



Fakultetet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

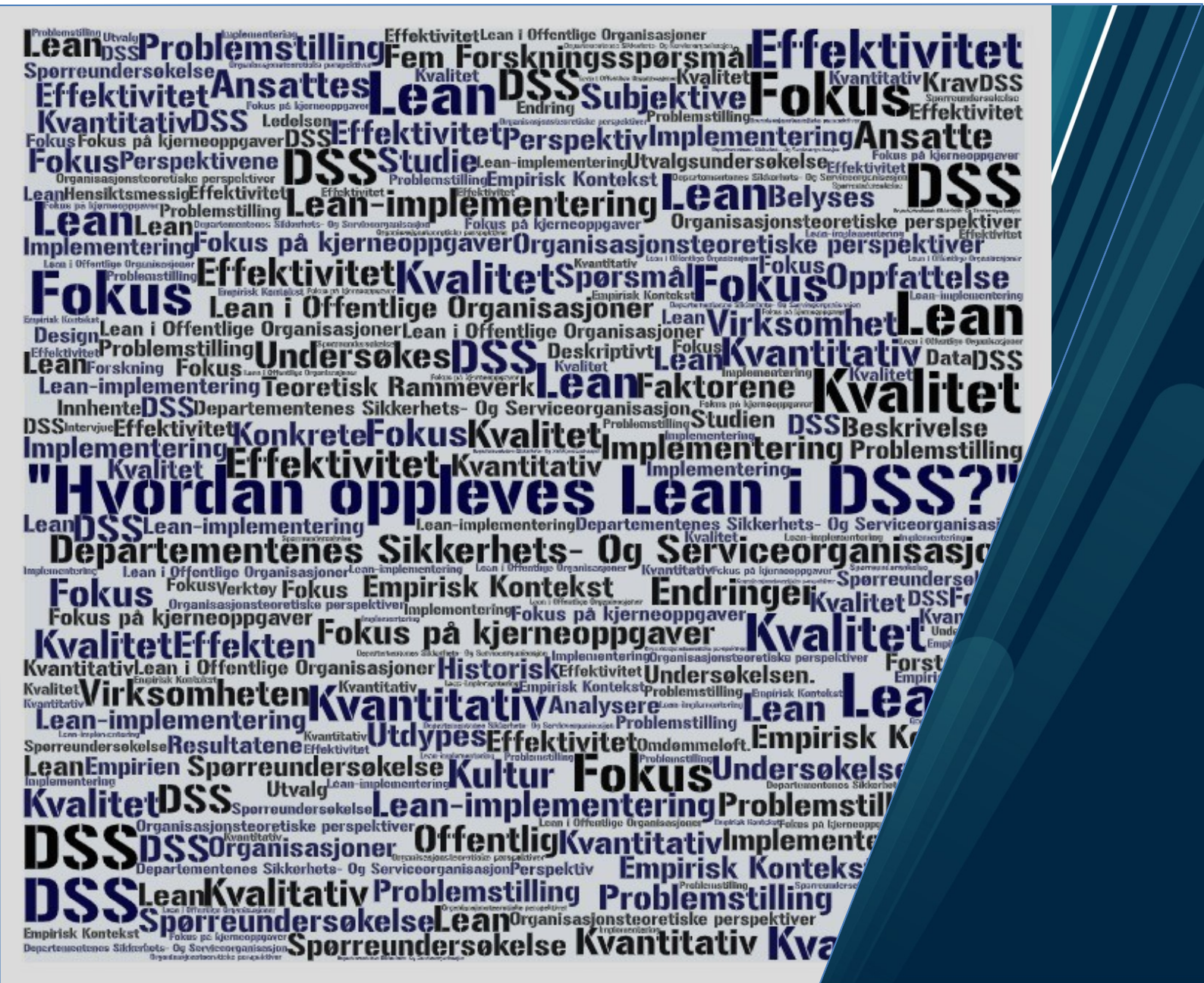
Lean i offentlige virksomheter

Hvordan oppleves Lean i Departementenes Sikkerhets- og Serviceorganisasjon?

Av Tom David Tvedt og Christoffer Krohn Gallimore

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV-3910

November 2020



Sammendrag

Denne oppgaven omhandler hvordan en Lean-implementering har påvirket ansatte i en offentlig virksomhet. Virksomheten som undersøkes er Departementenes Sikkerhets- og Serviceorganisasjon (DSS). Oppgaven er en kvantitativ studie av de ansattes subjektive oppfattelse av hvordan Lean påvirker faktorene *kvalitet, effektivitet og fokus på kjerneoppgaver*. Ved å se på disse faktorene fra et medarbeiderperspektiv søker studien å belyse problemstillinger knyttet til Lean på en ny måte. I tillegg til et fokus på medarbeideren skiller studien seg fra mye annen forskning ved at den fokuserer på en offentlig virksomhet med et bredt spekter av tjenestetilbud.

Problemstillingen i oppgaven er «*Hvordan oppleves Lean i DSS?*». Denne operasjonaliseres gjennom fem forskningsspørsmål og er videre brutt ned til konkrete spørsmål som har dannet grunnlaget for en spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble sendt ut til alle fast ansatte i DSS. Mye av oppgavens omfang vies til å beskrive den empiriske konteksten. Den historiske fremveksten av Lean presenteres, før konseptet ses i sammenheng med offentlige organisasjoner. Hvordan DSS er organisert og hvilke oppgaver de løser er sentralt for forståelsen, sammen med hvilken tilnærming virksomheten har til implementering av Lean. DSS har arbeidet med implementering av Lean siden 2018. For å belyse empirien som bringes frem gjennom denne undersøkelsen presenteres tre organisasjonsteoretiske perspektiver og en gjennomgang av kravene som stilles til organisasjonen som skal arbeide under en Lean-filosofi. Teorien har til hensikt å hjelpe leseren med å forstå empirien, og de forskjellige perspektivene tas i bruk for å analysere resultatene fra undersøkelsen. Metoden som er brukt gir studien et deskriptivt design hvor det er benyttet en utvalgsundersøkelse for å innhente data. Det teoretiske utvalget består av alle fast ansatte i DSS.

Resultatene av undersøkelsen viser at de ansatte har god forståelse av Lean. Det eksisterer en kultur for endring i DSS og en utbredt oppfattelse av at Lean er et hensiktsmessig verktøy for å innføre endringer. Dette gir DSS et omdømmeløft ved at organisasjonen fremstår som kostnadseffektiv og ny-tenkende. Studien kan suppleres med ytterligere forskning, enten ved å tilføre kvalitativ forståelse ved å intervjuet et utvalg ansatte i DSS, eller den kan suppleres med å undersøke andre offentlige organisasjoner som benytter seg av Lean.

Abstract

This paper explores how implementation of Lean methodology have affected employees in a Norwegian public service. The subject is the Norwegian Government Security and Service Organisation (GSSO). The thesis is a quantitative study of the employees' subjective impression of the effects that Lean has had on the three factors *efficiency, quality and focus on core tasks*. The study aimed to shine a new light on Lean-related issues by analysing these factors as seen from the employees' perspective. In addition to taking on an employee-based perspective, the study stands out from other research by reviewing a Norwegian public service with a broad spectrum of services.

The topic for this thesis is «*How is lean perceived in the GSSO?*». This is broken down to five research questions which form the basis of the questions which make up the core of the survey. This survey was distributed to all full-time employees of the GSSO. A significant portion of the thesis is dedicated to laying out the empirical context. The historical forming of Lean is outlined, and the concept is then presented in conjunction with public services. The GSSO's organisation and tasks is important to understand in relation to their approach to implementing Lean. The GSSO has worked on implementing Lean since mid-2018. To better understand our empirical findings, three organisational perspectives are outlined, following a short section where the requirements for the organisation which is implementing a Lean philosophy are pointed out. This theory is aimed at helping the reader understand the empirical findings, and the organisational perspectives are utilized in analysing the results from the survey. This study takes on a descriptive design where a sample survey is used to gather data. The sample consists of all full-time employees of the GSSO.

The results from this survey suggest that the GSSO's employees have a good understanding of Lean. There appears to be a culture for change, and a broad acceptance of Lean as an appropriate tool for implementing change. This gives the GSSO a better external standing by giving the impression of being cost-efficient and innovative. This subject may be explored with further research. One suggestion is to explore it qualitatively by interviewing select subjects in the GSSO. This study might also be repeated on other governmental organisations which have implemented Lean methodology.

Forord

Denne oppgaven er resultat av et arbeid som har pågått gjennom hele 2020. Som forfattere har vi begge fått økt interesse for Lean i offentlige virksomheter. Denne interessen har sin grobunn i et tidsriktig studieløp i regi av Universitetet i Tromsø (UiT) og en arbeidsgiver som etterlever Lean i det daglige. Vi har med andre ord fordypet oss i Lean gjennom arbeidslivet og gjennom studiene. Oppgaven er skrevet ved siden av full jobb i en tid hvor samfunnet har opplevd store prøvelser som følge av Covid-19-pandemien. Dette har følgelig også påvirket vår fremdrift i arbeidet og gitt oss utfordringer knyttet til datainnsamlingen. Dette medførte at innleveringen ble utsatt med seks måneder. Utover en forsinkelse av prosessen så står vi inne for de resultatene vi bringer til torgs, og vi er fornøyde med arbeidet i sin helhet. Det er krevende å kombinere oppgaveskriving med full jobb og familie, så denne forsinkelsen har bidratt til litt lavere belastning i hverdagen og færre konsekvenser utover studiet. Når det er sagt så er vi veldig klare for å levere en oppgave som vi er stolte av. Nå kan vi være mer til stede i hverdagen og fokusere på de mulighetene som kommer som følge av å ha en MBA.

Takk til Universitetet i Tromsø for et godt studieløp som er relevant og godt tilpasset studenter med ledererfaring. Studiet bærer preg av å ha en god sammensetning av emner for arbeidet med masteren påbegynnes, samtidig som det legges til rette for erfaringsutveksling og faglig påbygning under oppgaveskrivingen. Tusen takk til veilederen vår Hege Andersen. Din førstehåndskjennskap til Lean og metode har vært uvurderlig. Du har vært tilgjengelig og på tilbudssiden, noe som har vært nødvendig for å få til møter på tidspunkter som passer for oss alle.

En stor takk må også rettes til Departementenes Sikkerhets- og Serviceorganisasjon (DSS). Dere har utvist stor velvilje og samarbeid i forbindelse med datainnsamlingen. Det at vi kunne bruke etablerte verktøy for å gjennomføre innsamling og analyse har lettet arbeidet betraktelig, samtidig som distribusjon av spørreskjemaet ble forenklet. God tilgang til resurspersoner i organisasjonen og ledere som velvillig deler sine erfaringer har gitt oss god forståelse av organisasjonen som forskningsobjekt. Som arbeidstaker må jeg, Christoffer, takke for en fleksibel arbeidshverdag som har muliggjort arbeidet med studiene.

Denne oppgaven markerer slutten på vårt studieløp. Tusen takk til familiene på hver vår kant. Dere har utvist tålmodighet og velvilje for at vi skal få en mastergrad. Selv om hverdagen har

vært hektisk så er det dere som har gitt oss den balansen vi behøver for å ha energi til å jobbe med studiene på kveldstid. Tusen takk til våre to klipper som holder ut med oss; Stine og Madeleine.

Oslo, november 2020

Christoffer Krohn Gallimore og Tom David Tvedt

Innhold

Sammendrag	iv
Abstract	v
Forord	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Tema og problemstilling.....	2
1.2 Operasjonalisering av problemstillingen	3
2 Empirisk kontekst.....	7
2.1 Veien fra taylorisme til Lean på norsk	7
2.2 Lean på norsk.....	11
2.3 Lean i offentlige virksomheter i Norge	13
2.4 Departementenes Sikkerhets- og Serviceorganisasjon	14
2.5 Lean i DSS.....	16
2.6 Oppsummering	17
3 Teoretisk rammeverk.....	18
3.1 Organisasjonsteoretiske perspektiv	18
3.2 Krav til organisasjonen som skal etterleve Lean	22
3.3 Oppsummering	29
4 Metode.....	30
4.1 Forskningsdesign	30
4.2 Anvendt metode.....	31
4.3 Populasjon og utvalg	31
4.4 Datainnsamling.....	32
4.5 Spørreskjema	33
4.6 Pålitelighet og relevans.....	35
4.7 Kritikk av metode	36

4.8	Frafallsanalyse	37
4.9	Oppsummering	39
5	Resultat og diskusjon	40
5.1	Kompetanse og utbredelse	40
5.2	Tid.....	43
5.3	Kvalitet	44
5.4	Effektivitet	45
5.5	Fokus på kjerneoppgaver.....	47
5.6	Et samlet blikk på faktorene i lys av teorien	48
6	Konklusjon	51
7	Avslutning	53
	Referanseliste	54
	Vedlegg 1 – Spørreundersøkelsen «Lean i DSS»	58
	Vedlegg 2 – Flytskjema til undersøkelsen «Lean i DSS».....	71
	Vedlegg 3 – Utforming av spørsmål	73
	Vedlegg 4 – Meldeskjema for personopplysninger.....	76

Tabeller

Tabell 1: Fordeling i teoretisk vs faktisk utvalg. Faktisk utvalg forstås her som de som fullførte hele undersøkelsen.	38
Tabell 2: Spørsmål og svar. Kilde: (Jacobsen D. I., 2015)	75

Figurer

Figur 1: konkretisering av problemstillingen brutt ned i delkomponenter og indikatorer med relevante spørsmål.....	5
Figur 2: Kausale sammenhenger illustrert	5
Figur 3: Visualisering av PDCA-hjulet (Tang, 2016).....	9
Figur 4: Toyotas grunnleggende prinsipper (Toyota 2010: s. 54 via Johnstad et. al) (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012).....	10

Figur 5: DSS organisasjonskart. (DSS, u.d.).....	15
Figur 6: Herzbergs motivasjonsmodell.	25
Figur 7: Illustrerer hvordan press for endring kan oppfattes og tolkes forskjellig og videre påvirke en organisasjons evne til å gjennomføre større endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013)	27
Figur 8: Visualisering av et konseptuelt rammeverk for å studere kommunikasjon under organisasjonsendringer.	27
Figur 9: utbredelse av Lean i DSS.	41
Figur 10: Kjennskap til Lean krysset med avdelingstilhørighet.	41
Figur 11: Kjennskap til Lean krysset med hvordan respondenten opplever at konseptet påvirker effektiviteten.	42
Figur 12: Kjennskap til Lean krysset med hvordan respondenten stiller seg til utsagnet om at konseptet bidrar til økt kvalitet i tjenesteleveransene.	42
Figur 13: Gjennomsnitt for bruk av arbeidstid knyttet til Lean. I prosent.	43
Figur 14: Spørsmål om tid, fordelt på stilling.	44
Figur 15: Svarsammensetning for hvordan respondentene opplever at deres enhet oppnår økt kvalitet i tjenesteleveransene som følge av Lean.	44
Figur 16: Svarsammensetning for hvordan respondentene opplever at Lean påvirker deres daglige arbeid.	46
Figur 17: Hvordan påvirker Lean/kontinuerlig forbedring ditt fokus på kjerneoppgaver?.....	48

1 Innledning

Denne oppgaven omhandler implementeringen av Lean i Departementenes Sikkerhets- og Serviceorganisasjon (DSS). Lean er et styringsverktøy som på norsk kan forstås som «slank», en direkte oversettelse fra den amerikanske begrepsbruken. Det handler om å slanke organisasjonen og gjøre den mer effektiv. Begrepet referer i dag til et konsept som har sitt utspring fra japansk bilindustri. For å forstå fremveksten av konseptet kan en kan dra paralleller tilbake til tidligere effektiviseringsteori fra den industrielle revolusjonen, og forsvarsindustrien under de to verdenskrigene. I dag har begrepet en betydelig rolle i norske virksomheter, både private og offentlige.

Det er relativt lite norsk forskning som ser på Lean i en offentlig virksomhet, selv om dette virker til å være i endring nå som konseptet stadig øker sin utbredelse. Frem til 2012 knyttet forskningen seg stort sett til produksjonsbedrifter, men det kommer stadig mer forskning som knytter seg til offentlige virksomheter. Vår hensikt er å ytterligere utvide forståelsen av Lean i norske virksomheter. Forskningsobjektet gir muligheter til å vurdere egnetheten i en offentlig virksomhet hvor Lean er en betydelig del av virksomhetens daglige virke. I alt fra kommunale til statlige virksomheter fremstår Lean som den populære «oppskriften» på hvordan oppnå bedre effektivitet og bedrive forsvarlig forvaltning. Den særegne norske arbeidsmodellen – hvor den ansatte har betydelig makt gjennom fagforeninger – danner grunnlag for å komplisere bruken av Lean i Norge. Dette er fordi konseptet ikke er utviklet i et miljø hvor arbeidernes rettigheter står sterkt, selv om en sentral del av konseptet innebærer medbestemmelse (Ohno, 1988).

Det er en rekke uklarheter knyttet til ulike aspekter ved Lean, ikke bare hva angår implementering, men også forståelsen av begrepet og ulike bruksområder. På tross av en nedadgående trend internasjonalt fremstår Lean som sterkere enn noen gang her i Norge. Innenfor statlige, kommunale og private virksomheter får konseptet stadig større utbredelse. Hvorfor er det slik? Og er konseptet så veletablert og utprøvd at alle organisasjonsformer kan ta det i bruk og oppnå økt effekt som resultat? Det er gjennomført en rekke studier av Lean. Vi ser likevel at det er mye upløyd mark hva angår Lean i en norsk kontekst og en overvekt av forskningen som foreligger omhandler implementering av Lean i sammenheng med ledelse. I våre litteratursøk har vi funnet lite forskning som ser på konseptet i et

medarbeiderperspektiv. Hvordan oppleves en implementering av Lean for medarbeidere, og hvordan påvirker det hverdagen til medarbeidernes evne til å fokusere på kjerneoppgaver?

I mange virksomheter fremstår implementeringen av Lean som en tidkrevende prosess, gjerne over flere år, og hvor alle nivåene i organisasjonen involveres i ulik grad. Ved å se på tematikken fra et medarbeiderperspektiv – på gulvet i organisasjonen – håper vi å kunne belyse hvordan en slik implementering påvirker organisasjonens leveranser. Tar implementeringen oppmerksomheten bort fra tjenestene organisasjonen skal levere? Avhandlingen søker å gå i dybden på disse problemstillingene ved å bruke en offentlig virksomhet som arena for forskningen. Med dette ønsker vi at utfordringer knyttet til drift av offentlige organisasjoner belyses i kontekst av fokus på Lean. Det er nemlig ikke gitt at Lean er egnet for offentlige virksomheter – og konseptet er ikke utviklet for dette formålet opprinnelig (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012). Det sentrale i besvarelsen er å belyse hvordan de ansatte opplever at Lean påvirker organisasjonens evne til å levere kvalitet, effektivitet og evne til å fokusere på kjerneoppgaver. Med dette så håper vi å bringe frem empiri som bidrar til å bedre forstå Lean i en offentlig norsk kontekst.

1.1 Tema og problemstilling

Det å forstå Lean i en norsk kontekst er helt sentralt i denne oppgaven. Dette er likevel ikke hovedfokuset, men helt nødvendig for forståelsen av forskningsobjektet og konteksten. Den empiriske konteksten er omfangsrik og følgelig en sentral del av besvarelsen, herunder fremveksten fra tidlig effektiviseringsteori i produksjonsbedrifter og tilpasningen til norske rammer og norsk offentlig forvaltning. Det har vært en lang vei fra tidlige teorier knyttet til Lean og frem til dagens bruk av konseptet i virksomheter i Norge. I forlengelsen av dette spiller den norske arbeidslivsmodellen og arbeidskultur en helt sentral rolle – fordi disse to faktorene kan forstås å være i konflikt med global effektivitetsteori og den opprinnelige forståelsen av Lean. Det å forstå «Lean på norsk» er derfor sentralt.

DSS fremstår som en fremoverlent og moderne organisasjon der flate strukturer og arbeidsgrupper står sentralt i virksomhetens fokus på kontinuerlige forbedringer og stadig effektivisering. På mellomledernivå kan dette fokuset fremstå som altoppslukende og svært tidkrevende. Det er krevende å gjennomføre endringer dersom hensikten er å oppnå økt effektivitet – noe som er kjernen i Lean. Det er ikke gjennomført strukturerte analyser av DSS

sin effektivitet i tiden etter at Lean ble implementert og gjort til en sentral del av virksomheten (DSS, 2020).

For å belyse vår empiri har vi valgt å presentere tre organisasjonsteoretiske perspektiv. Dette er nødvendig for å bevisstgjøre leseren om at det ikke finnes et svar med to streker under, men at det kan forstås forskjellig utfra hvordan man forstår organisasjonen og hvilke «briller» man har på. Helt grunnleggende for effektive organisasjoner er at medarbeidere kan fokusere på sine sett med oppgaver. Et kontinuerlig endringsfokus kan utfordre dette. At en ansatt innehar den rette motivasjonen er derfor sentralt for å etterleve Lean i norsk kontekst. Herzbergs (1987) to-faktorteori er relevant for å forstå hvilke faktorer som er sentrale for at medarbeideren har riktig fokus på sine oppgaver og kontinuerlige forbedringer (Herzberg F. , 1987). I tillegg til medarbeideren spiller organisasjonens evne til effektiv kommunikasjon en sentral rolle. Vi vil belyse hvordan kommunikasjon påvirker organisasjonens drivkrefter til endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og betydningen av internkommunikasjon for å gjennomføre effektiv endring (Deming, 2018). Vi ønsker å se på hvor mye fokus en organisasjon bruker på Lean. Ved å inneha et medarbeiderperspektiv i vår undersøkelse innhentes data som sier noe om medarbeideres subjektive opplevelse av hvordan Lean og kontinuerlig forbedring påvirker deres effektivitet, kvalitet og fokus på kjerneoppgaver i arbeidshverdagen. Vi har formulert følgende problemstilling:

"Hvordan oppleves Lean i DSS?"

1.2 Operasjonalisering av problemstillingen

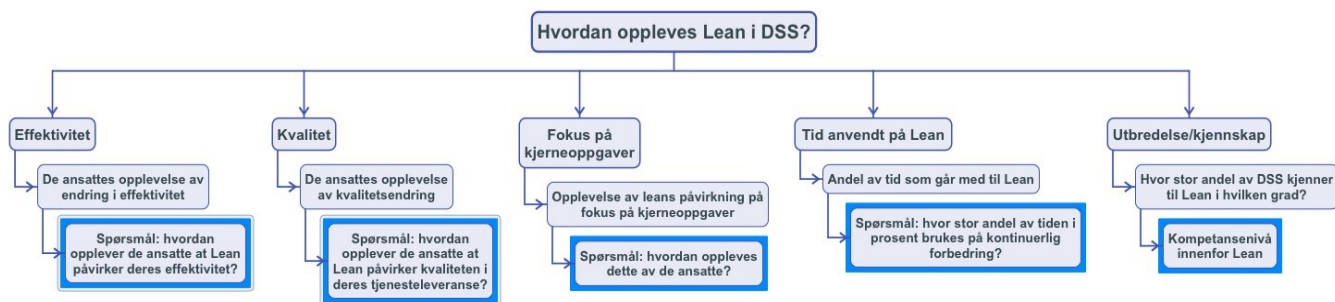
For å forstå problemstillingen må vi bryte den ned til konkrete og forståelige deler som i neste omgang gir oss de spørsmålene vi må stille for å svare ut problemstillingen på en logisk og systematisk måte (Jacobsen D. I., 2015).

Effektivitet, kvalitet, fokus på kjerneoppgaver og offentlig virksomhet er alle begreper som bør klargjøres for å bedre forstå hva vi er på utkikk etter. *Effektivitet* forstår vi her som hvorvidt de ansatte opplever at de har blitt mer eller mindre effektive av Lean-implementeringen, altså en subjektiv oppfatning av endring i effektivitet i arbeidet. *Kvalitet* forstås som de ansattes oppfatning av hvorvidt Lean har hjulpet dem til å gjøre arbeidet sitt på en mer presis måte, som hever kvaliteten i deres tjenesteleveranse. *Fokus på kjerneoppgaver* er noe vi antar vil

påvirkes av hvor mye medarbeiderne prioriterer andre gjøremål enn å løse sine kjerneoppgaver. Tid vurderes å være et godt mål for hvor mye fokus man har på de forskjellige sidene ved arbeidsutførelsen i denne sammenhengen. *Utbredelse* sier noe om hvor godt kjent Lean er og hvor godt konseptet og ideen er kommunisert i hele organisasjonen. Vi ender derfor opp med *fem* forskningsspørsmål:

1. *Hvordan opplever de ansatte i DSS at Lean/kontinuerlig forbedring påvirker deres effektivitet?*
2. *Hvordan opplever de ansatte i DSS at Lean/kontinuerlig forbedring påvirker kvalitet i tjenesteleveransene?*
3. *Hvordan opplever de ansatte i DSS at Lean/kontinuerlig forbedring påvirker deres evne til å fokusere på kjerneleveranser?*
4. *Hvor mye tid bruker de ansatte på andre gjøremål enn det som er deres kjerneoppgaver?*
5. *Hvor utbredt er Lean i DSS?*

Faktoren *tid* forteller oss lite om organisasjonens evne til å etterleve Lean, men sier oss likevel noe om hvor mye tid de ansatte bruker på andre gjøremål. Faktoren *utbredelse* forteller oss noe om hvor godt ledelsen har evnet å kommunisere ut budskapet om Lean. Vi står derfor igjen med tre faktorer som er sentrale for å besvare problemstillingen: *effektivitet*, *kvalitet* og *fokus på kjerneoppgaver*. Dag Ingvar Jacobsen beskriver i boken "*Hvordan gjennomføre undersøkelser?*" en konkretiseringspyramide som er nyttig for å illustrere hvordan delkomponentene i problemstillingen brytes ned til konkrete spørsmål og begreper (Jacobsen D. I., 2015). Vår konkretisering av komponentene i problemstillingen stilt opp i konkretiseringspyramiden er fremstilt i figur 1 nedenfor.



Figur 1: Konkretisering av problemstillingen brutt ned i delkomponenter og indikatorer med relevante spørsmål.

En offentlig virksomhet kjennetegnes ved at oppgavene som utføres karakteriseres som komplisert tjenesteyting. Det er videre et særtrekk at mål-middel-sammenhenger ofte er uklare (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vårt forskningsobjekt har hatt et fokus på Lean siden medio 2018. Vi vil kartlegge medarbeideres kjennskap til konseptet fordi det er en sentral del av organisasjonens hovedfokus. Kjennskap til Lean må ses i sammenheng med hvilket hvilke arbeidsoppgaver respondentene har. Det er nemlig ikke gitt at alle i organisasjonen har god kjennskap til konseptet. I tillegg vil vi innhente data som sier noe om tidsbruken til den enkelte medarbeideren knyttet til Lean. Som et bakgrunnsteppe vil vi fremheve noen kausale sammenhenger som er relevante for å operasjonalisere problemstillingen.



Figur 2: Kausale sammenhenger illustrert

De antatte kausale sammenhengene kan forklares slik: De forskjellige avdelingene i DSS vil ha varierende grad av fokus på kontinuerlig forbedring, og internt i avdelingene vil det være variasjoner som følge av hvilket nivå respondentene befinner på, og hvilke oppgaver de har. Denne antagelsen er basert på at man i varierende grad har interesse for kontinuerlig forbedring, og at noen oppgaver/prosesser er bedre egnet for å gjøre endringer på enn andre. Videre vil de avdelingene som har høyt fokus på Lean satse mer ressurser i form av tid og kompetanseheving for å drive forbedringsarbeid. Til slutt antar vi at de som har en viss grad

av kompetanse, interesse og fokus på Lean har fått større utbytte i form av effektivitets- og kvalitetsendring enn de som ikke har det. Vi søker å teste denne hypotesen i vår undersøkelse.

2 Empirisk kontekst

Lean er et begrep som har fått fotfeste innenfor statlige og kommunale virksomheter i Norge. Begrepet kan forstås på ulike måter, selv om det brukes som del av dagligtalen i strategiimplementering i ulike statlige virksomheter. For å forstå den empiriske konteksten som denne oppgaven tar for seg er det nødvendig å se konseptet i sammenheng med den såkalte ABE-reformen (avbyråkratisering- og effektiviseringsreformen), som ble innført av Solberg-regjeringen i 2015. Reformen pålegger alle statlige virksomheter å kutte driftsutgiftene med 0,5% årlig, slik at disse kuttene kan fokuseres mot politisk prioriterte områder (Oppegaard, Seip, & Svalund, 2019). Kapittelet vil derfor ta for seg fremveksten av Lean som et konsept – i en historisk kontekst, før vi redegjør for fremveksten av konseptet i Norge og i norske offentlige virksomheter. Til slutt i kapittelet vil vi redegjøre for forskningsobjektet vårt.

2.1 Veien fra taylorisme til Lean på norsk

For å bidra til teoretisk forankring er det sentralt med en gjennomgang av sentrale idestrømmer innenfor organisasjonsteorien. Den historiske utviklingen er relevant som bakpeppe for å bedre plassere moderne teorier om Lean i en offentlig virksomhet i Norge. I det følgende vil vi presentere denne utviklingen.

2.1.1 Fra Scientific management til Human Relation

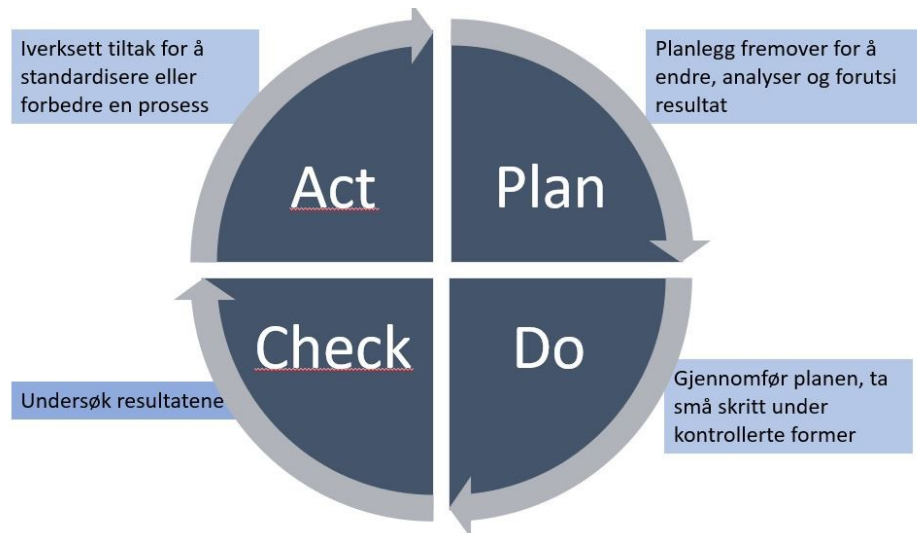
Om en skal kaste et blikk på den historiske utviklingen innen forskning på en organisasjons evne til å levere resultater kommer vi ikke utenom *effektivitets- og produktivetsbevegelsen* i USA etter borgerkrigen i 1860. Den hadde sitt utspring i ingeniørfaget ved militærakademiet ved West Point som var basert på arbeidet til den skotske økonomen Adam Smith og hans teori; «*Absolute Advantage*» (Schumacher, 2012). Ingeniøren F. W. Taylor er den som ses på som den som omsatte praksiser til systematisk og faglig vurdert syn på ledelse og styring. «*Scientific Management*»; forbedring av den industrielle effektiviteten eller produktiviteten er et tankesett som er gjeldende innen produksjonsbedrifter i dag (Taylor, 1967). Kjentegnet ved dette tankesettet er et økt fokus på detaljerte observasjoner, utvelgelse og trening for å løse oppgaver på best mulig måte. Dette tankesettet er et resultat av Taylors arbeid i USA fra slutten av 1800-tallet og frem til mellomkrigstiden, i dag kjent som *Tayloristisk tankegang*. Felles for tankesettene frem til 1930-tallet var at det i stor grad var et utelukkende fokus på

arbeidsdeling og spesialisering. Kritikken mot taylorismen knyttet seg til en utilfredsstillende håndtering av relasjonen mellom de ansatte på en arbeidsplass (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012, s. 26).

På 1930-tallet vokste det frem en interesse for de menneskelige aspektene ved en arbeidsplass. Gjennom den anerkjente Hawthorne-studien ble det utarbeidet et grunnlag for et mer humanistisk perspektiv på arbeidsorganisering. Selv om forskningen fortsatt hadde et fokus på produksjonsbedrifter så fremstår fremveksten av HR-skolen, under føring av Elton Mayo, som et klart skifte i forståelsen av organisasjoners evne til å produsere effektivt. Menneskene kan ikke forstås som et ledd i en produksjon. Mennesket er langt mer komplekst og det er derfor nødvendig å vurdere hvordan psykologi og samspill mellom mennesker påvirker organisasjonen (Mayo, 1934). Dermed må dette knyttes til organisasjonsteori. Gjennom Hawthorne-eksperimentet fremkom det at de sosiale relasjonene hadde betydning for ansattes arbeidsmotivasjon (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012, s. 26). Dette vil vi komme videre inn på senere i avhandlingen der vi omtaler sosioteknisk teori.

2.1.2 Kontinuerlig forbedring

Parallelt med fremveksten av HR-skolen utviklet den amerikanske forskeren Edwards Deming den såkalte «*Deming-sirkelen*», også kjent som PDCA-hjulet (Plan-Do-Check-Act) (Deming, 2018). Her beveger vi oss inn mot det som er sentralt i vår oppgave, nemlig hvordan en organisasjon kan øke kvaliteten og samtidig redusere kostnadene. Deming-sirkelen i seg selv betegnes som ledelsesverktøy for å opprettholde fokus på kontinuerlige forbedringer (Deming, 2018).

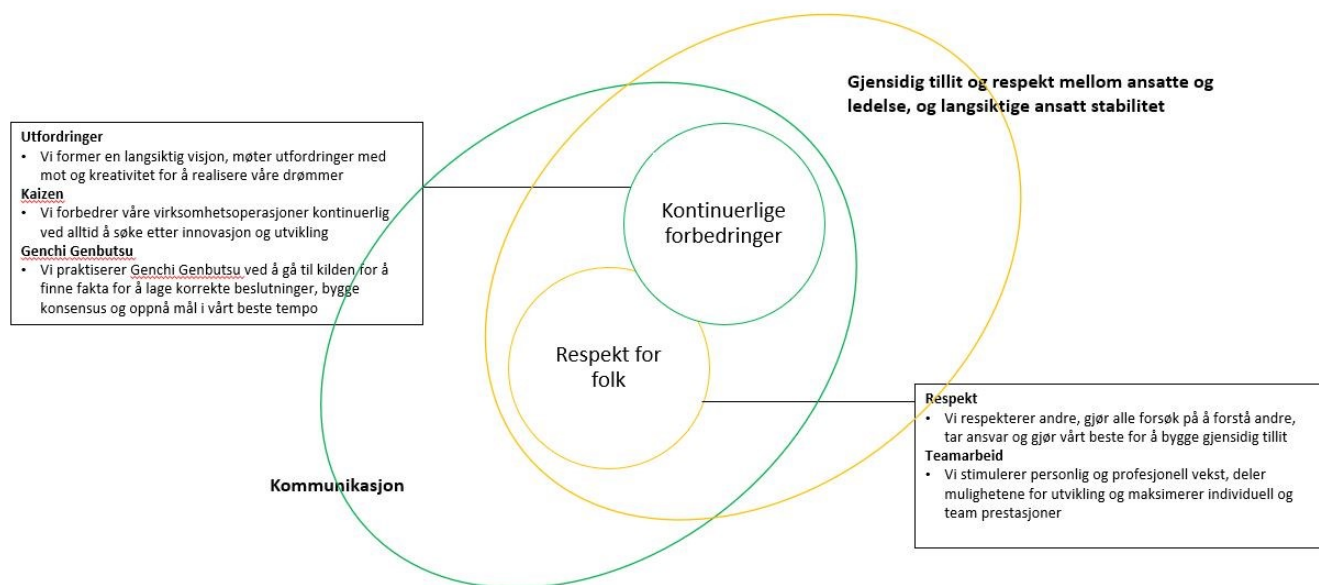


Figur 3: Visualisering av PDCA-hjulet (Tang, 2016).

Arbeidet til Deming beskrives som forløperen til flere, mer moderne organisasjonsideer som er gjenkjennbare i offentlige organisasjoner i dag. PDCA-hjulet har mye til felles med tankegangen som formet produksjonsbedrifter i USA under 2. verdenskrig. I en tid hvor knapphet på arbeidskraft og tid var fremtredende problemstillinger for ledere ble det utviklet metoder som har klare likheter med Deming sitt arbeide. Den mest fremtredende metodologien var «Training Within Industry» hvor fokuset var på kontinuerlig forbedring og læring. Metodologien ble tatt med til Japan etter krigen og dannet grunnlaget for Kaizen sitt arbeid i TPS (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012, s. 27).

2.1.3 Toyota Production System (TPS)

TPS er nødvendig å beskrive for å forstå fremveksten av Lean som konsept. Taiichi Ohno, japansk ingeniør og forretningsmann, beskrives som grunnleggeren av TPS som videre beskrives som den primære inspiratoren til Lean som et globalt konsept. Han utarbeidet det som på engelsk beskrives som «*The seven wastes*» og som fremstår som en av grunnpilarene i den moderne forståelsen av Lean (Ohno, 1988). Hans tidlige fokus på effektivitet i produksjonslinjen er fortsatt fremtredende i Toyotas grunnleggende filosofi og prinsipper i dag.



Figur 4: Toyotas grunnleggende prinsipper (Toyota 2010: s. 54 via Johnstad et. al) (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012)

Figur 5 illustrerer hvordan prinsippene i TPS består av to nøkkelområder; respekt for folk og kontinuerlige forbedringer. Begrepet kontinuerlig forbedring (KF) blir brukt ofte i denne besvarelsen. Dette er tett knyttet til «kaizen», som er en sentral del av TPS sin filosofi. Videre illustrerer figuren nøkkelområder for å praktisere Lean i en virksomhet. Den fremhever betydningen av klare visjoner hvor utfordringer møtes med mot og kreativitet. Genchi Genbutsu innebærer å gå til kilden for å finne fakta til å ta rette beslutninger med et riktig tempo. Det er viktig med konsensus internt i organisasjonen knyttet til endringer (Ohno, 1988).

For å oppnå respekt for folk fremheves betydningen av å forstå hverandre, ta ansvar og gjøre det beste for å oppnå gjensidig tillit. For å få til dette er det nødvendig at folk blir sett og at de har mulighet til å utvikle seg. Teamarbeid skal stimulere til personlig og profesjonell vekst hvor muligheter for utvikling deles på tvers av organisasjonens avdelinger og maksimerer individuelle- så vel som team-prestasjoner (Ohno, 1988).

Sett i sammenheng med vårt forskningsobjekt så fremstår modellen til TPS som beskrivende for de grunnleggende prinsipper (bevisst eller ubevisst) for virksomheten ved DSS. Når vi senere skal se denne i sammenheng med vårt forskningsobjekt, og norske forhold generelt, så er det rom for interessante diskusjoner. For å muliggjøre organisasjonens evne til å oppnå konsensus for å kunne etterleve kontinuerlig forbedring så stilles det krav til effektiv

internkommunikasjon, klare visjoner og medarbeidere som trives på jobb. Da kreves det etablerte rammebetingelser og omgivelser som legger til rette for dette (Herzberg F. , 1966). I teorien vil vi beskrive disse rammefaktorene og hvilke krav som stilles til organisasjonen for øvrig.

2.2 Lean på norsk

Selv om det de senere årene (etter 2012) har kommet en rekke studier som ser på Lean i norske organisasjoner, så er det mange spørsmål knyttet til hvordan Lean og KF passer sammen i den norske arbeidslivsmodellen (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012). Dette er i stor grad fordi deler av arbeidslivsforskningen tidlig tok avstand fra en utvikling av Lean i den norske arbeidslivsmodellen. Dette var på grunn av motsetninger i det norske verdisetet og logikken til Lean (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012). Det ble tidlig vurdert at Lean ikke samsvarte med den norske arbeidsmentaliteten og organiseringen av arbeidslivet. Denne tankegangen ser derimot ikke til å ha festet seg, ettersom konseptet har fått stadig større utbredelse de senere årene. Dette må vel bety at Lean fungerer i lag med den norske arbeidslivsmodellen?

Den norske arbeidsmodellen er helt sentral når en skal undersøke en organisasjons evne til å etterleve Lean. Det såkalte trepartssamarbeidet er videre sentralt i forståelsen av norske virksomheter. Den norske modellen er del av en bredere nordisk modell med et avtalesystem i arbeidslivet som gir medarbeiderne medbestemmelse og medvirkning (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012). Dette systemet legger til rette for interessesammenfall mellom medarbeidere og virksomheter, og hvor man bruker konflikt som aller siste løsningsmulighet (Nordisk Råd; Nordisk Ministerråd, 2005). Dette systemet gjennomsyrrer den norske arbeidslivskulturen og påvirker medarbeidere på alle nivå i en organisasjon. At den norske hovedavtalen mellom LO og NHO har tillagt arbeidstakeren medbestemmelse helt siden andre verdenskrig gjør at vi i dag har medarbeidere som har forventninger til sine arbeidsgivere (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012). Dette er nærmest ubevisst og kommer til syne gjennom arbeidstakeres forventninger til arbeidshverdagen; norske arbeidere forventer mer enn lønn for sitt arbeide.

For norske konsulentselskaper fremstår implementering av Lean som et betydelig satsingsområde, et resultat av at det er en etterspurt ekspertise. Det tilbys «standardpakker»

som, på en enkel måte, kan kontekstualiseres og implementeres i ulike organisasjoner. Dette er illustrerende for hvilken posisjon Lean har fått i Norge (Holmemo, Rolfsen, & Ingvaldsen, 2016). Konseptet er på mange måter tilpasset den norske etterspørselen, men det er viktig å få frem at Lean er et konsept som stammer fra Japan og som videre er teoretisert av amerikanske akademikere. Da er det nødvendig å understreke at arbeidskulturen er annerledes her.

Johnstad et al hevder at den skandinaviske ledelsesmodellen befinner seg et sted mellom den angloamerikanske og japanske modellen (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012). Den skandinaviske modellen, med blandingsøkonomier og velutviklede velferdsstater, innebærer høy grad av individualisme og sosial tillit. Individet har en helt annen posisjon hvor likhet og selvrealisering gir like muligheter, uavhengig av utgangspunkt (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012). I forlengelsen av dette har medarbeidere i skandinaviske organisasjoner en helt annen posisjon og medbestemmelsesrett, sammenlignet med andre vestlige arbeidskulturer.

Kjernen i det hele er på mange måter at norske arbeidstakere har helt andre forventninger til sin arbeidsplass enn det som er tilfelle i andre deler av verden. Nilsen og Skorstad var tidlig ute med å se på utfordringer knyttet til Lean i en norsk kontekst. De hevdet at Lean leder til intensivering av arbeidet og tap av autonomi i arbeidssituasjonen. Dette vil i neste omgang føre til mer arbeidsmotstand enn kreativ involvering. Samlet mente de at dette fører til en forverring av arbeidssituasjonen til den ansatte og kontraproduktive handlinger (Nilssen & Skorstad, 1994). Dette er relevante nyanser i vår forskning siden økt intensivering av arbeidsoppgavene fører til stress for medarbeiderne (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012). Det må nevnes at forskningen til Nilsen og Skorstads knyttet seg primært til produksjonslinjebedrifter.

I motsetning til i Norge er det gjennomført mer forskning på Lean i Danmark og i Sverige. En svensk studie fra 2010 fremhevet følgende negative effekter av Lean. Den første knytter seg til tankemodellene som er fremtredende hos ledere i virksomheter. Disse er tett knyttet til taylorismen og tradisjonell industriell organisering. Dette går på bekostning av deres vilje og evne til å ta i bruk de «myke» delene av Lean; respekt for mennesker og konsensus. Den andre negative effekten av Lean knyttet seg til at økt global konkurranse fører til at virksomheter tenker mindre langsiktig og fokuserer mer på nedskjæringer og effektivisering, med Lean som et verktøy for å få til dette (Berglund, 2010).

Det såkalte Leanus-prosjektet er en dansk studie fra 2010 som hadde til hensikt å bidra til å bedre den teoretiske forståelsen av Lean i forhold til det psykiske arbeidsmiljøet. Dette er med bakgrunn i den implisitte dualismen som ligger i konseptet. På den ene siden fokuserer konseptet på å oppnå økonomiske og konkurransemessige fordeler. På den andre siden påvirker konseptet arbeidsmiljøet i form av hvordan arbeidet er tilrettelagt, medbestemmelsen og de ansattes tilfredshet med arbeidet. Et hovedfunn i studien var at Lean har ulike ansikt, avhengig av hvilke virksomheter konseptet benyttes i. Det at konseptet brukes i ulike bransjer gjør det vanskelig å finne generelle målemetoder for effekten av Lean. Virksomhetene som deltok i studien var videre vanskelig å sammenligne med hverandre. Virksomhetene som utviste betydelige produktivitetsforbedringer hadde svak produktivitet ved inngangen til studien. Videre pekte studien på at Lean medførte forandringsstress for medarbeidere ettersom at kontinuerlige endringer skulle kombineres med daglige gjøremål. For å bedre forstå transformativ læringsprosesser pekte studien på refleksjonsseminarer som et redskap for å redusere spenninger mellom ledelse og medarbeidere. Betydningen av ledelse er sentralt i studien og funnene viste at Lean ikke førte til at medarbeiderne fikk en endret rolle i organisasjonen. Dette går på mange måter mot konseptet ettersom alle nivåene i organisasjonen spiller en betydelig rolle i de ulike fasene av endringsprosesser (Møller & Edwards, 2011). Av de skandinaviske landene fremstår Danmark som et foregangsland knyttet til Lean i både private og offentlige virksomheter.

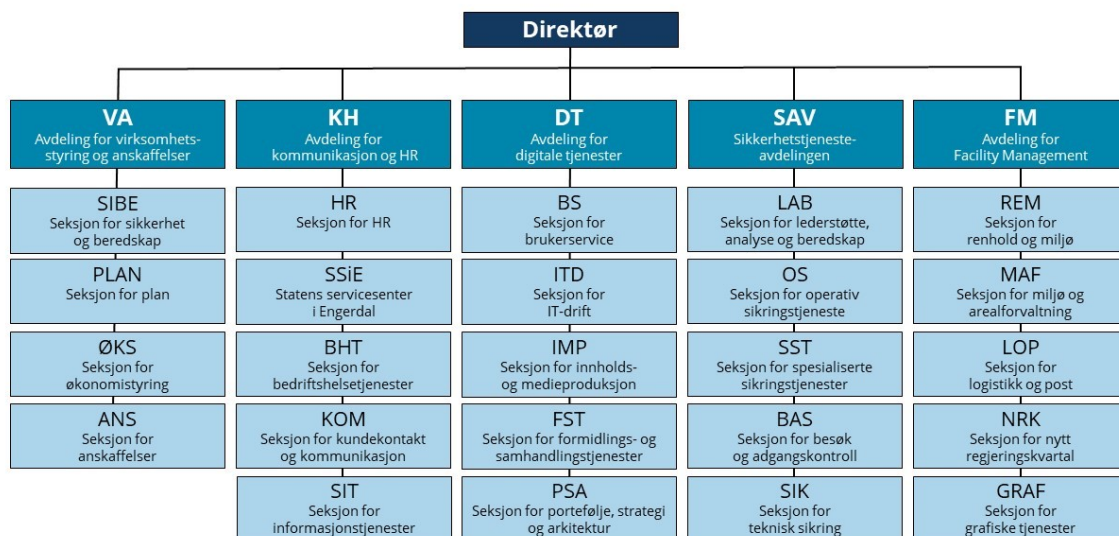
2.3 Lean i offentlige virksomheter i Norge

Et sentralt element når en skal plassere Lean inn i en organisasjon er at konseptet har sitt utspring fra – og er videreutviklet for – produksjonsbedrifter, hvor profitt alltid er den overordnede målsetningen. Dette er i strid med målsettinger til offentlige organisasjoner. Kjennetegn ved mål i offentlige virksomheter er at de ofte er mer *komplekse* og *vage* (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2017). Dette kan komplisere operasjonalisering av målene. Operasjonaliseringen av offisielle mål i offentlige organisasjoner sier noe om hvor administrativt ambisiøst en organisasjon skal jobbe. For vårt forskningsobjekt kan en dra en direkte linje mellom overordnede politiske målsettinger, altså den nevnte ABE-reformen, og ulike effektiviseringstiltak i organisasjonen; synliggjort gjennom Lean og KF. Mål- og resultatstyring som har vært en del av offentlige virksomheter i Norge siden 90-tallet, er ment å øke virksomhetens evne til konkretisering og operasjonalisering. I likhet med Lean så har denne styringsformen klare linjer til tankesettet

innen produksjonsbedrifter. En tilbakevendende utfordring med dette systemet har vært at styringen da baseres på målsettinger som politikere har utformet med bakgrunn i aktivitetsmål og resultatindikatorer utviklet lenger nede i statsforvaltningen. Det er dermed ikke gitt at den politiske utformingen av målene for ulike offentlige virksomheter samsvarer med organisasjonens virke og tjenesteleveranser. En annen utfordring er at dette systemet fokuserer på ulike sektorer, og i liten grad plukker opp tverrsektorielle aspekter som resultat av politiske beslutninger. Det gir et (kanskje i overkant) høyt fokus på de ulike organisasjonenes resultater, noe som kan hemme tverrsektorielle synergieffekter i ulike sammenhenger (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2017). Denne problemstillingen er også gjeldende lenger nede i hierarkiet i offentlige virksomheter hvor resultat- og målstyring kommer til uttrykk gjennom oppsplitting i mindre resultatenheter. Det er nødvendig å se ABE-reformen i sammenheng med resultat- og målstyring for å se effektene av Lean i offentlige virksomheter. Dette er mye av grunnlaget for diskusjonen senere i avhandlingen.

2.4 Departementenes Sikkerhets- og Serviceorganisasjon

DSS er et statlig forvaltningsorgan underlagt Kommunal- og Moderniseringsdepartementet (Norsk Senter for Forskningsdata, u.d.). DSS har som hovedoppgave å levere fellestjenester til departementene og til Statsministerens kontor. Organisasjonen er delt inn i fem tjenesteytende avdelinger, Alle med ulike ansvarsoppgaver. Se figur 5 for en presentasjon av organisasjonskartet til DSS.



✂ | DSS

Figur 5: DSS organisasjonskart. (DSS, u.d.)

1. Avdeling for Virksomhetsstyring og innkjøpstjenester (VA) styrer DSS på virksomhetsnivå og bistår de andre avdelingene med planlegging, budsjettering, regnskap og resultatoppfølging. VA skal rettlede, gi råd og bistå i arbeidet med anskaffelser internt i DSS og i departementene.
2. Avdeling for Kommunikasjon og HR (KH) har internt ansvar for kundedialog, kommunikasjon, HR-tjenester og arkiv. I tillegg leverer KH fellestjenestene bedriftshelsetjeneste, bibliotek, sentralbord og rekrutteringsstøtte til departementene.
3. Avdeling for Digitale Tjenester (DT) leverer og drifter felles IKT-plattform og har ansvar for brukerservice, regjeringen.no, intranett og system for arkiv- og saksarbeid samt en rekke applikasjoner og kurs.
4. Avdeling for Facility Management (FM) koordinerer DSS' bidrag til planleggingen av nytt regjeringskvartal (RKV). FM har også ansvar for renhold, post og logistikk og produksjon av regjeringens publikasjoner, Norges offentlige utredning (NOU), samt statsbudsjettet.
5. Sikkerhetstjenesteavdelingen (SAV) leverer vakt- og sikringstjenester som skal sikre at departementenes funksjoner ivaretas. SAV leverer tjenestene vakt hold, sikkerhetskontroller, resepsjonstjenester og etablering, drift og vedlikehold av

tekniske sikringssystemer til departementene og til regjeringens representasjonsanlegg (RRA) og statsministerboligen.

2.5 Lean i DSS

Lean har blitt innført i DSS med en såkalt “soft” tilnærming, hvor man har latt enkelte medarbeidere få jobbe med å innarbeide begrepet og gjennomføre enkle prosjekter en stund.

«DSS iverksetter pilotprosjekter i SAV og VA der Lean-metodikk tas i bruk. Formålet med å innføre Lean som metodikk er å stimulere til kontinuerlig forbedring og innovasjon. Noen utvalgte personer skal bli et ressursteam som deltar i delprosjekter i DSS som en del av innføringen av Lean-metodikken.» (DSS, 2018).

Ressursteamet som fremgår av sitatet anbefalte å implementere Lean som metodikk over tre akser for å skape et miljø der Lean kunne benyttes på en måte som fungerte for DSS. De tre aksene var *kundeverti og kvalitet, effektiv virksomhet og medarbeiderengasjement* (DSS, 2020). Fokus på tjenestene skulle gi merverdi for kundene og økt kvalitet. Virksomheten skulle oppnå effekt gjennom et kost/nytte-perspektiv, og det hele skulle forankres gjennom medarbeiderengasjement.

Det ble ansett som avgjørende å sikre godt medarbeiderengasjement tidlig i implementeringen. Man stilte krav, var åpen om intensjonen og ansvarliggjorde medarbeiderne. Sentrale midler ble satt av for å sikre at avdelingene sendte folk på kurs for å bli sertifisert innenfor Kaizen/KF. Tilstedeværelse på en rekke arrangementer som allmøter, fagdager og ledersamlinger skulle sikre at budskapet var kjent.

Ledere ble utpekt som ansvarlige for å gjennomføre kontinuerlig forbedring og effektivisering. I virksomhetsplanen av 2019 ble det også et krav om tilstrekkelig antall medarbeidere, samt at avdelingene skulle igangsette pilotering og forbedringsarbeid. Høsten 2019 ble avdelingsdirektørene gitt i oppdrag å identifisere forbedringsaktiviteter med gevinster, som skulle realiseres ila 2020. I tillegg blir Lean dratt med i arbeidet med strategi/langtidsplanlegging (DSS, 2020).

Det har blitt presisert at man ikke skulle røre ved eksisterende metoder for forbedringsarbeid, som for eksempel UX, Lean, agile, six-sigma, men at man skulle gå fra brannslukking til årsaksløsning (DSS, 2020).

Utfordringen som implementeringsgruppen mener å ha stått ovenfor, er at kontinuerlig forbedring innebærer en del forandring. Dette ble ikke alltid like godt mottatt, men ble avhjulpet av at direktør DSS ga det kort forankringsvei og fremsto som en tydelig og god sponsor (DSS, 2020). Dette medførte også at man fikk innpass på mange arenaer for å skape engasjement, som nevnt tidligere.

2.6 Oppsummering

Det har vært helt sentralt å beskrive fremveksten av Lean fra Toyota, via amerikanske akademia og inn i norsk kontekst av offentlige organisasjoner. For å forstå særegenhetene med norsk arbeidslivskultur må en ha det norske trepartssamarbeidet i mente. Dette er fordi arbeidslivskulturen er forskjellig fra land til land, noe som krever andre former for motivasjon og tekniske rammefaktorer. I tillegg så er det sentralt at Lean opprinnelig ble utviklet for produksjonsbedrifter – i klar kontrast til vårt forskningsobjekt. Veien fra tidlige effektiviseringsteorier til Lean i en norsk offentlig kontekst bærer preg av et høyt fokus på effektivisering isolert. Det er først etter 2010 at Lean har vært et konsept som også kan benyttes i virksomheter der profitt ikke er den overordnede målsettingen. På grunn av dette har vi viet mye plass til å beskrive hvordan Lean forstås i DSS og hvordan konseptet forstås i sammenheng med norsk arbeidskultur.

3 Teoretisk rammeverk

I vår tilnærming til det teoretiske rammeverket har vi valgt å presentere noen organisasjonsteoretiske perspektiver slik at leseren har et forhold til ulike tilnærminger til resultatene. Dette er videre nødvendig slik at Lean forstås i den konteksten vi beskrev i det foregående kapitlet. Dette er sentralt fordi det ikke er et konsept som er skreddersydd for norske forhold. Vi har også valgt å ta for oss organisasjonsteori; med et spisset fokus på organisasjonsendringer. Et annet sentralt momentet i vår besvarelse gjelder påvirkningen stadige endringer – gjennom kontinuerlig forbedring – har på medarbeidernes evne til å holde fokus på kjerneoppgavene. Dette vil vi gjøre ved å presentere noen sentrale modeller og forklare disse i sammenheng med vårt forskningsobjekt. Når det gjelder organisasjonsteori så er det sentralt å få frem medarbeidernes rolle i endringsprosesser, utover det å forstå hva som menes med organisasjonsendringer som begrep. Med dette søker vi å belyse den teorien som problematiseres i sammenheng med resultatene våre og dermed bruke teorien til å forklare vår empiri. Teorien vi har valgt danner kjernen i det vi ønsker å belyse i vår undersøkelse.

3.1 Organisasjonsteoretiske perspektiv

Vi har nevnt de klare forskjellene som ligger mellom organisasjoner i private og offentlig virksomheter og at en overvekt av forskningen om Lean handler om produksjonsbedrifter. Det er derfor nødvendig med en bevisstgjøring av ulike tilnærminger til litteratur og hvordan vi forholder oss til dette gjennom besvarelsen. I det følgende vil vi presentere de tre organisasjonsteoretiske perspektivene som er styrende i relevant litteratur og se dette i sammenheng med vårt forskningsobjekt. Videre i avhandlingen vil vi ikke fokusere på det ene eller andre perspektivet, ganske enkelt fordi vi har et perspektiv som er en blanding av de tre, og fordi et ensidig perspektiv gjør drøftingen av resultatene begrenset. Derfor er det nødvendig med en presentasjon av perspektivene som Tom Christensen et. al opererer med i boken «Organisasjonsteori for offentlig sektor» (Christensen, Egeberg, Lægroid, Roness, & Røvik, 2017).

3.1.1 Det instrumentelle perspektivet

En kan skille mellom to varianter av det instrumentelle perspektivet. I den hierarkiske varianten ses organisasjonen på som enhetlig og et «verktøy» for beslutningstakerne til å nå sine mål. I den forhandlingsbaserte varianten ses organisasjonen på som mer differensiert og

med ulike mål i ulike deler av organisasjonen, slik at beslutninger er et resultat av kompromisser mellom flere aktører. Fellesnevneren er at organisasjonen ses på som et instrument hvor det er betydelig innslag av konsekvenslogikk, altså at ulike valg etterfølges av forventede utfall (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2017). En klar kritikk av dette tankesettet er at det ikke tar høyde for kompleksiteten i organisasjoner. Spesielt i offentlige organisasjoner hvor målene ikke alltid er klare og konsistente og hvor mange hensyn skal tas. Det er sjelden at en har full oversikt over alle alternativene. Videre vies den formelle organisasjonsstrukturen en betydelig rolle. Med dette menes at det er klare forventninger til hvilke roller som skal fylles i organisasjonen og klare rammer innenfor de ulike rollene. Forventningene til de som fyller rollene er upersonlige og innebærer ulik grad av spesialisering og samordning med øvrige i organisasjonen. I en hierarkisk struktur kan dette medføre at samordning skjer høyere i organisasjonen – i motsetning til i en flat struktur hvor det legges til rette for samhandling på lavere nivå. De strukturelle trekkene ved en organisasjon legger føringer for hvordan oppgaver utføres av medlemmene (Anderson, 1968). I offentlig sektor er det ulike tilnærminger til organisasjonsutforminger, avhengig av forventningene til de ulike aktørene. DSS er en kompleks organisasjon hvor det er innslag av ulike spesialiseringsprinsipper med hensiktsmessige skillelinjer mellom ulike sektorer og virkeområder. Det er for eksempel et større innslag av hierarki i Sikkerhetstjenesteavdelingen, hvor arbeidsoppgavene i større grad er standardiserte og upersonlige, sammenlignet med avdeling for virksomhetsstyring og anskaffelser hvor samordning med andre avdelinger er nødvendig (DSS, 2018). Valg av organisasjonsform avhenger med andre ord av organisasjonens handlingsmiljø og oppgaver (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2017). Dersom omgivelsene er stabile og homogene så kan det være hensiktsmessig med en enkel organisasjonsstruktur. Ved heterogene- og skiftende omgivelser kan det være mer hensiktsmessig med en mer kompleks organisasjonsstruktur (Thompson, 1967).

I det instrumentelle perspektivet ses Lean på som et verktøy for å optimalisere driften og avhenger i mindre grad av de mellommenneskelige faktorene. I en top-down tilnærming – som DSS har til enkelte prosesser knyttet til Lean – så kreves det en klar strategi knyttet til effektene av Lean. Det skal oppfylle en hensikt som er målbar og det er mindre rom for feilskjær i forbedringsarbeidet. En kan hevde at dette står i kontrast til Lean-tankegangen hvor mennesket er i fokus og hvor veien blir til etter hvert. Samtidig kan en instrumentell tilnærming til forbedringsarbeidet medføre et økt målfokus og konsekvenslogikk knyttet til

forbedringsarbeidet, hvilket i neste omgang kan føre til færre feilskjær og unødvendig bruk av ressurser.

3.1.2 Kulturperspektivet

Organisasjonskultur forbindes med de uformelle normene som dominerer virksomheten og verdiene den representerer. I motsetning til formelle normer er det vanskelig å få tak på hva som kjennetegner de uformelle normene i en organisasjon. Det er ikke noe som er nedskrevet i form av lover og regler, men noe som sitter i veggene og som de ansatte sosialiseres til. De ansatte i en organisasjon knyttes sammen om en «moralsk ramme» for hva som ses på som passende atferd. Virksomhetens er knyttet til hva som er kulturelt passende og valg tas ikke ut fra konsekvenstenkning, men ut fra handlingsregler som står i stil til organisasjonens uformelle normer og verdier. Tanken er at organisasjonskulturen står sterkt i den enkelte ansatte slik at koplinger mellom ulike situasjoner og organisasjonens identitet former handlingene intuitivt. I motsetning til en instrumentell orientering så baseres handlingene på fortiden og hva som har fungert tidligere og dermed ses på som god praksis. Ansatte med lang fartstid vil ha bedre utgangspunkt for å handle intuitivt ut fra normer og verdier, sammenlignet med de som er nye i organisasjonen. Dette utfordrer organisasjoner hvor det er hyppige utskiftninger og komplekse oppgaver. Det sistnevnte er i stor grad et kjennetegn på offentlige virksomheter og handlinger basert på normer og verdier kan derfor bli utfordret av dette. Dette kan gi seg utslag i en kulturell inkonsistens og kulturelt mangfold (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2017).

Et sentralt poeng knyttet til dette perspektivet handler om det vi kaller for stivhengighet. En organisasjons opprinnelse har stor betydning for dens veivalg og virke. Organisasjonskulturer endres ikke i en håndvending, slik som et organisasjonskart. Det betyr at organisasjoner med en sterk kultur vanskeligere kan endres og det vil være høyere grad av motstand i endringsprosesser dersom det ikke er en etablert kultur for dette. Derfor er det viktig at organisasjoner drar nytte av de historiske røttene for kulturelle utviklingsveier og bruker disse til sin fordel. Det er et kjent fenomen at organisasjoner ikke gjennomfører nødvendige endringer på tross av et uttalt behov, på grunn av en forankret kultur som vanskelig lar seg endre (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2017).

Det er positive og negative sider ved sterke kulturer i offentlige organisasjoner. En kan hevde at en sterk kultur kan bidra til videreutvikling for den enkelte og økt effekt i organisasjonen fordi det gir en følelse av mening og å være del av noe felles. Dette fordrer at kulturen består av normer og verdier som anses som sunne og har bred aksept internt og eksternt. I motsatt fall kan en hevde at sterke kulturelle trekk kan gjøre organisasjonen konservativ og lite nytenkende ettersom handlinger i stor grad baseres på etablerte rutiner og erfaringer (Boin, 2001). Knyttet til forbedringsarbeid så spiller etablerte kulturer en betydelig rolle. De legger i stor grad føringer for hvordan tilnærmingen til endringsarbeidet bør være. Her er det store variasjoner internt i DSS. Det betyr at det kan være hensiktsmessig å ha ulike tilnærminger til endringsprosesser avhengig av de ulike sub-kulturene. I det minste er det nødvendig å ha et forhold til hvordan kulturer påvirker endringer. Det å innføre en Lean-tankegang bør derfor følges av en kartlegging av virksomheten og de kulturelle normene som rår fordi disse vil si noe om hvor omfattende det vil være å innføre kontinuerlig forbedringsarbeid i hele organisasjonen. En kan derfor anta at mange offentlige virksomheter, med vel etablerte kulturer, vil trenge mer tid for å kunne omstille til å fokusere på kontinuerlig forbedring.

3.1.3 Myteperspektivet

Når Christensen et. al beskriver myteperspektivet refereres det til en innfallsvinkel som bredere er kjent som den nyinstitusjonelle skolen. Denne skolen er utarbeidet av amerikanske forskere og beskriver organisasjoner i omgivelser av institusjonelle omgivelser (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2017). Helt sentralt er det at organisasjoner må tilpasse seg og utformes etter sosialt skapte normer. Disse sosialt skapte normene omtales som myter. Tidlig forskning knyttet til den nyinstitusjonelle skolen (1950-tallet) beskrev betydningen av legitimitet fra omgivelsene for å overleve som organisasjon. Det holder ikke å kun være effektivitetsorientert (Parson, 1956). For offentlige virksomheter i Norge er det sentralt å inneha legitimitet utad. Dette følger i stor grad av hvilke generelle ideer og hvilke oppskrifter som er i tiden for moderne organisasjonsdrift. Dette fører til at det er tidsriktige moter som bør følges for at organisasjonen skal øke sin legitimitet. Krav til effektivisering i offentlige virksomheter kan i denne sammenhengen sies å være med på å skape Lean som en mote for å effektivisere virksomheter (Oppegaard, Seip, & Svalund, 2019). Andre moter for offentlige virksomheter kan være ulike oppskrifter på personalfeltet – som «HRM-scorecard» eller medarbeidersamtaler – og ulike oppskrifter innen økonomi- og virksomhetsstyring. Hvordan offentlige virksomheter fremstår utad, ovenfor for eksempel publikum, er helt sentralt for å

oppnå denne legitimiteten. Det handler om å ha en ekspressiv profil slik at omgivelsene kan ettergå og vurdere omdømmet (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2017).

For at ulike normer skal kunne tas i bruk i offentlige virksomheter er det sentralt om det er normativt basert adoptering eller en tvangsmessig adoptering. Elementer av effektiviseringsmålet kan forstås som tvangsmessig adoptering, samtidig som organisasjonene kan ta i bruk normative metoder for å oppnå effektiviseringsmålet. Lean og kontinuerlig forbedring er en normativ basert adoptering som nyttes som et redskap (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2017). Dette er fordi det har et etablert rykte og utbredelse som gjør at virksomhetene ser en mulighet til å oppnå effektiviseringsmålet hurtigere (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012). Utbredelsen av Lean knytter seg i stor grad til ryktet det har fått i Norge. For DSS viser det høye fokuset på Lean at virksomheten bruker moderne metoder for å øke effektiviteten og for å unngå tidstyver. Dette ser bra ut utenfra og påvirker omdømmet som virksomheten oppnår.

3.2 Krav til organisasjonen som skal etterleve Lean

I lys av vår oppgave må vi presisere hva som er det sentrale kjennetegnet for kontinuerlig forbedring. Det er forskjeller på KF og endringer som skjer innenfor et kortere tidsvindu. Det er også, som nevnt tidligere, forskjeller på produksjonsbedrifter og offentlige virksomheter. For produksjonsbedrifter vil fornying og endringer være fokusert mot økt inntjening og besparelser, mens offentlige virksomheter har et større fokus på forsvarlig forvaltning og relevante tjenesteleveranser. KF kjennetegnes gjerne ved at det er mindre endringer. Som eksempel kan en nevne endringer i personalet, innføring av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, eller gradvise tilpasninger til ytre press gjennom økt integrasjon i Europa (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2017, s. 152). Uavhengig av organisasjonsform så er fellesnevneren at de innebærer mennesker som berøres av endringer. I det følgende vil vi presentere ulike tilnærminger til endringer, herunder kontinuerlig forbedringer og Lean, samt medarbeiderens rolle i endringsprosesser.

3.2.1 Kontinuerlige forbedringer

I motsetning til reformer så er kontinuerlige endringer noe som påvirker medarbeidere over tid og følgelig deres evne til å fokusere på kjerneoppgaver. Dette påvirker i neste omgang en organisasjons evne til å holde fokus på kjerneleveranser/ -tjenester. For offentlige

organisasjoner i Norge er både reformer og endringer flittig i bruk (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2017).

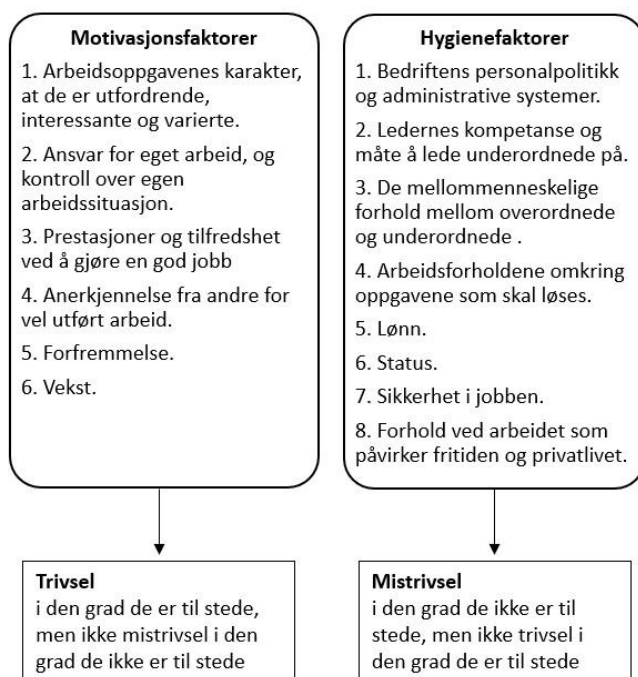
Det er vesentlig at organisasjoner benytter strategier for endring som står i stil til kulturen. Sett i lys av den norske kulturen og medarbeideres medbestemmelsesrett så er det en klar fordel at endringsprosesser gjennomføres med en strategi der deltakerne selv er delaktige i endringene. Dette innebærer en bottom-up strategi der man lokalt i organisasjonen trekker handlingsimplikasjoner av læring i hverdagsarbeidet og videre at ideer for endring og innovasjoner blir formidlet, vurdert og evt fulgt opp av ledelsen (Yuki 1987). I motsatt fall er det en tvungen utvikling der endringen initieres og gjennomføres i sin helhet av ledelsen selv. En bottom-up tilnærming til endringsarbeid krever at organisasjonen har mekanismer som legger til rette for at læring på lavt nivå i organisasjonen legger grunnlaget for endringer. Dette fordrer at ideer for innovasjon og endring blir formidlet, vurdert og eventuelt fulgt opp av ledelsen. I organisasjoner med et konstant fokus på kontinuerlige forbedringer og hyppige endringer så krever dette kort vei fra ide til praksis. Altså at organisasjonen legger handling bak ideer som fremkommer på lavt nivå i organisasjonen (Ohno, 1988). Dette er en nøkkelfaktor i arbeidet med kontinuerlig forbedring. Ledelsen må tidlig involveres og vurdere betydningen av eventuelle endringer av rutiner og prosedyrer. Like viktig er det at “dårlige ideer” stoppes slik at medarbeidere ikke bruker fokus på endringer som ikke er ønskelig. Den store utfordringen i endringsprosesser er derfor å balansere behovet for innovasjon og tilpasning til nye krav og evnen til å ivareta daglig drift (Meyer & Stensaker, 2011).

I tilknytning til vår forskning så vil resultatene si noe om DSS sin evne til å etterleve KF. For det første vil respondentenes oppfattelse av effektiviteten i organisasjonen gi indikatorer som sier noe om organisasjonen er strukturert (sosioteknisk) for å kunne foreta hyppige endringer. For det andre vil den subjektive oppfattelsen av kvaliteten i tjenesteleveransene si noe om hvordan kontinuerlig endringsfokus påvirker organisasjonens evne til å levere rettet innsats. Det er en uttalt strategi at DSS har en bottom-up tilnærming til sitt forbedringsarbeid (DSS, 2020). Vår forskning søker å belyse om dette tar fokus fra, og tilfører distraksjoner til, arbeidshverdagen til medarbeiderne på de ulike nivåene i organisasjonen.

3.2.2 Medarbeideren

For å legge til rette for riktig fokus og felles innsats så er det nødvendig med medarbeidere som er motiverte. Skandinavia, med henholdsvis Norge og Sverige i spissen, har vært forskningsarenaer for utvikling av såkalt sosioteknisk teori knyttet til organisasjonsutvikling. Dette er på grunn av tette samarbeid mellom interesseorganisasjoner, arbeidsgivere og forskningsmiljø (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette tankegodset har i stor grad dannet grunnlaget for dagens arbeidsmiljølov. Sosioteknisk teori omfatter interaksjonen mellom sosiale og tekniske aspekter innen organisasjoner. Det er to hovedprinsipper knyttet til dette. Først og fremst er det kjent at interaksjonen mellom de to er utslagsgivende for en organisasjons evne til å levere (-eventuelt ikke levere) effekt. Videre er det bred enighet om at de to ikke kan optimaliseres hver for seg for å levere økt produktivitet, men må optimaliseres i sammenheng med hverandre (Trist, 1981). Det er med andre ord nødvendig å alltid fokusere på de sosiale aspektene i endringsprosesser, samtidig som organisasjonen innehar mekanismer som legger til rette for utnyttelse av tekniske rammefaktorer. Sett i kontekst av kontinuerlig forbedring så må organisasjonen ha medarbeidere som innehar fleksibilitet i arbeidshverdagen. I norsk kultur er nettopp fleksibilitet i arbeidshverdagen en av de viktigste motivasjonsfaktorene for medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

For å legge til rette for en hensiktsmessig jobbutforming er det relevant å se på forskningen til Frederick Herzberg (1987) og faktorene knyttet til jobbtilfredshet for den enkelte. Disse faktorene oppsummeres i henholdsvis motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Herzberg F. , 1987). Motivasjonsfaktorene er i stor grad styrende for medarbeideres tilfredshet på jobben, mens hygienefaktorene påvirker mistrivselen. Denne modellen betegnes som Herzbergs *motivasjonsteori* eller *tofaktorteori* og er sentral i vår forskning.



Figur 6: Herzbergs motivasjonsmodell.

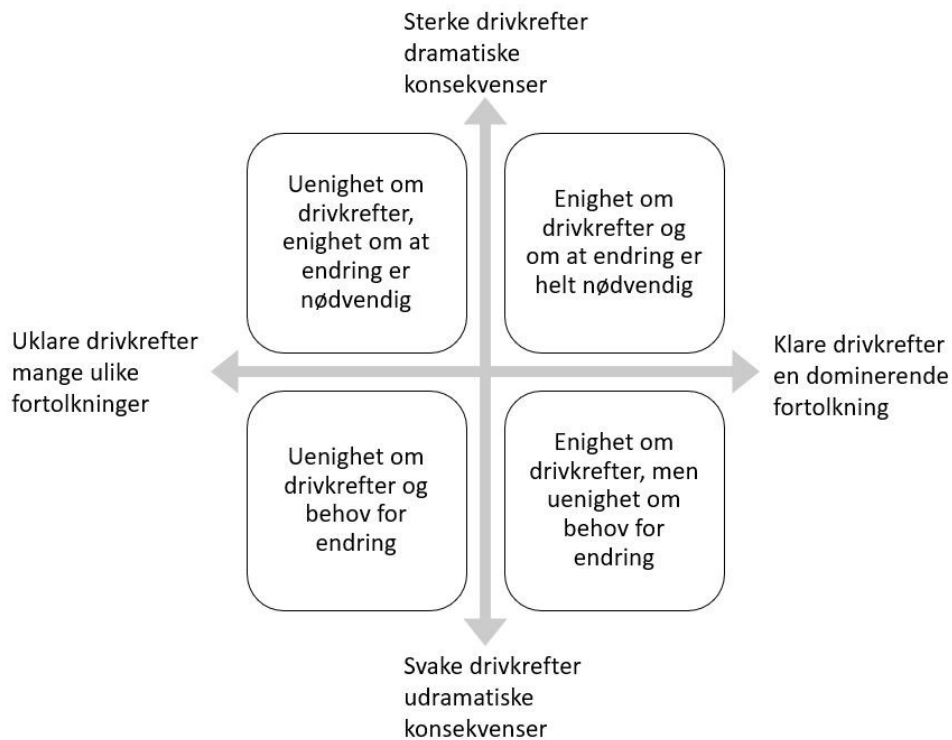
Uavhengig av kulturelle forskjeller; Herzbergs teori argumenterer for at medarbeideres motivasjon styres av hvordan den enkelte opplever arbeidsoppgavene sine. Hvilke utfordringer arbeidsoppgavene gir og opplevelse av mestring er videre sentralt for medarbeideren (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Når det gjelder hygienefaktorene så kan en argumentere for at den særegne norske modellen legger til rette for at disse i større grad er tilstede på norske arbeidsplasser, sammenlignet med andre nasjoner. Det nevnte trepartssamarbeidet legger til rette for relativt jevnbyrdige maktforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Kjernen i dette er en jevn fordeling av lønnsdannelse på tvers av sektorer i arbeidslivet og sentrale lovverk og forskrifter som sikrer at alle ansatte involveres i virksomheten. NHO har meldt at dette blant annet bidrar til at bedriftene håndterer konflikter på en god måte, at de har bedre lønnsomhet og at bedriftene skaper og bevarer arbeidsplasser (NHO, 2017). For ledere krever dette en annen tilnærming til arbeidsoppgaver og løsningen av disse. Det hevdes av enkelte at den skandinaviske modellen krever et mer demokratisk lederskap for å ivareta alles interesser, sammenlignet med ledelse basert på internasjonal teori og forskning. Dette er bakgrunnen for at OsloMet har opprettet et eget studieløp rettet mot ledelse i Norge (Ledelse på norsk, 2019).

Siden denne oppgaven skal belyse Lean fra et medarbeider-perspektiv er Herzbergs teori sentral. For DSS – hvor Lean er en sentral del av arbeidshverdagen til alle de ansatte – så vil den subjektive opplevelsen av faktorene *kvalitet* og *effektivitet* i stor grad være påvirket av den enkeltes trivsel eller mistrivsel på jobb. Medarbeidernes hygiene- og motivasjonsfaktorer er med andre ord «begrunnelsen» for resultatene i vår undersøkelse.

3.2.3 Kommunikasjon

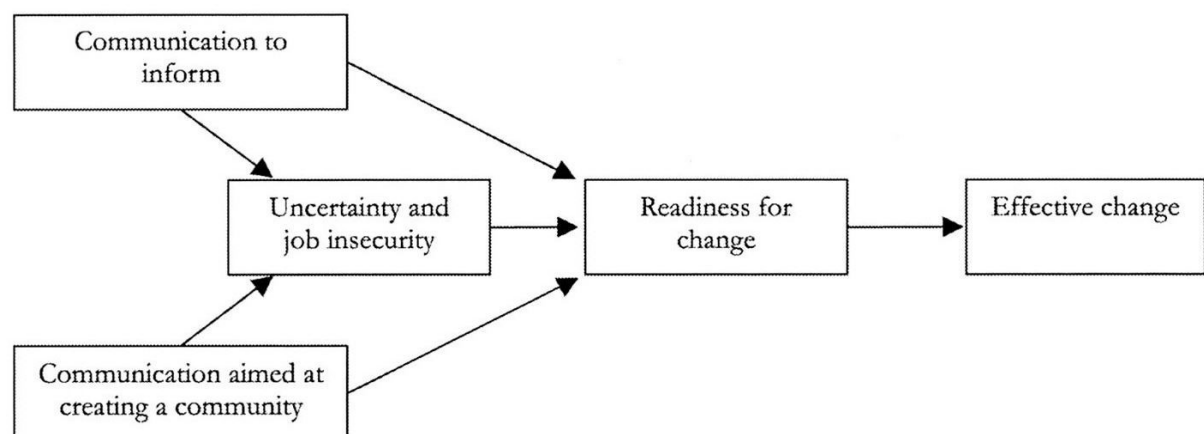
En kan hevde at kommunikasjon i linjen er mer nødvendig i den norske arbeidslivmodellen, sammenlignet med land utenfor Skandinavia. Dette kommer av det vi tidligere har nevnt som omhandler medarbeideres medbestemmelsesrett. Alle lag i organisasjonen forventer en tydeliggjøring av retning og kurs, samt målsettinger og visjoner. I organisasjoner som gjennomgår kontinuerlig forbedringsarbeid så er dette desto viktigere, og ledelsen må ha etablerte rutiner og prosedyrer for å sikre at informasjonsflyten går effektivt begge veier i organisasjonen. Med bakgrunn i dette så kan moderne kommunikasjonsmuligheter være til stor hjelp under forbedringsarbeid. På moderne arbeidsplasser i dag, herunder offentlig forvaltning i Norge, har fokus på moderne kommunikasjonsmetoder bidratt til at ledelseslinjen har helt andre muligheter til å nå ut til medarbeiderne. På samme måte har medarbeidere verktøy som letter kommunikasjon oppover i linjen. Moderne IKT-løsninger og effektive metoder for behandling av informasjon kan i så måte være til stor hjelp i organisasjoners fokus på forbedring. Selv om graden av digitalisering varierer mellom de ulike instansene så er det utvilsomt at økt fokus på digitalisering har lettet kommunikasjon mellom statlige virksomheter og dens brukere, samt bedret kommunikasjonen internt i virksomhetene. Dette er i stor grad et resultat av tiden vi er i og Regjeringens Digitaliseringsprogram som ble utgitt i 2012 (Forsynings- administrasjons- og kirke departementet, 2012). Hensikten med Regjeringens Digitaliseringsprogram var todelt; for det første skal den bedre offentlige virksomheters tjenester til innbyggere og næringsliv. For det andre skal den bidra til mer effektiv bruk av offentlige ressurser. Det er den andre hensikten som er sentral når vi videre skal redegjøre for internkommunikasjon i virksomheter.

Kommunikasjon i organisasjoner handler i stor grad om å bidra til enighet om drivkrefter for å legge til rette for endring. Følgende modell illustrerer hvordan det må være enighet om drivkrefter og behovet for endring for at større endringer skal kunne gjennomføres (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



Figur 7: Illustrerer hvordan press for endring kan oppfattes og tolkes forskjellig og videre påvirke en organisasjons evne til å gjennomføre større endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Selv om vi hevder at kommunikasjon i linjen er mer nødvendig i norske organisasjoner – sammenlignet med land utenfor Skandinavia – så er det kjent at kommunikasjon er et nøkkelbegrep i følge med organisasjonsendringer (Ashcraft, Kuhn, & Cooren, 2009). Elving (2005) sin forskningsmodell fremstiller kausale sammenhenger knyttet til internkommunikasjon under organisasjonsendringer (Elving, 2005):



Figur 8: Visualisering av et konseptuelt rammeverk for å studere kommunikasjon under organisasjonsendringer.

Som vi ser av figuren så tar den for seg to hensikter med internkommunikasjonen; (1) kommunikasjon for å informere og (2) kommunikasjon for å skape kultur. I vår forskning er det førstnevnte som er sentral, og den vi vil fokusere på videre. Deretter peker den på to faktorer som er sentrale for å bidra til effektiv endring. Det er alltid knyttet usikkerhet til endringsprosesser. For den enkelte medarbeider er dette ofte knyttet til oppriktige og eksistensielle bekymringer; hvordan vil endringer påvirke min arbeidshverdag i fremtiden? Dette har følgelig stor innflytelse på vedkommende sin vilje og evne til å gjennomføre endringer, som i neste omgang påvirker organisasjonens evne til endring – eller forbedring (Postmes, Tanis, & de Wit, 2001). I sammenheng med kontinuerlig forbedringsarbeid så har denne usikkerheten potensiale til å fortone seg hyppigere hos den enkelte arbeider – noe som i neste omgang kan påvirke vedkommende sin motivasjon i arbeidshverdagen. I tillegg påvirkes organisasjonens evne til å holde en stø kurs, ettersom mye av fokuset ligger på endringen i seg selv.

Kommunikasjon internt i organisasjonen er helt sentralt for å kunne gjennomføre kontinuerlige forbedringer. Arbeidet med økt produktivitet, deltagelse, kvalitet og opplæring av ansatte er en del av det som kalles løpende og inkrementell innovasjon knyttet til organisering og drift/prosess av en virksomhet (Tidd & Bessant, 2013). Hvordan dette arbeidet påvirker medarbeideres motivasjon og tid til å gjennomføre egne arbeidsoppgaver er lite kjent. Det fremstår samtidig som opplagt at effektiv internkommunikasjon er et suksesskriterium for å kunne etterleve ønsket om effektiv endring (Forsynings- administrasjons- og kirke departementet, 2012).

Effektive endringsprosesser krever bred forankring på gulvet i organisasjonen. Dette bringer oss igjen inn på særtrekkene ved den skandinaviske modellen hvor flate strukturer og deltagelse er viktig for å motivere ansatte og dempe konflikter (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012). Arbeidstakerorganisasjoners stilling i det norske samfunnet er en viktig grunn til at virksomheter i Norge vier mye fokus på den jevne arbeider. I den norske kulturen står prinsippet om like muligheter for alle svært sterkt. Disse to elementene gjør at norske arbeidstakere ikke jobber kun for å tjene penger; jobb betyr noe mer og ledere må lytte til sine ansatte.

3.3 Oppsummering

Får å belyse empirien i denne oppgaven så har vi presentert ulike aspekter ved organisasjoner som etterlever Lean. De tre organisasjonsteoretiske perspektivene beskriver hvilke tilnærminger som er sentrale i tilknytning til vårt forskningsobjekt. DSS er en kompleks organisasjon med ulike avdelinger som har stor spredning i deres arbeidsoppgaver og ulike kulturer. Også internt i avdelingene er det store forskjeller. Kompleksiteten i sammenheng med et ufravikelig krav om legitimitet fra omgivelsene krever en vid tilnærming til teorien vi benytter. Det er nødvendig å forstå den i et kulturelt-, instrumentelt- og myteperspektiv. Trepertssamarbeidet gjør det nødvendig å belyse hva som er sentralt for medarbeideren i en organisasjon som etterlever kontinuerlig forbedring. Utover at medarbeideren må gis en stemme i endringsarbeid så må organisasjonen operere på en måte som sikrer effektive endringsprosesser hvor omgivelsene er lagt til rette for at de ansatte har en motivasjon som bidrar til at hele organisasjonen drar i den samme retningen. Utover ulike motivasjonsfaktorer så er det helt sentralt at organisasjonen har effektive prosesser og verktøy for å kommunisere. Ved dårlig internkommunikasjon er det vanskelig for en moderne organisasjon å bedrive effektivt endringsarbeid. I drøftingen av våre resultater vil vi repetere mye av teorien i sammenheng med resultatene.

4 Metode

Forskningsmetode beskriver den valgte fremgangsmåten som blir benyttet for å besvare forskningsspørsmålene (Polit & Beck, 2010). Forskningsmetoden er sentral for at empirien skal få gyldighet. I oppgaven har vi sett på hvordan Lean og kontinuerlig forbedring påvirker de ansattes opplevelse av faktorene effektivitet, kvalitet og deres evne til å fokusere på kjerneoppgaver. For å finne ut av dette har vi gått for et kvantitativt design hvor vi har etterspurt de ansattes subjektive oppfattelse av disse faktorene. Vi har ønsket å finne ut hvordan Lean og kontinuerlig forbedring påvirker de ansatte når de gjelder de nevnte faktorene og med det belyse hvilken påvirkning det har for DSS som organisasjon.

4.1 Forskningsdesign

For å besvare problemstillingen har vi valgt å benytte et deskriptivt design. Dette betyr at studien har til hensikt å *beskrive* forhold knyttet til et fenomen (Creswell, 2012). Vi vil beskrive de kausale sammenhengene som nevnes i innledningen: avdelingstilhørighet påvirker i hvor stor grad de ansatte kjenner til og benytter seg av Lean, noe som til slutt påvirker de ulike delene av organisasjonens utbytte av Lean. Fenomenet vi ønsker å beskrive er altså Lean og KF i DSS.

For oss var det naturlig å benytte en utvalgsundersøkelse for å besvare spørsmålene. Utvalgsundersøkelser tar utgangspunkt i at det finnes et stort antall enheter som man burde undersøke for å få en fullstendig oversikt (Jacobsen D. I., 2015). I en slik undersøkelse er det viktig at beskrivelsene er presise fordi vi ikke får detaljerte beskrivelser om fenomenet, noe som er mer sannsynlig i kvalitative studier (McCloskey, 1988). Fordelen med dette er at vi tvinges til å fokusere på noen få elementer av det vi forstår som viktig for å besvare problemstillingen. Ved å benytte en tverrsnittsundersøkelse studerer vi virkeligheten på det gitte tidspunktet. Dersom vi hadde benyttet oss av en kohortstudie kunne vi sett på fenomenet over tid, noe som kunne vært hensiktsmessig for oss. Da kunne vi benyttet det samme spørreskjemaet flere ganger, men på grunn av oppgavens omfang og tiden vi har til disposisjon så lot ikke dette seg gjennomføre. Vår populasjon har vært DSS og vi har hatt en ekstensiv tilnærming hvor målsettingen har vært å nå ut til alle de ansatte i organisasjonen. En forutsetning for å uttale seg kausalt på grunnlag av tverrsnittsundersøkelser er at man har god

teori (Simon, 1954). Dersom vi hadde ønsket å beskrive fenomenet mer i dybden ville vi valgt en annen tilnærming. Små N-studier, altså studier hvor man går i dybden med få respondenter for å få rikholdige beskrivelser av et fenomen for å få ulike perspektiver på det gitte fenomenet, kunne da ha vært et alternativ. I vår undersøkelse ville dette ikke gitt oss den nødvendige bredden for å kunne generalisere funnene (Jacobsen D. I., 2015). Om vi derimot ønsket å få detaljerte beskrivelser kunne dette vært en hensiktsmessig fremgangsmåte.

4.2 Anvendt metode

Vi valgte å benytte oss av en kvantitativ metode hvor vi sendte ut spørreskjema til alle de ansatte i DSS. Vi benyttet oss av DSS sitt interne nettverk for å distribuere spørreundersøkelsen. Logikken bak de kvantitative dataene er at vi kan standardisere informasjonen og dermed analysere mange enheter samlet (Jacobsen D. I., 2015).

Innledningsvis i arbeidet diskuterte vi ulike antakelser som vi vurderte som relevante for vår undersøkelse. Disse antakelsene var en viktig inngang til utformingen av spørreskjemaet. Vi brukte mye tid på å teste spørreskjemaet på ulike personer, både internt i DSS og eksterne, slik at vi hadde et velfundert sett med spørsmål som passet med vår problemstilling.

Vi ønsket å se på hvordan implementeringen av Lean har påvirket de ansattes fokus på kjerneoppgaver. Dette undersøkte vi i hele bredden av de ansatte – ledere, mellomledere og tjenesteytere – for å få best mulig innsikt i hvordan ansatte på tvers av forskjellige avdelinger oppfattet påvirkningen. Et kvantitativt opplegg åpnet for at vi fikk undersøkt mange nok respondenter til at vi kunne mene noe om hva de ansatte opplevde i denne sammenhengen. En utvalgsstudie som undersøker alle fast ansatte i DSS ga oss et godt bilde av hvordan implementeringen av Lean påvirket de ansatte.

Det viser seg at det erfaringsmessig er ca 30% som svarer på undersøkelsene som blir sendt ut internt i DSS, og det treffer godt med svarprosent i denne studien; 31%. Denne typen undersøkelser gir oss et godt bilde av tilstanden på nåværende tidspunkt, og vi kan antyde mulig samvariasjon mellom hvilke stillinger og avdelinger som har hvilken opplevelse (Jacobsen D. I., 2015).

4.3 Populasjon og utvalg

Den teoretiske populasjonen for vår undersøkelse er alle ansatte i DSS. Ettersom DSS i stor grad benytter timelønnede vikarer, og det i mange tilfeller er slik at de ikke er på e-post eller i

noen tilfeller i det hele tatt på jobb over lengre perioder, måtte vi velge dem bort. Vårt teoretiske utvalg besto av alle fast ansatte i DSS. Listen over disse fikk vi samme dag som undersøkelsen ble sendt ut, hvilket taler for at listen er komplett og oppdatert på det tidspunktet undersøkelsen gikk ut (Jacobsen D. I., 2015).

For å imøtekomme problemet med ikke-svar, ble det gjort noen enkle grep. Det første vi gjorde var å få direktøren i DSS til å sende ut en oppfordring om å delta i undersøkelsen på intranettet til DSS. Denne påminnelsen kom ut 10. mars 2020, altså like før COVID-19 slo til i Norge. Dette medførte at undersøkelsen ble utsatt til juni og at nyhetssaken dermed kan ha mistet sin kraft. Dagen før undersøkelsen ble distribuert ble det sendt ut en varslings til alle om at det ville komme en spørreundersøkelse. Denne varslingen ble sendt ut av DSS-brukerservice. Etter en uke ble det purret, og ytterligere en uke etter kom siste purring. Undersøkelsen ble avsluttet fem dager senere.

En svarprosent på rundt 30% er vanlig i DSS, foruten i de tilfeller hvor det blir gitt pålegg om å følge opp at undersøkelsen blir besvart. Av det teoretiske utvalget var det ca 31% som svarte på undersøkelsen. Det viser seg at enkelte grupper har systematisk frafall fra undersøkelser, og at det ofte dreier seg om manglende interesse for-, kunnskap om-, eller ønske om å uttale seg om problemstillingen. Dette kan på grunn av den systematiske skjevheten i fordelingen av respondenter utgjøre en svakhet i undersøkelsens mulighet for å generalisere (Jacobsen D. I., 2015, s. 308). Vår metode med innsamling av avdelingstilhørighet og oppgavebeskrivelse gir oss noen data å se frafallet opp imot. Vi kan for eksempel se om det er noen avdelinger med spesielt høyt frafall og vurdere dette for seg selv. Vi kan også se om det er spesielle grupper, som for eksempel de som har en praktisk leveranse, som i stor grad faller ut. Med en svarprosent som er såpass lav som vår, må vi søke å avdekke systematikk i frafallet fra vår undersøkelse for å kunne vurdere den eksterne gyldigheten (Jacobsen D. I., 2015, s. 311)

4.4 Datainnsamling

Ettersom den ene av oss jobber til daglig i DSS, så var dette den forskningsarenaen vi tidlig identifiserte. Vi gikk tidlig i dialog med ledelsen i DSS og skisserte våre ønsker om å nytte egen arbeidsplass som arena for å bringe empiriske data til forskningen. Ledelsen stilte seg positive til dette, og vi fikk støtte fra sentrale individer i organisasjonen i utarbeidelsen av

spørreskjema og distribusjon av undersøkelsen. For å sikre krav til personvern ble det innhentet godkjenning fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) samtidig som at DSS sikret trygg plattform for distribuering. Se vedlegg 4, godkjent meldeskjema til NSD for detaljer om dette.

Undersøkelsen ble godkjent av direktør i DSS, informert om på intranett i organisasjonen og distribuert på mail til alle de faste ansatte i organisasjonen. Den ble produsert og distribuert gjennom plattformen SurveyXact, en tjeneste levert til DSS av Rambøll (Rambøll Management Consulting, u.d.). Den ble informert om på mail dagen i forveien, deretter sendt ut tidlig på morgenen en mandag. Etter en uke ble den purret på, og etter nok en uke ble undersøkelsen stengt. Vi endte opp med 34% delvis besvarte og 31% fullstendige besvarelser. For å vurdere den eksterne validiteten på undersøkelsen måtte vi sammenligne det teoretiske utvalget med det faktiske i en frafallsanalyse (Jacobsen D. I., 2015). Etter dette kapitlet følger en analyse av de dataene vi fikk, sett i lys av frafallet i utvalget.

Respondentene kunne svare på sin PC eller på mobile flater. Web-baserte spørreskjema har den svakheten at folk gjerne unnlater å svare på dem, rett og slett fordi det er for mange av dem som havner i den enkeltes innboks (Jacobsen D. I., 2015). Nå sendte ikke vi til de ansattes personlige e-post, men til jobb-posten deres. For de fleste vil det være naturlig å i hvert fall lese en slik e-post, men frafallet vårt indikerer at mange leste e-posten og hoppet videre uten å trykke på undersøkelsen.

En spesifikk utfordring som møtte oss i forbindelse med datainnsamlingen, var utbruddet av Covid-19-pandemien. Vår opprinnelige fremdriftsplan var at vi skulle sende ut undersøkelsen i midten av mars 2020, for deretter å analysere og skrive oppgaven ferdig til sommeren. Etersom pandemien skapte usikkerhet knyttet til hvem som ville motta og prioritere å svare på undersøkelsen, valgte vi å utsette slik at innlevering ble utsatt til høsten. Dette førte til at vi også utsatte datainnsamlingen til sommeren. En konsekvens av dette var at respondentene fikk noe større avstand i tid fra Lean-initiativene som de jobbet med i tiden før korona enn de ville hatt i mars.

4.5 Spørreskjema

I arbeidet med spørreskjemaet startet vi med å definere problemstillingen, slik at den var spisset mot det vi ønsket å undersøke. Videre konkretiserte vi deelementene i

problemstillingen, slik at de til slutt kunne gjøres om til logisk begrunnede spørsmål. I dette arbeidet brukte vi et testpanel for å få et eksternt blikk på undersøkelsen og minimere risikoen for at utformingen ikke var intuitiv, at den var relevant og for å kontrollere den begrepsmessige gyldigheten (Jacobsen D. I., 2015).

Undersøkelsen vår ble utformet etter prinsippet som er skissert i det vedlagte flytskjemaet merket med «Vedlegg 2 – flytskjema for undersøkelsen Lean i DSS». Undersøkelsen som helhet er lagt ved som vedlegg 1. Det er viktig å merke seg at når respondentene svarte på spørsmålet om hvilken avdeling de jobbet i, ble spørsmålet om oppgaver utledet fra det. De så altså bare oppgavene knyttet til sin avdeling. Tanken var at respondentene skulle svare for avdeling og stilling og bli presentert for de oppgavene som avdelingene selv oppgir at de løser på depweb/intranett. Siden mange av avdelingene løser et bredt spekter av oppgaver så måtte respondentene lese en del tekst før de kunne svare. Det medfører en risiko for at enkelte kan miste interessen. Vi besluttet likevel å videreføre oppgavene til avdelingene fordi medarbeiderne bør være godt kjent med egne arbeidsoppgaver og dermed raskt finne de igjen i undersøkelsen.

Det neste vi ønsket å vite noe om var kjennskap til Lean som konsept og hvilke virkemidler de ansatte anså at de tok i bruk. Flere ansatte i DSS har vært på kurs enten hos EY (tidligere Ernst&Young) eller Kaizen institute. De samme begrepene ble tatt i bruk begge plasser, så vi valgte å liste opp noen av de antatt mest brukte, og undersøke hvor mange som kjente til og benyttet metodene, samt hvilke andre verktøy vi kunne få gjennom et fritekstalternativ. Et annet sentralt tema skulle være hvor stor prosentandel av tiden sin folk mener at de benytter på KF, for å sjekke hvorvidt dette ville være utslagsgivende for deres fokus på sin primærvirksomhet. Avslutningsvis spurte vi konkret om de tre spørsmålene som utgjør kjernen i vår problemstilling, altså *kvalitet, effektivitet og fokus på kjerneoppgaver*.

Vi ønsket å få frem det som fremstår som sentralt for å svare på problemstillingen vår: Fakta om tidsbruk ville gi oss den sikreste indikatoren på hvor mye av tiden Lean «stjeler» fra andre ting, herunder kjerneoppgaver. Spørsmålene vedrørende kompetansenivå og kjennskap til metoder kan gi en pekepinn på hvilken kompetanse respondentene faktisk besitter, og hvilke metoder for KF som er mest utbredt. En vurdering av hvilken holdning som hersker rundt KF vil også være interessant, ettersom det kan si noe om hvor vellykket implementeringen har

vært. Kort oppsummert spør vi om følgende etter at vi har avdekket avdeling og oppgaver: Hva kan du om Lean, hvilke metoder benytter du, og hva synes du om dette?

For spørsmålsstillingens del kan det være nyttig å etterfølge noen enkle regler, slik at man blant annet unngår misforståelser (Jacobsen D. I., 2015, ss. 269-276). I vedlegg 3 finnes en fremstilling av hvilke problemer som kan oppstå i spørsmålsutformingen, og hvordan vi har imøtegått disse utfordringene under utformingen av spørreskjemaet. Jacobsen skisserer 11 huskereglene som vi har tatt utgangspunkt i vår vurdering av spørsmålene. Det er disse vi tok utgangspunkt i når vi vurderte spørsmålsutformingen for spørreskjemaet.

4.6 Pålitelighet og relevans

Det er alltid en risiko for unøyaktighet og målefeil ved innsamling av data. I det følgende vil vi drøfte styrkene og svakhetene ved vår undersøkelse. Dette gjør vi ved å gå gjennom forhold som kan forstyrre resultatet (Jacobsen D. I., 2015).

Det er utfordrende å utforme spørreskjema som ikke inneholder noen feilkilder. Som vi tidligere nevnte så har vi lagt en betydelig innsats i utformingen av spørreskjemaet for å unngå flere av disse feilkildene. Samtidig er det enkelte aspekter ved spørreskjemaet som er nødvendig å nevne. Først og fremst er det en risiko for at respondentene er satt i en spesiell psykologisk situasjon allerede før de gjennomførte undersøkelsen. Dette er fordi undersøkelsen ble sendt på mail hvor navnet på undersøkelsen fremkom. I tillegg ble undersøkelsens tema presentert på DSS sin intranettside. Dette kan bety at respondentene hadde tid til å tenke gjennom ulike aspekter ved Lean før de gjennomførte undersøkelsen. Dette trenger ikke være negativt i seg selv, men kan innebære feilkilder som det er vanskelig å sette fingeren på. Det kan for eksempel være at respondentene gjennomførte egen «research» i forkant av undersøkelsen for å finne ut mer om Lean. Det kan også være at noe av frafallet skyldes at det er en større gruppe som ikke interesserer seg for Lean, og dermed avsto fra å delta. I motsatt fall kan det være en overvekt av respondenter som har god kjennskap til Lean, ganske enkelt fordi de interesserer seg for det. Dette kan bidra til et skjevt utvalg og svekket gyldighet. I utformingen av spørreskjemaet gjorde vi en innsats for å unngå uklare og doble spørsmål. Denne innsatsen har trolig gjort den mer presis, men vi kan ikke fullt ut garantere at det ikke har vært rom for misforståelser i den. Det er blant annet en risiko for at respondentene ikke klarte å klassifisere egne kjerneoppgaver, fordi det var et bredt

utvalg på dette spørsmålet. Dette forsøkte vi å motvirke ved å bruke DSS sin egen beskrivelse av kjerneoppgaver. Samlet er det en risiko i det å bruke ett spørreskjema fordi vi ikke kan teste om respondentene har forstått spørsmålene fullt ut. Ved å bruke to utvalg fra den samme populasjonen, og gi de to spørreskjema med forskjellig utforming, så kan en øke undersøkelsens gyldighet (Holbrok & Krosnick, 2013). Dette har altså ikke vi tatt høyde for.

I alle undersøkelser vil det være avvik mellom det respondentene faktisk mener og det de svarer (Jacobsen D. I., 2015). Fordelene med en kvantitativ studie er at den blir mindre personlig og dermed mindre forpliktende for respondentene. I vår undersøkelse er det lite sannsynlig at respondentene har følt at de har noe å vinne på å lyve og dermed svare strategisk på noen av spørsmålene. Dette er på grunn av omfanget og anonymiseringen, samt spørsmålenes art. Det kan derimot være en risiko for at undersøkelsen har spørsmål hvor respondentene føler seg «tvungen» til å svare på tross av lite kunnskap og interesse for emnet. Dette har vi forsøkt å motvirke ved å stille spørsmål om hvor godt respondentene kjenner til Lean og videre se dette opp mot svarene i resten av undersøkelsen. Generelt viser undersøkelsen at det er relativt høy kunnskap om Lean i organisasjonen og dette bidrar forhåpentligvis til troverdige svar. Den høye kunnskapen om emnet vil også bidra til at respondentene svarer tilfeldig i mindre grad.

I analysen av dataene har vi i liten grad benyttet oss av korrelasjonsanalyser. Dette er i stor grad fordi spørsmålene er kategoriske. Vi vurderer derfor at det er lite sannsynlig at vi har tolket dataene feil. En rød tråd fra problemstillingen, via forskningsspørsmål, og til spørreundersøkelsen har gjort analysen ryddig og lite avansert. Det har vært en direkte kobling mellom vår operasjonalisering og parameterne som måles i spørreundersøkelsen. Det har ikke vært behov for å se svaralternativene opp mot hverandre. Dette har gjort at det har vært få «fallgruver» i analysen. Den relativt enkle analysen kan derimot bidra til at korrelasjoner ikke nevnes, selv om det kan være interessante sammenhenger.

4.7 Kritikk av metode

Det er flere ulemper med den kvantitative metoden, og også måten vi gjennomførte vårt utvalg av enheter på. Den kvantitative tilnærmingen gir for eksempel overfladisk informasjon, slik at detaljene og nyansene i virkeligheten ikke kommer godt frem. I vårt tilfelle får vi altså ikke vite hva som gjør at folk tenker som de tenker om implementering av Lean, eller hva de

mener burde ha vært gjort annerledes. Videre så får heller ikke noen dybde i informasjonen som innhentes. Svarene på spørreskjemaet gir oss ganske enkelt svar på akkurat det vi spør om, og ikke noe rundt det. Underveis i opplegget ville det kunne være nyttig å følge opp med ytterligere spørsmål og kanskje en justering av problemstilling, spørsmålsstilling og andre ting. Dette kan ikke gjøres i det kvantitative opplegget. Når en fase er over, starter den neste ubønhørlig, og vi må bare jobbe med det vi har skaffet av informasjon (Jacobsen D. I., 2015). Til slutt så har spørreskjemaet og utvalget vårt en del svakheter. Vi har oppnådd en svarprosent på 31%. Vi vet lite om de som ikke har besvart undersøkelsen, og hva som er årsaken til at de ikke svarer. I DSS er det slik at mange, men ikke alle, jobber med tjenester som utføres ved hjelp av dataverktøy. Vi har mange i såkalte operative stillinger som utfører fysisk arbeid, som ikke naturlig vil sjekke mailen sin på daglig basis. Det gjør at vi potensielt mister muligheten til å få svar fra en stor andel av disse. Samtidig kan det godt være at det er mange av disse som i størst grad «føler» virkningen av Lean på kroppen gjennom tap av ressurser, nye oppgaver, nye arbeidsmetoder og så videre.

Personvernerklæringen ble lagt inn som en ren tekst med to kontrollspørsmål i forkant av undersøkelsen. Her fikk vi noe respons på at denne kunne vært lagt ved som en egen fil, ettersom svært få faktisk leser den, og vil uansett sjekke av boksene for at de aksepterer betingelsene i personvernerklæringen.

Det å forske på eget foretak er forbundet med en viss risiko for å bli farget av det man allerede vet og hvilke svar man gjerne kunne ønske seg. Det er kun en av oss som jobber her, så den andre har hatt en slags «kontrollfunksjon» for å unngå at vi farges av dette.

4.8 Frafallsanalyse

Vårt teoretiske utvalg, altså alle faste ansatte i DSS, bestod av 626 personer. Vårt faktiske utvalg, altså alle som svarte på undersøkelsen, var 194 personer. Vi har dermed relativt mange respondenter i forhold til hvor mange vi ønsker å generalisere til, noe som er en fordel.

Ulempen med utvalgsmetoden er at vi kan risikere systematisk skjevt utvalg. Vi vet lite om hvem som svarer, og hvem som ikke svarer. Det er en sjanse for at vi mister alle de som er svært misfornøyd med Lean eller som rett og slett ikke bryr seg. (Jacobsen D. I., 2015). Ifølge avdeling for Digitale Tjenester (DT), som er de som utfører undersøkelser for DSS og departementene, er dette ganske standard svarprosent (DSS, u.d.). Dersom vi bryter ned

tallene til avdelingsnivå og fordelt på stillinger, ser vi at utvalget ikke er representativt innenfor de ulike avdelingene i DSS. Det er likevel ikke så interessant for vår analyse, ettersom vi skal svare på en problemstilling som peker på DSS som helhet. Det er ingen fasit på hva som er et godt utvalg, men en svarprosent på 31 vurderer vi å være tilstrekkelig. Det er fordi antallet gir oss grunnlag til å oppnå en rimelig presisjon for å kunne behandle informasjonen på en fornuftig måte (Jacobsen D. I., 2015). Vi mener derfor å ha godt grunnlag for å kunne generalisere funnene våre til øvrige ansatte i DSS og til øvrige, sammenlignbare virksomheter. Frafallsanalysen for vår undersøkelse fremgår av tabell 1.

Fordeling i det teoretiske utvalget			Fordeling i det faktiske utvalget	
DSS	626	100 %	194	31 %
Avdeling				
			fullført	
SAV	250	40 %	68	32 %
FM	111	18 %	21	10 %
KH	67	11 %	28	14 %
VA	36	6 %	16	8 %
DT	162	26 %	61	32 %
Type stilling				
Leder	65	10 %	34	18 %
Seniorrådgiver	167	27 %	63	32 %
Rådgiver	94	15 %	36	19 %
Konsulent	46	7 %	13	7 %
Operativ	255	41 %	48	25 %

Tabell 1: Fordeling i teoretisk vs faktisk utvalg. Faktisk utvalg forstås her som de som fullførte hele undersøkelsen.

Som det fremgår av tabellen er avdelingene SAV og FM – to store avdelinger i DSS – underrepresentert, mens KH, VA og DT er overrepresentert i forhold til hvor mange ansatte de enkelte avdelingene har. Videre er kategorien for operativt ansatte sterkt underrepresentert, hvilket bekrefter antagelsen vår om at de som ikke sjekker mail hver dag eller som har PC som sitt primærverktøy, ville falle fra undersøkelsen. Fordelen er at de som må antas å jobbe med Lean-prosessene er godt representert. Ulempen er at de som blir utsatt for en del av endringene kan være underrepresentert.

4.9 Oppsummering

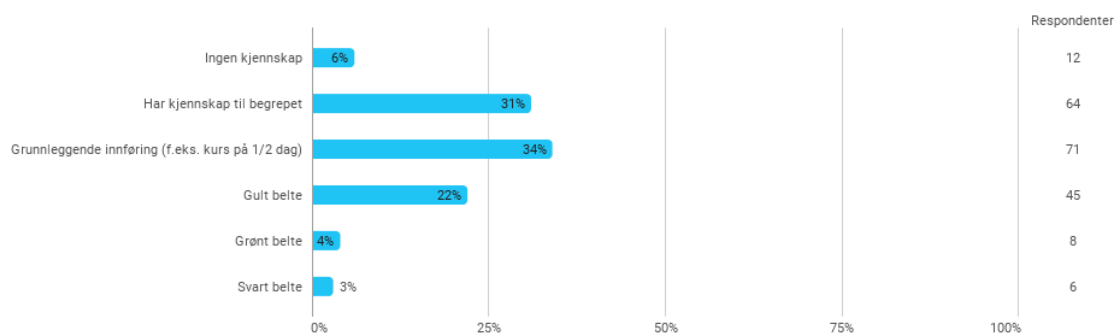
For å samle empiri til denne oppgaven har vi benyttet et deskriptivt design hvor vi har benyttet data fra en kvantitativ utvalgsundersøkelse. Covid-19 har påvirket fremdriften i arbeidet, men det vurderes ikke til å ha påvirket svarprosenten i negativ retning. Det har likevel medført at oppgaven er forsinket med seks måneder. Det er gjennomført en rekke tiltak for å øke gyldigheten til resultatene. I all hovedsak knytter dette seg til en omstendelig prosess når det gjelder utformingen av spørreskjemaet og metoder for å nå ut til populasjonen. Dette har bidratt til en tilfredsstillende svarprosent samtidig som undersøkelsen står i stil til de parameterne som er relevante for problemstillingen. Kritikken av metoden knytter seg til at den ene av oss jobber i DSS til daglig, samt at metoden i seg selv gjør at vi ikke går i dybden på problemstilling. Ved å benytte et kvalitativt opplegg kunne vi fått flere nyanser knyttet til de tre parameterne våre, men vi ville ikke kunne forstå omfanget. På tross av et forholdsvis stort frafall så gir dataene grunnlag for å generalisere funnene til å gjelde hele DSS.

5 Resultat og diskusjon

I det følgende vil vi se på resultatene fra undersøkelsen. Vi vil forsøke å presentere våre funn på en nyansert måte, hvor blikk på den valgte metoden og nevnte kritikk er sentralt for å forstå disse. Tidligere i oppgaven har vi belyst sentrale aspekter for at en organisasjon skal kunne opprettholde fokus på kjerneleveranser samtidig som virksomheten jobber under en Lean tankegang. Vi har derfor satt søkelys på betydningen av kommunikasjon i linjen i organisasjonen slik at medarbeiderne – de som utgjør effekten i organisasjonen – hurtig tilpasser seg endringer, samtidig som de sosiotekniske omgivelsene legger til rette for riktig motivasjon. Nå vil vi se denne teorien i sammenheng med våre forskningsresultater; der det kommer frem interessante aspekter som gir grobunn for videre diskusjon. Kapitlet struktureres i henhold til våre forskningsspørsmål, men vi vil innledningsvis presentere funnene som knytter seg til omfanget av Lean, altså kompetanse og utbredelse, samt tidsbruken. Deretter presenterer vi funnene innenfor de tre parameterne våre; kvalitet, effektivitet og fokus på kjerneoppgaver. Til slutt vil vi drøfte funnene i sammenheng med hverandre.

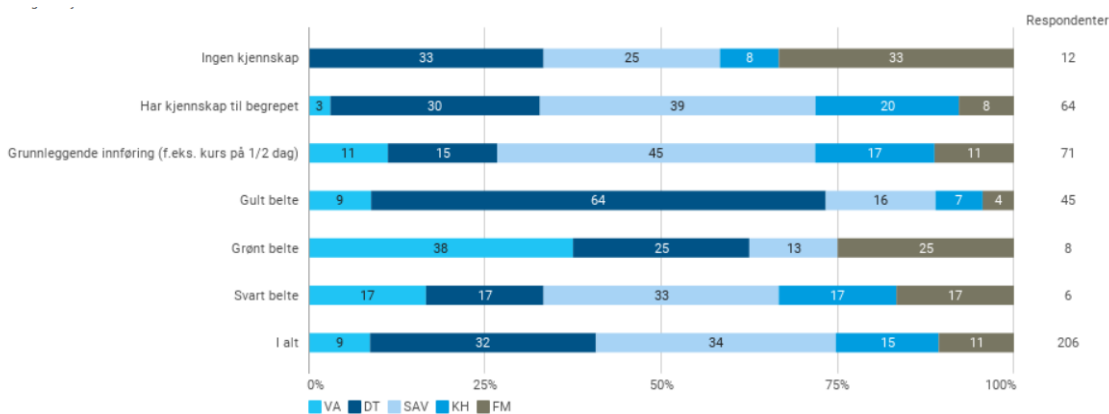
5.1 Kompetanse og utbredelse

For å forstå resultatene av undersøkelsen er det viktig å vite noe om utbredelsen av Lean. Vår undersøkelse viser at 94% av DSS sine ansatte har kjennskap til begrepet, og til sammen 63% har en form for kursing i det. Det er kun 6% som overhodet ikke kjenner til begrepet. Dette indikerer at ideen er godt utbredt og har god kontaktflate i organisasjonen. Tallene forteller oss at kommunikasjonen rundt Lean har fungert etter intensjonen, og at de ansatte er informert. Skal vi følge logikken i Elvings modell for kausale sammenhenger knyttet til internkommunikasjon, vil det være nyttig å vurdere dette opp mot faktorene som følger av den videre analysen (Elving, 2005). Vi vil da kunne si om DSS er klare for endring, og om endringene har bidratt til varig endring.



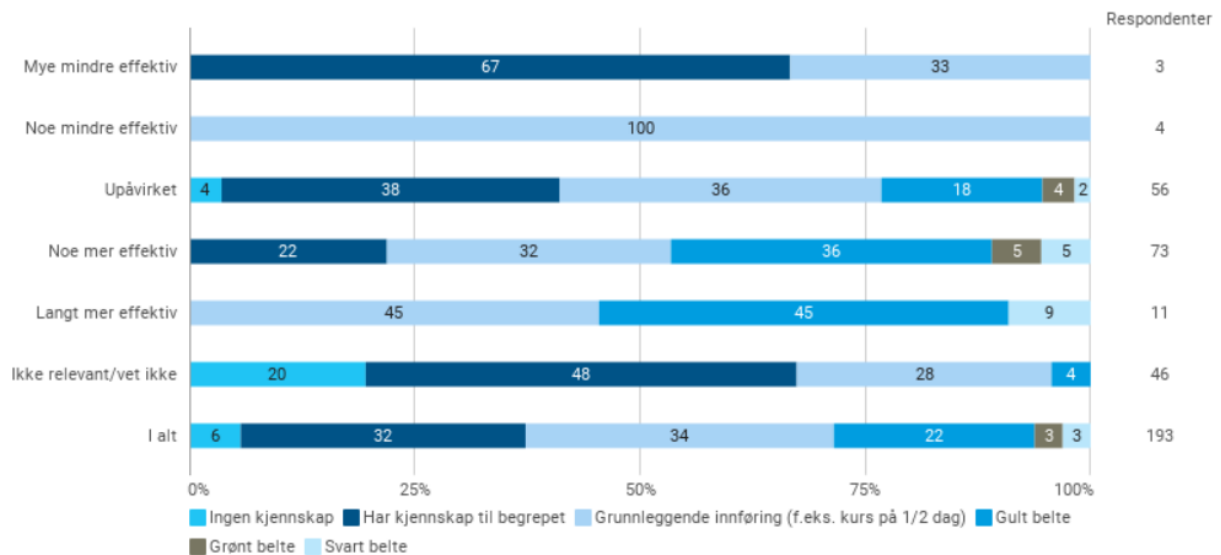
Figur 9: Utbredelse av Lean i DSS.

I innledningen nevnte vi det vi vurderer som kausale sammenhenger. Vi antar at avdelingstilhørighet påvirker hvilken kjennskap de ansatte har til Lean og at dette i neste omgang påvirker effektivitet og kvalitet i leveransene. Se figur 2 for visualisering. I det følgende vil vi presentere tallene for avdelingstilhørighet og krysse disse med spørsmålet om kjennskap til Lean.

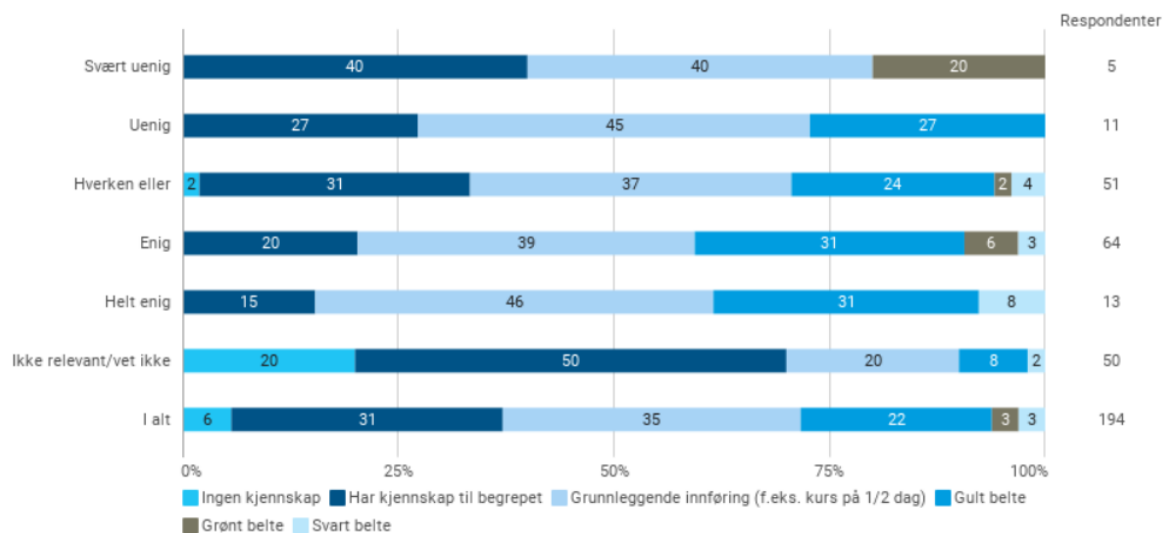


Figur 10: Kjennskap til Lean krysset med avdelingstilhørighet.

Vi ser at respondentene fordeler seg utover alle avdelingene. Dette viser oss at DSS har spredt kompetansen ved at kursplasser har vært fordelt jevnt på de ulike avdelingene. Vi ser at VA og DT har noe høyere kjennskap til konseptet enn de øvrige avdelingene. Dette er på mange måter forventet og bekrefter antakelsen. VA og DT er generelt tettere på forbedringsarbeidet enn de øvrige avdelingene. I tillegg antar vi at det er en sammenheng mellom kjennskapen til Lean og de ansattes formening om hvordan dette påvirker arbeidet. Altså at kjennskap til konseptet korrelerer med økt kvalitet og effektivitet.



Figur 11: Kjennskap til Lean krysset med hvordan respondenten opplever at konseptet påvirker effektiviteten.



Figur 12: Kjennskap til Lean krysset med hvordan respondenten stiller seg til utsagnet om at konseptet bidrar til økt kvalitet i tjenesteleveransene.

Her ser vi at det er en klar sammenheng mellom hvor god kjennskap det er til konseptet og i hvilken grad det øker effektiviteten i arbeidshverdagen. Generelt så mener respondentene at det øker effektiviteten, men ekstremitetene illustrerer denne sammenhengen på en god måte. De som opplever lavere effektivitet (7 respondenter) har lav kjennskap til konseptet, mens de som opplever økt effektivitet i større grad har gjennomgått kursing. Vi ser de samme sammenhengene når vi krysser kjennskap til Lean med opplevelsen av økt kvalitet i leveransene. Samtidig sier tallene oss at Lean har noe mer å si for effektiviteten, enn for

kvaliteten i leveransene. Dette ser vi ved at det er flere respondenter som er vurderer økt effektivitet enn de som er enige i påstanden om bedre kvalitet. Her er det likevel små nyanser.

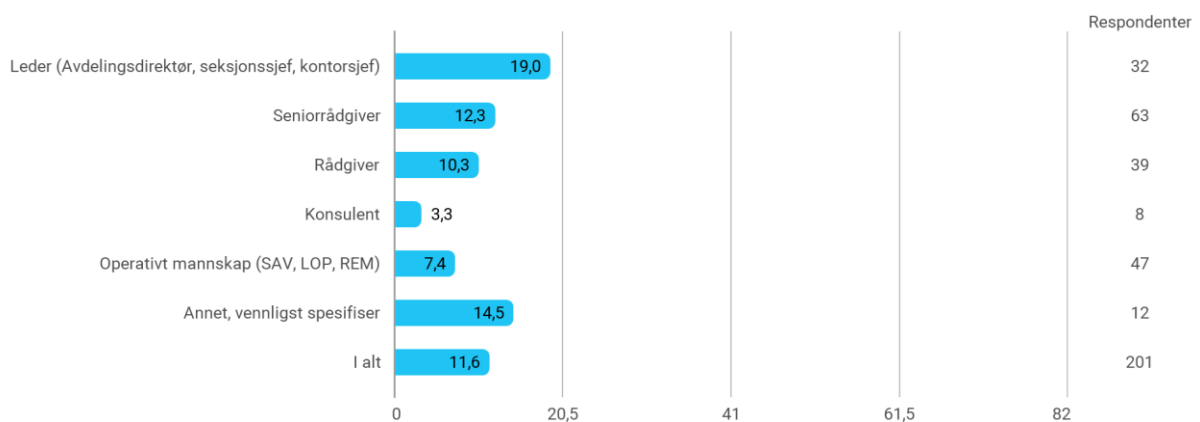
5.2 Tid

For å vurdere hvordan Lean påvirker effektivitet, kvalitet og fokus på kjerneoppgaver, er det interessant å se det i sammenheng med hvor mye tid de ansatte bruker på gjøremål knyttet til Lean. Tanken her er ikke at tiden som nå går med til Lean-oppgaver ellers utelukkende ville blitt brukt til kjerneoppgaver, eller at all tid som ikke er Lean-tid er anvendt til kjerneoppgaver. Det kan derimot si noe om hvor mye tid som definitivt *ikke* går med til kjernevirksomhet, slik den er listet i avdelingenes oppgaver på intranett.



Figur 13: Gjennomsnitt for bruk av arbeidstid knyttet til Lean. I prosent.

Respondentene oppga i snitt at de brukte 11,6% av tiden sin, altså 4,35 timer (4 timer og 21 minutter) på Lean-relatert virksomhet per uke. Det er vanskelig å skulle mene noe om dette er mye eller lite, spesielt gitt variasjonene og skjevheten i utvalget, samt respondentens tolkning av spørsmålet. En interessant observasjon er hvordan utvalget fordeler seg ut over de forskjellige stillingene. Ledere melder at de bruker mye tid på forbedringsarbeid. Det er kanskje ikke så unaturlig, ettersom de ofte vil være beslutningstagere og i mange tilfeller initiativtagere til forbedringsarbeid. «Skrivebordskategoriene» seniorrådgiver og rådgiver ser ut til å bruke mer tid enn de operative mannskapene, som gjerne er en del av en fysisk leveranse som vakt, resepsjon, renovasjon, vask eller postombæring.



Figur 14: Spørsmål om tid, fordelt på stilling.

5.3 Kvalitet

40% av respondentene i undersøkelsen oppga at Lean bidrar til økt kvalitet i deres tjenesteleveranser. Vi skal ikke spekulere i om dette er «gode» eller «dårlige» tall. Vi vil heller fremheve betydningen av at Lean forstås i organisasjonen og at den subjektive oppfattelsen av fenomenet påvirker organisasjonen på en positiv måte. Dette er fordi det er en overvekt av positivt innstilt medarbeidere, sammenlignet med de som er negativt innstilt. Samtidig har vi ikke empiri som underbygger eventuelle forskjeller i betydningen av positive innstilte medarbeidere vs. negativt innstilte medarbeidere. Det er 9% av respondentene som er uenige eller svært uenige i uttalelsen.



Figur 15: Svarsammensetning for hvordan respondentene opplever at deres enhet oppnår økt kvalitet i tjenesteleveransene som følge av Lean.

Effektive endringsprosesser krever bred forankring på gulvet i organisasjonen (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012). En negativ innstilling til organisasjonens endringsarbeid kan påvirke medarbeiderens trivsel på jobb ettersom arbeidets karakter er av betydning for dette (Herzberg F., 1966). Dersom endringsarbeidet tar opp mye fokus og tid for medarbeiderne som er uenig i uttalelsen så kan disse påvirke organisasjonens kvalitet i tjenestene. Det nevnte trepartssamarbeidet gir medarbeidere en klar stemme, uavhengig av nivå i organisasjonen, og dette forsterker tanken om at enkeltindivider kan påvirke organisasjonens leveranser i stor grad (NHO, 2017). Det er derimot ikke gitt at en negativ innstilling til Lean gjør at medarbeidere mistrives på jobben i sin helhet.

Det kan se ut til at budskapet om Lean og forbedringsarbeid har nådd ut til medarbeiderne. Ser vi tallene for utbredelse (kapittel 5.1) opp mot disse tallene, taler det for at det er mange som kjenner til Lean, og av dem så er de fleste (66%) nøytralt eller bedre innstilt til KF. 9% av respondentene oppgir at Lean/KF har negativ effekt på kvaliteten i deres arbeid.

I et instrumentelt perspektiv later det til at KF er et egnet verktøy for at DSS kan drive målrettet utbedring av kvaliteten i sin virksomhet. For offentlige organisasjoner som styrer etter vage og komplekse mål, som kvalitet, vil dette være en verdifull metode for å evaluere og utvikle organisasjonen i tråd med kundens og oppdragsgivers behov (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2017). Det harmonerer også godt med myteperspektivet, hvor foretakets legitimitet utad står sentralt. Om faktorene tid, utbredelse og kvalitet slås sammen, ser vi at det er grunnlag for å si at det er etablert en kultur for kvalitetsarbeid i DSS.

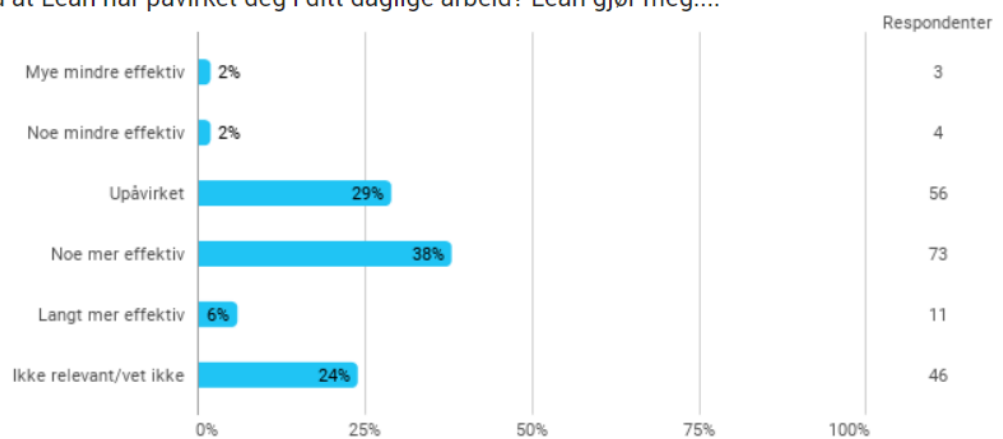
I lys av Herzbergs motivasjonsteori kan en forstå resultatene som at medarbeiderne er tilfredse med sin jobb og sine arbeidsoppgaver. De har få andre bekymringer som påvirker deres evne til å fokusere på jobben. Dette gjelder både motivasjons- og hygiene faktorer. Helt konkret så kan dette bety at de ansatte har den tryggheten som behøves i hverdagen; det brukes lite tid på rettigheter og lønn, samtidig som ledelsen ser de ansatte og bidrar til betydningsfull hverdag hvor de ansatte føler seg sett. I denne sammenhengen er det nødvendig å minne om at denne besvarelsen konsentrerer seg rundt medarbeideren. Dataene sier lite om hvordan de ansatte opplever at organisasjonen som helhet løser sine arbeidsoppgaver. Det er jo ikke gitt at DSS i sin helhet har økt kvalitet i sine leveranser fordi de ansatte opplever en økt kvalitet. Det kan være nødvendig å se disse svarene i sammenheng med spørsmålet som går på kjennskap til Lean. Det er jo som nevnt bred forståelse for konseptet, men som vi nevnte under metodekapitlet; det kan være at det faktiske utvalget er mer positive til Lean enn det som gjelder for det teoretiske utvalget.

5.4 Effektivitet

73% av respondentene svarte at Lean har nøytral eller bedre innvirkning på deres opplevde effektivitet. Som med tallene for kvalitet, tyder dette på en positiv oppfattelse av Lean på tvers av hele organisasjonen. Tallene forteller oss at de ansatte i DSS på generelt grunnlag ikke opplever at Lean er til hinder for at de skal få jobben sin gjort på en hensiktsmessig og effektiv måte. Hvorvidt DSS i realiteten leverer mer eller mindre effektive tjenester som følge

av Lean, vil være vanskelig å dedusere ut fra disse tallene. På den annen side forteller tallene oss at Lean bidrar til å gjøre de ansattes hverdag mer friksjonsfri og lettere å mestre, hvilket kan føre til en opplevelse av merverdi. Det kan dermed late til at DSS også på dette området har lyktes med å innføre endringer gjennom kontinuerlig forbedring og samtidig bevare motivasjonen til de fleste medarbeiderne. Dersom medarbeiderne satt med en følelse av at de brukte mer tid og energi på forbedringsarbeid enn hva som var gevinsten for dem selv, ville nok svarfordelingen vært en annen.

Hvordan synes du at Lean har påvirket deg i ditt daglige arbeid? Lean gjør meg....



Figur 16: Svarsammensetning for hvordan respondentene opplever at Lean påvirker deres daglige arbeid.

Om vi inntar et instrumentelt perspektiv på organisasjonen når vi vurderer hvordan dette oppleves av de ansatte i DSS, kan vi si at Lean oppfyller hensikten sin. Man opplever å ha større effektivitet, hvilket gjør at man kan sette av ressurser til andre formål. Resultatene våre tyder på at det er mulig for DSS å innføre endringer ovenfra og ned med en Lean-tilnærming. Dette gjelder også for å drive forbedringsarbeid, uten at det går ut over de ansattes opplevelse av effektivitet i arbeidet. Det er lite ved disse resultatene som tyder på en motstand mot forbedring og effektivisering som følge av det. Ser man resultatene i lys av et kulturelt perspektiv, kan såpass positive tall tyde på at det finnes en bredt etablert kultur for endringer og forbedring, og det kan se ut til at Lean er med på å forsterke denne. De få negative respondentene kan tyde på at det finnes kulturelle elementer som ytrer sin motstand mot endringene som oppstår, eller at Lean ikke har fungert godt for dem i deres arbeid. For å holde tritt med en verden i stadig raskere utvikling, kan Lean sies å ha vært en nyttig metodikk for DSS. I lys av myteperspektivet er det viktig for DSS å fremstå som en organisasjon som ikke henger etter i tiden, og som tar i bruk relevante metoder og verktøy.

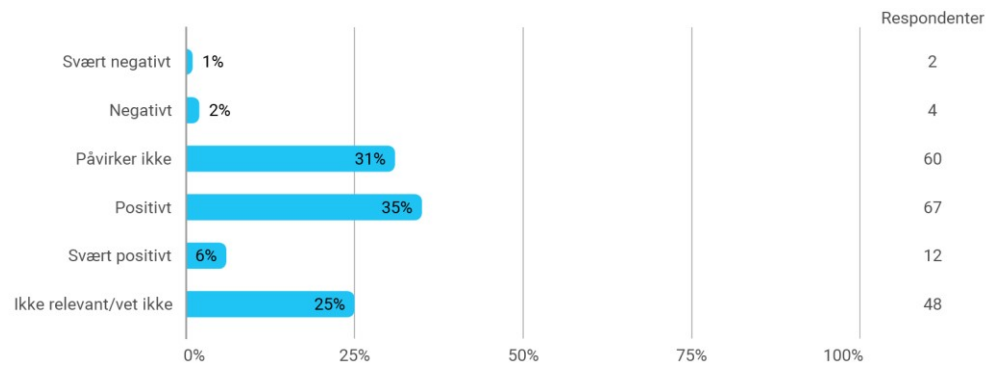
Lean dreier seg i stor grad om å skape merverdi for kunden. Det å ha et fokus på verdi for kundene, og samtidig ta i bruk en bredt anerkjent metodikk for å gjøre det, er i tråd med idéen om viktigheten av ytre legitimitet (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2017).

Det er en betydelig overvekt av «nøytralt eller bedre»-svar i undersøkelsen. Dette viser at den jevne oppfattelsen er at det er mulig for DSS å gjennomføre endringer samtidig som kjerneleveranser ivaretas. Tallene viser dermed at DSS er sosioteknisk innrettet for å kunne håndtere de endringene som har kommet som følge av Lean.

Når vi vurderer effektiviteten er det sentralt å dra sammenhenger til avdelingens metoder for kommunikasjon. Hyppige, inkrementelle endringer krever klare drivkrefter med bred enighet om at endringer er nødvendig. Kommunikasjon er den viktigste prosessen for å få til dette (Ashcraft, Kuhn, & Cooren, 2009). Dersom DSS ikke har effektive kanaler for å informere medarbeidere vil ikke organisasjonen være klar til å gjennomføre endringer på en effektiv måte (Elving, 2005). Resultatene peker mot at metodene for kommunikasjon ikke hemmer hyppige endringer som følge av kontinuerlig forbedringsarbeid. Vi ser få indikasjoner på at de ulike elementene i forskningsmodellen til Elving ikke oppfylles i DSS (Elving, 2005). Dette kan tyde på gode rutiner for internkommunikasjon og bred enighet om drivkrefter knyttet til endring.

5.5 Fokus på kjerneoppgaver

41% av respondenten oppga at Lean påvirket deres fokus på kjerneoppgaver på en positiv måte, og til sammen 72% var nøytralt eller bedre innstilt, mens kun 3% oppga negative svar. Resten, 25%, oppga at Lean var irrelevant eller hadde ukjent påvirkning på deres fokus på kjerneoppgaver. I den videre presentasjonen av denne faktoren er det nødvendig å repetere metodekritikken knyttet til definering av kjerneoppgaver og innvirkningen dette kan ha på resultatene. Resultatene i seg selv viser likevel en overvekt av positiv påvirkning på kjerneoppgavene.



Figur 17: Hvordan påvirker Lean/kontinuerlig forbedring ditt fokus på kjerneoppgaver?

For å drøfte disse tallene mer i dybden er det hensiktsmessig å innta et instrumentelt perspektiv (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2017). Da tar vi forbehold om at målsetningene er klare og entydige på tvers av hele organisasjonen, helt ned på de ulike stillingstypene og funksjonene. I denne sammenhengen krever dette at respondentene har klare formeninger om hva som er deres kjerneoppgaver, slik at det er lett å vurdere hva som går utover dette. Vi har forsøkt å ta høyde for dette i undersøkelsen, men faktum er at DSS er en kompleks organisasjon og det er ikke gitt at alle funksjoner har klare mål (DSS, 2018). Med så stor overvekt av nøytrale eller positive responser, kan det se ut til at DSS klarer å drive forbedringsarbeidet uten at det går spesielt hardt ut over kjerneoppgavene. Om vi inntar et kulturelt perspektiv (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2017), ser vi at det også for dette området kan tyde på at det er innarbeidet en kultur hvor endring og forbedring fremstår som naturlig, og at det er liten motstand mot det internt. Vurderer man det fra et myteperspektiv (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2017), vil det være naturlig å vurdere effekten det har på leveransen til kundene. Flere initiativer har blitt rettet mot interne prosesser, hvilket ikke nødvendigvis får en direkte konsekvens for kunden. Andre Lean-initiativer igjen er rettet direkte mot å forbedre hele eller spesifikke deler av selve leveransen til kunden. DSS' ansatte melder i vår undersøkelse at de klarer å opprettholde fokuset på leveransen, til tross for disse endringene. Kundens perspektiv her blir viktig, og de vil kunne se at de får levert bedre tjenester sømløst, hvilket bidrar til å styrke DSS' posisjon.

5.6 Et samlet blikk på faktorene i lys av teorien

Som vi ser av resultatene fremstår de ansatte i DSS som positivt innstilte til Lean og påvirkningen det har på de tre faktorene. Nyansene i analysen må tas med i vurderingen av

resultatene, men på tvers av virksomheten forsterkes inntrykket at Lean påvirker organisasjonen på en positiv måte. I det følgende vil vi se dette i sammenheng med teorien.

Vi har tidligere nevnt at DSS satser på medarbeiderengasjement for å oppnå oppslutning omkring implementeringen av Lean. Samtidig er en del av utfordringen at Lean innebærer endring, slik at man nødvendigvis vil måtte ende opp med noen medarbeidere som motsetter seg endringer som organisasjonen igangsetter. Hvordan respondentene har tolket spørsmålene har trolig innvirkning på svarsammensetningen. Kulturen som eksisterer enkelte plasser kan gjøre at den enkelte medarbeiders holdninger til endringer varierer med hvorvidt endringen passer inn med eksisterende mønstre (Johnstad, Giæver, Holtskog, & Strand, 2012). Hvordan respondentene tolker de ulike spørsmålene i undersøkelsen varierer trolig i stor grad mellom de ulike avdelingene. Forskjellene i svarsammensetningene, når vi bryter de ned på de ulike avdelingene, understøtter dette. Dette understreker betydningen av å ikke tolke våre resultater ut fra et bestemt organisasjonsteoretisk perspektiv. Et eksempel som vi har nevnt tidligere er SAV. Dette er en avdeling med høyt gjennomtrekk og lavere gjennomsnittsalder enn de øvrige avdelingene. Her vil et institusjonelt perspektiv i stor grad bidra til forståelse av resultatene. VA er derimot en avdeling med lengre ståtid for personellet og høyere gjennomsnittsalder. Her er det naturlig at kulturer er mer satt og at handlinger ofte følger gitte «oppskrifter» og arv. Da er det naturlig å forstå resultatene i et kulturelt- eller myteperspektiv (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2017). For DSS er dette også problemstillinger som påvirker det daglige forbedringsarbeidet. Strategiene som benyttes for endring må stå i stil til kulturen i de ulike avdelingene. Dette er i stor grad et lederansvar, men i den norske arbeidslivsmodellen krever dette like fullt et fokus på alle nivåene i organisasjonen. Dette går begge veier i hierarkiet og våre resultater kan gi ett inntrykk av at DSS har etablerte systemer og prosedyrer for at læring på lavt nivå i organisasjonen følges av handlingsimplikasjoner og forbedring. Får å få til dette må organisasjonen bestå av medarbeidere som har den rette motivasjonen og viljen til å bidra i forbedringsarbeidet. Siden vår empiri ikke sier noe om mengden av forbedringsarbeid så har vi ingenting som sier noe om hvor utbredt det er. Samtidig gir den brede forståelsen av Lean et inntrykk av at hele organisasjonen er involvert i prosessen, noe som kan øke omfanget av forbedringsarbeidet ettersom det er en naturlig del av hverdagen til de ansatte. I sammenheng med god internkommunikasjon legger dette grunnlag for bred enighet om drivkrefter for å legge til rette for endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Da er det av kritisk betydning at disse

drivkreftene står i stil til de overordnede strategiene, noe som later til å være tilfellet i DSS. Samtidig krever dette forbedringsarbeidet at det er rom for feilskjær slik at medarbeidere tør å foreslå endringer.

6 Konklusjon

Funnene i denne oppgaven viser at DSS oppnår gevinster i sine leveranser fordi de etterlever kontinuerlig forbedring. Respondentene har oppgitt at kvalitet, effektivitet og evnen til å fokusere på kjerneoppgaver blir bedre som følge av Lean. Samtidig viser studien at konseptet tar tid og kan være en tidstyv i seg selv, men dette faktum blir satt i skyggen av de positive sidene. I hvor stor grad Lean bidrar til at DSS oppnår effektiviseringskravet på 0,5% årlig i henhold til ABE-reformen vites ikke, men det fremstår som klart at det er en gevinst i å etterleve Lean for organisasjonen.

Organisasjonens evne til å levere kvalitet i sine leveranser er i stor grad styrt av de ansattes sosiotekniske omgivelser. I dette ligger det at de ansatte har trygge rammevilkår og en positiv jobbhverdag slik at arbeidsoppgaver utføres med innsats og balanse. I en stor organisasjon kreves det effektiv internkommunikasjon for å etterleve kontinuerlig forbedring (Elving, 2005). Moderne IKT-løsninger og en prosjektorganisering med kommunikasjon på tvers av avdelinger, er trolig faktorer som bidrar til at DSS oppnår økt effektivitet, kvalitet og rettet fokus.

Denne studien viser at Lean er et konsept som er etablert i offentlige virksomheter i Norge. Konseptet har bred forståelse i DSS og de ansatte har videre forstått hensikten med Lean og hvordan det påvirker arbeidshverdagen. De ansatte ser verdien av konseptet og erkjenner at Lean tar noe tid, men samtidig bidrar til økt kvalitet, økt effektivitet og bedre fokus på kjerneoppgavene. Selv om det er vanskelig å måle effektene av Lean i en offentlig virksomhet så viser studien at konseptet har en effekt utover produksjonsvirksomheter. Dette er trolig fordi konseptet engasjerer alle lagene i organisasjonen og bidrar til en bevissthet rundt effektivisering. Gjennom stadige påminnelser og kontinuerlig fokus på Lean så gjennomsyrrer dette hele organisasjonen og bidrar til effektivisering, i alle ledd. Dette tyder på at DSS har lyktes med å få Lean inn som en viktig del av strategiarbeidet. De evner å utnytte ulike komponenter av Lean, samtidig som de tilpasser konseptet til norske forhold. Med dette menes at de myke delene av Lean får økt oppmerksomhet: Medvirkning og konsensus later til å gjennomsyre organisasjonens prosesser (Berglund, 2010). God kommunikasjon i sammenheng med kalkuleerte og velfunderte veivalg hos ledelsen ser ut til å drive forbedringsarbeidet på en god måte. Det kan derfor virke som DSS balanserer behovet for

innovasjon og tilpasning til nye krav med evnen til å ivareta daglig drift på en hensiktsmessig måte (Meyer & Stensaker, 2011).

7 Avslutning

Denne oppgaven har søkt å belyse hvordan ansatte i DSS oppfatter implementering av Lean og hvordan dette har påvirket deres arbeidshverdag. Den har videre hatt til hensikt å belyse momenter ved Lean som det er knyttet noe usikkerhet til. Både når det gjelder temaet som oppgaven tar for seg og forskningsarenaen så er det særegenheter som bidrar til at resultatene er unike.

Respondentene ble bedt om å vurdere hvordan Lean påvirket deres *effektivitet, kvalitet og evne til å fokusere på kjerneoppgaver*. Oppgaven konkluderer med at de tre faktorene påvirkes positivt av Lean. Resultatene i undersøkelsen viser at Lean er nyttig for DSS og påvirker de ansatte på en god måte. Lean har en verdi som styringsverktøy sett fra et instrumentelt perspektiv, fordi det tillater ledelsen å etterspørre endringer, som ansatte så kan innføre og utbedre. Studien har pekt på hvilke forhold som må være til stede for at en organisasjon skal kunne etterleve kontinuerlig forbedring. Når disse forholdene ses i sammenheng med resultatene viser det at DSS har etablert sosiotekniske omgivelser som løfter frem Lean som en naturlig del av arbeidshverdagen til de ansatte. Det er etablert en kultur for forbedringer og endringer, samtidig som god internkommunikasjon sikrer effektivitet fra et behov oppstår til endringer gjennomføres. Sett fra utsiden er Lean positivt for DSS fordi kundene kan motta tjenester som har blitt forbedret, samtidig som at inntrykket om effektivitet er fremtredende.

For å underbygge funnene i denne studien kan det være hensiktsmessig å gjennomføre den samme undersøkelsen i en annen offentlig virksomhet i Norge som implementerer Lean. Da kan vi med større sikkerhet hevde at disse funnene kan generaliseres til å gjelde andre offentlige virksomheter. Videre vil det være hensiktsmessig med en såkalt metodetriangulering hvor våre kvantitative data støttes opp med mer dyptgående informasjon om temaet. For å gjennomføre dette kan en gjennomføre dybdeintervjuer med ansatte i DSS og dermed øke forståelsen knyttet til detaljene. En slik studie kan i neste omgang danne grunnlag for andre måleparametere enn det som har vært benyttet i denne besvarelsen.

Referanseliste

- Anderson, J. E. (1968). *Organizations in Action*. By James D. Thompson. (New York: McGraw-Hill, 1967. Pp. x, 192. \$7.95.). *The Journal of Politics*, 30(02), 579-580.
Hentet 11 6, 2020 fra
<http://journals.cambridge.org/production/action/cjogetfulltext?fulltextid=6113312>
- Ashcraft, K., Kuhn, T., & Cooren, F. (2009). *Materializing Organizational Communication. Constitutional Amendments*, s. Academy of Management.
- Berglund, R. (2010). Engagemang etterfrågas. *Skrifter från Institutionen för arbetsvetenskap nr. 8 - Göteborgs Universitet*.
- Boin, A. (2001). *Crafting public institutions; leadership in two prison systems*. Lynne Rienner Publishers, Inc. .
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2017). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Creswell, J. (2012). *Qualitative inquire & Research Design: Choosing among five Approaches. 3rd edition*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deming, W. E. (2018). *The new economics for industry, government, education (Third edition)*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts institute of technology.
- DSS. (u.d.). Hentet fra dss.dep.no
- DSS. (2018). *Intranett for DSS*. Hentet fra nyheter.
- DSS. (2020, August 19). Uformell mailkorrespondanse med DSS ifm master. (C. K. Gallimore, Intervjuer)
- Elving, W. J. (2005, Oktober). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*, ss. 129-138.

- Forsynings- administrasjons- og kirke departementet. (2012). *På nett med innbyggerne - Regjeringens digitaliseringsprogram*. Oslo: Forsynings, - administrasjons- og kirke departementet.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Herzberg, F. (1987, September-Oktober). One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*.
- Holbrok, A., & Krosnick, J. (2013). A New Question Sequence to Measure Voter Turnout in Telephone Surveys. *Public Opinion Quarterly*, ss. 106-123.
- Holmemo, M. D.-Q., Rolfsen, M., & Ingvaldsen, J. A. (2016, April 22). Lean thinking: outside-in, bottom-up? The paradox. *Total Quality Management & Business Excellence*, ss. 148-160.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnstad, T., Giæver, T., Holtskog, H., & Strand, T. (2012). *Lean på norsk - Med erfaringer fra Raufoss-industrien*. Vallset: Opplandske Bokforlag.
- Ledelse på norsk*. (2019). Hentet fra OsloMet: <https://www.oslomet.no/studier/sam/evu-sam/ledelse-norske-arbeidslivsmodellen>
- Mayo, E. (1934, August 11). The Human Problems of an Industrial Civilization. *Nature*, s. 201.
- McCloskey, D. M. (1988). Thick and Thin methodologies in the History of Economic Thought. I N. de Marchi, *The Propperian Legacy in Economics: Papers Presented at a Symposium in Amsterdam, December 1985* (ss. 245-258). Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, C., & Stensaker, G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Møller, N., & Edwards, K. (2011). *"Leanus-projektet": Lean uden stress – udvikling af et bæredygtigt produktionskoncept*. Kgs. Lyngby: DTU Management .
- NHO. (2017). *Den norske modellen: Trepertssamarbeidet skaper jobber og bidrar til lønnsomhet*. Hentet fra Den norske modellen: Trepertssamarbeidet skaper jobber og bidrar til lønnsomhet: <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/partssamarbeidet-skaper-jobber-og-bidrar-til-lonnsomhet/>
- Nilssen, T., & Skorstad, E. (1994). *Just-in-time : en produksjonsform for norsk industri?* Trondheim: Tapir.
- Nordisk Råd; Nordisk Ministerråd. (2005). *Norden som global*. København: Nordisk Råd.
- Norsk Senter for Forskningsdata. (u.d.). *nsd.no*. Hentet fra Departementenes Sikkerhets- og Serviceorganisasjon: <https://nsd.no/polsys/data/forvaltning/enhet/16800/hierarki>
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System*. New York: Productivity Press.
- Oppegaard, S., Seip, Å. A., & Svalund, J. (2019). *ABE-reformen i staten - Avbyråkratisering og effektivisering gjennom budsjettkutt*. Oslo: FAFO.
- Parson, T. (1956, 1.1). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly* , ss. 63-85.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). *Essential of Nursing Research. Appraising Evidence for Nursing Practice*. Philadelphia: Wolters Kluwer Health | Lippincott Williams & Wilkins.
- Postmes, T., Tanis, M., & de Wit, B. (2001, Vol 4 (3)). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, ss. 227-246.
- Rambøll Management Consulting. (u.d.). <https://www.surveyxact.dk/>. Hentet fra Forside: <https://www.surveyxact.dk/>

- Schumacher, R. (2012, Høstutgave). Adam Smith's theory of absolute advantage and the use of doxography in the history of economics. *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*, ss. 54-80.
- Simon, H. (1954). Spurious Correlation: A Causal Interpretation. *Journal of the American Statistical Association*, ss. 467-479.
- Tang, D. (2016, Desember 12). *Continuous Improvement 101: The Deming Cycle (PDCA)*. Hentet fra flevyblog: <https://flevy.com/blog/continuous-improvement-101-the-deming-cycle-pdca/>
- Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. New York: Norton.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill. (2. utgave; Somerset, NJ: Transaction, 2003).
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley.
- Trist, E. (1981, Juni). *The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program*. Ontario: Ontario Ministry of Labour.

Vedlegg 1 – Spørreundersøkelsen «Lean i DSS»

Lean i DSS

Takk for at du tar denne spørreundersøkelsen om Lean/kontinuerlig forbedring!

Undersøkelsen består av 10 spørsmål, og det er beregnet at den vil ta 3-4 minutter å gjennomføre. Det er frivillig å gjennomføre undersøkelsen.

Denne undersøkelsen er del av en masteroppgave som omhandler Lean i offentlige virksomheter. Den tar sikte på å undersøke effekten og opplevelsen av Lean, sett fra et medarbeiderperspektiv. Dette er et område som det foreligger lite relevant forskning på, og som også er interessant fordi norsk og skandinavisk arbeidslivskultur ses på som særegen sammenlignet med andre deler av verden. Hvordan harmonerer norsk arbeidslivskultur med Lean?

Undersøkelsen kan også ha en verdi for DSS som organisasjon, da man får viktig kunnskap relatert til Lean; hvilke områder det så langt har egnet seg, og hvor effekten ikke har vært stor.

Informasjonen om oppgaver i spørsmålene knyttet til kjerneoppgaver stammer fra iDSS.

Det vil ikke være mulig å knytte din e-postadresse til dine svar. I enkelte tilfeller vil det være mulig å identifisere spesifikke ansatte basert på tilhørighet, stilling og oppgaver. Dette vil ikke være mulig å lese av den ferdige analysen, og dermed produktet som blir publisert.

Lykke til!

Personvern

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan påvirker implementering av Lean i DSS ansattes fokus på kjerneoppgaver”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvilken påvirkning implementeringen av Lean/kontinuerlig forbedring har hatt på ansattes fokus på sine kjerneoppgaver. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Hensikten er å vurdere hvordan Lean/kontinuerlig forbedring har påvirket de ansatte i DSS i sitt daglige arbeid.

Vi ønsker å kartlegge hvilke kategorier med ansatte i DSS' fem avdelinger som blir påvirket på hvilken måte av DSS' satsning på Lean/kontinuerlig forbedring.

Denne undersøkelsen er del av en masteroppgave om det samme temaet.

Utfallet av vår analyse kan være til nytte for DSS som virksomhet, men virksomheten vil ikke ha tilgang til enkeltbesvarelser.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir bedt om å delta fordi du er ansatt i DSS og at vi søker å kartlegge de ansattes perspektiv på Lean-implementeringen.

Den eneste personopplysningen som er innhentet om deg i forbindelse med denne undersøkelsen er din e-postadresse. Denne er innhentet fra DSS.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema. Det vil ta deg ca. 3-4 minutter.

Spørreskjemaet inneholder spørsmål om din avdelingstilhørighet, din stilling, dine oppgaver og ditt forhold til Lean. Disse dataene vil i enkelte tilfeller kunne peke mot en enkelt person i DSS. Enkeltbesvarelser vil ikke bli presentert i den endelige rapporten, så dette vil ikke fremgå av noen produkter som blir distribuert. Skulle du likevel ønske å avbryte undersøkelsen fordi du tror at videre besvarelse vil kunne identifisere deg, kan du ganske enkelt avslutte der du er og be om at dine persondata slettes.

Dine svar registreres elektronisk.

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.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg, og har ingen innvirkning på ditt arbeidsforhold.

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.

Din e-postadresse har kun blitt benyttet til distribusjon. E-postadressen din vil ikke kunne kobles til din besvarelse av andre enn administrator for undersøkelsen. Når undersøkelsen er avsluttet, vil alle benyttede e-postadresser bli slettet, og det vil ikke være mulig å koble dine svar mot din e-postadresse. Skulle du ønske å trekke ditt samtykke, kan du ganske

enkelt sende en e-post til Christoffer Krohn Gallimore, seksjonssjef i SAV: OS og be om at dine personopplysninger blir slettet. Alle opplysninger som kan kobles til deg som person vil da bli fjernet uten videre opphold.

Det vil ikke være mulig å identifisere deg i den endelige rapporten/masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.11.20. Alle personopplysninger vil bli slettet etter denne datoen.

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.

Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold: personvernombud@uit.no

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Christoffer Krohn Gallimore, masterstudent og Seksjonssjef i SAV: OS

Med vennlig hilsen

Hege Andersen
Prosjektansvarlig
veileder

Christoffer Krohn Gallimore og Tom David Tvedt
Studenter

Samtykkeerklæring: Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Lean i DSS" , og har fått anledning til å stille spørsmål.

(1) Jeg samtykker til å delta i spørreskjemaet

(1) Jeg samtykker til at mine personopplysninger blir behandlet frem til prosjektet er ferdig avsluttet, ca 01.11.20

De første spørsmålene som skal besvares er en kartlegging av din tilhørighet og dine oppgaver. Dette vil gi oss nyttig innsikt i hvordan Lean/Kontinuerlig forbedring har påvirket oppgaveutførelsen i de forskjellige avdelingene.

Hvilken avdeling jobber du i?

- (1) VA
- (2) DT
- (3) SAV
- (4) KH
- (5) FM

Hvilken type stilling innehar du?

- (1) Leder (Avdelingsdirektør, seksjonssjef, kontorsjef)
- (2) Seniorrådgiver
- (3) Rådgiver
- (4) Konsulent
- (5) Operativt mannskap (SAV, LOP, REM)
- (6) Annet, vennligst spesifiser _____

Det neste spørsmålet dreier seg om kjerneoppgaver som du er satt til å løse.

Oppgavene som er listet er hentet fra iDSS. Kryss av for de oppgavene du anser som dine mest sentrale oppgaver. Du kan krysse av for så mange alternativer du trenger.

Hva er dine kjerneoppgaver (DT)

- (1) Arrangement og medieproduksjon
- (2) Designprogrammer for departementene

- (3) Visuell kommunikasjon og programmering
- (4) Nettsteder - Wordpress
- (5) Nett-TV
- (6) Regjeringen.no
- (7) Samisk oversettelse
- (8) Avhending av IKT-utstyr
- (9) Oppsett og klargjøring av nettbrett og smarttelefon
- (10) Bruksrett klient
- (11) Møteromsutstyr
- (12) Depweb
- (13) Elektronisk skrivebord for depnett/B
- (14) Felles brukerservice
- (15) Felles inventarregister
- (16) Fjerntilgang
- (17) Generell bistand og leveranser
- (18) Generell IKT-faglig bistand
- (19) Intranett for departementene
- (20) Klargjøring av frittstående klient
- (21) Klargjøring og utplassering av klient
- (22) Kundeapplikasjoner
- (23) Lisensadministrasjon
- (24) Monitorering og beskyttelse av informasjon
- (25) Møteromsadministrasjon
- (26) Nettverkspunkter og tilgangskontroll
- (27) Oppdrag - prosjektering av departementsinterne møterom
- (28) Oppdrag - tilpasset læring
- (29) Utskifting og/eller oppkobling av standard IKT-utstyr
- (30) Service og support på IKT-utstyr
- (31) Standard arbeidsflate
- (32) Synkronisering av informasjon til nettbrett
- (33) Taletjenester
- (34) Tilgang til elektronisk arkiv og saksbehandling
- (35) Tilgang til felles møterom
- (36) Tilgang til felles programvare
- (37) Tilgang til læringsressurser
- (38) Tilgang til områdesamling på SharePoint
- (39) Tilgang til sikret datakommunikasjon på felles plattform
- (40) Tilgang til sikret datakommunikasjon utenfor felles plattform

- (41) Tilgang til standardiserte digitale møterom
- (42) Tilgang til TV-kanaler
- (43) Tilgang til videokonferanse
- (44) Utleie av plass i datasenter - housing
- (45) Personalledelse
- (46) Økonomistyring
- (47) Ledelse
- (48) Annet, spesifiser _____

Hva er dine kjerneoppgaver (FM)

- (1) Bud- og kureroppdrag
- (2) Kantiner
- (3) Miljøstasjon
- (4) Publikasjonsbestilling
- (5) Varemottak
- (6) Proposisjon til stortinget
- (7) Statsbudsjettarbeid (Budmod)
- (8) Distribusjonsoppdrag
- (9) Kildesortering
- (10) Parkering (motorkjøretøy)
- (11) Renhold
- (12) Melding til Stortinget
- (13) Flytte, transport og montering
- (14) Makulering
- (15) Post- avis- og varelevering
- (16) Tømming av papir og annet avfall
- (17) DepMedia
- (18) NOU - Norges Offentlige Utredninger
- (19) Personalledelse
- (20) Økonomistyring
- (21) Ledelse
- (22) Annet _____

Hva er dine kjerneoppgaver (KH)

- (1) Helhetlig kundedialog

- (2) Intern og ekstern kommunikasjon
- (3) Utvikling av kommunikasjonsstrategi
- (4) Lederstøtte
- (5) Interne HR-funksjoner
- (6) Rekruttering
- (7) Lønns- og personalforvaltning
- (8) Rådgivning innen inkluderende arbeidsliv
- (9) HMS
- (10) Kompetanse- og ledelsesutvikling
- (11) Bibliotek
- (12) Arkiv
- (13) Regjeringskvartalets sentralbord
- (14) Bedriftshelsetjeneste
- (15) Trening
- (16) Ergonomi
- (17) Helseplager
- (18) Relasjonsarbeid
- (19) Sentralbord
- (20) Depweb
- (21) Personalledelse
- (22) Ledelse
- (23) Økonomistyring
- (24) Annet, spesifiser _____

Hva er dine kjerneoppgaver (SAV)

- (1) Operativ vakt- og sikringstjeneste
- (2) Samvirke med nødetater
- (3) Samvirke med sikkerhetsmyndigheter
- (4) Utvikling, implementering og drift av tekniske sikringssystemer
- (5) Resepsjonstjenester
- (6) Analyse og vurdering av aktuelle sikkerhetstiltak
- (7) Utdanning, trening, øving
- (8) Sikkerhetsrådgivning
- (9) Operativ ledelse
- (10) Sikkerhetskontroll
- (11) Resepsjonstjeneste

- (12) Sikker post
- (13) Vaktentral
- (14) Personalledelse
- (15) Økonomistyring
- (16) Ledelse
- (17) Annet, spesifiser: _____

Hva er dine kjerneoppgaver (VA)

- (1) Styring, samordning og gjennomføring av plan-og budsjettprosesser
- (2) Utarbeidelse av DSS' strategi
- (3) Bistand til strategiutvikling
- (4) Prosess-støtte
- (5) Rapportering til KMD
- (6) Koordinering, utvikling og løpende anvendelse av DSS' styringssystem
- (7) Økonomistyring
- (8) Støtte til økonomistyring
- (9) Regnskapsføring
- (10) Analyse- og utredningsoppdrag
- (11) Revisjoner og tilsyn
- (12) Avtaleforvaltning
- (13) Tjenesteavtalen
- (14) Databehandleravtalen
- (15) Tjenestebeskrivelser
- (16) Anskaffelser
- (17) Styrende dokumenter
- (18) Rapportering på avtalebruk
- (19) Anskaffelsesforum
- (20) Juridisk rådgivning
- (21) Internkontroll
- (22) Høringer innen anskaffelsesområdet
- (23) Forvaltning og utvikling av felles prosjektmetodikk
- (24) Prosjektforum
- (25) Oppfølging og forvaltning av DSS' portal for styrende dokumenter
- (26) Vedlikehold av VIS' styrende dokumenter
- (27) Personalledelse
- (28) Økonomistyring

- (29) Ledelse
- (30) Opplæring innen økonomi for ledere og medarbeidere i DSS
- (31) Annet, spesifiser: _____

De neste spørsmålene dreier seg om din kunnskap om- og erfaring med, Lean/Kontinuerlig forbedring.

Hvor godt kjenner du til Lean?

- (1) Ingen kjennskap
- (6) Har kjennskap til begrepet
- (2) Grunnleggende innføring (f.eks. kurs på 1/2 dag)
- (3) Gult belte
- (4) Grønt belte
- (5) Svart belte

Hvilke teknikker/verktøy fra Lean/Kontinuerlig forbedring har du brukt i din jobb?

- (1) A3
- (2) 6sigma
- (3) 5S
- (4) PDCA
- (7) Muda/ 8 kilder til sløsing
- (8) Tavlemøter
- (9) Verdistrømsanalyse
- (10) Har ikke benyttet noen verktøy
- (5) Annet, spesifiser: _____
- (6) Annet, spesifiser: _____

Hvor stor prosentandel (0-100) av din arbeidsuke (37,5 timer) går med til Lean/kontinuerlig forbedring? Her skal du inkludere både tiden du bruker til klassiske "Lean-oppgaver" som listet i forrige spørsmål og tiden du bruker på faktisk forbedringsarbeid. Dette kan være å lære nye teknikker, utvikle prosedyrer,

reorganisere arbeidet, evaluering og ting du opplever som del av forbedringsarbeidet som din enhet driver med.

0-----100

I de følgende spørsmålene skal du svare på en del påstander. Du fyller ut de blanke feltene ved å velge fra en liste av kategorier.

Hvordan synes du at Lean har påvirket deg i ditt daglige arbeid?

Lean gjør meg....

- (1) Mye mindre effektiv
- (2) Noe mindre effektiv
- (3) Upåvirket
- (4) Noe mer effektiv
- (5) Langt mer effektiv
- (6) Ikke relevant/vet ikke

Hvordan påvirker Lean/kontinuerlig forbedring ditt fokus på kjerneoppgaver?

- (1) Svært negativt
- (2) Negativt
- (3) Påvirker ikke
- (4) Positivt
- (5) Svært positivt
- (6) Ikke relevant/vet ikke

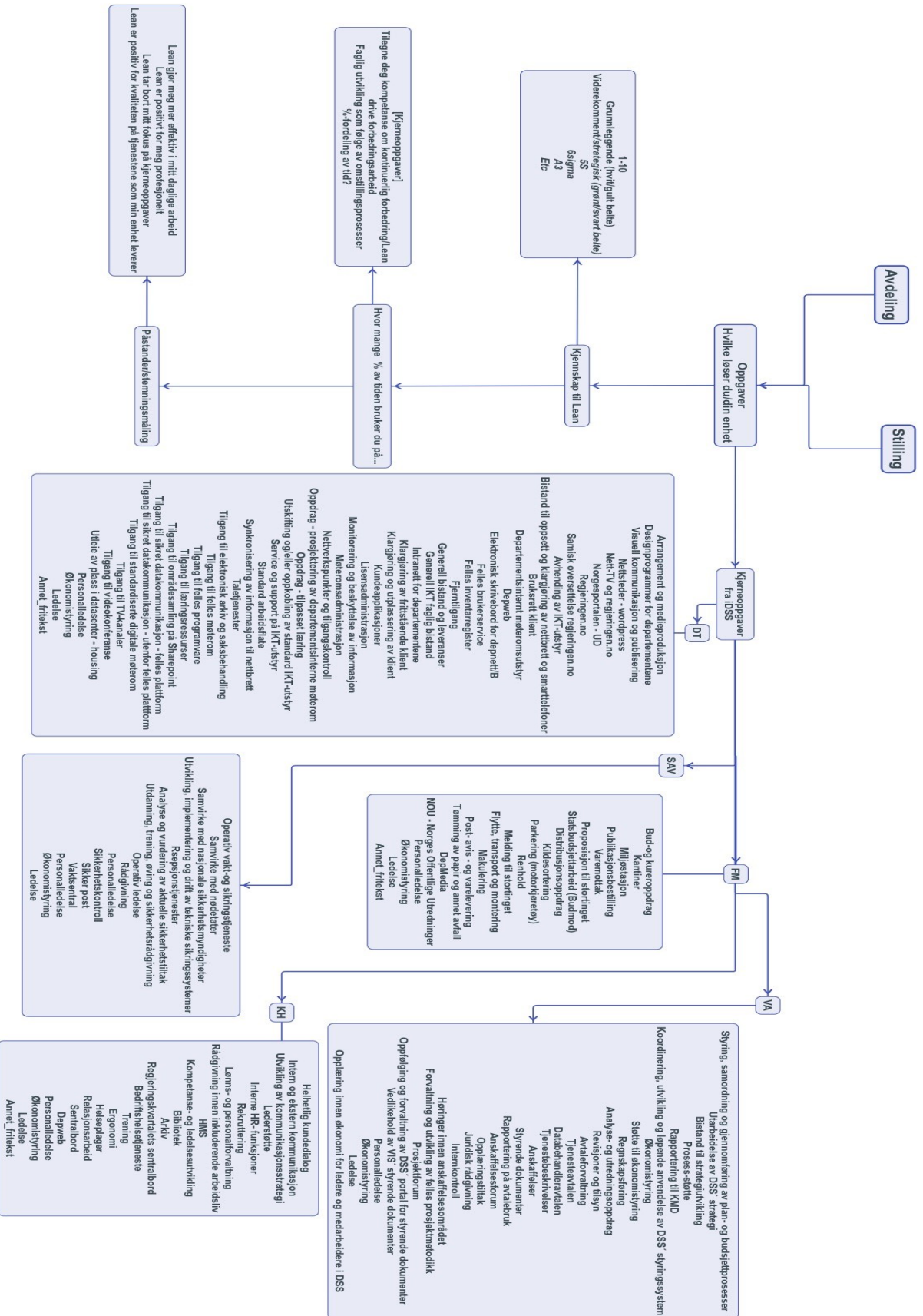
Lean bidrar til at min enhet oppnår økt kvalitet i tjenesteleveransene

- (1) Svært uenig

- (2) Uenig
- (3) Hverken eller
- (4) Enig
- (5) Helt enig
- (6) Ikke relevant/vet ikke

Takk for din besvarelse!

Vedlegg 2 – Flytskjema til undersøkelsen «Lean i DSS»



Vedlegg 3 – Utforming av spørsmål

Faktor/problem	Løsning
<p>Enkelhet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompliserte spørsmål kan forvirre respondentene. • Spørsmålet om tid er vanskelig å forstå for enkelte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomgående enkle spørsmålsstillinger som ikke krever tolkning. • Forklaring til spørsmål om tid.
<p>Forståelse og fortolkning av spørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respondenter forstår spørsmålene ulikt. • Lean forstås forskjellig. • KF forstås forskjellig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomgående bruk av begrepet «Lean» i undersøkelsen, ettersom dette var et etablert «buzz-word» i DSS på den tiden.
<p>Glemsel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respondenter husker ikke spesielt langt tilbake i tid. • Vårt utgangspunkt var en pågående prosess, men på grunn av Covid-19 ble undersøkelsen utsatt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektene som pågikk i mars var i stor grad aktive da undersøkelsen ble sendt ut på sommeren.
<p>Unngå å lede respondentene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positivt eller negativt ladete spørsmål kan lede respondentene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle spørsmål foruten ett var nøytralt ladet.

<p>Unngå for mange eller for få svaralternativer</p> <ul style="list-style-type: none"> • For mange alternativer gjør at spørsmålene blir vanskelig å svare på. • Spørsmålene om oppgaver inneholdt så mange som 48 alternativer 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppgavene er godt kjent for respondentene, ettersom de utgjør primærfunksjonene deres profesjonelt. • Det gjaldt kun ett spørsmål
<p>Åpne opp muligheter til å svare noe annet enn bare det som står i boksene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det kan oppleves som at man ikke får gitt fullstendig uttrykk for det man mener dersom man bare kan svare innenfor fastsatte alternativer. 	<ul style="list-style-type: none"> • De fleste spørsmålene våre var rangordnet eller kategorisk. • På relevante spørsmål åpnet vi for fritekst-tilbakemelding og «annet» kategorier.
<p>Spar de sensitive spørsmålene til slutt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mindre relevant for oss, ettersom det ikke er et sensitivt tema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vi sparte de viktige og subjektive spørsmålene som svarer på problemstillingen til slutt for å «varme opp» respondentene.
<p>Spørsmålskontekst-effekt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lav grad av kompetanse innenfor Lean kan medføre at 	<ul style="list-style-type: none"> • Vi inkluderte en mulighet for fritekst-svar og muligheten til å svare «ikke relevant/vet ikke» på spørsmål hvor dette var aktuelt.

<p>respondenter ikke vet hva de svarer på.</p>	
<p>Test skjemaet for å unngå dine egne feil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dersom man er alene om utformingen av skjemaet, kan det føre til mangelfull kommunikasjon og forståelse for respondentene. Test derfor skjemaet på noen som ikke har vært delaktig i utformingen før den sendes ut. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skjemaet ble sendt til utvalgte ansatte i DSS for tilbakemelding. De hadde ikke vært med på utformingen. Vi fikk tips om spørsmålsutforming som vanskeliggjorde undersøkelsen, samt ble bevisst på hvordan filtreringen vår kunne medføre tap av anonymitet for enkelte.

Tabell 2: Spørsmål og svar. (Jacobsen D. I., 2015)

Vedlegg 4 – Meldeskjema for personopplysninger



Meldeskjema 789160

Sist oppdatert

20.08.2020

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

Jeg etterspør tilhørighet i avdeling i DSS, samt stilling og arbeidsoppgaver. I enkelttilfeller vil det være bare et fåtall eller en person som har en slik kombinasjon av tilhørighet, stilling og oppgaver.

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertridelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Hvordan påvirker implementering av Lean fokuset på kjerneoppgaver for ansatte i offentlige virksomheter

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

For å kunne svare på problemstillingen vår vil det være relevant å se på hvilke kategorier med ansatte som påvirkes mest av implementeringen og verktøyene. Uten tilhørighet, stilling og oppgaver vil analysen bli for grunn til å kunne mene noe om effekten, som er kjernen i oppgaven.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Christoffer Krohn Gallimore, chga@dss.dep.no, tlf: 45473435

Behandlingsansvar

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

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ansatte i Departementenes Sikkerhets- og Serviceorganisasjon

Rekruttering eller trekking av utvalget

Alle som er ansatte DSS har fast tilsettingsforhold er aktuelle for analysen.

Alder

18 - 70

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Elektronisk spørreskjema

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene? Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Prosjektdeltagerne kan ta kontakt ved meg (Christoffer Krohn Gallimore) eller veileder for å få trukket samtykket. Dette gjøres på e-post. Jeg vil da informere administrator, som er eneste med tilgang til respondentenes e-poster.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Prosjektdeltagerne kan ta kontakt ved meg (Christoffer Krohn Gallimore) eller veileder for å få innsyn ippet eller slettet opplysninger om seg selv. Dette gjøres på e-post. Jeg vil da informere administrator, som er eneste med tilgang til respondentenes e-poster.

Totalt antall registrerte i prosjektet

100-999

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene krypteres under
- forsendelse opplysningene krypteres under
- lagring
- Adgangsbegrensning

Andre

sikkerhetstiltak

Hvilke

automatisk låsing av datamaskiner og mobile enheter, tofaktorautentisering ved førstegangs pålogging på mail.

Varighet

Prosjektperiode

09.03.2020 - 30.06.2021

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Koblingsnøkkelen slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

