

Handelshøgskolen

Vi må leanes!

En beskrivende studie om implementering av lean i omsorgstjenesten.

Trufanova Ekaterina

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - mai 2016

FORORD

Denne oppgaven markerer slutten på min master i økonomi og ledelse ved Campus Harstad, Handelshøgskolen, UiT Norges Arktiske Universitet. Oppgaven utgjør totalt 30 studiepoeng, og har blitt gjennomført våren 2016.

Da jeg skulle velge tema til masteroppgaven ønsket jeg å belyse et dagsaktuelt tema innenfor økonomi og administrasjon. Lean er kommet fra en privat bilindustri, men nå benyttes også i offentlig sektor. Jeg tenkte at det er interessant å studere hvordan en offentlig organisasjon tilpasset lean til egen kontekst, derfor valgte jeg å undersøke hvordan lean implementeres i omsorgstjenesten.

Arbeidet med oppgaven har vært en omfattende, men samtidig en lærerik og spennende prosess. For det første ønsker jeg å takke min veileder, førsteamanuensis Elsa Solstad, for kjempegod veiledning, konstruktive innspill og positive samtaler. Jeg vil også takke min mann Kjartan for stor og optimistisk støtte, tålmodighet og diskusjoner rundt forskningsprosessen. Videre ønsker jeg å takke alle informantene som har tatt seg tid til å delta i undersøkelsen min, og bidratt til å gjennomføre denne studien. Dere har alle vært hyggelige å samarbeide med.

Harstad, 31.05.2016

Ekaterina Trufanova

SAMMENDRAG

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan implementering av lean som styringssystem i omsorgstjenesten foregår, og hvordan implementering oppfattes av de som er involvert i prosessen. Jeg forsøker også å finne ut hvilke utfordringer som møter organisasjonsmedlemmer i forhold til lean implementeringen og hva de vektlegger som viktig i implementering av lean i omsorgstjenesten.

Jeg har studert to omsorgsavdelinger i Harstad Kommune som har implementert lean-filosofien. Begge avdelinger har en felles avdelingsleder, som var med å iverksette lean i begge omsorgsenhetene. Den ene avdelingen innførte lean i januar 2015, mens den andre har jobbet med filosofien siden september 2015. Begge avdelingene har brukt samme innføringsmodell ”Læringslean” som er utviklet av Harstad Kommune, og implementeringen gjennomføres ved hjelp av lean-veiledere fra kommunen.

Teorigrunnlaget i min oppgaven baseres på teori vedrørende lean, samtidig mer konkret teori om anvendelse av konseptet i kommunal helsesektor. Jeg vil også benytte teori om implementering av lean, der jeg ser nærmere på utfordringer vedrørende iverksetting, effekter av lean og ledelsens rolle i implementeringsprosessen.

For å gjennomføre oppgaven har jeg valgt metodetriangulering med et deskriptivt design. For datainnsamling har jeg benyttet dokumentstudier, observasjon og flere semistrukturerte dybdeintervjuer. Informantene har vært lean-veileder fra Harstad Kommune, avdelingsleder, mellomledere, og øvrige ansatte i de omsorgsavdelingene som jeg studerte.

Resultatene fra denne undersøkelsen viser at leders engasjement og involvering i implementeringsprosess er en svært viktig faktor som må legges vekt på for å få til en vellykket innføring av lean-filosofi. I tillegg spiller lean-veiledere en sentral rolle i implementeringen. Flere utfordringer avdekkes i studien, blant annet vanskeligheter knyttet til kulturendring, mangel på tid for å engasjere seg i lean-arbeid, vedlikehold av lean målene som ble satt i starten av implementeringen, og utfordringer med opplæring av nye medarbeidere. Funnene viser også at innføring av lean bidra til å synliggjøre det som skjer i

arbeidsprosesser, har en positiv innvirkning på kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte, samt gir en større fokus på utfordringer som fører til at problemstillinger løses fortere. I tillegg avdekket studien min at lean bidrar til mer jevn fordeling av arbeidsoppgaver og reduserer unødvendig tidsbruk.

Nøkkelord: Lean, omsorgstjenesten, implementering, utfordringer, ledelsens rolle.

INNHOLD

| | |
|--|----|
| FORORD..... | i |
| SAMMENDRAG | ii |
| 1 INNLEDNING | 1 |
| 1.1 Bakgrunn | 1 |
| 1.2 Problemstilling | 2 |
| 1.3 Struktur | 3 |
| 2 TEORI | 4 |
| 2.1 Lean | 4 |
| 2.1.1 Opprinnelsen til lean | 4 |
| 2.1.2 Lean-filosofi..... | 6 |
| 2.1.3 De fem grunnleggende prinsippene i lean | 6 |
| 2.1.3 Sløsing i offentlige organisasjoner..... | 8 |
| 2.1.4 Verktøykassa i lean | 10 |
| 2.1.5 Kritikk mot lean | 13 |
| 2.2 Implementering av lean | 15 |
| 2.2.1 To organisasjonsperspektivet for lean implementering | 17 |
| 2.2.2 Ledelsens rolle i implementeringsprosess..... | 19 |
| 2.2.3 Resultater av implementering av lean | 22 |
| 2.2.4 Utordringer ved lean implementering | 23 |
| 2.3 Mål og verdier i offentlig sektor | 26 |
| 3 METODISK TILNÆRMING | 28 |
| 3.1 Valg av vitenskapsteoretisk ståsted | 28 |
| 3.2 Forskningsdesign..... | 29 |
| 3.2.1 Deskriptivt, kausalt og eksplorativt design..... | 29 |
| 3.2.2 Casestudie | 29 |
| 3.3 Metodevalg | 30 |

| | |
|---|----|
| 3.3.1 Kvalitative metoder: dokumentanalyse, intervju og observasjon..... | 31 |
| 3.4 Beskrivelsen av forskningsprosess | 34 |
| 3.5 Studiens vitenskapelig kvalitet | 36 |
| 3.5.1 Troverdighet | 36 |
| 3.5.2 Bekreftbarhet | 37 |
| 3.5.3 Overførbarhet | 37 |
| 3.5.4 Pålitelighet | 38 |
| 3.5.5 Mulige feilkilder..... | 39 |
| 3.6 Forskningsetikk | 39 |
| 4 CASEBESKRIVELSE | 41 |
| 4.1 Helse- og omsorgstjeneste i Harstad Kommune | 41 |
| 4.1.1 Omsorg Sør..... | 41 |
| 4.2 Bakgrunn for implementering av lean i Harstad Kommune | 41 |
| 4.2.1 Bakgrunn for implementering av lean i Omsorg Sør | 43 |
| 4.3 Innføringsmodell LæringsLean | 43 |
| 5 EMPIRISKE FUNN..... | 45 |
| 5.1 Hva er egentlig lean? | 45 |
| 5.2 Hvordan implementeres lean i omsorgstjenesten i Harstad Kommune?..... | 46 |
| 5.3 Hva er formål med implementering av lean i omsorgstjenesten? | 48 |
| 5.4 Hvilke positive endringer fører implementeringen av lean til? | 49 |
| 5.5 Hvilke utfordringer kan oppstå ved implementering av lean i omsorgssektor? .. | 52 |
| 5.6 Hva er viktig å legge vekt på ved implementering av lean i omsorgssektor? | 55 |
| 5.7 Oppsummering av hovedfunn | 58 |
| 6 ANALYSE | 60 |
| 6.1 Hva er egentlig lean? | 60 |
| 6.2 Hvordan er lean implementert i omsorgstjenesten | 60 |
| 6.3 Formål med implementering av lean..... | 62 |

| | |
|---|----|
| 6.4 Positive endringer som lean fører til i omsorgssektor..... | 63 |
| 6.5 Utfordringer med implementering av lean i omsorgssektor | 65 |
| 6.6 Faktorer som må legges vekt på ved implementering av lean i omsorgstjenesten | 67 |
| 7 KONKLUSJON | 70 |
| 7.1 Forslag til videre forskning | 71 |
| REFERANSELISTE | 72 |
| VEDLEGG 1: Intervjuguide | 77 |
| VEDLEGG 2: Innføringsmodel Læringslean Harstad Kommune | 79 |
| FIGUROVERSIKT: | |
| Figur 1 Et eksempel på forbedringstavle..... | 13 |
| Figur 2 Informantene i studien. | 35 |

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Flere kommuner i Skandinavia har bestemt å innføre lean i sine enheter (Rolfsen, 2014). Både Danmark og Sverige begynte ganske tidlig å benytte lean som arbeidsmåte i kommunesektoren. I Norge har lean spredd seg til offentlig tjenesteproduksjon senere enn i andre skandinaviske land, men i det siste år har det også blitt en organisasjonstrend i Norge (Rolfsen, 2014). Dette skjer ifølge Busch, Johnsen og Vanebo (2003) på grunn av høyere krav til effektivitetsforbedring i offentlige organisasjoner, noe som skal stimulere til modernisering av styringssystemer og arbeidsmetoder. Lean kan ses både som en helhetlig filosofi for organisering og samhandling av arbeidsoppgaver og som et sett av verktøy som kan implementeres på et mer operasjonelt nivå (Lean Forum Norge, 2016). Lean fokuserer på kontinuerlige løpende forbedringer, og har som et mål å eliminere unødvendige aktiviteter i arbeidsprosesser for effektivisere bruk av tid og ressurser (J. P. Womack & Jones, 2003). Kontinuerlig forbedring har en sentral rolle i lean. Dette handler om at organisasjoner må strebe etter perfeksjon ved å skape bedre prosesser for produksjon og tjenester som skal bidra til å redusere sløsing og øke verdi for kunder (Rolfsen, 2014). Jeg har valgt å studere implementering av lean i omsorgstjenesten, fordi det er interessant å undersøke hvordan dette styringssystemet, som opprinnelig er kommet fra bil industrien, implementeres i en offentlig organisasjon, og hvordan lean kan bidra til en effektivisering i omsorgstjenesten i en kommune. Lean ifølge Rolfsen (2014) egner seg godt for implementering i helsesektoren, som en effektiv måte å forbedre helse- og omsorgstjenesten på, fordi lean har en sterk fokus på medvirkning og kontinuerlig forbedring, noe som er sentralt i helsetjenesten. Stort sett alle velferdstjenester, inkludert helse, pleie og omsorg har tradisjonelt tilhørt offentlig sektor, der kommunene har hovedansvaret for disse tjenester (Busch, Johnsen, & Vanebo, 2003). Hensikten med lean i offentlig sektor er blant annet å oppnå økonomisk gevinst gjennom best mulig utnyttelse av ressursene; å unngå lange beslutningsprosesser som av og til kan forhindre gode løsninger; å skape en best mulig arbeidsdag for de ansatte og best mulig kvalitet på de tjenester som utføres for brukere (Ellingsen, 2013). Å få en velfungerende offentlig sektor er en viktig oppgave på nasjonalt nivå.

Formålet med denne oppgaven er å videreutvikle teori og bidra til å øke forståelsen vedrørende lean implementering i kommunal sektor og spesifikt i omsorgstjenesten. For å

studere implementeringsprosessen blir det aktuelt å se på bakgrunnen til hvorfor og hvordan implementeringen av lean har forekommet i omsorgstjenesten i Harstad kommune. I tillegg er det interessant å se på hvilke forventninger Harstad kommune hadde i forhold til implementering av lean og hvilke resultater de oppnådde med lean, samt hvilke utfordringer som oppstod ved implementeringen.

1.2 Problemstilling

Som nevnt tidligere omhandler denne oppgaven lean i omsorgstjenesten. Dette er en beskrivende studie hvor implementering av lean i norsk omsorgssektoren undersøkes på nåværende tidspunkt. Jeg ønsker å undersøke hvordan lean kan implementeres og brukes i en helt annen sammenheng enn i bilproduksjon industri, nemlig i en offentlig omsorgsenhet. I de siste årene ble det sterkere fokus på kvalitet på helsetjenestene, således stilles det høyere krav til effektivitets- og kvalitetsforbedring i organisasjoner innenfor helse- og omsorgssektoren. Å studere hvordan lean implementeres i omsorgstjenesten vil gi et bidrag i forståelsen av hvordan dette styringsverktøyet kan bidra til en effektivisering av helse, pleie og omsorg i en kommune. Oppgaven har følgende problemstilling:

Hvordan implementeres lean i omsorgstjenesten?

Med utgangspunkt i denne problemstillingen, vil jeg studere hvordan implementeringsprosessen foregår, hvilke verktøy innenfor lean benyttes, hvilke endringene har lean medført og hvilke utfordringer oppleves i forhold til implementeringen. Studien er basert på erfaringer og meninger til organisasjonsmedlemmer på ulike hierarkiske nivå i to omsorgsavdelinger i Harstad Kommune.

For å besvare min problemstilling har jeg definert følgende forskningsspørsmål:

- (1) Hvordan implementeres lean i omsorgstjenesten i Harstad kommunen?
- (2) Hva er formålet med implementering av lean?
- (3) Hvilke positive endringer fører implementering av lean til?
- (4) Hvilke utfordringer kan oppstå ved implementering av lean i omsorgssektoren?

(5) Hva er viktig å legge vekt på ved implementering av lean i omsorgsektoren?

Jeg har avgrenset problemstillingen til å studere implementeringen av lean i to omsorgsavdelinger, som gir begrenset data for analysen. I en mer omfattende studie kunne det vært lærerikt og interessant å studere flere avdelinger for å få dypere og bredere forståelse vedrørende problemstillingen.

Videre har jeg avgrenset studien til å ha et internt fokus, det vil se at jeg ikke studerer omgivelsen rundt omsorgsavdelingene, slik som f.eks. pårørende. I min studie inkluderes 8 personer som jobber med lean i omsorgsavdelingene. Således er ikke brukerne/pasientene berørt i min studie.

1.3 Struktur

Kapittel 1 omhandler beskrivelse av bakgrunn for valgte forskningstemaet, samt presenterer problemstillingen og struktur i oppgaven. Kapittel 2 presenterer det teoretiske rammeverk som danner grunnlaget for problemstillingen. Først vil jeg redegjøre generelt om lean, der jeg belyser litt av historikk, samtidig beskriver jeg lean-prinsipper og verktøy og ser på noen kritiske synspunkter vedrørende lean. Deretter beskriver jeg ulike tilnærminger til implementeringen, samt ser jeg på utfordringer ved implementering av lean og resultater som lean førte til. Til slutt vil jeg belyse en del teori vedrørende ledelsens rolle i lean implementering. Gjennom hele teoridelen vil jeg diskutere lean i forhold til kommunal sektor og spesifikt helse- og omsorgsektoren.

Kapittel 3 beskriver min forskningsvei, mitt vitenskapsteoretiske ståsted, studiens forskningsdesign og metoder. Videre vil kvalitet og forskningsetikk bli beskrevet. Kapittel 4 gir en casebeskrivelsen. Kapittel 5 belyser resultatene som fremkommer gjennom mine intervjuer. Kapittel 6 diskuterer resultatene fra empirien i forhold til teorien og problemstillingen. Til slutt oppsummerer jeg de viktigste funnene og kommer med forslag til videre forskning (kapittel 7).

2. TEORI

Dette kapitlet presenterer det teoretiske rammeverket for min studie. Oppgaven ligger innenfor fagfeltet økonomistyring. Implementeringen av lean som et styringssystem i omsorgstjenesten er i fokuset til denne oppgaven. Valgt teori belyser relevante synspunkter ved implementering av lean. Jeg vil først gi en generell innføring i lean-filosofien, gjøre rede for de mest brukte lean-verktøy og lean-prinsipper, samt presentere de forskjellige måter å implementere lean på. Videre vil jeg belyse teori som omhandler utfordringer som kan oppstå ved implementering av lean, og resultater som implementering av lean kan føre til. I tillegg teorien om ledelsens rolle i implementering av lean vil presenteres i oppgaven. Til slutt vil jeg gjøre rede for mål i forhold til lean i offentlig sektor.

2.1 Lean

Det eksisterer ingen konkrete definisjon av lean. Modig og Åhlström (2012) sier følgende: *”Det finnes like mange definisjoner av lean som det finnes forfattere for å definere ordet”* (Modig og Åhlström, 2012, s.85). Lean kan betraktes som en organisasjonstrend, en ledelsesfilosofi, et sett av prinsipper eller et sett av praksiser. I litteraturen finnes det ikke en klar enighet om hva begrepet betyr (Rolfsen, 2014). Lean kan defineres som en driftstrategi for å oppnå et konkret mål, der målet er å prioritere flyteffektivitet over ressurseffektivitet (Modig & Åhlström, 2012). Ifølge Modig & Åhlström (2012) fokuserer flyteffektivitet på tiden organisasjonen bruker på å behandle en enhet fra behovet identifiseres til det tilfredsstilles. Dette i motsetning til ressurseffektivitet som har fokus på hvor mye en ressurs brukes over en konkret tidsperiode. Wig (2014) definerer lean på følgende måte: *”Lean handler om å levere kunde verdi – bruksverdi for brukeren – med minimalt tap av ressurser gjennom å etablere flyt og visuell styring”* (Wig, 2014, s.55). For å lykkes med dette, hevder Wig (2014), bør en lean-kultur for kontinuerlig forbedring og læring etableres. For å få et bedre innsikt i lean er det hensiktsmessig å se litt tilbake på opprinnelsen til lean for å forstå innholdet i lean-begrepet.

2.1.1 Opprinnelsen til lean

Den første anvendelse av begrepet *lean produksjon* finnes i artikkelen ”Triumph of the Lean Production System” som er skrevet av Krafcik (1988). To år senere i 1990 ble det utgitt boken ”The Machine that Changed the World”, hvor forfattere James P. Womack, Daniel T. Jones

og Daniel Roos dokumenterte resultater av et forskningsprosjekt, som hadde som formålet å undersøke hva som var årsaker til suksessen i Japansk bilindustri i slutten av 1970-tallet. I boken var det opplyst at Toyota hadde høyere produktivitet og kvalitet, og større fleksibilitet enn bilprodusenter i Europa og Amerika. Årsaken til dette var Toyotas organisasjonsform, som ble senere kjent som lean-produksjon. Det viktigste argument i forskningsprosjektet var at denne modellen for organisering egnet seg ikke kun for Toyota eller Japan, men kunne godt benyttes for å effektivisere produksjonsprosess i hvilken som helst land i verden (Gjønnes & Tangenes, 2014; Rolfsen, 2014).

En historie som hadde stor betydning for spredning av lean produksjon utover Japanske grenser startet i 1984, da Toyota og General Motors (GM) etablerte en felles bedrift som ble kalt New United Motors Manufacturing (NUMMI). Hensikt med fabrikken var å produsere bilmodellen Toyota Corolla for det amerikanske bilmarkedet og gjennom denne arbeidsprosessen kunne GM lære av Toyotas effektiv produksjonssystem, mens Toyota kunne studere amerikansk forretningskultur (Rolfsen, 2014).

Kun to år senere hadde NUMMI oppnådd fantastiske resultater i produktivitet. Til tross for at de brukte gamle maskiner og utstyr fra GM Fremont, og at arbeidstakere og tillitsvalgte var de samme, hadde de høyere produktiviteten enn i noen annen GM-fabrikk i USA, og hadde oppnådd nesten samme produksjonsnivå som bilfabrikker i Japan. Poenget var at de forandret måten å organisere arbeidsprosessen på ved å gi vesentlig fokus på samarbeid og teamarbeid mellom fagfolk og ledelse. Fagforeningen påvirket fabrikkens daglig drift i mye større grad enn det som var typisk i andre amerikanske bedrifter, dette skjedde i faste møter med ledelse hvor de diskuterte hva som skal gjøres i framtiden. Den andre betydelig forskjell fra det amerikanske systemet var reduksjon i klassifisering av jobbkategorier fra 30 til kun en: *produksjonsarbeidet*, slik at arbeidstakere kunne brukes til mange ulike oppgaver og arbeidsdagen kunne foregå mye mer produktivt. I tillegg var antall kompetansenivåer redusert fra 18 til to. Disse endringene bidro til samarbeid og god teamarbeid, som igjen førte til et bedre arbeidsmiljø og høyere produktivitet (Rolfsen, 2014).

Dette fenomenet at NUMMI gikk fra å være dårligst til å bli den beste GM fabrikken med det samme utstyret og omtrent de samme ansatte tiltrakk seg stor oppmerksomhet både på nasjonalt og internasjonalt nivået. Dette medførte at på slutten av 1980-tallet ble lean veldig populært innenfor bilindustrien både i USA og Europa. I 2000-tallet kom den nye lean-bølgen, som berørte både industri-, tjeneste-, og offentlig sektor (Rolfsen, 2014).

2.1.2 Lean-filosofi

Ifølge Hines, Holweg, og Rich (2004) eksisterer lean på et strategisk og et operasjonelt nivå. Lean på det operasjonelt nivå omhandler bruken av lean-verktøy, mens det strategiske nivået innebærer en lean-tankegang og forståelse av en helhetlig lean-filosofi (Hines m.fl., 2004). Rolfsen (2014) beskriver lean-filosofien som en måte å tenke på for å løse organisatoriske problemer, og fremhever at for å lykkes med lean, bør alle medlemmer i organisasjonen støtte lean-filosofien. Lean-filosofien legger vekt på et langsiktig strategisk perspektiv der forbedringsarbeid er godt forankret på alle hierarkiske nivåer i en organisasjon (Lean Forum Norge, 2016). Dette kan oppnås, ifølge Lean Forum Norge (2016), ved å ha fokus på organisasjonsmedlemmer, gjennom gjensidig respekt, delegering av utfordringer og gjennom å finne det beste i hver enkel person, i sammenheng med arbeidsoppgaver. Å anse lean som en filosofi innebærer også å forstå kundenes behov, samt å arbeide kontinuerlig med å eliminere sløsing i arbeidsprosesser (Rolfsen, 2014). Ved å ha alle disse faktorene på plass kan organisasjon oppnå positive resultater med lean-arbeid med vekt på lean-prinsipper, metoder og problemløsningsverktøy på et operasjonelt nivå (Lean forum Norge, 2016).

2.1.3 De fem grunnleggende prinsippene i lean

Womack og Jones (2003) i sin bok "Lean thinking" beskriver fem grunnleggende prinsipper som lean-filosofien er bygget på:

1. Spesifiser verdi fra kundenes perspektiv.
2. Identifiser verdistrømmen som leverer denne verdien.
3. Skap jevn flyt i verdistrømmen.
4. "Pull" fremfor "push".
5. Streb etter perfektjon gjennom kontinuerlig forbedring.

Disse prinsippene handler om å ha fokus på det som er viktig for sluttkunden og det som skaper kunde verdi. Dette oppnås ved å bruke rimeligere, raskere og bedre prosesser (Vassnes, 2014).

Det første prinsippet går på forståelsen for hva som har verdi for brukeren (Ellingsen, 2013). I følge Womack og Jones (2003) er det kun de egenskaper ved produktet eller tjenesten som

har verdi i kundenes øyer er fornuftig å bevare.

Det andre prinsippet handler om å identifisere aktiviteter som er sentrale i produksjonen av organisasjonens produkter og tjenester, med andre ord aktiviteter som forbruker ressurser, og identifisere aktiviteter som ikke tilfører kundeverti (Gjønnes & Tangenes, 2014). Innen kommunal sektor innebærer dette prinsippet å gjenkjenne hvilke handlinger og aktiviteter som skaper verdi for brukeren og hvilke som ikke gjør det. De unødvendige ikke-verdiskapende aktivitetene kalles for sløsing og må elimineres (Ellingsen, 2013). Sløsing beskrives i lean-litteratur med det japanske ord *muda* og det innebærer ni ulike former. Muda omhandler overflødige aktiviteter og egenskaper ved produkter eller tjeneste som medfører unødvendig bruk av ressurser (Gjønnes & Tangenes, 2014). I underkapittel 2.1.3 vil jeg beskrive de ulike formene for sløsing mer detaljert sett i forhold til bruk av lean i offentlig (kommunal) sektor.

Det tredje prinsippet dreier seg om å skape en jevn flyt i arbeidsaktivitetene som skal føre til høyere hastighet i prosessene (Gjønnes & Tangenes, 2014). Organisasjonen bør sikre at saksgang og prosesser ikke stopper opp. Flyt i prosesser i kommunal sektor handler om å ha færrest mulig bytte av personer som er ansvarlig for samme saken, med dette menes at en sak i prinsippet bør behandles av en person, og ikke legges til side før den er ferdigbehandlet. Det er også viktig at brukeren skal ha færrest mulig personer å forholde seg til (Ellingsen, 2013).

“Pull” fremfor “push” prinsippet forutsetter at produkter eller tjenester ikke produseres før de etterspørres. På den måte kan man tilfredsstille kundenes forventninger og samtidig unngå muda i form av overproduksjon og venting (Gjønnes & Tangenes, 2014). Når det gjelder kommunal sektor bør tilbudet, ifølge Ellingsen (2013), styres etter brukerens faktiske behov, og at flyten bør baseres på etterspørsel. Derfor er det viktig å vite hva brukeren faktisk verdsetter og hva brukeren virkelig har behov for. Dette skal bidra til og “dra” brukeren til neste prosess i stedet for og “skyve” han (Ellingsen, 2013).

Det siste lean-prinsippet handler om streben etter perfektjon. Med perfektjon menes det fravær av sløsing (Gjønnes & Tangenes, 2014). Ellingsen (2013) sier at kontinuerlig forbedring i offentlig (kommunal) sektor betyr at man må hele tiden forsøke å perfektjonere prosesser. Det er viktig å skape en kultur for kontinuerlig forbedring og eliminering av sløsing, som skal ha en helhetlig karakter og omfatte hele verdistrømmen.

2.1.4 Sløsing i offentlige organisasjoner

I lean-sammenheng er det like viktig å identifisere aktiviteter som ikke tilfører verdi til sluttproduktet eller tjenesten som verdiskapende aktiviteter. Det finnes ni følgende former for sløsing som er beskrevet i lean-litteratur (Gjønnes & Tangenes, 2014):

- feil/defekter
- overproduksjon
- unødvendig lagerbeholdning
- ventetid
- transportering
- unødvendig forflytning/bevegelse
- unødvendig bearbeiding
- unødvendige produktattributer
- manglende utnyttelse av evner

Jeg skal videre beskrive hvordan disse formene for sløsing kan betraktes i forhold til lean i offentlig tjeneste sektor, som er også egnet for kommunale tjeneste enheter.

Feil og defekter omhandler ekstraarbeid som oppstår i forbindelse med feil, avvik og mangler. Ved slik sløsing som mangel eller tap av dokumenter og opplysninger kan en form for transaksjonskostnader oppstå. Disse kostnader innebærer ressurser, tid og anstrengelser som brukere, ansatte og ledelse har for å løse problemer knyttet til tjenestene. Det kan også være tidligere avvik eller feil som dukker opp i arbeidsprosessen og skaper unødvendig ressursbruk knyttet til for eksempel e-mail skrivning, telefonsamtaler, møter og diskusjoner over problemene (Ellingsen, 2013).

Overproduksjon betyr å produsere mer enn det faktisk trengs, med andre ord å gjøre arbeid som ikke tilfører verdi for brukeren (Gjønnes & Tangenes, 2014). Innenfor kommunal tjeneste sektor dreier overproduksjon seg om å utføre flere arbeidsoppgaver enn det faktisk er nødvendig og hensiktsmessig. Overproduksjon oppstår når brukere innkalles til unødvendige møter, eller når offentlige virksomheter tilbyr tjenester som brukere har ikke noe behov for, eller når de ansatte behandler unødvendige saker (Ellingsen, 2013).

Med *unødvendig lager* i lean-tenkning menes lagring av deler, råvarer og produkter utover det som kreves. Dette fører til ekstra lagerkostnader (Gjønnes & Tangenes, 2014). For å unngå

denne type sløsing i kommunal sektor kan man for eksempel fjerne restanser og opphopning av dokumenter som stopper opp flyten i arbeidsprosessen. Unødvendig lager kan også finne sted når en feil har oppstått sentralt, og i stedet for å ta tak i situasjonen med en gang, utsetter man det. Dette kan føre til både sviktende tillit og stopp i arbeidsprosessen (Ellingsen, 2013).

Ventetid kan også betraktes som en form for sløsing i offentlige organisasjoner, hvis de ansatte eller brukere opplever unødvendig venting. Årsaken til at brukeren må vente kan være flaskehalsen i systemet som kan oppstå som et resultat av andre former for sløsing. I slike tilfeller bør man jobbe fortere i neste ledd for å sikre jevn flyt i verdiskapning. Hvis brukeren ikke dukker opp eller kommer for sent til en avtalt møte uten å gi beskjed på forhånd, blir det også sløsing i form av ventetid. Ødelagte utstyr og systemer forårsaker unødig venting både for brukere og ansatte (Ellingsen, 2013).

Unødvendig forflytning av ”ting” på grunn av blant annet dårlig planløsning i produksjonslokalet skaper neste form for sløsing og gir *unødig transport* (Gjønnes & Tangenes, 2014). I følge Ellingsen (2013) skjer slik sløsing i den offentlige tjeneste vanligvis når aktiviteter ikke er godt planlagt med hensyn til arbeidsflyten. Dårlige rutiner i arbeidsprosessen og uavklarte ansvarsforhold fører for eksempel også til unødig flytting på dokumenter.

Alle menneskelige bevegelser eller forflytninger som ikke skaper verdi til sluttproduktet/tjenesten anses også for sløsing. Grunnen til det kan for eksempel være uhensiktsmessig planløsning eller manglende hjelpemidler (Gjønnes & Tangenes, 2014). Ellingsen (2013) mener at det er mulig å unngå *unødvendige bevegelser* ved bruk av teknologiske løsninger, slik som elektronisk arkiv. . Et annet forhold er å samlokalisere ulike funksjoner. Disse løsningene kan spare tid som de ansatte bruker for å gå frem og tilbake for å få gjort en arbeidsoppgave. Avbrytelser og forstyrrelser i arbeidsprosessen skaper også unødige menneskelig bevegelser.

Unødvendig bearbeiding i offentlig sektor innebærer *overprosessering*. Dette handler om å gjøre arbeid som ikke skaper verdi for brukeren. Det kan for eksempel være at brukeren blir forespurt om opplysninger eller dokumenter som saksbehandleren ikke har behov for, eller oppgaver som må gjøres flere ganger på grunn av utdaterte eller manglende teknologier. Overprosessering kan føre til unødvendige frustrasjoner hos brukere (Ellingsen, 2013)

Unødvendige produkt attributter beskrives av Womack og Jones som ressurskrevende

egenskaper ved produkter som kunden ikke eller i lite grad verdsetter (Gjønnes & Tangenes, 2014). Ellingsen (2013) reflekterer denne form for sløsing i offentlig sektor med *manglende brukerorientering*. Ellingsen (2013) hevder videre at brukerens forståelse av egen situasjon kan brukes av fagfolk for å utdype kunnskaper om virkeligheten, derfor er det viktig å utnytte brukenes perspektiv, innspill og kunnskap. Ved å sikre at kommunale tjenestene tilfredsstiller kundenes behov på best mulig måte kan det bidra til å spare ressurser, både tid og penger. Derfor mener Ellingsen (2013) at det er viktig å ha samarbeid med brukerne og etterspør deres meninger.

Den siste form for sløsing er *manglede utnyttelse av evner*. . Denne formen for sløsing dreier seg om uutnyttet talent, energi, kreativitet og andre evner hos medarbeiderne. Dette skjer når ansatte ikke får spillerom, eller bemyndigelse, eller de er på ”feil hylle” (Gjønnes & Tangenes, 2014). Poenget med denne type sløsing i kommunale enheter er at ledelsen må ha oversikt over ansattes kompetanse og deres kunnskap for å utnytte den på best mulig måte for å unngå sløsing av ressurser (Ellingsen, 2013).

2.1.5 Verktøykassa i Lean

Mange norske virksomheter både i privat og offentlig sektor benytter ulike verktøy som utgjør verktøykassen til lean. Rolfsen (2014) beskriver lean-verktøy som konkrete oppskrifter på hvordan ulike situasjoner og problemer bør håndteres. Lean-prinsippene hjelper organisasjonen til å forbedre seg og gjør organisasjonen i stand til å etterleve et lean-prinsipp. For eksempel kan prinsippet om å skape jevn flyt i verdistrømmen realiseres ved hjelp av slike verktøy som verdistrømsanalyse eller kanban. Ifølge Rolfsen (2014) velger organisasjoner de verktøyene som passer til deres behov, og det finnes mange forskjellige lean-verktøy. I det følgende vil jeg presentere noen av disse.

Videre skal jeg gi en kort forklaring på disse lean-verktøyene slik de er beskrevet i boka til Rolfsen (2014).

PDCA/PUKK-hjulet er et verktøy som beskriver veien fra et problem ble identifisert til man kan observere effekter av gjennomførte tiltak for å løse problemet (Rolfsen, 2014). PDCA står for Plan, Do, Check, Act. Først planlegger man den forbedring man ønsker å oppnå eller den løsning på problemet som oppstår. I planleggingsfasen innhenter man alt tilgjengelig informasjon om problemet for å sikre at man har full oversikt over dette, og så utarbeider man

en tiltaksplan for problemløsning. Den neste er gjennomføringsfase, som dreier om å motivere de ansatte til å etablere en felles forståelse for hvordan tiltakene skal gjennomføres, samt å utføre tiltaksplanen. Deretter observerer man hvordan utførte tiltakene bidro til å løse problemet, denne fase kalles for check-fasen. Hvis forbedringen ikke er signifikant nok går man tilbake til planleggingsfasen for å utarbeide nye tiltak. Den siste fasen kalles for ”act” i forbedringshjulet og refererer til standardisering av nye arbeidsprosesser og læring etter at det tiltenkte resultatet har blitt oppnådd (Rolfsen, 2014).

5 whys er en problemløsningsmetode som handler om å spørre hvorfor et problem oppstår. Det samme spørsmålet ”hvorfor” gjentas fem ganger for å finne ut hva er grunnårsak til det opprinnelige problemet. Man bør verifisere sluttsvaret med andre kompetente organisasjonsmedlemmer for å sikre kvalitet på dette (Rolfsen, 2014). Men i virkeligheten er det slik at et problem ofte har flere grunner. Da kan man benytte seg en årsak-effekt-diagram, som også kalt for *fiskebeinsanalyse*. Metoden omhandler at man lister opp og sorterer mulige årsaker og løsninger på et problem i en prioriteringsmatrise. Denne matrisen sorterer ut fra vanskelighetsgrad for gjennomføring og grad av effekt ved gjennomføring (Rolfsen, 2014).

5S er en metode i form av aktiviteter og tiltak for å skape en hensiktsmessig organisering av arbeidsplassen og synliggjøre tilgjengeligheten av ulike verktøy og utstyr. Dette verktøy bidrar til å eliminere sløsing slik som leting etter ting og unødvendig arbeid, der man heller kunne brukt ressursene på verdiskapende arbeid (Rolfsen, 2014). Metodikken inkluderer fem trinn som refererer til fem japanske ord seiri, seiton, seiso, seiketsu og shitsuke.

- *Seiri (sortere)*. Behold kun det utstyr, materiell og verktøy på arbeidsplassen som er nødvendig. Alt annet må fjernes.
- *Seiton (systematisere)*. Organiser verktøy og utstyr med fokus på effektivitet. Plasser utstyr hensiktsmessig slik at man finner de enkelt ved behov.
- *Seiso (skinne)*. Systematisk rydding, som skal være en del av de daglige rutinene. Vedlikehold systemene.
- *Seiketsu (standardisere)*. Standardisere arbeidsoppgaver og rutiner. Det må synliggjøres for alle medarbeidere hva standarder er.
- *Shitsuke (sikre)*. Innførte standarder og rutiner må vedlikeholdes og kontinuerlig forbedres, samt må nye rutiner og standarder benyttes.

For å lykkes med 5S er det viktig at alle ansatte bidrar med nye smarte løsninger for

organisering av arbeidsplassen, som skal føre til bedre flyt i arbeidsprosessen (Rolfsen, 2014).

Ettpunktsleksjon (EPL) er en standart som lages med enkel forklarende tekst og bilder på en A4 ark. EPLen skal kunne leses, forstås og følges på 40 sekunder. EPL bidrar til effektivisering av arbeidsprosessene gjennom standardisering.

Interessentanalyse er en metode rettet mot forbedringsarbeid gjennom å beskrive personers og miljøers interesser og holdninger.

Verdistrømsanalyse omhandler identifisering av verdiskapende og ikke-verdiskapende prosesser i arbeid i forhold til kunders og interessenters tilfredsstillelse.

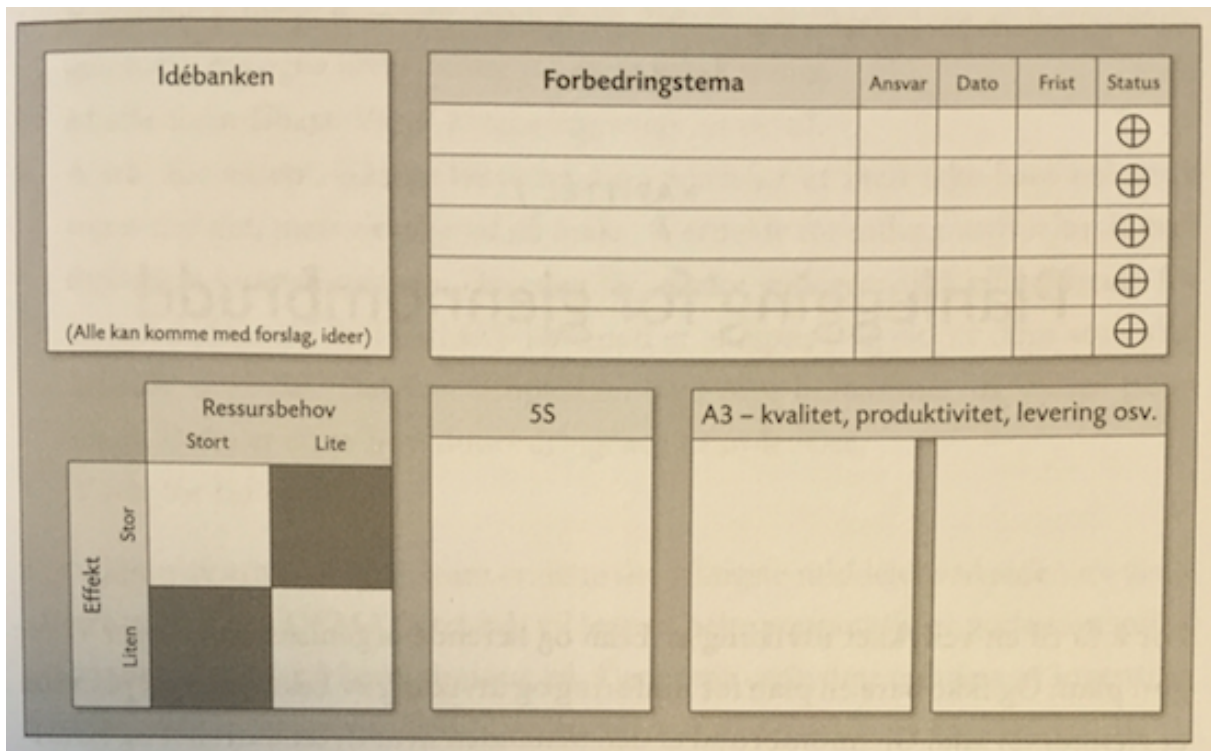
Kaizen forbedringstavle er et praktisk verktøy for å oppnå kontinuerlig forbedring.

Forbedringstavler har fokus på visualisering av pågående aktiviteter og hvordan de ulike avdelingene ligger an med de oppgavene de er ansvarlig for (Rolfsen, 2014). Grunntanken i Kaizen er at det alltid er mulig å gjøre arbeidsprosessene i organisasjonen litt bedre (Womack & Jones, 2003). Wig (2014, s.82) skriver at Takahashi-san, en av ledere i Toyota, sier følgende om kaizen tavler:

”Dette er selve pulsen! Ansatte og ledere møtes daglig og ukentlig ved tavlene for å styre prosessen og gjennomføre kaizen – kontinuerlig forbedring.”

Tavlen inneholder lister over enhetens mål og pågående aktiviteter. I tillegg viser tavlen hvordan arbeidsgruppen ligger an i forhold til ulike målepunkter, sånne som kvalitet, leveringspresisjon og arbeidstrivsel. Disse målsetninger presenteres ved hjelp av indikatorer. For eksempel måles medarbeideres trivsel på jobb gjennom arbeidsmiljøindikatorer. Dette er punkter som de ansatte velger ut selv, og som reflekteres over i arbeidsdagen. Poenget med disse indikatorer er å evaluere seg selv i forhold til de punktene. Forbedringstavlen er også et sted der medarbeidere kan komme med forbedringsforslag eller annen informasjon som bør deles med arbeidskollegiet. Tavlen kan således sees på som en handlingsplan, som brukes for å ha en oversikt over status for fremdrift og hvem som er ansvarlig for følge opp arbeidsoppgaver (Rolfsen, 2014).

Nedenfor presenteres et eksempel på oppbygging av forbedringstavle (Wig, 2014):



Figur 1. Et eksempel på forbedringstavle (Wig, 2014, s.83)

Vanligvis foregår tavlemøter en gang per uke, der medarbeidere står foran tavlen for at møtene blir mer effektive. På tavlemøtet kontrolleres planlagte forbedringstiltak, der lederen eller en annen person som leder møtet sjekker hva som har blitt gjort siden siste tavlemøtet. Deretter kan lederen innføre korrigerende tiltak eller organisere en oppfølging av vedtatte forbedringer. Videre går deltakerne gjennom nye forbedringsforslag som er kommet opp på tavlen fra de ansatte og ledelsen (Wig, 2014).

2.1.6 Kritikk mot lean

Etter hvert som flere og flere organisasjoner velger å anvende lean-filosofien, har lean også fått en del kritikk. For å få en omfattende forståelse av kompleksiteten ved filosofien er det hensiktsmessig å ta hensyn til kritikken.

Samuel (2013) samlet en stor del av kritikken rettet mot lean og delte dem inn i ulike kategorier ut ifra hva kritikken omhandler. Den ene kategorien av lean-kritikk refererer til *en stressende effekt* som lean har for de ansatte. En studie viser at implementeringen av lean hadde ført til økt stressnivå, økt fravær, høy utskiftningsgrad av ansatte og tidstap på grunn av

arbeidsulykker (Samuel, 2013). Mehri (2006) gjennomført en undersøkelse hvor han studerte de menneskelige perspektivene ved lean-konsept. Han har studert en Toyota-bedrift i tre år og har kritisert arbeidsrelasjonene mellom de ansatte og ledelse i bedriften. Forfatteren mener at det var mye arbeidspress på de ansatte på grunn av det stadige fokuset på kontinuerlige forbedring. Samuel (2013) rapporterer at flere forfattere har antydnet at Lean er først og fremst handler om større makt og kontroll over arbeiderne (Wilkinson and Oliver, 1989; Sewell and Wilkinson, 1992; Delbridge *et al.*, 1992; gjengitt i Samuel, 2013).

I den andre kategorien samlet kritikken knyttet til *overføring av lean-konseptet*. Samuel (2013) sier at noen forfattere mener at lean kan ikke oppfattes som et universelt styringssystem (Pilkington, 1998; Jorgensen, 2008; gjengitt i Samuel, 2013). Cooney (2002) hevder at lean kan brukes som et tillegg for eksisterende produksjonssystemer snarere enn en erstatning. Mehri (2006) mener at virksomheter utenfor av Japan implementerer lean og TPS uten å ha en fullstendig forståelse av hva konseptet innebærer. I følge Samuel (2013) påpeker flere forfattere at vellykket implementering av lean er avhengig av flere organisatoriske faktorer slike som forvaltningsstrategier, samarbeid mellom ledelse og arbeidere, engasjement fra ansatte, ledelse og fagforening, samt investeringer i opplæring (Harber *et al.*, 1990; White *et al.*, 1999; Hines *et al.*, 2008; gjengitt i Samuel, 2013). Andre kritikere mener at lean er påvirket av eksterne krefter som situasjoner i markedet, internasjonal arbeidsdeling, lokal institusjonsmiljø og sosiale kultur (Liker *et al.*, 1999; Mehta and Shah, 2005; gjengitt i Samuel, 2013). I tillegg legger flere kritikere merke til at lean krever tilpassning (Cusumano, 1994; Katayama and Bennett, 1996; James-Moore and Gibbons, 1997; Cooney, 2002; gjengitt i Samuel, 2013).

Den siste kategorien som fremheves av Samuel (2013) innebærer kritikk relatert til *manglende empiriske bevis på de økonomiske resultatene* som implementering av lean fører til (Lewis, 2000; Cooney, 2002; gjengitt i Samuel, 2013). Oliver og Hunter (1998) gjennomførte en langtidsstudie og fant at sammenhengen mellom implementering av lean og økonomiske indikatorer er komplisert og problematisk (Samuel, 2013).

Når det gjelder implementering av lean i kommuner fremhever Ellingsen (2013) for det første, at *verdi i offentlig sektor har ulik betydning enn i privat sektor*. Dette kan forklares i et eksempel hvor en bilprodusent skaper verdi for kunden i form av en bil og har som et mål å tjene penger. I helsesektoren vil det å skape verdi for brukeren betyr for eksempel å skape trygghet og omsorg, der målet er verdig alderdom. For det andre, er *ikke lean nødvendigvis*

forsøk på å avdekke brukerens behov og medvirkning. Offentlig sektor har vanligvis monopol på tjenestene i motsetning til private virksomheter. Et eksempel er når en medarbeider må ta en beslutning om det konkrete behovet til en bruker er baserer dette ofte på faglige vurderinger i stedet for å spørre brukerne selv. Manglende medvirkning fra brukeren kan føre til at det som skaper verdi for brukeren blir fjernet som sløsing. For det tredje, er Ellingsen (2013) også enig med andre forfattere utenfor offentlig sektor om at fokus på kontinuerlig forbedring kan være *skadelig for de ansatte* (Kamata, 1982; Sugimoto, 1997; gjengitt i Samuel, 2013).

2.2 Implementering av lean

Implementering handler om iverksettelse av en ide i en organisasjon. Implementering er således en prosess hvor man går fra å prate til å handle (Rolfsen, 2014). Selv om ideen kan fungere veldig godt og effektiv i andre organisasjoner, kan man møte mange utfordringer når man skal iverksette samme ideen i sin egen organisasjon (Rolfsen, 2014). Akkurat som det er vanskelig å gi en presis definisjon av lean, finnes det også ingen konkrete oppskrift på hvordan en skal implementere lean for å lykkes. Implementering av lean er derfor unik for hver enkelt organisasjon. Flere forfattere foreslår ulike trinn som er nødvendig for en suksessfull implementering av lean, men noen av de tilbyr svært ulike perspektiver (Worley, 2004). For eksempel, Womack and Jones (2003) definerte fem generelle praktiske skritt for implementering av lean med fokus der fokuset er på produksjon. Mens Alavi (2003), skisserer mer kvalitative krav til en vellykket implementering av lean. Han listet opp fem trinn med fokus på sosiokulturelle faktorer som kan påvirke implementeringen. Trinn en handler om å sikre engasjement fra toppledelsen. I trinn to velger man en intern gruppe av ansatte for å drive implementeringsprosess, samt det dannes et team for å hjelpe til med å lede prosessen. Trinn tre omhandler en grundig opplæring i lean blant de ansatte. Trinn fire dreier seg om å vise for de ansatte en rask, synlig suksess. Dette har sammenheng med å bygge opp ansattes selvtillit og oppmuntre de for videre arbeid med lean-filosofien. Det siste trinnet innebærer observering, registrering og måling av fremgang.

Selv om det finnes flere ulike forslag for implementering av lean, bruker ulike organisasjoner å iverksette filosofien på forskjellige måter (Arlbjørn, Freytag, & Haas, 2011). Flere forskere har forsøkt å skille mellom ulike tilnærminger for implementering av lean (Lewis, 2000; Hines m.fl., 2004; Pettersen, 2009; gjengitt i Arlbjørn m.fl., 2011). Pettersen (2009) har gjort en grundig undersøkelse av lean litteratur og konkludert med at det finnes ikke et felles klart

formål ved konseptet. Han deler lean tilnærminger inn i fire kategorier som er basert på to dimensjoner: den første er at lean produksjon er generelt beskrevet fra to synspunkt, enten fra et praktisk perspektiv ved bruk av verktøy og teknikker eller fra et filosofisk perspektiv. Den andre dimensjonen handler om at lean eksisterer på to nivåer: operasjonell nivå, der benyttes produksjonsrelatert lean verktøy og strategisk nivå, som innebærer en kundefokusert strategisk tenkning (Arlbjørn m.fl., 2011). De fire tilnærmingene, som kan benyttes for å implementere lean er dermed:

1. Toolbox lean, som er en praktisk og operasjonell tilnærming;
2. Becoming lean, som er en praktisk og strategisk tilnærming;
3. Leanless, som er en filosofisk og operasjonell tilnærming;
4. Lean thinking, som er en filosofisk og strategisk tilnærming

Edwards, Bojesen og Nielsen (2010) skiller mellom fire måter for lean implementering basert på det danske Leanus-prosjekt, som har et formål å utvikle en bærekraftig produksjonskonsept. Den første kalles for *sporadisk lean* og forutsetter at organisasjonen tar i bruk de verktøyene som trenger ikke høy kompetanse hos de ansatte og som er enklest tilgjengelig. Lean filosofien initieres på mellomledelsens nivå og forankres ikke i virksomhetens strategi. Det brukes ikke mye ressurser til lean-arbeid, og involvering av de ansatte er begrenset. Den andre måten benevnes *verktøy-lean* og forutsetter at implementering drives av en lean-konsulent. Målet er å oppnå øking i produktivitet på en rask og enkel måte. Organisasjonsmedlemmer involveres til en viss grad, men de mangler eierskap til lean-prosessen blant annet på grunn av høyt tempo i implementeringen. Den tredje måten for implementering av lean er *standard lean*, som kjennetegnes ved at lean understøttes av ledelsen og forankret i organisasjonens strategi. De ansatte er veldig involvert i prosessen og det brukes mye ressurser på lean-utdanning og oppfølging av de innførte løsningene. Den siste måten tar for seg *transformasjons-lean* og forutsetter at organisasjonen benytter en pragmatisk strategi og utvikler situasjonstilpassende lean-konsepter som tar enkelte lean-metoder et steg videre (Edwards, Bojesen, & Nielsen, 2010).

Erfaringer med lean i offentlig sektor viser ifølge Arlbjørn m.fl. (2011) at kommunene først og fremst tar i bruk verktøykassa uten å ta hensyn til alle prinsippene på en holistisk måte (Rolfsen, 2014). Taleghani (2010) hevder at grunnen til at organisasjoner møter store vanskeligheter i forsøket på å anvende lean er at de prøver å implementere kun noen av lean verktøyene og de fleste ledere fokuserer kun på kontinuerlig forbedring. Taleghani (2010)

mener videre at problemet ikke er knyttet til kjennskap til spesielle verktøy og teknikker som er problemet, men mangel på en helhetlig kunnskap i lean-filosofi og anerkjennelse av lean-kultur i hele organisasjonen. Dette understøttes av Mann (2009) som mener at lean bør implementeres som en helhetlig filosofi og at selv strålende bruk av lean-verktøy uten noen endringer i kultur sjelden fører til varige forbedringer. For å endre organisasjonskultur må man endre atferd og tankegang hos alle medlemmer i organisasjon (Hines, 2010b).

Holden (2011) har i sin studie listet opp flere faktorer som en organisasjon må ha på plass for å lykkes med implementering av lean. Forfatteren mener at organisasjonen først og fremst må være klar for endringen, og i tillegg bør organisasjon tilpasse lean sin egen kontekst. Deretter må implementeringen følges opp og støttes av toppledelsen, slik at en sikrer en forpliktende lederskap. En kulturell endring med fokus på kontinuerlig forbedringer må således være en målsetning i organisasjon som implementerer lean (Holden, 2011).

2.2.1 To organisasjonsperspektivet for implementering av lean

Det eksisterer mange ulike teorier for implementering og endring i organisasjoner. Jeg skal presentere to sentrale perspektiver for implementering av lean: instrumentelt og institusjonelt. Christensen, Lægred, Roness, & Røvik (2004) fremveher tre hoveddimensjoner som skiller disse to perspektivene fra hverandre. Den første innebærer oppfattelse av hva slags handlingslogikk som legges til grunn for ansattes atferd i organisasjonen, den andre dimensjon går ut på hvordan man oppfatter hva politikken i forhold til implementering handler om, og den tredje relaterer til hvordan ser man på endring.

Det instrumentelle perspektivet forutsetter at organisasjonen blir sett på som et verktøy eller redskap for en effektiv måloppnåelse, hvor rasjonaliteten er fastlagt i den formelle organisasjonsstrukturen. Nedtegnede rutiner, regler, startegier og instruksjoner påvirker den enkeltes beslutningsatferd og skaper kapasitet for måloppnåelse. Handlingslogikken i det instrumentelle perspektivet er en konsekvenslogikk, som dreier seg om å predikere framtidige konsekvenser av handlinger som utføres. (Christensen, Lægred, Roness, & Røvik, 2004). I følge Rolfsen (2014) bygger den instrumentelle forståelsen på en antakelse at implementering av en ny praksis vil forbedre produksjon, kompetanse og arbeidsforhold i organisasjon, og vil øke effektivitetet. Implementeringen innebærer en hierarkisk orientering, hvor toppledelsen bestemmer hva som er relevant for organisasjonen og formulerer målene, såkalt top-down tilnærming, og videre handler politikken om å finne gode instrumenter for å oppnå disse

målene. Innføringen av nye ideer gjøres på bakgrunn av allerede eksisterende problemer eller problemer som ledelsen ser for seg vil kunne oppstå. Styres endringen sentralisert, der ledelses kontroll over implementeringsprosessen og analytisk-rasjonelle kalkulasjon står sentralt. Dette legger begrensninger på organisasjonsmedlemmenes frihet til å gjøre tilpassninger (Christensen m.fl., 2004; Rolfsen, 2014). Den instrumentelle forståelsen er bygget på en antakelse om at organisasjonen vil operere mer effektivt, hvis den planlegger, styrer og gjennomfører implementeringen mer nøye (Rolfsen, 2014).

Når det gjelder lean filosofi, handler den instrumentelle tilnærming om at organisasjonen forsøker å implementere et objektiv sett av verktøy, prinsipper og suksesskriterier. Et viktig poeng her, er at for å lykkes med implementeringen må lean innføres og brukes mest mulig likt Toyota sine grunnleggende ideer om hva som er riktig (Rolfsen, 2014).

I *det institusjonelle perspektivet* blir organisasjonen sett på som en institusjon med egne verdier, regler og normer som vil påvirke beslutningsatferden (Christensen m.fl., 2004). Ut fra dette perspektivet fremkommer den institusjonelle anerkjennelse av implementeringen, noe som beskrives av Rolfsen (2014) som en forståelse basert på antakelser om at normative og kulturelle faktorer kan påvirke implementeringsprosessen i stor grad. Innenfor en institusjonell tankeramme blir det nesten umulig å bruke konkrete oppskrifter på gjennomføring av endring som skal fungere like godt i alle organisasjoner (Rolfsen, 2014). Denne forståelsen forutsetter at en ser på implementering som en oversettelse fra en organisatorisk sammenheng til en annen, i stedet for kopiering av praksiser i organisasjoner. Det kan være for eksempel en oversettelse av ideer fra produksjon til omsorgstjeneste. Oversettelse handler om å designe egen praksis med utgangspunkt i gitte modeller, prinsipper og instrumenter, slik at praksis blir sammenkoblet med verdier, normer og mening i organisasjon. Rolfsen (2014) understreker at språket som brukes for å beskrive et organisasjonskonsept eller en praksis spiller en veldig viktig rolle for å gi mening til konsepter som for eksempel lean. Avhengig av hvordan lean blir beskrevet for organisasjonsmedlemmer, enten som et sett av verktøy, prinsipper, en ledelsesfilosofi eller en forbedringskultur, vil dette påvirke hvordan medlemmene i organisasjonen skal tolke og bruke det i arbeidshverdag.

I forhold til handlingslogikken baserer den institusjonelle tilnærmingen på en logikk om det passende. Det passende dreier seg om at man handler ut fra tidligere erfaringer om hva som fungerte bra, eller hva som virker passende og rimelig i det handlingsmiljøet organisasjonen

opererer innenfor. Politikken for implementeringen her handler om meningsdanning og målgenkjenning, hvor målene underveis utvikles internt og endringer vil skje som gradvise tilpasninger i organisasjonen (Christensen m.fl., 2004).

Rolfen (2014) sier at i forhold til lean-filosofi innebærer den institusjonelle tilnærming fokus på forståelse av sin egen organisasjon og organisasjonskultur og tilpasning av praksisen til den. Et viktig poeng her er å etablere en felles forståelse av lean-filosofien blant organisasjonens ledelsen og de ansatte. Det er viktig at praksiser tilpasses de lokale forholdene slik at de gir mening for alle som jobber i organisasjonen (Rolfen, 2014). Det å iverksette lean på den eksakte Toyotamåten er ikke avgjørende ved den institusjonelle tilnærming.

2.2.2 Ledelsens rolle i implementeringsprosess

Implementering av lean kan bli påvirket av ulike faktorer (Samuel, 2013). Ledelse blir ofte trukket fram som den avgjørende faktoren for å gjennomføre vellykket implementering av organisasjonsendringer (Bernstrøm, 2014). I en planlagt endringsprosess, som implementering av lean er, vil lederens rolle ofte være å planlegge og implementere endringer nedover i hierarkiet (Bernstrøm, 2014). Det er viktig at ledere kommuniserer behovet for endringen og fordeler med endringen til alle organisasjonsmedlemmer, samt hva endringen vil bety for de ansatte. I tillegg bør mål, strategien og visjon ved endringen være tydelig og attraktive, slik at det kunne bidra til å skape motivasjon, forståelse og tillit hos alle i organisasjonen (Bernstrøm, 2014).

En organisasjon må bruke sterke lederskaps evner for å gjennomføre en god implementering prosess (Worley og Doolen, 2006). Hines (2010a) mener at ledelsens rolle er særlig viktig i starten av implementeringsprosessen, samt i løpet av fasen hvor mange medarbeidere blir pessimistisk i forhold til lean fordi at fordelene i denne perioden er ofte mindre enn innsats for å oppnå dem. Denne fasen er vanligvis mellom 18 og 24 måneder etter implementeringen startes. Hines (2010a) fremhever også at et svak lederskap har blitt identifisert som årsaken til dårlig bærekraft av lean implementering.

Boyer og Sovilla (2003) viser til at for å oppnå en suksessfull implementeringen bør ledelsen være synlige og delta i implementeringsprosessen. I tillegg bør ledelse skape interesse for gjennomføringen og kommunisere endringen til alle i organisasjonen. Mangel på engasjement fra ledelse kan føre til en rekke andre problemer, inkludert begrenset tilgang til ressurser,

lange beslutningsprosesser og at kommunikasjonen bryter sammen. Implementering av lean vil ikke lykkes uten en synlig og aktiv involvering av ledelsen (Scherrer-Rathje, Boyle, & Deflorin, 2009).

Taleghani (2010) sier at ledere kan bidra til å utvikle effektive ferdigheter og kunnskaper hos de ansatte, samt at de kan minimere ikke-verdiskapende aktiviteter for å eliminere sløsing. Dette støttes av Hines (2010a) som hevder at det er lederens ansvar å utvikle mennesker i organisasjon gjennom å presse dem ut av deres komfortsone og utfordre dem. Lucey, Bateman, og Hines (2005) trekker frem at hvis ledere har en klar visjon og langsiktig perspektiv og samtidig fokuserer på de ansatte, øker det sannsynligheten for å lykkes med implementeringen.

Resultater i Worley og Doolen (2006) sin studie viser at støtte fra ledelsen og kommunikasjon spiller en sterk rolle og kan påvirke implementering av lean både positivt og negativt. Funnene i studien viser at ledelsen bør gi ansatte bedre informasjon om lean-produksjon og forklare hvorfor implementeringen er nødvendig. I tillegg bør ledelsen gi de ansatte ressurser som tid og materialer slik at de ansatte får mulighet til å delta og engasjere seg i implementeringsprosessen. Andre forskere viser til at dersom de ansatte legger planer knyttet til fordeler med implementeringen av lean, men ikke ser resultater, kan det føre til frustrasjon og desillusjoner, noe som igjen kan føre til at fremtidige lean-aktiviteter ikke støttes av de ansatte (Abrahamson, 2004; Alavi, 2003, Boyer og Sovilla, 2003; Kotter, 1995; gjengitt i Worley og Doolen, 2006). Dette understøttes av Scherrer-Rathje m.fl. (2009) som mener at for å gjennomføre en implementering med positivt resultat er det kritisk at ledelsen kommunisere tidlige lean-suksesser, slik at de ansatte på tvers av organisasjonen kan få bedre forståelse av fordelene med lean og derav bli motiverte til videre lean-aktiviteter. Ledelsen bør skape en implementeringsplan som inkluderer alle organisasjonsmedlemmer for å redusere konflikter mellom medlemmene og for å skape en organisasjon som beveger seg sammen mot et felles mål (Worley & Doolen, 2006).

Forskning viser betydningen av ledelsens forpliktelse og engasjement for å gjennomføre en suksessfull implementering av lean (Alavi, 2003; Bamber & Dale, 2000; Boyer & Sovilla, 2003; Parks, 2002; J. Womack & Jones, 1996; gjengitt i Worley & Doolen, 2006). Hvis ikke ledelsen tar en aktiv rolle i implementeringen kan det stanse hele prosessen, noe som viser at ledelsen bør være tydelig i selve implementeringen og samtidig vise eierskap gjennom forpliktelsen og engasjement (Worley & Doolen, 2006). Wig (2014) mener at ledere ikke bør

delegere implementering til konsulenter, lean-veiledere eller noen andre. De bør personlig lede prosessen, der de selv kommunisere målene, visjonen og grunnleggende prinsippene til alle medarbeidere i organisasjonen. Ledelsens atferd er vital for hvordan de ansatte skal forholde seg til lean, hva de skal gjøre og ikke minst hva de ikke skal gjøre. I følge Mann (2009) vil den beste inspirasjon ledere kan gi til sine ansatte være å demonstrere positive endringstiltak selv. Manglende kvalitet i lederskap kan føre til at medarbeidere blir sløve. Ledere bør vise et tydelig lederansvar og sette klare og høye mål for å stimulere de ansatte (Mann, 2009; Wig, 2014).

Testani og Ramakrishnan (2011) hevder at de fleste organisasjoner som mislykkes med å opprettholde implementering av lean mangler både ledelsens engasjement i prosessen og fokus på organisasjonskultur. I sin studie diskuterer Testani og Ramakrishnan (2011) betydningen av transformasjonsledelse i implementering av lean. Transformasjonsledelsen er en ledelsens tilnærming rettet mot å skape en verdifull positiv endring hos alle medarbeidere i organisasjon. En transformasjon leder fokuserer på å inspirere de ansatte til å hjelpe hverandre, til å være oppmuntrende og støttende og til å se på organisasjonen som en helhet. Funnene i studien til Testani og Ramakrishnan (2011) viser at ledere har en sterk innflytelse på organisasjonskultur og subkulturer gjennom å motivere de ansatte ved å kommunisere behovet for lean, og at implementering av lean er i overensstemmelse med organisasjonens visjon. På denne måten vil de ansatte prøve å tilpasse sine oppgaver for å oppnå organisasjonens felles visjon. Forfatterne mener at leder er et nøkkelement for en suksessfull lean implementering, fordi det er ledere som bidrar til å skape en adaptiv og effektiv organisasjonskultur som fungerer i tråd med hoved lean prinsippene (Testani & Ramakrishnan, 2011).

Det er sentralt at ledelsen setter seg inn i arbeidsprosessene og kommuniserer med ansatte på ulike hierarkiske nivåer i organisasjonen. Dette er å få et nødvendige overblikket over situasjonen i organisasjonen. Slik kan ledelsen gi grundige tilbakemeldinger til organisasjonsmedlemmer på utført arbeid, og ta fornuftige avgjørelser for det videre forbedringsarbeid. Dette krever at lean skal være en naturlig del av lederens tidsbruk (Mann 2009).

2.2.3 Resultater av implementering av lean

Lean-produksjon er ofte forbundet med positive endringer som redusert lagerbeholdning, redusert produksjonstid, økt kvalitet og fleksibilitet, samt bedre kundetilfredshet (Worley & Doolen, 2006). Et av forskningsspørsmålene i min oppgave går på hvilke resultater av lean opplever de som var involvert i implementeringsprosessen i omsorgsavdelingene, derfor er det hensiktsmessig å se på studier som undersøkte resultater av implementering av lean i kommunalsektor generelt og i helsesektoren i kommunene.

Rolfen (2014) beskriver en studie av Vestre Toten kommune, hvor lean-filosofi benyttes som en arbeidsmåte med hensyn på å gjennomføre den langsiktige strategien. Kommunen knyttet lean til strategi i alle aspekter av arbeidsprosessen, slike som økt kundefokus og økt tjenestekvalitet, og utvikling av kompetente, fornøyde og effektive ansatte. Kommunen har observert positive effekter av innføring av lean, for eksempel økt kvalitet for brukere gjennom bedre responstid på forespørsler i bibliotek, redusert gjennomløpstiden for fakturabehandling i økonomi- og regnskapsavdelinger, mindre avbrytelser og unødvendige aktiviteter hos ansatte i NAV, noe som fører til økt kvalitet for kunder og bedre arbeidsprosesser for de ansatte.

Resultatene av implementering av lean i helsesektor var studert av Dickson, Anguelov, Vetterick, Eller, og Singh (2009). De beskriver hvordan lean påvirket omsorgskvaliteten og arbeidsmiljø i fire akuttmottak i sykehus. Hvert sykehus implementerte lean ulikt, sett i forhold til engasjement av ledelsen, og hvilken lean-metodiker som ble valgt. Studien viser at implementering av lean kan tilføre bedre pasienttilfredsheten, redusere behandlingstiden og tid på sykehusoppholdet. I tillegg i akuttmottaket hvor lean var innført ved bruk av “Kaizer Event” var det registrert en betydelig øking i medarbeidertilfredsheten. Dette understøtter funn av en annen studie gjennomført av Holden (2011), der han kom fram til at implementering av lean i akutt-tjenesten førte til økt medarbeidertilfredshet og reduksjon i arbeidsbelastningen, samt at det vistes at sannsynligheten for at medarbeidere vil slutte å jobbe ble redusert. Ifølge Holden (2011) skjedde dette på grunn av at medarbeidere gjennom involvering på lean-seminarer og deltakelse i kartlegging av arbeidsprosesser, ble mer bevisst på både det arbeid de utfører og de svakheter som fantes i utførelsen av arbeidsprosessene. Dette tyder på at lean har en positiv innvirkning på arbeidsmiljø. Ifølge Ellingsen (2013) påstår flere akkurat dette. Lean har flere positive effekter for organisasjonsmedlemmene, som for eksempel bedre teamarbeid og økt kompetanse (Womack & Jones, 2007). Men samtidig er ikke sammenheng mellom arbeidsmiljø og lean entydig. Brännmark (2012) hevder at studier

om lean avdekker både negative og positive effekter av konseptet vedrørende arbeidsmiljøet. Negative resultat kan for eksempel være at lean har en stressende effekt på medarbeidere, som er konsekvensen av intensivering av arbeid, økt kontroll og overvåkning (Ellingsen, 2013).

Hove (2011) belyser erfaringen med lean i en offentlig/kommunal organisasjon, nemlig NAV, og hvilke effekter lean har hatt på arbeidsprosesser, struktur og kvalitet for kunder i NAV. I studien fremkommer det at målet som organisasjonen ønsket å oppnå var en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning, samtidig som NAV ønsket å redusere saksbehandlingstiden. I forbindelse med disse målene startet NAV å kjøre forbedringsprosjekter basert på Lean-metodikken. Prosjektene forutsatte en bred involvering både av ledelsen og de ansatte, og var målrettet på å skape en forbedringskultur i tillegg til raske resultater. Ifølge Hove (2011) førte forbedringsprosjektene til en økning i saksproduksjon per dagsverk på ca. 60 prosent, noe som bidro til å frigjøre ressurser til aktiviteter som skapte verdi for brukere. Senere ble det gjennomført en undersøkelse hvor det ble samlet inn tilbakemeldinger om endringer som fulget av forbedringsprosjektene (Hove, 2011). Ifølge tilbakemeldingene bidro lean-prosjektene til å få bedre oversikt, kontroll og forståelse av arbeidsprosessene gjennom gode strukturer og gode verktøy. I tillegg førte prosjektene til bedre samhandlingen på tvers av NAV-enheter, samtidig som de ansatte opplevde at de ble mer hørt og sett i arbeidshverdagen. Worley og Doolen (2006) trekker frem i sine funn at implementeringen av lean har en positiv innvirkning på kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte. Flere studier ifølge Hove (2011) framhever at etter at lean er implementert føler ansatte seg mer bemyndiget og mer trygg på å komme med forslag til fremtidige endringer, samt til å forme eget arbeid.

2.2.4 Utordringer ved lean implementering

I denne oppgaven undersøker jeg hvordan lean implementeres i omsorgstjenesten, og som ved alle nye metoder og verktøy som organisasjon tar i bruk vil det oppstå utfordringer. Jeg vil beskrive de sentrale utfordringer knyttet til endringer i organisasjon generelt, og spesielt til implementering av lean. For å få et innblikk i hvilken barrierer som møter organisasjoner som implementerer lean, har jeg sett på tidligere studier vedrørende dette spørsmålet.

Når ledelsen ønsker å implementere en organisasjonsendring, er det flere faktorer som kan påvirke i hvor stor grad de kommer til å oppnå sine planlagte mål. Disse faktorer kan både fremme og vanskeliggjøre implementeringen. En av hovedfaktorer som kan vanskeliggjøre

måloppnåelse er ansattes motstand mot forandringen (Bernstrøm, 2014). Motstand er en reaksjon mot endringen, som oppstår på grunn av frykt, angst og/eller følelser. Jacobsen (1998) mener at dette er en snever forståelsen. Han hevder at de personer som viser motstand mot endring vanligvis har klare motiver til dette. Jacobsen (1998) legger fram flere mulige grunner for motstand, blant annet endring av maktforhold, frykt for det ukjente, dobbeltarbeid som kreves for omorganisering og risiko for personlig tap (Busch m.fl., 2003).

Funn fra en studie om lean i danske kommuner viser at den største motstanden mot implementering av lean oppstod på grunn av at det kreves en stor endring i organisasjonskultur (Arlbjørn, Freytag, & de Haas, 2010). Derneft at mange respondenter opplever vanskeligheter med å vedlikeholde de nye rutiner og arbeidsmetodene. Manglende forståelse for hvorfor implementering av lean er nødvendig oppfattes også som en grunn for motstand. Dette skyldes dårlig kommunikasjon av målet og nytten ved implementeringen (Arlbjørn m.fl., 2010). Dette understøttes av Bernstrøm (2010) som mener at kommunikasjon av behovet for endringen og fordeler med endringen er veldig viktig for å motvirke motstand mot endring. Andre barrierer for implementeringen av lean, som er nevnt i studien til Arlbjørn m.fl (2010), er manglende opplæring og utdanning i lean, noe som fører til at de ansatte faller tilbake til de gamle rutiner. I tillegg viser studien at mangel på ledelsens støtte og oppfølging i implementeringsprosessen kan være en barriere for implementeringen.

Lid og Kristoffersen (2013) har gjennomført en studie hvor de undersøkte hvordan lean er implementert i Fretex Norge AS, der de blant annet hadde et spørsmål om medarbeidere i Fretex har møtt noen utfordringene knyttet til implementeringen. Funnene de kom fram til viser at kulturelle utfordringer og kommunikasjonsproblemer oppfattes som de største hinder med lean. Disse utfordringene kan oppstå både på grunn av et flerkulturelt arbeidsmiljø i organisasjonen, som kan tilføre språkproblemer, og manglende kommunikasjon mellom avdelinger og/eller mellom leder og de ansatte. I tillegg var motstand fra de ansatte identifisert som en hinder for implementeringen (Lid & Kristoffersen, 2013).

Flere utfordringer ved implementering av lean i den engelske omsorgssektoren trekkes fram i studien til Grove, Meredith, Macintyre, Angelis, og Neailey (2010); (1) En stor variasjon i arbeidsprosesser oppfattes av informantene som en hinder for gjennomføring av verdistrømanalyse. De ansatte klarte ikke å bli enig om en felles tilnærming for hvordan de ulike arbeidsoppgaver bør utføres. Derfor var det vanskelig for prosjektgruppen å identifisere alle aktivitetene i arbeidsprosessen, og hvilke av de som tilførte verdi. (2) Dårlig forståelse av

lean-prinsipper og ensidig fokus på verktøy og teknikker i stedet for helhetlig filosofi var også avdekket som en barriere i implementeringsprosessen. Forbedringsprosessen var rettet mot tids- og kostnadsreduksjon i stedet for det som tilfører verdi for pasienter. (3) Videre påpekes det at kommunikasjon mellom medarbeidere i organisasjonen og mellom ledelsen og de ansatte var begrenset under implementeringsprosessen. Samtidig var det ikke klart hvem som var ansvarlig for å lede lean-prosjektet. Disse faktorer vanskeliggjør gjennomføring og vedlikehold av endringen ifølge forfattere. (4) I tillegg avdekker studien at sentralt definerte mål endrer fokus fra levering av omsorgstjeneste til å oppnå nasjonale standarder. Informantene måtte regelmessig utfylle flere statistiske skjemaer i forhold til målene knyttet til lean. Dette medførte at de var mer opptatt av måloppnåelse enn å levere en kvalitet tjenesten til kunder. (5) Den neste utfordringen som belyses i studien knytter seg til definering av sløsing. Lean-filosofien har som et mål å identifisere ikke-verdiskapende aktiviteter for å gi en bedre omsorgstjeneste til kundene (Grove m.fl., 2010; Westwood, James-Moore, & Cook, 2006). Resultater av undersøkelsen viste at medarbeidere opplever utfordringer ved å identifisere unødvendige aktiviteter i arbeidsprosesser. (6) Det siste hinderet som avdekkes i studien relateres til identifisering av kunden. Definisjon av kunden og hva som er kunde verdi i omsorgstjenesten vises å være vanskelig fordi både pasienter og deres familier, offentlige etater og veldedige organisasjoner er kunder i omsorgssektoren. Disse seks utfordringer ved implementering av lean kan løses ifølge Grove m.fl. (2010) gjennom nøyere planlegging, transformasjonsledelse, god kommunikasjon, identifisering og deling av beste praksis og fremfor alt gjennom en felles visjon for måloppnåelse, slik at alle organisasjonsmedlemmer blir motivert for å forbedre tjenesten (Grove m.fl., 2010).

Utfordringen med stor variasjon i arbeidsoppgaver i omsorgssektoren understøttes av Spear (2005), som hevder at komplekse strukturer i helsevesen fører til tvetydighet i forhold til hvordan ulike arbeidsprosesser skal utføres. Derfor kan standardisering av arbeidsoppgavene møte motstand, fordi ansatte i helseorganisasjoner er vant til å jobbe på sin egen måte (Rolfsen, 2014).

Rymaszewska (2014) utførte en studie hvor hensikten var å identifisere utfordringer ved implementering av lean i små og mellomstore bedrifter. Studien viste to viktige barrierer for en vellykket lean adopsjon. Begge bedriftene som ble undersøkt hadde en kortsiktig målorientering i forhold til implementeringen, der de ønsker å få umiddelbare resultater i stedet for å rette fokus på mer langsiktige mål. Ifølge Rymaszewska (2014) kan et slik kortsiktig tankesett bli sett på som en alvorlig hinder for en lean adopsjon. Den andre faktoren

som kan vanskeliggjøre implementeringen er knyttet til måten organisasjonen implementerer lean konseptet. Rymaszewska (2014) fremhever at utfordringer oppstår når bedriften kopierer lean metoder og verktøy uten en dypere refleksjon over lean-filosofien. Likeledes påpekes det at lean bør implementeres som en helhetlig lean-kultur og at organisasjoner bør bygge opp en felles lean forståelse (Rymaszewska, 2014)

Hove (2010) viser til resultatene i en studien gjennomført av Emiliani og Stec (2005) der forskere også trekker frem at et hovedhinder ved gjennomføring av forbedringsprosjekter er mangel på organisasjonens langsiktige strategier, og at fokus er kun på produksjonseffektivitet. Samme funn kommer Hove fram til i sin undersøkelsen vedrørende gjennomføringen av forbedringsprosjekter i NAV. En annen utfordring som avdekkes i studien er knyttet til svakheten i ledelsessystemet. Det påpekes at hvis forbedringsarbeid ikke er godt nok integrert i ledelsessystemet, kan det svikte prosjektene (Hove, 2011).

Det er viktig å ha tidlig fokus på eventuelle utfordringer og svakheter som kan vanskeliggjøre implementeringsprosessen. Dette vil gjøre at organisasjonen blir mer bevisst på sine egne evner for endringen (Rymaszewska, 2014).

2.3 Mål og verdier i offentlig sektor

Offentlige og private organisasjoner har ulike interesser, mål og verdier. Christensen m.fl. (2004) lister opp flere punkter som skiller offentlige og private organisasjoner. For det første har offentlige organisasjoner en folkevalgt ledelse, for det andre er de multifunksjonelle og for det tredje operer de på et marked som har ikke økonomisk frikonkurrans.

Alle organisasjoner har sin visjon, eller formål og verdier. Målet kan defineres som et ønsket fremtidsbilde, noe konkret man streber til å oppnå eller realisere. For private organisasjoner er hovedmålet vanligvis ganske klar og entydig, nemlig profitt. For offentlige organisasjoner er motsatt mål typisk, komplekse og uklare, de prioriterer flere forskjellige aktiviteter og hensyn på en gang. Slike uklare mål gir ledere fleksibilitet i framstilling av disse og hvordan de skal oppnås (Christensen m.fl., 2004). Ved å ta beslutningen om implementering av lean i offentlig og kommunale organisasjoner definerer ledere ulike mål med lean arbeid, som for eksempler tilføre merverdi for brukeren, oppnå bedre kvalitet på tjenester, smartere og mer effektive arbeidsprosesser, samt å øke trivsel på arbeidsplassen blant de ansatte (Rolfsen, 2014).

Arlbjørn m.fl. (2011) fant i sin studie at danske kommuner hadde to hoved mål for å starte lean prosjekter: å utvikle organisasjonen og redusere kostnader. Utvikling av organisasjonen

skjer gjennom kartlegging av verdistrøm i arbeidsprosessene og Kaizen forbedringsmøter (tavlemøter). I helsevesen implementeres lean konsept for å forbedre kvaliteten på pasientbehandlingen og sikkerheten, eliminere forsinkelser i arbeidsprosesser og redusere oppholdstid på sykehus uten å øke ressursene (Westwood m.fl., 2006). Et sykehus i Lillehammer, som hadde utfordringer over lengre tid blant annet med økende aktiviteter, lange ventetider, høyt sykefravær, begrensinger i økonomi og lite medvirkning blant de ansatte, bestemte å innføre lean filosofien. Målene som sykehusets ledelsen ønsket å oppnå med lean arbeid var reduksjon av ventetid og bedre flytt og kvalitet i planlagte pasientforløp, samt de ønsket å oppnå en bedre kommunikasjon og samhandling mellom ulike faggrupper. (Rolfsen, 2014).

Det er viktig at målene med lean forbedringsarbeid blir klart definert av ledelsen og tydelig kommunisert til alle medarbeidere, slik at det kunne bidra til å skape forståelse, tillit og motivasjon hos alle medlemmene i organisasjonen (Bernstrøm, 2014).

Verdier vanligvis representerer uformelle normativer, som er knyttet til et kulturell perspektiv og som definerer passende tenking og handlinger i en organisasjon (Christensen m.fl., 2004). Ellingsen (2013) definerer verdi, noe som mennesker streber etter og setter stor pris på. Han mener at brukerorientering er en viktig verdi for ledelse i offentlig organisasjoner, og brukere er sentralt i lean-filosofien.

3. METODISK TILNÆRMING

For å besvare oppgavens problemstillingen på en hensiktsmessig måte søker jeg å skaffe data som kan hjelpe meg til å svare på problemstillingen..

3.1 Valg av vitenskapsteoretisk ståsted

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning er det vanlig å skille mellom to retninger: positivistisk og hermeneutisk ståsted. Positivismen baserer seg på at alle fenomener og egenskaper som undersøkes kan måles og registreres, og at forskeren studerer fenomener uten å engasjere seg i det feltet som undersøkes (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011). Den positivistiske tenkemåte legger vekt på at data som samles inn for forskningen bør være kvantitative (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015). Hermeneutikk er en fortolkningsmetode, som omhandler at forskeren søker å skape forståelse av meningsfulle fenomener som ikke fullt ut kan beskrives og identifiseres ved fysiske kriterier. Slike fenomener er for eksempel fortellinger, sosiale relasjoner og organisasjoner, menneskelig handlinger (Nyeng, 2004). Siden jeg skal studere menneskers opplevelser og erfaring gjennom intervjuer med personer som har vært med i implementeringsprosessen av lean i en omsorgsenhet, er jeg inspirert av den *hermeneutiske tenkemåten*. Kvale m.fl. (2015) beskriver hermeneutikk som læren om teksttolkning, men for kvalitativ forskning kan betydning utvides til analyse av for eksempel intervjuer som tekster. Hermeneutikken har som formål å oppnå virkelig og allmenngyldig forståelse av hva en tekst betyr, og begrepene samtale, tolkning og tekst har en sentral rolle her.

Hoveddata i denne oppgave innebærer menneskers oppfatninger av virkeligheten. Når forskeren søker å fortolke og forstå andre folks egne fortolkninger kalles det for *dobbelt fortolkning eller den doble hermeneutikk* (Kvale m.fl., 2015; Nyeng, 2004). Menneskers opplevelser blir alltid påvirket av omgivelser og ulike faktorer, derfor vil informantenes beskrivelse om virkeligheten være subjektiv (Nyeng, 2004). Mine data presenterer således ikke den objektive sannheten om det fenomenet jeg studerer, men de gir grunnlag for fortolkning og bidra dermed til bedre forståelse av det fenomenet som studeres.

3.2 Forskningsdesign

3.2.1 Deskriptivt, kausalt og eksplorativt design

Innenfor empirisk forskning eksisterer det tre ulike typer forskningsdesign: deskriptivt, kausalt og eksplorativt (Grenness, 2001). Design for forskningsprosjekt velges ut fra formålet med undersøkelsen og den kunnskap som allerede finnes i det området som skal undersøkes. Hvis det eksisterer lite forskning på området fra før, og problemstillingen er uklar, kan *eksplorativ* design være aktuell for studien. *Deskriptive* studier har som formål å beskrive variabler og sammenhenger mellom disse. Beskrivelsene kan handle om situasjoner, hendelser eller individer. Deskriptive studier ifølge (Grenness, 2001) bygges på allerede eksisterende litteratur. *Kausalt* forskningsdesign benyttes for å måle effekten av årsak-virkning sammenheng (Grenness, 2001).

Denne oppgaven har som formål å beskrive hvordan de ansatte i omsorgstjenesten opplever implementering av lean-filosofien i deres avdeling. Det finnes allerede en del teori om implementering av lean i offentlige organisasjoner og i helsesektoren, disse teoriene bygger jeg oppgaven på. I tillegg innebærer studien en beskrivelse av fenomenet, derfor har jeg valgt deskriptivt forskningsdesign for min undersøkelse. Johannessen m.fl. (2011) definerer beskrivende design som en underbyggende og dokumenterende form for forskning, hvor formålet er å beskrive menneskers holdninger, opplevelser, samarbeid mellom personer og ulike hendelser. Fenomenet som studeres kan beskrives ved hjelp av kvantitativ eller kvalitativt forskningsopplegg. Jeg har valgt å gjennomføre min oppgaven som en kvalitativ undersøkelse.

3.2.2 Casestudie

Det finnes mange ulike kvalitative forskningsdesigner som man kan velge mellom (Johannessen m.fl., 2011). Jeg har valgt en casedesign for mitt forskningsprosjekt, fordi casestudie er et dyptgående design som er spesielt velegnet for empiriske undersøkelser hvor man ønsker å studere fenomenet innenfor dens virkelige kontekst. Et case kan være et program, en hendelse, en prosess, en forhandling, en beslutning, en organisasjon eller en del av den eller en enkelt person (Andersen, 2013; Johannessen m.fl., 2011; Yin, 2003). Et casestudiedesign egner seg til å bekrefte eller utfordre eksisterende teorier, belyse unike hendelser og passer spesielt til situasjoner når grensene mellom fenomenet og dets kontekst

ikke er tydelig (Yin, 2003). Yin (2009) mener at casestudier kan designes på ulike måter og presenterer en matrise, der på den ene dimensjon deles i om det er enkelt casedesign eller multippel casedesign. På den andre dimensjon deles casestudier inn i holistisk eller embedded design. I min undersøkelsen har jeg et case – omsorgstjenesten i Harstad kommune. Men jeg har studert flere case (avdelinger) innenfor Harstad kommune sin omsorgstjeneste. Utifra dette kan min studie karakteriseres som en enkelt embedded casestudie, som, ifølge Yin (2009), kjennetegnes med flere caser som undersøkes innenfor en case.

I tillegg skilles casestudier mellom tre typer: utforskende, forklarende og deskriptiv (Yin, 2003). Utforskende casestudier kjennetegnes ved at forskeren definerer spørsmål og hypoteser etter datainnsamling og gjennomføring av de ønskede forskningsprosedyrer. Forklarende casestudier studerer årsaks-virkning forhold. En deskriptiv casestudie presenterer en fullstendig beskrivelse av et fenomen innenfor sin kontekst. Deskriptive casestudier kalles også for teoretisk fortolkende studier og forutsetter at det allerede finnes en del forskning om det fenomenet som studeres. Eksisterende teori om fenomenet anvendes som en ramme som benyttes for hele studien og for å avgrense, analysere, fortolke og forklare (Andersen, 2013). Jeg har valg å gjennomføre denne forskningsprosjekt som en deskriptiv casestudie, ettersom jeg benytter eksisterende teori for å belyse hvordan lean filosofi implementeres i omsorgsektoren.

I tillegg mener jeg at casedesignet er et hensiktsmessig valg for denne oppgaven fordi det innebærer en dybdegående og detaljert analyse av et case. Casestudie er et hensiktsmessig valg for denne studien ettersom jeg ønsker å studere en bestemt prosess i en gitt avdeling. I studien ønsker jeg å få mest mulig detaljerte og omfattende informasjon fra noen få informanter. Informasjonen som skal samles skal belyse de ulike utfordringer og fordeler ved implementering av lean. Den informasjonen som jeg samler inn skal jeg videre benytte som basis for analyser.

Forskningsprosjekt skal foregå i en avgrenset og kort periode, noe som kalles for tverrsnittstudie (Johannessen m.fl., 2011).

3.3 Metodevalg

Kvalitativ forskningsdesign, som jeg benytter i min studie, forholder seg som regel til det fortolkende paradigmet, som har som formål å oppnå en dyp forståelse av verden. Forskere som velger kvalitativ design søker å få forklaringer på individnivå. De ønsker å belyse den

enkelte persons oppfattelse, opplevelse og meningsdanning, og hva slags konsekvenser meningene har (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Kvalitative studier står i motsetning til kvantitative, hvor forskeren er opptatt av tall og data som stort sett bearbeides statistisk. Ved kvalitativ tilnærming jobber man ikke med statistiske gjennomsnitt, men retter oppmerksomhet mot det sosiale liv, menneskelig erfaringer, hvordan konkrete individer handler, utvikles, tenker og/eller føler. En menneskelig verden av interesser, mening og verdi er dermed hovedfokus i kvalitativ forskning (Hansen, Tanggaard, & Brinkmann, 2012).

I de fleste tilfeller har kvalitative undersøkelser en intensivt design, som betyr at de går inn i dybden av fenomenet og studerer et fåtall enheter. Unntaket er dokumentanalyse, fordi denne metoden kan innebære bruk av tall (Jacobsen, 2005). Men i min oppgaven vil jeg studere meninger og oppfattelser til noen få informanter, og skal prøve å få dyp og nyanserik informasjon om hva informantene mener om implementeringsprosessen av lean i avdelingen. Statistisk generalisering er således ikke hovedmål med min forskningen, derfor mener jeg at oppgaven har et ren intensivt design.

Etter at en forskningsdesign ble valgt, kan man benytte seg ulike metoder for å utføre det bestemte designet. Saunders m.fl. (2012) beskriver en metode som en planmessig fremgangsmåte for innsamling, bearbeiding, analysere og tolke data. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan forskeren skal hente inn data om den sosiale virkeligheten, hvordan skal man analysere data, og hva data kan fortelle om samfunnsmessige forhold, handlinger og prosesser. Valg av en metode bestemmer hvilken vei forskeren skal følge mot et forskningsmål (Johannessen m.fl., 2011). Dette betyr at det er avgjørende å velge den riktige metode som egner seg til formålet man ønsker å oppnå med undersøkelsen. Innenfor den samfunnsvitenskapelige metodelæren skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder, hvor forskjellen igjen består i teknikker som brukes for innsamling og analyse av data (Johannessen m.fl., 2011). Siden jeg har bestemt å bygge min oppgaven på kvalitativ design, skal jeg benytte de kvalitative metoder for datainnsamling.

3.3.1 Kvalitative metoder: dokumentanalyse, intervju og observasjon.

For å samle inn kvalitativ data kan man benytte ulike metoder. Johannessen m.fl. (2011) fremhever at observasjon, ulike former for intervju, og dokumentundersøkelse er de datainnsamlingsmetoder som benyttes mest i kvantitativ forskning. I arbeidet med denne studien begynte jeg med en dokumentanalyse. Data fra dokumentstudier kan være statistiske

data, ulike offentlige dokumenter, dagbøker, politiske rapporter og andre typer sekundærdata. Disse data vil ofte ha ulike formål enn dokumentstudiet, derfor må sekundærdata grundig bearbeides før analysen (Jacobsen, 2005; Tjora, 2012). Jeg har studert en del interne dokumenter som jeg fikk tilgang til i Harstad kommune, omsorgsavdelingene og dokumenter vedrørende min studie som jeg fant på Internett. Brinkmann og Tanggaard (2010) sier at det er vanskelig å gjennomføre en empirisk undersøkelse uten dokumenter. Et dokument definerer de som språk som er fiksert i tekst og tid. De mener at en avisartikkel, en rapport eller en annen type dokument kan være et startpunkt for formulering av problemstilling. Dokumentanalysen baseres på data som er samlet inn tidligere av andre mennesker. Dokumentanalyse kombineres ofte med andre innsamlingsteknikker, som for eksempel intervjuer, observasjon og/eller mer statistiske metoder. I min studie har jeg i tillegg til dokumentstudier valgt å benytte meg av *kvalitative dybdeintervjuer* og *observasjon* som innsamlingsmetode i tillegg til dokumentstudiet (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Kvalitative data kan være veldig komplekse, derfor må de tolkes med sensitivitet og forsiktighet (Saunders m.fl. 2012).

Ved å benytte intervju vil jeg få innsikt i informantenes opplevelser, tankegang og meninger om hvordan virkeligheten er i forhold til det fenomenet jeg studerer. Det kvalitative forskningsintervjuet søker å oppnå en forståelse av verden slik intervjupersonen ser det. Et formål med intervju er å få frem betydningen av individets erfaringer og få innblikk i deres opplevelse av en fenomen, forut for vitenskapelige forklaringer (Kvale m.fl., 2015). Et intervju kan foregå individuelt i form av en vanlig dialog med kun en respondent eller i en gruppe, hvor flere informanter intervjues samtidig (Jacobsen, 2005). Jeg har gjennomført individuelle intervjuer med en lean-veileder, en avdelingsleder, to mellomledere og to ansatte i to avdelinger (totalt fire ansatte) i omsorgsenheten «Omsorg Sør» i Harstad kommune. Data som er innsamlet i intervjuene brukes for å avdekke hvordan informantene oppfatter implementering av lean på ulike hierarkiske nivåer i Omsorg Sør. Jeg har også intervjuet lean-veilederen i Harstad kommunen fordi disse har hatt ansvaret for implementeringen av lean i kommunens enheter.

Johannessen m.fl. (2011) skiller mellom tre typer intervju: *strukturert*, *semistrukturert* og *ustrukturert*. De tre typene har ulike grad av åpenhet, som avhenger av hvordan forskeren organiserer intervjuet på forhånd. Strukturerte intervjuer innebærer presise spørsmål, som er formulert på forhånd. Semistrukturert intervju er mer fleksibel form for intervju, som også

foregår ved hjelp av en intervjuguide, men rekkefølge, spørsmål og temaer kan varieres. Ustrukturerte intervjuer har et bestemt tema, men dialog foregår mer uformelt, det vil si spørsmålene er ikke forhåndsdefinert, og fordypninger går i det som informanten synes er interessant. Jeg har valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, fordi denne type intervju forutsetter en større grad av fleksibilitet og informantene får mulighet til å utdype samtalen i forhold til hva de selv mener er viktig. I tillegg kan jeg oppnå dypere kunnskap om fenomenet enn ved bruk av strukturerte intervju, hvor man kun får den informasjon man spør om (Johannessen m.fl., 2011; Kvale m.fl., 2015). Intervjuene ble gjennomført ved bruk av intervjuguide, som består av en liste med sentrale deltemaer som jeg tenkte å diskutere og forslag til spørsmål.

For nøyere registrering av informasjon og ordbruk benyttet jeg lydopptak benyttet under alle intervjuene. Lydopptak sikrer ifølge Kvale m.fl. (2015) en omdanning av intervjumaterialet fra muntlig til skriftlig form, noe som kalles for transkribering. Alle intervjuene i min studie var transkribert og sendt tilbake til informantene for validering. I tillegg gir lydopptaker mulighet for forskeren til å konsentrere seg om intervjuets emne, dynamikk, informantens svar og reaksjonene under samtale. Ettersom er ikke det nødvendig å skrive ned alt som ble sagt.

For å få mer utfyllende svar på mine forskningsspørsmål har jeg også valgt å delta i et tavlemøte i hver av omsorgsavdelingene jeg studerer. *Observasjon* innebærer at forskeren er til stedet i situasjoner som er relevant for undersøkelses formål. Fenomenet studeres gjennom direkte observering i dens naturlige omgivelser. Observasjon kan gi en omfattende og dyp forståelse av et sosiale fenomen (Johannessen m.fl., 2011; Jacobsen, 2005). For å studere hvordan omsorgsavdelingene jobber med lean i praksis valgte jeg å være til stedet under disse tavlemøtene, hvor jeg skal observerte og noterte ned det som skjedde i møterommet. I begge møtene fikk jeg mulighet til å observere kommunikasjon og samhandling mellom de ansatte og ledelse under forbedrings møter, hvor aktiv de ansatte involveres i forbedrings arbeid, samt fikk jeg bedre forståelse av prosessen vedrørende lean arbeid under Kaizen møtene. Jeg har ikke deltatt i diskusjoner i møtene, jeg har hatt en ren observatør rolle under observasjonene.

Bruk av forskjellige datainnsamlingsmetoder i en undersøkelse kalles for *metodetriangulering* (Johannessen m.fl., 2011), slik som i min studie der jeg har benyttet både dokumentanalyse, observasjon og intervju. Metodetriangulering øker sannsynligheten for at forskningsprosjektet

skaper troverdige resultater. Bruken av dokumentanalyse, observasjon og dybdeintervju kan utfylle hverandre for å gi mer reliable og valide funn (Lincoln & Guba, 1985).

3.4 Beskrivelse av forskningsprosess

Dette studie startet opp høsten 2015 da jeg begynte undersøke litteraturen vedrørende implementering av lean generelt og hvordan lean blir tilpasset arbeidspraksis i offentlige organisasjoner. I desember 2015 var mesteparten av teorien jeg fant relevant for problemstillingen gjennomgått, og det dannet et grunnlag for teorikapittelet i oppgaven.

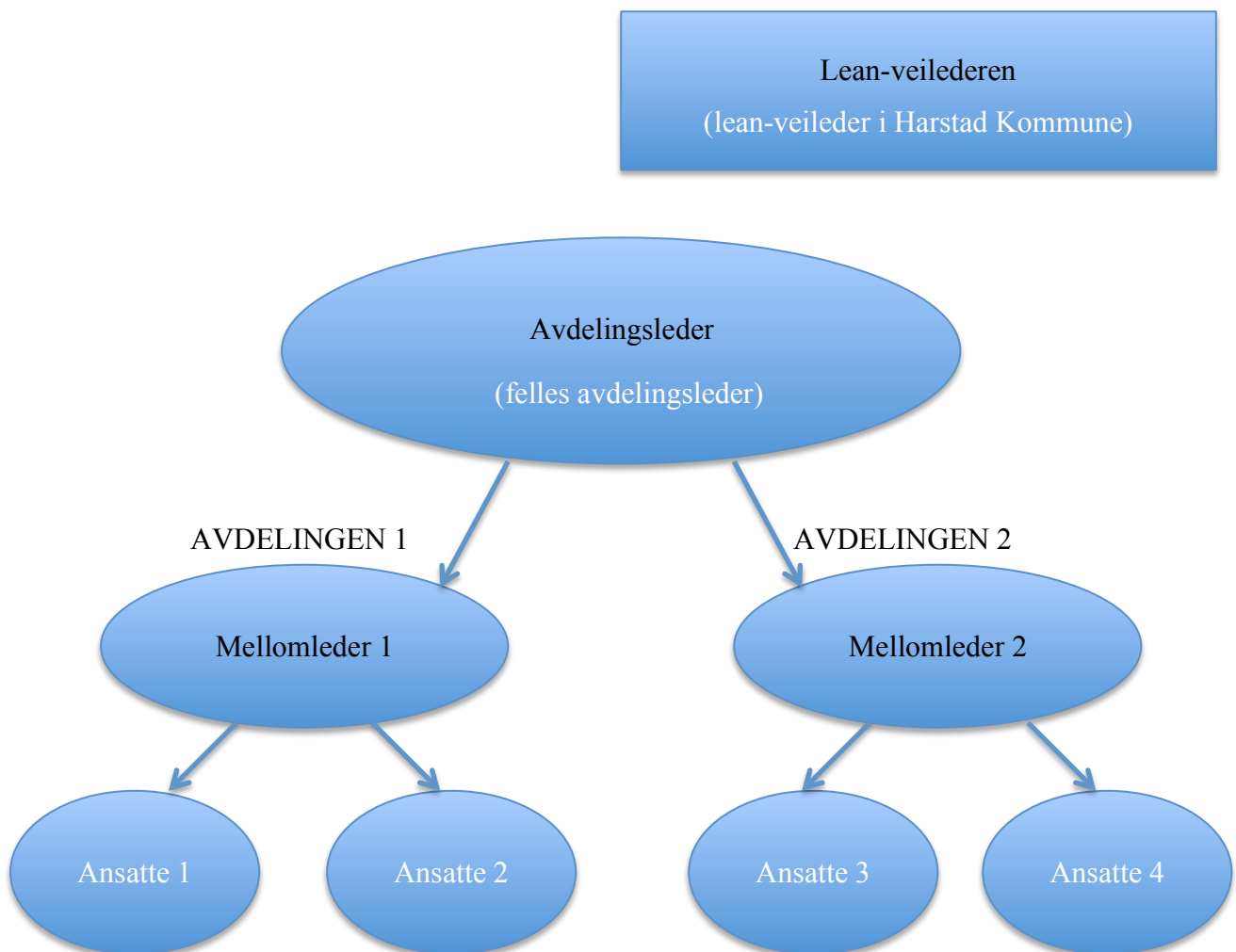
Datainnsamlingsprosessen begynte jeg ved å utarbeide et informasjonsskriv til informantene for å informere dem om hensikten med oppgaven, forklare deres rettigheter i forhold til deltakelse i undersøkelsen, samt å be om informert samtykke til deltakelsen. Min første møte med lean-veilederen i Harstad kommune var i januar 2016, da jeg gjennomførte et åpent intervju hvor jeg fikk et generelt innblikk i hvordan kommunen arbeidet med lean..

Veilederen informerte meg om hva som var bakgrunnen for innføringen og hvilke mål de forsøkte å oppnå med å implementere lean i kommunens enheter. I tillegg fortalte informanten om selve implementeringsprosessen. Videre fikk jeg oversikt over de enhetene i kommunen som hadde implementert lean. Ved bruk av strategisk utvalg metoden ble to omsorgsavdelinger valgt for undersøkelsen. 30 januar kontaktet jeg avdelingslederen som er felles for begge avdelingene og spurte om jeg kunne intervju avdelingens mellomledere og medarbeidere for å samle inn data for studien. Dagen etter fikk jeg et positivt svar.

Etter det første intervjuet med lean-veilederen begynte jeg å utforme en intervjuguide for de neste intervju med ledere og ansatte i omsorgsavdelinger. Jeg utformet en rekke spørsmål som dekker problemstillingen og forskningsspørsmålene mine (se vedlegg 2). Jeg ønsket at informantene skulle uttrykke sine meninger på en mest mulig naturlig måte, derfor prøvde jeg å unngå i størst mulig grad ledende spørsmål. Dette vil ifølge Kvale m.fl., (2011) redusere faren for misforståelser og mistolkninger av informantens meninger og erfaringer. Når intervjuguiden var ferdig utformet tok jeg kontakt med avdelingslederen og ble enig om tidspunkt for et intervju. Videre ble det gjennomført intervju med mellomledere i avdeling 1 og 2 og med fire øvrige ansatte i avdelingene – to i hver avdeling . Etter at jeg var ferdig med datainnsamling i omsorgsavdelingene hadde gjennomførte jeg et intervju til med lean-veilederen, der jeg stilte tre hovedspørsmål: (1) utfordringer med lean, (2) resultater av implementering av lean og (3) hva som er viktig å legge vekt på ved implementering av lean.

Totalt ble det gjennomført 9 intervjuer i denne studien. Figur 2 gir oversikt over informantene som ble intervjuet og hvordan de er definert i empirikapitlet.

Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplasser. Intervjuene med lean veilederen og ledelsen tok nærmere en time, mens intervjuene med de øvrige ansatte tok omtrent 40 minutter. Alle samtaler ble tatt opp på lydopptaker og alle informantene ble informert om at all informasjon på lydopptakeren vil bli anonymisert i oppgaven og vil bli slettet når studien var ferdig. Jeg forsøkte å ivareta en aktiv og reflekterende rolle i samtaler, men samtidig prøvde å gi de rom for at de uttrykke seg slik de virkelig erfarer prosessen.



Figur 2. Informantene i studien

For å få en innblikk i diskusjonene rundt lean og få bedre forståelse på hvordan forbedringsarbeid under tavlemøter foregår har jeg vært tilstedeværende i ett tavlemøte i hver avdelingen.

Jeg avsluttet innsamling av data den 14 april, da jeg gjennomført det siste intervjuet.

3.5 Studiens vitenskapelige kvalitet

I dette underkapittel blir den vitenskapelige kvaliteten av studien drøftet gjennom å belyse studiens troverdighet, bekreftbarhet, pålitelighet og overførbarhet (Johannessen m.fl., 2011), i tillegg til en kartlegging av potensielle feilkilder.

For å vurdere kvaliteten på en kvantitativ studie er det vanlig å benytte reliabilitet og ulike former for validitet som kvalitetskriterier (Johannessen et.al., 2011). Yin (2003) foreslår å bruke samme begrepene for å vurdere datamateriale i case studier. Som nevnt tidligere innebærer denne casestudien bruk av kvalitative innsamlingsmetoder, nemlig dybdeintervju og dokumentanalyse. Lincoln og Guba (1985) mener at innenfor kvantitative og kvalitative forskningsmetoder bør begrepene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet betraktes ulikt. Derfor foreslår de å knytte begrepene ”credibility”, ”transferability”, ”dependability” og ”confirmability” for kvalitetsvurdering av kvalitative studier. Begrepene oversettes fra engelsk til norsk henholdsvis til *troverdighet*, *overførbarhet*, *bekreftbarhet* og *pålitelighet* (Johannessen m.fl., 2011). Dette synet støttes av Thagaard (2009) som også foretrekker begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet framfor reliabilitet og validitet og generaliserbarhet. Tjora (2012) anbefaler at forskeren tar i betraktning disse fire kvalitetskriteriene med den hensikt å vise kvalitet i egen studie.

3.5.1 Troverdighet.

Troverdighet tilsvarende den interne validiteten i kvantitative metoder, som handler om hvorvidt resultatene er gyldige for det fenomenet som studeres (Jacobsen, 2005). Johannessen m.fl. (2011) skriver at troverdighet dreier seg om hvor godt forskerens funn representerer virkeligheten og gjenspeiler problemstillingen i undersøkelsen. Thagaard (2009) hevder at troverdighet handler om hvor troverdig funnene er og om undersøkelsen er utført på en

tillitsvekkende måte. Tjora (2012) knytter også begrepet troverdighet til spørsmålet om resultatene av forskningen gir en troverdig svar på de spørsmålene forskeren ville besvare.

Lincoln og Guba (1985) fremhever to teknikker som forskere kan benytte for å øke sannsynligheten for at studien frembringer troverdige resultater. Den ene er *metodetriangulering* som jeg har brukt i denne oppgaven ved å benytte ulike datainnsamlingsmetoder. Den andre teknikken er *vedvarende observasjon*, som omhandler at forskeren bruker mer tid på forskningsprosjekt for å bli bedre kjent med feltet, slik at det blir enklere å vurdere hva er relevant og ikke relevant for studien (Johannessen m.fl., 2011). Jeg har gjennomført observasjon i begge avdelingene som studeres. På grunn av begrensning i tid for min masteroppgave kunne jeg ikke bruke mer tid på undersøkelse enn det som er beregnet i studieplan.

3.5.2 Bekreftbarhet

Begrepet bekræftbarhet refererer til tolkningen av resultatene (Thagaard, 2009). Dette handler om at forskeren må være objektiv og at funnene forskeren kom fram til blir et virkelig resultat av forskningen, og ikke bare blir preget av forskerens egen subjektive mening eller interesser (Johannessen m.fl., 2011). For å sikre studiens bekræftbarheten kan forskeren få empirisk grunnlag fra informantene om forskningens funn og fortolkninger.

Underveis i intervjuene har jeg stilt spørsmål til intervjupersonene om jeg hadde forstått dem riktig, slik at de kunne få mulighet til å korrigere min oppfatning av det som ble sagt. I tillegg blir de transkriberte intervjuene sent til informantene slik at de kunne bekrefte at datamaterialet som er basert på samtalene med de er korrekte. Alle intervjuene ble godkjent av informantene, noe som forsterker studiens kvalitet. Det anbefales også at forskeren avdekker og nøye beskriver alle beslutninger som foretas underveis i forskningsprosessen, samt registrerer sine valg, endringer og lignende, slik at leseren selv kan vurdere denne informasjonen (Tjora, 2012; Johannessen m.fl., 2011; Lincoln & Guba 1985). Jeg har forsøkt å gi en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen. I tillegg har jeg gjengitt direkte sitater i empiridelen. Dette sikrer at funnene i studien er ikke min oppfatning av hva informantene sa, men hva de virkelig sier. Johannessen m.fl. (2011) viser til at forskeren bør forholde seg kritisk til egne tolkninger og til hvordan prosjektet gjennomføres.

3.5.3 Overførbarhet

I følge Thagaard (2009) dreier overførbarhet seg om at resultatene skal være relevante utover det konkrete prosjektet eller den sammenhengen som studeres. Dette støttes av Johannessen m.fl. (2011), som mener at overførbarhet refererer til spørsmålet om funn som forskeren kom fram til i forskningsprosjekt kan gjelde for andre lignende fenomener. Tjora (2012) skriver at overførbarhet tilsvarer ekstern validiteten i kvantitative forskning og kan også kalles for generalisering. Men han understreker at overførbarhet står ikke alltid som formål i kvalitative studier, noen av de har rent deskriptiv design, som forutsetter en detaljert og dyptgående studie av et spesifikt fenomen. I motsetning til statistisk generalisering i kvantitative studier innebærer kvalitativ forskning generalisering i form av kunnskapsoverføring. Det samme synspunkt fremmer Yin (2003), som påpeker at et kvalitativ casestudie kan gi analytisk generalisering med utgangspunkt i eksisterende teori som sammenholdes med de empiriske funn fra studien.

Hoved poeng med studien er å få inngående kunnskap om ledelsens og ansattes erfaringer knyttet til implementering av lean i en omsorgsavdeling. Generalisering av funn er således ikke hovedmålet i min oppgave. Men resultatene kan allikevel være gyldig for andre omsorgsorganisasjoner og generelt for helsesektoren, fordi erfaringer med lean implementering som jeg studert er ikke nødvendigvis unike.

3.5.4 Pålitelighet

Pålitelighet tilsvarer reliabilitet og forklarer om den innsamlede data i forskningen er til å stole på (Jacobsen, 2005). Johannessen m.fl. (2011) mener at reliabilitet i kvalitativ forskning ikke er et like kritisk kriterium som i kvantitative undersøkelser. Han begrunner dette med at kvalitative datainnsamlinger i stor grad styres av samtalen, derfor er kvalitativt data basert på subjektive tolkninger. I tillegg er datamaterialet tydelig kontekstavhengig som gjør undersøkelsen vanskelig å duplisere. Likevel er det nødvendig å vurdere påliteligheten i kvalitativ forskning mener Jacobsen (2005).

Pålitelighet refererer til de data forskningsprosjektet består av, nemlig hva slags data som brukes, hvilken måte data er innsamles på og hvordan de bearbeides (Johannessen m.fl., 2004). I forhold til den teorien som er benyttet i min oppgave er all litteratur referert i oppgavens referanseliste og er allment tilgjengelig. Dette gjør litteraturen etterprøvbart. Når

det gjelder pålitelighet av data som er innsamlet via intervjuer, har utvelgelsen av informanter stor betydning, det samme har forholdet mellom forskeren og informantene (Tjora, 2012). I min studie er informantene lean-veileder i Harstad kommunen, samt ledelse og ansatte i omsorgsavdelingene. Jeg hadde ingen forhold til noen av informantene før jeg begynte undersøkelsen. Omsorgsavdelingene ble valgt ved bruk av en strategisk utvelgelse. Jeg har intervjuet alle lederne på disse avdelingen. For å rekruttere informanter på ansattnivå ble disse tilfeldig valgt ut av meg.

En annen måte å styrke pålitelighet på er fremlegge detaljerte beskrivelser av forskningen (Tjora, 2012). Jeg har forsøkt å fremstille en detaljert casebeskrivelse, samt gi en åpen og gjennomsiktig beskrivelse av datainnsamlingsprosessen under prosjektet. Dette gjør resultatene lett å etterprøve.

3.5.5 Mulige feilkilder

I forskningsarbeid vil det alltid være eventuelle feilkilder som kan påvirke resultatet. Det er viktig at forskeren er bevisst på dette, og at han/hun prøver å minimere feilkilder. Jeg vil i dette underkapittel trekke fram mulige feilkilder som kan påvirket resultatet i min undersøkelse.

I litteraturstudiet har jeg benyttet relevant norsk og utenlandsk litteratur og forskning om lean-filosofi og implementering av lean både i privat og offentlig sektor. Kvaliteten på litteraturen i oppgaven ansees i utgangspunktet som god. Enkelte kilder kan ha blitt utelatt, og det finnes relevante teorier som ikke er gjennomgått i litteraturstudiet på grunn av begrenset tid og ressurser for gjennomføring av oppgaven.

Når det gjelder feilkilder ved gjennomføring av intervjuer vil jeg understreke at funnene baserer seg på den enkelte informants subjektive meninger og erfaringer. Dette betyr at informantene har stor innvirkning på resultatene av studien. I tillegg kan både utformingen av intervjuguiden, utvalget og gjennomføringen av intervjuet ha påvirket resultatet. Manglende erfaring med gjennomføring av intervju kan også påvirke negativt forskningsresultat.

3.6 Forskningsetikk

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser handler om å studere sosiale fenomener, hvor enkeltmennesker og samhandlinger mellom mennesker berøres direkte. Derfor blir det viktig

at forskere tar hensyn til etiske normer, regler og prinsipper. I følge Johannessen m.fl. (2011) oppstår etiske problemer spesielt ved datainnsamlingen i kvalitative metoder. I denne studien har jeg benyttet meg av kvalitative intervjuer for innhenting av datamaterialet. Ved bruk av denne type forskningsmetoden er det nødvendig å ivareta integriteten til de informantene som intervjues. Dette gjelder både under selve intervjuprosessen og når resultatene skal fortolkes og analyseres (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). Alle informantene som ble intervjuet har fått en skriftlig forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet som ble sent på email på forkant. I forespørselen ble det redegjort for hva studien omhandler og hva deltakelsen i studien innebærer.

Den organisasjonen som jeg studerer i dette prosjektet trenger ikke anonymiseres, dette ble avtalt med ledelsen i omsorgsavdelingen. Stillingstitler på intervjupersonene ble forespurt, men denne informasjon har kun blitt brukt i presentering av resultatene for å skille informantene fra ledelsen og de øvrige ansatte. Alle fire informantene på ansattnivå blir også anonymisert, og skal defineres i oppgaven som ansatte 1, ansatte 2, ansatte 3 og ansatte 4.

Respondentene har blitt informert i forkant av intervjuene om at de har rett til å avbryte sin deltakelse i studien når som helst, uten at dette fører til negative konsekvenser for dem.

I følge forskningsetiske retningslinjer som er presentert av De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016), skal alle forsknings- og studentprosjekt som forutsetter behandling av personopplysninger meldes til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Dette kvaret ble oppfylt. Den 13.01.2016 sendte jeg inn melding til NSD og den 12.02.2016 ble mitt prosjektet godkjent.

4. CASEBESKRIVELSE

I dette kapittel skal jeg gi en beskrivelse av helse- og omsorgstjenesten i Harstad Kommune og de to omsorgsavdelinger som jeg har studert for å svare på min problemstillingen. I tillegg skal jeg presentere innføringsmodellen ”LæringsLean” som var brukt ved implementeringen av lean i avdelingene.

4.1 Helse- og omsorgstjeneste i Harstad Kommune

Helse- og omsorgstjeneste i Harstad Kommune består av seks omsorgsenheter der Omsorg Sør er en av enhetene. Disse enhetene leverer tjenester til mennesker som trenger helse- og omsorgstjenester. Målet med tjenestene er at alle innbyggere i Harstad kommune skal få nødvendig hjelp og bistand når de har behov for det. Tjenestene er for det meste lovregulerte. Omsorgsenhetene er delt i avdelinger, der noen avdelinger har utviklet spesiell kompetanse på psykiatri, rus, demens, rehabilitering, behandling og utredning (Harstad Kommune, 2016)

4.1.1 Omsorg Sør

Omsorg Sør er en helse- og omsorgsenhet som har omtrent 200 arbeidsstillinger og består av fire enheter. Jeg har studert en av disse enheter, som består av tre avdelinger. Jeg har studert to av disse avdelingene: avdelingen 1 og avdelingen 2. Begge avdelingene har en felles avdelingsleder, og hver avdeling har en egen mellomleder. Den første avdelingen har 9 arbeidsstillinger og lean ble implementert i september 2015. Avdelingen 2 har 44 arbeidsstillinger og de begynte med lean i januar 2015.

4.2 Bakgrunn for implementering av lean i Harstad Kommune

Fra intervjuet med lean-veilederen i Harstad kommune har jeg fått følgende informasjon i forhold til bakgrunnen for implementering av lean i kommunen.

I 2008 startet Harstad kommune med et lederlæringsprogram. Etter mye omorganisering hadde de behov for en egen opplæring på ledere. Etter hvert skjønte ledelsen at kommunen trenger et verktøy og en metode for å ankre denne læringen og utviklingen videre ned i organisasjonen, og dermed begynte de å se på lean. På dette tidspunktet hadde lean allerede begynt å bre om seg i offentlig og kommunal sektor i Norge. Selve opplæringen i Harstad kommune startet i 2012 gjennom KS (kommunesektorens interesse- og

arbeidsgiverorganisasjon i Norge). Totalt utdannet kommunene 20 lean-veiledere. Disse veilederne var frikjøpt fra deres vanlig jobb til å gjøre oppdraget som gikk ut på å kartlegge verdistrømmer, og å danne tiltakslistene. Lean-veilederen beskriver kartlegging på følgende måte: ” *Det er rett og slett å kartlegge en prosess fra start til slutt på en tidslinje, hva er det som skjer i dette tidsrommet, hva er det vi faktisk gjør, få et bildet på veggen om hva vi gjør og så går vi inn og se på hva er utfordringer her, hva er aktivitetene og har vi noen ideer for å gjøre ting på en bedre måte.* ”

Videre forteller lean-veilederen: ” *..så vi gjennomførte totalt ca 35-40 lean prosjekter. Ja, det er egentlig prosjekter, som har en start og en slutt for oss. Og så tenkte vi her får vi egentlig ikke noe kontinuerlig forbedring, hvordan jobbe for å få endringskapasitet, hvordan klarer folk å stå for endringer, hvordan lærer dem for å hele tiden søke forbedringen, sant.* ”

I 2014 så begynte lean-veilederne å se på hva som faktisk gjøres av andre for å lykkes med implementering av lean. I november 2014 var lean-veilederne fra Harstad kommunen på befaring hos Vestre Toten kommune, som har allerede hadde innført lean. I desember 2014 fikk de beslutning fra rådmannens ledningsgruppen om å starte opp Fase 2 LæringsLean i Harstad kommune.

I intervjuet den 14.01.2016 forteller lean-veilederen at 14 avdelinger i Harstad kommune har fått forbedringstavler nå, og de skal få inn tavler i flere avdelinger. Kommunen utviklet egen innføringsmodell ”LæringsLean” for å implementere lean i kommunens enheter. Lean-veilederen sier følgende:

” *Vi har laget vår egen modell. Fordi erfaring med Vestre Toten sin modell viste at det var for mye for oss på en gang. Vi fikk ikke alt med seg, vi klarte ikke å etablere den kulturen vi ønsket, vi brukte mye tid på etterarbeid, det ble veldig mange tiltak å jobbe med, så det ble veldig overveldende, det ble for mye.* ”

Kommunen planlegger å implementere lean i alle enheter og bli en Lean-Kommune. Følgende lean-verktøy danner verktøykasse i Harstad kommune:

- Kaizen forbedringstavle
- PDCA/PUKK hjulet
- Fiskebeinsanalyse
- 5 why's

- 5S
- Standarder (Ett punkts leksjoner)
- Interessentanalyse
- Verdistrømanalyse

4.2.1 Bakgrunn for lean implementering i Omsorg Sør

Fra intervjuet med avdelingslederen i Omsorg Sør kommer det følgende informasjon om bakgrunnen for innføring av lean i omsorgstjenesten.

Avdelingslederen ble forespurt om å besøke Vestre Toten kommune sammen med rådmannen og hans stab for å se hvordan Vestre Toten kommune hadde implementert lean. Etter denne turen fikk lederen økt sin interesse for lean som et styringssystem. Avdelingslederen forteller at i desember 2014 begynte de implementeringen. De gikk gjennom prosedyrene for å starte opp lean i Omsorg Sør, hvor de fikk presentert tavlemøte og andre lean verktøy. I 2015 begynte de å jobbe med tavlemøter og lean. Videre forteller avdelingslederen: *”Vi var en pilot i Harstad kommune, det var ingen andre som gjennomførte det før at vi startet opp med tavlemøter. Men grunn til at vi startet opp det var også fordi jeg var veldig interessert i lean systemet når jeg kom tilbake etter den turen og sa at jeg vil gjerne være en pilot.”*

Avdelingslederen fremhever at innføring av lean i omsorgsavdelingene ble foreslått av rådmannen i Harstad Kommunen.

4.3 Innføringsmodell LæringsLean.

Funnene fra dokumentanalysen viser hvordan Harstad kommune implementerte lean i omsorgsavdelingen. Kommunen utviklet en egen modell for å implementere lean i kommunens enheter. Modellen kalles for ”Innføringsmodell Læringslean Harstad kommune” og består av tre implementeringsfaser (se vedlegg 2). I fase 1 brukes to uker til forberedelse og til selve implementering av lean i avdelingen, der lean-veiledere i kommunen arrangerer et informasjonsmøte for avdelingsledere hvor de avklarer forventninger, setter opp fremdriftsplan for innføringsmodell og avtaler tidspunkt når de skal gjennomføre opplæring i forhold til Kaizen tavle. Kaizen forbedringstavle er et verktøy som Harstad kommunen har størst fokus på i forbedringsarbeidet. Videre i første fasen gjennomføres et informasjonsmøte med de ansatte i avdelingen, hvor det redegjøres hva lean-konseptet omhandler.

I fase 2, som tar fra 2 to 6 uker, tas forbedringstavle i bruk i avdelingen og det innføres ukentlige tavlemøter. Opplæring og veiledning av de ansatte foregår underveis, der lean-veiledere forklarer hva verdistrømsanalyse er, beskriver orden og nytten av 5S systemet, redegjør for EPL, samt ”5 ganger hvorfor” og fiskebeinanalyse.

Videre går innføringsprosess over til fase 3, der det settes opp en 12 måneders plan for videre fremdrift i forbedringsarbeidet. I denne fasen er kommunene opptatt av å synliggjøre gevinster ved implementering av lean. I tredje fase utføres det månedlig revisjoner av forbedringsarbeid, som innebærer at avdelingslederen eller mellomleder og en tilfeldig valgt ansatt i avdelingen fyller ut et revisjonsskjema og sender det til lean-veilederen. I tillegg en gang hver 6 måned utføres revisjon med en leanveileder til stedet. Fasen 3 er den siste fase i innføringsmodellen og tar fra 15 til 20 uker.

Tidsgrensen under innføringsfasene er flytende, det tilpasses underveis til enhetens modenhet for implementering av lean-verktøyene. Målet for kommunen med en gradvis innføring er å forbedre avdelingen i å jobbe selvstendig med kontinuerlig forbedring og at endringsarbeid skal være en naturlig del av medarbeideres hverdag på jobb.

5. EMPIRISKE FUNN

I dette kapittel vil jeg beskrive resultatene fra empirien og trekke frem sentrale funn fra intervjuer med lean-veilederen i Harstad kommune, ledelsen i avdelingene og ansatte.

5.1 Hva er egentlig lean?

Under intervjuene ble alle informantene spurt om å beskrive lean med egne ord slik de forstår innholdet. Avdelingsleder svarer følgende: *”Med lean tenker jeg med en gang kontinuerlig forbedring. Og det å få bort pludre, sortere ut, fordele oppgaver. Du rydder opp i organisasjonen og også i strukturen.”* Mellomlederen 1 beskriver lean slik: *”Det er et verktøy for å få fram det beste i hvert enkelt. Det hjelper til å organisere møter på en annen måte, du får det som er viktig å få fram.”* Mens mellomlederen 2 uttrykker det slik: *”Det er en systematisering og effektivisering. Det er en sånn sikkerhetsventil i forhold til at man har det kontinuerlig.”*

Informantene på ansattnivået har ikke heller en felles oppfatning om hva lean filosofien er. Slik svarer på spørsmålet ansatte 1: *”Lean filosofien, synes jeg, er en enklere måte å avvikle personalmøte. Du får ting til å skjer forttere, møter blir mer effektive.”* Mens ansatte 2 forbinder lean med forbedringstavler: *”Det er ei tavle som brukes for å forbedre ting på arbeidsplassen og for å se hvordan man selv føler hverdagen.”* Ansatte 3 uttrykker seg slik: *”Lean filosofien handler om å utnytte den tiden man har konstruktivt. Slik at hvis det oppstår et problem så kan man løse det problemet underveis og finne gode måter å håndtere problemet som oppstår.... det er en legalisert måte å ha fokus på problemstillingen.”* Ansatte 4 svarer følgende: *”Jeg synes at lean handler om å effektivisere i bunn og grunn. Det handler om å se hvor vi bruker unødvendig tid, og hvor kan vi effektivisere. Vi får jo en plass for å ha ukentlige møter, hvor vi kan ta opp ting vi tenker på i forhold til vår arbeidshverdag, ting som vi ser ikke fungerer, og vi kan gi tilbakemeldingen til lederen. Det handler jo i bunn og grunn å gi best mulig til brukere, men samtidig å bruke minst mulig penger.”*

Oppsummering

Alle informantene beskriver lean ulikt. Men de fleste forbinder lean med effektivisering av arbeidsprosesser og konstruktiv bruk av ressurser. Ledelsen fremhever at lean handler om kontinuerlig forbedring, mens de ansatte nevner ikke begrep “kontinuerlig forbedring”. En av

de ansatte assosierer lean med tavlemøter. Og de andre ansatte mener at lean handler om å utnytte arbeidstiden mer effektivt.

5.2 Hvordan implementeres lean i omsorgstjenesten i Harstad kommunen?

Jeg ønsker å studere hvilken tilnærming benyttes for å implementere lean i Harstad kommune. Jeg vil studere hvordan informantene på de ulike hierarkiske nivå oppfatter hvordan lean i praksis var implementert i omsorgsavdelingene.

Top-down implementering

Fra intervjuene kommer det fram at ideen til implementeringen av lean i omsorgstjenesten kommer fra toppledelsen i Harstad kommune. Prosessen kjennetegnes av top-down styring, men samtidig var de ansatte veldig involvert i prosessen fra begynnelsen av. Det har foregått en dialog mellom ledelsen og de ansatte gjennom hele prosessen slik at de ansatte har fått mulighet til å medvirke under hele prosessen. Avdelingslederen uttrykker det slik: *"For å få det i gang, så er det viktig at det kommer fra toppledelsen. Og så må det sies at dette er komme for å bli og at det må alle forholde seg til.... Men samtidig når vi startet opp i denne avdelingen så var det slik at alle de ansatte fikk delta helt i starten."* Informanten sier at de ansatte har bestemt mye under arbeidsprosessen gjennom å komme med forslag og problemstillinger til tavlemøter, dette illustreres i følgende sitat: *"De ansatte bestemmer veldig mye... fordi det er mye forbedringsforslag som kommer fra de ansatte."*

Mellomlederen 1 mener at lean implementering ble bestemt av toppledelsen, men informanten hevder at medarbeidere i avdelingen også hadde ønsket om å innføre lean. Mellomlederen 1 uttrykker dette med følgende utsagn : *"...vi ønsket det, vi hadde jo hørt om lean... vi sa da at "vi må leanes!"*

Lean-filosofi vs. verktøy

Lean-veilederen og avdelingslederen forteller at målet er å etablere en lean-kultur i hele kommunen og i hver enkel avdelingen. Avdelingslederen forteller følgende: *"Målet i seg selv er at det blir en kultur av driften med lean, ved å bruke tavler og bruke den metoden i det daglige og ikke minst at de ansatte er kjent med det. Målet er jo at dette er kommet for å bli. Og etablere en kultur i avdelingen, det at vi skal tenke forbedringen hele tiden...på en måte så er det kulturbygning og det at vi er en lærende kommune som vi sier hele tiden."*

I praksis opplever de ansatte implementeringen annerledes. De forteller at de oppfatter seg ikke som deltakere i en lean-kultur, og de fleste mener at det brukes kun noen få lean-verktøy. Et sitat til ansatte 3 representerer denne meningen: *"...folk lever ikke etter lean-filosofien, dette fordi vi har lite tid til å snakke for eksempel med hverandre"*. Ansatte 4 uttrykker det med følgende: *"Ikke alle ansatte har mulighet til å møte på alle tavlemøtene, og jeg tror ikke alle føler at de er med i lean arbeid"*

Informantene ble spurt om lean-verktøyene som benyttes i arbeidsprosessene.

Forbedringstavler ser ut til å være mest brukt verktøy i omsorgstjenesten, hvor de setter fokus på problemstillinger, fordeler oppgaver og bruker det som en arena for å ta opp alle spørsmål og forslag. Avdelingslederen sier: *"Vi bruker tavler hele tiden... det er fordeling av oppgaver, sortere oppgaver, sette en frist og prøve å jobbe med det."* I tillegg sier avdelingslederen at i begynnelsen hadde de 5S for å sette ting i systemet på kjøkken, kantine, vaskeri, og andre rommene i avdelingen. Et-punkts-leksjon eller EPL er mye i bruk, samt *"5 ganger hvorfor"* og verdistrømsanalyse.

De andre informantene kjenner kun godt til tavler og EPL, som de sier de bruker mye i hverdagen. Men de virker veldig usikker på de andre verktøyene. På spørsmål om det brukes noen andre verktøy enn forbedringstavler og EPL svarer mellomlederen 1: *"Nei vi har bare hørt om de forskjellige verdistrømsanalysene..."* Ansatte 2 svarer slik: *"Jeg tror ikke at vi har prøvd 5S, men vi har hørt om det."* Ingen av de ansatte har benyttet verdistrømsanalyse eller 5S. Men når de ble spurt om konkrete lean-prosjekter som de var med på, så fortalte alle informantene i avdelingene om EPL.

Oppsummering

Lean ble implementert i avdelingen som en top-down prosess, men det drives på en bottom-up måte, hvor mange forslag for forbedring kommer fra de ansatte. Målet til kommunen var å implementere lean som en helhetlig filosofi, og å etablere en lean-kultur. På tidspunkt når intervjuene ble gjennomført virker det som om de ansatte opplever at det ikke er etablert en lean-kultur i avdelingene De assosierer lean kun med tavlemøter som foregår en gang per uke, og bruken av EPL på arbeidsplassen. Dette indikerer at lean kun er implementert som noen få verktøy, men ennå ikke oppnådd kulturendringen i avdelingen.

5.3 Hva er formål med implementering av lean i omsorgstjenesten?

Målsettingen som Harstad kommune satte ved implementering av lean var å skape bedre flyt i arbeidsprosessene og rette fokus mot læring og utvikling. Kommunen ønsker å utvikle en organisasjonskultur der kontinuerlig forbedring blir en naturlig del av hverdagen. Målet er å ha størst mulig verdiskapning innenfor de rammene kommunen har (Læringslean, Harstad Kommune).

I følge avdelingslederen var målet med implementeringen av lean å få bedre struktur og bedre oversikt i avdelingene. Informanten sier: *”Målet var jo å få bedre struktur i avdelingen og bedre kontroll og bedre oversikt. Og ikke minst å kunne registrere det vi holder på med for å få statistikk.”* Dette støttes også av mellomlederen 2, som sier: *”Målet er kanskje å få mer orden og oversiktighet og system.”* Mellomlederen 1 mener at målet med å innføre lean var å oppnå bedre kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte: *”Jeg tenker det at vi trengte et verktøy for å få bedre kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte.”*

De ansatte har ikke en felles oppfatning av målet for implementering av lean i avdelingene. Ansatte 1 sier: *”Vi ønsker å få en bedre dialog, bedre kommunikasjon mellom oss ansatte og den nærmeste leder, det er et av vår mål. Og samtidig å øke, forbedre kommunikasjon mellom oss ansatte, og få bedre system på ting, og få en større oversikt.”* Ansatte 2 hevder at målet er å få struktur, orden og effektivitet i forhold til arbeidsoppgaver. Mens ansatte 3 forteller følgende: *”Jeg kan ikke si at jeg husker noe konkrete mål, sånn at nå ble vi enig om det, men hvis jeg tenker logisk om lean så må jo Harstad kommune sine mål være kontinuerlig forbedring for å utnytte ressurser på en best mulig måte, det er det eneste fornuftig målet.”* Ansatte 4 virker også litt usikker i forhold til målene: *”Jeg så på tavlen i går, og da så jeg at vi har noen mål, men de tror jeg generelt er fra Harstad kommune, de går jo ut på å sikre kvalitet i tjenesten, effektivisere ressursbruk, det er de her tingene. Det er jo egentlig veldig store mål helt opp. Hva våre direkte mål....jeg vet ikke, det går jo på det samme, men sånne små ting vi jobber med.”*

Oppsummering

Det overordnede målet som Harstad Kommune ønsket å oppnå med lean var å ha størst mulig verdiskapning innenfor de rammene kommunen har gjennom etablering av en organisasjonskultur for kontinuerlig forbedring.

Hovedmålet med implementering av lean i omsorgsavdelingene var ifølge lederne å få bedre struktur, oversikt og kontroll, samt å få statistikk om alt som foregår i avdelingen. I tillegg å få bedre kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte.

To av de ansatte som ble intervjuet har lik oppfatning av målet som ledelsen, mens de to andre sier at de er usikkert på hvilke mål ledelse i Omsorg Sør vil oppnå med implementering av lean. De lister opp de målene som står på forbedringstavle i avdelingen, og det omhandler å sikre kvalitet i tjenesten og effektiv ressursbruk.

5.4 Hvilke positive endringer fører lean implementeringen til?

Lean-veilederen svarer på dette spørsmålet slik: *”Jeg tenker at de viktigste endringer lean kan gjøre i en offentlig organisasjon er å endre måte å tenke på... så jeg tror at den tenkningen om kontinuerlig forbedring vil gi oss en større endringskapasitet, det vil styrke både medarbeidere og ledere til å tåle å stå, og være mer utholdende, i endringsprosesser.”* I tillegg mener lean-veilederen at lean bidrar til å effektivisere tidsbruk gjennom kartlegging av utfordringer, dette uttrykker informanten slik: *“Det medfører veldig mye redusert tidsbruk ved å kartlegge utfordringer på en rekke område...så vil det spare veldig mye tid på å finne de riktige løsninger.”* Lean-veilederen hevder at lean filosofien bevisstgjør de ansatte på det de gjør gjennom å synliggjøre ressurser, som informanten uttrykker slik: *“Da synliggjør man ressurser, og man begynner å tenke sånn at det går faktisk utover de tjenester som jeg må levere til tjenestemottakere i hjemmetjeneste. Hvis jeg er for sent ute av kontoret her, så gjør det at ting forskyves hele dagen. Og det er bevisstgjøring.”*

Avdelingslederen lister opp flere positive forandringer som informanten har registrert etter at lean ble implementert i avdelingen. Den største forandringen er ifølge avdelingslederen at oppgaver blir synlige og ting blir gjort ganske fort. Avdelingslederen mener at dette er spesielt viktig for helsesektoren: *”Jeg tenker det at dette er slik i hele helsesektoren. I små avdelinger kan man egentlig sitte og prate om forbedringer, om at det og det skulle ha vært gjort. Man kan prate om det i flere uker, og flere måneder før det blir gjort noe, før noen går og sier ifra til en leder. Men her kommer ting på tavlen og blir gjort ganske fort. Man ser at det gjøres. Det er synlig.”* I tillegg sier avdelingslederen: *”...etter vi innførte lean så ble jeg mer synlig på blant annet tavlemøtene, satte i gang prosessene i starten for få de ansatte til å jobbe med det.”* Avdelingslederen uttrykker også at det ble mer synlig hvordan de ansatte har det på arbeid: *”Så det går også mye på kvalitet. Fornøydhet på jobb kan også måles og sees*

på de tavlene.”. Samtidig som oppgavene blir jevnt fordelt mellom de ansatte: *”Det skal være felles forståelse, fordele oppgaver likt mellom de ansatte, det er felles arbeidsplass, alle må bidra med sin del til forbedringen.”*

Mellomlederen 2 opplever også at saker blir utført etter implementeringen av lean, i stedet for at det kun blir snakk om det: *”Vi har hatt mange ganger situasjoner hvor vi tatt tak i utfordringer i stedet for at det bare blir en snakk om det. Det blir satt fokus på det, noen blir ansvarliggjort, og det blir gjort noe med det.”* Dette støttes også av mellomlederen 1, som forteller: *”Så ofte før så sklei det ut. Nå kan det være slik at det man kanskje ikke får utført godt nok, vil dette komme opp på tiltakslisten på nytt igjen.”* og *”Ting skjer fortere. Det kommer i gang fortere og du forplikter det på en annen måte.”* Dette skjer ifølge begge mellomlederne på grunn av folk får fokus på utfordringer og de blir ansvarliggjort for å gjøre oppgaver. Mellomlederen 1 uttrykker dette forholdet slik: *”Og så ser vi da hva vi må ta opp videre, så blir du bare ansvarliggjort for det du skal finne ut av....så det blir ikke bare sluppet ut løs i lufta slik det kunne blitt før.”* Mellomlederen 2 støtter dette med følgende: *”Du får fokus på utfordringer, du får gjøre noe med det, eller legge det fram sånn at noen blir ansvarliggjort for å gjøre noe med det. Det gir de ansatte et større eierforhold til jobben sin.”* I tillegg mener mellomlederen 2 at innføring av tavlemøter forebygger konflikter i arbeidsplassen: *”Jeg vil si at det er konfliktforebyggende arbeid. Det er ganske mye det med konflikter. Du har ukentlig møte, veldig kort, men du får ryddet opp i ting, i stedet for at du har møte hver femte uke, for da har du mange frustrasjoner som kan eskaleres. Jeg kaller det en sikkerhetsventil, at du egentlig får ut litt damp av frustrasjon og du får gjort noe med det. Og samtidig blir du ansvarliggjort selv.”*

Mellomlederen 1 understreker at implementering av lean fører til at alt blir mer synlig i avdelingen og da blir det enklere å gjøre noe med problemstillinger: *”Det blir veldig synlig. Ja, det er ingenting som blir glemt av. Hvis vi har noe vi har slitt med, så vil det komme tilbake i en eller annen form, som avvik eller... uten at noen påpeker at du har ikke gjort det. Men det kan også være noen som ikke gjør det han skal gjøre, sant, så kommer det tilbake.”* og *”Så blir jo det også veldig tydelig hvem som bidrar til forbedringer, til løsninger, til forslag.”* Videre beskriver informanten lean i forhold til arbeidsmiljøindikatorer: *”Hvis det blir veldig mange sånne røde baller på alle, og man ser at folk har det ikke bra på jobb, så kan man gjøre noe med det.”*

Mellomlederen 2 uttrykker som positivt at kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte ble satt i system etter innføringen av tavlemøter, som gir en mulighet for de ansatte å ta opp alle spørsmål med ledelsen en gang i uke: *”Det i hvert fall blitt satt i system, du har lean-møte en gang i uken, og da er leder til stedet. Da kan man ta opp alt mulig, egentlig om drift og personalet, og det vil gjøre det bedre, fordi at lederen er til stedet.”* Dette støttes også av mellomlederen 1, som mener at lean tavlemøter gjør at alle ansatte blir hørt av ledelsen: *”Du opplevde kanskje tidligere at det du har sagt, ikke har blitt hørt. For det er faktisk noen som ikke blir hørt like mye som andre. Men når du kommer opp på lean-tavler da må du bli hørt.”*

Disse positive endringene som ifølge ledelsen har skjedd i omsorgsavdelingene etter at lean ble implementert får støtte hos alle fire ansatte som ble intervjuet i denne studien. Slik uttrykker ansatte at lean førte til at ting virkelig skjer i stedet for kun å bli snakket om: *”Det har vel påvirket at ting som blir bestemt blir gjennomført, det sklir ikke bare bort og blir glemt. Ting blir skrevet opp, de har en frist, og har du ikke gjort det på fristen, så er det noen som følger det videre opp”* (Ansatte 1). I forhold til dette snakker informantene også om systematisering og ansvarliggjøring: *”Ting blir systematisert, ting blir gjort, folk blir ansvarliggjort. Det faller ikke bare på noen tilfeldige som påtar seg noen oppgaver, og arbeidsoppgaver også blir mer jevnt fordelt. Det blir synlig hvem som gjør mye og hvem som gjør ingenting.”* Ansatte 2 mener også at ting skjer fortere og det skyldes at alle inkludert ledelsen blir ansvarliggjort: *”Det også det at folk blir ansvarliggjort, det gjelder jo ledere også. Det er ting som [leder] må gjøre, ting vi tar videre til [leder]. Så blir det sånn: ”Ja, har du gjort det?” til ledere og.”*

Ledelsens oppfatning av at lean fører til en positiv endring i kommunikasjonen mellom ledelsen og ansatte støttes også av medarbeidere. De ansatte mener at de blir bedre hørt av ledelsen og det blir enklere å forplikte ledelsen til å høre på problemstillinger som de kommer med. Ansatte 1 fremhever: *”Og det er lettere å få gjennomslag for sine ønsker når man ta det på lean, opplever jeg, du blir hørt mer på.”* Informanten sier også: *”Og jeg opplever at det er lettere å sette saken på lean-tavlen enn når du setter det på en lapp hvor det står personalmøte. Som vi har gjort før, der du hadde listet ”saken til personal møte”. Nå er det lettere, du skriver gul lapp og setter den bare på tavlen. Og det kommer opp med en gang på det.”* Ansatte 2 opplever også forbedring i kommunikasjonen med ledelsen: *”Og det var jo ikke så bra kommunikasjon mellom ledere og de ansatte, og nå er det blitt bedre.”* Ansatte 3 uttrykker seg om endring i kommunikasjon med ledelsen slik: *” Ja, lean gjør at vi blir hørt. Men vi kunne også bli hørt før. Fordi problemstillingene, de var like klar. Med lean fikk vi lov*

til å snakke om det på en måte. Eller vi snakket om det før, men det ble på en måte ikke sett på som seriøst.” Informanten sier også: *”Den ene fordelene med implementering av lean er at nå kan vi skrive en problemstilling på en lapp og så limer vi den på tavlen, sånn at problemstillingen når ledelsen. Ledelsen blir forpliktet til å høre på problemstillinger. Sånn at det er på en måte et system som forplikter til å ha fokus på problemstillinger, som de ansatte skriver der.*” Oppfatningen til ansatte 4 om endringer i forhold til kommunikasjon med ledelsen er: *” Man får litt nærmere forhold til ledelsen. Og vi ser ofte at ting forbedres.”*

I tillegg fremhever ansatte 1 og 2 at lean verktøyet EPL (et-punkts-leksjoner) gjør at det blir mer system på arbeidsplassen, det gjør det enklere å finne ut av ting, dette uttrykkes med følgende sitat fra intervjuet med ansatte 1: *” Lean gjør det at vi må tenke mer system, skriftlig gjøre mer, det skal være enklere for neste som skal jobbe her.”* Og følgende sitat fra ansatte 2: *”Man vet mer hva man skal gjøre og det er lettere å finne ut av og du slipper å gå og spørre andre, som vi kanskje gjorde før.”* De mener at bruk av EPL reduserer unødvendig tidsbruk.

Endringer i arbeidsmiljø og arbeidskvalitet

I intervjuene ble det spurt om lean påvirket arbeidskvalitet og arbeidsmiljøet i avdelingen, og på hvilken måte.

Avdelingslederen mener at man så med en gang en positiv forandring både i arbeidskvalitet og arbeidsmiljø. I følge avdelingslederen ble arbeidsmiljøet påvirket gjennom evaluering av eget arbeid i forhold til arbeidsmiljøindikatorer. Slik svarer informanten på spørsmål om endring i arbeidsmiljøet: *”Ja, merket det med en gang. Jeg merker at folk begynner å tenke mer på seg selv, på hvordan jeg er for de andre, ikke minst. Å se seg selv i en større sammenheng. Ideen bak var jo at du vil opptre og forandres slik de andre vil at du skal opptre for deg. Så hvis du begynner med seg selv, så kanskje det smitter over. Jeg tror på det der. Jeg merker endring i humør og fornøydhets på jobb.”*

Mellomlederen 2 mener at lean påvirker arbeidskvaliteten positivt og sier følgende om det: *”Ja, det at du tar opp ting, å få gjort noe med det, man har fokus på god kvalitet, man reflekterer over det at vi har jevne møter og man tenker lean eller forbedringer. Vi jobber kontinuerlig for å bli bedre uansett hvor vi er.”* Men informanten synes at i forhold til arbeidsmiljøet kan lean ha en negativ effekt, slik uttrykker informanten det: *” Det varierer egentlig ganske mye. Det er noe med at noen kan skrive en lapp eller hive en rød ball på*

bakgrunn hva de andre gjør, da vil du få en negativ effekt, tavlen blir negativt der du kan henge ut andre.”

De ansatte har ulike meninger om lean har innvirkning på arbeidskvalitet og miljø. Ansatte 1 er usikkert på om arbeidskvaliteten har blitt bedre, dette illustreres i følgende sitat: *”...men om kvalitet blir bedre det er jeg usikker på, men vi er i hvert fall blitt mer bevist på det vi gjør.”* I forhold til arbeidsmiljøet sier informantene følgende: *”Arbeidsmiljøet kan bli bedre hvis alle følger med og er lojale mot systemet.”* og fortsetter: *”Pr. nå i avdelingen så fungerer det i forhold til det som blir sagt at vi som personalet skal gjøre, det blir gjort.”* Ansatte 2 synes at kvaliteten blir påvirket gjennom at målene blir mer synlig, og at miljøet positivt påvirkes på grunn av at alle medarbeidere blir hørt. Ansatte 3 mener at lean påvirker verken kvaliteten eller miljøet i avdelingen. Mens ansatte 4 synes at både arbeidskvaliteten og miljøet har blitt bedre. Informanten uttrykker seg slik om kvalitet: *”Men for min del så ble det bedre, for jeg vet at for eksempel det med medisinkort, så hjelper det i mitt arbeid, og jeg tror det hjelper de andre.”* Og om miljøet sier informantene: *”Jeg tror at det er veldig positivt for arbeidsmiljøet, du får jo ukentlige muligheter å gi tilbakemelding.”*

Oppsummering

Lean-veilederen hevder at lean endrer måten å tenke på, noe som gir organisasjonsmedlemmer større endringskapasitet. I tillegg mener lean-veilederen at lean effektiviserer ressursbruk i offentlige enheter. Ledelsen mener at hovedendringen som implementering av lean har hørt til er at det blir større fokus på utfordringer, som fører til at ting skjer fortere i stedet for kun å bli snakket om. Denne oppfatningen støttes av de ansatte.

Alle informantene opplever at lean positivt påvirker kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte. Dette skjer fordi kommunikasjonen blir satt i system gjennom ukentlige lean-møter (tavlemøter). To av de ansatte fremhever at de opplever at lean gjør at de ble mer hørt. Både ledelsen og de ansatte fremhever at lean gjør at alt blir synlig i arbeidsprosessen, dette gjelder både utfordringer, målene, utføring av oppgaver og hvem som utfører de.

Avdelingslederen mener at lean positivt påvirker både arbeidsmiljø og arbeidskvalitet. Mens mellomlederen synes at lean sin innvirkning på arbeidskvaliteten kan være negativ.

Informantene på ansattnivået har ulik oppfatning om dette, der den ene sier at lean forbedrer både miljøet og kvaliteten, mens en annen mener at lean har ingen innvirkning på disse variablene. Og de to siste virker usikre i svaret på dette spørsmål.

Andre endringer som ble nevnt i intervjuene er en jevnere fordeling av arbeidsoppgaver og redusert unødvendig tidsbruk på grunn av innføring av ettpunkts-leksjoner (EPL).

5.5 Hvilke utfordringer kan oppstå ved implementering av lean i omsorgssektor?

I følge lean-veilederen er den viktigste utfordring ved implementering av lean i kommunale enheter å etablere en kultur for kontinuerlig forbedring. Det skjer ikke hvis enhetsledelsen er utydelig, lite engasjert eller ikke forstår målene med innføring av lean i enheten. Lean-veilederen uttrykker følgende: *”Man så den største utfordringen vår, det er lederskap. Hvordan leder er i kommunikasjon med de ansatte. Så utfordringen hos de lederne som på en måte ikke tydelig, der sliter vi med å få etablert en kultur.”* og *”...så det er på en måte utfordringen å begynne å få ledere med i samme retning, og å få dem til å forstå tavlen og forstå forbedringsarbeidet, hensikten med det.”*

Avdelingslederen fremhever at en av hovedutfordringer er å få med alle medarbeidere, informanten uttrykker det slik: *”Utfordringen med lean er å få med alle folk. Noen jobber på kvelder, noen jobber på dager, noen jobber nattevakt. Så det er vanskelig å fange opp alle.”* og *”...det er også å lære opp nye ansatte som kommer inn.”* Som en leder føler avdelingslederen at det er utfordrende å slippe litt styring og la de ansatte å komme til, å bli mer demokratisk. I tillegg mener informanten at utfordringer oppstår i forhold til arbeidsmiljøindikatorer der man må vurdere seg selv: *”Der vi ser utfordringer er også i forhold til de miljøindikatorer, det å skape miljø i den daglige. ...Jeg tror det gjenspeiler seg i det å kunne kommentere de andre ansatte, det mangler litt. ...så det tror jeg de sliter litt med her i avdelingen, det å få tenke på deg selv først.”* Dette understøttes av begge mellomledere. Mellomlederen 2 uttrykker det slik: *”...vi har noen utfordringer i forhold til det, der ikke alle kanskje helt forstår hva som skal evalueres på de kullene.”* Og mellomlederen 1 sier følgende: *”Men hvis jeg skal si noe om utfordringer så er det det at man må se at det er meg selv jeg må vurdere.”*

Ifølge mellomlederen 2 er det å endre en kultur er den største utfordringen: *”Den største utfordringen med nye ting uansett om det er lean, det er at du må inn å endre en kultur.... du møter alltid en motstand når det skjer endringer, uansett hva slags endringer det er. Egentlig så føler jeg at det kanskje ikke har vært godt nok oppmøte.”*

Ingen av informantene på ansattnivået har nevnt utfordringene vedrørende selv vurdering i forhold til arbeidsmiljøindikatorer. Når de ansatte ble spurt om dette, svarer tre av dem at de ikke synes at det å evaluere seg selv er noe de oppfatter som vanskelig. Mens ansatte 4 svarer slik: ” ...det er fort gjort å peke på ledelsen at det er ikke ledig nok folk og sånt. Og da peker man kanskje på andre i stedet for at man kunne ha disponert tid annenledes.... vi er sikkert litt flink å peke på andre.”

De to ansatte som jobber i avdelingen 1 ser ikke noen spesielle utfordringer med implementering av lean. De synes at lean bare gjør at ting blir bedre. Mens de ansatte som jobber i avdelingen 2 påpeker at den største utfordringen med lean er at de ikke har tid til å engasjere seg i implementering av lean i avdelingen. Den ene ansatte sier : ” ...jeg føler at lean er et system, som lever sitt eget liv på en måte.... det er alt for lite tid for å jobbe ordentlig med lean, til å sette det ut i livet.... jeg prioriterer ikke lean-møter, hvis jeg er hos en bruker, prioriterer jeg brukeren. Så det er på en måte tilfeldig organisert her i avdelingen. “ Dette støttes av den andre ansatte i avdelingen 2: ” Jeg tror at folk også føler at det er for lite tid for å tenke på lean, å tenke på at jeg burde skrive en forbedringsforslag eller noe, fordi vi har ganske hektisk hverdag.... Det faller litt i bakgrunnen liksom.”

I tillegg vises det å være utfordrende å vedlikeholde de målene man hadde satt først. Ansatte 3 uttrykker det slik: ” I starten da vi begynte med lean, da ryddet vi rundt på rommene og på kontorene, og alle ting hadde sine faste plasser. Men på de rommene nå er det ganske kaotisk, fordi at det er ikke tid til, å på en måte gjøre ting så grundig, til å vedlikeholde. Så det er mye av det som ble bestemt, det er borte.”

Oppsummering

Lean-veilederen opplever at de største utfordringer er å etablere en lean-kultur, spesielt i de enhetene hvor ledelse ikke er engasjert eller ikke er tydelig nok. Det å få ledere til å dra i samme retning, og få ledere til å forstå hensikten med forbedringsarbeidet oppleves som en utfordring.

Ledelsen i omsorgstjenesten fremhever tre hovedutfordringer; (1) det å endre kulturen inne i avdelingen, (2) å få alle ansatte med samt å lære opp de nye som kommer og de som jobber i turnus, og (3) å vurdere seg selv i forhold til arbeidsmiljøindikatorene. Den siste utfordringen støttes ikke av de ansatte, som ikke opplever det som vanskelig å evaluere seg selv. De ansatte som jobber i avdelingen 2 opplever at den største utfordringen er å få tid til å delta i lean-

møter og bli engasjert i lean-prosesser i avdelingen generelt, de mener at lean-filosofien eksisterer atskilt fra arbeidslivet i avdelingen og at det er tilfeldig organisert i omsorgstjenesten. I tillegg opplever de vanskeligheter med å vedlikeholde de målene som ble satt i begynnelsen da lean ble implementert.

5.6 Hva er viktig å legge vekt på ved implementering av lean i omsorgssektor?

Det viktigste å legge vekt på for å lykkes med lean implementering i omsorgssektoren er ifølge lean-veilederen å få forankret filosofien hos ledelsen. Lean-veilederen svarer på spørsmålet slik: *”Ledere må være med. Du kommer ikke noen vei hvis ikke du har ledere med, og det må forankres oppe i systemet. Du kan ikke gjøre ting hvis det er ikke noen der og følger opp.”* og *”...sånt at skal noen starte med [lean] så må det forankres fra øverste leder, og så må det kommuniseres ned i systemet.”*

Det at ledelsen spiller en avgjørende rolle implementering av lean i offentlige enheter støttes av avdelingslederen, som sier følgende: *”... ledelse må ha troen på tavler. Eller så glir man ut, som mange andre metoder man har prøvd tidligere...og også er det veldig bra at de fra toppledelsen kommer og ser hos oss. Det er viktig.”* Informanten mener også at implementeringen må skje på en top-down måte, hvor det kommer fra toppledelsen.

Avdelingslederen uttrykker det slik: *”Det som er viktig for å starte lean i kommunens organisasjon er at det kommer fra toppledelsen. Det må implementeres derifra og ned, for dette er kommet for å bli. Hvis man prøver å starte rett ifra en liten avdeling så blir det mye vanskeligere å få de ansatte med på det. Så det er viktig at rådmann og personalsjef er med i fra starten. Og de sitter litt med lean-veiledere som skal styre, og kunne være litt som eksterne hjelpere, i hvert fall i oppstarten.”* Avdelingslederen påpekte flere ganger at lean-veiledere er en viktig brikke for en suksessfull implementering av lean: *”Lean veiledere gjør en kjempe jobb. Så hvis det ikke var for de, hadde vi ikke kommet så langt i Harstad kommune. Så de er en viktig brikke i det hele.”*

Mellomlederne deler oppfatningen om at ledelsens involvering er viktig for å lykkes med implementering av lean i omsorgssektoren. De mener at lederen må ha tro på filosofien og smitte sitt engasjement over på de ansatte. Mellomlederen 2 hevder også at det er viktig å få alle medarbeidere med seg: *”Jeg tror det viktigste for å implementere er å ha alle med seg, at alle er deltagende i prosessen.”* I tillegg er begge mellomlederne enig om at lean-

veilederne er viktige personer å ha med hvis man ønsker å innføre lean i offentlige enheter. Slik uttrykker mellomlederen 1 sin mening om lean-veiledere: *”Jeg tror hvis vi hadde gjort det her selv så hadde vi ikke gjort det like bra, dette fordi lean-veilederne har vært her fra første stund og vært pådrivere og stilt krav. De kom med materialer og har hele tiden vært på tilbudstiden.”* og *” Det er viktig for å komme i gang at det er noen utenfra, at det sto noen i døra og så inn på, og hjelper på at den gruppen tar det alvorlig.”*

Medarbeiderne på ansattnivået støtter synspunktet at ledelsens involvering er viktig for å lykkes med lean. Ansatte 1 uttrykker det slik: *”Det viktigste ved implementering av lean eller generelt å få ting gjort i offentlig sektor det er at du må ha ledere som brenner for det og tilrettelegge sånn at vi som skal utføre får det gjort ...Hvis ledere ikke bryr seg, så bryr ikke vi også.”*

Deltakelse av alle medarbeidere oppfattes også som viktig blant de ansatte. For å oppnå dette bør man ifølge ansatte 3 og 4 ha mer tid som er spesielt avsatt til arbeid med lean. Dette innebærer at man må legge vekt på at alle får nok tid til å ha mulighet til å engasjere seg i implementeringen av lean og etablere lean filosofien i enheten. Slik uttrykker ansatte 4: *”Jeg synes at det er viktig å legge vekt på at så lenge som det lar seg gjøre at alle får være med på det. Men man må også rullere slik at alle får være med jevnlig, slik at man føler at man er med på det.”* Og ansatte 3 støttet dette med følgende: *” ...det må være tid. Det må ikke bare være tid for lean-møter, det må være tid også underveis.”*

Involvering av lean-veiledere oppfattes som viktig også av de ansatte. Dette kommer frem i intervjuet med ansatte 1: *”De er egentlig alfa omega, fordi det er de som egentlig har den overordnede oversikt og kunne forklart oss egentlig mer, og har visjoner direkte for oss, og at alle får en felles forståelse av det. De gjør en god jobb, de ordner med tavler, og har vi noen spørsmål, så kommer de og viser, de står på, de brenner for jobben sin. Og det gjenspeiler også i at du har lyst til å bruke lean. De er engasjert og engasjement smitter jo, hadde de ikke brydd seg så hadde ikke så mange brydd seg heller.”*

Ansatte 4 sier at ett viktig punkt er å forklare til medarbeidere at effektivisering av ressursbruk kan være positivt: *” I tillegg så er det viktig å presisere at effektivisering kan være positivt, det skal ikke bare nødvendigvis handler om å spare, spare, spare på bekostninger av alt.... Det er bare å kutte ut det som man bruker penger unødvendig på. Det tror jeg egentlig er å endre litt holdninger og informere folk at det ikke bare handler om*

ledelsen sin sparing, men det handler også om at vi skal gi best mulig tjeneste, å formidle at det er godt for brukerne og, da tror jeg flere vil være med på det.”

Oppsummering

Ut ifra intervjuene som ble gjennomført vises det at ledelsens involvering oppfattes som avgjørende for å lykkes med implementeringen av lean. Dette støttes av informantene på alle nivå i organisasjonen. Ledelsen må være engasjert i implementeringsprosessen og ”brenne for lean”, slik at dette skal smitte over på de ansatte i organisasjonen. Samtidig opplever de fleste som ble intervjuet at lean-veiledere spiller en sentral rolle i implementeringsprosessen, både i startfasen for å komme i gang og videre for å følge opp prosessen.

I tillegg bemerker de ansatte at deltakelse av alle medlemmer i organisasjonen er nødvendig for suksessfull implementering av lean. Ansatte mener at for å oppfylle dette kreves det bedre tid for å arbeide med lean. Det at ledelsen må presisere hvilke positive aspekter lean medfører, for å bygge opp engasjementet hos de ansatte, var også nevnt som et viktig punkt.

5.7 Oppsummering av hovedfunn

Alle informantene definerer lean ulikt, men et felles trekk i alle beskrivelsene er at lean effektiviserer arbeidsprosesser og bidra til å benytte ressurser konstruktivt. I forhold til hvordan lean var implementert fremhever informantene at det var en top-down prosess, men arbeidet med lean drives på en bottom-up måte. Harstad kommune ønsket å implementere lean som en filosofi og etablere en lean-kultur i omsorgstjenesten. Men informantene på ansattnivå opplever at det ikke er etablert en lean-kultur og assosierer lean i omsorgstjenesten kun med lean-verktøyene, som benyttes i avdelingene.

Med implementeringen av lean ønsket Harstad kommune å oppnå størst mulig verdiskapning i omsorgsavdelingene uten å øke ressurser, samt å forbedre kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte. I tillegg ønsket kommunen å få bedre struktur, oversikt og kontroll, samt å få statistikk på arbeidsprosessene. I forhold til resultatene som implementering av lean førte til fremhever alle informantene at lean positivt påvirker kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte, samt at lean synliggjør alt i arbeidsprosessen, dette gjelder både utfordringer, målene og utføring av oppgaver. I tillegg fremhever lean-veilederen at lean bidro til å effektivisere ressursbruken, samt at implementeringen førte til at ting skjer fortere i stedet for kun å bli

snakket om, noe som skyldes at lean gir større fokus på utfordringer. Informantene på ansattnivå opplever at lean gjør at de ble mer hørt i arbeidsprosessene. Lean innvirkning på arbeidsmiljø oppleves av to informanter som positivt, mens mellomlederen 2 mener at lean kan påvirke arbeidsmiljøet negativt. Andre resultater av implementering av lean som ble nevnt er en jevnere fordeling av arbeidsoppgaver og redusert unødvendig tidsbruk på grunn av innføring av ettpunkts-leksjoner.

I forhold til utfordringer som oppstod ved implementeringen viser funnene at den største utfordring er å etablere en lean-kultur, spesielt hvis ledelse ikke er engasjert i prosessen eller ikke er tydelig nok. Andre utfordringer som informantene fremhever er (1) å få alle organisasjonsmedlemmer med, samt å lære opp de nye som kommer og de som jobber i turnus, (2) å vurdere seg selv i forhold til arbeidsmiljøindikatorne, (3) å få tid til å delta i lean-møter, og (4) å vedlikeholde de målene med lean som ble satt i begynnelsen av implementeringen.

Informantene fikk spørsmål om hva de mener som er viktigst å legge vekt på ved implementering av lean i omsorgssektor. Ledelsens involvering og engasjement vises til å være avgjørende for å gjennomføre en suksessfull implementering av lean. Dette støttes av informantene på alle hierarkiske nivå. I tillegg deltakelse av alle organisasjonsmedlemmer og lean-veilederens rolle oppfattes som viktige faktorer for å lykkes med implementering av lean.

6. ANALYSE

I dette kapittel vil jeg diskutere mine empiriske funn i forhold til tidligere gjennomgåtte teorier for å besvare hovedproblemstilling i min studie. Først skal jeg se på definisjon av lean og deretter skal resultatene tolkes langs fem hoved temaer: (1) tilnærming for implementering av lean, (2) mål med lean implementering, (3) effekter av lean implementering, (4) utfordringer ved implementering av lean og (5) ledelsens rolle i implementeringsprosess.

6.2 Hva er egentlig lean?

Modig og Åhlström (2012) hevder at det eksistere like mange definisjoner av lean som antall forfattere som definerer ordet. Det finnes ikke en klar enighet om betydning av begrepet. Lean kan betraktes som en organisasjonstrend, en ledelsesfilosofi, et sett av prinsipper eller et sett av praksiser (Rolfesen, 2014). Resultater i min studie understøtter dette, da alle informantene beskriver lean ulikt. Avdelingslederen assosierer lean med kontinuerlig forbedring, mellomleder 1 beskriver lean som et verktøy for å få fram det som er viktig i hvert enkel ting i arbeidsprosessen og mellomleder 2 mener at lean er en kontinuerlig systematisering og effektivisering. Den ene ansatte i avdelingen 1 definerer lean som en tavle som brukes for å forbedre arbeidsprosessen, og den andre beskriver lean som en enklere måte å avvikle personalmøte og effektivisere prosesser. I avdelingen 2 forbinder ansatte 1 filosofien med konstruktiv tidsbruk og mer effektiv håndtering av problemstillinger. Den andre ansatt i avdelingen 2 sier at lean handler om å effektivisere arbeidsprosess ved å eliminere unødvendig tidsbruk, samt å levere best mulig tjeneste til brukeren uten å øke ressurser. Denne meningen av ansatt 2 er lik Wig (2014) sin definisjon av begrepet om at lean handler om å levere kunde verdi med minst mulig ressursbruk gjennom flyt i arbeidsprosessene og visuell styring. Selv om informantene gir forskjellige definisjoner av lean, forbinder de fleste lean med effektivisering av arbeidsprosesser og konstruktiv bruk av ressurser.

6.2 Hvordan er lean implementert i omsorgstjenesten?

Christensen m.fl. (2004) viser til to sentrale tilnærminger for implementering av lean: instrumentell og institusjonell. Fra intervjuet med lean-veilederen kommer det fram at ideen

for implementering av lean i kommunens omsorgsenheter kommer fra toppledelsen i Harstad kommune. Funnene viser at implementeringen av lean i de studerte avdelingene i Omsorg Sør ble godtatt av avdelingsleder. Videre viser funnene at de ansatte ikke har vært involvert i diskusjoner før lean ble implementert i avdelingene. Dette tyder på en top-down tilnærming for endringen i organisasjonen, der målene defineres av ledere (Christensen m.fl., 2004). Top-down implementering er vanlig for den instrumentelle tilnærmingen, som innebærer en hierarkisk orientering, der topplederen bestemmer hva som er relevant for organisasjonen og formulerer mål. Videre avgjør ledelsen hvilke metoder og verktøy som skal implementeres for å oppnå disse målene. Dette gjøres på bakgrunn av problemer som allerede eksisterer eller som ledere ser for seg vil kunne oppstå. Endringen styres av ledelsen, slik at kontroll over implementeringsprosessen står sentralt (Christensen m.fl., 2004; Rolfsen, 2014).

Videre i intervjuene kommer det fram at medarbeiderne på ansattnivået deltok i implementeringen helt fra begynnelsen da avdelingene startet opp med lean-arbeid. I tillegg, i følge avdelingslederen, har de ansatte hatt en veldig involverende rolle i prosesen og har bestemt mye gjennom forbedringsforslag som de kommer med på tavlemøtene. Mellomlederen i avdelingen 1 mener at medarbeidere var villig og klar for endringen. Dette skyldes at avdelingen var preget av en dårlig kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte som førte til misnøye og dårlig arbeidsmiljø. De ansatte ønsket å gjøre noe med dette.

Kommunens ledelse ønsket å etablere en lean-kultur i omsorgstjenesten, slik at alle medarbeidere skulle kjenne godt til lean-metodikken og skulle bruke lean-verktøy i den daglige driften på arbeidsplassen. Lean-veilederen, som er ansatt i kommunen og hadde ansvar for implementering av lean i kommunens enheter, sa i intervjuet at Harstad kommune er en lærende kommune, hvor de ønsket å tilpasse lean til den offentlige kontekst, og bygge en kultur for kontinuerlig forbedring. Tilpasning til den offentlige konteksten innebærer at ulike normative og kulturelle faktorer skal påvirke implementeringsprosessen (Rolfsen, 2014). Oversettelsen av ideer fra produksjon til omsorgsavdeling refererer til det institusjonelle perspektivet, som forutsetter at i stedet for kopiering av praksiser, oversettes teknikker og metoder fra en organisatorisk sammenheng til en annen (Rolfsen, 2014). I den institusjonelle tilnærmingen handler man ut fra det som virker rimelig og mest passende i det handlingsmiljøet organisasjonen arbeider innenfor. Endringer skjer som gradvise tilpasninger i organisasjonen og målene kan forandres og utvikles underveis (Christensen m.fl., 2004). Både lean-veilederen og ledelsen i omsorgsavdelingene mente at ledelsen i kommunen ønsket å implementere lean som en helhetlig filosofi og gradvis endre organisasjonskulturen til en

lean-kultur. Informantene på ansattnivå assosierer lean kun med de innførte verktøyene og opplever ikke en kulturendringen i avdelingen. Dette kan skyldes at begge avdelingene er i et tidlig stadium av implementeringsprosessen, og at det således kreves lengre tid for å etablere en lean-kultur. En endring av organisasjonskultur forutsetter forandring av atferd og tankegang hos alle medlemmer i organisasjon (Hines, 2010b).

Det finnes ulike måter å implementere lean på og flere forfattere foreslår ulike trinn for hvordan organisasjoner kan innføre filosofien, men det finnes ingen konkrete oppskrifter på hvordan en skal implementere lean for å lykkes (Womack og Jones, 2003; Alavi, 2003; gjengitt i Worley, 2004). I følge Taleghani (2010) er grunnen til at organisasjoner møter ulike barrierer i forsøket på å anvende lean at de prøver å innføre kun noen av lean-verktøy, og ved at de fleste ledere fokuserer kun på kontinuerlig forbedring. I følge Mann (2009) bør lean som en filosofi, slik at alle organisasjonsmedlemmer får kunnskap om lean og anerkjenner en lean kultur, prinsipper og metoder.

Ut ifra gjennomgått teorien vedrørende implementering av lean og innsamlet empiri kan det virke som om implementering av lean i omsorgstjenesten har både instrumentelle og institusjonelle elementer (Christensen m.fl., 2004; Rolfsen, 2014). Lean er blitt implementert på en top-down måten, men det konkrete arbeidet med lean foregår nærmere den institusjonelle tilnærming (Christensen m.fl., 2004), der metoden kontinuerlig tilpasses til arbeidskonteksten i omsorgsavdelingene. Ledelsen i min studie ønsket å implementere lean som en helhetlig filosofien, men de ansatte oppfatter ikke lean som en helhetlig filosofi. Dette kan henge sammen med at kulturendring vanligvis er en prosess som tar relativt lang tid (Christensen m.fl., 2004).

6.3 Formål med implementering av lean

Christensen m.fl. (2004) definerer mål som noe konkrete man ønsker til å oppnå eller realisere. Offentlige og private organisasjoner har ulike interesser, mål og verdier. I motsetning til private bedrifter som typisk har et klart mål – profitt, har offentlige organisasjoner ofte komplekse og uklare mål, og flere forskjellige aktiviteter prioriteres samtidig. Slike uklare mål gir ledere fleksibilitet i framstilling og oppnåelse av disse, mener Christensen m.fl. (2004). Den overordnede mål som Harstad kommune ønsket å oppnå med implementering av lean i omsorgstjenesten var å få størst mulig verdiskapning innenfor de

rammene kommunen disponerte gjennom utvikling av organisasjonskultur for kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser. I tillegg, ifølge lean-veilederen, ønsket kommunen å skape bedre flyt i arbeidsprosessene. Rolfsen (2014) hevder offentlig organisasjoner definerer ulike mål knyttet til lean, blant annet å tilføre merverdi for brukeren, oppnå bedre kvalitet på tjenester, å effektivisere arbeidsprosesser, samt å øke trivsel på arbeidsplassen blant de ansatte. Forskning innenfor omsorg- og helsesektor (Rolfsen, 2014; Grove m.fl. 2010). viser at lean implementeres for å forbedre kvalitet i pasientbehandling, redusere ventetid og oppholdstid i avdelinger uten å øke ressurser. I tillegg ønsker ledelsen å få en bedre kommunikasjon og samhandling mellom ulike faggrupper

Funnene i min undersøkelsen viser at ledelsen og to av de ansatte som var intervjuet har en lik oppfatning av målsetting med lean. Informantene mener at lean ble innført i omsorgsavdelingene for å få bedre struktur på arbeidsprosessene, bedre oversikt og kontroll og for å få mulighet til å registrere alt som foregår i avdelingene. I tillegg ønsket disse informantene å forbedre kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte. De to andre ansatte som jobbet i avdelingen 2 virker litt usikker på hvilke mål ledelsen hadde med implementering av lean. Dette kan tyde på en dårlig kommunikasjon av målsetning til medarbeidere. Kommunikasjon av målene er sentralt for et suksessfullt arbeid med lean. I følge Worley og Doolen (2006) bør ledelsen gi de ansatte bedre informasjon om lean konseptet og forklare hvorfor implementeringen er nødvendig. Bernstrøm (2014) hevder at de ansatte må få informasjon om behovet for endringen, målet og fordeler med endringen og hva endringen vil bety for de ansatte. Dette skal bidra til å skape tillit, forståelse og motivasjon for videre arbeid med lean hos alle i organisasjonen.

6.4 Positive endringer som lean fører til i omsorgssektor

Som det fremkommer av teorien (Worley & Doolen, 2006) forbindes lean ofte med positive resultater som redusert produksjonstid og lagerbeholdning, øking i kvalitet og fleksibilitet, samt forbedring av kundetilfredshet. I tillegg avdekker funnene i Worley og Doolen (2006) sin studien at lean påvirker positivt kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte.

Erfaringer med lean innenfor den offentlig tjenestesektor, som er studert av Hove (2011) og Rolfsen (2014), viser at innføringen av metoder og verktøy basert på lean filosofien fører til redusert gjennomløpstiden for fakturabehandling i økonomi- og regnskapsavdelinger, en

økning i saksproduksjon, samt bedre oversikt, kontroll og forståelse av arbeidsprosessene gjennom gode strukturer og gode verktøy. Alle disse endringer bidrar til å frigjøre ressurser til aktiviteter som skaper verdi for brukere, og som således vil øke tjenestekvaliteten. Fra et medarbeiderens perspektiv viser forskning (Hove, 2011; Rolfsen, 2014) resultater av lean som økt medarbeidertilfredshet, forbedring i samhandlingen på tvers av enheter, mindre forstyrrelser og unødvendige handlinger hos de ansatte, noe som også øker kvalitet for kunder og bedre arbeidssett for de ansatte. I tillegg opplevde de ansatte at de ble mer hørt og sett i arbeidshverdagen.

Resultatene fra undersøkelser av lean effekter innenfor helsevesen avdekker en bedre pasienttilfredshet, redusert behandlingstid og tid på sykehusoppholdet (Holden, 2011; Dickson m.fl., 2009). En øking i medarbeidertilfredshet og reduksjon i arbeidsbelastningen ble også identifisert i studiene.

Mine empiriske funn forsterker flere av funnene til andre forskere. Alle informantene i min undersøkelsen hevder at lean påvirker kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte positivt. Dette skjer ifølge informantene fordi kommunikasjonen blir satt i system gjennom tavlemøter som foregår hver uke. Under intervjuene fremhever informantene at etter at lean ble implementert i avdelingene opplever de at de ble mer sett og hørt i arbeidsprosessene, dette er i tråd med NAV ansattes erfaringer, som var studert av Hove (2011). Effektivisering av ressursbruk er også trekkes fram som en effekt av lean implementeringen. Redusert tidsbruk oppnås, ifølge lean-veilederen, gjennom kartlegging av arbeidsoppgaver og utfordringer.

Informantene ble forespurt om lean påvirker arbeidsmiljøet, og meninger om dette var noe ulikt. Avdelingslederen hevder at lean påvirker positivt arbeidsmiljø, mens en av mellomlederne mener at lean kan ha en negativ effekt på arbeidsmiljøet, fordi medarbeidere kan "henge ut" andre på tavlemøter, noe som kan føre til konflikter. De ansatte virket usikre i svaret på dette spørsmål. Ellingsen (2013) fremhever også at sammenhengen mellom arbeidsmiljø og lean ikke er entydig, da både positive og negative resultater var observert. Womack m.fl. (2007) trekker frem at lean kan øke kompetansen og bidra til mer samarbeid og aktiv deltakelse i problemløsning og ved arbeidet med kontinuerlig forbedring, mens kritikere fremhever en stressende hverdag knyttet til intensivering av arbeid og økende overvåkning og kontroll fra ledelse som følge av lean (Ellingsen, 2013; Mehri, 2006).

Andre resultater ble avdekket i min undersøkelse. Ifølge informantene er hovedendringen ved implementering av lean at arbeidsprosessene er blitt mer effektivisert. Informantene uttrykker at; nå blir ting gjort i stedet for å kun blir snakket om. Fra intervjuet med lean-veilederen kommer det fram at lean endrer måten å tenke på, slik at organisasjonsmedlemmer begynner å tenke kontinuerlig forbedring, noe som øker organisasjonens endringskapasitet. I tillegg mener informantene at etter at lean ble implementert i omsorgsavdelingene, har fordeling av arbeidsoppgavene blitt mye jevnere. Noe som også kan virke positivt Dette skjer på grunn av at lean gjør at alt som foregår i avdelingen blir mer synlig, samt at organisasjonsmedlemmer får større fokus på utfordringer. En annet resultat av lean knyttet til EPL verktøy (ettpunkts leksjoner), som ifølge ansatte i omsorgsavdelingene reduserer unødvendig tidsbruk.

6.5 Utfordringer med implementering av lean i omsorgssektor

Det fremkommer fra intervjuene at medarbeidere i begge omsorgsavdelingene har møtt noen utfordringer ved implementering av lean. Det er flere faktorer som kan vanskeliggjøre oppnåelse av planlagte mål med endringen. Ansattes motstand mot endring anses som en av hovedutfordringene ved innføring av nye ideer (Bernstrøm, 2014). Funnene i min studien viser ikke direkte motstand i avdelingene, men en av de ansatte som ble intervjuet viser på en måte en negativ holdning til lean. Informanten opplever lean som plagsom og mener at lean eksisterer separat fra avdelingen og de ansatte føler seg ikke som en del av en lean-kultur. Motstand er en reaksjon mot endringen, som kan oppstå på grunn av frykt, angst eller følelser (Busch m.fl., 2003). Informantens opplevelser kan derfor tolkes som motstand mot implementering av lean i avdelingen. Mostand kan skyldes ulike grunner, som for eksempel frykt for det ukjente eller endring av maktforhold (Busch m.fl., 2003). Resultater fra studien om lean i danske kommuner viser at kvar for en stor organisasjonsendring ved innføring av lean er grunnet til motstand blant de ansatte. Dette skyldes, ifølge Arlbjørn m.fl (2010), at ledelsen forklarer ikke målet og nytten ved implementeringen til medarbeidere. Ledelsen bør kommunisere behovet for endringen og fordeler med endringen til medarbeidere for å motvirke motstand mot endring (Bernstrøm, 2010). For å oppnå dette bør ledelsen være engasjert i endringsprosess, der forbedringsarbeid også må være godt integrert i ledelsessystemet (Worley & Doolen, 2006). Hove (2011) også mener at ikke god nok integrering av lean i ledelsessystemet kan hindre implementeringen. De empiriske funnene i min studie er i tråd med dette. Lean-veilederen opplever at den største utfordringen med lean i

omsorgstjenesten er lederskap. Informanten mener at det er vanskelig å etablere en lean-kultur i avdelingene hvis lederen ikke er engasjert eller tydelig nok. Det oppfattes av lean-veilederen som utfordrende å få ledere til å forstå hensikten med forbedringsarbeidet. Og hvis ledernes atferd virker mot den ledelsesatferden som forbedringsarbeid er basert på, kan det hindre en vellykket implementeringen (Hove, 2011).

Rymaszewska (2014) fremhever at utfordringer oppstår når organisasjon tar i bruk lean metoder og verktøy uten å reflektere over lean-filosofien. Rymaszewska (2014) understreker videre at lean bør implementeres som en helheltig kultur. Kulturendring i seg selv er en stor utfordring for organisasjon (Busch m.fl., 2003). Dette understøtter mine funn, der mellomleder 1 hevder at den største utfordringen er å endre en kultur i omsorgsavdelingen. Mangel på organisasjonens langsiktige strategier vises å være en stor utfordring ved lean iverksetting (Rymaszewska, 2014; Hove, 2010).

Lid og Kristoffersen (2013) mener at det kan oppstå problemer hvis det er flerkulturelle arbeidsmiljø i organisasjon, utfordringene blir knyttet til språk og forståelse, noe som kan vanskeliggjøre å etablere en lean kultur. Manglende opplæring og utdanning i lean kan vanskeliggjøre implementering av lean (Arlbjørn m.fl. (2010). Mine funn viser at avdelingslederen opplever utfordringer ved opplæring av nye ansatte og turnus, som igjen fører til utfordringen knyttet til å få alle medarbeidere med i arbeidsprosessene tilknyttet lean.

Grove m. fl. (2010) avdekker seks utfordringer som møter medarbeidere i den engelske omsorgssektoren. Dette knytter seg blant annet til vanskeligheter med kartlegging av verdistrømer på grunn av stor variasjon i arbeidsoppgavene, som igjen gjør det vanskelig å identifisere aktiviteter som tilfører kunde verdi. Videre avdekker studien til Grove m.fl. (2010) utfordringer som er knyttet til dårlig forståelse av lean prinsipper og ensidig fokus på verktøy, samt dårlig kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte. I tillegg er det vanskelig å definere kunden i omsorgstjenesten, på grunn av flere interesser (Grove m.fl., 2010).

De empiriske resultatene i min studien fremhever også andre utfordringer. Den ene utfordringen knytter seg til arbeidsmiljøindikatorer. I følge ledelsen er det vanskelig å vurdere seg selv i forhold til disse indikatorene. Spesielt når noen har en dårlig dag på jobb, er det vanskelig å snakke om seg selv og hvorfor dette skjer. Dette har sammenheng med at medarbeidere er vant til å peke på andre hvis noe går feil, men i henhold til lean bør man vurdere arbeidsdagen ut ifra sine egne handlinger, ikke andres. Et annen hinder er knyttet til

tid. Begge ansatte i avdelingen 2 fremhever at lean arbeid er ressurskrevende sett i forhold til antall oppgaver som skal prioriteres samtidig. Informantene mener at det er vanskelig å få tid til å delta i tavlemøter, fordi de har veldig hektisk hverdag. Informantene er opptatt av at kunder alltid prioriteres i omsorgsavdelingene, og at lean-møter prioriteres kun når det ikke oppstår andre arbeidsoppgaver. Dette er noe informantene påpeker nesten skjer aldri. Den tredje utfordringen, ifølge en av de ansatte, er å vedlikeholde de målene for implementering av lean man hadde satt først. Informanten mener at dette skjer på grunn av at lean dårlig organisert i omsorgsavdelingen, slik at de ansatte har ikke tid til en grundig gjennomføring av lean-oppgaver og vedlikehold som er tilknyttet lean.

6.6 Faktorer som bør legges vekt på ved implementering av lean i omsorgstjenesten?

Ut ifra mine empiriske funn vises det at for en vellykket implementering av lean i omsorgsavdelingen er deltakelse av alle medlemmer i organisasjon viktig. Dette krever en slik organisering av arbeidsprosesser at medarbeidere kunne ha bedre tid for lean arbeid. Informantene mener at det er viktig i implementering av lean at alle føler et eierskap. Dette er i tråd med Worley og Doolen (2006) som fremhever at ledelsen bør skape en implementeringsplan som inkluderer alle medarbeidere for å skape en organisasjon som beveger seg i lag mot et felles mål.

Et annet funn som fremkommer i min studie er knyttet til lean-veilederens rolle i implementeringsprosessen. Informantene fremhever at lean-veiledere er en nødvendig brikke i implementeringen av lean i omsorgstjenesten, både i startfasen, for å komme i gang og videre for å følge opp prosessen. Wig (2014) mener at implementering og ledelse av prosessen ikke bør delegeres til konsulenter, lean-veiledere eller noen andre. Mine funn viser noe annet, der informantene understreker viktigheten av lean-veilederens rolle. Informantene hevder at hvis ikke lean-veiledere hadde vært med i prosessen, fulgt opp og vært pådrivere i implementeringsprosessen, hadde de aldri kommet så langt med implementeringen av lean.

Resultater fra intervjuene fremhever at den avgjørende faktor for å gjennomføre en vellykket implementering av lean er ledelsens involvering og engasjement. Dette støttes både av lean-veilederen, som driver implementeringen i Harstad kommune, ledelsen i omsorgsavdelingene

og de ansatte. Denne meningen er i tråd med mange forskere som fremhever viktighet av lederens rolle i en suksessfull implementeringen av lean konsept (Alavi, 2003; Bamber & Dale, 2000; Boyer & Sovilla, 2003; Parks, 2002; J. Womack & Jones, 1996; gjengitt i Worley & Doolen, 2006) og generelt ved implementering av organisasjonsendringer (Bernstrøm, 2014). Engasjement fra ledelsen fremheves derfor som en suksessfaktor for implementering av lean. Worley og Doolen (2006) er av den oppfatning at organisasjoner må bruke sterke lederskaps evner for å gjennomføre en god implementering prosess. Dette understøttes av mine funn, hvor informantene mener at for å lykkes med lean arbeid må ledelsen brenne for ideen. Et svakt lederskap er årsaken til dårlig bærekraft ved implementering av lean (Hines, 2010a), og organisasjonen vil ikke lykkes med det uten en synlig og aktiv lederen. Mangel på engasjement fra ledelse tilfører andre problemer, inkludert begrenset tilgang til ressurser og lange beslutningsprosesser (Scherrer-Rathje m.fl., 2009). Lean-veilederen i min studie mener at i tillegg til engasjement hos lederen bør lean forankres oppe i systemet og følges opp av topp ledelsen. Informanten påpeker gjennom mine funn at ideen må forankres fra øverste leder, og så må det kommuniseres ned i systemet.

En av de ansatte påpeker at hvis ikke ledere bryr seg, så bryr ikke de ansatte seg heller. Dette i tråd med Mann (2009), som trekker frem at den beste inspirasjon ledere kan gi til sine ansatte er å demonstrere positive endringstiltak selv. Manglende kvalitet i lederskap kan føre til at medarbeidere blir sløve. Ledere bør vise et tydelig lederansvar, samt sette høye og tydelige mål for å stimulere de ansatte (Mann, 2009; Wig, 2014). Informantene fremhever at medarbeidere bør få forklart hva effektivisering av ressursbruk innebærer. Effektivisering av ressursbruk er en av de sentrale elementer i lean (Wig, 2014). Ledelsen bør således være klar i sin redegjørelse om at lean ikke bare handler om innsparinger, men at det handler om å eliminere det som man bruker penger unødvendig på. Ved å ha fokus på å eliminere sløsing, vil dette føre til bedre tjenestekvalitet for brukeren (Gjønnes & Tangenes, 2014). Dette funnet er i samsvar med Testani & Ramakrishnan (2011), som hevder at lederen må kommunisere behovet for implementering av lean i sammenheng med organisasjonens mål og visjon til medarbeidere, slik at de skal være motivert for å tilpasse sine oppgaver for å oppnå denne felles visjonen. Dette er i samsvar med Bernstrøm (2014), som påpeker at mål, strategien og visjon med endringen, sånn som implementering av lean, må være tydelig og attraktive, samt at fordeler med endringen, og hva endringen vil bety for medarbeidere bør forklares. Bernstrøm (2014) mener at dette motiverer medarbeidere og bidrar til å skape tillit og forståelse hos alle i organisasjonen. I tillegg bør ledelsen kommunisere tidlige lean-

suksesser til de ansatte, som også knyttes til bedre forståelse av fordelene med lean, og på denne måten motiverer til en videreutvikling av lean (Scherrer-Rathje m.fl., 2009).

For å oppsummere funnene i forhold til hva som skal vektlegges ved implementering av lean i omsorgstjenesten vil jeg understreke at ledere har stor innvirkning på hvordan implementering av lean skal foregå. Ledelsen har evner og makt til å skape en adaptiv og effektiv organisasjonskultur som skal fungere i tråd med hovedprinsippene i lean (Testani & Ramakrishnan, 2011). Lean-veiledere som bidrar til å sette implementeringsprosess i gang, og som har ansvar for å følge den prosessen videre de første 2-3 år er også en viktig brikke for en suksessfull implementering. Funnene viser at involvering og aktiv deltakelse av alle organisasjonsmedlemmer oppfattes som en faktor det bør legges vekt på når man planlegger innføring av lean i en omsorgsavdeling eller en annen offentlig enhet.

7. KONKLUSJON

I dette kapitlet vil jeg svare på problemstillingen. I tillegg kommer jeg med forslag til videre forskning.

Denne studien fokuserer på implementering av lean i den norske omsorgssektoren.

Problemstillingen som jeg ønsker å besvare i denne studien er:

Hvordan implementeres lean i omsorgstjenesten?

Studien kan oppsummeres til fem faktorer som er sentrale i en implementering av lean i omsorgssektoren. Disse er (1) tilnærming for implementering, (2) hvilke mål som ønskes å oppnå med implementering av lean i omsorgstjenesten, (3) positive endringer som lean fører til, (4) utfordringer ved implementeringen og (5) faktorer som må vektlegges ved innføring av lean i omsorgstjenesten.

For å besvare problemstillingen har jeg studert erfaringer med lean implementering i to omsorgsavdelingene i Harstad Kommune. Studien viser at lean implementeres i omsorgstjenesten gjennom en top-down prosess, men deretter tilpasses lean til avdelingens arbeidskontekst, mål og verdier, noe som kjennetegner en institusjonell tilnærming for implementering. Studien viser videre at ledelsen ønsker å etablere en kultur for kontinuerlig forbedring, mens de ansatte opplever ikke at det eksisterer en lean-kultur i avdelingene. Dette kan skyldes at implementeringen av lean i omsorgsavdelingene i min studie fortsatt er i en tidlig fase, og kulturendring krever lang tid. Når det gjelder mål for implementering viser studien at det overordnet mål med lean er oppnåelse av størst mulig verdiskapning innenfor de budsjetttrammene kommunen har. I tillegg ønskes det å få bedre oversikt og struktur over arbeidsprosessene som foregår i avdelingene, samt forbedre kommunikasjon mellom ledelsen og de øvrige ansatte.

På bakgrunn av empiriske funnene ble det identifisert positive endringer som implementering av lean kan føre til. Studien viser at lean synliggjøre alt som skjer i arbeidsprosessen, effektiviserer utføring av arbeidsoppgaver, effektiviserer ressursbruk, samt forbedrer kommunikasjonen mellom ledelsen og ansatte. I tillegg opplever informantene at arbeidsoppgavene blir mer jevnt fordelt, de ansatte blir mer sett og hørt på, noe som positivt kan påvirke arbeidsmiljøet i omsorgstjenesten. I forhold til utfordringene som kan oppstå ved implementering av lean avdekker funnene vanskeligheter knyttet til etablering av en lean-

kultur, ledelses engasjement og involvering, opplæring av turnus og nye ansatte, vedlikehold av først definerte mål med lean, samt tidsbegrensing knyttet til stor variasjon av arbeidsoppgavene.

Til slutt viser studien at viktige faktorer å ta hensyn til ved implementering av lean knytter seg til ledelsenes rolle, bevissthet og engasjement i implementeringsprosessen. Studien viser også hvilken viktig rolle en lean-veileder har i implementeringsprosessen. Til slutt viser studien viktigheten av deltakelse av alle organisasjonsmedlemmer.

7.1 Forslag til videre forskning

Denne studien har studert implementering av lean i to omsorgsavdelinger som har den samme avdelingsleder. Implementeringsprosesser er veldig avhengig av lederens rolle og atferd, derfor kan det være interessant å studere andre omsorgsavdelinger i Harstad kommune. På denne måten kan sammenligninger finne sted.

En annet spennende område for forskning er å studere de samme avdelingene som er undersøkt i denne studie men på en senere tidspunkt, da lean har blitt bedre implementert. En slik studie ville kunne gi mulighet til å sammenligne resultater og se utviklingen i implementeringsprosessen.

Videre synes jeg det også kunne vært interessant å gjennomføre en mer omfattende studie og intervjuere flere medarbeidere i omsorgsavdelingene. Dette kan gi dypere innsikt i problemstillingen, avdekke nye faktorer og nyanser og oppnå en helhetlig forståelse av implementeringsprosessen.

Det kan være hensiktsmessig å gjennomføre en survey undersøkelse i omsorgsavdelingene for å teste de funnene som avdekkes i min studie. I tillegg kan det være interessant å studere andre kommuner i Norge som har innført lean i omsorgssektoren.

REFERANSELISTE

- Alavi, S. (2003). "Learning the right way", *Manufacturing Engineer*, Vol. 82, No.3, pp.32–5.
- Abrahamson, E. (2004). Avoiding repetitive change syndrome. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 93.
- Alavi, S. (2003). The right way [lean manufacturing]. *Manufacturing Engineer*, 82(3), 32-35.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Arlbjørn, J. S., Freytag, P. V., & de Haas, H. (2010). *Lean i danske kommuner*: Syddansk Universitet. Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse.
- Arlbjørn, J. S., Freytag, P. V., & Haas, H. d. (2011). Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(3), 277-295.
- Bamber, L., & Dale, B. (2000). Lean production: a study of application in a traditional manufacturing environment. *Production Planning & Control*, 11(3), 291-298.
- Bernstrøm, V. H. (2014). Implementering av organisasjonsendringer i helsesektoren-hvorfor det ofte går galt. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 6(1).
- Boyer, M., & Sovilla, L. (2003). How to identify and remove the barriers for a successful lean implementation. *Journal of Ship Production*, 19(2), 116-120.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder*: Hans Reitzel.
- Brännmark, M. (2012). Lean i kommuner och myndigheter: En översikt över existerande empirisk forskningslitteratur.
- Busch, T., Johnsen, E., & Vanebo, J. O. (2003). *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Pensumtjeneste.
- Christensen, T., Lægveid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor : instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforl.
- Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B., & Gill, C. (2006). The effects of lean production on worker job stress. *International journal of operations & production management*, 26(9), 1013-1038.
- Cooney, R. (2002). Is "lean" a universal production system? Batch production in the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(10), 1130-1147.
- Cusumano, M. A. (1994). The Limits of "Lean". *Sloan management review*, 35(4), 27.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 25.02.2016 fra

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

- Delbridge, R., Turnbull, P., & Wilkinson, B. (1992). Pushing back the frontiers: management control and work intensification under JIT/TQM factory regimes. *New Technology, work and employment*, 7(2), 97-106.
- Dickson, E. W., Anguelov, Z., Vetterick, D., Eller, A., & Singh, S. (2009). Use of lean in the emergency department: a case series of 4 hospitals. *Annals of emergency medicine*, 54(4), 504-510.
- Edwards, K., Bojesen, A., & Nielsen, A. P. (2010). *Lean og arbeidsmiljø-et dynamisk spændingsfelt*. L&R Business København.
- Ellingsen, P. (2013). *Brukerorientert ledelse i offentlig sektor*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Emiliani, M., & Stec, D. (2005). Leaders lost in transformation. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 370-387.
- Gjønnnes, S. H., & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring : strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2 utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Grove, A. L., Meredith, J. O., Macintyre, M., Angelis, J., & Neailey, K. (2010). UK health visiting: challenges faced during lean implementation. *Leadership in Health Services*, 23(3), 204-218.
- Hansen, W., Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling* (Kvalitative metoder en grundbog). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Harber, D., Samson, D., Sohal, A., & Wirth, A. (1990). Just-in-time: the issue of implementation. *International Journal of Operations & Production Management*, 10(1), 21-30.
- Harstad Kommune. (2015). *Læringslean*. Hentet 15.11.2015 fra <http://www.harstad.kommune.no/lean.269197.no.html>
- Harstad Kommune. (2016). *Helse og omsorg* Hentet 21.04.2016 fra <http://www.harstad.kommune.no/helse-og-omsorg.176503.no.html>
- Hines, P. (2010a). How to create and sustain a lean culture. *Training Journal*, 28-32.
- Hines, P. (2010b). How to create and sustain a lean culture. *Training Journal*, 58-62.
- Hines, P., Found, P., Griffiths, G., & Harrison, R. (2008). Staying Lean. *Lean Enterprise Research Center, Cardiff University*.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International journal of operations & production management*, 24(10), 994-1011.

- Holden, R. J. (2011). Lean Thinking in Emergency Departments: A Critical Review. *Annals of Emergency Medicine*, 57(3), 265.
- Hove, L. (2011). Leder- og medarbeidereffekter av forbedringsprosesser i NAV. *Arbeid og velferd*, 32-39.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, 1(1), 9-25.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- James-Moore, S., & Gibbons, A. (1997). Is lean manufacture universally relevant? An investigative methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), 899-911.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Jørgensen, B., & Emmitt, S. (2008). Lost in transition: the transfer of lean manufacturing to construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(4), 383-398.
- Kamata, S. (1982). *Japan in the passing lane: an insider's account of life in a Japanese auto factory*: Random House Inc.
- Katayama, H., & Bennett, D. (1996). Lean production in a changing competitive world: a Japanese perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 8-23.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *MIT Sloan Management Review*, 30(1), 41.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg. Interview[s] learning the craft of qualitative research interviewing). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lean Forum Norge. (2016). *Hva er lean?* Hentet 30.05.2016 fra <http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/hva-er-lean>
- Lewis, M. A. (2000). Lean production and sustainable competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(8), 959-978.
- Lid, L. N. H., & Kristoffersen, M. U. (2013). Effekten av Lean i Fretex: en kvantitativ undersøkelse.
- Liker, J. K., Fruin, W. M., & Adler, P. S. (1999). *Remade in America: Transplanting and transforming Japanese management systems*: Oxford University Press New York, NY.

- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). Naturalistic inquiry.
- Lucey, J., Bateman, N., & Hines, P. (2005). Why major lean transitions have not been sustained. *Management Services*, 49(2), 9-13.
- Mann, D. (2009). The missing link: Lean leadership. *Frontiers of health services management*, 26(1), 15.
- Mehri, D. (2006). The darker side of lean: an insider's perspective on the realities of the Toyota production system. *The Academy of Management Perspectives*, 20(2), 21.
- Mehta, V., & Shah, H. (2005). Characteristics of a work organization from a lean perspective. *Engineering Management Journal*, 17(2), 14-20.
- Modig, N., & Åhlström, P. (2012). *Detta er Lean : løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica publishing.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forl.
- Oliver, N., & Hunter, G. (1998). The financial impact of 'Japanese' manufacturing methods. *Manufacturing in transition*, 81-91.
- Parks, C. M. (2002). Instill lean thinking. *INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA-*, 14-18.
- Pettersen, J. (2009). Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*, 21(2), 127-142.
- Rolfsen, M. (2014). *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforl.
- Rymaszewska, A. D. (2014). The challenges of lean manufacturing implementation in SMEs. *Benchmarking : an international journal ; BIJ*, 21(6), 987-1002.
- Samuel, D. (2013). *Critics of Lean*: SAPartners.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed. utg.). Harlow: Pearson.
- Scherrer-Rathje, M., Boyle, T. A., & Deflorin, P. (2009). Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. *Business Horizons*, 52(1), 79-88. doi: 10.1016/j.bushor.2008.08.004
- Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*, 26(2), 271-289.
- Sugimoto, Y. (1997). *An Introduction to Japanese Society*.
- Taleghani, M. (2010). Key factors for implementing the lean manufacturing system. *Journal of American science*, 6(7), 287-291.

- Testani, M. V., & Ramakrishnan, S. (2011). *Lean Transformation Leadership Model: Leadership's Role in Creating Lean Culture*. Foredrag holdt ved IIE Annual Conference. Proceedings.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Westwood, N., James-Moore, M., & Cook, M. (2006). *Going lean in the NHS, NHSI, NIFlaI. London.*
- White, R. E., Pearson, J. N., & Wilson, J. R. (1999). JIT manufacturing: a survey of implementations in small and large US manufacturers. *Management science*, 45(1), 1-15.
- Wig, B. B. (2014). *Lean : ledelse for lærende organisasjoner* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wilkinson, B., & Oliver, N. (1989). Power, control and the kanban. *Journal of Management Studies*, 26(1), 47-58.
- Womack, & Jones, D. R. (2007). *The Machine that Changed the World*: New York, Free Press.
- Womack, J., & Jones, D. (1996). Beyond Toyota: How to root out waste and pursue perfection. *Harvard Business Review*, 74(5), 140.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking : banish waste and create wealth in your corporation* (Rev. and updated [ed.] utg.). New York: Free Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
- Worley, J. M. (2004). *The role of sociocultural factors in a lean manufacturing implementation.*
- Worley, J. M., & Doolen, T. L. (2006). The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Management Decision*, 44(2), 228-245. doi: 10.1108/00251740610650210
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research* (2nd ed. utg. Applied social research methods series vol. 34). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed. utg. Applied social research methods series vol. 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.

Vedlegg 1. Intervjuguide

Om deg selv

1. Hva er din stillingstittel?
2. Hvor lenge har du arbeidet i denne stillingen?
3. Hvem rapporterer du til?

Lean i avdelingen

4. Hvordan vil du beskrive lean med egne ord? Hva egentlig lean filosofi handler om?
5. Vet du hva var bakgrunnen for å implementere lean i Omsorg Sør? Var du med på diskusjonene før lean ble implementert? Hva gikk evt. disse diskusjonene ut på? Føler du at du ble hørt i denne prosessen?
6. Vet du hvilke mål ønsker dere å nå med implementering av Lean? Diskuterer dere ofte dette?
7. Hvilke lean prinsipper, verktøy og metoder benyttes i omsorgsavdelingen? Kan du gi eksempel?
8. Kan du beskrive noen konkrete leanprosjekter som er implementert sm du var med på? Hvordan var implementeringsprosessen? Mener du at dette har vært et godt leanprosjekt? Hvorfor/hvorfor ikke?
9. Skjønner du hva kontinuerlig forbedring innebærer? Hvordan har dere fokus på dette i hverdagen?
10. Fikk du tilbud om opplæring i lean? Hvordan foregikk opplæring?
11. Er det arena der implementering av lean kan diskuteres? Evt. hvilke? Hva diskuteres?

Resultater med implementering av lean

12. Hvilke fordeler ser du med implementeringen av lean? Hva mener du er de viktigste endringer lean kan gjøre i omsorgsavdelingen? Har implementeringen av lean ført til disse endringene? Hvorfor/hvorfor ikke?
13. Synes du implementering av lean øker arbeidskvaliten i avdelingen? På hvilken måte?
14. Synes du implementering av lean påvirket arbeidsmiljøet i avdelingen?

Oppfatning av implementering prosess

15. Hvordan forholdet du deg til implementeringsprosessen? Har du vært endringsvillig og initiativrik eller skeptiske og lite initiativ?
16. Hvordan oppfatter du implementeringsprosessen? Var det vanskelig å tilpasse seg til nye rutiner og systemer?

Ansatte og ledelsens involvering, kommunikasjon

17. Hvordan ledelse har vært involvert? Hva mener du denne involveringen har bidratt til?
18. Hvordan har ledelse gått fram til at dere (ansatte) skal forstå hva leanfilosofien handler om? Er det noe de kunne gjort annerledes? Hvordan har kommunikasjon mellom de ansatte og ledelsen vært i implementeringsprosessen?
19. I hvor stor grad har du som medarbeider vært involvert i implementeringsprosessen? Hva har du blitt involvert i? Er det forhold som du mener du burde vært involvert i, men der du ikke ble involvert?
20. Tror du at de ansatte har fått god kommunikasjon om det som skjer? Hva kunne evt. ha vært gjort annerledes?

Utfordringer

21. Hvilke utfordringer har du møtt ved implementering av lean? Hvordan løser du disse utfordringene? Er det noe du i ettertid ser du kunne ha gjort annerledes?
22. Noe kritikk mot lean refererer til en fokus på kontinuerlig forbedring har stressende effekt på arbeidslivet av de ansatte. Hva er din mening om det?

Muligheter, begrensinger, forbedringer

23. Hva synes du er viktig å legge vekt på for å lykkes med implementering av lean i offentlig sektor? Har dere gjort det på denne måten? Hvorfor/hvorfor ikke?
24. Hva tror du kommunen kunne gjøre annerledes for å forbedre implementering av lean i offentlige enheter?
25. Er det noe mer du vil legge til?

Vedlegg 2. Innføringsmodell Læringslean Harstad Kommune

INNFØRINGSMODELL LÆRINGSLEAN HARSTAD KOMMUNE

1. desember 2015

| Fase 1 (1-2 uker) Forberedelse og innføring | Fase 2 (2 - 6 uker) Opplæring og veiledning | Fase 3 (15 – 20 uker) Lederstøtte, evaluering og sikring |
|---|---|---|
| <p>Informasjonsmøte ledere.</p> <p>Avklare forventninger.</p> <p>Sette opp fremdriftsplan for innføringsmodell.</p> <p>Avtale tid for opplæring av forbedringstavle.</p> | <p>Oppstart forbedringstavle etter opplæring av leder (innen 2 uker). Ukentlige tavlemøter.</p> <p>Kurs verdistrøm, nå- og ønsket/ideell prosess.</p> <p>Kurs 5S- orden og system.</p> <p>Ettpunktsleksjon (EPL)</p> <p>Rotårsaksverktøy: 5 x hvorfor Fiskebein</p> | <p>12. mnd. plan. Sette opp plan for videre fremdrift i forbedringsarbeidet. Eks. når planlegges gjennomføring av verdistrøm, 5S etc.</p> <p>Synliggjøre gevinster.</p> <p>Opplæring av stedfortreder på tavlemøte.</p> <p>Opplæring av ny leder ved lederskifte.</p> <p>Månedlig revisjoner på forbedringsarbeidet. Gjennomføres av leder og en ansatt. Revisjonsskjema sendes leankoordinator.</p> <p>Revisjon med en leanveileder til stede hvert halvår.</p> <p>Evaluering og veien videre når avdelingen er selvstendig.</p> |
| <p>Under innføringsfasen er grensene flytende for når enheten er moden for innføring av verktøyene. Dette tilpasses underveis. Målet er at avdelingen skal bli selvstendig i å jobbe med kontinuerlig forbedring, og at endringsarbeid skal være en naturlig del av arbeidshverdagen.</p> | | |

