



OsloMet - storbyuniversitetet

Ida Rødsten Klemetrud

Hva er helseleders erfaringer av innføringen av Lean som verktøy i storkommunen Lillestrøm

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2021

Forord

Med bakgrunn i min jobb som avdelingsleder i kommunehelsetjenesten har jeg hatt et ønske om at min masteroppgave skal kunne være til nytte også for arbeidsplassen min.

Et pågående prosjekt med implementering av Lean som metode var bakgrunnen for valg av tema til min masteroppgave.

Dette er den avsluttende oppgaven ved masterstudiet styring og ledelse ved Oslomet.

Inspirasjon har blitt hentet fra min leder, kollegaer og ansatte.

Ønsker å benytte anledningen til å takke min leder Hilde Gulli og mine gode lederkollegaer Une, Linda, og Anne Kristin.

Tusen takk til min veileder Anders Underthun for konstruktive og gode tilbakemeldinger, det har jeg satt veldig pris på, og har hjulpet med i denne prosessen.

Jeg vil takke alle informantene som har stilt opp på intervju og delt av sine erfaringer.

Oppgaven har kostet tid og ressurser, og familien min som har stått meg nærmest, har nok sett det og alltid støttet meg. Tusen takk Eivind, Vår og Thor.

Ida Rødsten Klemetrud

Sammendrag

Storkommunen Lillestrøm ble til gjennom sammenslåing 2020. Skedsmo, Fet og Sørum skulle bli til en Kommune, en krevende og stor omorganisering. Helsetjenester for voksne ble et nytt kommunalområde som hadde behov for å harmonisere tjenestene fra de tre tidligere kommunene. Et ønske fra Kommunalsjef om en lik tenkemåte og metode for forbedring og innovasjon. Lean ble verktøyet som skulle hjelpe oss.

Jeg har intervjuet ledere i helsetjenester til voksne som har vært med å implementere Lean som metode. Jeg har vært interessert i å finne ut om foreløpige erfaringer og hvordan dette har blitt tatt imot av de som ledere ute i tjenesten og om hvilke effekter og gevinster det eventuelt har gitt. I tillegg til Kommunesammenslåing så ble Norge og helsetjenesten rammet av pandemi i starten av 2020. Dette har hatt en konsekvens for implementeringen, og det er interessant å se hvilke resultater dette har gitt.

Jeg har etterspurt informantene hvordan disse verktøyene og metoden har vært med å sette forbedring i system. Funnene fra intervjuene indikerer at det har vært krevende å holde prosjektet levende under pandemien, og resultatene er varierende.

Abstract

The large municipality of Lillestrøm was created through a merger in 2020. Skedsmo, Fet and Sørumsund would become a municipality, a demanding and major reorganization. Adult health services became a new municipal area that needed to harmonise the services of the three previous municipalities. A desire from the Head of Local Government for an equal way of thinking and method of improvement and innovation. Lean became the tool to help us.

I have interviewed leaders in health services for adults who have helped implement Lean as a method. I have been interested in finding out about preliminary experiences and how this has been welcomed by those who are managers in the service and about the effects and benefits it may have had. In addition to the Municipal Merger, Norway and the health service were affected by the pandemic at the beginning of 2020. This has had a consequence for the implementation, and it is interesting to see what results this has yielded.

I have asked the informants how these tools and methods have contributed to improving the system. The findings from the interviews indicate that it has been difficult to keep the project alive during the pandemic, and the results vary.

Innhold

Forord	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	III
1 Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Avgrensninger.....	3
1.3 Oppgavens struktur.....	3
2 Teori.....	4
2.1 Endringsledelse	4
2.1.1 Kotters 8 steg for organisatoriske endringer.....	6
2.2 Lean	7
2.2.1 Definisjon på Lean	7
2.2.2 Lean historie.....	9
2.2.3 Ledelsesforankring ved implementering av Lean	13
2.2.4 Mellomlederinvolvering i Lean implementeringen	13
2.2.5 Implementering av Lean	14
3 Metode	17
3.1 Forskningsdesign.....	17
3.2 Dybdeintervjuer.....	17
3.2.1 Intervjuguide.....	18
3.3 Transkribering.....	19
3.4 Forskningsspørsmål.....	20
3.5 Verifisering	21
4 Bakgrunn for prosjekt	23
5 Analyse.....	25

5.1	Hvordan var ledernes involvering og medvirkning i oppstarten?.....	26
5.2	Hva slags erfaringer gjorde lederne seg underveis i implementeringen, og hvilken konsekvens fikk det da pandemien slo inn?.....	29
5.3	Hva tenker lederne skal til for at implementeringen skal fortsette og bli en del av den daglige driften?.....	32
6	Oppsummering og konklusjon	36
6.1	Oppsummering.....	36
6.2	Konklusjon.....	38
7	Litteraturliste	40
8	Vedlegg	42
8.1	Informasjon og samtykkeerklæring.....	42
8.2	Intervjuguide	46
8.3	NSD godkjenning av prosjektet	49

1 Innledning

Helsetjenester i kommuner preges i dag av høyt press. Det blir stadig mer komplekse utfordringer som skal løses i kommunehelsetjenesten. Sykehusene skriver ut pasienter tidligere, og vi har en voksende befolkning på 80+. Det vil bli mer krevende å rekruttere nok helsearbeidere for å kunne gi tjenester av samme kvalitet som i dag, det er derfor behov for å se på forbedringsmuligheter, teknologi og gjøre tjenesten så effektiv som mulig.

Jacobsen (2018) skriver om at Norsk offentlig sektor er i en konstant endringsprosess og kommunesammenslåingene vil være den største fusjonsbølgen som Norge har opplevd på kort tid. Det er viktig at vi benytter tilgjengelige ressurser på best mulig måte, og unngår sløsing av helseressurser. Lean som metode setter søkelys på nettopp dette. Søkelys på forbedringsarbeid og fokus på å identifisere og fjerne tidstyver i hverdagen.

Implementering av Lean i storkommunen Lillestrøm, har introdusert lederne for en måte å drive endringsledelse med en verdiskapende effekt i egen seksjon. Jeg er interessert i å finne ut hvordan dette har blitt tatt imot av ledere ute i tjenesten og om hvilke effekter og gevinster det eventuelt har vært.

Lean er en av mange moderne og populære organisasjonskonsepter. Prinsippet om Lean kan spores helt tilbake til begynnelsen av 1900-tallet, hvor Henry Ford praktiserte noen av Lean-tankegangens prinsipper. Selve Lean-begrepet kom i bruk på slutten av 1980-tallet, hvor forskere ved MIT universitetet beskrev produksjonssystemet som skal gjøre mer, med mindre input. Bakgrunnen for Lean-tenkningen er fra bil industrien, hvor ideene i hovedsak er hentet fra Toyotas bilproduksjonssystem. Denne produksjonsfilosofien som har fått navnet "Toyota Production System" (TPS), ble utviklet av japanske ingeniører, og bilbransjen på 1950-tallet. Systemet er kjent for å redusere sløsing i en kontinuerlig forbedringsprosess, LEAN.

Lean er både en metode og en filosofi. Enkelte organisasjoner konsentrerer seg om verktøy og metoder og prøver deretter å finne måter å anvende disse på i relevante problemstillinger.

Andre organisasjoner ser på Lean som en ledelsesfilosofi, hvor målet er å handle i tråd med et sett styrende prinsipper og overordnede målsettinger for å skape en Lean-organisasjon.

Implementeringsprosessen involverer mange, og for at implementeringen skal bli så effektiv som mulig vil det under implementeringsprosessen være nødvendig å sette søkelys på flere elementer, som en synlig ledelse, forankring, autonomi og kommunikasjon, samt kontinuerlig oppfølging og evaluering (Karp, 2014).

Implementeringsfasen er en avgjørende og krevende fase, som krever mye av ledere og ansatte i organisasjonen som Lean implementeres i. Når en organisasjon gjennomfører en større endring, som det å innføre og ta i bruk Lean er, må en være forberedt på å møte motstand i forhold til selve oppstarten. Dette trenger ikke nødvendigvis være noe negativt, men kan ses på som en mulighet for gode diskusjoner og eventuelle tilpasninger for organisasjonen, og hvor viktige temaer ikke blir ubehandlet. Ved implementering av Lean forventes det at leder og ansatte har stor oppmerksomhet rettet mot implementeringsprosessen, men ofte viser dette seg å være begrenset. Ledelsen konsentrerer seg gjerne mer om overordnede, abstrakte prosesser når endring skal ledes, og kan glemme den enkelte medarbeiders reaksjonsmønster (Karp, 2014).

På bakgrunn av dette ønsker jeg med denne oppgaven å finne ut av erfaringene helseledere har hatt med implementeringen, og hvilke resultater helselederne har sett Lean har fått i seksjonene som har satt i gang med implementering av Lean i Lillestrøm Kommune.

Mine forskningsspørsmål er som følgende:

- Hvordan var ledernes involvering og medvirkning i oppstarten?
- Hva slags erfaringer gjorde lederne seg underveis i implementeringen, og hvilken konsekvens fikk det da pandemien slo inn?
- Hva tenker lederne skal til for at implementeringen skal fortsette og bli en del av den daglige driften?

1.1 Problemstilling

Hva er helseleders erfaringer av innføringen av Lean som verktøy i storkommunen Lillestrøm

Utfra funn fra dybdeintervjuene har jeg kommet frem til tre forskningsspørsmål for å kunne besvare problemstillingen.

Forskningsspørsmål:

- Hvordan var ledernes involvering og medvirkning i oppstarten?
- Hva slags erfaringer gjorde lederne seg underveis i implimenteringen, og hvilken konsekvens fikk det da pandemien slo inn?
- Hva tenker lederne skal til for at implementeringen skal fortsette og bli en del av den daglige driften?

1.2 Avgrensninger

Det er mange aspekter som det hadde vært interessant å utforske med implementeringen av Lean i storkommunen Lillestrøm. Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å intervju kun ledere som har vært involvert i implementeringen til å delta på dybdeintervjuer. Lederne har en nøkkelrolle i å tilpasse Lean til egen seksjon. Så resultatene er sett fra leders perspektiv.

1.3 Oppgavens struktur

Innledningsvis i oppgaven vil jeg presentere Lean-konseptet, med historikk og hva som ligger i begrepet. Deretter kommer teori rundt organisasjonsendringer og endringsledelse. Videre vil jeg i metodekapittelet redegjøre for fremgangsmåten i med utvelgelse, innsamling og analyse av data. Mine funn vil videre bli analysert og presentert i analysekapittelet. Konklusjonen vil komme i form av en oppsummering av de viktigste funnene, samt svar på den overordnede problemstillingen.

Vedlagt oppgaven ligger samtykkeerklæring, intervju mal og godkjenning fra NSD

2 Teori

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå aktuell teori og begreper om organisasjonsendringer og endringsledelse. Siden innføringen av Lean medfører en endring, har teori på organisasjonsendringer, og endringsledelse vært riktig å ta med. Her er jeg også innom Kotters åtte stegs modell for organisatoriske endringer. Lean vil være en stor del av teorikapitlet.

2.1 Endringsledelse

Kjernen i endringsledelse handler om å implementere en ny hverdagsvirkelighet i organisasjonen, endre væremåte og tankegang (Hennestad & Revang, 2017). Det mest sentrale i endringsledelse er ikke planlegging, beslutninger og oppdatering av organisasjonskart. Det mest sentrale handler ifølge Hennestad og Revang (2017) om å implementere nye ideer i en hverdagsvirkelighet. At disse nye ideene blir realisert og fører til en reell endring i hverdagen til ledelsen og ansatte i organisasjonen.

Jacobsen (2018) skriver at endringsstrategier dreier seg om å skape et behov og forståelse for en ønsket endring i organisasjonen. En leder ser behovet for en endring tydelig, og det er en leders jobb å sørge for at hele organisasjonen ser behovet like tydelig som ledelsen. Det er viktig at ledelsen kommuniserer og skaper en opplevelse i organisasjonen av at det eksisterer en nødvendighet for endring. For å få dette til må ledelsen være tydelig ovenfor organisasjonen om hva visjonen og målet er, og hvorfor endringer skal skje. Dette blir fremhevet som viktig av Hennestad og Revang (2017), og fremheves i Kotters åttetrinns endringsprogram. Uansett hvor tydelig man har kommunisert og viser et fremtidsbilde i organisasjonen, så må dette vises i organisasjonshverdagen, ellers forblir dette bare et bilde som til slutt blir borte. Organisasjonen må endre seg, og det er her endringsledelse kommer inn. Det krever at leder utøver en annen type ledelse enn det som gjøres i den daglige driften, utover det å ta beslutninger og følger opp. Leder må involvere seg i endringsprosessene og de sosiale prosessene som kreves for å endre en kultur, skape et felles eierskap som gjør at nye ideer og tiltak blir i det daglige arbeidet, og ikke går tilbake til det gamle. Man er ute etter å skape en endring, som gir rom for nye ideer og forbedringsforslag. Hennestad og Revang (2017) trekker frem instrumentell endringsledelse i denne sammenheng, og at det ofte blir glemmt. Instrumentell endringsledelse handler om at ledelsen må være involvert.

Dette ses også i Kotters endringsprogram hvor man involverer ansatte på alle nivåer i organisasjonen for å skape rom for endring. Endringsledelse er en utfordring for ledere og det kreves personlig engasjement for å klare oppgaven. Lederne må gå foran som gode eksempler og lede endringsprosessene i den retningen som er bestemt.

Hennestad og Revang (2017) viser til et begrep; «it's always showtime». Som betyr at ledelsen alltid må fremstå som et godt eksempel for de ansatte, uansett om de er enige i endringen eller ei. Endringsprosesser påvirker sosiale prosesser i organisasjonen, og det kreves at leder er med på å forme og påvirke disse. Mektige krefter i organisasjoner som kultur, struktur og systemer utfordres av endringer. Disse er skapt og opprettholdt av menneskene i organisasjonen, og det betyr at de også kan endres av mennesker. Ifølge Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) må man forankre endringene i kulturen.

I forbindelse med organisasjonsendringer oppstår det ofte motstand fordi mange opplever usikkerhet og redsel knyttet til endringens resultat og utfall (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Det vil alltid være positivt om leder og ansatte er i stand til å se på endringsprosessen som en mulighet for utvikling i stedet for en trussel. Klarer de ansatte å se på endring som noe som vil være positivt for dem og arbeidsstedet, vil dette gi utslag i en atferd som letter endringsprosessen. Endringer er noe vi mennesker, organisasjoner og samfunnet for øvrig opplever i større eller mindre grad. Behovet for endring vil være ulik fra menneske til menneske og fra organisasjon til organisasjon, men alle blir påvirket.

Hennestad & Revang (2017) sier at globalisering og den teknologiske utviklingen tyder på et økende antall endringer og økende kompleksitet i økonomien. Skal en organisasjon overleve må det være samsvar mellom det organisasjonen produserer og leverer, og de behov og krav samfunnet eller markedet har. En grunnleggende og viktig lederfunksjon blir derfor være å påse at virksomheten tilpasser seg omgivelsene. Endring er noe som fører organisasjoner fra en nåsituasjon til en ønsket fremtidig situasjon (Hennestad & Revang, 2017).

Endringsprosessen kan ofte endre retning eller plan underveis, slik at den tilpasses. Når ledelsen bestemmer seg for at en ny struktur skal implementeres på en bestemt dato og arbeidet med iverksetting starter, er jobben kun i startgropa. Det er nå arbeidet starter, det er nå man skal iverksette planen man har bestemt seg for å starte. Endringsledelse handler om å implementere en ny hverdagsvirkelighet. Det handler om å endre væremåte og tankegang. Nye visjoner, mål, ideer må realiseres gjennom virksomhetens hverdagsvirkelighet (Hennestad & Revang, 2017). Det er viktig å merke seg at kjernen i endringsledelse ikke er planlegging, beslutninger eller nye organisasjonskart. Det er implementering av nye ideer som

gjelder, slik at de blir virksomme i hverdagsvirkeligheten til organisasjonen (Hennestad & Revang, 2017).

2.1.1 Kotters 8 steg for organisatoriske endringer

Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) sier at behovet for en endring bør være forankret i bedriftens visjon, verdier, overordnede mål og strategier. Endringskompetanse og endringsvilje er sentrale momenter som bør ligge i ryggraden til en bedrift som ønsker å lykkes med en endring. De viser til John P. Kotters (1996) rammeverk for endringsledelse - et endringsprogram i åtte trinn, som viser de ulike stegene i en vellykket endringsprosess. Ifølge Kotters endringsmodell er det viktig at ledelsen klarer å skape entusiasme og forståelse i starten av endringsprosessen. Det vil si at ledelsen forklarer viktigheten og hensikten med en planlagt endring slik at de ansatte føler et behov for endringen. Neste steg er ifølge Kotter å etablere grupper som skal styre og veilede endringsarbeidet i organisasjonen. For å oppnå et positivt resultat av endringen, er det hensiktsmessig med et samarbeid mellom linjeledere og ansatte, og eventuelt eksterne rådgivere (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Nøkkelpersoner som har tillit og respekt i gruppa kan gi god drahjelp i endringsprosesser. Endringsteamene må ha mandat og makt til å ta beslutninger og gjennomføre ideer og endringstiltak, uten det får man ikke gjennomført de ønskede forbedringene. Steg 3 i modellen, endringsarbeidet må ha tydelige mål og retning. Endringsønsker som kommer fra ledelsen må være tydelige, men forbedringsteamene bør få handlingsrom til å etablere gode endringsprosesser, og tillit til at de har rett kompetanse og evne gjennomføre. Steg 4 handler om kommunikasjon på alle nivå, og det fremheves av Kotter som sentralt, for å få til en endring om planer, delmål, progresjon og ansvarfordeling i endringsprosessene. Allmøter og workshops kan være gode møteplasser for å få til en god dialog (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Som nevnt er man ute etter å skape et handlingsrom for forbedringsteamene. I dette ligger det også at man har evne til å fjerne hindringer, som i steg 5 i endringsmodellen. Man kan beherske ulike typer ledelses- og endringsverktøy. Med dette menes det ikke at man skal overkjøre andres ideer og forslag, men lytte og vise respekt, samtidig som man er tydelig. Kultur og struktur er mektige krefter som kan gi motstand mot endring, men denne motstanden er på ingen måte umulig å endre (Hennestad & Revang, 2017). Kotters endringsmodell steg 6 viser til viktigheten av å synliggjøre delmål tidlig i endringsprosessen, for å skape motivasjon og trygghet i organisasjonen om at man vil gjennomføre den planlagte endringen. Samtidig påpeker Kotter

i steg 7 at man ikke skal feire seieren for tidlig. Endringer tar tid, og det er viktig med utholdenhet og langsiktighet. Fokus og oppmerksomhet fra toppledelsen er viktig for å opprettholde videre progresjon i endringsprosessene. Kotters åttende og siste punkt i endringsmodellen handler om å forankre endringen i organisasjonskulturen. Det tar tid å endre både struktur og kultur, og det er viktig at endringen blir innarbeidet i de daglige rutineene, slik at den forankres i en ny arbeidshverdag i organisasjonen (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) har det vært gjort omfattende empirisk forskning på hva som er fellesnevnerne for vellykkede endringsstrategier. Initialt i en endringsprosess er det viktig å skape en felles forståelse for nødvendigheten eller viktigheten av endringen. Organisasjonene må ha klare visjoner og strategier for endringene og fremtiden. Dette må kommuniseres ut i hele organisasjonen. Endringer med nye måter å jobbe på må bli en del av hverdagen og settes i kulturen på arbeidsplassen for å sikre implementering.

2.2 Lean

2.2.1 Definisjon på Lean

Lean er en tenkemåte, en filosofi og systemtenkning med søkelys på prosesser. Lean kommer opprinnelig fra "Toyota Production System" (TPS) og bilbransjen på 1950-tallet. Det har derfra spredt seg videre til andre bransjer og tjenester. Selv om Lean i utgangspunktet ble utviklet innen produksjonsindustrien, har konseptet også blitt tilpasset andre funksjoner, bransjer og miljø (Modig og Åhlstrøm, 2014). Toyota Motor Corporation startet i etterkrigstiden utvikling av fleksible produksjonslinjer basert på "just-in-time"-prinsippet (Wig, 2017). Just-in-time handler om å skape flyt i produksjonen ved å eliminere all lagerholdning, og kun å produsere det kunden trenger. Alle produktene "flyter" gjennom produksjonssystemet (Modig og Åhlstrøm, 2014). Produksjonsmetoden forutsatte høy kompetanse og selvstendighet hos arbeiderne, samt et krav om at de ansatte hele tiden hadde søkelys på forbedring og standardisering av arbeidet. Det ble skapt en ledelsesfilosofi basert på total kvalitetsledelse, som i hovedsak handlet om å sette kvalitet og kundetilfredshet i sentrum for alle prosessene i virksomheten. Kvalitetsrevolusjonen spredte seg på 1960-1970 tallet, og opererte i nesten samtlige japanske industriarbeidsplasser. Toyota Production System (TPS) vekket for alvor interessen for forskere på MIT Universitetet i USA på 1980-tallet. Studien sammenlignet bilprodusenter fra hele verden og fant ut at selskapet Toyota skilte seg ut ved å prestere på alle områder. Da studien ble presentert, ble den introdusert som Lean, som på norsk har fått betydningen slank produksjon (Wig, 2017). Det filosofiske

grunnlaget bak Lean er dyptgående kunnskap og består av flere elementer. Alle tilstander og problemer som en ønsker å gjøre noe med er innebygget i et system, og forbedringer må derfor knyttes til systemforståelse. Toyota la systemforståelse til grunn for utvikling av ledelsessystemer. Læring er noe som legges til grunn i Lean-tankegangen. Når en plan utarbeides for å løse en oppgave, må planen testes for å finne ut om planen var riktig. Dette vil da ifølge Wig skaffe oss kunnskap. Får vi ikke den virkningen vi ønsket da vi laget planen, er det viktig å finne ut hva som skjedde, for så å lage en ny og bedre plan. Forståelse for psykologi blir også et element som vil oppstå. Leder må sette seg inn i og forstå hva som motiverer de ulike medarbeiderne i organisasjonen. (Wig, 2017). Det finnes en masse bøker som handler om Lean, men det er vanskelig å finne en entydig definisjon. Ifølge Modig og Åhlström (2014) blir Lean av noen forstått som et abstrakt begrep og forklart som strategi, filosofi, kultur eller prinsipp. Andre forstår det som noe konkret og definerer det som en metode, et verktøy, en teknikk eller en måte å arbeide på. Lean konseptet refererer til ulike ting, alt etter hvem som skriver om det. Fordi Lean defineres på forskjellige måter, er det mulig det oppstår forvirring om hva Lean egentlig er. Selv de som er erfarne innen bruk av Lean forklarer det på forskjellig vis. I en spørreundersøkelse Modig og Åhlström (2014) foretok blant 63 erfarne Lean brukere, fikk de 17 forskjellige definisjoner på ulike abstraksjonsnivå. Modig og Åhlström (2014) forklarer Lean på en forståelig måte, der de viser forskjellen fra et tradisjonelt syn på effektivitet, ressurseffektivitet, til hva som preger Lean bedrifter. nemlig flyteffektivitet. Jeg velger å benytte denne definisjonen på Lean til min oppgave:

Modig og Åhlström (2014) definerer Lean som en driftsstrategi der man fokuserer på flyteffektivitet fremfor ressurseffektivitet, ved å fjerne sløsing og overflødig arbeid kan dette øke effektiviteten i tjenestene, men gevinsten ligger i flyteffektiviteten. Dermed gir dette verdi for brukerne.

Modig og Åhlström (2014) fokuserer i sin bok «Dette er Lean – løsningen på effektivitetsparadokset» på flyteffektivitet fremfor ressurseffektivitet. Ressurseffektivitet er den tradisjonelle formen for effektivitet i organisasjoner, her fokuseres det på at ressursene som skaper merverdi skal brukes effektivt i en organisasjon. Det medfører at den enheten som behandles må vente på at ressursene er ledig. Det motsatte er når det gjelder flyteffektivitet, der er det flytenheten, brukeren, som prioriteres og målet er at den skal flyte raskt gjennom organisasjonen ved at prosessene forbedres og flaskehalser fjernes. Når en organisasjon setter søkelys på flyteffektivitet kan det medføre at sløsing og unødvendig arbeid blir mindre, slik at organisasjonen oppnår høyere ressurseffektivitet. På grunn av variasjon i prosessen er det

imidlertid vanskelig å oppnå en perfekt kombinasjon av ressurseffektivitet og flyteffektivitet. Organisasjoner som har høy variasjon er gjerne de som har mennesker som de viktigste flytenhetene, og det gjelder helsetjenester.

Ifølge Modig og Åhlström (2014) innebærer en Lean basert driftsstrategi å søke etter å oppnå en perfekt tilstand gjennom kontinuerlig forbedring. Lean er ikke en statisk tilstand som organisasjonen kan oppnå eller et prosjekt som den kan fullføre. Lean er «en dynamisk tilstand som kjennetegnes av kontinuerlig forbedring» (Modig & Åhlström, 2014, s. 147). Fokus må ikke være bare på å forbedre flyten gjennom bruk av ulike verktøy og metoder, men også på kontinuerlig forbedring – slik at man sikrer at organisasjonen er i stand til å lære og utvikle seg videre. Wig (2014) sier at det å innføre Lean handler først og fremst om å utvikle en lærende organisasjon.

2.2.2 *Lean historie*

Historien om Lean starter med historien om japansk bilindustri, og i særdeleshet Toyota, som etter andre verdenskrig måtte bygge opp industrien igjen med knappe ressurser. På grunn av vanskelig økonomi måtte de unngå sløsing i sin produksjon, slik at de produserte kun når de hadde fått en ordre samt ble veldig fokusert på å unngå feil. Denne ressursknappheten medførte at de utviklet sitt eget produksjonssystem, kalt TPS, der de fokuserer på kundens behov, kvalitetssikring og kontroll (Modig & Åhlström, 2014).

Toyotas produksjonssystem bygger på Just-in-time (JIT) prinsippet, det vil si at man unngår mellomlagre av halvferdige produkter og fokuserer på raskere flyt av produktet gjennom produksjonsprosessen, det vil si det motsatte av tradisjonell masseproduksjon.

Oljekrisen på slutten av 70-tallet bidro til at japansk bilindustri hadde en voldsom fremgang, da deres biler brukte mindre drivstoff enn de amerikanske. Denne fremgangen medførte stor interesse fra forskere verden over (Rolfsen, 2014), og etter hvert ble Toyotas produksjonsfilosofi gjort kjent i Vesten. Det ble rapportert om at de var organisert slik at de hadde høyere produktivitet, bedre kvalitet og større fleksibilitet enn konkurrentene i Europa og USA.

Toyotas produksjonssystem har inspirert og fascinert mange vestlige observatører, og en av dem, John Krafcik, ga i 1988 produksjonssystemet navnet Lean i artikkelen «Triumph of the Lean Production System». I 1990 ble bestselgeren «The Machine that changed the World» utgitt, skrevet av Womack, Jones og Roos. Siden den gang har det blitt utgitt utallige bøker og artikler om TPS og Lean, som etter hvert har utviklet seg til et eget konsept (Rolfsen, 2014). Opprinnelig var Lean knyttet til bilindustri, men fra 2000-tallet ble det interesse for Lean fra flere bransjer, både fra tjenestebedrifter og det offentlige (Rolfsen, 2014). En av årsakene til

dette kan være at det ble utgitt flere bøker som forsøkte å utvide perspektivet på Lean, slik at det ikke lenger kun var knyttet opp mot bilindustrien. «Lean Thinking» av Womack og Jones (1996) og «The Toyota Way» (Liker, 2004) er noen av de mest kjente. En annen årsak til at offentlige virksomheter ble mer interessert i Lean er at de stadig får strammere budsjetter samtidig som oppgavene blir flere, slik at de må jobbe smartere for å klare dette. Danmark var tidlig ute med dette arbeidet og startet i 2006, mens Norge kom etter i 2010.

Toyota etablerte seg i USA med stor suksess på 1980-tallet, og ifølge Rolfsen (2014) har deres organisasjonsform likheter med den norske samarbeidsmodellen; en organisasjonsform med søkelys på arbeidsmiljø, teamarbeid og tett samarbeid mellom tillitsvalgte og ledelse. Denne organisasjonsformen har sitt utspring i de norske samarbeidsforsøkene på 1960-tallet. Svenskene bygde videre på denne norske erfaringen da de på 70-tallet gikk i gang med å eksperimentere med gruppearbeid som erstatning for samlebånd.

Sveriges fokus på Lean og sosioteknisk tankegang har igjen påvirket utviklingen av norsk Lean, ettersom flere norske bedrifter var leverandører til Volvo i flere tiår (Rolfsen, 2014).. Konkurransetsatt industri var tidlig ute med Lean i Norge, selv om ordet Lean ikke ble brukt før på 2000-tallet. Implementering av Lean medfører en del endringer i struktur i form av nye arbeidsmetoder og innføring av Lean verktøy. Vel så viktig som disse endringene er den endringen som skjer med kulturen ved at ansatte blir mer involvert i prosessen, ansvar og myndighet blir skjøvet lenger ned i organisasjonen. På samme måte som Toyota har mange bedrifter satt sitt eget navn på sitt produksjonssystem, eller forretningssystem som flere gikk over til å kalle det etter hvert, for å fokusere på at det ikke kun dreide seg om et system for produksjonen, men for hele organisasjonen. Begrepet forretningssystem understreker også viktigheten av å fokusere på kundenes behov og skape økt verdi for dem (Rolfsen, 2014). Disse «pilot-bedriftene» som nevnt over har et langsiktig perspektiv på Lean; de har søkelys på at kompetanseoppbygging er en tidkrevende prosess og at systemene må få tid til å «sette seg» i organisasjonen før man går videre til neste trinn (Rolfsen, 2014). Erfaringene og kunnskapene de har tilegnet seg har etter hvert spredt seg til andre bransjer og bedrifter. I motsetning til disse bedriftenes langsiktige perspektiv har bedrifter som har fått innført Lean ved hjelp av konsulenter ofte en annen opplevelse av tidsperspektivet. På grunn av konsulentenes relativt kortsiktige engasjement i bedriften, er det viktig for dem å kunne presentere resultater før de avslutter sin tilstedeværelse (Rolfsen, 2014). Innføring av Lean basert på konsulenthjelp kan dermed bli preget av kortsiktighet, der selve innføringen ses på som et prosjekt. Kontinuerlig forbedring vil da være det som skjer etter at konsulentene har

forlatt bedriften. Ifølge Rolfsen (2014) kan man forstå Lean på fire ulike måter og på forskjellige abstraksjons-nivå. Det første perspektivet på Lean som nevnes, er Lean forstått som en organisasjonstrend. Organisasjonstrendene endres over tid ut fra hva som er moderne og i tiden, slik som motebildet ellers. Slike trender kan være kortvarige og ofte har de tilknytning til enten karismatiske ledere eller spesielt vellykkede bedrifter. Budskapet er som regel at alle bedrifter må følge samme retning om de skal lykkes, og det kan virke som det nærmest er noe religiøst over slike trender. Konsulenter er ofte involvert i prosessen med å formidle budskapet og hjelpe virksomhetene med implementering. Rolfsen (2014) mener at også Lean kan forstås som en slik organisasjonstrend, da en del av Lean bøkene kan sies å ha trekk som peker i den retningen. Et annet perspektiv på høyt abstraksjonsnivå er å betrakte Lean som en ledelsesfilosofi eller en måte å tenke på. Dette er et generelt perspektiv som kan gjelde for alle virksomheter, og det kan gjerne ses i sammenheng med mer konkrete verktøy og metoder (Rolfsen, 2014). Her fokuseres det på den ene siden på kundene og det å skape verdi for dem. Alle prosesser som ikke skaper verdi for kunden er å regne som sløsing og skal følgelig minimeres, eller helst fjernes helt. På den annen side er kontinuerlig forbedring et viktig moment, man søker hele tiden etter måter å forbedre prosesser og aktiviteter på, slik at man stadig blir litt bedre eller mer effektiv. Når vi kommer til det tredje perspektivet blir Lean mer konkret; her forstås Lean som et sett av prinsipper. Womack, Jones og Roos opererer med fem sentrale prinsipper, der man tar utgangspunkt i hva som skaper verdi for kunden. Prinsippene er hentet fra Rolfsen (2014) s.43:

1. Spesifiser verdi fra kundens perspektiv
 2. Identifiser verdistrømmen som leverer denne verdien
 3. Skap flyt gjennom verdistrømmen, det vil si fjern sløsing
 4. Skap sug gjennom verdistrømmen, det vil si produser etter faktisk etterspørsel
 5. Perfeksjoner verdistrømmen gjennom kontinuerlig forbedring
- J. Liker går lenger enn Womack, Jones og Roos, da han har et sett med 14 prinsipper som han har konkretisert etter å ha studert Toyota i en årrekke (Rolfsen, 2014). Disse inkluderer de samme fem prinsippene som er nevnt over, men han er langt mer konkret og detaljert i sin beskrivelse. Han fokuserer blant annet på at det er viktig å bygge en kultur der man kan løse problemer og få kvalitet riktig første gang, det vil si å unngå ekstra arbeid som følge av feil, da dette er å betrakte som sløsing. Videre vektlegges det kontakt med bedriftens nettverk samt utvikling av ledere og ansatte. Som Womack, Jones og Roos vektlegger han kontinuerlig forbedring eller Kaizen, som betyr «varig forandring til det bedre» ifølge Wig (2017). Det første prinsippet til Liker, som er hentet fra Rolfsen (2014, s. 44) mener han må være

grunnleggende for ledelsens atferd; «baser beslutningene dine på en langsiktig filosofi, selv om det skulle gå på bekostning av kortsiktige økonomiske resultater». Han starter dermed sine prinsipper med å poengtere at Lean er langsiktig arbeid; som er en motsetning til det første perspektivet, Lean som organisasjonstrend. Det siste perspektivet ser på Lean som et sett med praksiser eller metoder, det vil si hva organisasjonen faktisk gjør (Rolfsen, 2014). Dette blir en svært konkret forståelse av Lean som forklarer hvordan man bør arbeide for å bli Lean. Den har sin opprinnelse fra fabrikkene og passer ikke nødvendigvis inn i alle organisasjoner. Hvis Lean defineres på et lavt abstraksjonsnivå, det vil si spesifikke definisjoner som verktøy eller metode, vil det ikke nødvendigvis bli forstått av andre organisasjoner som ikke er i samme miljø ifølge Modig og Åhlström (2014).

Rolfsen (2014) nevner tre praksiser som er svært sentrale innen Lean organisering, og som har sin bakgrunn fra Toyota. Den første praksisen er Just-in-time, som handler om å produsere etter etterspørsel. Standardisert arbeid er den andre praksisen. Dette sikrer at jobben blir gjort likt hver gang, uansett hvem som utfører den. Orden på arbeidsplassen er et viktig moment som hører inn under standardisert arbeid. Den siste praksisen handler om kontinuerlig forbedring. Her handler det om å opprette forbedringsgrupper der man samarbeider om å foreslå nye måter å jobbe på og på den måten forbedre eksisterende standarder. Siden praksisene virker sammen kan de forsterke effekten av hver enkelt endring (Rolfsen, 2014). Bortsett fra i trendperspektivet, som ikke går i dybden på innhold i Lean tilnærmingen, er kontinuerlig forbedring et sentralt element i alle de tre siste perspektivene. Kontinuerlig forbedring handler om å forbedre arbeidsprosesser for å redusere sløsing samt øke verdien for kundene. Rolfsen (2014) forklarer kontinuerlig forbedring som inkrementelle endringer – det vil si små, stegvise og varige endringer – og understreker betydningen av at de ansatte må involveres. Alle nevnte perspektiver er mulige måter å betrakte Lean på, og Rolfsen (2014) tar ikke stilling til hvilken som er best. Etersom organisasjonsendringer vil medføre endringer i både struktur og kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013) vil en forståelse av Lean kunne være en blanding av perspektivene som nevnt over; det vil si både en ledelsesfilosofi, prinsipper og praksiser (Rolfsen, 2014).

I tillegg til disse perspektivene er det ganske vanlig å forstå Lean som en samling verktøy. Lean verktøy er oppskrifter på hvordan man skal jobbe for å utføre en praksis eller følge opp et prinsipp. Ofte er det verktøyene som synes best når man besøker en Lean-bedrift, for eksempel tavler og standardisering av arbeidsplasser gjennom 5S. Dette vil imidlertid være et svært konkret og snevert perspektiv på Lean og sjelden tilstrekkelig for å gjennomføre en god implementering av Lean. Hvis man er for fokusert på Lean verktøy og mangler den

overordnede forståelsen, vil man kunne få problemer med å løse problemer man ikke har et verktøy for. Når det gjelder bruk av Lean verktøy er det viktig at den er tilpasset organisasjonens behov. Ifølge Rolfsen (2014) er høy bruk av synlige og symbolske Lean verktøy mest brukt hos virksomheter som følger organisasjonstrender. Ifølge Modig og Åhlstrøm (2014) hevder mange bedrifter at de har innført Lean fordi de har tatt i bruk noen verktøy, uten at de nødvendigvis har stilt spørsmål til hvorfor de er tatt i bruk. Man kan forstå Lean ut fra ett enkelt perspektiv, eller som en kombinasjon av flere. Har bedriften et organisasjonstrendperspektiv, kan det ut fra hva Rolfsen (2014) skriver, se ut til at man betrakter Lean fra kun ett perspektiv. Ledelsesfilosofiperspektivet derimot åpner for å trekke inn andre perspektiver, slik at man får en bredere forståelse av hva Lean er.

2.2.3 Ledelsesforankring ved implementering av Lean

Wig (2017) fremhever at lederskap ikke kan settes ut til Lean koordinatorene eller konsulenter. Lean må være godt forankret i ledelsen, og ledelsen må være involvert og selv eie prosessene. Ledelsen må være tydelig på hva målene og visjonen er ved en omstilling av bedriften. Ledelsen må selv lede Lean arbeidet i bedriften og tydeliggjøre grunnleggende prinsipper for å bli en Lean-organisasjon. Womack, Jones og Roos (2007) poengterer at ledelsen må gi de ansatte støtte for å få Lean til å virke etter formålet til organisasjonen. Hvis organisasjonen har et mål om å implementere Lean, er det naturlig at en slik beslutning forankres i ledelsen. Rolfsen (2014) viser til forskning hvor forbedringstiltak og Lean praksiser blir vanskelig å opprettholde over tid ved manglende forankring i ledelsen. Med manglende forankring menes at ledelsen ikke involverer seg i endringsprosessene og følger opp at endringene blir gjennomført. Wig (2017) sier at ingenting kan erstatte direkte observasjon. Ved at ledelsen går til «Gemba», bidrar det til at de får et riktigere bilde av hva som foregår i bedriften. I forskningen til Rolfsen (2014) brukes begrepet «øde øyer». Med det menes at mangel på involvering av ledelsen har ført til at Lean har blitt implementert i enkelte, isolerte avdelinger (øde øyer), og ikke i hele bedriften, som var intensjonen. Disse øde øyene kan fungere på kort sikt, men blir vanskelig å opprettholde på lengre sikt. Wig (2014) poengterer at man må ha et langsiktig perspektiv når man skal innføre Lean i bedriften.

2.2.4 Mellomlederinvolvering i Lean implementeringen

Holmemo og Ingvaldsen (2016) viser til sin forskning i artikkelen «Bypassing the dinosaurs? – How middle managers become the missing link in lean implementation», om viktigheten av

å involvere mellomledernivå i forbindelse med implementering av Lean i organisasjoner. Studien er en undersøkelse av norske offentlige tjenesteorganisasjoner, og tar for seg tre ledernivå i forbindelse med implementering av Lean; toppledernivå, mellomledernivå og operasjonelle ledere, med hovedfokus på mellomledernivået. De viser til flere casestudier hvor detaljene rundt implementeringen av Lean utføres av eksterne og interne Lean eksperter, samt de ansatte på førstelinje i bedriften, og på denne måten blir mellomledernivået forbigått. Mellomledere blir beskrevet i en del litteratur som overflødig og gammeldags, og at de ikke bidrar til bedriftenes vekst, men Holmemo og Ingvaldsen (2016) påpeker at ikke alle deler dette synet. Studien viser også til at ideen om å implementere Lean ikke nødvendigvis alltid kommer fra toppledelsen i bedriften, men fra departementsnivå, noe som kan gi mangel på engasjement og forankring i toppledelsen. Operasjonelle ledere, de på laveste nivå i bedriften, var de som skulle sette ideer og forbedringer ut i virkeligheten. De operasjonelle lederne hadde ikke mandat til å gjøre store endringer, og problemet ble veldig synlig når man møtte på hindringer, hvor man ikke fant støtte hos ledernivået over. Mellomledernivået var forbigått og viste dermed ingen engasjement for endringsprosessene. Når mellomlederne ikke ser hensikt eller mening med endringene, stopper endringsprosessene opp, noe som skaper frustrasjon i organisasjonen. Holmemo og Ingvaldsen (2016) konkluderer med at det å forbigå mellomledernivået når man implementerer Lean ikke er å anbefale, da det truer et vellykket utfall. Mellomledere blir ofte involvert for lite og for sent i prosessen. Lean er ikke en trussel for mellomledere, de er viktige bidragsytere når det kommer til å implementere Lean. Det er ikke nok å ha støttende toppledere og entusiastiske operasjonelle ledere som tar i bruk verktøy og metoder. Mellomlederne må være en del av implementeringen av Lean, de må være med på prosessen samt oversette ideer og visjoner fra toppledelsen til konkrete tiltak og løsninger ut i organisasjonen. Holmemo og Ingvaldsen (2016) understreker at man må involvere ledelsen på alle nivå i bedriften for å lykkes. Hvis toppledelsen bare delegerer oppgavene i forbindelse med Lean implementering til laveste ledernivå i bedriften, vil prosessene for endring og forbedring etter hvert dø ut.

2.2.5 Implementering av Lean

Implementere betyr å iverksette, utføre eller realisere. Det vil si iverksette, innføre og opprettholde Lean.

Wig (2017) viser til viktigheten av å ha en god plan for å få en vellykket utvikling av Lean i organisasjonen. Ett av kriteriene for en vellykket implementering av Lean er ifølge Rolfsen (2014) eierskap til Lean prosessen, og det krever langsiktighet og stegvis implementering. Lean må være forankret både i organisasjonsstrategien og hos ledelsen. Lean må også ha legitimitet i organisasjonen, det vil si at de ansatte må oppleve det som nyttig, for at de skal ønske å ta det i bruk. Både ansatte og ledelse må være engasjert i Lean implementeringen. Toppledelsen må involvere seg i endringsprosessen samt etterspørre Lean resultater. Det ledelsen etterspør er det som får oppmerksomhet hos de ansatte, så det er viktig at lederne har søkelys på Lean i arbeidshverdagen. En viktig lederoppgave i forbindelse med implementering av Lean er å skape en kultur for kontinuerlige forbedringer. Ifølge Rolfsen (2014) kjennetegnes virksomheter som ikke har klart å implementere Lean av at ledelsen har liten kunnskap om og engasjement i endringsprosessen. Lean dreier seg om å levere kunde verdi, med minimalt tap av ressurser, gjennom å etablere flyt og visuell styring (Wig, 2017). Metoden skal med hjelp av ulike verktøy føre til effektivisering av drift, og handler i all hovedsak om å gjennomføre de riktige tingene på de riktige stedene, til rett tid og i riktig mengde. Samtidig må organisasjonen og ansatte være fleksible og mottagelige for forandringer. Det er med andre ord en metode for å optimalisere prosesser ved å ta bort sløsing og det som ikke gir gevinst, og dermed gjøre ting raskere og bedre. Det viktigste fokus som etableres gjennom Lean-konseptet er å se ting fra brukers perspektiv. Tid benyttet på arbeid deles i tre kategorier: verdiskapende, ikke-verdiskapende men nødvendig, og ikke-verdiskapende og unødvendig. Lean-konseptet skal optimalisere de verdiskapende aktivitetene, videre redusere de ikke-verdiskapende men nødvendige aktivitetene, og fjerne de ikke-verdiskapende og unødvendige aktivitetene. De aktivitetene som ikke er verdiskapende kalles sløsing. Innenfor Lean er sløsing vanligvis delt inn i 7 kategorier:

1. Transport – frakt av varer
2. Lager – lagring av produkter
3. Bevegelse – for eksempel gå til kopimaskin, strekke seg etter ting etc
4. Venting – vente på produkter eller at andre skal gjøre ferdig sitt steg i arbeidsprosessen
5. Overproduksjon – produsere for mye av et produkt
6. Over-prosessering – lage noe finere enn nødvendig eller bearbeide det mer enn nødvendig
7. Defekter – ødelagte maskiner eller produkter, omarbeid

<http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/hva-er-lean>

Gjennom Lean benyttes mange verktøy og oppskrifter, men de fem grunnleggende prinsippene for Lean er: optimalisere kunde verdi, kartlegge verdistrøm, skape flyt i prosessen, etterspørsel, basert produksjon og forbedre verdistrømmen kontinuerlig, med andre ord å etterstrebe perfektjon (Wig, 2017). Å jobbe ut ifra Lean-prinsippene vil medføre at en gjennom involvering og samarbeid med alle ansatte drive et systematisk forbedringsarbeid med kundens behov i fokus, med brukeren og helsetjenestene i fokus. Bedriften har søkelys på kontinuerlige forbedringer gjennom team-arbeid (Womack, Jones og Roos, 1990). Lean-initiativet må også være forankret i ledelsen, samt klarer å skape en forståelse blant de ansatte for at Lean er til hjelp for alle i organisasjonen. Organisasjonen består av mennesker og fagpersoner, hvor disse menneskenes samhandling skaper endringer i hverdagen. Endring består også av nye oppskrifter, strategier, oppgaver, struktur og kultur. Organisasjoner blir i nyere organisasjonsteori betraktet som systemer (Jacobsen, 2012). Lean har til hensikt å sette seg som et tankesett til de ansatte og følgende bli til praksis i bedriften, for så å oppnå de resultatene bedriften har satt for seg (Røvik, 2014). Implementering betyr i hovedsak å iverksette en ide, hvor prosessen dreier seg om å ta steget fra prat, til å utføre handling (Rolfsen, 2014). Ifølge Røvik er implementering den kritiske fasen for organisasjonen når en organisasjonsoppskrift skal tas i bruk. Dette fordi måten denne fasen blir planlagt og gjennomført på, er avgjørende for hvordan organisasjonsoppskriften blir tatt i bruk og får de virkningene som den har til hensikt å skulle ha (Røvik, 2014).

3 Metode

I dette kapitlet beskriver jeg forskningsprosessen, hvilken fremgangsmåte som er valgt for å besvare forskningsspørsmålene. Jeg gjør rede for følgende områder: metodevalg, valg av informanter, kvalitative intervjuer, transkribering, metode i analysearbeidet samt metoderefleksjon.

3.1 Forskningsdesign

Før en forsker går i gang med å samle inn informasjon, må hun legge en strategi for prosessen. Prosessen må vise hvordan en på best mulig måte kan innhente informasjon for å kunne svare ut forskningsspørsmålet eller problemstillingen. Forskningsprosessen skal skre at studien gjennomførbar, gyldig og pålitelig. (Leseth og Tellmann 2018)

Valg av metode styres av forskningsoppgavens problemstilling (Kvale et al., 2015).

Siden min problemstilling ønsker å undersøke leders erfaringer ved innføringen av Lean, vil kvalitativ forskningsmetode være å foretrekke og det jeg har valgt.

Jeg vil på bakgrunn av analysefunn, se om det er en sammenheng mellom oppstartsfasen og utfallet av Lean implimenteringen Med andre ord har jeg valgt en induktiv fremgangsmåte, som er eksplorerende og empiridrevet. Der hensikten er å finne generelle sammenhenger basert på enkelttilfeller (Tjora, 2021).

Innen kvalitativ forskning er intervjuer den mest foretrukne metoden for å fremskaffe data, og da i særdeleshet dybdeintervjuer, eller semistrukturerte intervjuer som de også kalles (Tjora, 2021). Jeg har derfor valgt dybdeintervjuer an ledere som har vært involvert i implimenteringen av Lean i storkommunen Lillestrøm.

3.2 Dybdeintervjuer

I dybdeintervjuer stilles åpne spørsmål, slik at informanten får anledning til å reflektere og gå i dybden på temaet for undersøkelsen (Tjora, 2021). Til hjelp under intervjuet brukte jeg intervjuguide, for å få et mer uformelt intervju, ble den ikke fulgt slavisk, men tilpasset flyten i intervjuet. Jeg kunne hoppe fra det ene spørsmålet til det siste, hvis informantene allerede her reflekterte spontant på flere temaene jeg ønsket å spørre om.

Jeg var ute etter informantenes meninger og erfaringer i intervjuet, og bevisst etterspurte informantenes subjektive forståelse og opplevelse.

Ifølge Tjora (2021) er det viktig for kvaliteten på intervjuet at det eksisterer en tillit mellom

forsker og informant, slik at de føler seg trygg på å dele sine erfaringer. Det er videre viktig å ivareta integriteten til de personene som intervjues både under selve intervjuet og i etterkant, når resultatene skal presenteres og fortolkes. Eventuelle sitater anonymiseres, og det er viktig at man tolker det informanten sier på en positiv måte.

(Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Ifølge Kvale (2015) er det vanlig med 5 til 15 intervjuer i forskningsoppgaver som er basert på kvalitative intervjuer. Det har både med tid og kapasitet å gjøre, men også det faktum at etter et visst antall intervjuer ikke får tilført ny kunnskap. I tillegg kan det være hensiktsmessig å ha færre informanter så man har bedre tid til å analysere intervjuene (Kvale et al., 2015). Jeg sendte ut en forespørsel om deltagelse til 16 ledere og 10 ønsket å stille til intervju. Jeg valgte å gjennomføre dybdeintervjuene på teams, fordi pandemien satte begrensninger for fysiske møter. Jeg fikk allikevel med meg nyanser som et personlig intervju ville gitt, kontra et spørreskjema eller epost-intervju. Erfaringskurven med teammøter var bratt i denne tiden, og opplevdes som en god erstatter for telefonmøter.

Ved kun skriftlige intervjuer som spørreskjema og epost intervju. kan miste mange nyanser og svarene blir ofte kortere når man skal skrive dem ned enn hva man ville fått anledning til å si i en samtale. I personlige intervjuer kan man også be om å få utdypet eventuelle uklarheter underveis i samtalen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Informantene opplevdes som engasjerte og ærlige. Temaet for intervjuet har engasjert de i lengre tid, og frustrasjon og glede kunne tolkes ut ifra svar.

3.2.1 Intervjuguide

En intervjuguide er utgangspunkt for dybdeintervjuet, slik at man er sikret at man kommer gjennom alle temaer og spørsmål man ønsker svar på – men det er likevel et intervju der det er mulighet for å bevege seg frem og tilbake mellom temaene ut fra hva som faller naturlig. Intervjuguiden er laget på bakgrunn av problemstillingen, slik at man sørger for å få besvart forskningsspørsmålene (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Den har en naturlig oppbygging med informasjon og innledende spørsmål i en startfase.

Spørsmålene som stilles er åpne spørsmål, slik at informantene kan reflektere rundt temaene i intervjuet. Jeg har forsøkt å formulere meg nøytralt og unngå ledende spørsmål. Har også noen utfyllende spørsmål som kan benyttes hvis informanten ikke svarer utfyllende nok. Intervjuguiden ble holdt uforandret gjennom alle 10 intervjuene. Intervjuet ble startet i kronologisk orden på første spørsmål, men det viste seg at noen av informantene svarte på

flere av spørsmålene under samme. Mener allikevel at spørsmålene belyser problemstillingen og forskningsspørsmål på en tilfredsstillende måte. Intervjuene ble gjennomført fra februar til april 2021. Det var utfordrende å finne tid med stort arbeidspress under pandemien, derfor ble tidspunkter flyttet på underveis. Alle informantene som takket ja til å delta fikk til slutt gjennomført dybdeintervju. Jeg sendte ut informasjon til alle ledere som har vært med på å implementere Lean i kommunen, og 10 stykker takket ja til å delta. Tid og sted for intervju ble avtalt, og samtykkeerklæringen ble sendt på epost som informasjon før intervjuet. Intervjuene ble gjennomført via teams som er godt etablert som digitalt verktøy fra tidligere. Under intervjuene ble det gjort lydopptak som ble benyttet under transkribering. Jeg hadde satt av en time til gjennomføring av intervjuet, dette ble formidlet i forkant av intervjuet. Intervjuene ble innledet ved at jeg presenterte meg og prosjektoppgaven samt informerte om konfidensialitet i forskningsprosessen. Om ikke samtykkeerklæringen allerede var underskrevet, ble det gjort før vi gikk i gang med selve intervjuet. Jeg informerte om at jeg ville bruke lydopptak for å kunne få med meg detaljene informantene hadde. Tjora (2021) anbefaler lydopptak av alle intervjuer, blant annet for å sikre at man kan gjengi eventuelle sitater korrekt. Jeg avklarte om dette var i orden for informanten og informerte om muligheten til å trekke samtykke underveis. Jeg var godt forberedt til intervjuene og møtte informantene med høflighet og respekt. Ved å være godt forberedt kan man gå dypere i selve intervjuet, samtidig som intervjuet kan ta kortere tid. Det var engasjerte ledere som stilte til intervjuer og praten fløt lett. Jeg måtte hoppe litt i intervjuguiden da noen av informantene svarte på flere spørsmål under et. Alle intervjuene varte ca en time hver. Jeg sa ifra til informantene når jeg startet og stoppet lydopptaket.

3.3 Transkribering

Intervjuene ble fullstendig transkribert så raskt som mulig etter intervjuet, slik det er anbefalt av Tjora (2021). Når man transkriberer oversetter man fra talespråk til skriftspråk. Det er stor forskjell fra hvordan samtalen oppfattes muntlig og skriftlig med hensyn til blant annet veltalenhet – og ikke verbale uttrykk som stemmeleie og kroppsspråk forsvinner i transkripsjonen (Kvale et al., 2015).

Ved å transkribere får vi et helhetsinntrykk av intervjuet, og dette er et godt grunnlag for analysearbeidet

Ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufta (2011) må vi redusere og ordne datamengden på

en systematisk måte slik at jeg får oversikt og et godt grunnlag før analyse og fortolkning av materialet kan foregå. Det er ifølge Kvale et al. (2015) vanlig å starte analysearbeidet med å kode datamaterialet. Det betyr at man trekker ut relevante avsnitt og lager en eller flere koder eller nøkkelord som beskrives i teksten. En god koding vil ifølge Tjora (2021) si at kodene er tekstnære, de er med andre ord skapt av empiri og ikke laget på forhånd. Jeg hørte og leste gjennom alle intervjuene og forsøkte å lese med et åpent sinn. Deretter gikk jeg grundig gjennom hvert intervju og trakk ut aktuelle avsnitt samt lagde beskrivende koder for hvert sitat. Jeg valgte å kode med nøkkelord og brukte analyseprogrammet nVivo 12 til å sortere. Jeg opprettet kategorier/kodegrupper i nVivo 12 underveis, som jeg la til referansen. Da jeg var ferdig med å kode alle 10 intervjuene satt jeg igjen med 14 kodegrupper. Deretter vurderte jeg kodegruppene opp mot problemstilling og forskningsspørsmål.

3.4 Forskningsspørsmål

I kvalitativ forskning må man som forsker reflektere over hvordan man tolker datamaterialet som man skal analysere (Tjora, 2021). I et forskningsprosjekt stiller jeg ikke med blanke ark, kunnskaper, erfaringer og oppfatninger som jeg har med meg, gir en forforståelse som er opparbeidet fra før. Dataene som samles inn, vil bli subjektivt vurdert og fortolket av meg som forsker, på bakgrunn av den erfaring jeg har med meg inn i prosjektet. Jeg har derfor ikke en objektiv vurdering når jeg gjengir resultater fra analysearbeidet.

Forforståelse er de holdninger og meninger vi bærer med oss og som er et resultat av våre tidligere erfaringer. Disse forutinntatte holdningene vil prege oss i møte med nye tema og andre mennesker og vil påvirke våre oppfatninger (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Som forsker er det viktig at jeg forstår og er bevisst min egen forforståelse.

Det er viktig at funnene er et resultat av forskningsarbeidet og ikke et resultat av mine subjektive holdninger (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Det er ifølge Tjora (2012) viktig med transparens mellom empiri, analyse og konklusjoner for at resultatene skal fremstå som troverdige. For å kunne vurdere kvaliteten på forskningsoppgaver brukes gjerne følgende kriterier;

reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet (Tjora, 2021). Gyldighet handler om at jeg kan vise at jeg har undersøkt det jeg presenterte innledningsvis, og pålitelighet handler om kvaliteten på funnene. Det medfører at jeg må spørre meg selv hvor troverdige mine intervjuobjekter er. Informasjonen man får gjennom et intervju vil som nevnt tidligere i kapittelet være subjektivt presentert, og virkeligheten kan bli presentert på en mer positiv måte enn hva som er realiteten. Ingen husker alle detaljer rundt en implementering et

år tilbake i tid, så underveis i intervjuet vil det være varierende aspekter og erfaringer som har festet seg hos den enkelte informant. Generaliserbarhet handler ifølge Tjora (2021) om forskningen eller funnene er gyldig utover det kommunalområdet som informantene tilhører i denne oppgaven. Ettersom jeg har valgt å gjennomføre dybdeintervjuer i forskningsprosjekt, vil jeg lagre data som faller inn under personvernloven, og har derfor innhentet tillatelse til dette fra Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Alle informantene fikk tilsendt samtykkeerklæring der deres rettigheter står beskrevet i tillegg til informasjon om forskningsprosjekt. I begynnelsen av hvert intervju har jeg gått gjennom de viktigste punktene, som at det er frivillig å delta, de kan når som helst kan trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle data vil bli forsvarlig oppbevart og håndtert og svarene vil bli anonymisert i oppgaven. Jeg opplyser om at det er ønskelig med opptak av samtalen ved hjelp av lydopptaker for å sikre oss alt informanten sier, og at disse opptakene kun er til internt bruk i forbindelse med prosjektet og vil bli slettet når prosjektet er ferdig. Alle lydopptak og transkripsjoner oppbevares på lukket område på sikker sone, som er passord beskyttet. Signerte samtykkeskjema er skannet inn og lagret på sikker sone, og blir slettet når prosjektet er ferdig. Analysearbeidet er anonymisert. Ifølge Tjora (2021) er det et godt prinsipp å formidle tilbake til bedriftene resultatene av undersøkelsen. Informantene vil få tilgang til masteroppgaven i etterkant.

3.5 Verifisering

Totalt ble det intervjuet 10 personer innenfor det samme kommunalområde i samme Kommune. Det er deres meninger, resultater og syn som blir presentert i denne oppgaven. Dersom funnene skal bli vurdert til å være, pålitelige og gyldige, bør det enten være en intern interesse siden det kun er deltagere fra en Kommune eller om resultatene kan overføres til andre sammenlignbare helsetjenester, kontekster eller situasjoner. Det spørres altså om funnene er generaliserbare (Kvale & Brinkmann, 2015).

Spørsmålet er i hvilken grad funnene mine generaliserbare, og kan overføres til andre seksjoner. Overføringen kan være internt i organisasjonen til de resterende seksjonene som ennå ikke har startet opp med Lean eller til andre virksomheter eksternt som har likhetstrekk med Helsetjenester til voksne. I kvalitativ forskning kan reliabiliteten økes ved å dokumentere prosessen i så stor grad som mulig; jo mer detaljer som blir tatt med fra start til slutt, jo høyere blir reliabiliteten og jo enklere for andre å vurdere kvaliteten av forskningen (Kvale & Brinkmann, 2015). Siden dette er en masteroppgave er det begrenset tiden til

forskning begrenset, noe som påvirker reliabiliteten. Tidsrommet jeg har valgt å intervju informantene har vært veldig kort, dermed blir det vanskelig å si noe om hvordan det vil være på lengre sikt. Jeg kan kun forsøke å bedømme troverdigheten og etter min mening virker svarene troverdige. Validiteten er en form for å sikre at resultatene fra funnene er gyldige. Jeg har forsøkt å følge de syv stadier fra Kvale og Brinkmann (2015) hvor validitet er et viktig tema i alle stadiene. Jeg har forsøkt å ha høyt fokus på validiteten gjennom det teoretiske grunnlaget for masteroppgaven, samt brukt teorien til å ta fatt i det jeg ønsker å forske på. I denne oppgaven valgte jeg kvalitativ metode som jeg synes har gitt gode funn for å forske på det vi har ønsket å se nærmere på. Med tanke på omfanget av oppgaven har tiden vært knapp og jeg skulle gjerne intervjuet flere personer enn ledere i organisasjonen for å få et enda mer helhetlig bilde av implementeringen. Forskningsmetoden kvalitativ metode med dybdeintervjuer gir informantene muligheter til komme med sine meninger og tanker på hvordan implementeringen har vært for dem. Disse funnene har vært viktige for min analysedel og for å få en rød trå gjennom masteroppgaven. Når det gjelder de etiske sidene har jeg informert om mulighetene for å skulle ha mulighet til å trekke seg underveis. Har gitt informantene mulighet til å takke nei til opptak. En annen utfordring har vært tidsaspektet en har ved gjennomføring av master oppgave. Min undersøkelse viser kun et lite tidsrom fra en hel implementeringsprosess, men kanskje den viktigste. Det at Kommunen Lillestrøm var helt fersk i 2020, gjorde at utfordringsbildet og kompleksiteten var større enn det kunne ha vært. I tillegg kom pandemien som satte begrensinger for planlagt undervisning og veiledning.

4 Bakgrunn for prosjekt

Lillestrøm kommune ble etablert 1.1.2020. Bakgrunnen for etableringen var at Stortinget 8. juni 2017 vedtok at kommunene Skedsmo, Fet og Sørumsund skulle slås sammen.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet bestemte 19. desember 2017, at navnet på den nye kommunen skulle være Lillestrøm kommune. (www.lillestrom.kommune.no)

I forbindelse med sammenslåing av Fet, Skedsmo og Sørumsund til Lillestrøm kommune, ble det i 2019 søkt om midler fra statsforvalter med ønske om å starte et prosjekt i endringsledelse med bruk av LEAN-metodikk i området for Helsetjenester til voksne. Kommunalområdet Helsetjenester til voksne består av Hjemmesykepleie, omsorgsboliger, aktivitetssenter og Psykisk helse og avhengighet. Under kommunalsjef er det avdelingsledere for hver av disse områdene. Disse utgjør toppledelsen i denne oppgaven. Utfordringsbildet i de forskjellige avdelingene var ulikt, men likt for alle var behovet for kulturbygging og tjenesteutvikling. I hver av disse avdelingene så er det mange seksjoner og seksjonsledere. Det er seksjonslederne som er mellomlederne i denne oppgaven, og de som leder utøverne av tjeneste som gis til brukerne. Hovedformålet med prosjektet var å styrke lederens kompetanse og evne til å gjennomføre endringer ved bruk av LEAN-metodikk. Og for å få til endringer i hele organisasjonen var det viktig å involvere seksjonslederne og de ansatte. Retningen skulle settes av øverste leder, men hvordan det skal utføres blir avgjort ute i de enkelte seksjoner. Søknaden om midler ble godkjent, og prosjektet ble rullet i gang januar 2020, med en samling for alle mellomledere og avdelingsledere i helsetjenester til voksne.

Her ble det presentert en plan på gjennomføring med følgende forarbeid:

Alle ledere ble intervjuet, og seksjoner ble plukket ut på bakgrunn av motivasjon og muligheter for å skape synlige gevinster for helsetjenester for voksne.

Alle seksjoner skal gjennomføre, men på forskjellige tidspunkt og tidsperspektivet var i løpet av 2020.

Planen for 2020 var som følgende:

- Lederopplæring for alle seksjonsledere og avdelingsledere januar 2020
Grunnopplæring i leanmetodikk og teori i endringsledelse
- SWOT-analyser på seksjoner i alle seksjoner.

Dette for å lage et øyeblikksbilde av seksjonen sammen med de ansatte og deres seksjonsleder. Hvilke utfordringer, forbedringsmuligheter styrker og svakheter befinner seg på den enkelte seksjon. SWOT- analysene ble ledet av konsulentene.

- Dialogcafe
Pårørende og brukere som er tilknyttet helsetjenestene ble invitert til en workshop med de ansatte på den enkelte seksjon. Her var aktuelle problemstillinger løftet ut fra SWOT- analysen, og nå skulle pårørende og brukere også få komme med tilbakemeldinger.
- Tavlemøte metodikk
Opplæring i Lean tavlemetodikk. Her ble resultater, mål og tiltak lagt inn i etterkant av SWOT- analysen og cafedialog. Slik at aktuelle forbedringsmuligheter ble løftet frem.
- Forbedringsteam metodikk
Forbedringsteam ble satt for å komme frem til gode tiltak for forbedring. Grundig innføring i PDSA- hjulet for å gjøre prosessene så enkle og ryddige som mulig.
- Mål og målnedbrytning
Opplæring i hvordan bryte ned mål fra overordnede målsetning. Målnedbrytning fra kommunalsjefsnivå og helt ned til seksjon og på tavlemøtene. Dette for å skape en større forståelse for hva målsetningene betyr for den enkelte seksjon

Det ble lagt opp til et stramt tidsskjema med mange oppmøter både for ledere og for medarbeiderne i oppstarten. Men dette ble moderert og endret på bakgrunn av pandemien. Å få til slike store prosesser på alle seksjoner var ikke mulig når det ikke lenger var lov å samle flere enn nødvendig i samme rom. Helsetjenesten var meget presset, samtidig som prosjektet var godt i gang på flere seksjoner.

5 Analyse

Den norske modellen har flatt hierarki og de ansatte har beslutningsmyndighet. Det er positivt for implementering av Lean, ansatte er vant til å komme med forbedringsforslag, og de er vant til å ta ansvar. Utfordringen med at medvirkning og medbestemmelse står sterkt hos norske arbeidere, er at de har en tendens til å gjøre ting på sin måte. Det kan medføre at de vil motsette seg standardisering.

I min oppgave har jeg ute vært ute etter å forstå og danne meg et bilde av ledernes oppfatning av implementering av Lean i helsetjenesten, ved å bruke den kvalitative metoden som forskningsmetode. Ved å velge dybdeintervjuer, ga det meg mulighet til å forstå informantenes beskrivelser, meninger og tolkninger av det jeg ønsket å undersøke. Det setter store krav til meg som intervjuer. Jeg vil presentere mine funn som jeg har samlet inn gjennom dybdeintervjuene av de 10 informantene. Funnene vil bestå av både oppsummering og direkte utsagn. Informantene er alle berørt av selve implementeringsprosessen av Lean. Lederne har alle personalansvar og er direkte tilknytning til implementeringen. Jeg har strukturert empirien i forhold til forskningsspørsmålene mine, og informantene vil videre få forkortelsen L1-L10.

Det er meningsinnholdet i informantenes utsagn som er det viktige, ikke måten de uttrykker seg på. Jeg har valgt å benytte en temasentrert tilnærming til analysen, der informasjon fra alle informantene om hvert enkelt tema sammenliknes. Intervjuene ble transkribert og kodet inn i NVIVO 12. Som det kommer frem fra teorikapitlet har ledere en viktig rolle i endringsprosesser, og dermed også når det gjelder å få til en vellykket implementering av Lean. En av ledelsens viktigste oppgaver i en endringsprosess er å legge til rette for læring og at det skapes en kultur for læring i organisasjonen.

Ifølge Kvale & Brinkmann (2014) består analysen av tre fortolkningsnivåer:

- 1) Selvforståelse, som er en sammenstilling av forskerens og informantens forståelse av det som blir sagt.
- 2) Kritisk forståelse basert på sunn fornuft, som omfatter kritisk lesing innenfor konteksten av problemstillingen, hvor det foregår en fortolkning innenfor en bredere forståelsesramme enn informantens egen.
- 3) På det siste nivået benyttes en teoretisk forståelsesramme, der det handler om å se informantenes uttalelser i lys av teori og tidligere forskning.

Forskningsspørsmålene jeg ønsker å besvare er som følgende:

- Hvordan var ledernes involvering og medvirkning i oppstarten?
- Hva slags erfaringer gjorde lederne seg underveis i implementeringen, og hvilken konsekvens fikk det da pandemien slo inn?
- Hva tenker lederne skal til for at implementeringen skal fortsette og bli en del av den daglige driften?

5.1 Hvordan var ledernes involvering og medvirkning i oppstarten?

Lederne i helsetjenester til voksne ble presentert prosjektet av innleide konsulenter. Planen for implementering ble gjort kjent som beskrevet i kapittelet om bakgrunnen. Lederne ble gjort kjent med metoder og hvordan dette skulle foregå innenfor en satt tidsramme på 1 år.

Noen hadde erfaring fra tidligere og andre hadde ikke hørt om Lean fra tidligere, og gledet seg til å komme i gang, mens andre var skeptiske til hvordan dette skulle fungere og settes av tid til samtidig som kommunesammenslåingen var i gang. Opplæringen ble gitt til mellomledere i helsetjenesten. Det ble presentert erfaringer fra andre kommuner og hvordan det skulle hentes ut gevinster og kvalitetsforbedringer.

På spørsmål om de hadde noen innflytelse på oppstart av prosjektet var det et fåtall som svarte at de hadde det.

Det ble bestemt, og vi skulle i gang. Jeg som leder er svært lojal med det som ble bestemt. Det hørtes spennende ut med Lean selv om det kom veldig brått med oppstart i 2020, mye raskere enn vi hadde sett for oss. Så dette ble litt negativt ladet, men ønsket allikevel å komme raskt i gang. Ja vi hadde innflytelse på når vi skulle starte og om vi skulle starte. Selv om tanken på at vi ikke skulle starte har aldri vært der. Så vi har fått være med på involveringen. (L1)

Flere informanter svarte at de hadde innflytelse på når deres seksjoner skulle starte opp, og var involvert i planleggingen sammen med avdelingsleder og konsulenter.

Wig (2014) fremhever viktigheten av å ha en god plan for det arbeidet som skal gjøres. Planen må gi en tydelig beskrivelse av de mål man skal oppnå, samt for gjennombrudd, det vil si hvordan man skal nå det punktet der en ny kultur har satt seg i seksjonen.

Beslutningen om å implementere Lean var tatt av Kommunalsjef og hennes ledergruppe. Mellomledere hadde dermed fått krav om å jobbe med kontinuerlig forbedring, og med Lean som metode.

Første som slo meg, var at skulle vi gjøre dette i tillegg til kommunesammenslåing, men jeg var allikevel motivert og positiv til å starte opp. (L1)

Kommunalområdet er helt i startfasen av Lean implementeringen og har kun iverksatt Lean-prosjekt på et utvalg seksjoner, men målet er at alle skal i gang med dette. Det at prosjektet hele veien støttes av ledelsen, slik de ifølge Wig (2017) bør for å få til en vellykket Lean implementering. Informantene forteller om stor interesse fra nærmeste leder og at det etterspørres progresjon og resultater. Dette gjør at fokuset for gjennomføring er viktig. Noen av informantene forteller om viktigheten av at prosessene skjer på alle nivåer i organisasjonen, dette for å få den røde tråden gjennom mål og forbedringsforslag

Interessen er stor fra nærmeste leder. Jeg opplever at vi har en rød tråd mellom nivåene på tavlene og det er supert. Mine kollegaer er stort sett også engasjerte. (L5)

Det er leders ansvar å involvere seg i endringsprosessen og sikre at nye ideer og tiltak beholdes i det daglige arbeidet, og at man ikke sklir tilbake til det gamle. Ledelsen må aktivt skape en ny organisasjonsvirkelighet (Hennestad & Revang, 2017).

Det ledelsen etterspør, er det som får oppmerksomhet hos de ansatte, så det er viktig at lederne har fokus på Lean i arbeidshverdagen (Rolfsen, 2014). Ett av kriteriene for en vellykket Lean implementering er ifølge Rolfsen (2014) at Lean er forankret både i organisasjonsstrategien og hos ledelsen. Informantene uttrykker at involveringen og interessen på hvordan prosjektet går er høy. Gevinster blir etterspurt. Så dette prosjektet skapte engasjerte ledere som var med om å samles rundt et felles prosjekt under kommunesammenslåing. Dette var noe de hadde felles fra oppstart.

Involveringen fra ledelsen er høy, stor interesse for dette for ledelsen over oss. (L1)
Som leder hadde jeg kjennskap til Lean fra tidligere, og gledet meg til å komme i gang i Lillestrøm kommune. (L2)

Er Lean sertifisert fra tidligere. Hadde en dårlig erfaring fra tidligere. Men jeg synes nå at det har vært en positiv reise med innføring av tavlemøter. Denne gangen fikk vi mere hjelp til oppstart av Lean. Så hjelpen har vært uvurderlig i oppstarten. Har opplevd å ha blitt kurset på dette i tidligere stilling hvor vi ikke har klart å sette det i verks. (L1)

Lean må ifølge Wig (2017) være godt forankret i ledelsen, og ledelsen må være involvert og selv eie implementeringsprosessene for å få til en vellykket implementering av Lean. I forbindelse med organisasjonsendringer er det en viktig lederoppgave å skape kultur for læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kultur og læring er essensielle tema når det gjelder implementering av Lean. Dette prosjektet var med på å skape en lederforankring og et felles tankesett for forbedringer i tjenestene. Alle informantene hadde allikevel ikke samme oppfatning.

Det var litt pes, vi var jo ikke samkjørte også fikk vi beskjed om å ikke gjøre slike endringer i urolige tider. Men allikevel ble vi pushet til å starte. Ønsket at ledernivået over skulle gjerne vært med på prosessen slik det egentlig var tanken med målarbeid. Gjennomføringskraft i leder over hadde vært ønskelig. (L2)

Ut fra funn kan jeg se noen sammenhenger mellom ledelsens perspektiv på Lean og utfall av implementeringen. Ledelsen må selv være aktiv i Lean arbeidet i organisasjonen samt etterspørre Lean resultater. Det ledelsen etterspør er det som får oppmerksomhet hos de ansatte, så det er viktig at lederne har søkelys på Lean i arbeidshverdagen. En implementering av Lean medfører endringer både i struktur og kultur, så Lean må være forankret i organisasjonsstrategien. En viktig lederoppgave i forbindelse med implementering av Lean er ifølge Rolfsen (2014) å skape en kultur for kontinuerlige forbedringer.

Det er varierte utsagn på støtte og motivasjon for å holde prosjektet i gang, og spesielt utfordrende når fokuset er pandemi og vaksinerings.

Lean blir forstått som en ledelsesfilosofi eller tenkemåte, samtidig som de vektlegger bruk av verktøy og standarder, slik Rolfsen (2014) også viser til. Lederne bruker ulike begreper som ledelsesfilosofi, forståelse eller rammeverk når de forklarer sitt perspektiv og det kommer tydelig frem at det er snakk om en overordnet måte å tenke på som man må ha med seg når

man skal jobbe med forbedringsarbeid. Flere av lederne forteller at prosjektet ble presentert som noe som skulle implementeres, og at de egentlig ikke hadde så mye valg, dette skulle de være lojale til og iverksette.

5.2 Hva slags erfaringer gjorde lederne seg underveis i implementeringen, og hvilken konsekvens fikk det da pandemien slo inn?

Helsetjenester til voksne var så vidt kommet inn i 2020, samlet som storkommune Lillestrøm. Prosjekt Lean var godt i gang med flere Swot- analyser og dialogcafe. Opplæring på tavlemetodikk og forbedringsteam. Det var travle og krevende dager. Mars 2020, ble Norge stengt ned grunnet Pandemi. Korona-viruset hadde kommet til Norge og Helsetjenesten var presset. Allikevel så har flere av seksjonene kommet godt i gang med Lean og for noen har dette blitt verktøy og en måte og lede på. Som en del av den daglige driften. Motivasjonen for prosjektet var at helsetjenesten skulle se i egne rekker og vurdere det var muligheter for å levere bedre kvalitet og bruke ressursene bedre.

Bare 2 måneder ut i prosjektet kom pandemien og samfunnet ble nedstengt. Dette preget helt klart gjennomføringen av prosjektet og det ble nødvendig med tilpasninger og endringer underveis. Den veiledningen og oppfølgingen som skulle bli gitt ble endret eller utsatt.

Fysiske møter ble ikke lenger mulig å gjennomføre, og digitale løsninger måtte på plass for å sikre videre opplæring. Cafedialoger og SWOT-analyser ble avlyst. Det lot seg ikke gjøre å samle så mange. Funnene fra analysen viser at de lederne som hadde klart å komme i gang med tavlemøter og tavleledelse allikevel kunne hente ut mange gevinster gjennom Lean ledelse.

Dagene blir litt mer strukturert, jeg har fått en informasjonskanal gjennom Lean tavla, jeg kan få ut viktig info og melde forbedringer raskt ut til alle ansatte. Saker trenger ikke vente til personalmøter slik vi jobbet tidligere. Dette hadde en gevinst når vi ikke kunne møtes fysisk i større grupper under pandemien. (L3)

Lean det er en måte å jobbe med kontinuerlig forbedring satt i system. Et genialt verktøy for leder. Jeg vet at onsdagene hvor vi har tavlemøter, er veldig strukturerte, og gir oss mulighet til å kunne ta saker fortløpende. Vi har mange gevinster som vi har fått satt i system. Det er en ansvarsbevissthet hos den enkelte. Den omsorgsboligen som ikke har tavlemøte, ser vi det er behov for oppstart. (L1)

Funnene viser at lederne har fått andre oppgaver, men at det har gitt dem bedre struktur i hverdagen. Det er opprettet en ukentlig møtetid til forbedring, som også fungerer som en informasjonskanal, et godt verktøy under pandemien. Informantene tilpasset måten å drive Lean på etter sin egen seksjons kompleksitet. De ansatte fikk også muligheten til være med å utforme måten verktøyene skulle bukes. Et eksempel er digitale tavlemøter. På avdelingsledernivå, ble det i en avdeling opprettet digital Lean tavle, her kunne seksjonsledere følge den røde tråden også ut på sine tavler i egne seksjoner. Forbedringsforslag kunne meldes oppover i organisasjonen, og motsatt. Noen seksjoner testet også tavlemøter som ble filmet og publisert på lukket kanal for de ansatte. Dette gav alle ansatte mulighet til å holde seg oppdatert og kunne ha mulighet til å delta selv om pandemien skapte utfordringer. Dette passet ikke for alle, og funnene viser at lederne tilpasset det sin egen seksjon.

Et år etter er dette et godt verktøy. Det er lettere for meg som leder å vise til en måte vi jobber på i hele seksjonen. Jeg kan henviser til tavla og vise til hvordan vi jobber med forbedringsarbeid. Liker fortsatt konseptet. Dette engasjerer alle ansatte, det overrasker meg at det også fenger de som jeg umiddelbart ikke hadde trodd skulle engasjere seg. Det er et verktøy som gir de ansatte mulighet til å følge opp sammen, og vi fordelt oppgaver. (L2)

Av de 10 ledere som ble intervjuet som har vært med å starte opp prosjektet har ikke alle klart å holde prosjektet levende under pandemien, selv om de gjerne ville. De er fortsatt positive til prosjektet, men pandemien tok all tid og ressurser, slik at implementeringen måtte legges brakk. De fleste hadde plassutfordringer, og det passet ikke for alle med digitale tavler eller videooverføring av tavlemøtene. Flere av seksjonene var så godt i gang før pandemien brøt ut i mars 2020. Konsekvensen ble forsinkelser og at noen av seksjonene måtte utsette oppstart eller legge prosjektet på is. Helsetjenester til voksne vet jo ikke hva det kunne blitt hvis ikke pandemien hadde kommet, men de ser hvilke gevinster de allerede har klart å finne.

Vi hadde dialogkaffe med brukerne, og der var det gode tilbakemeldinger. Vi fikk tilbakemeldinger vi kunne gå nærmere inn på og forbedre. Det gikk på at vi var mange ansatte til hver bruker. Det kom spørsmål om de var faglært eller ei. Kvaliteten på ekstravakter, hva fikk de opplæring i. Behov for å få beskjed om forsinkelser. Vi har

flere forbedringer som vi har klart å få på plass, blant annet nyansattperm, ryddige biler. Opplæring i gericca. (L6)

De få seksjonene som rakk å arrangere dialogcafe med brukere og pårørende, har alle nevnt dette som positivt, og fikk mye tilbakemeldinger på tjenesten som det var mulig å få til forbedringer på.

Effektene som kom etter SWOT-analysene kunne trekkes frem på tavlemøtene. Flere informanter forteller om at selv om analysen kun gav et øyeblikksbilde, så kunne de ta frem resultatene og sette nye forbedringsforslag på tavla som de ansatte kjente igjen fra prosessen Swot-analysen.

Fortsatt mange lapper fra SWOT som er aktuelt å ta med inn på tavlemøter fremover. Så når det dabber av med forbedringsforslag så kan lapper fra SWOT henges på tavla, like aktuelle. (L4)

Har hatt en runde med forbedringsteam. Gericcaopplæring var forbedringsforslaget. Dette var et omfattende mål som omfattet alle ansatte. Alle skulle ha gjennomført opplæring innen 6 mnd. Det var de ansattes eget ansvar å få til dette. Fortsatt noen som ikke er i mål, men de aller fleste har gjennomført også de som kviet seg veldig til å skulle byttedokumentasjonssystem. Det var en stor prosess for seksjonen, og forbedringen for oss var veldig stor og synlig. (L1)

Flere avdelinger har blitt kvitt unødvendige ledd i sine prosesser og sparer timer, og man ser at bruken av Lean-verktøyene har fått positive effekter. Kontinuerlig forbedring har en mer positiv klang. (Rolfesen, 2014).

En anvendelig metode, gir meg som leder en trygghet, Lean er godt utprøvd. Det er ikke så komplisert, og jeg vet det funker. Det er verktøy som også kan hjelpe oss med å ta tak i krevende oppgaver. Ser at jeg som leder har fått litt mer tid, fordi jeg har kunnet sile unna de små spørsmålene som tidligere har kommet på døra. (L1)

Et av de sentrale temaene i Lean er det å fjerne sløsing, og Wig (2017) fremhever at Lean handler blant annet om å skape brukerverdi gjennom med minimalt tap av ressurser, ved å etablere flyt og visuell styring. Dette har flere av informantene fått til gjennom prosjektet.

5.3 Hva tenker lederne skal til for at implementeringen skal fortsette og bli en del av den daglige driften?

Seksjonene er samstemte på at implementering av Lean er et langsiktig arbeid, det er snakk om å gjøre små, stegvise forbedringer. Det har kostet mye tid og ressurser å kjøre prosessen gjennom krevende tid med kommunesammenslåing og pandemi, og da er det desto viktigere å se hva lederne mener om hvordan dette skal fungere videre og bli en del av den daglige driften.

Det er et must å ha en avsatt ressurs for å kunne videreføre dette. Vi trenger noen som kan hjelpe oss til å videreføre, lære opp nye ansatte og ikke minst holde motivasjonen oppe på forbedring og utvikling. Lean teamet er en god tanke på å samle ressursene og kunne hjelpe hverandre. Men det er vanskelig å kombinere med en krevende stilling som seksjonsledere. Det bør heller være noen rådgivere som bør ha denne funksjonen. (L7)

Felles for de fleste av respondentenes svar, er det ønsket om at ledelsen tar eierskap til Lean implementeringsprosessen.

Ønsket at ledernivået over skulle gjerne vært med på prosessen slik det egentlig var tanken med målarbeid. Gjennomføringskraft i leder over hadde vært ønskelig. Ønsker at målsetningen skal være klar slik at vi kan videreføre det arbeide vi startet våren 2020. Vi har noen evalueringer som skulle vært tatt på tavlemøtene, men det henger litt i luften nå og venter. (L2)

Allikevel så er størsteparten positivt innstilt på at prosjektet om implementering av Lean skal fortsette.

Har sånn tro på at det blir bedre tjenester til brukerne våre. Vi blir flinkere til å bruke de ressursene vi har. Kvaliteten på tjenesten vil nok bli mye bedre for våre tjenester. (L3)

I 2021 er jeg fortsatt like motivert til å jobbe med Lean og det samme er mine ansatte sånn som jeg ser det. (L2)

Resultater ved implementering av Lean så langt i forhold til forventningene til teorien om rask tilkobling, består seg av at de ansatte raskt vil legge om sin egen praksis og følge nye rutiner av Lean-tiltak. Det forventes at Lean-implementeringen får positive resultater, at Lean tiltakene forankres hos ledelse og ansatte, og at det opprettholdes stabilt søkelys på de ulike

forbedrings-verktøyene. Forståelsen for at Lean er en kontinuerlig prosess som må vedlikeholdes er viktig. En del av denne forankringen er også at ledelsen ser at resultatene kommer. Leder fortsetter å vise interesse og engasjement. Å få på plass Lean-kultur i kommunen vil være av stor gevinst. Med søkelys på effektivitet. Det at også flere kommunalområder hadde jobbet med samme metoder ville enda tydeligere fått frem den røde tråden i målarbeidet som drives. Lean er både en metode og en ledelsesfilosofi, hvor målet er å handle i tråd med et sett styrende prinsipper og overordnede målsettinger for å skape en Lean-organisasjon (Karp, 2014). Lean dreier seg i hovedsak om å levere kunde verdi i vårt tilfelle mer tid til brukerne og bedre kvalitet på tjenestene, med minimalt tap av ressurser, gjennom å etablere flyt og visuell styring (Wig, 2017). Metoden skal med hjelp av ulike verktøy føre til effektivisering av drift. Det er med andre ord en metode for å optimalisere prosesser ved å ta bort sløsing og det som er unyttig, og slik gjøre ting raskere og bedre. En viktig lederoppgave i forbindelse med implementering av Lean er ifølge Rolfsen (2014) å skape en kultur for kontinuerlige forbedringer.

Lederne må ned på Gemba. Alle må være med, både de ansatte og ledelsen. Ledelsen må ha kontakt med de ansatte, slik at de selv har oversikt over forbedringsteamene. De må med andre ord «gå til Gemba» for å se hva som foregår på arbeidsplassen (Rolfsen, 2014). Det er også viktig at de ansatte involveres i arbeidet med forbedringer, både fordi de skal jobbe med Lean i praksis, men også fordi de skal være med og utvikle Lean videre.

Ledere er rollemodeller, og i endringsprosesser, og når det gjelder implementering av Lean, er det viktig at de ansatte legger merke til engasjementet deres, og at de etterspør Lean resultater (Rolfsen, 2014) for å holde fokuset oppe på Lean. Dette bygger opp under ansattes motivasjon og trivsel. Synlig og engasjert ledelse er positivt for implementering av Lean (Rolfsen, 2014). Implementering av Lean er et langsiktig arbeid, der kontinuitet er viktig, både hos de ansatte og hos ledelsen (Rolfsen, 2014).

Mellomledere må være med i prosessen, slik at de har eierskap til prosessen og implementeringen. Ofte er det en del motstand mot Lean hos mellomledere, de er redd for hva som skjer med deres jobb – og derfor kan det være lettere for bedriften å hoppe over dem i endringsprosessen. Men det er viktig at de er med skal man oppnå forankring i hele organisasjonen (Holmemo & Ingvaldsen, 2016). I dette prosjektet har fokuset vært akkurat dette. Å involvere seksjonslederne som skal engasjere og motivere de ansatte ute i tjenestene nærmest brukerne. Mellomledere må gi fra seg ansvar for at Lean skal fungere, og at det kan

være utfordrende for mange, men også en lettelse og faktisk ha flere som kan ta ansvar ute i seksjonene.

De ansatte tar litt mer eierforhold til jobben sin.

Lettere å dele på oppgavene. Dette engasjerer alle ansatte, det overrasker meg at det også fenger de som jeg umiddelbart ikke hadde trodd skulle engasjere seg. Det er et verktøy som gir de ansatte mulighet til å følge opp sammen, og vi fordelt oppgaver.

(L2)

Holmemo og Ingvaldsen (2016) viser til mellomledere er et viktig kommunikasjonsledd mellom toppledelsen og ansatte, de bidrar med det til at forståelse av mål og endringer forplantes ut i seksjonene. Holmemo og Ingvaldsen (2016) konkluderer med at det å involvere mellomledere bidrar til et suksessfullt utfall av innføringen av Lean.

I forskningen til Holmemo og Ingvaldsen (2016), konkluderer de med at manglende involvering og engasjement fra ledelsen truer et godt utfall av implementeringen av Lean. Holmemo og Ingvaldsen (2016) har spesielt fokus på viktigheten av å involvere mellomlederne, men påpeker at det også er viktig å ha god forankring og involvering fra ledelsen på alle nivå i organisasjonen.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er læring en prosess der mennesker og organisasjoner først tilegner seg ny kunnskap og deretter endrer sin atferd som følge av denne kunnskapen. Organisasjonen lærer gjennom at de ansatte lærer, og at læringen kommuniseres videre til andre ansatte, og at man foretar endring som følge av ny læring. Læring er en forutsetning for endring. ledernes viktigste oppgaver i en endringsprosess å skape kultur for læring.

Funnene viser at behovet for videre opplæring og ikke minst ivareta den kompetansen som allerede har begynt å feste seg i organisasjonen er viktig og ønskelig.

Ifølge Rolfsen (2014) er Lean langsiktig arbeid og viser til Likers første prinsipp om at beslutningene skal baseres på en langsiktig filosofi. Lean er noe man ikke blir ferdig med, og hvis man har dette langtidsperspektivet, er det positivt for utfallet

Lean krever et langsiktig perspektiv, og ifølge Wig (2017) handler det om å fjerne barrierer for å oppnå kontinuerlig forbedring og kontinuerlig læring i bedriften. utfallet.

Ifølge Rolfsen (2014) kjennetegnes virksomheter som ikke har klart å implementere Lean av at ledelsen har liten kunnskap om og engasjement i endringsprosessen. På bakgrunn av pandemien er det flere seksjoner og avdelinger som ikke er i gang, og dette kan ha en negativ

effekt for hele prosjektet. Det er viktig at det legges en plan for å iverksette prosessen i alle ledd.

Helsetjenester til voksne har ikke lyktes med å implementere Lean i hele organisasjonen, mange forsinkelser har det vært på grunn av pandemien. Men allikevel er det aller flest gevinster der hvor mellomlederne har klart å holde prosjektet levende, og endret etter beste evne med de restriksjonene som har kommet med avstand og smitteutstyr.

De seksjonene som var godt i gang med tavlemøter har også sett at de har klart å holde en mulighet til å holde møter jevnlig, med fokus på informasjon og forbedringsforslag.

Forståelsen for Lean har endret seg under implementeringen av Lean. Organisasjonen har modnet. De har fått til å involvere toppledelse, mellomledere, gruppeledere og ansatte på alle nivå, noe som Kotter trekker frem som viktig i sitt åttetrinns endringsprogram – å involvere og kommunisere på alle nivå (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015).

Dedikerte ledere er et fortrinn når det gjelder implementering av Lean, og med dedikerte ledere følger både kompetanse og engasjement:

Rolfen (2014) viser til at bedrifter kan se på Lean fra kun ett perspektiv eller fra flere perspektiv. Helselederne som er intervjuet, ser på Lean som en ledelsesfilosofi, men også som et sett av prinsipper eller praksiser, de ser altså på Lean fra et flerperspektivsyn, noe som i henhold til Rolfen (2014) gir en bredere forståelse av Lean. Det ser ut for å virke positivt på utfallet om man har et flerperspektivsyn på Lean, at man betrakter Lean både som en ledelsesfilosofi, og som et sett med prinsipper og verktøy.

Kotters endringsmodell viser til viktigheten av å forankre endringer i organisasjonskulturen, for å forhindre at man faller tilbake til det gamle

6 Oppsummering og konklusjon

I dette kapitlet foretar vi en oppsummering av analysearbeidet før jeg presenterer min konklusjon på problemstillingen. Avslutningsvis kommer vi med forslag til videre forskning samt redegjør for begrensninger i oppgaven.

6.1 Oppsummering

I oppsummeringen ønsker jeg å samle funnene mine slik at leseren skal få et overblikk over hvilke funn som har utpekt seg i dybdeintervjuene.

Tabell 1: Forskningsspørsmål 1

Hvordan var lederne involverng og medvirkning i oppstarten		
Stort engasjement fra toppledelsen	Involverng i prosjektets tidslinje men ikke til beslutning om oppstart.	Lojale ledere med ønske om felles retning

Det var stort engasjement fra toppledelsen på implementering av Lean som metode i forbedringsarbeidet, det ble laget en god plan for dette sammen med innleide konsulenter som kjørte prosessen for Helsetjenester for voksne. Prosessen gikk raskere enn forventet da 2020 kom og oppstart nærmet seg. Dette ble ikke like positivt mottatt av alle, men de var allikevel lojale til prosjektet og de beslutningene som var tatt. Involvering og medvirkning til oppstart og hvordan det skulle gjennomføres følte de eierskap til og kunne påvirke.

Tabell 2: Forskningsspørsmål 2

Hva slags erfaringer gjorde lederne seg underveis i implimenteringen, og hvilken konsekvens fikk det da pandemien slo inn?		
Seksjoner tilpasser metodene og verktøyene etter restrksjoner	Seksjoner klarer ikke videreføre prosjektet og det legges brakk	Digitale løsning og tilpasninger blir iverksatt

Det tok ikke lange tiden inn i 2020 før pandemien var over oss og all tid skulle bruke stil smitteforebygging, smittesporing, smitteutstyr og etter hvert vaksinerings. Dette var for flere seksjoner knekken for prosjektet, det måtte legges brakk. Det var allikevel flere seksjoner som var kommet såpass godt i gang og hadde allerede verktøy på plass som kunne tilpasses en digital verden slik at Lean ledelse kunne fortsette under pandemien. Noen opplevde også at dette var til hjelp. Tavleledelse ble sentralt, både fysisk og digitalt. Her ble det ukentlig informasjon gitt til de ansatte samtidig som forbedringsforslag ble behandlet. Disse seksjonene kunne også se gevinster som prosjektet allerede hadde gitt.

Tabell 3: Forskningsspørsmål 3

Hva tenker lederne skal til for at implimenteringen av Lean skal fortsette og bli en del av den daglige driften?		
Ledelsen tar eierskap til implimenteringsprosessen	Egen Lean ressurs for å bistå lederne i det videre arbeidet	Klar strategi og målsetning for det videre arbeidet

Det var ikke alle seksjoner og avdelinger som rakk å komme i gang før pandemien og noen måtte legge prosjektet brakk. Informantene har et ønske om å fortsette implementeringen, men forutsetninger for at dette skal være mulig er at det avsettes en egen ressurs til dette. Det kreves forankring gjennom hele organisasjonen med en klar strategi om veien videre. De har et ønske om at den røde tråden skal være synlig gjennom hele organisasjonen.

Effekten av selve implementeringen vil skje når konsulentene trekker seg ut og kommunalområdet må drive prosjektet videre selv.

6.2 Konklusjon

For å kunne svare på problemstillingen, har jeg ved forskningsspørsmålene kunne vise leseren en rød tråd gjennom oppstart 2020, påvirkningen pandemien har hatt for utfallet og til slutt hvilke forutsetninger informantene tenker må være til stede for at implementeringen kan fortsette. Jeg har gjennom oppgaven påpekt at det å innføre Lean ikke er en rask prosess, men noe som pågår over tid. Tidsperspektivet for intervjuene er tatt når implementeringen fortsatt er ganske fersk rundt 1 år, lederne som er intervjuet kjenner fortsatt endringene og pandemien på kroppen, og vet at det fortsatt ligger mye jobb foran dem for å få dette godt forankret og en del av den daglige driften. Men de er godt i gang. Mange gevinster er funnet og forbedringsforslag er gjennomført. Det er engasjerte ansatte som etterspør mer av dette.

Konklusjonen er at det har vært en krevende tid å drive endringsledelse på. Noen har klart å nyttiggjøre seg av verktøyene på en bedre måte enn andre. Det er fortsatt en lang vei å gå for å få hele kommunalområdet i gang med Lean, og det må det legges en god strategi for. Det vil bli en større gevinst hvis seksjonene bruker verktøyene og metodene for Lean ledelse.

Lederne har også vist å omstille seg omgivelsene og tilpasse prosjektet underveis, og det er virkelig endringsledelse i praksis. Studiens resultater er ikke uten videre generaliserbare da det er benyttet kvalitativ metode på kun 10 intervjuer.

En videreføring av forskningen kunne være å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse på samme tema men for de ansatte, dette hadde gitt enda en synsvinkel på implementeringen.

Jeg har også begrenset oppgaven til å kun gjelde implementeringen i en kommune. Ledere i tilsvarende roller i andre kommuner kunne også vært aktuelt og intervjuet. Men med begrenset tid og pandemi, ble dette det beste forskningsmateriale som jeg ville undersøke.

Vil allikevel konkludere med at jeg gjennom intervjuene fikk varierte og gode tilbakemeldinger som både jeg og resten av kommune kan dra nytte av i den videre implementeringen.

7 Litteraturliste

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen, Fagbokforlag

Hennestad, B. r. W. & Revang, i. (2017) *Endringsledelse og ledelsesendring : fra plan til praksis*. 3. utg. Oslo, Universitetsforlag.

Holmemo, M. D. Q. & Ingvaldsen, J. A. (2016) Bypassing the dinosaurs? – How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27 (11-12), s. 1332-1345.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen, Fagbokforlag. 4

Jacobsen, D.I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utg. Bergen, Fagbokforl

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*. (B. 3). Oslo, Abstrakt forlag AS.

Karp, T (2014). *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Kotter, J. P. (1996). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail".

Kvale, S. et al. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg., 2. oppl. Oslo, Gyldendal akademisk.

Leseth, A.B.&Tellman, S.M. (2019). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* 2.utg. slo, Cappelen Damm Akademske

Liker, D. J. (2004). *I The Toyota Way:14 management principles from the worlds greatest*

manufacturer. New York: McGraw-Hill.

Modig, N. & Ålström, P. (2014). Dette er Lean: Løsningen på effektivitetsparadokset. Stockholm: Rheologica publishing.

Rolfsen, M. (2014) Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen. Bergen, Fagbokforlaget

Wig, B. (2017) LEAN: Ledelse for lærende organisasjoner. 2. utg. Oslo, Gyldendal Akademisk

Womack JP, Jones DT, Roos D.(2007) The machine that changed the world. London: Simon & Schuster.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). The Machine that Changed the World. New York: Simon & Schuster.

Tjora, A. (2021) Kvalitative forskningsmetoder. Oslo, Gyldendal norsk forlag AS

LeanForumNorge. Tilgjengelig fra: <http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/hva-er-lean>

Lillestrøm Kommune. Tilgjengelig fra: <https://www.lillestrom.kommune.no/om-lillestrom-kommune/fakta-om-lillestrom/#a10>

8 Vedlegg

8.1 Informasjon og samtykkeerklæring

Deltagelse i forskningsprosjekt

«Hva er helseleders erfaringer av innføringen av Lean som verktøy i storkommunen Lillestrøm»

Har du lyst til å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva helseleders erfaringer er etter innføring av Lean som verktøy.

Dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål:

Prosjektet er en masteroppgave i styring og ledelse på OsloMet. Det er en kvalitativstudie som skal gjennom fokusintervjuer av deltagende ledere under innføringen av Lean, finne ut av erfaringene og resultatene dette har gitt. Det er ønskelig med minst 10 deltagende ledere til intervjuene. Masteroppgaven skal gjennomføres vinteren 2021 og forventet ferdigstilt vår/sommer 2021. Intervjuer skal tas opp med en diktafon. Navn på leder og seksjon skal være anonymisert.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Bruk av Lean som verktøy i helsesektoren kan ha varierende erfaringer og det er interessant å se om det har gitt effekt for storkommunen Lillestrøm. Du får spørsmål å delta i studien min, fordi du er leder i en seksjon/avdeling som har vært deltagende i implementering av Lean som verktøy. Dine erfaringer kan hjelpe meg å svare på problemstillingen i masteroppgaven min.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at jeg skal intervju deg. Vi kan treffes ansikt til ansikt eller ta intervjuet via Teams. Jeg skal ta opptak av samtalen vår med hjelp av en diktafon, det vil si at jeg bruker en enhet som ikke har forbindelse med nett. Jeg skal også ta noen notater i løpet av intervju. Alle intervjuobjektene vil følge samme intervjuomal. Intervju skal ta maksimalt 1 time.

Det er frivillig å delta Det er frivillig å delta i prosjektet.

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er kun meg som student som skal ha tilgang til opplysningene om deg

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode eller tall under transkribering av intervjuet. Det vil si at jeg skal «oversette» muntlig intervju til en skriftlig, som gir meg mulighet for å anonymisere all identifiserbart data.

Selve lydopptaket oppbevares på en sikker sone med gradert tilgang.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2021. Opptak blir slettet etter avsluttet prosjekt.

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

å få rettet personopplysninger om deg

å få slettet personopplysninger om deg

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra OsloMet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette

prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Hvor kan jeg finne ut mer? Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Ida Rødsten Klemetrud, student Oslomet:

S191305@oslomet.no

Anders Underthun, veileder Oslomet

unan@oslomet.no

Ingrid Jacobsen, personvernombud Oslomet

Ingrid.jacobsen@oslomet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon:

55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Anders Underthun
(Forsker/veileder)

Ida Rødsten Klemetrud
(student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hva er helseleders erfaringer av innføringen av Lean som verktøy i storkommunen Lillestrøm», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:
å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Intervjuguide

Intervjuguide:

Rolle i organisasjonen:

Lederspenn:

Kan du beskrive Lean som arbeidsmetode – slik du oppfatter den, her er det ingen svar som er ett eller galt?

Hva var din holdning til Lean før innføringen 2020? Hva er din holdning til Lean nå?

Hva mener du er målet med å ta i bruk Lean som arbeidsmetode på egen seksjon?

På hvilken måte har arbeidsdagen endret seg med Lean? På hvilke måter arbeider dere annerledes nå enn før? Kom med konkrete eksempler.

Hvor ofte er Lean et tema på seksjonen/avdelingen? Vil du si at det er en del av den daglige driften?

Bruker dere tavlemøter? hvordan organiseres dette og hvordan fungerer dette?

Covid-19 har påvirket tjenestene i 2020, har det påvirket hvordan vi benytter Lean og tavlemøter? Kom med konkrete eksempler.

Vil du si at du som leder er med på å finne fram til forbedringsmuligheter og -tiltak på Seksjonen/avdelingen – på hvilken måte? Og hvordan følges forbedringstiltakene opp?

Etter at Lean ble tatt i bruk på seksjonen/avdelingen din – opplever du at du har fått mer/mindre innflytelse på egen arbeidshverdag?

Vil du si at innføringen av Lean har gjort arbeidsdagen lettere/vanskeligere?

Opplever du at ansatte er mer/mindre tilfredse etter at Lean ble tatt i bruk?

Opplever du at tjenestene har blitt bedre/dårligere etter at Lean ble tatt i bruk?

Hvilke forbedringer mener du har skjedd på din arbeidsplass etter innføringen av Lean sett fra ansattperspektiv og brukerperspektiv?

Har det også hatt motsatt effekt?

Slik du ser det, hva er årsaken til at Lean fungerer godt/mindre godt på din Seksjon/avdeling?

Vil du si at du som leder hadde noen innflytelse på om dere skulle ta i bruk Lean på seksjonen/avdeling, på hvilken måte?

Hvordan er interessen for bruk av Lean sånn du opplever den blant dine overordnede og ansatte?

Har du noen ønsker for videre implementering og utvikling av Lean som metode på egen seksjon?

Annet du ønsker å kommentere rundt innføringen av Lean i organisasjonen?

8.3 NSD godkjenning av prosjektet

NSD sin vurdering:

Prosjekttittel

Hva er helseleders erfaringer av innføringen av Lean som verktøy i storkommunen Lillestrøm

Referansenummer

322015

Registrert

22.01.2021 av Ida Rødsten Klemetrud - s191305@oslomet.no

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anders Underthun, unan@oslomet.no, tlf: 90849597

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ida Rødsten Klemetrud, s191305@oslomet.no, tlf: 99516906

Prosjektperiode

26.11.2020 - 31.12.2021

Status

14.10.2021 - Vurdert

Vurdering (2)

14.10.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 03.10.2021 Vi har nå registrert 31.12.2021 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger. I tilfelle det skulle bli aktuelt med ytterligere utvidelse av den opprinnelige sluttdato (30.06.2021), må vi vurdere hvorvidt det skal gis ny informasjon til utvalget. NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Kontaktperson hos NSD: Henrik Netland Svensen Lykke til videre med prosjektet!

29.01.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 29.01.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021 LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

