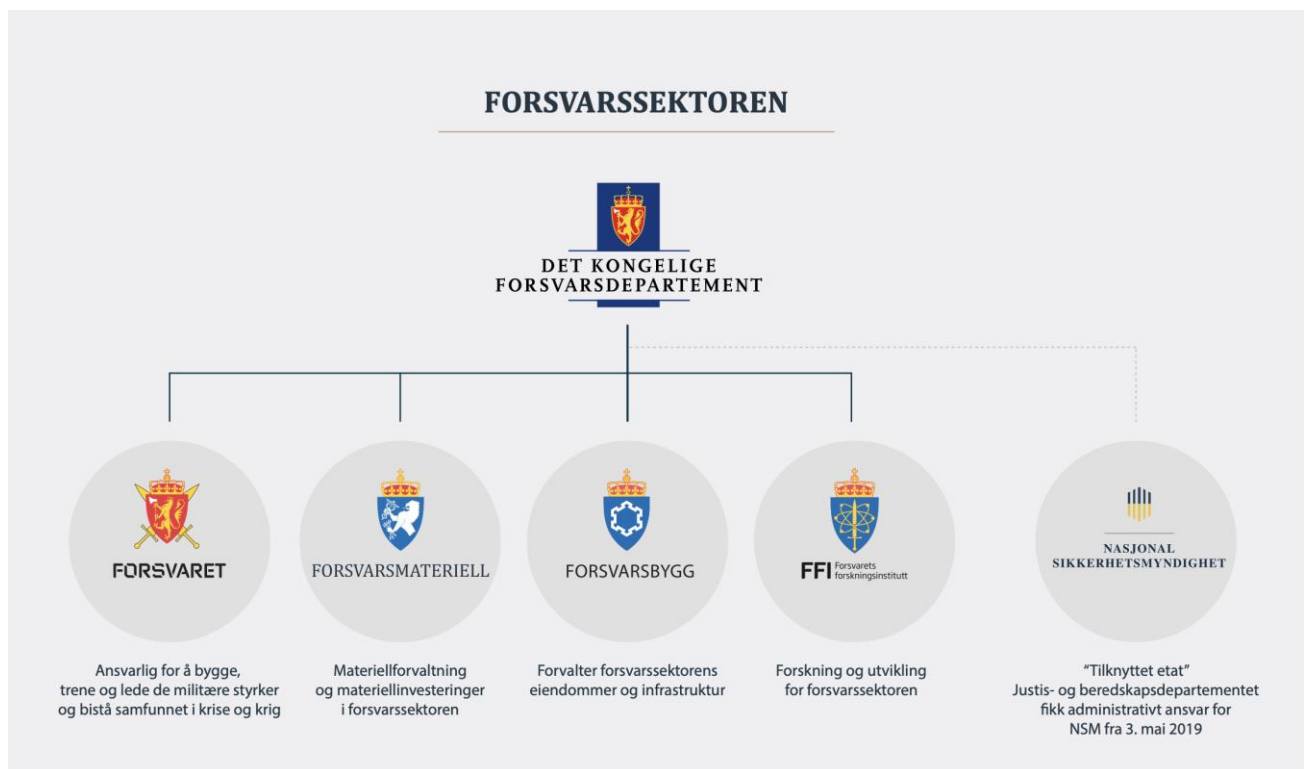
Vi vil strukturere oppgaven slik vi har jobbet med problemstillingen. Først vil vi beskrive den empiriske konteksten for endringen vi skal studere i kapittel 2. Dette gjør vi ved å beskrive FMA MARKAP som organisasjon, gi bakgrunnsinformasjon om Lean/KF som begrep og beskrive innføringen av KF i FMA MARKAP slik den var planlagt. Videre vil vi i kapittel 3 systematisk se på relevant teori og tidligere forskning som kan belyse endringens ulike aspekter. I kapittel 4 vil vi beskrive de metodiske valg vi har tatt og hvordan vi har hentet inn og bearbeidet empiri. I tillegg vil vi drøfte styrker og svakheter rundt våre metodiske valg. I kapittel 5 vil vi beskrive hvilke funn vi har gjort, før vi drøfter disse funnene, i lys av teori, i kapittel 6. Helt til slutt vil vi oppsummere oppgaven, forsøke å konkludere og komme med anbefalinger til videre forskning i kapittel 7.

2 Empirisk kontekst

2.1 Beskrivelse av Forsvarsmateriell og Maritime kapasiteter som organisasjon

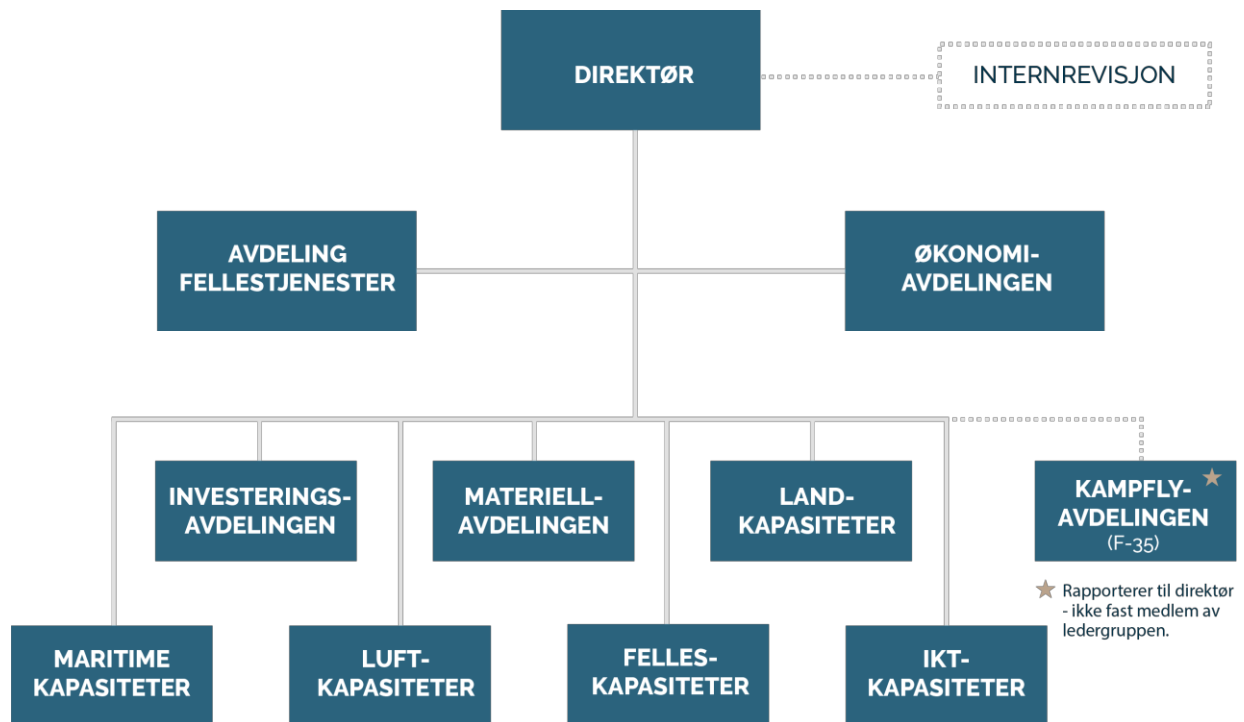
2.1.1 Forsvarsmateriell

Forsvarsmateriell (FMA) ble opprettet 01.01.2016, og skilt ut fra Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO), samt organisatorisk underlagt forsvarsdepartementet (FD) direkte. Det betyr at FMA er organisatorisk sidestilt med Forsvaret, og er ikke lenger underlagt forsvarssjefen. FMA består av ca. 1450 ansatte med både sivil og militær spisskompetanse på hovedprosessene; anskaffelse, forvaltning og avhending av militært materiell (Forsvarsmateriell, 2018e).



Figur 2 - Forsvarssektoren (Forsvarsmateriell, 2020b)

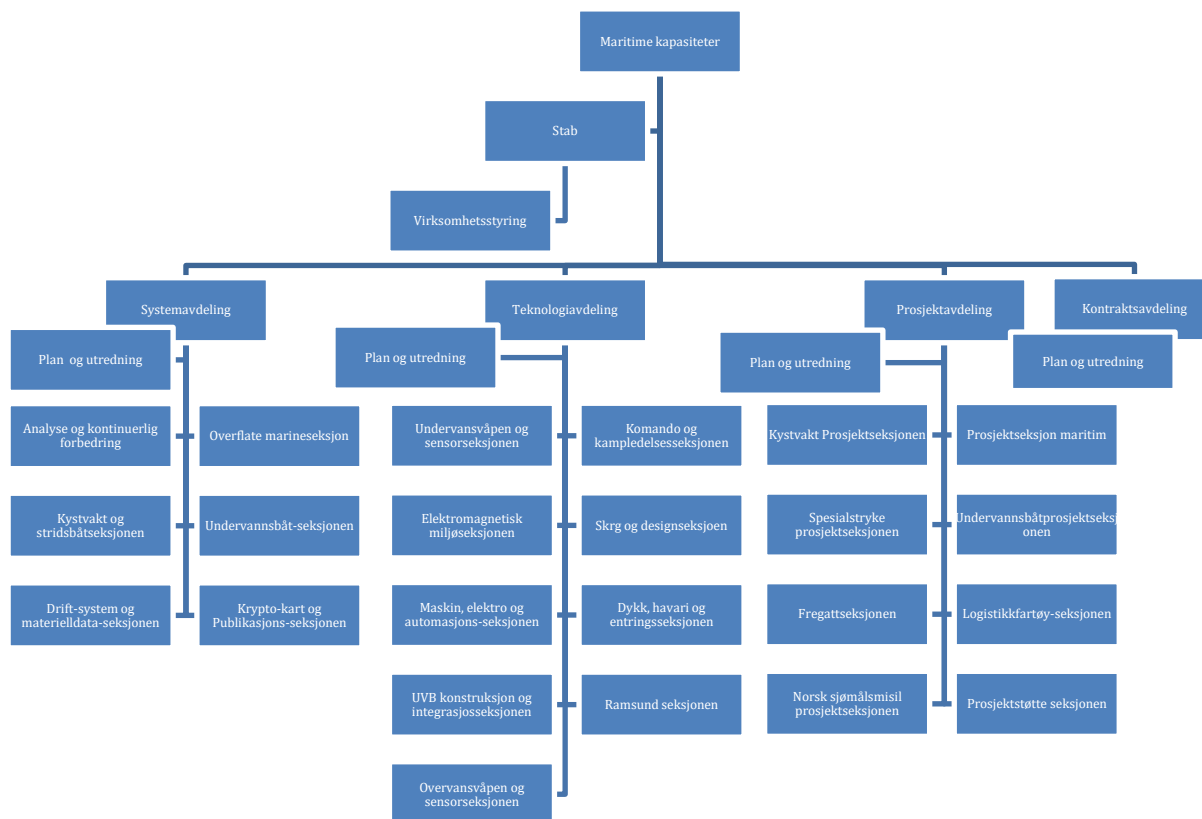
FMA har en divisjonalisert struktur og er delt inn i kapasiteter, en for hver forsvarsgren (hær, sjø og luft), i tillegg til felles- og IKT-kapasiteter, som håndterer materiell og investeringer på tvers av kapasitetene. Materiell- og investeringsavdelingen er prosessansvarlige for hovedprosessene nevnt over, og utøver i hovedsak stabsfunksjoner for Sjef FMA, se Figur 3. I denne oppgaven vil vi undersøke forsvarsmateriell Maritime kapasiteter (MARKAP).



Figur 3 - Organisasjonsoversikt over forsvarsmateriell (Forsvarsmateriell, 2020a)

2.1.2 Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter

MARKAP er organisert som en matriseorganisasjon. Matriseorganisasjonen baserer seg på å koble sammen markedsbasert og funksjonsbasert inndeling (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 78). MARKAP består av fire avdelinger, ref. Figur 4. Leveranseavdelingene, prosjekt- og systemavdelingen, er ansvarlig for henholdsvis investering og eierskapsforvaltning, inkludert avhending. Teknologi- og kontraktsavdelingen ivaretar fagmyndighet innenfor sine respektive fagområder og støtter leveranseavdelingene i henhold til avtalt behov (Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2018a). I praksis betyr dette at hver enkelt person i avdelinger som leverer interne ressurser, har minimum to sidestilte ledere å forholde seg til. Videre er hver avdeling brutt ned i seksjoner med tilhørende seksjonsledere, se Figur 4.



Figur 4 - Organisasjonsoversikt over maritime kapasiteter i forsvarsmateriell

Gjennom 2017 pågikk et arbeid med omstilling av organisasjonen. Dette innebar at organisasjonen gikk fra ti til fire avdelinger. Hensikten var at sjef MARKAP skulle redusere sitt kontrollspenn, og at det skulle bli lettere å drive ledelse og styring i organisasjonen. Samtidig skulle det bli flere ressurser til å drive produksjon, ved å redusere antall ledere (Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2017b). Omstillingen medførte ikke reduksjon av antall ansatte og majoriteten beholdt sine arbeidsoppgaver.

2.2 Hva er Lean?

I dette kapittelet vil vi gi en kortfattet introduksjon til Lean. Hvor begrepet kommer fra, hva som er essensen av filosofien, samt hvor utbredt Lean har blitt.

2.2.1 Lean som filosofi

Toyota Motor Corporation ble grunnlagt i 1937 av Kiichiro Toyod med hensikt å produsere biler til det japanske markedet. Representanter for Toyota reiste ut i verden for å se hvordan man kunne lykkes med bilproduksjon. Det var spesielt to faktorer japanerne stilte spørsmål ved når de kom tilbake. De høye lagerbeholdningene av deler og at mange produkter måtte repareres på slutten av samlebåndet (Ohno, 1988).

Ettersom Toyota ble grunnlagt rett etter krigen, var knapphet av ressurser med på å prege utviklingen til selskapet. Dette førte til utviklingen av et nytt effektivitetskonsept, hvor flyteffektivitet sto i sentrum. Ressursmangelen tvang Toyota til å fokusere på kundens behov, og se alle trinnene i en produksjonsprosess som en helhet. På denne måten skulle selskapet maksimere den effektive flyten. For å oppnå flyt identifiserte Toyota syv former for sløsing som ikke skapte verdi for produktet eller kunden:

1	Sløsing ved overproduksjon
2	Sløsing ved lediggang (venting)
3	Sløsing ved transport
4	Sløsing i selve prosessen
5	Sløsing ved lagerbeholdning
6	Sløsing ved bevegelse
7	Sløsing ved produksjon av defekte produkter

Figur 5 - Syv former for sløsing (Modig & Åhlström, 2018)

Disse syv formene for sløsing illustrerer hvordan selskapet jobbet for å forbedre hver produksjonsprosess og oppnå flyt.

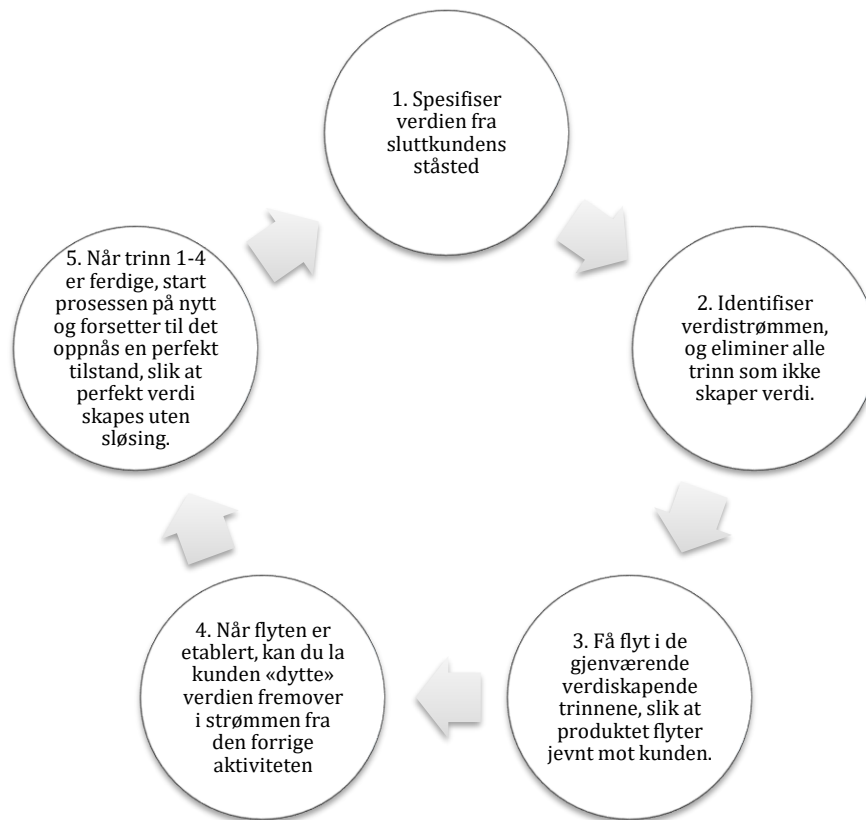
Fra selskapets opprettelse og gjennom utviklingen, jobbet Taiichi Ohno kontinuerlig med Toyota sin produksjonsfilosofi, og ga den navnet «*Toyota Production System*» (TPS). Ohno påpekte at produktiviteten ble skapt gjennom flyt, og ikke gjennom stordriftsfordeler og masseproduksjon, slik amerikansk bilindustri var drevet (Ohno, 1988).

Uttrykket «*Lean production*» ble formulert av Krafcik (1988) i artikkelen «*Triumph of the Lean Production system*». Gjennom sin artikkel viser han at bilindustrien sin kvalitet og

produktivitet avhenger av produksjonssystemet som benyttes. Artikkelen identifiserer to typer produksjonssystemer; et robust og et sårbart system, og viser at det sårbare systemet kan levere høy produktivitet og kvalitet. Ordet sårbart («fragile») ble oppfattet som negativt og feilbeskrivende, og begrepet «Lean» («slank») ble benyttet for å beskrive det effektive produksjonssystemet.

Forskningen til Krafcik ble videre brukt i «International Motor Vehicle Program» ved MIT. På grunnlag av denne forskningen kom boken «*The Machine that Changed the World*» i 1990 (Womack, et al., 2007). Boken tok for seg mer dyptgående hva Lean-produksjon handler om.

Videre utover 1990-tallet forsket Womack og Jones videre på Lean-konseptet. Dette finner vi igjen i flere artikler og bøker. I boken; «Lean Thinking» skisserer de fem nye prinsipper på hvordan en bedrift kan «leanifisere»:



Figur 6 - Fem punkter for å bli Lean (Womack & Jones, 2003).

Som punkt fem fremhever handler Lean om å skape en lærende organisasjon, som hele tiden streber etter forbedring. Det var dette Ohno brukte for å utvikle TPS gjennom kontinuerlig forbedring av produksjonsfilosofien.

2.2.2 Ressurseffektivitet vs. flyteeffektivitet

Ved innføringen av KF i FMA er Modig & Åhlström (2018) det teoretiske fundamentet for opplæringen som har vært gjennomført. Det sentrale poenget i Lean er flyteeffektivitet, noe som står i kontrast til ressurseffektivitet.

Flyteeffektivisering tar utgangspunkt i kunden sitt behov, og ser på hvor effektivt man kan levere en oppgave. Fokus dreies altså rundt å gjennomføre oppgaven på en raskest mulig måte, ved å gjennomføre arbeidsoppgaven i «riktig» rekkefølge, med minst mulig svinn.

Ressurseffektivitet handler om hvordan organisasjoner utnytter ressursene sine best mulig. Sentralt står spesialisering og arbeidsdeling. Ved å bryte en oppgave ned i mindre arbeidsoppgaver løses deloppgaven mest mulig effektivt. Fokuset ligger i å utnytte ressursene (arbeiderne) optimalt, ikke på når oppgaven kom inn til bedriften i forhold til når det er ferdig.

Forskjellen mellom ressurs- og flyteeffektivitet er altså å ikke jobbe hardere, men smartere og med sluttproduktet i fokus. Det hjelper ikke å gjøre oppgaver med maksimal effektivitet, dersom disse oppgavene ikke gir verdi for kunden.

2.2.3 Utbredelsen av Lean

Med blant annet forskningen til Womack & Jones og oppskrift på hvordan bedrifter kunne «leanifisere», spredte Lean seg globalt fra bilindustrien til andre typer industri med masseproduksjon, og deretter videre til de fleste andre næringer (Modig & Åhlström, 2018, p. 82; Samuel, et al., 2015). Rolfsen (2014) viser til at Lean er tatt i bruk av virksomheter i Norge som forsikringsselskaper, banker, sykehus, programvareselskaper, tradisjonell industri og offentlig forvaltning. Omfanget av Lean i Norge underbygges av Kjell Arne Røvik:

Professor Kjell Arne Røvik mener at Lean er en pandemi, og at den er kommet for å bli. Lean-konseptet har noe av det samme potensialet som mål- og resultatstyring til å bli et varig effektiviseringsgrep (Aspøy, 2014).

Samtidig indikerer noe forskning at populariteten til Lean kan være i ferd med å avta (Madsen, et al., 2017).

2.3 Innføring av KF som arbeidsmetodikk i FMA

I dette kapitlet vil vi beskrive innføringen av KF i MARKAP slik den er formulert i styrende dokumenter fra FMA sentralt og lokalt. Vi studerer primært MARKAP lokalt, men tar med en del informasjon fra styrende dokumenter fra FMA sentralt siden disse sier noe om forventninger til MARKAP. Dette beskrives her og ikke i dokumentundersøkelsen ettersom dette gir fakta om innføringen av KF.

2.3.1 Innføringen av KF som beskrevet gjennom styrende dokumenter

Gjennom styrede interne dokumenter fra FMA sentralt er det beskrevet hvorfor KF ble valgt, oppsummert i Figur 7:

Motivasjon for oppstart	Forventede resultater av Lean
<ul style="list-style-type: none">•Kundene krever det•Oppdragsgiver krever det•Utspring fra strategi•Effektivisere forretningsområder•Interne prosessforbedringer•Kostnadsreduksjoner•Organisatoriske forandringer	<ul style="list-style-type: none">•Kortere prosestetider•Kortere leveringstider•Kostnadsreduksjoner•Reduksjon i antall prosesser•Forenklet styring•Færre feil i prosessen•Økt leveringssikkerhet•Større kundetilfredshet

Figur 7 - Motivasjon for oppstart og forventede resultater av Lean (Forsvarsmateriell, 2016b)

I de samme dokumentene beskrives det også hva FMA anser at kjennetegner en Lean-virksomhet:

Etablert system og kultur for kontinuerlig forbedring
Sterk medarbeiderinvolvering
Det er erkjent at det er prosessene som skaper verdi
Prosessene er utformet optimalt med utgangspunkt i kundens behov <ul style="list-style-type: none">○Behovsstyrt etterspørsel og arbeid○Alt som ikke skaper verdi er fjernet○Jevn flyt av produkter og tjenester
«Tvangspreget» forhold til ryddighet og systematikk
Stor grad av måling, rapportering og synlighet

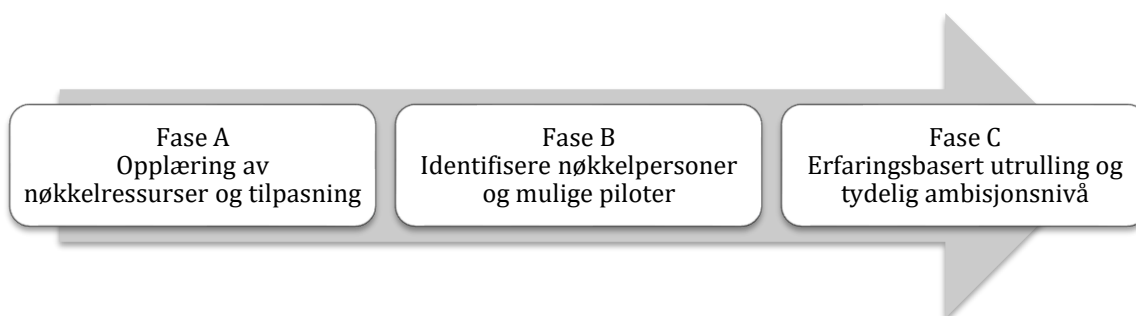
Figur 8 - Dette kjennetegner en Lean-virksomhet (Forsvarsmateriell, 2016b)

Følgende punkter ble ansett som suksesskriterier:

1	Klar visjon, mål og prioritet – utholdenhet over tid
2	Skap en kultur for kontinuerlig forbedring
3	Dedikert toppledelse og forankring i alle ledd
4	Skap en lærende organisasjon
5	Dedikerte og motiverte ressurser opplært i metodikken
6	Måling og oppfølging av tiltak/gevinster
7	Linjen og mellomledelsen eier og driver prosjektet

Figur 9 - Suksesskriterier definert av FMA (Forsvarsmateriell, 2016b)

For å innføre KF ble det fra sentralt hold utarbeidet en handlingsplan for innføring, beskrevet med tre faser for implementeringen:

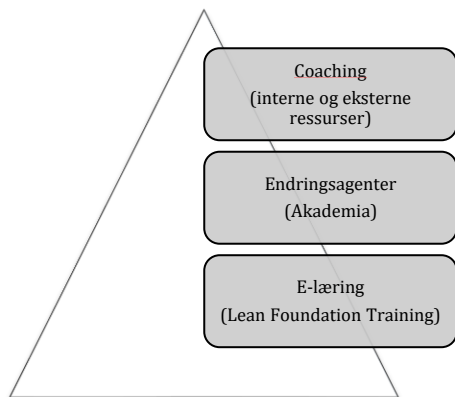


Figur 10 - Innføre kontinuerlig forbedring (Forsvarsmateriell, 2016b)

Vi har ikke funnet noen konkrete datoer eller tidsperioder for når disse fasene skulle være etablert eller gjennomført.

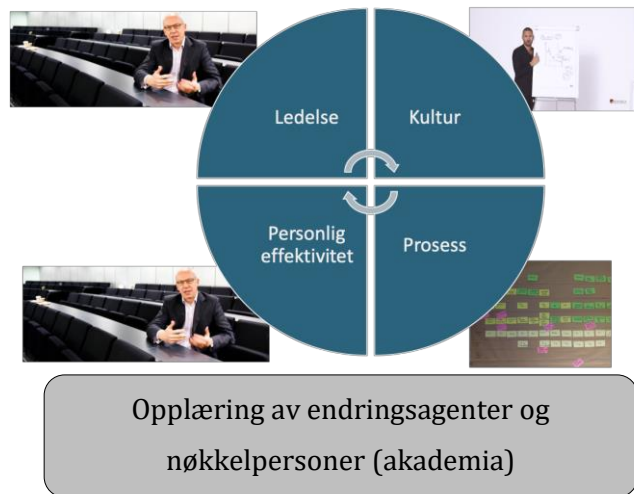
For å komme videre i arbeidet med KF ble det i 2018 fra FMA sentralt identifisert flere faktorer som måtte tydeliggjøres. Dette var kompetanseheving, langs hvilke dimensjoner arbeidet med KF skal foregå i, samt føringer for hvorfor, hva og hvordan arbeidet skulle utføres ute i kapasitetene, ref. Figur 11, Figur 12 og Figur 13.

Kompetanseheving:



Figur 11 - Hvordan heve kompetanse innenfor KF (Forsvarsmateriell, 2018d)

FMA's operative KF/Lean-arbeid skal foregå i fire dimensjoner:



Figur 12 - Fire dimensjoner KF arbeid skal foregå i (Forsvarsmateriell, 2018d)

Hvorfor?	Hva?	Hvordan?
<ul style="list-style-type: none"> •FMA har en målsetning om å bli en selvforbedrende organisasjon. •Ledelsen har definert KF som et strategisk virkemiddel i forbedringsprosessen for å oppnå våre målsetninger. •Vi har kjørt forsiktig i gang med KF, og nå ønsker ledelsen et betydelig løft. •Alle nivåer i organisasjon trenger å øke sin kompetanse på forbedring (KF/Lean). •Ledelsen ønsker at den enkelte medarbeider skal ha forbedringskompetanse. 	<ul style="list-style-type: none"> •FMA har kjøpt tilgang til Lean Foundation Training (LFT). •E-læringsprogram er utviklet av Niklas Modig, som bl.a. har skrevet boken "Dette er Lean". •Programmet består av 20 videoforelesninger samt refleksjonsoppgaver. •Hver seanse tar ca. 45 min, inklusive diskusjon. •Totalt ressursforbruk for den enkelte er ca. 16 timer. 	<ul style="list-style-type: none"> •Kapasiteten/avdelingene bestemmer tidsplan, men kurset skal være gjennomført for alle innen 01. september 2018 (obligatorisk). •Bør gjennomføres over minst 8 uker. •Endringsagenter og ledelse gjennomfører opplæring samlet for sin gruppe/team/seksjon (ca. 10 personer pr. gruppe). •Prioriter ledergrupper først, så resten av organisasjonen. •Forbedringsforslag som blir identifisert som en del av kurset, registreres som vanlig i RIO ORS. •Kursbevis for de som har gjennomført kurset.

Figur 13 - Hvorfor, hva og hvordan, KF i FMA (Forsvarsmateriell, 2018d)

2.3.2 Innføringen av KF lokalt i MARKAP

Kapitlet over beskrev hvordan KF ble introdusert av FMA sentralt. Under følger en oppsummering av implementering lokalt i MARKAP basert på intervjuer med sentrale personer i MARKAP. Oppfatninger om vellykkethet av implementering og årsakssammenhenger vil fremkomme i kapittel 5.2.

Lean og KF ble valgt av direktøren ved opprettelsen av FMA, uten at kapasitetene var involvert, ettersom hun hadde erfaring med KF fra sin tid i Jernbaneverket. Parallelt med innføring av KF kom også tydelige krav til effektivisering og besparelse, slik som resten av etatene i forsvarssektoren har ovenfor Forsvarsdepartementet.

Det første som ble iverksatt i MARKAP etter opprettelsen i 2016 var en organisatorisk restrukturering, som nevnt i kapittel 2.1.2. Dette gjorde at hovedtyngden av arbeidet med KF konkret i MARKAP egentlig startet etter at den nye organisasjonen var satt 01.01.2018. I perioden 2016-2017 ble diverse ledere og utvalgt personell i MARKAP og FMA for øvrig introdusert for Lean som filosofi og metode av en ekstern konsulent.

Et annet grep som ble tatt i omstillingen var å opprette «Analyse og KF» seksjonen (AKF) ledet av en slags strategisjef, som fikk plass i ledergruppen. Hensikten var å danne en muskel som kunne drive frem prosessene med innføring av KF, sammen med endringsagenter ute i avdelingene.

Som en del i å implementere KF ble det i 2017 lagt fokus på å peke ut endringsagenter i kapasitetene. Disse skulle være muskler ute i organisasjonen. I MARKAP valgte man å peke ut disse ut fra organisasjonstilhørighet og «Plan og Utredning»-elementet i hver avdeling, ble valgt som endringsagenter. Disse ble sendt på samling med Niklas Modig før man begynte med e-læring i Lean Foundation Training (LFT) som startet opp våren 2018.

Etter gjennomført opplæring av endringsagenter ble det gjort et forsøk på å engasjere medarbeiderne. Medarbeiderne skulle sende inn forbedringsforslag, rettet mot hovedprosessene (fremskaffe, forvalte og utfase). Totalt kom det inn 75 forbedringsforslag som ble sortert i ulike kategorier av endringsagentene. Forslagene ble videre kategorisert etter alvorlighetsgrad samt hvor enkelt de kunne implementeres. Dette ble gjort gjennom arbeidsgrupper der mellomledere deltok. I dette arbeidet ble det identifisert fire hovedforbedringsområder. Forbedringsområdene ble så presentert på allmøte, med videre føringer for hvordan det skulle jobbes videre med to av områdene.

Ved innføringen ble det tydelig fokusert på opplæring av personell. Alle skulle gjennom LFT i 2018, slik at alle i organisasjonen skulle få felles «briller» og utgangspunkt. I MARKAP skulle opplæringen skje ved at ledelsen først fikk opplæringen, før de gikk videre ned i organisasjonen og gjennomførte opplæring på seksjonsnivå. Hensikten med dette var at man skulle synliggjøre tydelig ledelsesforankring, og ikke benytte de utpekte endringsagentene til opplæringen. Det var et tydelig fokus fra FMA sentralt på å måle gjennomføringen av LFT i denne perioden.

I november 2018 kolliderte fregatten KNM Helge Ingstad med tankbåten Sola TS. Dette påvirket hele MARKAP betydelig, og enorme ressurser gikk med på å prøve å sikre og deretter heve fregatten. I perioden fra november 2018 og frem mot sommeren 2019 fikk arbeid relatert til KNM Helge Ingstad hovedfokus for store deler at organisasjonen og arbeid med andre oppgaver ble nedprioritert.

I 2019 var hovedfokus innen KF å opprette en ny intern intranettside der endringsforslag skulle meldes inn. Tidligere gikk forslag fra de ansatte direkte til FMA sentralt, nå går de til en nettside som endringsagenter i hver avdeling administrerer lokalt.

3 Teori og tidligere forskning

I dette kapitlet vil vi først gå bredt ut og plassere oss i en teoretisk kontekst før vi går inn i teori som belyser endringen vår mer spesifikt. Avslutningsvis vil vi trekke frem tidligere forskning med relevans for vår problemstilling.

3.1 Implementeringsteori

Før vi går i gang med å beskrive teori om endringen vi skal studere i detalj, kan det være nyttig å definere organisatorisk endring generelt. I denne oppgaven vil vi benytte følgende definisjon:

«En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter»
(Jacobsen & Thorsvik, 2016).

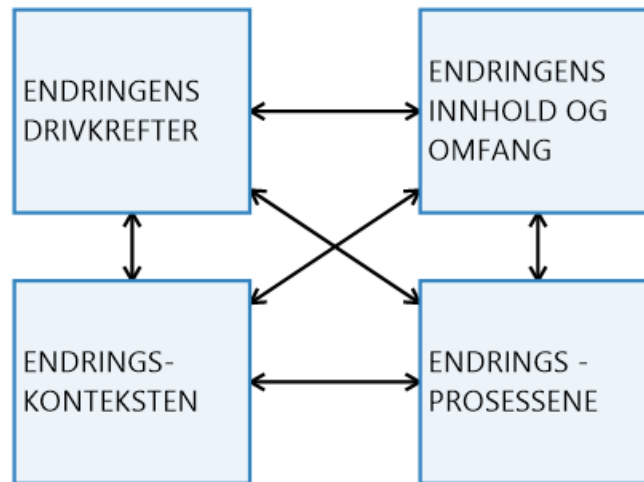
Denne definisjonen inneholder to delelementer, den ene er at organisasjonen utviser ulike trekk, det vil si det har skjedd en endring i formelle trekk, i uformelle trekk, eller i produksjonsprosesser. Den andre er at det er noe som skjer over tid.

Organisasjoner eksisterer i stor grad for å regulere medlemmenes adferd, og det er menneskene i organisasjonen, og deres adferd, som produserer resultater, eller forklarer mangelen på resultater. I organisasjonsteorien er det tre primære grunnperspektiver som gir ulike synsvinkler på organisasjoner og som gir ulike og ofte komplementære forklaringer på adferd:

- Det rasjonelle-, instrumentelle perspektivet: Ser på organisasjoner som maskiner, og legger stor vekt på strukturelle forhold for å forklare adferd.
- Det naturlige-, institusjonelle-, kulturelleperspektivet: Ser på organisasjoner som komplekse organismer som endrer seg hele tiden. Ser på kultur som den primære forklaring på adferd.
- Det åpne-, ny-institusjonelle-, pragmatiske-, myteperspektivet: Ser på organisasjoner som sosiale, løst koblede «økologiske» systemer som er avhengige av omgivelsene sine i stor grad. Ser på forhold i omgivelsene for å forklare adferd og resultater.
(Scott & Davis, 2007)

Dette kapitlet vil vi strukturere rundt rammeverket Jacobsen (2018b) benytter i boken «Organisasjonsendringer og endringsledelse». Boken beskriver at planlagte endringer består

av fire elementer. *Hvorfor* organisasjon endrer seg (drivkrefter), *hva* som endres (innhold og omfang), *hvor* endringer skjer (konteksten) og *hvordan* endringer skjer (prosessen). Figur 14 viser hvordan disse elementene henger sammen.



Figur 14 - Sentrale elementer i teori om planlagt endring (Jacobsen, 2018b)

Hensikten med å benytte rammeverket fra Figur 14 er å identifisere teorier som kan tenkes å beskrive endringen vi står overfor og belyse vår problemstilling. Vi vil ikke gå veldig dypt i hver enkelt del, fordi vi forsøker å danne oss en oversikt over teori som kan belyse forskningsspørsmålene vi stilte i kapittel 1.2.1. Intensjonen er at designet i oppgaven skal bli mest mulig deduktivt, og vi søker bredt i teorien for å kompensere for vår potensielle forutinntatthet. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 4.

3.1.1 Endringens drivkrefter

Jacobsen (2018b) beskriver ulike perspektiver på drivkrefter som kan ligge til grunn for endringer. Vi vil i de neste avsnittene trekke frem de vi mener kan belyse drivkreftene som har vært i spill i endringen vi studerer.

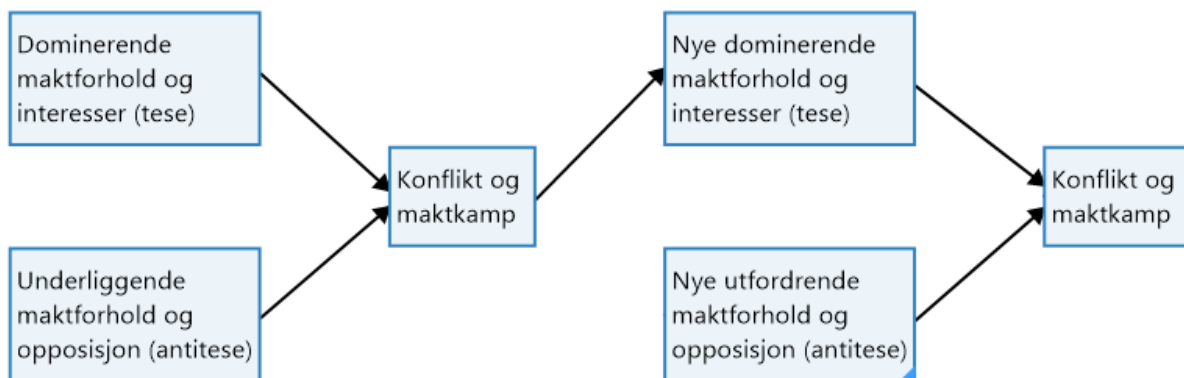
Det første er det rasjonelle perspektivet. Det ser på endringer som planlagte og gjennomførte som en rasjonell intendert handling. Der lederen ser en utfordring, setter han seg som mål å løse denne og lager en plan for hvordan det skal gjøres. Planen implementeres og resultatet evalueres til slutt. Denne typen drivkraft er vanlig i vestlig kultur, og har ofte et for optimistisk syn på utfordringer implementeringer møter. Ofte undervurderer man at organisasjoner er sosiale systemer. Det kan være krevende å forutse hvordan mennesker reagerer på forsøk på å endre deres oppfatninger (Alvesson & Svenningsson, 2016, p. 46).

Ifølge Antonsen et al (2000) finner man relevante teorier som belyser planlagte endringer i det rasjonelle og det kulturelle perspektivet. Rasjonell reformteori forutsetter at man i fungerende hierarkiske systemer kan tvinge gjennom endringer fra oven. Et spørsmål man kan stille seg er om denne teoriretningen i det hele tatt handler om endringer, og ikke bare om oppgaveløsning i tradisjonell forstand. Dersom man ser på endringer som en inkrementell prosess, der man gjør små justeringer i en eksisterende og velfungerende organisasjon, burde ikke teorier om organisatorisk endring være mye forskjellig fra teorier om organisatorisk ledelse. Man kan hevde at innføring av endringer egentlig bare er en forlengelse av hierarkisk styring (March, 1981). Dette synet kan implisere at dersom man ikke får til å gjennomføre relativt små endringer som er vedtatt av toppledelsen, er dette et symptom på mer grunnleggende utfordringer i en organisasjon.

Antonsen et al (2000) setter følgende forutsetninger for at en endring skal være planlagt og hierarkisk styrt og dermed kunne beskrives av det rasjonelle perspektivet:

- En «overordnet fornuft» er til stede.
- Denne utnyttes i klare og konsistente mål.
- Av én hierarkisk vilje.
- At den faktisk gjennomføres.

Endring som dialektisk prosess er det andre perspektivet som kan ha forklaringskraft i forhold til at endringer ikke går helt etter planen. Dette perspektivet ser på endringer med interessekonflikt som drivkraft. De sees på som et resultat av en maktkamp mellom ulike interesser. Endringer oppstår som en følge av at de dominerende maktinteressene utfordres, en maktkamp oppstår og fører til en endring i organisasjonen. Så lenge maktkonsentrasjonen i organisasjonen er sterk kan en endring drives gjennom som ønsket. Der det er relativt jevnbyrdige maktbaser blir det mer krevende å drive gjennom endringer. Og endringer som gjennomføres blir et kompromiss preget av de ulike partene (Jacobsen, 2018b).



Figur 15 - Gangen i en dialektisk endringsprosess

Det tredje perspektivet på drivkrefter vi mener er relevant, er endringer sett som anarki. Dette ser på endringer som resultat av tilfeldigheter, som vokser frem uten at det nødvendigvis er planlagt. Dette baseres på en antagelse om at organisasjoner er preget av at det skjer mange ting parallelt, uten at det er noen aktører som har full oversikt. Perspektivet ser på endringer som resultater av mer eller mindre rasjonelle beslutninger gjort på mange ulike steder i organisasjonen. Det er ikke den beste løsningen på et problem som blir valgt, men den som var tilgjengelig på det aktuelle tidspunktet. Dette perspektivet kan forklare hvorfor deler av den samme organisasjonen utvikler seg i ulik retning og med ulik hastighet. Endringer skjer ved at enkeltpersoner og grupper foretar tilpasninger og justeringer i daglig arbeid, uten at det finnes noen overordnet plan. Over tid kan dette føre til dramatiske endringer på organisasjonsnivået. En årsak til en slik usammenhengende utvikling kan være turnover i organisasjon (Døving & Nordhaug, 2005).

3.1.2 Endringens innhold og omfang

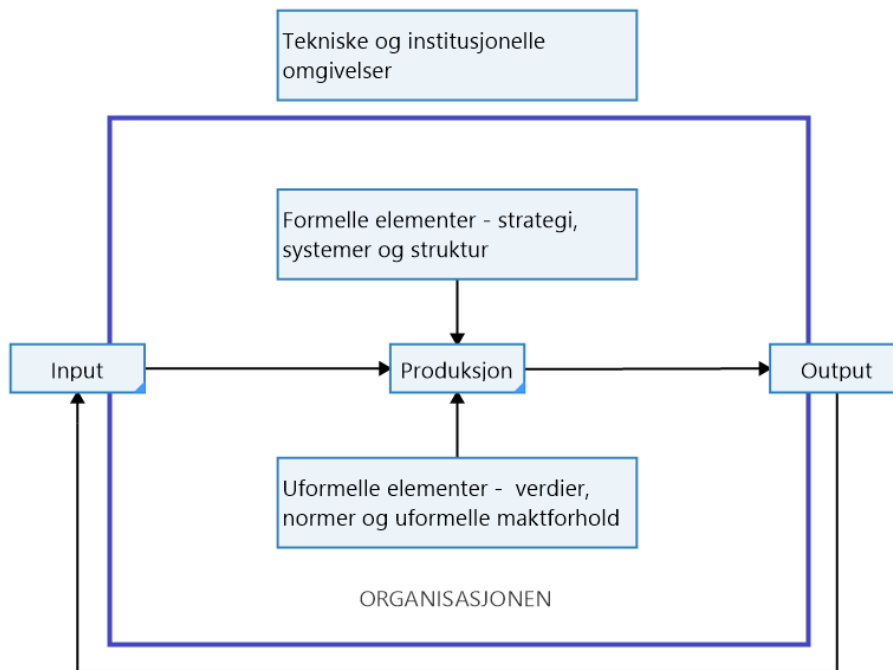
3.1.2.1 Endringens innhold

I organisasjonsteorien er det vanlig å se på organisasjoner fra et systemperspektiv. For det første, vil det si at man betrakter at hver organisasjon kan splittes i delementer. For det

andre, sier systemperspektivet at de ulike elementene en organisasjon består av påvirker hverandre.

Det er flere måter å analytisk dele opp organisasjoner i delementer. Vi vil i vår oppgave legge følgende forståelse til grunn.

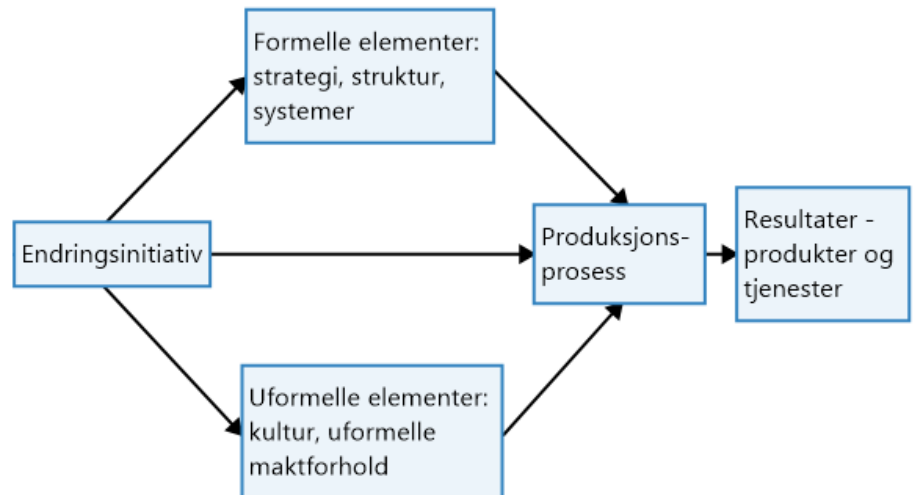
Harold Leavitt (1965) illustrerer de ulike delementer i en organisasjon ved at han deler alle organisasjoner opp i fire grunnelementer; *oppgaver, mennesker, teknologi og struktur*. Der de tre første utgjør *produksjonskjernen*, det vil si de elementene som direkte utgjør produksjonen. Et nyere perspektiv fra organisasjonsteorien er at man i tillegg til det Lewis kaller struktur legger til noen elementer; *mål og strategi, formell struktur, organisasjonskultur og maktrelasjoner*. Dette oppsummeres i Figur 16.



Figur 16-Helhetlig modell for hvordan organisasjoner fungerer(Jacobsen & Thorsvik 2016)

De antatte kausale årsakssammenhengene mellom formelle og uformelle elementer vises i Figur 17. Her beskrives at et endringsinitiativ påvirker produksjonsprosessen, enten direkte eller indirekte. Via enten endringer i formelle elementer eller endringer i uformelle elementer (Jacobsen, 2018b).

Direkte endringer i produksjonsprosesser kan for eksempel være ny *fysisk* produksjonsteknologi, som maskiner og dataprogramvare, eller ny *menneskelig* produksjonsteknologi, som for eksempel kunnskap og ferdigheter.



Figur 17 - Antatte kausale sammenhenger i organisasjonsendringer

Endringer i formelle elementer kan være at man endrer den fysiske organisasjonsstrukturen ved å organisere arbeidet annerledes. Vi velger å ikke gå i dybden på endringer i formelle elementer i denne oppgaven, siden vi har avgrenset studien vår til å se på andre forhold.

Videre vil vi gå dypere i de uformelle elementene, hva kultur er og hvordan den kan endres.

Mann (2009) hevder at man kun oppnår 20% effekt av å implementere Lean verktøy og standardisering av prosesser. Resten, altså 80%, oppnår man ved å endre ledere sin adferd/tankesett, altså kulturen.

En dominerende definisjon på kultur i organisasjonslitteraturen er skrevet av Edgar Schein, som definerer organisasjonskultur slik:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser, verdier og normer utviklet av en gitt gruppe etter hvert som gruppen lærer seg å mestre problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 2017).

Grunnleggende antagelser er hvordan vi dypest sett ser verden, og hvordan den henger sammen. En verdi er noe vi ser på som godt og riktig og som kan styre handlinger i retning av å handle i tråd med disse verdiene. En norm er det som anses som akseptabel adferd av gruppen. Normer og verdier er ofte uuttalte og kan være vanskelig å få øye på og identifisere. Kultur er observerbar som artefakter, som for eksempel handlinger, historier og fysiske

objekter. I definisjonen av kultur ligger det også implisitt at man kan ha ulik kultur innenfor en og samme organisasjon, som i de fleste tilfeller består av flere subgrupper.

Basert på Greenwood og Hinnigs (1987,1988 og 1993) skiller Jacobsen (2018b) ut tre kulturelle dimensjoner man kan benytte for å beskrive organisasjoner:

Den første er oppfatning av hva en organisasjon driver med. Dette handler om grunnleggende antagelser i organisasjonen om hva man har som kjerneoppgaver. To organisasjoner som driver innenfor samme segment kan ha grunnleggende ulik forståelse av hva man driver med.

Den neste kulturelle dimensjonen er relatert til oppfatning av hva som er den riktige måten å gjøre ting på. Altså knyttet til hvordan oppgaver bør utføres her. Dette er tett knyttet til verdiene i organisasjonen. Elementer om hva som er oppfattet som akseptabel lederstil og oppfatninger av hvilke avgjørelser som bør tas lokalt versus sentralt, er eksempler knyttet til denne dimensjonen av kultur.

Den siste kulturelle dimensjonen Greenwood og Hinnigs (1987,1988 og 1993) nevner er relatert til hvilke kriterier for evaluering man oppfatter som legitime, og hva som belønnes og straffes i organisasjonen. Dette henger sammen med sentrale normer i organisasjonen. Hva er akseptabel adferd? Et sentralt element her er hvordan organisasjonen betrakter innovasjon. Innovasjon krever at man er villig til å prøve nye ting, og dermed risikerer å feile. Dette står i kontrast til organisasjoner som vektlegger forutsigbarhet og som dermed i liten grad aksepterer avvik fra det som er spesifisert. Innovasjon anser vi som et viktig kulturelt element i innføringen av KF i en organisasjon. Vår antagelse er at graden av kultur for læring og innovasjon henger sammen med hvor vellykket en innføring av KF vil være. Dersom man har dette i organisasjonen fra før vil implementering gå lettere.

Yukl (2006) nevner Scheins (1992) primære mekanismer for kulturpåvirkning: 1. Det ledere velger å vie oppmerksomhet til. 2. Hvordan ledere reagerer på kriser. 3. Lederen som rollemodell. 4. Hva som belønnes og straffes i organisasjonen. 5. Kriterier for ansettelse og oppsigelse (Yukl, 2006). Dette stemmer bra med det Lean-litteraturen kaller for «Gemba walks» (Mann, 2009). Det vil si at sjefen tar seg tid til å «walk the process» i den hensikt å forstå den, samtidig som han bidrar til kulturbyggingen. Ekman (2012) fremhever også deltagelse i den uformelle samtalen i organisasjonen som sentralt for kulturutvikling. Han hevder at man ikke kan styre kulturutvikling gjennom skriftlige dokumenter, men at kulturen

bygges gjennom hvordan tekstene diskuteres ute blant de ansatte. Implisitt i dette ligger det at dersom lederen ønsker å påvirke kulturen må han delta der kulturen dannes (Ekman, 2012).

Siden kultur henger sammen med hva som belønnes og straffes er det nærliggende å anta at maktmessige og kulturelle dimensjoner henger nøye sammen. (Jacobsen, 2018b). Dette kommer vi tilbake til i neste kapittel.

3.1.2.2 Endringens omfang

Endringers omfang spenner fra små endringer med evolusjonære trekk, der man gjør inkrementelle justeringer i den retning man ønsker. I den andre enden av skalaen har man store revolusjonsartede endringer. Kulturelle endringer er ikke nødvendigvis så omfangsrike. Det henger sammen med hvor viktige kulturelementer endringen berører, og i hvor stor grad den nye kulturen henger sammen med den gamle. Dersom man tilfører nye normer eller verdier blir endringer større. Den mest radikale kulturendringen er når man må avlære noe man kan, samtidig som man skal lære noe nytt. Dersom man skal berøre den dype strukturen i en organisasjon er dette en krevende og omfangsrik kulturendring. Dette siden endringen berører kjerneverdier i organisasjonen (Nadler & Tushman, 1990).

3.1.3 Endringskontekst

Jacobsen (2018b) argumenterer for at organisasjoner i utgangspunktet er designet med stabilitet og forutsigbarhet som mål, og ikke usikkerhet og endring. Han argumenterer videre for at ulike organisasjoner har ulik evne til å absorbere nye impulser. Organisasjoner inngår i og utgjør en del av en større sammenheng (kontekst). Organisasjoners evne til å endre seg avhenger av den ytre og den indre konteksten.

Vi går ikke inn i hvert enkelt element i detalj her, men fremhever noen poenger vi mener er relevante for vår problemstilling.

Tett og løs kobling: Man kan ha tett og løs kobling til andre deler av organisasjonen. Internt kan man også ha løse eller tette koblinger. Løse interne koblinger muliggjør at en del av organisasjon kan endre seg, men andre deler forblir uforandrede. En slik løs kobling kan være til hinder for å få til endringer som omfatter hele systemet (Spender & Grinyer, 1996).

Ressursmessig kontekst: Her er begrepet *slakk* viktig. Slakk beskriver en organisasjons restkapasitet etter at ressurser nødvendig for produksjon er brukt. Dersom en organisasjon bruker mer ressurser enn det som er nødvendig har den per definisjon slakk. Slakk kan både

være en hemmer og en fremmer for endring. Det kan være en hemmer i form av at svake resultater dekkes over, og at behovet for endring skjules. Ett annet perspektiv er at slakk er nødvendig for at organisasjoner skal kunne endre seg. En årsak er at endringer gjerne forutsetter en viss grad av eksperimentering, som krever at man investerer ressurser (Levitt & March, 1988). En annen er at dersom man har slakk kan man lettere utnytte oppdøkkende muligheter. Et tredje poeng er at slakk i seg selv kan drive frem endring, for eksempel ved at arbeidstakere ser at de har restkapasitet som de forsøker å utnytte.

Kulturell kontekst: Martin (1992) operer med tre ulike perspektiver på enhet og mangfold av kulturelle oppfatninger i en organisasjon. Det første er *integrasjonsperspektivet*. Her finner man en sterk og samlende kultur i hele organisasjonen. Organisasjonen blir noe mer enn et sted man mottar lønn fra, et sted man er villig til å kjempe for å opprettholde. En slik sterk kultur kan gi organisasjoner stor suksess (Peters & Waterman, 1982), men kan også virke som en barriere mot endring. Dette kan føre til at organisasjoner havner i «suksessfellen», der de holder så hardt på det som har virket i fortiden at de ikke klarer å gjøre nødvendige endringer (Tushman & O'Reilly, 1996). Det neste perspektivet er *differensieringsperspektivet*, og refererer til en organisasjon som består av flere subkulturer, for eksempel innad i ulike avdelinger. Det siste er *fragmenteringsperspektivet*, som referer til organisasjoner med uklare, skiftende og gjerne motstridende verdier i organisasjonen. Som nevnt i kapittel 3.1.2.2 vil det å endre en sterk og enhetlig kultur ofte kreve omfattende og til dels dramatiske tiltak. Sannsynlighet for å lykkes er ikke stor og ofte vil organisasjoner som har flere ulike kulturer kunne være enklere å endre (Jacobsen, 2018b; Tushman & O'Reilly, 1996).

Uformelle maktforhold er tett knyttet til kultur. Den uformelle makten i en organisasjon er ikke knyttet til hvem som har hvilken stilling. Makten er knyttet til hvem som har spesielt viktig kunnskap som er viktig for bedriften, og hvem som oppfattes som legitime i forhold til å vurdere om det de enkelte gjør er rett eller galt. Det kan være uformelle ledere som er karismatiske og godt likte. Eller det kan være knyttet til at personer kontrollerer en oppgave eller kompetanse som er kritisk for hele organisasjonen sin funksjon. I organisasjoner der mye av makten er konsentrert hos de ansatte er det vanskelig å få til toppstyrt endring (Pfeffer, 1981). Generelt kan man si at jo større sammenfallet er mellom reell og formell makt, jo større er muligheten for å gjennomføre ledelsesstyrt endring.

3.1.4 Endringsprosessen

Det siste elementet modellen i Figur 14 sier at det endring består av er selve endringsprosessen.

Røvik (1998) opererer med fire ulike utfall ved en implementeringsprosess: *Rask tilkobling, frastøting, frikobling og oversettelse.*

Rask tilkobling innebærer at endringen forløper etter planen og blir implementert i organisasjonen, som beskrevet i det rasjonelle perspektivet. Frastøting oppstår dersom endringen man forsøker å implementere bryter for mye med den etablerte praksisen og kulturen i bedriften. Nye ideer kan oppfattes som for enkle i forhold til den kompliserte virkeligheten organisasjonen opererer i. Derfor er det viktig med en kompatibilitetstest, hvor man ser om ideen eller oppskriften passer sammen med institusjonen på et teknisk- og verdimessig grunnlag. Hvis ikke kan ideen risikere frastøtning (Røvik, et al., 2014).

I det åpne organisasjonsperspektivet finner vi ett kjent bidrag til teorien om frikobling fra Meyer og Rowan (1977) sin analyse av formelle strukturers rolle som myter og seremoni. Deres utgangspunkt er at strukturer, i tillegg til å regulere adferd, har en annen funksjon. Ved å benytte spesielle strukturer sender man signaler til omverden om hvilken type organisasjon man er. Slike endringer beskriver de at kan føre til en frikobling mellom struktur og adferd. Brunsson (1989) har studert frikobling mellom det indre og det ytre, i skandinavisk sammenheng. Han ser organisasjoner som bestående av både en «politisk» organisasjon og en «handlingsorganisasjon». Den politiske organisasjonen har som oppgave å avspeile preferanser, normer og verdier til omgivelsene. For dermed å sikre at organisasjonen er i overenstemmelse med holdninger i omverden. Handlingsorganisasjonen skal derimot sikre koordinert produksjon, og at gitte mål nås. Organisasjoners dilemma består derfor i at den ofte skal være både en handlingsorientert- og en politisk organisasjon. Videre skriver Brunsson at mange organisasjoner ikke klarer å tilfredsstille begge disse hensyn, men at de kan frikoble kravene. Resultatet kan være en «hyklersk» organisasjon som presenterer et bilde utad, og et annet innad.

Oversettelsesteorien deler organisatorisk læring opp i to deler. Først uthenting av kunnskap fra organisasjoner. Videre oversettelse av teorier til praksis i ny kontekst. Hovedpoenget er at alt som virker i en organisasjon på et tidspunkt ikke nødvendigvis virker i en annen organisasjon på et annet tidspunkt. Endringsledere, oversetteren, må legge til eller trekke fra

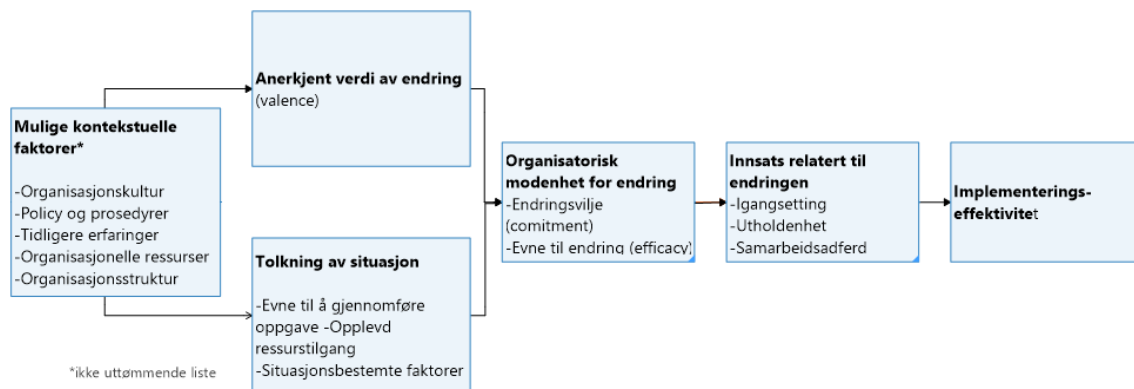
elementer til ideen for å få den til å passe i en ny kontekst. Slik at den ikke blir frastøtt eller frikoblet (Røvik, 2016).

Tidsaspektet ved implementering av endringer er ofte lett å undervurdere. Endring av kultur kan høyst sannsynligvis bare skje i et lengre tidsperspektiv gjennom strategier som innebærer langsiktig opplæring, utdanning og sosialisering (Jacobsen, 2018b, p. 116; Alvesson & Svenningsson, 2016, p. 189). Timing er også viktig, spesielt i forhold til andre endringer. Når for mange endringer skjer samtidig kan organisasjonen oppleve en følelse av apati, motstand og kynisme (Stensaker & Falkenberg, 2007; Stensaker, et al., 2002).

Endringsledelse handler i stor grad om å skape oppslutning for endring og håndtere motstand mot endring. Det er derfor sentralt å forstå hvilke faktorer som påvirker oppslutning om endring. Herscovitch & Meyer (2002) kategoriserer oppslutning til endringer i tre nivåer. Den første, *nødvendighetsoppslutning*, innebærer at folk støtter opp om endringen fordi de ikke har noe annet valg, og motstand blir ansett som for kostbar av den enkelte. Den andre er *normativ oppslutning*, der ansatte slutter opp om endringen fordi man føler man må støtte endring ut fra lojalitet. Gjerne som følge av at man føler at man skylder organisasjonen noe fra tidligere. Det siste nivået er *affektiv oppslutning*, der man slutter opp om endring fordi man tror på at endringen er god og nødvendig. Man har positive opplevelser om endringen, og tror at den vil løse et problem. Å ikke klare å skape tilstrekkelig «sense of urgency» i forhold til at endringen er nødvendig nevnes som en av de største feilene som blir gjort i endringsarbeid (Kotter, 1995).

For motstand mot endring oppsummerer Coetsee (1999) fire ulike nivåer; *apati/likegyldighet*, *passiv motstand*, *aktiv motstand* og *aggressiv motstand*. Motstand kan også være positiv, ved at den er med på å justere endringsinitiativene til en mer tilpasset versjon. Undertrykkelse av slike protester kan være med på å forsterke motstand ved at de ansatte ikke føler seg hørt. Det er flere som har beskrevet hva som er årsakene til motstand mot endring, som for eksempel Yukl (2006) og Jacobsen & Torsvik (2016). På grunn av oppgavens omfang går vi ikke dypere i dette.

Weiner (2009) hevder at kartleggingen av den organisatoriske modenheten for endring er kritisk for å lykkes med implementering av endringer. Han har laget en modell som illustrerer teorien om organisatorisk modenhet, ref. Figur 18. Kort oppsummert handler teorien om at en organisasjon må være moden for endring for at endringer skal lykkes. Modenhet vil si at organisasjonens medlemmer må være villige til å endre seg, og ha evne til å gjennomføre endringen.



Figur 18 - Determinants and Outcomes of Organizational Readiness for Change (Weiner, 2009)

I modellen skapes endringsvilje ved at organisasjonens medlemmer anerkjenner verdien av endringen. Videre viser modellen at organisasjonens evne til endring er et resultat av hvor krevende oppgavene endringen innebærer tolkes til å være. Altså organisasjonsmedlemmenes vurdering av evne til å gjennomføre oppgavene, om de opplever at tilstrekkelig ressurser er tilgjengelig og faktorer ved situasjonen legger til rette for endring. Eksempler på situasjonsbestemte faktorer er om det er satt av tilstrekkelig tid til endringen, og om det interne politiske landskapet i bedriften muliggjør endringen. Opplevd verdi og tolkning av situasjon blir igjen påvirket av den organisatoriske konteksten, som beskrevet i kapittel 3.1.3. Når den organisatoriske modenheten for endring er høy medfører det at organisasjonens medlemmer støtter opp under endringen. Medlemmene utviser mer positiv innsats relatert til endringen, og som resultat får man en mer effektiv implementering.

For å lykkes med implementering av Lean-filosofi, er toppledelsen en essensiell brikke (Andersen, 2015; Mann, 2009; Iden, et al., 2015). Mann (2009) hevder at uten toppledelsen sin involvering i denne prosessen blir det kun forbedring på hver sin øy, og man klarer ikke se helheten i prosessen. Han mener at når ledere går foran som et godt eksempel, vil resten av bedriften følge etter og man vil spre en kultur for å drive med Lean i hele organisasjonen. I tillegg poengter Mann (2009) at ved ikke vellykkede Lean implementeringer, bli ofte skylden

forsøkt plassert på lavere nivå i organisasjonen. Dette på tross av at den bakenforliggende årsaken oftest er svak, eller manglende støtte fra toppledelsen, gjerne som følge av turnover.

3.2 Tidligere forskning

Som nevnt i kapittel 2.2.3, har Lean spredt seg stort globalt og i Norge, og det eksisterer en mengde forskning på feltet. Under har vi valgt å løfte frem nyere forskning fra en norsk kontekst med relevans for vår oppgave.

Iden et al (2015) har gjort en studie av kritiske suksessfaktorer for implementering av Lean i norsk kontekst. Kritiske suksessfaktorer defineres i denne studien som *«et utvalg av forhold som er av avgjørende betydning for om bedrifter skal lykkes med implementering av Lean»*. Følgende suksessfaktorer listes som kritiske: 1. Forankring og eierskap hos toppledelsen 2. Forankring og eierskap hos mellomledelsen 3. Ansattes medvirkning. 4. En klar visjon og tydelige mål med implementeringen. 5. God endringsledelse. 6. Strategien for implementeringen er knyttet opp mot organisasjonens strategi. Forskerne argumenterer også for at disse seks faktorene stemmer bra med øvrig ledelsesforskning på implementering av endring. Dette indikerer at faktorene ikke bare er relevante for Lean, men også for implementering av andre organisatoriske ideer. Artikkelen påpeker også at mange forsøk på implementering av Lean mislykkes. Videre anbefales det at det kan være interessant å studere om dårlig håndtering av de kritiske suksessfaktorene kan være en årsak til at implementering feiler (Iden, et al., 2015).

Som en del av sin doktorgradsavhandling har Hege Andersen gjennomført en litteraturstudie som identifiserer faktorer som fremmer vellykket implementering av Lean på sykehus. Her finner hun at lederengasjement er den mest nevnte fremmeren i litteraturen. Nummer to på listen er at kultur støtter opp under Lean. I organisasjonen som er studert viser hun også at Lean blir oversatt til lokale forhold, i noen tilfeller i så stor grad at Lean ikke er til å kjenne igjen. Måten denne oversettelsen gjøres på kan være avgjørende for innføringens utfall. Hun peker i konklusjonen på at det er behov for flere studier av organisatorisk kontekst som potensiell forklaring på ulik grad av implementering av Lean (Andersen, 2015).

Holmemo og Ingvaldsen (2016) har gjennomført flere casestudier av implementering av Lean i norsk offentlig sektor. I artikkelen «Bypassing the dinosaurs» oppsummeres et typisk implementeringsforløp, bestående av seks steg:

1. Toppledelsen introduserer Lean, og løfter frem positive resultater internt og eksternt. Toppledelsens egne praksiser endres i liten grad.
2. Lean blir oppfattet til å primært handle om verktøy og metoder til anvendelse i organisasjonens kjerneproduksjon. Lean ekspertene er bekymret for manglende strategisk forpliktelse.
3. Lean implementering gjøres sekvensielt i utvalgte enheter, fra en pilot til flere enheter.
4. Endring i arbeidsrutiner skjer innenfor den eksisterende organisasjonsstrukturen. Lean fører ikke til endring i organisasjonsstruktur eller ledelsessystem.
5. Lean eksperter danner separat funksjonell linje, og støtter toppledelsen og operative ledere ved behov. Ekspertene har ingen formell autoritet.
6. Mellomledere tar ikke aktivt del i endringsprosessen. Selv når de er positive og støttende til Lean, de ser ikke relevansen i å delta.

Denne modellen for implementering av Lean er ikke å anbefale, men et typisk forløp i organisasjonene som ble studert.

Modellen viser at mellomlederne blir bypasset i prosessen ved at toppledelsen bruker eksperter som er på utsiden av de normale styringslinjene i organisasjonen og går direkte i inngrep med de ansatte. Mellomlederen bidrar derfor ikke med essensiell koordinering nødvendig for implementeringen, som bare de kan gjøre grunnet rolle og myndighet. Studien finner ikke at mellomledere utviser motstand mot endringene. Årsaken til manglende mellomlederinvolvering er heller kombinasjonen av verktøyfokus og sekvensiell innføring, som plasserer ansvaret for implementering på det operasjonelle nivået. Og at endringen ledes av ressurspersoner på siden av den ordinære styringslinjen. Dette gjør at selv entusiastiske mellomledere blir satt på sidelinjen (Holmemo & Ingvaldsen, 2016).

4 Metode

I dette kapitlet vil vi beskrive designet i vår empiriske undersøkelse. For best å belyse problemstillingen mener vi det er hensiktsmessig å gjennomføre studien med et triangulerende design, der vi kombinerer kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Dette vil styrke oppgaven da kvantitativ og kvalitativ metode har hver sine sterke og svake sider, men sammen utfyller de hverandre. På den ene siden vil vi kunne få «virkelighetsnære» beskrivelser gjennom intervjuene, mens en spørreundersøkelse vil kunne gi omfang og hyppighet av det vi ser etter (Jacobsen, 2018a, p. 121). I en pragmatisk tilnærming til metode snakker man gjerne om hvor åpen eller lukket en undersøkelse er. Hvor mye innsnevres dataene som samles inn på forhånd? Det ene ytterpunktet her er et rent induktivt design der man tar utgangspunkt i empiri, utleder hypoteser fra denne og ender opp med en teori som skal beskrive virkeligheten man har observert. På den andre siden har man et rent deduktivt design der man starter med en teori, utleder en hypotese fra denne som man så tester empirisk.

Vår problemstilling er både beskrivende og forklarende. Vi ser det derfor som mest hensiktsmessig å ta en pragmatisk tilnærming, der vi først har en induktiv tilnærming hvor vi tar utgangspunkt i våre egne observasjoner i organisasjonen. Vi utvikler noen forskningsspørsmål som vi så forsøker å finne teori som kan belyse, før vi undersøker disse empirisk. Vi har forsøkt å bruke et teoretisk rammeverk som kan gi oss oversikt over flere forklaringsvariabler. Dette ved å ta utgangspunkt i Jacobsen (2018b), som gir en god helhetlig ramme for å studere endringen. Hensikten med dette valget er også å holde undersøkelsen så åpen som mulig. Et annet grep for å sikre at undersøkelsen er så åpen som mulig er å gjennomføre en studie av eksisterende dokumentasjon og gjennomføre åpne intervjuer. Dette gjør vi for å sikre oss at vi ikke går glipp av informasjon som følge av at vi har innsnevret problemstillingen for mye for tidlig. Siden vi kjenner organisasjonen vi studerer fra innsiden er det viktig at vi ikke låser oss i forutinntatte meninger. Når vi så har dannet oss et bredt bilde av mulige forklaringsvariabler var vår hensikt å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse.

Ved gjennomgang av dokumentasjon fant vi tidlig ut at det var gjennomført en medarbeiderundersøkelse (MU) som undersøkte mye av det samme vi hadde tenkt å spørre om i vårt spørreskjema. Svarprosenten på MU var også svært god, samt at undersøkelsen var gjennomført i både 2017 og 2019. Kvaliteten på MU i kombinasjon med at funnene fra

intervjuene var såpass sterke, førte til at vi valgte å ikke gjennomføre egen innsamling av kvantitative data. Vår empiriske undersøkelse består derfor av tre deler:

1. Dokumentundersøkelse.
2. Intervjuer.
3. Analyse av data fra medarbeiderundersøkelse.

I de neste kapitlene vil vi først beskrive design av de enkelte delene av undersøkelsen hver for seg, før vi presenterer betraktninger rundt forskningskvalitet, som gjelder for hele undersøkelsen.

4.1 Dokumentundersøkelse

Som en del av litteratursøket har vi brukt tid på å gjennomgå interne evalueringsrapporter, styrende- og strategiske dokumenter. Vi har derfor valgt å skille ut funnene fra disse dokumentene i et eget kapittel, kapittel 5.1.

Dokumentundersøkelse utpeker seg som en god kvalitativ metode når det er mangel på primærdata eller man ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort (Jacobsen, 2018a). I vårt tilfelle ønsker vi å benytte dokumentundersøkelsen som en del av det triangulerende designet. Gjennom dokumentundersøkelsen har vi vært bevist på at disse dokumentene har gitt oss sekundærdata, som er samlet inn av andre. Disse dataene er gjerne samlet inn med hensikt om å brukes til noe annet enn vårt formål. Vi anser at i vårt tilfelle vil dette by på mindre utfordringer ettersom dokumentene gir oss informasjon om hvordan virksomheten vi studerer er planlagt styrt og utviklet. Jacobsen (2018a) poengterer at det å kalle dokumentundersøkelse for kvalitativ metode, er en sannhet med modifikasjoner. Dette skyldes at dokumentene like gjerne kan henvise til informasjon gitt i tall og statistikk. Vi har gjennom dokumentundersøkelsen fokusert på dokumenter som har vært i ordform med tilhørende tolkning bak.

Dokumenter skrevet av andre er ofte lite spontane (Jacobsen, 2018a). Dette henger sammen med at de er bearbeidet, og er derfor gjerne mer gjennomtenkt og reflektert. Om dette er en styrke eller svakhet må sees i sammenheng med hva dokumentene skal brukes til. For vår del anser vi dette som en styrke, ettersom dokumentene brukes som styrende dokumenter i MARKAP. Vi antar derfor at de holder god kvalitet i forhold til hva som har vært vektlagt fra ledelsen.

4.2 Innledende intervjuer

4.2.1 Utvalg av respondenter

I en undersøkelse med kvalitativ tilnærming er det alltid en fare for at respondentene ikke utgjør et representativt utvalg (Jacobsen, 2018a, p. 131). For å undersøke problemstillingen vår, ville det vært ideelt å gjennomføre åpne intervjuer av nøkkelpersoner fra ulike posisjoner i organisasjonen basert på et representativt utvalg. På grunn av oppgavens omfang så vi dette som uhensiktsmessig. Vi ønsket derfor å intervju 2-4 sentrale nøkkelpersoner som har deltatt i implementeringen av KF. Hensikten var å belyse problemstillingen og innhente bakgrunnsinformasjon, som vi skulle benytte i en kvantitativ undersøkelse. Analyse av empirien fra intervjuene gjorde at vi endret design underveis, og intervjuene fikk større plass i oppgaven enn det som var intensjonen.

Bakgrunn for valg av respondenter utypes ikke nærmere siden dette vil kunne bidra til å identifisere dem, noe som ville vært i strid med god forskningspraksis.

4.2.2 Datainnsamling

Ettersom vi jobber internt i organisasjonen er det hensiktsmessig å gjennomføre ansikt til ansikt intervjuer. Dette vil være relativt enkelt for oss å få til, siden vi har god tilgang til respondentene. Vi har en problemstilling rundt et relativt konkret tema, og mener derfor det er hensiktsmessig å velge en middels struktureringsgrad. Der vi på forhånd lager en «intervjuguide» som omhandler temaene vi ønsker å belyse. Intervjuguiden vil ha et tema, fast rekkefølge og kun åpne svar (Jacobsen, 2018a, p. 150). Dette sikrer at vi får besvart det vi ønsker. Samtidig åpner det for at respondentene selv kan ta opp ulike sider av temaet de mener bør belyses. Intervjuguide med en liste over temaer intervjuet skal dekke er vedlagt i vedlegg 2.

Hensikten med intervjuet bør være kjent. Det er liten sannsynlighet for at ikke respondentene skal svare åpent og ærlig, siden det antagelig ikke vil være mye følelser knyttet til problemstillingen (Jacobsen, 2018a, p. 153). Vi vil gjennomføre intervjuet på respondentens kontor. Det gir en naturlig kontekst der respondenten antagelig vil føle seg på «hjemmebane». Siden denne undersøkelsen omhandler jobbrelaterte spørsmål, ser vi dette mest hensiktsmessig. Det er viktig å ta gode notater underveis, og dersom respondenten gir tillatelse er det også tilrådelig å ta opp intervjuet for transkribering senere.

Intervjuet bør starte med åpne spørsmål, før man styrer samtalen mer og mer inn mot problemstillingen. Man må være bevisst på å ikke påvirke/lede respondenten til å gi svar man selv ville gitt (Andersen, 2013).

4.2.3 Hvordan bearbeide data fra intervjuene

Ved godkjenning vil intervjuer bli tatt opp ved bruk av diktafon og senere transkribert for analyse. Etter transkribering vil vi skrive en oppsummering av funnene som var med å belyse problemstillingen. Disse vil bli kategorisert i en tabellarisk oppstilling for å se etter felles funn på tvers av intervjuene som så kan krysskobles mot relevant teori. Tabellen (vedlegg 7) vil tematisk sortere funn ut fra analytiske kategorier som settes opp ut fra forskningsspørsmål beskrevet i kapitel 1.2.1 og vil inneholde intervjuobjektene sine:

- Observasjoner.
- Opplevde konsekvenser av observasjoner.
- Tolkning av mulige årsaker til observasjoner.

4.2.4 Behandling av data fra intervjuer

Data vil bli behandlet i henhold til godkjent søknad fra NSD (vedlegg 1). Samtykkeerklæring ref. vedlegg 3 vil bli benyttet. Lydfiler som inneholder personopplysningen (identifiserbare stemmer) vil bli lagret på servere hos nettskjema.no. Anonymiserte transkriberinger vil bli lagret i One Drive ved UIT. Datamateriale slettes når arbeidet med oppgaven er ferdig.

4.3 Medarbeiderundersøkelse

Dette kapitlet vil fokusere på hva medarbeiderundersøkelsen (MU) er basert på, og inneholder. MU er gjennomført av konsultentselskapet Rambøll på vegne av FMA.

Som beskrevet innledningsvis i kapittel 4 er har vi har valgt å bruke data fra MU, istedenfor å gjennomføre en egen undersøkelse. Årsaken til dette er at MU gir en stor mengde data av god kvalitet. Bruk av slike sekundærdata sparer både oss som forskere og organisasjonen som respondenter tid og ressurser. Det vil også føre til at man henter ut mer kunnskap fra allerede gjennomførte MU.

Det er gjennomført to sett med undersøkelser, en i 2017 og en i 2019, altså en før implementeringen av KF kom i gang, og en etter. Dette gjør at vi kan se etter endringer over tid.

Utfordringen med å benytte sekundærdata er at dataene ikke er skreddersydd for å undersøke vår problemstilling. Allikevel mener vi at det er hensiktsmessig å benytte eksisterende data fra MU. Det sentrale her er å ha en god forståelse for det originale formålet for sekundærdataene.

Undersøkelsene vi har fått tilgang til ble gjennomført i 2017 og 2019 med en oppslutning på henholdsvis 86 % (n=242) og 77 % (n=227) i MARKAP. Hele FMA har blitt spurt og empirien er strukturert i henhold til avdelingene beskrevet i kapittel 2.1.1 ved Figur 3.

Undersøkelsen som er benyttet er Avant:

«Avant er et verktøy for medarbeiderundersøkelser som er utviklet i samarbeid mellom DIFP² og Rambøll. Avant er basert på forskning, og måler motivasjon, engasjement og oppfatninger om kvalitet og resultatoppnåelse. I tillegg måler Avant sentrale personalpolitiske føringer i staten» (Arbeidsgiverportalen, 2018).

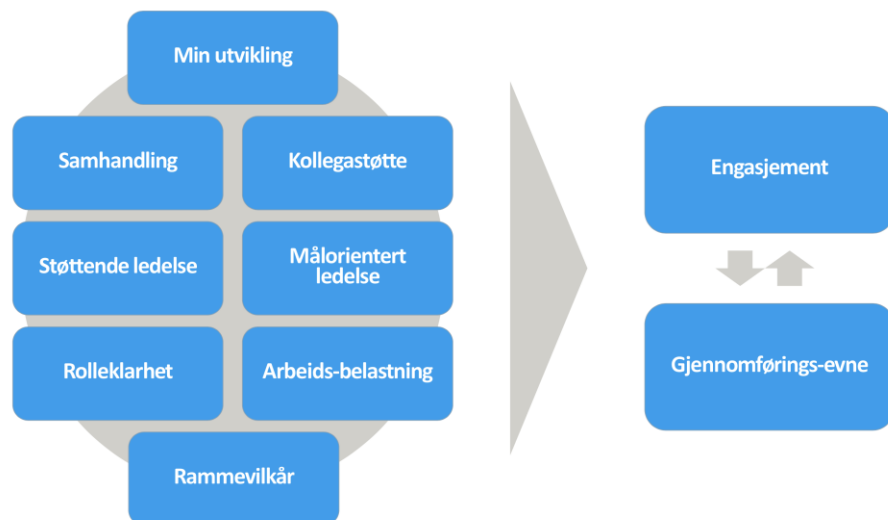
4.3.1 Utvalg av respondenter

Undersøkelsen er gjennomført blant alle ansatte i FMA. Vi har fått tilgang på datamaterialet som omhandler MARKAP. Det er ikke gjort noen frafallsanalyse i forbindelse med undersøkelsen.

² Direktoratet for forvaltning og IKT

4.3.2 Datainnsamling

Arbeidsgiverportalen (2018) beskriver at Avant er bygd opp rundt åtte uavhengige variabler som påvirker de avhengige variablene, engasjement og gjennomføringsevne, som vist i Figur 19. Gjennom statistiske analyser har man sjekket ut hvor stor påvirkning det er mellom de uavhengige og avhengige variablene fra syv statlige virksomheter. Videre er reliabilitet og validitet til MU beskrevet i kapittel 4.4.2.3 og 4.4.3.3.



RAMBOLL Bright ideas. Sustainable change.

Figur 19 - Oppbygningen av MU fra (Rambøll, 2019)

Det er gjennom disse variablene utarbeidet spørsmål for å svare ut status og utvikling. Avant-modellen består av totalt 82 spørsmål, hvor flere av disse er valgfrie innenfor hver variabel. I tillegg er det mulig å legge inn egne spørsmål for sin virksomhet. FMA har valgt å benytte 57 spørsmål fra Avant-modellen, samt at de har lagt til 23 egne spørsmål, altså 80 spørsmål totalt.

Spørsmålene er besvart med verdier fra 1 til 5, hvor 1 er helt uenig, 2 uenig, 3 verken eller, 4 enig og 5 helt enig. I tillegg har man kunnet svare vet ikke med verdi 6, men denne er sortert vekk før analysedelen. Spørsmålene er stilt på en slik måte at høy verdi tolkes positivt og lav verdi tolkes negativt, rangorden er altså positiv. Alle spørsmål finnes i vedlegg 4.

Dataene er presentert som et gjennomsnitt av scoren på hvert spørsmål for hver seksjon. Vi har ikke data for spredning i fordelingen.

4.3.3 Utvalg av data fra MU

Vi har gått gjennom og vurdert spørsmålene stilt i MU opp mot våre forskningsspørsmål. Som måleparameter for «*i hvor stor grad KF er implementert*» har vi valgt følgende spørsmål:

- Y1 – I min enhet jobber vi aktivt med å forbedre arbeidsprosessene våre.
- Y2 – I min enhet har vi en kultur for kontinuerlig forbedring.

Spørsmål Y2 måler den enkeltes opplevelse av kultur for KF direkte. Spørsmål Y1 måler noe vi anser som en sentral del av en kultur for KF, og måler dermed kultur for KF indirekte. Felles for begge spørsmål er at de måler enheten, altså på seksjonsnivå.

En vellykket implementering av KF vil vi kunne observere som for eksempel endret adferd blant medarbeidere, bruk av konkrete verktøy og arbeidsmetodikker, og fokus på å kontinuerlig forbedre seg. I kapittel 2.3.1 beskriver vi hva FMA selv fremhever at kjennetegner en Lean-virksomhet, og dermed en vellykket implementering av KF.

Spørsmål Y1 og Y2 måler spesielt at man har skapt en kultur for KF, og har fokus på prosesser, noe som stemmer bra med det FMA selv legger vekt på. I vårt datamateriale er det en sterk Pearsons r korrelasjon mellom disse to spørsmålene på 0,527**, noe som indikerer at de måler det samme fenomenet. Vi beskriver Pearsons r korrelasjoner nærmere i kapittel 4.3.4.2. og kommer tilbake til dette i kapittel 5.3.

Når det gjelder måleparameter for våre forskningsspørsmål har vi valgt følgende spørsmål fra MU:

Mellomleders engasjement:

X1 - Min leder har god gjennomføringsevne.

X2 - Min leder tar tak i problemer.

X3 - Min leder gir meg konstruktive tilbakemeldinger på hvordan jeg utfører mitt arbeid.

X4 - Min leder går foran som en god rollemodell.

Vi mener at disse spørsmålene belyser engasjement på ulike måter. Det måler ikke direkte om lederne er engasjert i KF, men sier noe om engasjement generelt. Felles for alle spørsmålene er at de måler nærmeste leder, som innebærer at det er seksjons- og avdelingsledere som måles.

Toppleders involvering:

Innenfor denne kategorien har vi ikke identifisert noen spørsmål i MU som måler dette på en

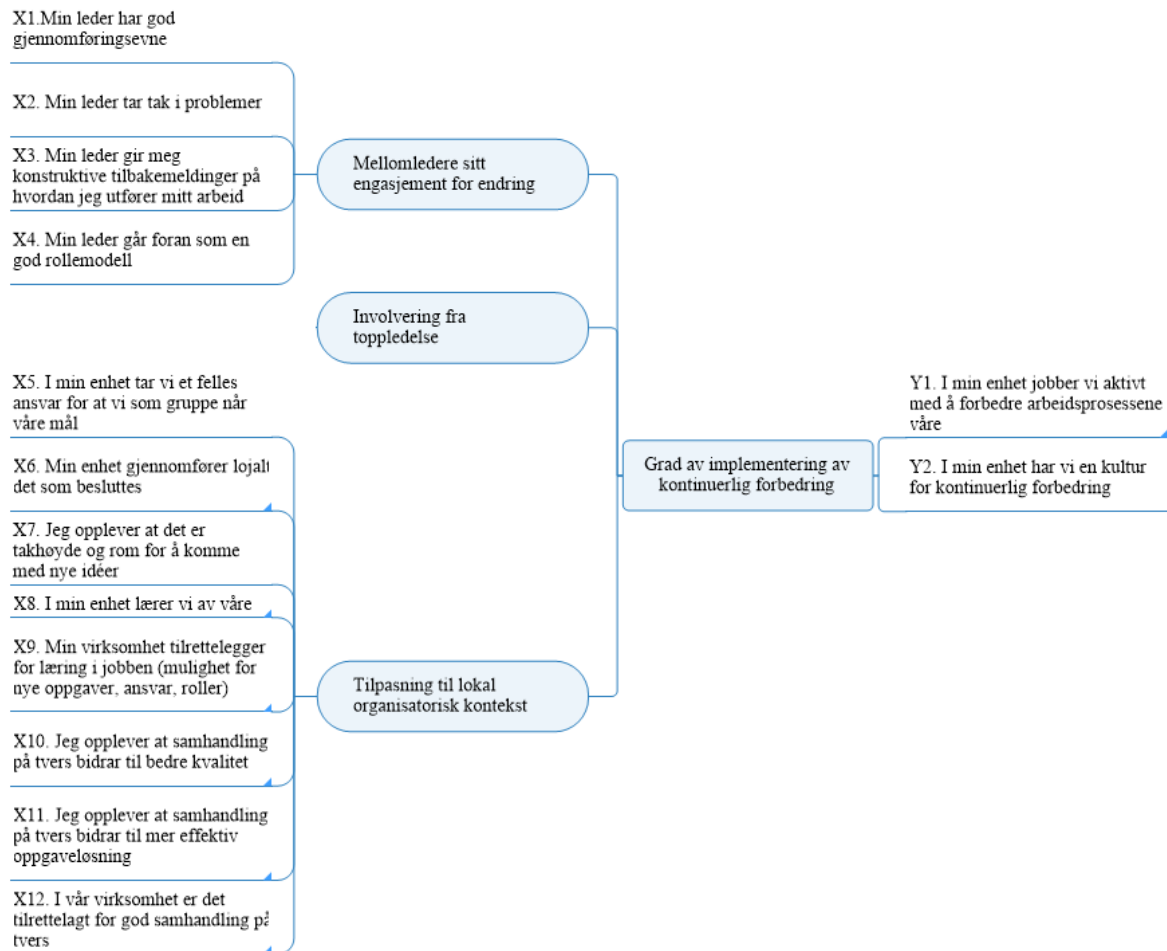
god måte. Vi velger derfor å søke empiri som belyser dette forskningsspørsmålet i de andre delene av undersøkelsen. Se kapitel 5.1.2 og 5.2.

Tilpasning til lokal kontekst:

- X5 - I min enhet tar vi et felles ansvar for at vi som gruppe når våre mål.
- X6 - Min enhet gjennomfører lojalt det som besluttes.
- X7 - Jeg opplever at det er takhøyde og rom for å komme med nye idéer.
- X8 - I min enhet lærer vi av våre feil.
- X9 - Min virksomhet tilrettelegger for læring i jobben (mulighet for nye oppgaver, ansvar, roller).
- X10 - Jeg opplever at samhandling på tvers bidrar til bedre kvalitet.
- X11 - Jeg opplever at samhandling på tvers bidrar til mer effektiv oppgaveløsning.
- X12 - I vår virksomhet er det tilrettelagt for god samhandling på tvers.

Vi tenker at disse spørsmålene på ulike måter belyser den lokale konteksten i avdelingene gjennom kultur. Ut ifra spørsmålene stilt i MU velger vi å fokusere på kulturelementet, da vi mener disse dataene underbygger denne faktoren på en god måte.

Figur 20 oppsummerer hvordan vi tenker at spørsmål fra MU henger sammen med våre forskningsspørsmål.



Figur 20 - Spørsmål fra MU knyttet mot forenklet modell av problemstilling

4.3.4 Hvordan bearbeide data fra MU

Dette kapitlet vil beskrive hvordan vi har tenkt å bearbeide og analysere data fra MU. Selve funnene vil presenteres i kapittel 5.3.

4.3.4.1 Univariat analyse

I kapittel 5.3 vil vi presentere funn ut fra vår gjennomgang av utvalgte spørsmål, en såkalt univariat analyse (Jacobsen, 2018a, p. 316). Data vil bli presentert på organisasjons- og avdelingsnivå. For å ivareta anonymisering av avdelingene utelater vi antallet respondenter fra tabellene men svarprosenten presenteres. På grunn av begrensninger i oppgavens omfang har vi ikke hatt kapasitet til å analysere data på seksjonsnivå.

4.3.4.1.1 Sammenligning mellom 2017 og 2019

Vi vil gjennomføre en univariat sammenligning mellom 2017 og 2019 for hele MARKAP for å se på utviklingen på de utvalgte spørsmålene. Det er knyttet en utfordring til å se endringen over tid, fordi organisasjonen har endret struktur i perioden mellom de to undersøkelsene ref. kapittel 2.1.2. Det vil derfor være nødvendig å strukturere datasettet fra 2017 slik at det stemmer overens med 2019. Dataene fra 2017 har vi på daværende avdelingsnivå, sammenligningen er derfor gjort på dette nivået. Under omstillingen ble to avdelinger slått sammen til avdeling B. Vi har derfor laget et vektet gjennomsnitt av 2017 tallene på de to avdelingene som ble sammenslått. Avdeling C og avdeling D ble i liten grad berørt av omstillingen, og kan sammenlignes direkte. Avdeling A er utelatt fra sammenligningen siden endringene gjort i denne avdelingen er så store at en sammenligning ikke kan gjøres direkte.

4.3.4.2 Korrelasjonsanalyse

Vi vil også gjøre en bivariat korrelasjonsanalyse av tilgjengelige bakgrunnsdata som kan gi oss samvariasjoner mellom variabler. Korrelasjonsanalysen vil gjennomføres via analyseverktøyet SPSS³. Vi har ikke tilgang til data fra hver respondent, men samledata på seksjonsnivå. I dette underlaget er enheter med færre enn 5 respondenter utelatt. Dette introduserer en potensiell feilkilde i materialet. Samtidig er antallet respondenter fortsatt 195 av 227, noe vi anser som akseptabelt.

Vi vil kjøre korrelasjonsanalyse mellom alle spørsmål i Figur 20, og trekke frem funn som kan være med å belyse problemstillingen vår i kapittel 5.3. Alle resultater fra korrelasjonsanalysen finnes i vedlegg 6

SPSS presenter korrelasjon som Pearsons r . Dette er et mål på korrelasjon som viser den lineære sammenhengen mellom svar på to ulike spørsmål. Resultatet vil alltid være mellom -1 og 1, der fortegnet viser om det er en positiv eller negativ korrelasjon. Positiv vil si at høyt score på et spørsmål henger sammen med høy score på et annet spørsmål. Dette kan indikere at det er en sammenheng mellom disse spørsmålene. Vi vil ikke kunne fastslå kausalitet mellom variablene, siden de kan forårsakes av spuriøse sammenhenger. Det vil si at det ligger en bakenforliggende variabel som påvirker begge variablene (Jacobsen, 2018a, p. 362). I analysen bruker vi en tommelfingerregel som sier at tall mellom 0 og 0,3 tilsier en svak korrelasjon. Mellom 0,3 og 0,5 er en middels korrelasjon, og over 0,5 er en sterk korrelasjon

³ SPSS er en kommersiell programvarepakke med grafisk grensesnitt for statistiske beregninger

(Jacobsen, 2018a, p. 344). I korrelasjonstabellene står det også en eller to stjerner (**) bak korrelasjonsmålet. Dette er mål på om korrelasjonen kan skyldes tilfeldigheter, eller om korrelasjonen er signifikant. Signifikant i denne sammenhengen betyr at en samvariasjon neppe skyldes tilfeldigheter. En stjerne betyr at det er 95% sikkert at en samvariasjon i et utvalg ikke skyldes tilfeldigheter og dermed gjelder også for populasjonen utvalget er en del av. To stjerner tilsier at det er 99% sikkert (Jacobsen, 2018a, p. 376).

4.3.5 Behandling av data fra MU

Data er anonymisert ved at avdelingene er navngitt som avdeling A-D tilfeldig og antallet respondenter i hver avdeling er fjernet fra tabeller.

Data er lastet ut fra Forsvarets interne nettverk og har vært lagret i One Drive ved UIT.

Datamateriale utover det som legges med som vedlegg vil slettes når arbeidet med oppgaven er ferdig.

4.4 Forskningskvalitet

4.4.1 Godkjenning av design

20. juli 2018 ble EUs personvernforordning (GDPR) innført i Norge. Dette innebærer en skjerpelse i regelverket for behandling av persondata. Vi har søkt og fått godkjent undersøkelsen vår hos Norsk senter for forskningsdata (NSD) ref. vedlegg 1.

I oppgaven har vi behandlet dokumenter som er unntatt offentligheten, og deler av informasjon som kan fremkomme gjennom intervjuer kan potensielt berøre sikkerhetsgradert informasjon i henhold til sikkerhetsloven. På grunn av dette har vi også innhentet godkjenning på informasjonen som fremkommer i denne oppgaven hos ledelsen i MARKAP. Ref. vedlegg 8.

4.4.2 Validitet

Det viktigste med validitet, er at det skal bekrefte at man «har lyktes med å måle det man ønsket å måle i en tilfredsstillende grad av presisjon» (Skog, 2013, p. 88). Det er vanlig å skille mellom intern validitet og ekstern validitet. Den interne validiteten dreier seg om empirien vi har samlet inn gir dekning for de konklusjonene vi trekker. Mens den eksterne validiteten går på om funnene fra vår avgrensede forskning kan være valid i andre sammenhenger eller andre organisasjoner.

Det vil ikke være mulig å fastslå kausale sammenhenger mellom avhengige og uavhengige variabler, fordi disse er for komplisert til å avdekkes innenfor omfanget av en masteravhandling. I MARKAP er det gjennomført mange parallelle endringer de siste årene, og det vil ikke være mulig for oss å isolere årsak-virkning forholdene tilstrekkelig. Når det er sagt, kan det være interessant å se på om vi kan finne samvariasjoner mellom variablene som støtter oppunder tidligere forskning.

4.4.2.1 Dokumentundersøkelse

Som beskrevet i kapitel 4.1 har vi gjennom dokumentundersøkelsen fokusert på styrende dokumenter som beskriver hvordan MARKAP er tenkt styrt og utviklet. Vår forståelse og tolkning av dokumentene kan spille inn på validiteten. Det at vi kjenner organisasjonen godt bidrar til at vår forståelse av dokumentene er god. Basert på dette, og at dokumentene er objektive og innehar god kvalitet, vurderes den interne validiteten som god.

Undersøkelse av interne dokumenter som beskriver styring og utvikling i MARKAP har først og fremst validitet internt. Samtidig kan funn antas å ha en viss grad av overførbarhet til andre sammenlignbare organisasjoner, spesielt innenfor offentlig forvaltning. Vi anser den eksterne validiteten som god.

4.4.2.2 Intervjuer

Oppfatningene om årsakssammenhenger som fremkommer i intervjuene vil være uttrykk for disse personene sitt syn, heller enn en objektiv sannhet. Undersøkelsens design muliggjør imidlertid å lete etter støtte for intervjuobjektens syn fra andre deler av undersøkelsen, noe som bidrar til å styrke en antatt sammenheng mellom årsak og virkning.

Intervjuguiden var utformet for å gi retning til en fremtidig spørreundersøkelse, og hadde en åpen tilnærming for å belyse problemstillingen så bredt som mulig. Det var derfor liten grad av prestrukturering, noe som gjorde at ikke alle forskningsspørsmål ble diskutert eksplisitt. Det betyr at det som fremkommer som beskriver mellomledelse og organisatorisk kontekst, er synspunkter som respondentene naturlig kom inn på uten å bli spurt om det eksplisitt. Dette er med på å øke den interne validiteten.

Funnene fra intervjuene er bare representative for synet til dem som intervjues. Det er en potensiell svakhet i undersøkelsen at vi har et relativt lite utvalg av enheter, ref. kapittel 4.2.1. Dette utvalget ble valgt blant personer som var involvert i innføringen fra et ledersperspektiv. Man kan derfor anta at oppfatninger som fremkommer i intervjuene er mer representative for ledelsen sitt syn enn for de ansattes. Ut fra dette er det naturlig å vektlegge sterkere de delene av intervjuene som beskriver ledelsens syn. Det at intervjuene er representative for ledelsens syn dekker opp for at ikke MU har noen spørsmål som måler topplers involvering.

Utvalget av respondenter til intervjuene var tilpasset å belyse innføringsprosessen med tanke på å gjennomføre en egen spørreundersøkelse. Dette gjør at utvalg ikke er optimalt i forhold til å belyse alle deler av organisasjonens syn. Dette reduserer den eksterne validiteten noe, men validiteten i forhold til de funn vi har valgt å fremheve anser vi som høy.

4.4.2.3 Medarbeiderundersøkelse

Undersøkelsen er ikke direkte tilpasset vår problemstilling. MU måler den enkeltes oppfattelse av kultur for KF med spørsmålet: «*I min enhet har vi en kultur for kontinuerlig forbedring*». Vi kan ikke vite sikkert hva den enkelte leser inn i dette. Sett i lys av at hele

organisasjonen har mottatt opplæring i KF, gjennom LFT, er det rimelig å anta at det er en relativt sett enhetlig oppfatning av begrepet. Ved sammenligning av data fra 2017 til 2019 er det viktig å ta med seg at respondentene kan ha endret oppfatning av spørsmålet. Dette kan føre til målefeil i resultater, og en eventuell negativ utvikling bør sees i sammenheng med endret forståelse av kontinuerlig forbedring.

Ved at vi har valgt å kjøre lineær korrelasjonsanalyse vil vi ikke finne eventuelle ikke-lineære korrelasjoner. Vi anser den interne validiteten som akseptabel.

MU undersøker hele utvalget, med svarprosenten på 86 % i 2017 og 77 % i 2019. Dette er relativt høyt, og gir en høy ekstern validitet. Funn vi gjør kan derfor antas å være generaliserbare for hele MARKAP.

Avant-undersøkelsen valideres med jevne mellomrom for sikre at undersøkelsen holder høy statistisk kvalitet. DIFI anser at faktorene i undersøkelsen tilfredsstillende krav til validitet i høy grad (Arbeidsgiverportalen, 2018).

4.4.3 Reliabilitet

Reliabilitet er; «gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat» (Ringdal, 2001, p. 86). Bak begrepet ligger ordene pålitelig og troverdig. For å lykkes med dette må undersøkelsen være til å stole på. Det må ikke finnes åpenbare feil, hverken i oppgaven eller måledataene. Forskingen må også inneha selvforståelse og svakheter må trekkes frem og belyses.

4.4.3.1 Dokumentundersøkelse

Noen av dokumentene som er blitt benyttet under dokumentundersøkelsen er gradert til unntatt offentligheten, og funn fra disse er derfor ikke gjengitt fullt ut. Det er en potensiell svakhet at dokumentene ikke er tilgjengelige for alle, noe som gjør at det er vanskeligere å etterprøve våre valg og uttalelser basert på disse dokumentene. Samtidig er det en styrke at vi har tilgang til dokumentene.

4.4.3.2 Intervjuer

Intervjuer har vært transkribert og gjennomgått i etterkant av en annen person uavhengig av den som gjennomførte transkriberingen. Påliteligheten til intervjuobjektene anses å være høy. Det oppleves at alle respondentene har fremstått oppriktige, og genuint opptatt av å bidra til å belyse vår problemstilling. Vi har fått tilgang til alle de intervjuobjektene vi ønsket, dermed

har det ikke vært frafall i den kvalitative delen av undersøkelsen. Respondentene har hatt anledning til å sitatsjekke resultater gjengitt i kapittel 5. Vi anser at kvaliteten på databehandlingen har vært høy.

4.4.3.3 Medarbeiderundersøkelse

Medarbeiderundersøkelsen er gjennomført av en profesjonell aktør ved hjelp av et gjennomprøvd undersøkelsesdesign. Blant annet er reliabilitet kontrollert ved hjelp av den statistiske analysen Cronbabs Alpha (Arbeidsgiverportalen, 2018). Reliabiliteten til dataene anses som høy.

Vi har selv gjort analyser av datamaterialet gjennom SPSS. For å sikre oss at det ikke er gjort feil har vi kjørt analysene to ganger, med samme resultat, noe som gjør sannsynligheten for feil lav.

4.4.4 Etske betraktninger

Når man studerer en organisasjon man selv er en del av er det en utfordring å balansere forholdet mellom nærhet og distanse. På den ene siden er det en stor fordel at vi kjenner organisasjonen godt. Dermed kan vi få innsyn i og forståelse for organisasjonens utfordringer, på en måte som ville vært tilnærmet umulig for utenforstående. På den andre siden har vi bevisst måtte legge fra oss forutinntatte oppfatninger om hvordan ting henger sammen, samt mulige årsakssammenhenger vi trodde eksisterte. Vi har måtte utelukke noen forhåndsantagelser fra oppgaven ettersom vi ikke har funnet empiri som understøtter dem. Vi har balansert forholdet mellom nærhet og distanse ved å velge et mest mulig induktivt design, noe som er bakgrunnen for bredden vi har lagt opp til i teorikapitlet.

Ettersom vi kjenner organisasjonsoppbygging og hvor mange ansatte som tilhører hver avdeling/seksjon, har det ikke vært mulig å behandle data 100% anonymisert. Slik vi ser det har ikke dette skapt utfordringer i den ferdige oppgaven, ettersom vi ser på datamaterialet på avdelingsnivå. Vi har også behandlet dataene i henhold til føringer fra arbeidsgiver og NSD, og anonymisert disse i oppgaven.

4.4.5 Total gyldighet

Den totale gyldigheten i oppgavens design mener vi er god. Som ansatte i organisasjonen har vi hatt en unik tilgang til dokumenter, intervjuobjekter og i datamateriale fra medarbeiderundersøkelsen. Det har gjort at vi har kunnet få en god forståelse av innføringen av KF som organisatorisk ide i MARKAP.

Selv om vi ikke kan konkludere med kausalitet mellom årsak og virkning kan vi antyde mulige sammenhenger. Det er noen faktorer som potensielt påvirker den totale gyldigheten negativt, disse er beskrevet i detalj tidligere i kapitlet.

5 Resultater

I dette kapitlet vil vi presentere funn fra studien. Funn er sortert etter forskningsspørsmål. Vi kommer tilbake til drøftingen av funnene i kapittel 6.

5.1 Data fra dokumentundersøkelsen

I dette kapitlet vil vi presentere relevante funn fra ulike interne dokumenter. Vedlegg 5 inneholder en oversikt over alle dokumentene vi har undersøkt.

5.1.1 Mellomleder sitt engasjement for endring

I et eget kapittel fremhever ledelse og styringsplan (LS) at avdelingssjefer, med faglig og resursmessig støtte fra «Analyse og kontinuerlig forbedringsseksjonen» (AKF), skal sørge for gevinstrealisering og forbedringskultur i MARKAP. Det poengteres at oppdragsmengden for MARKAP vil øke i fremtiden, og det er helt nødvendig med en reell effektivisering for å lykkes. For å lykkes med dette nevnes forbedringspotensialet innen; fjerne tidstyver, unngå start-problematikk og lojalt følge prioriteringer (Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2018c).

Gjennom instruks for avdelingssjefer nevnes kun kontinuerlig forbedring ved en anledning, dette er under kapitelet for avdelingsspesifikt ansvar, hvor systemavdelingen skal:

«Ivareta kapasitetens innsats innenfor «Kontinuerlig forbedring» og «Analyse»»
(Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2018a).

5.1.2 Involvering fra toppledelsen

I de tre siste LS fremheves det at KF som arbeidsmetodikk og filosofi skal ligge til grunn for arbeidet i MARKAP. AKF skal bidra til dette og vil delta i ledergruppen for å sikre nødvendig prioritering. Det skisseres ikke her noen konkret plan for hvordan innføringen av KF skal foregå, utover at man skal gjennomføre utvalgte pilotprosjekter.

Som nevnt i kapittel 5.1.1, viser også LS tydelig hva toppledelsen ønsker i forhold til KF, samt at det er et reelt behov for å innføre KF.

«Gjennom forbedringskultur skal Forsvarsmateriell bruke tilgjengelig ressurser på en best mulig måte og kontinuerlig forbedre vår evne til måloppnåelse»
(Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2017a)

Fra evalueringen av omorganiseringen poengteres følgende:

«I den grad det er behov for en kulturendring i MARKAP må Ledelsen sette dette på agendaen, prioritere og følge opp. Foreløpig har omstillingen/ organisasjonsendringene i MARKAP handlet mye om organisasjonskart og lite om kultur» (Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2019c).

Selv om involvering av toppledelse handler om MARKAP, må sentrale styringsdokumenter trekkes frem ettersom beslutningen om å innføre KF kommer fra direktøren i FMA. De sentrale styringsdokumentene, som beskrevet i kapittel 2.3.1, bærer preg av å være tunge i teoretisk kompetanse innenfor KF. Vi har ikke funnet noen skriftlig plan for innføringen av KF i MARKAP, utover gjennomføringsplanen for LFT.

I dokumentet som beskriver strategien for MARKAP fra 2019 og fremover beskrives det to perspektiver, et top down perspektiv og et bottom up perspektiv. Top down perspektivet beskriver hvilke strategiske grep MARKAP planlegger å ta i nåværende periode. Det listes fem konkrete fokusområder, ingen av disse er direkte relatert til KF. Bottom up perspektivet beskriver tilretteleggelse for at alle medarbeidere skal delta i forbedringsarbeid. Det handler i kort om å etablere en metode- eller rutiner for å kunne få løftet frem forbedringsforslag fra enkeltindivider, og verktøy for å gjøre noe med dem (Forsvarsmateriell, 2019).

5.1.3 Tilpasning til lokal organisatorisk kontekst

I mandatet for strukturomstilling beskrives det at etter at strukturomstillingen er gjennomført skal MARKAP utvikles langs tre dimensjoner: (i) arbeidsform og kontinuerlig forbedring, (ii) kompetanseutvikling og kultur, og (iii) organisasjonsdesign og -struktur (Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2016a; Forsvarsmateriell, 2016b).



Figur 21 - Dimensjoner for utvikling av MARKAP

I rapporten fra prosjektgruppen, som lå til grunn for ny organisasjon satt fra 01.01.2018, er det skrevet tre sider om organisasjonskultur. KF er ikke nevnt i dokumentet, bortsett fra at det anbefales å opprette en «arena for kontinuerlig forbedring» (Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2017b). Hva denne skal bestå av spesifiseres ikke. Rapporten skisserer flere ulike strukturelle konfigurasjoner, disse evalueres og valg foretas ut fra følgende faktorer:

- Ansvar og myndighet.
- Styring og kontroll.
- Ressursutnyttelse og skalering (organisatorisk dynamikk).

- Kundeinnretning.

Evalueringsrapporten etter omstillingen nevner flere poenger som er interessant opp mot vår problemstilling. Det beskrives at det eksisterer sterke subkulturer i MARKAP:

«I intervju/samtaler er det flere som uttrykker at sterke subkulturers preferanser/prioriteringer vektlegges mer enn organisasjonens (MARKAP) preferanser og prioriteringer.»
(Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2019c)

Det fremheves behov for å bygge en leveransekultur i MARKAP:

«Leveransekultur må utvikles i MARKAP; en leveransekultur som består av en forståelse for hva som skal leveres, i hvilken kvalitet og til hvilken tid, og som gir tilbakemelding på fremgang/måloppnåelse og holder avtalte tidsfrister.»
(Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2019c)

«Selv om temaet leveransekultur her adresseres bredt (for hele MARKAP) bør det påpekes at vi trolig har relativt store forskjeller mellom avdelingene. Avdeling C blir mer eller mindre kontinuerlig målt på sine leveranser⁴, mens leveransene for avdeling A er vesentlig mindre klare. Dette antas å bli reflektert i kulturen i de berørte avdelingene.»
(Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2019c)

«MARKAP har en del kulturelle utfordringer, særlig gjelder dette læring/erfaringsoverføring, leveransekultur (tilbakemelding, oppfølging, rapportering i deler av organisasjonen), og problemfokuset kultur: Vi bruker mye energi på (å snakke om) problemet i stedet for å konsentrere oss om å løse de.»
(Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2019c)

Evalueringsrapporten lister en rekke forslag til justeringer som følge av evalueringen. Ett av disse er indirekte relatert til KF ved at det foreslås å opprette tverrfaglige team for å tilrettelegge for flyt. Ellers finner vi ikke KF nevnt i dokumentet. Andre temaer som vanligvis relateres til KF, som flyt, svinn, Lean og så videre, er heller ikke å finne i dokumentet (Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2019c).

⁴ L1 – Planlegger og fremskaffer kostnadseffektiv materiell

5.1.4 Oppsummering av funn i dokumentundersøkelse

	Dokumentundersøkelse:
Mellomledere sitt engasjement for endring	<ul style="list-style-type: none">- Ansvar for innføringen av KF er delegert til avdelingssjefer med faglig støtte fra AKF.- Instruks for avdelingssjefer fremhever ikke KF.
Involvering fra toppledelse	<ul style="list-style-type: none">- Toppledelsen vektlegger viktigheten av KF gjennom LS og opprettelsen av AKF.- Det var ingen konkret plan for implementering av KF, kun for implementering av LFT.- Strategi for 2019 og fremover vektlegger ikke bygging av kultur for KF, men fokuserer på metode og verktøy.
Tilpasning til lokal organisatorisk kontekst	<ul style="list-style-type: none">- KF ikke lå til grunn for strukturomstillingen i 2016, selv om dette er nevnt i mandatet for omstillingen.- Det eksisterer sterke sub-kulturer i MARKAP.- Evalueringsrapport nevner behov for å utvikle en leverasekultur.
Grad av implementering av KF	<ul style="list-style-type: none">- Ingen funn.

Figur 22 - Oppsummering av funn i dokumentundersøkelse

5.2 Data fra intervju

Siden intervjuene ble gjennomført som åpne semistrukturerte intervjuer fikk vi frem mye data som belyser problemstillingen. Dette selv om intervjuenes hovedhensikt var å gi input til en spørreundersøkelse. I dette kapitlet vil vi presentere det vi tolket som intervjuobjektens sentrale observasjoner og deres oppfatning av disse.

5.2.1 Intervju 1

5.2.1.1 Mellomleder sitt engasjement for endring

Intervjuobjektet beskriver en opplevelse av at mellomledere i organisasjonen ikke tar tak i oppgaver de blir pålagt. Det beskrives at dette gjelder både KF og andre oppgaver. Konsekvensen av dette blir beskrevet som en svak evne til gjennomføring i organisasjonen generelt. Årsakene til dette beskrives som: Manglende lojalitet overfor ledelse. Høy turnover blant militære ledere kontra sivile. Manglende lederegenskaper blant mellomledere, som gjerne er sterke fagfolk, men ikke gode ledere. Og ressursutfordringer som gjør at mellomledere prioriterer det de selv opplever som viktigst.

Respondenten trekker frem manglende kontroll over hva ressurser brukes til som en utfordring i MARKAP. Dette knytter seg både til resursutfordringer og til ledelse og styring av ressursene man har.

«Jeg har en oppfatning av ved at man ikke har helt kontroll på ressursbruken i MARKAP så er det sånn at en som leverer, han får mer å gjøre, og en som ikke leverer han får mindre å gjøre.»

5.2.1.2 Involvering fra toppledelse

Med bakgrunn i utfordringen med å styre og lede organisasjonen ble forbedringsarbeidet i MARKAP, etter opprettelsen i 2016, fokusert rundt å gjøre organisasjonen lettere å styre og lede. Dette ble gjort gjennom en strukturell omstilling der hensikten var å gjøre MARKAP mer handlingsdyktig. Det beskrives at denne omstillingen fikk fokus foran innføring av KF, og at man i ledelsen ikke hadde «gjennomføringskraft» til mer. Innføringen av KF ble forsøkt delegert til mellomlederne, men det oppleves at de tar lite tak i det.

Det beskrives at FMA sentralt ikke gikk foran som et godt eksempel i forbindelse med KF. I tillegg ble gevinstrealiseringsplan/forventinger til effektivisering av MARKAP skrevet uavhengig av KF som filosofi.

«Du så jo ingen vilje hos FMA ledelse for faktisk å bruke en del av disse Lean-prinsippene. Så for meg så fremsto hele Lean som noe du bare klasket på toppen av alt det andre vi gjør, ikke sant»

5.2.1.3 Tilpasning til lokal organisatorisk kontekst

Det beskrives en endringstretthet i organisasjonen som følge av stadige endringer i sektoren som respondenten mener har bidratt til at engasjementet for KF har vært svakt. Det påpekes at sektoren har vært under kontinuerlig endring de siste 15-20 årene.

Det påpekes at organiseringen til MARKAP er preget av brutte verdikjeder som har den konsekvensen at man ikke har nok handlingsrom til å få Lean til å fungere på alle problemer. Årsaken til dette beskrives som at virksomheten er komplisert organisert på tvers av forsvarssektoren, der mange prosesser går på tvers mellom FLO⁵, Marinen og FMA.

«Så det (rammefaktorene) gjør nok på mange måter, at Lean, tror jeg, må bli veldig sånn lokalt på avdelingen. Der man kanskje må ha litt sånn periskop-perspektiv for i det hele tatt lykkes. For tar du på deg for brede Lean briller, så får du det ikke til, for rammefaktorene ligger faktisk ikke der.»

Av kulturelle trekk som påvirker nevnes det at det eksisterer silotenkning. Der det ikke er kultur for å jobbe på tvers av avdelingene, men man holder seg inne i sin faglige bås. Dette mener respondenten at er noe som gjør at KF kultur er vanskelig å få til. Respondenten er tydelig på at dette har sammenheng med kulturen og ikke med organiseringen av organisasjonen. Det beskrives også at dette kan skyldes intern maktkamp i organisasjonen. Respondenten beskriver også at kulturen internt er slik at man er flinke til å kaste seg over nye ideer, og ta tak i problemer. Samtidig som man gjør dem så store og kompliserte at man ikke klarer å gjennomføre.

«Jeg føler det at MARKAP er ekstremt flink til å kaste seg over nye ideer. Også er de ekstremt flink til å også gå ned i detaljene, men man er veldig lite flink til å være stayerne til faktisk å gjennomføre og avslutt det.»

Det løftes frem en utfordring i forhold til resurser satt av til å drive med KF arbeid.

«Og for å rettferdiggjøre, det er ikke lett å sitte i MARKAP og bli dratt i alle retninger, ikke sant. Også sitter du der, og lurert på hvordan i helvete du skal komme gjennom arbeidsdagen, også blir du sendt på 40 timer eller 26 timer Lean kurs også

⁵ FLO står for forsvarrets logistikkorganisasjon, som er ansvarlig for gjennomføring av vedlikeholdstjenester og forsyning til forsvarrets militære organisasjon.

får du beskjed om at tar du den så tar du den, sant.»

5.2.2 Intervju 2

Intervjuet dreier seg i hovedsak rundt prosessen med implementering og hvilke grep MARKAP har tatt for å innføre KF. Respondenten i dette intervjuet hadde lest intervjuguiden på forhånd.

5.2.2.1 Mellomleder sitt engasjement for endring

Respondenten beskriver at endringsagentene, som var valgt ut ifra organisatorisk tilhørighet i plan og utredningsseksjonen, ble gitt grundigst opplæring i forhold til LFT. Samtidig var det seksjons- og avdelingsledere som skulle gjennomføre undervisning for sine undergitte, støttet av endringsagentene. I 2017 ble det iverksatt en innsamling av ca. 75 endringsforslag fra organisasjonen, som nevnt i kapitel 2.3.2. Disse ble forsøkt analysert og kategorisert i en arbeidsøkt bestående av endringsagenter og seksjonssjefer hvor man valgte å rette innsatsen mot to store forbedringsområder som viste seg å være fellesnevnerne i den store mengden av forbedringsforslag. Samtidig beskrives det at de prosesserte endringsforslagene i stort ble gitt ut igjen, i linjen, som oppdrag. De 75 forslagene ble lagt inn i et rapporteringssystem som FMA sentralt opprettet for å måle gevinstrealisering, men ble lite fulgt opp i ettertid. Det beskrives at organisasjonen som helhet muligens oppfattet det slik at «noen» i MARKAP sentralt skulle ta tak i disse forslagene og implementer løsninger for dem. Men respondenten beskriver at det aldri var intensjonen og at det uansett ikke var ressurser til det i gruppen av endringsagenter. Her fremstår det som om at arbeidsfordeling mellom endringsagenter og seksjonssjefer, og forventningene til hvem som skulle gjøre hva har vært uklare. Som en konsekvens ble mellomlederne lite involvert og som følge av dette grep mellomlederne heller ikke fatt i KF.

Mottagelsen av KF i organisasjonen beskrives som blandet, der noen tok LFT godt imot, mens andre strittet imot. Det fremkommer ikke om noen avdelinger pekte seg ut i den ene eller andre retningen.

De siste årene har man sett at nyansatte kommet med mange gode forslag til forbedring. Personlige engasjement har alt å si for å kunne drive KF fremover. Man opplever nå at endringsagentene sliter med lederforankring for å få gjennomført endringer. Videre for å møte på dette jobber man med å få KF inn i de normale styringslinjene for å sikre forankring gjennom ledelsen hele veien.

5.2.2.2 Involvering fra toppledelse

Det ble ikke utarbeidet en egen handlingsplan for hvordan man skulle implementere kultur for KF i MARKAP, utover opplæring gitt i LFT. Dette selv om kultur fremheves som en nøkkelfaktor i intervjuet. Vår oppfattelse av innføringen er at man har fokusert tungt på å kunne samle inn forbedringsforslag, og ulike verktøyer for dette, samt arbeid med å kategorisere og finne fellesnevnerne for de ulike forslagene.

Det beskrives at FMA sentralt målte MARKAP på gjennomføring av LFT. Det ble også etablert verktøyer for rapportering av forbedring og gevinster. Samtidig var det opp til MARKAP lokalt å bestemme hvordan man ville implementer KF etter at LFT var ferdig. Men det var klare forventinger til resultater målt i økonomi.

5.2.2.3 Tilpasning til lokal organisatorisk kontekst

Respondenten beskriver MARKAP som en organisasjon som er klar over egne svakheter og forbedringspotensialer, men at man ikke klarer å ta fatt i dem på en god nok måte.

Manglende kapasitet til å drive forbedringsarbeid fremheves som en hovedutfordring for implementeringen av KF. Å drive utviklingsarbeid er tidkrevende og derfor utfordrende å balansere opp mot virksomhetens daglige produksjon.

Det fremheves at uklar rollefordeling mellom de ulike avdelingene er et hinder for innføringen av KF, det er uklart hvem som skal ta ledelse på et forbedringsinitiativ. Respondenten peker på at mulige årsaker til dette kan være at man har mangel på ressurser, og at man ikke har prioritert høyt nok å klarlegge roller og ansvar mellom de ulike avdelingene. Det beskrives at organisasjonen det siste året har jobbet mer målrettet med forbedringsarbeid, gjennom lederstyrte strategiske grep (top down). Samt gjennom medarbeiderinvolvering, herunder oppfordring til og håndtering av forbedringsforslag fra den enkelte ansatte (bottom up). Begge deler inkluderer store og små tiltak og tiltaksområder med tydeligere eierskap og oppfølging, men er fortsatt i en situasjon hvor tiden som er tilgjengelig for denne typen arbeid står i konflikt med daglig produksjon. Av kulturelle elementer som påvirker innføring fremheves det at organisasjon har en kultur for å dra i gang mange ting samtidig. Viljen og engasjementet anses å være tilstede, men kunne med fordel hatt en mer strukturert og systematisk tilnærming for å sikre kost/nytte effekt og ikke minst sikre at pågående og planlagt forbedringstiltak drar organisasjonen i samme retning.

5.2.2.4 Grad av implementering av KF

Respondenten beskriver at opplæringsprogrammet LFT kan anses som en kulturell reise for å bygge opp under en kulturendring i organisasjonen. Mens bruk av konkrete KF/Lean verktøy er tatt i bruk i liten grad, sannsynligvis på grunn av liten opplæring og herunder kompetanse. Samtidig påpekes det at de ulike avdelingene har omfavnet KF (kultur og praksis) i ulik grad. Spesielt trekkes det frem at avdeling C har kommet lenger enn de andre. Årsaken til dette oppleves som at enkeltpersoner har tatt initiativer. Samtidig fremheves det at denne avdelingen nå sliter med å få lederforankring for initiativene sine, noe som indikerer at KF ikke er godt nok implementert.

5.2.3 Intervju 3

5.2.3.1 Mellomleder sitt engasjement for endring

Intervjuobjektet beskriver at det er gjort undersøkelser internt som viser at de ansatte mener organisasjonen er for byråkratisk, tungrodd, at det jobbes for mye i siloer og bedrives dobbeltarbeid. Intervjuobjektet mener dette skyldes utydelig lederskap på mellomnivået, og at det ikke tas tak i saker på lavere nivå.

«Det må liksom komme litt nedenfra også, man må gjøre noe med det. Man kan ikke akseptere et lederskap som ikke er tydelig, eller som ikke klarer å fordele roller, ansvar og myndighet»

5.2.3.2 Involvering fra toppledelse

Det beskrives at organisasjonen har flere prosesser gående som skal utvikle organisasjonen, og innføringen av KF er bare en av disse. Ledelsen anser som det viktigste å øke gjennomføringsevnen ved å få på plass mer tydelig styring og ledelse, at organisasjonen blir tydeligere på hva den vil og flinkere til å prioritere.

Respondenten opplever at MARKAP har vide fullmakter fra FMA sentralt for hvordan man skal oppnå resultater, og et tydelig resultatansvar. De restriksjonene man har er innenfor rammefaktorene, spesielt økonomi og personell.

På spørsmål om hvordan man oppnår kulturen man ønsker gis det uttrykk for en oppfatning av at dette skjer gjennom adferden til lederne. Hva man aksepterer og ikke aksepterer i det daglige. Det fremkommer at det ikke har vært en konkret plan for hvordan man skal forme kulturen i organisasjonen. Respondenten ser det som utfordrende å måle når man eventuelt har oppnådd den kulturen man ønsker.

Det beskrives at ledelsen forsøker å være strategiske i forhold til å ansette nye folk. Når det oppstår vakanser i organisasjonen forsøkes disse fylt med personell som har den «riktige» tankegangen.

5.2.3.3 Tilpasning til lokal organisatorisk kontekst

Intervjuobjektet beskriver dilemmaet mellom å opprettholde leveranser og parallelt skulle utvikle seg som organisasjon. Det legges også mye vekt på resursutfordringene man står ovenfor.

«Vi er på en måte gjerne underdimensjonert eller underbemannet for å ta primærleveransene, og det er alltid slik at primærleveransene blir prefererte, fremfor utviklingsaspektet. Man klarer aldri på en måte å sette av nok tid til utvikling fordi man blir drept av hverdagen, og det har vært et dilemma sannsynligvis i denne organisasjonen lenge. Altså at man har vært underdimensjonert og underbemannet ift. primæroppdraget, ergo mindre tid egentlig til å tenke utvikling og til å jobbe utvikling systematisk»

Det beskrives at man i forbindelse med strukturomstillingen har endret litt på oppgavene internt, der ansvaret for leveransene er tydeliggjort i to avdelinger, mens de to andre skal støtte opp under disse. Det beskrives at spesielt en av avdelingene ikke har tilpasset seg en ny rolle enda.

«Og så er det å få Avdeling B til å innfinne seg med at de primært er en underleverandør av ingeniørtjenester til avdeling A og C, og det er en sånn litt lenger reise da. Og der har vi ikke lykkes i stor nok grad enda.»

Kulturen beskrives som om man er litt treige og trauste, i betydningen konservative.

Intervjuobjektet presenterer videre en undring over at ikke organisasjonen selv tar mer tak i utfordringene man opplever å ha.

Intervjuobjektet opplever at LFT klarte å «vekke» 80%, kanskje 90 %, av organisasjonen, men at det alltid vil være noen man ikke får med seg.

På spørsmål om hva som kan forklare at avdeling C tilsynelatende har kommet lenger enn andre avdelinger med innføringen av KF trekkes det frem tre aspekter: Det første er bedre tilgang på ressurser. Den andre er at arbeidsmetodikken i avdelingen fremstår som mer effektiv og tilpasset KF. Det er fokus på å jobbe leveranseorientert og blir ferdig med ting. Den tredje er at enkeltpersoner sin påvirkning og personlige engasjement har bidratt positivt.

Det beskrives en kultur for perfektjonisme i enkelte deler av organisasjonen som kan stå i veien for gjennomføringsevne, at man har høyere ambisjoner enn man klarer å innfri. Og at man som et resultat ikke klarer å levere.

5.2.3.4 Grad av implementering av KF

Det beskrives at det var en god fremgang på feltet frem til ulykken med KNM Helge Ingstad, da hele organisasjonen ble opptatt med Ad-hoc arbeid. Med et lite unntak i avdeling C der man fortsatte å jobbe mer systematisk og metodisk med KF, og man ser at avdelingen utvikler seg positivt i forhold til de andre. Det fremstår som tydelig for respondenten at manglende kapasitet har vært en kraftig hindring for innføringen av KF, ved at man ikke har kunnet allokere nok ressurser til utvikling.

Det beskrives at avdeling B har høyt fokus på resursoptimalisering, og mindre fokus på hva sjøforsvaret er opptatt av. En årsak til dette som fremheves er for lite ressurser og for lite fokus på styring og ledelse.

Respondenten har en opplevelse av at det har skjedd noe med «mind-settet» til folk, spesielt i ledergruppen. Endringsinitiativer er lettere å selge inn nå enn før, og forslag til forbedring blir akseptert ut fra logikken i Lean-konseptet.

Respondenten har ikke registrert noen motstand mot innføringen, og oppfatter at organisasjonen i stor grad er fornøyd med konseptet, og ser at det er en del å hente. Men at det blir nedprioritert, siden leveransene kommer først.

5.2.4 Oppsummering av funn i intervjuer

	Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3
Mellomlederens sitt engasjement for endring	<ul style="list-style-type: none"> - Svak mellomledelse. - Ikke kontroll på ressursene sine. 	<ul style="list-style-type: none"> - KF ikke forankret hos mellomledere. - Endringsagentenes rolle, uklar. - Blandet mottagelse av LFT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utfordrende at mellomledere ikke klarer å ta tak i utfordringer.
Involvering fra toppledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Utfordrende med ledelse og styring. - Manglende gjennomføringskraft for implementering av KF. - FMA sentralt, ikke et forbilde ifm. KF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manglende handlingsplan for innføring av KF. - Fokus fra sentralt på hvor mange som gjennomførte LFT. - Forventinger til økonomisk gevinst. 	<ul style="list-style-type: none"> - KF en av flere parallelle endringer. - Behov for mer tydelig styring og ledelse. - Ingen konkret plan for utvikling av kulturen man ønsker. - Ved nyansettelse, strategiske valg.
Tilpasning til lokal organisatorisk kontekst	<ul style="list-style-type: none"> - Endringstretthet. - Brutte verdikjeder. - Silotenkning. - Iverksettingskultur. - For lite ressurser. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressursmangel. - Org. klar over egne svakheter, men klar ikke ta tak i de rette utfordringene. - Enormt mye tas tak i, mangler kost/nytte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Krevende å balansere utvikling vs. leveranse. - Manglende slakk i org. til å drive med KF. - Avdeling C har kommet lengre enn de andre. - Organisasjon er konservativ.
Grad av implementering av KF	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen funn. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verktøy tatt lite i bruk. - Personer med høyt engasjement tar ansvar for KF. - Avdeling C har kommet lengst, grunnet personlig engasjement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Godt på vei i noen avdelinger - Avdeling B preges av ressursfokus og ikke flyt. - Endret «mind-sett» i organisasjonen. - Opplevs ingen motstand mot endring.

Figur 23 - Oppsummering av funn i intervjuer

5.3 Data fra medarbeiderundersøkelse

I dette kapitlet vil vi gjengi funn fra medarbeiderundersøkelsen som vi vil ta med oss inn i drøftingen i neste kapittel. Metodikken vi har analysert dataene etter er beskrevet i kapittel 4.3.4.

Data fra MU er, som forklart i kapittel 4, oppgitt som tall mellom 1-5 og tabellene er av konsultentselskapet Rambøll fargekodet slik:

- Under 3,0 røde.
- 3,0 til 3,5 oransje.
- 3,5 til 4,0 gule.
- Over 4,0 er grønne.

Figur 26 og Figur 28 viser Pearsons r som beskriver samvariasjonen for de ulike variablene. For forklaring av data i tabell se kapittel 4.3.4.2.

For korrelasjonstabellene er middels korrelasjoner farget oransje og sterke korrelasjoner merket gule, ref. tommelfingerregel i kapitel 4.3.4.2. Tall som viser endring over tid er markert grønne eller røde ut fra fortegn.

5.3.1 Grad av implementering av KF

5.3.1.1 Univariat analyse

Navn	Svarprosent	Y1 I min enhet jobber vi aktivt med å forbedre arbeidsprosessene våre	Y2 I min enhet har vi en kultur for kontinuerlig forbedring
FMA totalt 2019	82	3,4	3,4
FMA totalt 2017		3,4	3,4
FMA endring		0	0
MARKAP 2019	77	3,3	3,2
MARKAP 2017	86	3,4	3,5
MARKAP endring		-0,1	-0,3
Avdeling A 2019	73	3,4	3,1
Avdeling A 2017	-	-	-
Avdeling A endring	-	-	-
Avdeling B 2019	75	3,3	3,1
Avdeling B 2017	86	3,2	3,3
Avdeling B endring		0,1	-0,1
Avdeling C 2019	80	3,5	3,4
Avdeling C 2017	79	3,7	3,7
Avdeling C endring		-0,2	-0,3
Avdeling D 2019	81	3,0	3,1
Avdeling D 2017	93	2,6	3,3
Avdeling D endring		0,4	-0,2

Figur 24 - Svar på spørsmål som måler implementering av KF

I Figur 24 sammenligner vi data fra undersøkelsen fra 2017 og 2019 for spørsmål Y1 og Y2, som vi i kapittel 4.3.3 identifiserte at måler graden av innføring av KF.

Vi ser en negativ utvikling i spørsmål Y2 både for MARKAP, og hver avdeling. Vi ser også en negativ utvikling sammenlignet med FMA totalt. I 2017 lå MARKAP likt med FMA totalt på spørsmål Y1 og 0,1 over på spørsmål Y2. I 2019 ligger MARKAP henholdsvis 0,1 og 0,2 under. Det er en sterkere negativ utvikling for spørsmål Y2 enn spørsmål Y1 totalt sett. Dette støtter antagelsen om at innføringen av KF ikke har lyktes, og indikerer at innføringen har vært mindre vellykket i MARKAP enn i FMA totalt sett.

En faktor man må ha i bakhodet når det kommer til den negative utviklingen for spørsmål Y2, er at når respondentene svarte på spørsmålet i 2017, kan de ha hatt en annen omfatting av spørsmålet «i min enhet har vi en kultur for kontinuerlig forbedring» enn i 2019. Alle i FMA gjennomførte LFT i 2018, og man kan anta at alle dermed fikk en mer felles forståelse for hva KF innebærer. Samtidig skulle man da ha forventet at dette gjelder hele FMA, men det er altså ikke tilfelle.

Vi ser at avdeling C svarer 0,2 over gjennomsnittet på spørsmål Y1 og Y2. Dette indikerer at innføringen av KF har kommet noe lenger i denne avdelingen. Samtidig ser vi at denne avdelingen har størst negativ utvikling fra 2017 til 2019. Noe som indikerer at implementering er mindre vellykket her.

Det er en positiv utvikling i spørsmål Y1 for avdeling D, selv om de fortsatt svarer lavere enn de andre avdelingene. Dette indikerer at det er en positiv utvikling i avdeling med tanke på utvikling av arbeidsprosesser.

5.3.2 Mellomleder sitt engasjement for endring

5.3.2.1 Univariat analyse

Navn	Svarprosent	X1. Min leder har god gjennomførings evne	X2. Min leder tar tak i problemer	X3. Min leder gir meg konstruktive tilbakemeldinger på hvordan jeg utfører mitt arbeid	X4. Min leder går foran som en god rollemodell
MARKAP 2019	77	3,8	3,7	3,6	3,8
MARKAP 2017	86	3,8	3,7	3,6	3,9
MARKAP endring		0,0	0,0	0,0	-0,1
Avdeling A 2019	73	3,8	3,8	3,7	3,9
Avdeling A 2017		-	-	-	-
Avdeling A endring		-	-	-	-
Avdeling B 2019	75	3,8	3,8	3,6	3,9
Avdeling B 2017	86	3,6	3,7	3,7	3,8
Avdeling B endring		0,1	0,0	-0,1	0,1
Avdeling C 2019	80	3,9	3,8	3,7	3,9
Avdeling C 2017	79	4,3	4,1	3,8	4,1
Avdeling C endring		-0,4	-0,3	-0,1	-0,2
Avdeling D 2019	81	2,9	2,4	2,2	2,8
Avdeling D 2017	93	2,8	2,4	2,6	3,4
Avdeling D endring		0,1	0,0	-0,4	-0,6

Figur 25 - Svar på spørsmål som måler mellomlederengasjement

Vi ser at avdeling D peker seg ut fra de andre med en signifikant lavere score på de fire spørsmålene som måler mellomlederengasjement. Ifølge teorien om at engasjement fra mellomledelse bidrar positivt til innføring av endring, skulle man da forvente at nivå i denne avdelingen med tanke på KF skulle stikke seg ut i negativ retning. Dette er også tilfelle, ref. Figur 24 som viser at svar på spørsmål Y1 er lavere enn i de andre avdelingene. Samtidig ser vi en negativ utvikling på spørsmål X3 og X4. Dette skulle tilsi en negativ utvikling på spørsmål Y1 og Y2, det er også tilfellet med Y2, men ikke med spørsmål Y1. Det er påfallende at ikke Y1 og Y2 samvarierer for avdeling D. Dette vil vi drøfte nærmere i korrelasjonsanalysen.

Avdeling C har negativ utvikling på alle fire spørsmålene vi mener måler mellomleder sitt engasjement for endringen. Dette skal i teorien gi utslag på grad av implementering av KF. Dataene i Figur 24 viser også dette, med en sterkere nedgang på spørsmål Y1 og Y2 i avdeling C i forhold til de andre. Dette indikerer en sammenheng mellom engasjerende ledere og grad av implementering.

For avdeling B er det ingen endring av betydning fra 2017 til 2019 i spørsmål X1 til X4. Dette stemmer også overens med Figur 24 og spørsmål Y1 og Y2, der det ikke er store utslag for avdeling B.

5.3.2.2 Korrelasjonsanalyse

Correlations		
	Y1- I min enhet jobber vi aktivt med å forbedre arbeidsprosessene våre	Y2- I min enhet har vi en kultur for kontinuerlig forbedring
X1. Min leder har god gjennomføringsevne	,243**	0,008
X2. Min leder tar tak i problemer	,408**	0,132
X3. Min leder gir meg konstruktive tilbakemeldinger på hvordan jeg utfører mitt arbeid	,511**	,257**
X4. Min leder går foran som en god rollemodell	,313**	-0,017
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Figur 26 - Bivariat korrelasjonsanalyse - Mellomlederengasjement

I Figur 26 ser vi en middels sterk korrelasjon mellom spørsmål X2, X3 og X4 mot spørsmål Y1. Det vil si at høy score på spørsmål X2 til X4 medfører høy score på spørsmål Y1. Dette indikerer at mellomlederens engasjement innvirker positivt på hvorvidt avdelingen jobber aktivt med å forbedre arbeidsprosessene sine.

Det som er overaskende er at man ikke finner tilsvarende korrelasjon med spørsmålet som direkte måler den enkeltes oppfatning av kultur for KF. Dette kan indikere at fortolkningen av spørsmål Y2 blant respondentene ikke henger sammen med vår fortolkning av kontinuerlig forbedring som synonymt med Lean-filosofien. Dette kan bety at LFT ikke har hatt effekt med tanke på å skape felles bilde. En annen tolkning er at respondentene opplever at det jobbes med å forbedre prosesser, men at man ikke legger KF filosofien til grunn i arbeidet.

5.3.3 Involvering fra toppledelsen

Vi har ikke identifisert noen spørsmål i MU som måler toppledelse spesifikt, og har derfor ingen data relatert til dette spørsmålet. Dette har vi løst ved å søke empiri på dette i de andre delene av oppgaven, se kapittel 5.1.2 og 5.2

5.3.4 Tilpasning til lokal organisatorisk kontekst

5.3.4.1 Univariat analyse

Navn	Svarprosent	X5. I min enhet tar vi et felles ansvar for at vi som gruppe når våre mål	X6. Min enhet gjennomfører lojalt det som besluttes	X7. Jeg opplever at det er takhøyde og rom for å komme med nye idéer	X8. I min enhet lærer vi av våre feil	X9. Min virksomhet tilrettelegger for læring i jobben (mulighet for nye oppgaver, ansvar, roller)	X10. Jeg opplever at samhandling på tvers bidrar til bedre kvalitet	X11. Jeg opplever at samhandling på tvers bidrar til mer effektiv oppgaveløsning	X12. I vår virksomhet er det tilrettelagt for god samhandling på tvers
MARKAP 19	77	3,6	3,6	3,8	3,4	3,4	3,8	3,5	2,9
MARKAP 17	86	3,7	3,8	4,0	3,6	3,4	3,8	3,5	3,1
MK endr.		-0,1	-0,2	-0,2	-0,2	0,0	0,0	0,0	-0,2
Avd A 2019	73	3,7	3,5	3,9	3,5	3,4	3,8	3,8	3,0
Avd A 2017		-	-	-	-	-	-	-	-
Avd A endr.		-	-	-	-	-	-	-	-
Avd B 2019	75	3,6	3,6	3,9	3,4	3,3	3,8	3,4	2,9
Avd B 2017	86	3,6	3,7	3,9	3,4	3,3	3,9	3,6	3,1
Avd B endr.		0,0	-0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	-0,2	-0,1
Avd C 2019	80	3,5	3,7	3,8	3,3	3,4	3,5	3,4	2,9
Avd C 2017	79	3,9	4,1	4,2	3,8	3,7	3,8	3,6	3,3
Avd C endr.		-0,4	-0,4	-0,4	-0,5	-0,3	-0,3	-0,2	-0,4
Avd D 2019	81	3,3	3,6	3,4	2,9	3,3	4,0	3,7	3,1
Avd D 2017	93	3,2	3,6	3,7	3,1	3,4	4,2	3,8	2,9
Avd D endr.		0,1	0,0	-0,3	-0,2	-0,1	-0,2	-0,1	0,2

Figur 27 - Svar på spørsmål som måler tilpasning til organisatorisk kontekst

Basert på dataene i Figur 27 ser vi ingen entydige sammenhenger mellom spørsmålene som måler organisatorisk kontekst (X5 til X12) og grad av implementering av KF.

Avdeling C har negativ utvikling på alle åtte spørsmålene vi mener måler kultur. Dette skal i teorien gi utslag på grad av implementering av KF. Figur 24 viser også dette, med en sterkere nedgang på spørsmål Y1 og Y2 i avdeling C i forhold til de andre. Dette indikerer en sammenheng mellom kultur utvikling og grad av implementering. Siden avdelingen har negativ utvikling på alle spørsmål vi har valgt ut i MU (X1 til X12 og Y1, Y2) er det vanskelig å si noe om årsak og virkning.

I kapittel 3.1.3 beskrevet vi kulturteori og teorien om tett og løs kobling internt i organisasjonen. Ut fra dette kunne man anta at det eksisterer subkulturer internt i MARKAP, som kan ha særtrekk som har ulik grad av avstand til den ønskede kultur for KF. Dette understøttes også av funn i dokumentstudiene og intervjuene. Derfor er det interessant å se etter slike forskjeller i dataene. Vi ser at avdeling A, B og C i 2019 scorer ganske likt på alle 8 spørsmål (X5 til X12), med unntak av spørsmål X11 der det er en spredning på 0,4. Samtidig ser vi at avdeling D skiller seg fra de andre tre avdelingene på flere spørsmål (X7, X8, X10 og X11). Dette understøtter teorien om at det er individuelle forskjeller internt i de ulike avdelingene. Når vi ikke ser klare forskjeller mellom de andre avdelingene trenger ikke det bety at det ikke eksisterer individuelle forskjeller. Det betyr bare at det ikke kommer til uttrykk på avdelingsnivå. Hver avdeling består av seksjoner som er lokalisert på ulike steder, og samhandler med eksterne som har til dels store kulturelle ulikheter. Det er mulig at man ville fått frem større interne forskjeller om man hadde hatt data på seksjonsnivået.

5.3.4.2 Korrelasjonsanalyse

<u>Correlations</u>		
	Y1 - I min enhet jobber vi aktivt med å forbedre arbeidsprosessene våre	Y2 - I min enhet har vi en kultur for kontinuerlig forbedring
X5. I min enhet tar vi et felles ansvar for at vi som gruppe når våre mål	,376**	0,016
X6. Min enhet gjennomfører lojalt det som besluttes	,432**	,390**
X7. Jeg opplever at det er takhøyde og rom for å komme med nye idéer	,263**	-,247**
X8. I min enhet lærer vi av våre feil	,655**	,242**
X9. Min virksomhet tilrettelegger for læring i jobben (mulighet for nye oppgaver, ansvar, roller)	,445**	,484**
X10. Jeg opplever at samhandling på tvers bidrar til bedre kvalitet	,174*	0,056
X11. - Jeg opplever at samhandling på tvers bidrar til mer effektiv oppgaveløsning	,292**	0,081
X12. - I vår virksomhet er det tilrettelagt for god samhandling på tvers	0,102	0,035
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Figur 28 - Bivariat korrelasjonsanalyse - spørsmål som måler tilpasning til organisatorisk kontekst

I korrelasjonsanalysen ser vi at det er en sterk korrelasjon (0,655**) mellom spørsmål X8 og spørsmål Y1. Dette indikerer en sammenheng mellom kultur for læring og kultur for forbedring. Det er påfallende at det bare er en svak korrelasjon mellom spørsmål X8 og spørsmål Y2, noe som gjør at det ikke er grunnlag for å antyde en korrelasjon. Dette er med på å understøtte argumentet fra kapitel 5.3.2, om at respondenten oppfatter læring og forbedring av arbeidsprosesser annerledes enn KF. Spørsmål X9 måler også læring, og her er det medium korrelasjon til både spørsmål Y1 og Y2. Noe som støtter vår antagelse fra 3.1.2.1 om at kultur for læring og innovasjon henger sammen med kultur for KF. Vi ville samtidig forventet den samme korrelasjonen for spørsmål 7, men det er ikke tilfelle.

For spørsmål X6 er det medium korrelasjon med både spørsmål Y1 og Y2. Det indikerer at i hvilken grad man har en kultur for å lojalt gjennomføre det som ledelsen har besluttet påvirker graden av innføring av KF positivt.

5.3.5 Oppsummering av funn fra medarbeiderundersøkelsen

	Utvikling over tid:	Korrelasjon:
Grad av implementering av KF	<ul style="list-style-type: none"> - Negativ utvikling fra 2017 til 2019 på spørsmål Y2. - Avdeling C scorer høyest, men har størst negativ utvikling. - Avdeling D viser fremgang på Y1, selv om de scorer lavt. 	
Mellomledere sitt engasjement for endring	<ul style="list-style-type: none"> - Avdeling D scorer lavt på spørsmål X1 til X4. Påvirker Y2 negativt. - Avdeling C har nedgang på spørsmål X1 til X4, og nedgang på Y1 og Y2. - Avdeling B, X1 til X4 tilnærmet uendret, Y1 og Y2 tilnærmet uendret. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mellomlederes engasjement innvirker positivt på spørsmål Y1. - Ingen korrelasjon mellom spørsmål X1 til X4 og Y2.
Involvering fra toppledelse		
Tilpasning til lokal organisatorisk kontekst	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen klar sammenheng mellom organisatorisk kontekst og grad av implementering av KF. - Negativ utvikling i avdeling C på spørsmål X5-X12. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sterk korrelasjon mellom kultur for læring (X8) og kultur for forbedring (Y1). - Kultur for å lojalt gjennomføre det som besluttes (X6) henger sammen med grad av KF.

Figur 29 - Oppsummering av funn fra medarbeiderundersøkelsen

6 Analyse og drøfting av funn i lys av teori

I dette kapitlet vil vi presentere funnene fra de ulike delene av undersøkelsen og drøfte disse i lys av teori. Vi vil strukturere kapitlet ut fra forskningsspørsmålene.

6.1 Grad av implementering av KF

Innføring av KF som arbeidsmetode mener vi primært er en endring i uformelle elementer, som beskrevet i kapittel 3.1.2.1. Endringen er i hovedsak en kulturell endring, i tillegg til en del endringer i produksjonsprosessen direkte, ved at ansatte får ny kunnskap om hvordan arbeidsflyten bør legges opp. Intervjuene bekrefter vår antagelse om at KF er tatt i bruk i liten grad i MARKAP. Dette gjelder spesielt verktøyer og arbeidsmetodikker, men også filosofien og tankesettet. Benchmarking av verdier fra MU viser også en negativ utvikling på kultur for KF, sammenlignet med gjennomsnitt for hele FMA, ref. Figur 24.

Vi klarer ikke å identifisere så tydelige forskjeller i implementeringsgrad mellom avdelingene som forventet i datamaterialet fra MU. Dette til tross for at intervjuene antyder at avdeling C og D er kommet lengre enn de andre avdelingene. Faktisk antyder MU heller at avdeling D ligger etter de andre avdelingene når det gjelder implementering av KF, selv om avdeling D har hatt størst positiv utvikling siden 2017. Videre indikerer MU at innføringen av KF er kommet lengst i avdeling C. Samtidig har denne avdelingen også størst negativ utvikling på begge spørsmål som måler grad av implementering. Dette gjør at vi ikke kan konkludere med at avdeling C har lykkes bedre med implementering enn de andre avdelingene.

Når man ser på tidsaspektet i forhold til å gjøre kulturendringer i en såpass stor og komplisert organisasjon som MARKAP, er kanskje ikke to år så lang tid. Dette understøttes for eksempel av at Toyota brukte 28 år på å implementere TPS (Richards, 2004, p. 137). I vår case er tidsaspektet vanskelig. Ettersom KF i seg selv innebærer å ha en kultur for inkrementelle endringer er det krevende å sette en sluttdato for når implementeringen er ferdig. Som beskrevet i kapittel 3.1.4 tar kulturendringer lang tid. Man skal gjerne ikke forvente de helt store utslagene etter «bare» 2 år. Spesielt ikke siden oppmerksomheten til ledelsen har vært på andre omstillingsprosjekter og havariet til KNM Helge Ingstad. Det er fullt mulig at frøene er plantet via initiativene ledelsen har satt i gang. For eksempel opprettelse av en egen «Analyse og KF» seksjon, gjennomføring av LFT og tilrettelegging for akademiske studier innenfor Lean. Og at man senere vil kunne ta mer målrettede grep i forhold til kulturutvikling, som da vil være lettere å gjennomføre. En av intervjuene påpeker nettopp at det som følge av LFT er

en mer felles «mind set» i organisasjonen, som gjør at den er mer mottagelig for endringsinitiativer, ref. kapittel 5.2.3.4.

6.2 Mellomleder sitt engasjement for endring

Korrelasjonsanalyse og sammenligning av data fra 2017 og 2019 antyder en sammenheng mellom spørsmål som måler mellomlederens engasjement og grad av innføring av KF, ref. kapittel 5.3.2. Dette indikerer støtte til teorien som sier at mellomleders engasjement er sentralt ved gjennomføring av kulturendringer (Mann, 2009; Iden, et al., 2015; Holmemo, 2017). På den andre siden fremhever to av intervjuene manglende gjennomføringsevne blant mellomledere som en utfordring i MARKAP. Den ene respondenten går så langt som å sette spørsmålstegn til deres lojalitet ovenfor ledelsen. Det er for øvrig støtte i MU for en negativ utvikling i lojalitet i organisasjonen ved at spørsmål X6 har gått ned med -0,2, ref. Figur 27.

Vi finner ikke støtte i MU for intervjuobjektene syn om at mellomledere viser lite engasjement generelt. Derimot finner vi en middels sterk korrelasjon mellom enheter som har en kultur for å lojalt gjennomføre det som ledelsen har besluttet og grad av innføring av KF. Noe som ikke er overaskende siden innføring av KF er delegert til mellomledelsen. Vi har ikke funnet noen tegn på aggressiv motstand blant mellomledere. Det er grunn til å tro at dersom dette eksisterte i organisasjonen ville det fremkommet i intervjuene. Om det eksisterer mindre alvorlige grader av motstand mot innføring av KF har vi ikke funnet god empiri på dette. Det er en liten svakhet i designet til undersøkelsen at vi ikke har hatt mellomledelsen sterkere representert blant utvalget av respondenter i intervjuene.

Datamaterialet er ikke entydig i forhold til hvor viktig mellomlederens engasjement har vært ved implementeringen. Det kan allikevel være interessant å se litt dypere på potensielle bakenforliggende årsaker til engasjement for endringen. Spesielt siden det fremgår i både intervjuer og dokumentundersøkelsen at ledelsen har forventet at mellomledere skal «dra» innføringen.

Alle intervjuobjektene fremhever at det er en mangel på slakk i organisasjonen. Noe som antagelig kan ha påvirket mellomlederne sitt engasjement negativt, dette kommer vi tilbake til når vi diskuterer organisatorisk kontekst i kapittel 6.4.

En annen mulig forklaring på manglende engasjement for KF blant mellomledere er at endringsagenter i perioden fra 2018-2019 var personer utenfor den hierarkiske styringslinjen. Og medarbeidere og ledere i de enkelte seksjonene var i liten grad involvert i

forbedringsarbeidet utover LFT. Det fremkommer en uklarhet mellom mellomledere og de utpekte endringsagentene om hvem som skal gjøre hva. Eksempelet fra kapittel 2.3.2 og 5.2.2.1 der en større mengde endringsforslag ble samlet inn og kategorisert, eksemplifiser dette. I et av intervjuene fremkommer det tydelig at det hersket uklare forventninger i organisasjonen rundt hvem som skulle iverksette tiltakene som ble foreslått, om det er endringsagenter utenfor styringskjeden eller seksjonene selv. Dette førte til at svært få endringsforslag ble tatt tak i. Det fremstår for oss som om man ikke har klart å engasjere mellomlederne i å bygge en kultur for KF. Implementeringsforløpet i MARKAP har klare likhetstrekk med det typisk forløpet Holmemo & Ingvaldsen (2016) beskriver ved implementering av Lean i andre norske organisasjoner. I begge tilfeller blir mellomledere satt på sidelinjen av implementeringsprosessen som følge av fokus på verktøy og at implementeringen ledes av andre enn mellomlederne.

Måten endringsforslag ble behandlet på i MARKAP får oss til å stille spørsmål om man har en enhetlig oppfatning av hva en KF-kultur består av. I intervjuene fremkommer det at et av initiativene man har brukt mest tid på å innføre er en database for ressursstyring. Dette fremstår for oss som et tiltak for å drive med resursoptimalisering. Noe som bryter direkte med Lean filosofien om å sette produktet/kunden i fokus, som beskrevet i kapittel 2.2.2. En av intervjuene peker også på at kulturen i avdeling B er preget av ressursfokus. Disse eksemplene styrker også oppfatningen vår om at KF i liten grad er innført. MARKAP sin forståelse av KF vil vi drøfte ytterligere i kapittel 6.3.

Manglende engasjement kan også ha en potensiell forklaring ut fra det naturlige perspektivet ved at ideen ikke består kompatibilitetstesten beskrevet i kapittel 3.1.4. Vi har ikke nok empirisk grunnlag for å konkludere med at frastøting av KF er tilfelle. Dersom man ser endringen ut fra et dialektisk perspektiv, ref. kapittel 3.1.1, vil den som har mest makt i en organisasjon «vinne» frem med sitt ønskede utfall av endringen. Dette perspektivet understreker ytterligere viktigheten av å skape en endringsvilje (Kotter, 1995; Weiner, 2009). Dersom endringer bryter med grunnleggende antagelser om hva MARKAP skal være blant mellomledere, kan dette være med på å skape motstand. Man kan tenke seg at de grunnleggende antagelsene om hva MARKAP egentlig skal være, kan være forskjellige internt i organisasjonen. For eksempel kan det være bred enighet om hva som er samfunnsoppdraget til organisasjon; å utruste forsvaret med materiell (Forsvarsmateriell, 2018e). Samtidig kan det være ulike oppfatninger i ulike deler av organisasjonen av hva som er de viktigste oppgavene. Er det viktigst å drive effektive anskaffelser av nytt materiell? Eller

er det viktigere å være premissgiver, kravstiller og kontrollør overfor bruker av materiellet, slik at det forvaltes på en forsvarlig måte? En slik forskjell i grunnleggende antagelser kan potensielt være med på å forklare kulturelle ulikheter mellom seksjoner eller avdelinger. Vi har ikke gjort noen tydelige funn knyttet til dette direkte i undersøkelsen. Men intervju tre kommer inn på at det er utfordrende å få en av avdelingene til å tilpasse seg en ny rolle i forbindelse med strukturomstillingen i 2018. Intervju én nevner også en maktkamp i organisasjonen som potensiell forklaring på hvorfor det eksisterer silotenkning. Dette kan indikere at det eksisterer interne uenigheter rundt hva som er kjerneoppgavene til avdelingene, som igjen kan være grobunn for motstand mot endring. Dette kan også være med å forklare eventuell ulik grad av innføring av KF i ulike deler av organisasjonen.

Maktforhold i MARKAP kunne vært interessant å gå inn i som videre forskning.

6.3 Involvering fra toppledelse

Fra 2016, når innføringen av KF i MARKAP formelt startet, beskrives det gjennom intervjuer og styrende dokumenter at organisasjonen gjennomførte veldig mange endringer samtidig, ref. kapittel 2.3.2. I intervju én fremkommer det at toppledelsen manglet gjennomføringsevne til å planlegge og gjennomføre innføringen av KF i starten, da det var større fokus på strukturomstillingen i MARKAP.

Det trekkes frem i alle intervjuene at organisasjonen har ressursknapphet, og det er derfor ekstra vanskelig å få til utvikling samtidig som man opprettholder produksjon. Dette gjelder ikke kun KF, men endringer generelt. Dette går vi nærmere inn på i kapittel 6.4.

Ut fra det historiske opphavet til Lean, som beskrevet i kapittel 2.2.1 burde imidlertid ikke ressursknapphet i seg selv være et hinder for utviklingen av en kultur for KF. Den opplevde resursutfordringen kan henge sammen med at det startes for mange endringsinitiativer samtidig. Dette har likhetstrekk med det anarkistiske perspektivet på drivkrefter for endringer ved at endringsinitiativer går i flere ulike retninger, med ulike bakenforliggende motivasjoner. Det fremstår som om man forsøker å endre for mange ting samtidig og utvikling fremstår noe tilfeldig, uten sterk styring, og med andre parallelle endringsinitiativer som har tatt fokus. Resultatet av dette er at man ikke lykkes med å gjøre nødvendige kulturelle endringer for å få effekt av KF som arbeidsmetodikk. Teorien nevner høy turnover som potensiell forklaring på dette. Turnover blant militære ledere nevnes i intervju én som potensiell forklaring på manglende gjennomføringsevne, men vi har ikke videre empiri som underbygger at det også

påvirker endringsinitiativer som tas. Mange samtidige endringer kan også være en bakenforliggende årsak til manglende oppslutning blant ansatte, ref. teori i kapittel 3.1.4.

Dokumentundersøkelsen og intervjuene viser at toppledelsen delegerer mye av ansvaret for innføringen av KF til mellomlederne, ref. kapittel 5.1.1 og 5.2.1.2. Dette uten selv å ha en eksplisitt plan for kulturutvikling av organisasjonen. Selv om målet beskrevet i kapittel 2.2.1 tilsier er at FMA skal bli en lærende organisasjon, som er i stand til å drive med KF. I kapittel 3.1.2.1 nevnte vi de primære mekanismene for kulturpåvirkning, og i kapittel 3.2 så vi på suksessfaktorene nevnt av forskningen til Andersen (2015) og Iden (2015). Denne teorien og forskningen indikerer at gjennomføring av kulturendringer vanskelig kan delegeres. Dette kan være en potensiell bakenforliggende årsak til at implementeringen ikke er kommet lenger enn den er.

En potensiell forklaring på at det ikke er laget en konkret plan for kulturutvikling kan være at ledelsen har satset bevist på opplæring. Med intensjon om å utvikle organisasjonen videre gjennom en «bottom up» spredning av kultur, slik dokumentundersøkelsen indikerer. At dette har hatt en viss effekt støttes også av intervjuer, som fremhever at personlig initiativ har vært en viktig driver i innføringen av KF. Dette stemmer godt med det kulturelle organisasjonsperspektivet som fremhever viktigheten av å involvere de ansatte i endringsprosesser for å tilrettelegge for læring og innovasjon (Martin, 2011). Ser man derimot på endringen fra det rasjonelle perspektivet, hvor organisasjonen er som en maskin, hvor strukturelle forhold primært legges til grunn for å forklare atferd, er man avhengig av en tydelig plan for å lykkes. Et eksempel på en slik «oppskrift» kan være Kotter (1995) sin 8 stegs modell for toppstyrt endring.

Litteraturen på endring av kultur er imidlertid delt i synet på hvor stor grad kultur kan endres (Alvesson & Svenningsson, 2016, p. 46). I intervju tre nevnes det et syn om at kultur skapes av lederen sin atferd. Som nevnt i kapittel 6.2 er det tegn som tyder på at det ikke er en enhetlig oppfatning blant mellomlederne om hva en kultur for KF består av. Det kan by på utfordringer dersom kulturutviklingen er delegert til ledere som ikke har en god atferd innenfor KF. KF kan defineres på ulike abstraksjonsnivåer, fra det spesifikke, som handler om verktøy/metode, til det generelle, som handler om filosofi/strategi. Dersom man definerer konseptet på for lavt abstraksjonsnivå risikerer man at organisasjonen ikke forstår hva KF handler om. Dette vil begrense bruksområdet til konseptet (Modig & Åhlström, 2018, p. 88).

Ulik forståelse av hva KF er blant mellomledere kan ha påvirket implementeringen negativt i MARKAP. Spesielt siden toppledelsen har delegert gjennomføringen til dem.

Selv med en «bottom up»-tilnærming, fremkommer det gjennom dokumentundersøkelsen at innføringen av KF ikke var godt forankret i ledelsen i MARKAP. Vi ser flere indikasjoner på at ledelsen i MARKAP ikke har lagt Lean prinsipper til grunn for utvikling av organisasjonen. Følgende svar fra en som var involvert i endringen på spørsmål om hvordan innføring i MARKAP ble planlagt illustrer dette: «*Vi gjorde som vi ble bedt om fra Oslo*».

Intervju én viser til at KF som arbeidsmetodikk ikke var lagt til grunn for innholdet i strukturomstillingen. Wig (2014) trekker frem at ved innføring av KF som arbeidsmetodikk er det viktig å bygge en lærende kultur. Kulturen er selve kjernen i det man driver med, og at de bærende ideene, vurderinger og prinsipper bør styre valg av metoder og struktur, og ikke omvendt. Dette tilsier at det er uheldig at ikke KF prinsipper ble lagt til grunn i strukturomstillingen i 2018. En potensiell årsak til manglende forankring er at beslutningen om å innføre KF ble besluttet av FMA sentralt, uten at de har klart å «selge» hvorfor det er nødvendig å innføre KF, ref. gevinstrealiseringsplan nevnt i 5.2.1.2.

Nødvendighetsoppslutning til KF i toppledelsen i MARKAP kan være en bakenforliggende årsak for manglende mellomlederforankring, som igjen kan forklare manglende engasjement hos de ansatte. En annen observasjon vi har gjort er at det heller ikke i toppledelsen er en enhetlig oppfatning rundt hva KF er. Vi får inntrykk gjennom intervjuene og de styrende dokumentene at Lean/KF ses på som synonymt med utvikling generelt. At alle initiativer som utvikler organisasjonen tolkes som KF initiativer. Dette nevnes eksplisitt som en utfordring i Lean litteraturen, som beskriver en tendens til at «alt som er godt er Lean og alt som er Lean er godt» (Modig & Åhlström, 2018).

Selv om hovedantagelsen i organisasjonsteorien er en kausal sammenheng mellom organisasjonsendring og effekt som illustrert i Figur 17, er det langt fra slik at dette alltid er tilfelle. En potensiell årsak vi beskriver i kapittel 3.1.2.2 er frikobling. Ideen tas inn i organisasjonen, men den får ingen påvirkningskraft på styrende aktiviteter. Dette resulterer i at man *prater* om implementeringen, men i *praksis* har det ikke skjedd noen endring (Røvik, 2016). Vi diskuterer dette nærmere i kapittel 6.4.

I kapittel 3.1.4 beskriver vi teori som sier at toppledelsen spiller en essensiell rolle for at innføringen av KF skal lykkes. I kapittel 2.2.1, trakk vi frem Womack & Jones (2003) sine

fem prinsipper for å «leanifisere». For å være i stand til å gjennomføre spesielt punkt 1 til 3, er du avhengig å se endringen fra toppledelsen sitt perspektiv. Dette henger sammen med at prosessene ofte går over mange avdelinger i en organisasjon, og det er faktisk toppledelsen som er i stand til å se helheten. Dette henger tett sammen med den største fienden for prosessflyt, nemlig «siloororganisasjonen» som beskrevet av Rørvik (2016). I «siloororganisasjonen» er det etablert vanntette skott mellom avdelingene som ødelegger for prosessflyten, og hindrer flyteffektivitet. Gjennom intervjuene, ref. kapittel 5.2.1.3 og 5.2.3.1 beskrives det at det eksisterer silotekning i MARKAP, der folk arbeider i sin faglige bås. Mann (2009) hevder at det bare er toppledelsen som er i stand til å bryte ned organisatoriske siloer. Ut fra denne argumentasjonen kan man argumentere med at ledelsen i MARKAP bør være tettere på innføringen av KF for at denne skal lykkes. I en av intervjuene fremmes utfordringen med at mange prosesser går på tvers av flere etater (Forsvarets logistikkorganisasjon, Marinen og MARKAP), og at dette gjør at KF er vanskelig å få til. Dette synet får støtte hos Mann (2009) som sier at det krever topplederinvolvering for å få Lean til å virke på tvers av etatene. Hvordan forsvarssektorens organisering påvirker implementering av KF har vi ikke gått inn i, men det kunne vært interessant som videre forskning.

6.4 Tilpasning til lokal organisatorisk kontekst

Det sterkeste funnet i vår undersøkelse relatert til organisatorisk kontekst, er tilgjengelighet på ressurser for endring, det som vi i kapittel 3.1.3 har kalt slakk. Mangel på slakk fremkommer i alle intervjuene som en årsak til at man ikke har kommet så lang som man skulle ønske. Det er rett og slett ikke nok tid og ressurser tilgjengelig til å gjennomføre alt man skulle ønske. Dette fremheves også i teorien som hinder for vellykket implementering av endringer. Weiner (2009) sin modell viser at opplevelsen til de ansatte av hvorvidt de har tilstrekkelig ressurser tilgjengelig er en kritisk faktor for evne til å gjennomføre endringer, ref. Figur 18. For å skape fokus på flyteffektivitet som beskrevet av Modig & Åhlström (2018), ref. kapittel 2.2.2, tror vi det er avgjørende å akseptere et kortsiktig effektivitetstap, noe som er vanskelig om man ikke har tilgjengelig slakk i organisasjonen. Mangelen på slakk blir forsterket av at man setter i gang for mange endringer på en gang. Det som er litt overaskende ut fra hvor tydelig intervjuene er på mangelen på slakk, er at vi ikke klarer å finne dette tydeligere i data fra MU. Dette kan skyldes at MU ikke måler de ansattes oppfatning av tilgjengelige ressurser på en treffsikker måte.

I intervju 3 presenteres det en opplevelse av at man må dele resursene mellom «primærleveranser» og «utvikling», og at de primære leveransene kommer først. Dette har likhetstrekk med teorien om frikobling, som beskrevet i kapittel 3.1.4. Et resultat av resursutfordringen kan være at man ikke allokterer tilstrekkelig med oppmerksomhet i topp- og mellomledelsen til den store kulturendringen som skal til for å få KF til å fungere. Som resultat får man en frikobling mellom ledelsen, som presenterer ett bilde til sin ledelse og omgivelser, og praksisplanet, som i stor grad fortsetter som før.

Som diskutert i kapittel 3.1.4 og illustrert i Figur 18 er medarbeiderenes villighet for endring avhengig av opplevelsen av om endringen er nødvendig. Vi har ikke klart å finne data fra MU som måler vilje til endring eller bakenforliggende årsaker til dette. Samtidig ser vi ut fra intervjuer og dokumentundersøkelsen at behovet for en kultur for KF ikke nødvendigvis er godt «solgt inn» til de ansatte. Dette, i kombinasjon med uklårheter rundt hvem som er forventet å ta tak i forbedringsforslag, tror vi er med på å skape en nødvendighetsopplutning til innføringen, som beskrevet i kapittel 3.1.4. Dette støttes også av intervjuene som fremhever viktigheten av personlig engasjement, og som beskriver at der det er ildsjeler som går foran er man kommet lengst. Man kan anta at disse personene har en høyere motivasjon for endring enn majoriteten.

Kulturen i organisasjonen beskrives gjennom intervjuene som konservativ og siloorientert. Evalueringsrapporter fra strukturuomstillingen i 2017 nevner også eksistensen av subkulturer som sammenfaller med beskrivelsen i differensieringsperspektivet fra kapittel 3.1.3. Intuitivt sett kan heller ikke avdelingene antas å ha en enhetlig kultur, siden de etter vår erfaring inneholder subgrupper med distinkte kulturer og ulike geografiske lokasjoner. Teorien om tett og løs kobling tilsier også at man kan forvente å se ulik grad av implementering i organisasjonen. Intervjuene beskriver ulikheter mellom avdelingene i forhold til kultur, der spesielt avdeling C fremheves at har en «leveransekultur» som er bedre tilpasset kultur for KF. Dette synet kan ha likhetstrekk med oversettelsesperspektivet til Røvik, og man skulle da forvente å se at denne avdelingen peker seg ut positivt, med tanke på grad av implementering. Vi finner derimot ikke entydig støtte for dette i MU. Selv om de scorer noe høyere på kultur for KF har avdeling C faktisk hatt størst negativ utvikling på begge spørsmål vi mener måler kultur for KF, ref. kapittel 5.3.1. Dette kan ha flere potensielle forklaringer: 1. Intervjuobjektene oppfatning er ikke riktig, og avdeling C har ikke kommet lenger enn andre med tanke på innføring av KF. 2. Det er ulik tolkning av spørsmålene i MU mellom de ulike avdelingene, som gjør at de ikke kan direkte sammenlignes. For eksempel som følge av at det

er kommet inn nytt personell som har forskjøvet preferansene i avdelingen. 3. Det er ikke sikkert at intervjuobjektene observerer hele avdelingen. Det kan tenkes at oppfatning i intervjuet er basert på en seksjon i en avdeling, og at den positive utviklingen i en seksjon ikke er representativ for hele avdelingen. Siden vi har studert dataene fra MU på avdelingsnivå vil slike sammenhenger være skjulte for oss, og det kunne vært interessant å sett nærmere på dette som videre forskning.

Dersom MARKAP sin kultur er konservativ, og lite endringsorientert, som man kan få inntrykk av i intervjuene, vil muligens ikke en inkrementell tilnærming til implementering av KF fungere, ref. kapitel 3.1.1. Dette siden man kan oppleve at en kultur for KF står for langt unna den dominerende kulturen, og man kan oppleve frikobling eller frastøting. Dette gjør at man kan argumentere med at det trengs en mer dyptgående endring. Der de dype strukturer påvirkes, som beskrevet i kapittel 3.1.2.2. Dette tilsier at innføringen av KF må ha en sterkere sentralstyring for å kunne bli vellykket. Dette innebærer et paradoks; KF som filosofi innebærer at man kontinuerlig gjennomfører små, inkrementelle, endringer, men for å lykkes med implementeringen kan man være nødt til å gjennomføre en kulturell transformasjon. Eventuelt må innholdet i konseptet oversettes bedre til lokale forhold. Vi har ikke gjort funn i vårt datamateriale som gir oss grunnlag for å konkludere med hvor langt unna eksisterende kultur den ønskede kultur for KF er. Dette er noe som kunne vært interessant å studere i videre undersøkelser.

7 Konklusjon

I denne oppgaven har vi studert hva som har vært hindringer for innføringen av kontinuerlig forbedring i Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, og hva som kan være de bakenforliggende årsakene.

Vi har undersøkt problemstillingen ved å se på tre forhold som kan ha påvirket grad av implementering; mellomlederengasjement, topplederinvolvering og tilpasning til organisatorisk kontekst. Vi har fått svært god tilgang til data og respondenter fra organisasjonen vi studerer. Dette har gjort det mulig å analysere interne dokumenter, gjennomføre intervjuer og analysere to sett med data fra gjennomførte medarbeiderundersøkelser.

Studien bekrefter vår antagelse om at KF er tatt i bruk i liten grad i MARKAP, som resulterer i lav grad i forhold til implementering. Dette bekreftes både av intervjuer og data fra medarbeiderundersøkelsen.

Vi finner støtte i medarbeiderundersøkelsen på at mellomlederengasjementet påvirker grad av implementering av KF positivt, noe som underbygges av teorien. Samtidig er ikke datamaterialet entydig, og to intervjuer trekker frem manglende gjennomføringsevne blant mellomlederne i MARKAP som en utfordring.

Gjennom styrende dokumenter og intervjuer beskrives det at MARKAP gjennomførte veldig mange endringer samtidig, som førte til manglende gjennomføringsevne for KF. Dette viser at toppledelsen ikke hadde mulighet/prioriterte å involvere seg i innføringen av KF. Det fremkommer også at ledelsen har en oppfatning av at det å forbedre forhold rundt styring og ledelse i organisasjonen har vært viktigere enn innføring av KF. Det er grunn til å tro at liten involvering fra toppledelsen har påvirket implementeringen negativt.

Av kontekstuelle elementer har vi i hovedsak fokusert på kulturelementene. Intervjuer fremhever at deler av organisasjonen har en kultur bedre tilpasse KF enn andre, noe som har bidratt positivt til implementeringen. Vi finner ikke entydig støtte for funnet fra intervjuene i medarbeiderundersøkelsen.

Gjennom oppgaven har vi identifisert tre primære bakenforliggende årsaker til hindringer for innføring av KF. Vi ser at variasjoner av de samme årsakene går igjen gjennom alle tre forskningsspørsmålene.

Den første er relatert til prioritering av denne endringen opp mot andre samtidige endringer, og tilgjengelighet på resurser avsatt til implementering. Det er tydelig at det er for lite resurser avsatt til å implementere endringen. En årsak til dette er at det settes i gang for mange endringer i parallell.

Den andre bakenforliggende årsaken til hindringene er relatert til prosessen. Vi finner at det har vært uklare forventninger til hvem som skal ha ansvar for hva i implementeringen. MARKAP bærer også preg av å ha undervurdert kompleksiteten i kulturendring. Vi har for eksempel ikke funnet noen konkret plan for utvikling av kultur lokalt i MARKAP.

Den tredje bakenforliggende årsaken vi vil trekke frem er forståelsen av hva KF innebærer. Det er eksempler i MARKAP som viser at det er fokus på ressursoptimalisering foran flytoptimalisering. Vi ser også en tendens til at all utvikling blir tolket som KF initiativer.

Selv om implementeringsgraden av en kultur for KF er lav, er implementeringen i en relativt tidlig fase. Man må forvente at en omfattende kulturendring vil ta tid, selv Toyota, som fant opp konseptet, brukte 28 år på å implementere Lean.

7.1 Forslag til videre forskning

Under har vi listet forslag til videre forskning som har fanget vår oppmerksomhet i forbindelse med denne masteroppgaven.

- Effekten av Lean i MARKAP, er vi blitt mer effektive?
- Hvilken påvirkning har turnover blant mellomledere på implementering i MARKAP.
- Analysere data fra MU på seksjonsnivå.
- Organisering av sektor, inkludert historiske endringer.
- Motstand i organisasjonen som følge av endringer av roller.
- Maktforhold sin påvirkning på implementering av KF.

Figurliste

Figur 1 - Modell for mulige årsakssammenhenger	5
Figur 2 - Forsvarssektoren (Forsvarsmateriell, 2020b)	7
Figur 3 - Organisasjonsoversikt over forsvarsmateriell (Forsvarsmateriell, 2020a).....	8
Figur 4 - Organisasjonsoversikt over maritime kapasiteter i forsvarsmateriell	9
Figur 5 - Syv former for sløsing (Modig & Åhlström, 2018)	10
Figur 6 - Fem punkter for å bli Lean (Womack & Jones, 2003).....	11
Figur 7 - Motivasjon for oppstart og forventede resultater av Lean (Forsvarsmateriell, 2016b)	13
Figur 8 - Dette kjennetegner en Lean-virksomhet (Forsvarsmateriell, 2016b).....	13
Figur 9 - Suksesskriterier definert av FMA (Forsvarsmateriell, 2016b).....	14
Figur 10 - Innføre kontinuerlig forbedring (Forsvarsmateriell, 2016b).....	14
Figur 11 - Hvordan heve kompetanse innenfor KF (Forsvarsmateriell, 2018d).....	15
Figur 12 - Fire dimensjoner KF arbeid skal forgå i (Forsvarsmateriell, 2018d).....	15
Figur 13 - Hvorfor, hva og hvordan, KF i FMA (Forsvarsmateriell, 2018d).....	15
Figur 14 - Sentrale elementer i teori om planlagt endring (Jacobsen, 2018b)	20
Figur 15 - Gangen i en dialektisk endringsprosess	22
Figur 16 - Helhetlig modell for hvordan organisasjoner fungerer (Jacobsen & Thorsvik 2016)	23
Figur 17 - Antatte kausale sammenhenger i organisasjonsendringer (Jacobsen, 2018b).....	24
Figur 18 - Determinants and Outcomes of Organizational Readiness for Change (Weiner, 2009).....	30
Figur 19 - Oppbygningen av MU fra (Rambøll, 2019)	38
Figur 20 - Spørsmål fra MU knyttet mot forenklet modell av problemstilling.....	41
Figur 21 - Dimensjoner for utvikling av MARKAP	50
Figur 22 - Oppsummering av funn i dokumentundersøkelse	52
Figur 23 - Oppsummering av funn i intervjuer	60
Figur 24 - Svar på spørsmål som måler implementering av KF	62
Figur 25 - Svar på spørsmål som måler mellomlederengasjement	63
Figur 26 - Bivariat korrelasjonsanalyse - Mellomlederengasjement.....	64
Figur 27 - Svar på spørsmål som måler tilpasning til organisatorisk kontekst	65
Figur 28 - Bivariat korrelasjonsanalyse - spørsmål som måler tilpasning til organisatorisk kontekst	67
Figur 29 - Oppsummering av funn fra medarbeiderundersøkelsen.....	68

Forkortelser

AKF	Analyse og kontinuerlig forbedringsseksjon
DIFI	Direktoratet for forvaltning og IKT
ERP	Enterprise resource planning, samlebetegnelse på programvare som understøtter en bedrift sin virksomhet.
FD	Forsvarsdepartementet
FLO	Forsvarets logistikkorganisasjon (del av Forsvaret)
FMA	Forsvarsmateriell
GDPR	General Data Protection Regulation
IKT	Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
KF	Kontinuerlig forbedring
LFT	Lean Foundition Trainig
LS	Ledelse og styringsplan
MARKAP	Maritime Kapasiteter
MU	Medarbeiderundersøkelse
NSD	Norsk senter for forskningsdata
SAP	SAP er et tysk ERP system som er anskaffet for bruk i hele forsvarssektoren
SPSS	En kommersiell programvarepakke med grafisk grensesnitt for statistiske beregninger
TPS	Toyota Production System
UIT	Universitetet i Tromsø

Referanser

Alvesson, M. & Svenningsson, S., 2016. *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. 2. red. Abingdon, Oxon: Routledge.

Andersen, H., 2015. *Enablers for change. A mixed-methods study of Lean-based quality improvement in hospitals*. Tromsø: UIT, the Arctic University of Norway.

Andersen, S. s., 2013. *Casestudier - Forskningstrategi, generalisering og forklaring*. 2. red. Oslo: Fagbokforlaget.

Antonsen, M., Greve, C. & Beck Jørgensen, T., 2000. Teorier om forandring i den offentlige sektor. I: T. B. Jørgensen, red. *Forandring i Teori og Praksis*. s.l.:Jurist og Økonomiforbundets Forlag, p. 34.

Arbeidsgiverportalen, 2018. *Arbeidsgiverportalen - Fagsider for arbeidsgivere, ledere og HR i staten*. [Internett]

Available at:

<https://arbeidsgiver.difi.no/personalledelse/personaloppfolging/medarbeiderundersoking/avant/om-avant>

[Funnet 13 Mars 2020].

Aspøy, A., 2014. Lean tar over styringen. *Stat & Styring*, 04/2914(Volum 24).

Brunsson, N., 1989. *The organization of hypocrisy: Talk, decisions, and actions in organizations*. Chichester: Wiley.

Brynildsen, R. & Djønnø, V., 2019. *Semesteroppgave i organisasjon og ledelse*. Bergen: UIT.

Burnes, B., 2011. Introduction: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It?. *Journal of Change Management*, 11(4), pp. 445-450.

Coetsee, L., 1999. From Resistance To Commitment. *Public Administration Quarterly*, 23(2), pp. 204-222.

Døving, E. & Nordhaug, O., 2005. Turnover, Change and Learning in Organizations. I: R. L. I. S. Ann Langley, red. *New Perspectives on Organizational Change and Learning*. Bergen: Fagbokforlaget, pp. 205-223.

Ekman, G., 2012. *Fra prat til resultat - om lederskap i hverdagen*. 2. red. Oslo: Abstrakt forlag.

Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2016a. *Mandat for videreutvikling av FMA MARKAP*, Haakonvern: Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter.

Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2017a. *Sjef Maritime kapasiteter sin ledelses- og styringsplan for 2017-2020*, Bergen: Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter.

Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2017b. *Videreutvikling av Maritime kapasiteter (fase III) - Rapport fra prosjektgruppen*, Haakonvern: Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter.

- Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2018a. *Instruks for avdelingssjefer i FMA Maritime kapasiteter*, Haakonvern: Forsvarsmateriell.
- Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2018b. *Instruks for samhandling mellom adelingene i Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter*, Haakonvern: Forsvarsmateriell.
- Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2018c. *Sjef Maritime kapasiteter sin ledelses- og styringsplan for 2018-2021*, Bergen: Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter.
- Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2019a. *Sjef Maritime kapasiteter sin ledelses- og styringsplan for 2019-2022*, Bergen: Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter.
- Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2019b. *Strategisk videreutvikling og kontinuerlig forbedring - MARKAP*, Haakonvern: Forsvarsmateriell Maritime Kapasiteter.
- Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter, 2019c. *Videreutvikling av Maritime kapasiteter (fase III) - Evaluering av omorganisering*, Haakonvern: Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter.
- Forsvarsmateriell, 2016b. *Introduksjoin til Kontinuerlig Forbedring (KF)*, Oslo: Økonomiseksjonen.
- Forsvarsmateriell, 2017. *FMA - Lean kompetanseprogram i FMA*, Oslo: Forsvarsmateriell.
- Forsvarsmateriell, 2018d. *Kontinuerlig Forbedring Kompetanseheving*, Oslo: Forsvarsmateriell.
- Forsvarsmateriell, 2018e. *Materielldirektivet*. Oslo: Direktør Forsvarsmateriell.
- Forsvarsmateriell, 2019. *Handlingsplan kontinuerlig forbedring 2019*, Oslo: Forsvarsmateriell, Avdeling Fellestjenester.
- Forsvarsmateriell, 2020a. *Forsvarsmateriell*. [Internett]
Available at: <https://forsvaret.no/forsvarsmateriell/om-forsvarsmateriell/#tab2>
[Funnet 04 April 2020].
- Forsvarsmateriell, 2020b. *Årsrapport 2019*, Oslo: Forsvarsmateriell.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R., 1987. Editorial Introduction: Organizational Transformations. *Journal of Management Studies*, 24(6), pp. 561-564.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R., 1988. Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. *Organization Studies*, 9.(3.), pp. 293-316.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R., 1993. Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. *The Academy of Management Journal*, 36(5), pp. 1052-1081.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P., 2002. Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol.87(3), pp. 474-487.
- Holmemo, M. D.-Q., 2017. *Lean implementation in Norwegian public service sector*. Trondheim: NTNU.

- Holmemo, M. D.-Q. & Ingvaldsen, J. A., 2016. Bypassing the dinosaurs?. *Total Quality Management & Business Excellence*, Issue 27:11-12, pp. 1332-1345.
- Iden, J., Farbu, A. & Serigstad, E., 2015. Fet grunnmur for mager produksjon: Suksessfaktorer for implementering av Lean. *NOKOBIT*, 23(1).
- Jacobsen, D. I., 2018a. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3. red. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I., 2018b. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Kristiansand: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2016. *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. 4. red. s.l.:Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P., 1995. *Leading change: Why transformation efforts fail*. s.l.:Harward Buisness review.
- Krafcik, J., 1988. Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*, Vol. 30, no. 1, Høst, p. 41.
- Leavitt, H. J., 1965. Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. I: J. G. March, red. *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally & Company, pp. 1144-1170.
- Levitt, B. & March, J. G., 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, Volum Vol. 14, pp. 319-340.
- Lien, B. & Hanson, T., 2018. *Evaluering av effektiviseringsarbeidet i forsvarssektoren - evaluering etter første året i langtidsplanen for perioden 2017-2020.*, s.l.: Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- MaCafee, A. & Brynjofsen, E., 2014. *The Second Machine age*. s.l.:W.W. Norton & company.
- Madsen, D. Ø., Storsveen, M., Klethagen, P. & Stenheim, T., 2017. Lean i Norge: I ferd med å gå av moten?. *Økonomistyring & informatikk*, Januar, 32. årgang(Nr. 4), p. .
- Mann, D., 2009. The Missing Link: Lean Leadership. *Frontiers og health services management*, Issue 26:1, pp. 15-26.
- March, J. G., 1981. Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, vol 26, No 4 Des, pp. 563-577.
- Martin, J., 1992. *Cultures in organizations : three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, R. L., 2011. The Innovation Catalysts. *Harvard Business Review*, Juni.
- Meyer, J. W. & Rowan, B., 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, no 2 vol 83, pp. 340-363.

- Modig, N. & Åhlström, P., 2018. *Dette er Lean*. 1. red. Stockholm: Rheologica Publishing.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L., 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, Winter 1990(32, 2), pp. 77-97.
- Ohno, T., 1988. *Toyota production system: beyond large-scale production*. New York: Productivity Press.
- Peters, T. & Waterman, R. H., 1982. *In search of excellence : Lessons from America's best-run companies*. 1982: Harper & Row.
- Pfeffer, J., 1981. *Power in Organizations*. Cambridge, Massachusetts: Pitman publishing.
- Rambøll, 2019. *Forsvarsmateriell - medarbeiderundersøkelse 2019 kommentert hovedrapport*, s.l.: Rambøll.
- Richards, C., 2004. *Certain to win*. Atlanta: Xlibris.
- Ringdal, K., 2001. *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og*. 2. red. s.l.:Fagbokforlaget.
- Rolfsen, M., 2014. *Lean blir norsk. Lean i den norske samarbeidsmodellen*. 1. utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A., 1998. *Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. s.l.:Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A., 2016. *Trender og translasjoner*. 4. opplag red. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A., Eilertsen, T. V. & Furu, E. M., 2014. *Reformideer i norsk skole..* s.l.:Cappelen Damm akademisk.
- Samuel, D., Pauline, F. & Williams, S. J., 2015. How did the publication of the book *The Machine That Changed The World* change management thinking? Exploring 25 years of lean literature. *International Journal of Operations & Production Management Vol. 35 (10)*, 05 October, pp. 1386-1407 .
- Schein, E. H., 2017. *Organizational culture and leadership*. 5. red. Hoboken: Wiley.
- Scott, W. R. & Davis, G. F., 2007. *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. London: Person Education International.
- Skog, O.-J., 2013. *Å forklare sosiale fenomener – en regresjonsbasert tilnærming*. s.l.:Gyldendal Akademiske.
- Spender, J.-C. & Grinyer, P., 1996. Organizational Renewal: Deinstitutionalization and Loosely Coupled Systems. *International Studies of Management & Organization*, 01 Mars, pp. 17-40.
- Stensaker, I. & Falkenberg, J., 2007. Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, Volume 60(1):, p. 137–177.

Stensaker, I., Falkenberg, J., Meyer, C. B. & Haueng, A. C., 2002. Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational Dynamics*, Vol.31(3) Winter, pp. 296-312.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A., 1996. Change, Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary. *California Management Review*, Vol.38(4), pp. 8-29.

Weiner, B. J., 2009. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 19 October.

Weiner, B. J., Amick, H. & Lee, S.-Y. D., 2008. Review: Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change. *Medical Care Research and Review*, 14 February.

Wig, B. B., 2014. *Lean - Ledelse for lærende organisasjoner*. 2. utgave red. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Womack, J. P. & Jones, D. T., 2003. *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. 2. edition red. New York: Free Press.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D., 2007. *The Machine that Changed the World*. London: Simon & Schuster.

Yukl, G., 2006. *Leadership in organizations*. Upper Sadle River, NJ: Prentice-Hall, INC.

Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD

29.1.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Innføring av LEAN i Forsvarsmateriell maritime kapasiteter

Referansenummer

618472

Registrert

27.01.2020 av Vegard Djøne - vdj000@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UIT – Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hege Andersen, Hege.Andersen@unn.no, tlf: 99530353

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Vegard Djøne, vegarddjo@gmail.com, tlf: 41555832

Prosjektperiode

22.01.2020 - 31.05.2020

Status

28.01.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

28.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 28.01.2020. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Bakgrunn:

Tema for oppgaven er innføring av endringer generelt. Formålet med prosjektet er å undersøke årsak-virkning av faktorer som kan tenkes å ha påvirket innføringen av LEAN i Forsvarsmateriell Maritime Kapasiteter som organisatorisk ide positivt eller negativt. Foreløpig problemstilling: *Hva har vært hindringer for innføring av LEAN i Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter? Hva kan være årsakene til dette?*

Hensikt med intervju:

Å gjennomføre samtaler med sentrale aktører i innføringen av Lean i FMA MARKAP, for å belyse problemstilling og forberede spørreundersøkelse. Det gjennomføres som et åpent individuelt intervju

Vi ønsker i størst mulig grad at respondenten skal lede samtalen, men det er noen temaer vi ønsker skal belyses:

Forhåndsinformasjon:

Intervjuobjekt er gjort kjent med hensikt og tema for studien og oppgavens problemstilling. Intervjuobjekt er gjort kjent med at deltagelse er frivillig og at resultater vil anonymiseres i den ferdige oppgaven.

Liste over temaer:

- Beskrivelse av prosessen rundt innføringen av Lean i MARKAP. ○ Hvem var de sentrale aktørene i implementeringen.
 - Ble det utformet en skriftlig plan for implementeringen?
 - I hvor stor grad vil du si at innføringen av Lean har vært vellykket. ○ Beskriv hemmer og fremmere slik du ser dem.
 - Organisatoriske endringer
- Hvor mange organisatoriske endringer har vært gjennomført/startet siden 2016?
- Hvilken av disse har vært viktigst slik du ser det?
- I hvor stor grad opplever du at FMA MARKAP er gode på implementering av organisatoriske endringer. Hvorfor/hvorfor ikke.
- Er det noe spesielt du mener vi bør belyse i oppgaven vår?
 - Hvordan oppleves engasjementet fra toppledelsen, både sentralt og lokalt.

Vedlegg 3 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for intervju

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Innføring av Lean i Forsvarsmateriell maritime kapasiteter”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å: Undersøke årsak-virkning av faktorer som kan tenkes å ha påvirket innføringen av Lean i Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter som organisatorisk ide positivt eller negativt. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Implementering av endringer er et område vi synes er interessant. Det er også svært viktig i dagens og fremtidens organisasjoner. Den teknologiske utviklingen går svært fort, og organisasjoner som ønsker å være relevante må være dyktige på å implementere nye ideer og teknologier. Med dette som bakgrunn skriver vi en Masteroppgave ved universitetet i Tromsø (UIT).

Undersøkelsen vi gjennomfører har to deler: Først gjennomfører vi samtaler med sentrale aktører i innføringen. Før vi ønsker å gjennomføre en spørreundersøkelse. Hensikten med samtalene er å belyse bakgrunn for endring og selve endringen, dette for å lage en best mulig spørreundersøkelse.

Vår foreløpige hovedproblemstilling er som følger:

Hva har vært hindringer for innføring av Lean i Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter? Hva kan være årsakene til dette?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø. Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging. Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er valgt ut som respondent ut fra din rolle i FMA MARKAP og din rolle i implementeringen av Lean. Vi vil gjennomføre samtaler med 2-4 personer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil gjennomføre en samtale på ca. en time der vi vil be deg belyse oppgavens tema. Dersom du samtykker vil lyd fra intervju tas opp via nettskjema.no, og data lagres sikkert gjennom denne tjenesten. Data behandles i henhold til regler i EUs personvernforordning (GDPR).

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke

samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Dataene samlet inn vil bare være tilgjengelig for studentene Vegard Djønnø og Robert Brynildsen, samt veileder ved UIT, Hege Andersen.
- Data lagres i Nettskjema, som er et verktøy for utforming og gjennomføring av spørreundersøkelser på nett. Mer informasjon om dette kan finnes på <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/mer-om/>
- Personer skal ikke kunne identifiseres ut fra den ferdige oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.2020. Lyddopptak vil slettes når studien er ferdig.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Tromsø ved veileder Hege Andersen epost: Hege.Andersen@unn.no tlf: 99530353. Eller studenter Vegard Djønnø eller Robert Brynildsen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.
-

Med vennlig hilsen

Robert Brynildsen og Vegard Djønnø

Masterstudenter UIT.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Innføring av Lean i Forsvarsmateriell maritime kapasiteter, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.05.20

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 – Spørreskjema MU

Engasjement
Jeg er stolt over å være ansatt i min virksomhet Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min Jobben min er så interessant at den i seg selv er motiverende Samfunnsoppdraget til min virksomhet motiverer meg Jeg kan anbefale andre å søke jobb i min virksomhet Jeg er villig til å gjøre en ekstra innsats ved behov Jeg forventer å være ansatt i samme virksomhet om 2 år
Gjennomføringsevne
Min leder har god gjennomføringsevne Min enhet gjennomfører lojalt det som besluttes I min enhet løser vi våre oppgaver med effektiv ressursbruk Min enhet leverer god kvalitet Jeg kan se hvordan arbeidet i min enhet bidrar til virksomhetens overordnede måloppnåelse
Målorientert ledelse
Min leder tar tak i problemer Min leder setter tydelige mål for enheten Min leder kommuniserer virksomhetens overordnede mål klart og tydelig Min leder sørger for en god fordeling av arbeidsoppgaver
Støttende ledelse
Min leder gir meg handlingsrom til å løse oppgavene mine på en god måte Min leder gir meg konstruktive tilbakemeldinger på hvordan jeg utfører mitt arbeid Min leder legger til rette for gode faglige diskusjoner Min leder involverer meg i relevante beslutninger Min leder støtter meg når jeg trenger det
Samhandling
I min enhet jobber vi systematisk for et godt arbeidsmiljø I min enhet tar vi et felles ansvar for at vi som gruppe når våre mål I min enhet jobber vi aktivt med å forbedre arbeidsprosessene våre I min enhet lærer vi av våre feil I min enhet bruker vi møter på en hensiktsmessig måte Jeg opplever at samhandling på tvers bidrar til bedre kvalitet
Kollegastøtte
Jeg opplever at det er takhøyde og rom for å komme med nye idéer Jeg lærer stadig noe nytt av mine kollegaer I min enhet anerkjenner vi hverandres arbeid og kompetanse I min enhet har vi en dialog der jeg trygt kan gi uttrykk for mine meninger I min enhet hjelper og støtter vi hverandre
Rolleklarhet
Jeg vet hvilke resultater min enhet blir målt på Jeg vet hva som forventes av meg i jobben min Jeg har god kjennskap til min virksomhets strategi og mål I min enhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene
Rammevilkår

I min enhet har vi den kompetansen vi trenger for å løse våre oppgaver
Min virksomhet utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger og verktøy
Jeg har den informasjon som trengs for å kunne utføre jobben på en god måte
Jeg har nødvendige arbeidsverktøy for å løse oppgavene på en god måte
Jeg får det jeg trenger av opplæring og veiledning for å løse mine arbeidsoppgaver
Min virksomhet tilrettelegger for et godt fysisk arbeidsmiljø

Min utvikling

Jeg har tilstrekkelig variasjon i min arbeidshverdag
Min virksomhet tilrettelegger for læring i jobben (mulighet for nye oppgaver, ansvar, roller)
Jeg tar ansvar for egen utvikling gjennom å tilegne meg ny kunnskap og søke nye utfordringer
Jeg får benyttet min kompetanse (kunnskap, ferdigheter og holdninger) gjennom mine arbeidsoppgaver
Jeg opplever å bli faglig utfordret gjennom arbeidet mitt

Arbeidsbelastning

Jeg har vanligvis tid til å utføre mine arbeidsoppgaver med god kvalitet
Jeg har vanligvis en passende balanse mellom arbeidsliv og familie/fritid
Min arbeidssituasjon fører sjelden til at jeg bekymrer meg for min helse
Jeg opplevde den siste medarbeidersamtalen som nyttig
Min leder og jeg har fulgt opp det vi ble enige om i medarbeidersamtalen

Egendefinerte spørsmål

- Jeg har riktig kompetanse til å løse mine arbeidsoppgaver
 - Jeg har meningsfulle arbeidsoppgaver
 - Dersom jeg ønsker nye utfordringer i jobben, finnes det muligheter internt i min virksomhet
 - I vår virksomhet er vi tilstrekkelig koordinert med eksterne aktører
 - I vår virksomhet involveres relevante personer i beslutningsprosesser
 - I vår virksomhet er det tilrettelagt for god samhandling på tvers
 - Jeg opplever at samhandling på tvers bidrar til mer effektiv oppgaveløsning
 - Min leder går foran som en god rollemodell
- Min leder og jeg har i løpet av de siste 12 månedene hatt en samtale om min utvikling (medarbeidersamtale)
- Jeg opplever at virksomheten har et godt omdømme i offentligheten
 - Min leder anerkjenner ekstraordinær arbeidsinnsats
 - Jeg har inntrykk av at arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene samarbeider godt for å utvikle organisasjonen
 - Jeg har inntrykk av at ledere blir fulgt opp dersom resultater uteblir
 - Jobben tillater at jeg selv planlegger hvordan jeg skal gjøre arbeidet.
 - I min enhet handler vi i samsvar med Forsvarsmateriells verdier
 - Jeg engasjerer meg for at vi skal etterleve våre verdier
 - Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret
 - I min enhet har vi en kultur for kontinuerlig forbedring
 - Jeg mottar sjelden motstridende forespørsler fra to eller flere personer
 - Jeg ber om tilbakemelding fra andre med tanke på å forbedre egen arbeidsprestasjon
 - Jeg tar initiativ til egen læring og utvikling
 - Jeg opplever sjeldent negativt arbeidsrelatert stress
 - I min enhet er medarbeiderundersøkelsen fulgt opp på en god måte

Vedlegg 5 – Dokumenter fra dokumentundersøkelse

Styrende dokumenter:

- (UO) Sjef MARKAP sin ledelse og styringsplan 2017
- (UO) Sjef MARKAP sin ledelse og styringsplan 2018
- (UO) Sjef MARKAP sin ledelse og styringsplan 2019
- Forsvarsmateriell – Instruks for samhandling mellom avdelingene i Forsvarsmateriell maritime kapasiteter
- Forsvarsmateriell – Instruks for avdelingssjefer i FMA Maritime kapasiteter

Dokumenter som beskriver strukturomstilling i 2017-2018:

- (UO) Mandat for videreutvikling av FMA MARKAP
- (UO) Videreutvikling av Maritime kapasiteter (fase III) Rapport fra prosjektgruppen
- (UO) Videreutvikling av Maritime kapasiteter (fase III) Evaluering av omorganiseringen

Styrende dokumenter for implementeringen av KF:

- (UO) Handlingsplan Kontinuerlig forbedring 2019
- (UO) Strategisk Videreutvikling og Kontinuerlig Forbedring – MARKAP, PP datert 2019-10-02
- FMA- Lean kompetanseprogram i FMA PP datert 2017-12-12

Vedlegg 6 – Resultater bivariat korrelasjonsanalyse

```

WEIGHT BY VAR00009.
DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\MARKAP\UIT Office 365\Robert Brynildsen - Master\Data fra '+
'FMA\analyse\SPSS analyse runde 2 11.04.20\datasett hele markap.sav'
/COMPRESSED.
CORRELATIONS
/VARIABLES=VAR00019 VAR00025 VAR00031 VAR00037 VAR00043 VAR00049 VAR00059 VAR00062
VAR00064 VAR00079 VAR00078 VAR00038 VAR00090
/PRINT=TWO-TAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Correlations

Notes		Output Created
Comments		11-APR-2020 14:51:08
Input	C:\Users\MARKAP\UIT Office 365\Robert Brynildsen - Master\Data fra FMA\analyse\SPSS analyse runde 2 11.04.20\datasett hele markap.sav	
Active Dataset	DataSet1	
Filter	<none>	
Weight	swr	
Split File	<none>	
N of Rows in Working Data File	21	
Missing Value Handling	Definition of Missing are treated as missing.	
Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=VAR00019 VAR00025 VAR00031 VAR00064 VAR00037 VAR00079 VAR00078 VAR00038 VAR00062 VAR00041 VAR00079 VAR00078 VAR00038 VAR00090 /PRINT=TWO-TAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00.05 00:00:00.10

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
1. Min leder har god gjennomføringsevne	3,7482	0,41888	195
2. Min leder tar tak i problemer	3,6744	0,55544	195

3. Min leder gir meg konstruktive tilbakemeldinger på hvordan jeg utfører mitt arbeid	3.5087	0.45092	195
4. Min leder går foran som en god rollemodel	3.7759	0.42811	195
5. Min leder tar vi et felles ansvar for at vi som gruppe når våre mål	3.5477	0.25022	195
6. Min enhet gjennomfører kjøl det som besluttes	3.6426	0.26648	195
7. Jeg opplever at det er taktvøyd og rom for å komme med nye ideer	3.7836	0.29972	195
8. I min enhet lærer vi av våre feil	3.3492	0.30719	195
9. Min virksomhet tilrettelegger for læring i jobben (mulighet for nye oppgaver, ansvar, roller)	3.3908	0.32351	195
10. Jeg opplever at samhandling på tvers bidrar til bedre kvalitet	3.7205	0.32616	195
11. - Jeg opplever at samhandling på tvers bidrar til mer effektiv oppgaveløsning	3.4605	0.29746	195
12. - I vår virksomhet er det tilrettelagt for god samhandling på tvers	2.9441	0.30948	195
Y1: I min enhet jobber vi aktivt med å forbedre arbeidsprosessene våre	3.3595	0.26700	195
Y2: I min enhet har vi en kultur for kontinuerlig forbedring	3.2446	0.31603	195

Correlations

	1. Min leder har god gjennomføringsvne	2. Min leder tar tak i problemer	3. Min leder gir meg konstruktive tilbakemeldinger på hvordan jeg utfører mitt arbeid	4. Min leder går foran som en god rollemodel	5. I min enhet tar vi et felles ansvar for at vi som gruppe når våre mål	6. Min enhet gjennomfører kjøl det som besluttes	7. Jeg opplever at det er taktvøyd og rom for å komme med nye ideer	8. I min enhet lærer vi av våre feil	9. Min virksomhet tilrettelegger for læring i jobben (mulighet for nye oppgaver, ansvar, roller)	10. Jeg opplever at samhandling på tvers bidrar til mer effektiv oppgaveløsning	11. - Jeg opplever at samhandling på tvers bidrar til bedre kvalitet	12. - I vår virksomhet er det tilrettelagt for god samhandling på tvers	Y1: I min enhet jobber vi aktivt med å forbedre arbeidsprosessen våre	Y2: I min enhet har vi en kultur for kontinuerlig forbedring
Pearson Correlation	.852**	.886**	.886**	.910**	.255**	.004	.385**	.104	.368**	-.008	0.006	0.016	.243**	0.008
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.959	0.000	0.148	0.000	0.907	0.935	0.823	0.001	0.914
Sum of Squares and Cross-products	34.007	35.328	35.328	31.647	5.202	0.080	9.374	2.597	9.667	-0.223	0.141	0.405	5.271	0.201
Covariance	0.175	0.198	0.182	0.163	0.027	0.000	0.048	0.013	0.050	-0.001	0.001	0.002	0.027	0.001
N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
Pearson Correlation	.852**	.886**	.886**	.910**	.255**	.004	.385**	.104	.368**	-.008	0.006	0.016	.243**	0.008
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.913	0.000	0.000	0.000	0.973	0.061	-0.062	.408**	0.132
Sum of Squares and Cross-products	38.421	59.852	43.704	40.039	8.588	-0.227	16.038	10.686	11.114	2.553	1.963	-2.059	11.737	4.523
Covariance	0.198	0.309	0.225	0.206	0.044	-0.001	0.083	0.055	0.057	0.013	0.010	-0.011	0.061	0.023
N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
Pearson Correlation	.866**	.826**	.866**	.910**	.354**	.177	.446**	.366**	.380**	-0.018	-0.019	0.049	.511**	.257**
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.013	0.000	0.000	0.000	0.808	0.790	0.066	0.000	0.000
Sum of Squares and Cross-products	35.328	43.704	46.755	33.291	8.439	4.498	12.718	10.696	11.706	-0.545	-0.543	1.445	12.998	7.774
Covariance	0.182	0.225	0.241	0.172	0.043	0.023	0.066	0.055	0.060	-0.003	-0.003	0.007	0.067	0.040
N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
Pearson Correlation	.910**	.868**	.816**	.910**	.221**	-0.006	.502**	.291**	.370**	0.104	0.120	-0.051	.313**	-0.017
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.935	0.000	0.000	0.000	0.148	0.094	0.475	0.000	0.813
Sum of Squares and Cross-products	31.647	40.039	33.291	35.557	4.594	-0.130	12.503	7.421	9.947	2.816	2.974	-1.323	6.950	-0.450
Covariance	0.163	0.206	0.172	0.183	0.024	-0.001	0.064	0.038	0.051	0.015	0.015	-0.007	0.036	-0.002
N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
Pearson Correlation	.266**	.316**	.361**	.221**	.483**	.000	.266**	.316**	.266**	.373**	.175**	.403**	.376**	0.016
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.900	0.000	0.000	0.000	0.014	0.014	0.000	0.000	0.686

		5,202	8,568	8,439	4,594	12,146	6,374	3,873	4,722	4,166	5,889	2,527	6,060	4,877	0,245
	Sum of Squares and Cross-products	0,027	0,044	0,043	0,024	0,063	0,033	0,020	0,024	0,021	0,030	0,013	0,031	0,025	0,001
	Covariance	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
	N	0,004	-0,008	-0,006	-0,006	-0,006	1	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,111	0,000	0,000	0,000
6. Min enhet gjennomfører sjakt det som besluttes	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,959	0,913	0,913	0,935	0,935	0,935	0,935	0,935	0,935	0,935	0,935	0,935	0,935	0,935
	Sum of Squares and Cross-products	0,080	-0,227	4,488	-0,130	6,374	13,777	4,436	4,681	9,167	4,050	-1,712	6,644	5,956	6,410
	Covariance	0,000	-0,001	0,023	-0,001	0,033	0,071	0,023	0,024	0,047	0,021	-0,009	0,034	0,031	0,033
	N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
7. Jeg opplever at det er lektyrte og rom for å komme med nye idéer	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,365	0,497	0,446	0,502	0,266	0,286	0,286	0,542	0,204	0,274	0,099	0,186	0,263	-0,247
	Sum of Squares and Cross-products	9,374	16,038	12,718	12,503	3,873	4,436	17,427	9,688	3,840	5,206	-1,706	3,351	4,080	-4,567
	Covariance	0,048	0,083	0,066	0,064	0,020	0,023	0,090	0,050	0,020	0,027	-0,009	0,017	0,021	-0,024
	N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
8. I min enhet lærer vi av våre feil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,104	0,323	0,366	0,291	0,317	0,294	0,462	1	0,312	0,216	0,187	0,166	0,655	0,242
	Sum of Squares and Cross-products	2,597	10,686	10,896	7,421	4,722	4,661	9,688	18,307	6,009	4,193	3,319	3,057	10,429	4,582
	Covariance	0,013	0,055	0,055	0,038	0,024	0,024	0,050	0,094	0,031	0,022	0,017	0,016	0,054	0,024
	N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
9. Min virksomhet tilrettelegger for læring i jobben (mulighet for nye oppgaver, ansvar, roller)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Sum of Squares and Cross-products	9,667	11,114	11,706	9,947	4,166	9,167	3,840	6,009	20,303	5,727	5,359	3,479	7,457	9,670
	Covariance	0,050	0,057	0,060	0,051	0,021	0,047	0,020	0,031	0,105	0,030	0,028	0,018	0,038	0,050
	N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
10. Jeg opplever at samarbeid på tvers bidrar til bedre kvalitet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,907	0,313	0,808	0,148	0,373	0,240	0,274	0,216	0,280	0,489	0,489	0,338	0,174	0,056
	Sum of Squares and Cross-products	-0,223	2,553	-0,545	2,816	5,899	4,050	5,206	4,193	5,727	20,638	9,208	6,614	2,932	1,122
	Covariance	-0,001	0,013	-0,003	0,015	0,030	0,021	0,027	0,022	0,030	0,106	0,047	0,034	0,015	0,006
	N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
11. -Jeg opplever at samarbeid på tvers bidrar til mer effektiv oppgaveløsning	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,935	0,385	0,790	0,094	0,175	-0,111	-0,069	0,009	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,258
	Sum of Squares and Cross-products	0,141	1,963	-0,543	2,974	2,527	-1,712	-1,706	3,319	5,359	9,208	17,166	3,620	4,498	1,494
	Covariance	0,001	0,010	-0,003	0,015	0,013	-0,009	-0,009	0,017	0,028	0,047	0,088	0,019	0,023	0,008
	N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
12. -I vår virksomhet er det tilrettelagt for god samarbeid på tvers	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,823	0,391	0,496	0,475	0,403	0,415	0,186	0,166	0,179	0,338	0,203	0,188	0,102	0,035
	Sum of Squares and Cross-products	0,405	-2,059	1,445	-1,323	6,060	6,644	3,351	3,057	3,479	6,614	3,620	18,591	1,628	0,676
	Covariance	0,002	-0,011	0,007	-0,007	0,031	0,034	0,017	0,016	0,018	0,034	0,019	0,066	0,008	0,003
	N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
Y1 - I min enhet jobber vi aktivt med å forbedre arbeidsprosessene våre	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,933	0,408	0,511	0,313	0,376	0,432	0,283	0,656	0,445	0,474	0,292	0,102	0,527	1
	Sum of Squares and Cross-products	5,271	11,737	12,999	6,950	4,877	5,956	4,060	10,429	7,457	2,932	4,498	1,628	13,830	8,682
	Covariance	0,027	0,061	0,067	0,036	0,025	0,031	0,021	0,054	0,038	0,015	0,023	0,008	0,071	0,045
	N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
Y2 - I min enhet har vi en kultur for kontinuerlig forbedring	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,914	0,066	0,000	0,813	0,826	0,000	0,000	0,001	0,000	0,439	0,081	0,035	0,527	1
	Sum of Squares and Cross-products	0,201	4,523	7,774	-0,450	0,245	6,410	-4,567	4,582	9,670	1,122	1,494	0,676	8,682	19,822
	Covariance	0,001	0,023	0,040	-0,002	0,001	0,033	-0,024	0,024	0,050	0,006	0,008	0,003	0,045	0,101
	N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vedlegg 8 – Godkjenning fra MARKAP

Djønne, Vegard

Emne: VS: Godkjenning av data brukt i masteroppgave.

Fra: Stikholmen, Bjørn-Ove <bstikholmen@mil.no>
Sendt: fredag 29. mai 2020 11:14
Til: Brynildsen, Robert <rbrynildsen@mil.no>
Kopi: Djønne, Vegard <vdjonne@mil.no>
Emne: SV: Godkjenning av data brukt i masteroppgave.

Hei

Beklager at jeg er litt på hela her. Jeg fikk ikke tid på kveldene før jeg kikket igjennom i går. Jeg mener databruken er helt ok der avdelinger er anonymisert og spørsmål/svar innenfor det som vår organisasjon bør kunne frigjøre i en Masteroppgave. Jeg godkjenner herved bruken av data.



Bjørn-Ove Stikholmen

Kommandør/NK/Stabsjef
FORSVARSMATERIELL MARKAP

Telefon: [REDACTED]
Mobil: [REDACTED]
Besøksadresse: [REDACTED]

Fra: Djønne, Vegard <vdjonne@mil.no>
Sendt: mandag 25. mai 2020 14:21
Til: Stikholmen, Bjørn-Ove <bstikholmen@mil.no>
Kopi: Brynildsen, Robert <rbrynildsen@mil.no>
Emne: Godkjenning av data brukt i masteroppgave.

Hei.

Nå nærmer det seg innlevering av master. Den skal leveres på fredag 29.05.20.

Har du anledning til å sende oss en formell bekreftelse på at vi har tillatelse fra FMA MARKAP på å benytte dataene fra Medarbeiderundersøkelsen og uttrekkene vi har tatt fra interne dokumenter i oppgaven?

Dette slik at vi kan legge den ved oppgaven.

Med vennlig hilsen



Vegard Djønne

OK/ Systemkoordinator Fregatt
FORSVARSMATERIELL MARITIME KAPASITETER
SYSTEMAVDELING\OM-SEK

E-post: vdjonne@mil.no
Telefon: [REDACTED]
Sivil telefon: [REDACTED]
Besøksadresse: [REDACTED]

