

# **MASTEROPPGAVE**

## **Styring og ledelse**

**05 2019**

«Hva fremmer og hemmer endring i fire utvalgte dagligvarebutikker som har valgt Lean som utviklingsmodell?»

Jonas Sevlie Smith Finnby



**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Fakultet for samfunnsvitenskap**

**Institutt for offentlig administrasjon og ledelse**

## Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært utfordrende, men samtidig har det vært en opplevelse og erfaring jeg aldri ville vært foruten. Det å nå levere en masteroppgave og avslutte mine studier ved OsloMet kan kun beskrives med ett ord, tilfredsstillende.

Det har vært en spennende reise som nå tar slutt. Kunnskapen og erfaringen dette studiet har gitt meg tar jeg med videre ut i yrkeslivet og forhåpentligvis gjør det meg til en bedre leder. Gleder meg til fortsettelsen.

Det er mange som fortjener en stor takk for at prosjekt masteroppgave har vært mulig å gjennomføre. Prosjektleder i «Smarte Butikker» Heidi Sommarset er ei som har vært der de gangene motivasjonen har nedadgående og hjulpet meg til å få troen på at dette lar seg gjennomføre samt vært en svært spennende diskusjonspartner.

Jeg vil også takke OsloMet og veileder Ivan Spehar som har vært lett å samarbeide med og lagt til rette for en fleksibilitet som var helt nødvendig for å få gjennomført dette masterstudiet.

Til slutt vil jeg takke alle som står meg nær, som har gitt den nødvendige støtte underveis og hatt tro på meg.

Oslo, 3. Mai 2019

Jonas Finnby

## Sammendrag

Formålet med denne studien er å undersøke hva som hemmer og fremmer endring ved innføring av Lean som utviklingsmetode i norsk dagligvare. Lean kan defineres som ”å utføre mer, med mindre ressurser” (Womack, Jones, & Roos, 1990). Metoden for studien er en kvalitativ tilnærming, hvor tillitsvalgt og leder i fire utvalgte dagligvarebutikker ble intervjuet. Datagrunnlaget for analysen er samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer. Resultatene indikerer at involvering av tillitsvalgte, ressurser, nye kommunikasjonskanaler, holdninger og interesse samt tydelige rolle- og oppgaveavklaringer har en fremmende effekt på endring. Stor grad av dokumentasjon, konkurrerende prosjekter, kortsiktig drift- og resultatfokus samt frafall av nøkkelpersoner kan tyde på at har en hemmende effekt. Det er også diskutert hvilke muligheter og utfordringer implementer av Lean gir, og det kan se ut til at Lean bringer med seg mange muligheter i norsk dagligvare, men vi ser også betydelige utfordringer. Ved å benytte seg av Kotters endringsteorier for hva som bør gjøres og i hvilken rekkefølge de bør gjøres antyder resultatene at mulighetsrommet øker på bekostning av utfordringene (Kotter 2012).

## Abstract

The purpose of this study is to investigate What facilitates and empedes change in four selected grocery stores, which have incorporated the LEAN production model. Lean can be defined as "performing more, with less resources" (Womack, Jones, & Roos, 1990). The method of the study is a qualitative approach, in which the union representative and the leader of four selected grocery stores were interviewed. The data basis for the analysis is collected through semi-structured interviews. The results indicate that involvement of union representatives, resources, new communication channels, attitudes and interest, as well as clear role and task clarifications have a stimulating effect on change. A large degree of documentation, competing projects, short-term operational and profit focus and loss of key persons may indicate that it has an inhibitory effect. It is also discussed what opportunities and challenges implements of Lean provides, and it may seem that Lean brings with it many opportunities in Norwegian grocery, but we also see significant challenges. By making use of Kotters change theories for what should be done and in what order they should be made, the results suggest that the opportunities increases at the expense of the challenges (Kotter 2012).

## Innhold

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Abstract.....	4
1. Innledning.....	7
1.1 Case: Lean i Coop .....	7
1.1.1. Smarte Butikker.....	8
1.1.2. Organisering Fellestiltakene LO – SAMFO .....	8
1.1.3. «Smarte butikker: metode og mål» .....	9
1.1.4 Organisering av partssamarbeidet i Smarte Butikker .....	10
1.2 Problemstilling .....	11
1.3 Teoretisk rammeverk.....	11
1.4 Avgrensinger i oppgaven .....	12
1.5 Oppgavens videre struktur .....	12
2. Teori .....	13
2. 1 Lean .....	13
2.1.1 Historisk sammenheng .....	13
2.1.2 Sløsing .....	14
2.1.3 5S – Standardisert opprydding .....	16
2.1.5 Kritikk mot Lean .....	17
2.2 Endring .....	18
2.2.1 Kotters åtte parametere for suksessfull endring.....	18
2.2.2 Kritikk mot Kotter .....	21
3. Metode.....	23
3.1. Vitenskapsteoretisk perspektiv.....	23
3.2. Hermeneutikk .....	23
3.3. Forforståelse .....	24
3.4. Presentasjon av deltagere og rekruttering .....	25
3.6. Gjennomføring av intervjuet.....	26
3.7. Transkribering .....	26
3.8 Analyse.....	27

3.8. Metodediskusjon .....	29
4. PRESENTASJON AV FUNN .....	33
4.1. Erfaring av fremmende elementer.....	33
4.1.1. Initiativet/ prosjektet i seg selv. ....	33
4.1.2. Kommunikasjonskanaler.....	34
4.1.3. Rolle- og oppgaveavklaring .....	37
4.1.4. Holdninger og interesse.....	38
4.1.5. Ressurser .....	38
4.1.6. Involvering av tillitsvalgte .....	39
4.2. Erfaring av hemmende elementer .....	40
4.2.1. Drift/ resultatfokus .....	40
4.2.2. Frafall av nøkkelpersoner.....	40
4.2.3. Konkurrerende prosjekter.....	41
4.2.4. Dokumentasjon.....	41
5. Diskusjon.....	42
5.1 Hva er muligheter og utfordringer ved å implementere Lean i norsk dagligvarebutikker? .....	42
5.1.1 Muligheter .....	42
5.1.2 Utfordringer.....	44
5.2 Hvordan står prosjektet «Smarte butikker» seg opp imot Kotters teorier om endring, og på hvilken måte har det påvirket utfallet?.....	45
5.3 Praktisk implikasjon.....	48
5.4 Videre forskning og spørsmål .....	49
6. Konklusjon .....	51
7. Referanser.....	53
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	55
Vedlegg 2 - Samtykke .....	58

## 1. Innledning

At en bedrift driver forbedrer seg, er avgjørende for lønnsomheten, produktiviteten, arbeidsmiljøet – og på sikt bedriftens overlevelse. Lean kan bidra til at medarbeidere på flere nivåer i bedriften deltar systematisk i å utvikle nye løsninger og arbeidsprosesser.

Forbedringsprosjekter har bedre gjennomføringsgrad når hele bedriften har eierskap og engasjement til dem (Giæver, Holtskog, Johnstad, Strand, 2012). Dessuten blir kvaliteten på tiltakene bedre fordi ansatte som er nærmere utfordringene utbedrer de. Sist, men ikke minst er det å få påvirke egen arbeidsplass ofte en berikelse i en arbeidsdag preget av rutine og daglig drift. Lean legger til rette for en åpen og inkluderende innovasjonsprosess basert på anvendelse av alle medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring. Tiltakene kan dreie seg om å gjøre noe nytt, og om å gjøre det samme på en ny måte. Forutsetningen for å oppnå gevinster i Lean er at medarbeiderinvolvering blir noe mer enn lovnader fra ledelsen. Medarbeidere bør få anledning til å delta i diskusjoner om virksomheten, strategier, markeder og kunder. Og når de kommer med forslag til forbedring og nyutvikling, må ledere ta disse innspillene på alvor. Medarbeidere må oppleve at de kan gjøre en forskjell, og at deres bidrag er viktige for arbeidsplassen. Erfaringer viser dessuten at de virksomhetene som lykkes best med Lean, er de som gjennomfører omfattende og langvarige endringer av praksis (Giæver et. al 2012).

I løpet av det siste 1,5 året har jeg vært med Fellestiltakene å prøve ut Lean som utviklingsmodell i fire utvalgte dagligvarebutikker. Jeg har blitt kjent med prosjektlederne, ledere og tillitsvalgte i de utvalgte butikkene samt de faglige ansvarlige i Lean Lab Raufoss. Bakgrunnen for at jeg ble involvert i dette prosjektet var en henvendelse fellestiltakene gjorde til OsloMet, som videre ble formidlet på OsloMet sine hjemmesider. Jeg hadde en grunnleggende opplæring i Lean og noe erfaring gjennom tidligere arbeidsforhold og et stort ønske om å komme på innsiden av en privat organisasjon. Da min erfaring kun var fra offentlig sykehus og jeg hadde hørt mye om hvordan de driftet i det private, med høyere krav og mer profesjonelle prosesser, ønsket jeg å se om dette var myter eller om det lå noe i det. På denne måten fikk jeg både være delaktig i Lean opplæringen organisert av en av Norges ledende Lean leverandører, samt jeg fikk et innblikk i hvordan private organisasjoner driftes og endringsprosesser gjennomføres.

### 1.1 Case: Lean i Coop

I dette avsnittet vil gi en kort innføring om prosjektet «Smarte Butikker». Jeg vil si noe om deltagende instanser og deres organisering, faglig forankring, mål og metode også velger jeg

trekke frem organiseringen av partssamarbeidet i prosjektet. På bakgrunn av denne informasjonen kan senere presentasjon av funn og diskusjon lettere settes i kontekst.

#### 1.1.1. Smarte Butikker

Smarte Butikker er et pilotprosjekt for å prøve ut kontinuerlig forbedring som en utviklingsmetode i Coop-butikk. Deltagende lag i prosjektet er COOP Nordland, Coop Øst, Coop Orkla Møre, Coop Innlandet og prosjekteier er Fellestiltakene LO-SAMFO.

Prosjektledere er Fellestiltakene LO-SAMFO Underveis i prosjektet ble representant fra LO byttet ut med en annen av personlige årsaker. I tillegg har prosjektet prosjektstøtte gjennom butikksjef Extra Børsa. Fagleverandør til prosjektet er Lean lab Raufoss. Styringsgruppen består av en deltager fra hvert deltagende lag samt prosjektleder og fagleverandør.

Valg av prosjektnavn: SMARTE BUTIKKER, S/Spesifikt, M/Målbart, A/Ambisjonsrikt, R/Realistisk Relevant, T/Tillitsbasert E/Enkelt.

Prosjektets faglige forankring, innhold og plan ble laget av Lean Lab, NTNU-Sintef.

Prosjektmodellen som er planlagt for Smarte Butikker er skreddersydd og en forbedret basert på de erfaringer Lean lab har gjort seg i samarbeid med Fellestiltakene LO-NHO. Spesielt opplegget med opplæring i butikk er et element som er lagt inn etter evaluering av de prosjekter som er kjørt med LO-NHO.

#### 1.1.2. Organisering Fellestiltakene LO – SAMFO

Fellestiltakene er etablert for å bistå virksomheter, som har tariffavtale med henholdsvis LO og SAMFO. Fellestiltakenes mål er å utvikle samspillet mellom ledelse og tillitsvalgte.

Fellestiltakene bygger ideen om bred medvirkning for samarbeid og utvikling. Hovedavtalen mellom LO og SAMFO maner til et positivt samarbeid for å bedre trygghet, lønnsomhet og trivsel, i og for den enkelte virksomhet og ansatt<sup>1</sup>.

SAMFO er arbeidsgiverorganisasjon for samvirkeforetak. De organiserer bedrifter i Coop, Boligsamvirke og Landbrukssamvirke. Deres mål er å bistå medlemmer slik at man kan løse utfordringer og utnytte muligheter i utvikling av arbeidsplasser og virksomheter. Deres

---

<sup>1</sup> <http://www.Fellestiltakene.no/om-fellestiltakene>



hovedoppgave er å bistå og utvikle lederes kompetanse innen sentrale fagområder og tariffmessige spørsmål<sup>2</sup>.

Landsorganisasjonen i Norge (LO) er Norges største lønnskasserorganisasjon. Over 930 000 medlemmer er organisert i en rekke fagforbund som er tilsluttet LO. LOs forbund organiserer arbeidstakere både innen privat og offentlig sektor, og innen alle bransjer og yrker<sup>3</sup>.

### 1.1.3. «Smarte butikker: metode og mål»

Kontinuerlig forbedring som metode er systematisering og utvikling av alt stort og smått som skjer i butikken. Alle i butikken læres opp i å bruke metoden for å: 1) avdekke og finne gode løsninger på «ikke-produktive prosesser» i butikken. 2) Bruke metoden for å styrke og videreutvikle alle fruktbare prosesser i butikken. Dette øker den enkelte ansattes medinnflytelse for å finne gode løsninger og sikre en maksimal kundeopplevelse.

Kontinuerlig forbedring er en utviklingsmetode med kundebehov i sentrum.

Medarbeiderinitierte forbedringsprosesser er at de ansatte identifiserer en utfordring og setter i gang tiltak for å løse den (iht. en plan og metode som man får opplæring i å bruke). Metodene som tas i bruk skal gi en standardisert videreutvikling av rutiner, prosedyrer og samhandling i butikken.

Formålet med SMARTE butikker er å bidra til å gi bedre oversikt over arbeidsmengde og status på eget arbeid, samt unngå feil. Det var også et ønske om å oppnå mindre stress som følge av mangel på oversikt og informasjon, økt innsikt i egen kompetanse og muligheter for å bidra, økt innsikt i kollegaers styrker og bidrag. Videre beskrives det potensielle gevinster som mer fornøyde kunder, økt medarbeidertrivsel, bedre partssamarbeid, redusert svinn og økte driftsresultater ved blant annet å identifisere overforbruk, redusere sløsing og fjerne flaskehals.

Det ble tidlig i prosjektet beskrevet forventninger til medarbeiderne. For å lykkes må man være innstilt på å ønske å være med å utvikle butikken, være en aktiv del av et kontinuerlig arbeid, bidra i en intern kulturendring, være med å utvikle samarbeidet ledere og kollegaer imellom, være aktiv i å finne positive løsninger, bruke mulighetene i partssamarbeidet.

---

<sup>2</sup> <https://www.samfo.no/om-oss>

<sup>3</sup> <https://www.lo.no/hvem-vi-er/>

Hvordan måle effekt av prosjektet, -at butikken faktisk blir smartere? Det skal i løpet av prosjektperioden gjennomføres to arbeidsmiljøundersøkelse for å måle potensielt bedre trivsel, hentes ut tall på eventuelt redusert svinn, måle sykefravær, telle konfliktsaker samt se på driftsresultat.

Målsetningen til prosjektet er å prøve ut om bruk av kontinuerlige forbedringsprosesser kan videreutvikle samarbeidet mellom medarbeidere og ledelse, styrke partsrelasjonen, øke arbeidstrivsel, utvikle medarbeidernes kompetanse, skape flere fornøyde kunder og trygge arbeidsplassene som følge av bedre drift i den enkelte butikk.

Butikksjef og tillitsvalgt samt en utvalgt prosjektressurs hver enkelt butikk velger deltar på 2 dagers lederopplæring på Gjøvik sammen med de andre deltagerbutikkene. I tillegg deltar hovedtillitsvalgt og en person fra drift eller HR fra det aktuelle samvirkeag. Butikkansatte får opplæring lokalt i tre moduler á to dagers opplæringsseminar våren 2018. Veileder fra Lean lab gjennomfører opplæring og tilpasning i butikk. Opplæring foregår som dagsseminar arrangert utenfor butikken, etterfulgt av utprøving i butikk sammen med Lean lab.

Oppfølgingsseminar på ønsket tema fra hver butikk høsten 2018. Butikksjef Erlend, fra Extra Børse er med Lean lab ut i butikkene.

#### 1.1.4 Organisering av partssamarbeidet i Smarte Butikker

Prosjektet er definert ved at en lederduo bestående av tillitsvalgt og butikksjef, sammen skal lede prosjektet. Ved oppstart av prosjektet ble disse to definert som ledere på samme nivå, som prosjektledere i butikk.

All kommunikasjon vedrørende drift av prosjektet og den enkelte butikk kommuniseres samtidig til begge parter.

Butikksjef og tillitsvalgte skal delta på alle møter som omhandler drift av prosjektet. Dette både overfor Fellestiltakene, SINTEF og lokalt i de enkelte modulene i butikkene.

Tillitsvalgte i hver butikk har spesielt ansvar for å sikre gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen. Hovedtillitsvalgte skal ha et ledende ansvar overfor gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen i kontrollbutikkene.

I hver butikk skal det defineres en Lean-styringsgruppe med butikksjef, tillitsvalgt og Lean-konsulent/Lean-prosjektleder (avhengig av størrelsen på butikk). Denne prosjektledergruppen forventes gjennomføring av minst ett månedlig møte.

Det legges ikke føringer eller forventninger om at tillitsvalgte og butikksjef skal ha ytterligere møter seg imellom. Dette for å unngå å kreve for mye møtetid i prosjektet.

## 1.2 Problemstilling

I utgangspunktet skulle denne oppgave dreie seg om hvordan innføringen av Lean i Coop påvirket partssamarbeidet. Det var også utgangspunktet for utarbeidelsen av intervjuguiden. Når jeg gjennomførte analysen av de transkriberte intervjuene så jeg raskt at jeg hadde lite data, og få funn som omhandlet partsamarbeidet direkte. Dette hadde ulike flere ulike årsaker, men hovedårsaken var frafall av flere tillitsvalgte i enkelte perioder av prosjektet og at dette ga lite data om partssamarbeidet som fenomen.

Jeg så imidlertid i at prosjektet hadde hatt resultater, noe som også ble bekreftet i av prosjektleder. Hun så resultatene i tall hentet ut av blant annet medarbeiderundersøkelser som viste flere positive endringer, bedre driftsresultater, reduksjon sykefravær og reduksjon av svinn. Disse tallene har ikke jeg hentet ut selv, og er sånn sett ikke en del av oppgavens forskningsdel, men de gjorde meg nysgjerrige på hva det var som hadde forårsaket denne positive endringen når det ikke var knyttet til partssamarbeidet. Jeg ble enig med veileder om å se på nettopp det, hva fremmer og hemmer endring i dette prosjektet.

Problemstillingen ble som følger: «Hva fremmer og hemmer endring i fire utvalgte dagligvarebutikker som har valgt Lean som utviklingsmodell?»

## 1.3 Teoretisk rammeverk

Problemstillingen vil analyseres ut i fra teorier som var sentrale i prosjektet, dette for å se om endringene kan forklares med modellene som har blitt benyttet. Sentralt i prosjektet stod Lean productions sine teorier. Det ble satt større fokus på enkelte deler av Lean sine mange verktøy enn andre, da det plukket ut verktøy som antatt ville passe til dagligvarebutikker.

Jeg har også valgt å se «Smarte Butikker» i lys av Kotters teori om suksesskriterier for vellykket ledelse av endringer. John P. Kotters - leading change (2012) er en sentral del av

oppgavens teoretiske rammeverk og danner senere grunnlaget for diskusjonen «Hvordan står prosjektet «Smarte butikker» seg opp imot Kotters teorier om endring, og på hvilken måte har det påvirket utfallet?»

#### 1.4 Avgrensinger i oppgaven

«Smarte Butikker» er et større prosjekt som har flere evalueringsparametere enn denne masteroppgaven. Det gjennomført 3 medarbeiderundersøkelser, samt hentet ut tall på endring i svinn, sykefravær og driftsresultat. Dette skal sammen med denne oppgaven og andre nøkkelpersoners erfaringer danne grunnlaget for eventuell videre satsning på Lean som utviklingsmodell i Coop. Selv om dette er elementer som kan være med å svekke eller forsterke mine funn har jeg valgt å utelate de for å redusere antall variabler i denne oppgaven. Jeg drøfter kun funnene jeg har gjort i intervjuene opp mot anvendt teori og forsøker med dette å gi svar på problemstillingen.

#### 1.5 Oppgavens videre struktur

Kapittel 2 tar for seg de teoretiske rammeverkene. Den første delen beskriver Lean som metode, både med sine grunnprinsipper men også sett i et historisk perspektiv og til slutt kritikk av Lean som metode. Deretter beskrives Kotters endringerhistorier knyttet opp til de 8 endringsprinsippene.

I kapittel 3 redegjør jeg for valg av metode og svakheter ved oppgaven. Kapittel 4 utgjør resultatandelen av oppgaven hvor jeg redegjør for funnene i oppgavene, med spesielt fokus på hva som fremmer og hemmer endring ut i fra intervjuene som er gjennomført. I kapittel 5 diskuteres funnen sett opp imot teorien jeg har valgt å benytte i denne oppgaven, samt tar for meg praktiske implikasjoner og veien videre. I Kapittel 6 kommer jeg med en kortfattet konklusjon.

## 2. Teori

I dette kapittelet presenteres teoretisk referanseramme for å belyse og forstå funnene i studien. Deler av teorien er valgt etter gjennomføring av intervju og analyse.

### 2.1 Lean

Leans grunnidé er å få gjort mer, samtidig som man anvender færre ressurser. Med fokus på aktiviteter som tilfører verdi for kunden, kan det handle om mindre arbeidskraft, med mindre utstyr, på kortere tid og med mindre plass. (Womack, et al., 1990). Det er nettopp det som er fokuset; å utføre kun de aktivitetene som kunden anser som verdiskapende til produktet, og motsatt, minimere de ikke-verdiskapende handlingene.

I løpet av de siste tiårene har en rekke metoder tilsvarende Lean blitt etablert i ulike organisasjoner, de mest kjente internasjonalt er TQM og Six Sigma. Lean, TQM og Six Sigma har mange likheter, spesielt når det kommer til opphav, metode, verktøy og effekt. Det er også ulikheter, særlig knyttet til tilnærming, teori og kritikk (Andersson, Eriksson, & Torstensson, 2006). Jeg har i denne oppgaven valgt å kun benytte Leanbegrepet og terminologien tilhørende Lean da dette står i stil til anvendt metode i «Smarte butikker».

#### 2.1.1 Historisk sammenheng

Modellen Lean arbeider etter, ble utviklet av Toyota på slutten av 1950-årene. Hvis man ser på hvordan de japanske bilprodusentene sensasjonelt, spesielt Toyota, har bygget seg opp fra en markedsandel på 1 % til hvordan Toyota nå er verdens største bilprodusent (Schmitt, 2011). Derfor vil det være naturlig å se kort på den historiske utviklingen til produksjonsbedrifter og bilbransjen spesielt. På slutten av 1800-tallet ble så og si alle biler håndproduserte (Womack, et al., 1990). På denne tiden fantes det ikke støpeformer for standardisert produksjon. Da samtlige komponenter måtte lages fra bunnene, medførte det at kundene i stor grad kunne spesifisere mye ved bilen selv. Henry Ford sin T-Ford var starten på en tid hvor masseproduksjon kom i fokus. Fordelen med masseproduksjon var at det ble langt flere eksemplarer til betydelig lavere kostnad. Samtidig som dette, for kunden, gikk på bekostning av fleksibiliteten til å spesifisere bilen selv. Produksjonen ble ytterligere forbedret av Alfred Sloan ved General Motors, hvilket resulterte i bredere produktspekter for kundene, men det var like fullt langt fra det spekteret som sortimentet tidligere besto av. Toyota opplevde på 1950-tallet økonomiske problemer som en følge av lite innbringende produksjon i et vanskelig marked. De studerte da et av Ford sine produksjonslokaler og tok med seg mye

av det positive de hadde sett, og tilpasset produksjonsmåten med begrensinger som Japan slet med på tiden.

Ettersom areal var en mangelvare kunne ikke Toyota tillate seg å benytte like stor plass som amerikanerne og det krevde smartere produksjon i form av at varelagrene måtte ned. Effekten var at Toyota så klare, potensielle forbedringer. Denne rasjonelle og effektivoptimaliserende tankegangen ble utspringet til Lean modellen. Siden har denne utviklingen førte til at spekteret av modeller har økt.

### 2.1.2 Sløsing

Da Toyota endret sin måte å produsere på, hadde de som nevnt andre forutsetninger. Liten tilgang til kapital, samtidig som arbeidstakernes rettigheter sto sterkere enn i Amerika. Ved å forsøke å tilpasse seg kundenes ønsker, hvor all form for ressursbruk som i kundens øyemed ikke tilførte verdi ble bannlyst.

De kom i den forbindelse opp med syv forskjellige former for muda. Muda er japansk for sløsing, og henspiller til ressursbruk som ikke tilfører varen verdi (Womack & Jones, 2003) Lean ble utviklet av Toyota med tanke på vareproduksjon. Med stort fokus på flyt av fysiske varer og presiseres ytterligere ved enkelte av mudaene nevnt nedenfor, som for eksempel unødig varelager og overproduksjon. Ser man på det offentlige, er oppgavene i mye større grad rettet mot tjenester, dette kan virke problematisk ved innføring av Lean. Likevel lar prinsippene seg tilpasse i tjenesteytende sektorer, noe som blir presisert nedenfor. Kundens preferanser av verdi, skal styre ressursene det offentlige disponerer er hovedtanken til en filosofi som fungerer også mot denne type oppgaver.

Videre følger de opprinnelige syv formene for muda, i tillegg til en åttende som har vokst frem i ettertid (Dennis, 2007):

*1. Defekter* – Defekte varer er en lett observerbar muda. Av flere grunner er defekte varer er uheldig. En defekt vare har konsumert ressurser da den er blitt feilprodusert samt ytterligere ressurser i form av arbeidskraft, tid og materialer for å rette opp feilen. Den vil i tillegg til å benytte, også legge beslag på ressurser som kunne vært nytt til andre formål. Skal man se det opp mot dagligvare kan det være ødelagt utstyr eller varer.

*2. Overproduksjon* – Fra Toyotas synspunkt er overproduksjon en av de mest forhatte muda (Dennis, 2007). Upålitelige anslag over fremtidig salg, og det som i praksis betyr varer som

ikke selger er i hovedsak det som skaper overproduksjon. Ekstra plass, arbeidskraft, materialer, energi og økte kapitalkostnader er de potensielle kostnadene forbundet med dette. Dette er også en stor pådriver til andre muda som venting, bevegelse, overprosessering, og inventar.

3. *Inventar* – Kostnaden forbundet ved å ha unødvendig høyt lager av råmaterialer, varer i arbeid, samt lager av ferdigvarer. Inventar ofte en konsekvens av overproduksjon og dårlige estimerer vedrørende fremtidig salg, kombinert med en basering på nivået av råvarelageret. Dette kan motvirkes ved å la kunden ”trekke” etterspørselen, som blir beskrevet mer under prinsippene for å motvirke muda nedenfor. Hvis man ser opp mot dagligvare kan denne mudaen henspille til stort varelager av varer som potensielt ikke blir solgt.

4. *Overprosessering* – Utførelse av unødvendig arbeid som ikke skaper verdi for kunden sees på som overprosessering. Man kan da se på handlinger som tidligere var nødvendig for ferdigstillelse av et produkt, mens med nyere teknologi er blitt overflødig. Årsaken til at slike aktiviteter fortsatt utføres er ofte manglende oversikt over verdikjeden til produktet. Skal man se på eksempler som dagligvare kan støte på er dette blant annet en større grad av automatisering som ikke blir benyttet.

5. *Unødvendig bevegelse* – Både menneskelige og maskinmessige elementer blir inkludert i denne muda. Ser man på den menneskelige faktoren forekommer den av dårlig fysisk utforming på arbeidsplassen. Reduksjon av både effektiviteten og kvaliteten og innvirkning på sikkerheten kan være en konsekvens av dette. Uforholdsmessig stor avstand, hvilket tar mye tid, går på maskinmessig bevegelse. Noe som dermed ikke påvirker kvaliteten og sikkerheten i samme grad. Eksempler på dette fra dagligvare kan være at varer er lite hensiktsmessig plassert i forhold hverandre, og at dette skaper mye unødvendig bevegelse.

6. *Unødvendig transport* – Når det produseres store kvantum, kan det ofte resultere i store partier som krever flytting fra prosess til prosess. Dette kan anses som bi-effekten av stordriftsfordelene. Mens ved mindre partier kreves det mindre plass og prosessene kan ofte gå mer sømløst. Skal man se på dagligvare kan det ofte handle om store fysiske avstander mellom de forskjellige ulike lagre hvor det skal transporteres varer.

7. *Venting* – Tiden som forekommer når en må vente på det foregående ledd i verdikjeden (indikerer venting). I ens egen prosess kan det forekomme hvis arbeidsoppgaven krever venting som er utenfor ens kontrollspenn. Altså man har fokus på å benytte hver ansattes arbeidskapasitet uten nødvendige, ikke-verdiskapende stopp (Lean filosofien).

Eksempel venting i dagligvare er hvis butikken er når det ventes på en vare som kunden etterspør.

8. *Ubenyttet humankapital* – Forekommer når menneskelig kompetanse og kreativitet forblir ubrukt. Ubenyttet humankapital var ikke opprinnelig en av de syv som først ble presentert, men grunnet potensielle gevinster har den allikevel fått plass (Dennis, 2007). Ved hierarkisk oppbygning som neglisjerer meninger til de som står lavere i organisasjonen, kan det ofte oppstå ubenyttet humankapital. Det kan også oppstå der hvor informasjonsflyten er mindre god. I dagligvare kan dette for eksempel handle om at ansatte ikke vet at de er utsolgt for en vare og må spørre hverandre.

### 2.1.3 5S – Standardisert opprydding

5S er filosofien på en effektiv arbeidsplassorganisasjon og standardiserte arbeidsprosedyrer. 5S reduserer avfalls og ikke-verdiskapende aktiviteter, forenkler arbeidsmiljøet og forbedrer kvalitetseffektivitet og sikkerhet. (Chapman, 2005).

Navnet 5S er basert på de japanske ordene:

Seiri – Sortere

Seiton – Systematisere

Seisō – Skinne

seiketsu – Standardisere

shitsuke.- Sikre

#### *Sortere – Fjerne unødvendige ting*

Det første trinnet fokuserer på å eliminere unødvendige gjenstander fra arbeidsplassen.

Begynn med å fjerne alt utstyr som ikke har blitt brukt de siste 3 månedene. Sett alt utstyret på en karantene plass og jobb slik en periode, hent tilbake utstyr ved behov. Etter hvert vil det



bare ligge unødvendig utstyr igjen på karanteneplassen som du kan fjerne fra området. (Chapman, 2005).

#### *Systematisere – Organisere arbeidsområdet*

Dette trinnet er basert på å finne effektive lagringsmetoder. Du må vurdere antall nødvendige varer, utstyr og plasseringen av disse elementene. Plasser utstyret slikt at man ikke trenger å gå unødvendig mye frem og tilbake. Bare tenk på tiden du sparer løpet av dagen når alt ligger til rette når man trenger det. (Chapman, 2005).

#### *Skinne – Hold området ryddig*

Når du har fjernet søppel, rot og har kun nødvendige ting så er du klar til å ta det neste trinnet: Rengjør arbeidsområdet. Daglig oppfølging er en nødvendighet for at denne aktiviteten skal opprettholde forbedringen. Dette vil skape eierskap og bygge stolthet hos arbeidstakerne med at de har et rent og ryddig arbeidsområde. (Chapman, 2005).

#### *Standardisere – Få standardisert endringene*

Når de tre første trinnene i 5S er implementert, må det legges vekt på å standardisere den beste praksisen i arbeidsområdet. Gi ansatte muligheter til å delta aktivt i utviklingen av disse standardene. (Chapman, 2005).

#### *Sikre – Pass på at de nye standardene blir*

Dette er den vanskeligste delen av 5S å implementere. Det er vanskelig å endre menneskelig natur. Folk vil ofte gå tilbake til de gamle måtene å gjøre ting på. Sikre fokuserer på å definere en ny tankegang og en standard i arbeidsorganisasjon. (Chapman, 2005).

### 2.1.5 Kritikk mot Lean

Lean har som alt annet også sine ulemper. En av forutsetningene til Lean er at hele organisasjonen drar i samme retning og at samtlige er dedikerte til sine arbeidsoppgaver. Mehri gjennomførte en studie med fokus på de menneskelige perspektivene ved Lean (Mehri, 2006). I over tre år studerte han ett selskap innen Toyota-gruppen, er han kritisk til hvordan arbeidsrelasjonene mellom leder og ansatt fremstår. Det stadige fokuset på kontinuerlige forbedring og spesielt arbeidspresset er gjenstand for kritikk. Selv om det kan påpekes at det eksisterer flere forskjeller mellom nordisk og japansk jobbkultur, sammenfaller likevel

kritikken med erfaringer observert i Danmark. Til tross de aller fleste resultatene var positive, var det enkelte som ikke taklet omstillingen i måten å arbeide på og så seg beklageligvis nødt til å slutte (Aftenposten, 2010).

Tanken om å holde varelageret på et minimum er også en av pilarene ved Lean.

Når produksjonen flyter godt medfører denne tankegangen utvilsomt økt overskudd.

Men det kan også medføre store endringer i produksjonen, som for eksempel ved de store ødeleggelsene i Japan i mars 2011. Dette påvirket Amerikanske General Motors fabrikkanlegg i delstaten Louisiana, som i befinner seg langt unna Japan i fysiske avstand, måtte to uker etter katastrofen se seg nødt til å stanse produksjonen (DN, 2011). Årsaken til dette var at da fikk leveranse av nøkkelkomponenter, såkalt just-in-time to ganger i uken fra Japan. Men på grunn av de store ødeleggelsen stoppet dette opp. Overnevnte eksempel henspiller mer mot tradisjonell produksjon, noe som indikerer at virkningene mest sannsynlig ikke gjør seg like gjeldende med tanke på utførelser av tjenester. Men det viser likevel hvor risikofyllt det kan være å maksimere utnyttelse av ressursene kombinert med små marginer og samtidig være avhengig av ytre faktorer utenfor ens kontrollspenn.

## 2.2 Endring

Når det gjelder endringsledelse vil hovedtyngden av strukturen på oppgaven legges rundt forfatterverket til John P. Kotter - leading change (2012).

### 2.2.1 Kotters åtte parametere for suksessfull endring

I litteraturen fremlegger han åtte viktige anerkjente parametere for hva som bør gjøres og i hvilken rekkefølge de bør gjøres for å oppnå suksessfull endring. Gjennom flere tiår har Kotter forsket på suksesskriterier for vellykket ledelse av endringer og har i dette arbeidet identifisert, trukket frem og utviklet en åtte stegs prosess (Kotter, 2012):

1. Beredskapsvilje, følelse av akutt behov for endring
2. Skape en slagkraftig ledelseskoalisjon
3. Utvikle en god visjon og strategi
4. Kommunisere på alle nivå denne visjonen
5. Bemyndige og delegere i et vidt spekter

6. Lage kortsiktige vinninger

7. Befeste fordeler og produsere mer endring på bakgrunn av tidligere endringer

8. Forankre endringene i kulturen

Under vil jeg kort beskrive innholdet i Kotters åttestegsprosess.

*Beredskapsvilje/ behovskapning* - Det første som må skapes eller fremstå som nødvendig er noe som må endres, enten fordi det fungerer lite formålstjenlig eller simpelthen fordi forandringer i markedet medfører at endring må skje. Ser man bakover i tid var det ofte stillstand og lite påvirkning fra global økonomi som var i høysetet, og tanker som "If ain't broke, don't fix" (Kotter 2012: 20) var rådende, mens i dag er det dynamiske omgivelser og høy grad av global påvirkning på organisasjoner. For å motivere til forandring og skape handling er det derfor viktig å utfordre denne tilfredsheten med nå situasjonen. Man må da tilrettelegge for at organisasjonen er motivert for, og oppfatter situasjonen slik at krisen eller den situasjonen organisasjonen er i nå må endres.

*Etablere en prosjektgruppe/team* – For å lede en felles prosess mot endring må det samles sammen mennesker i organisasjonen som har energi, styrke og makt. Denne koalisjonen må ha tydelig ledelse og oppnå støtte hos nøkkelpersonell i organisasjonen. Det må ikke bare ha et hierarkisk toppfundament i denne ledelsen, for å skape motivasjon for resten av organisasjonen må uformelle og sterke ledere også få innpass. Altså det må etterstrebtes å skape et team sammensatt av relatert diversitet både når det gjelder makt og kunnskapsbaser (Isaksen 2013). Det å ha en strategisk ledelse og ikke bare daglig administrasjon er også viktig. For å skape samhold, felles front og kontinuitet mot målet må koalisjonen bli mest mulig sammensveiset.

*Visjonsskapning* – En vesentlig faktor for suksess, mener Kotter (2012) er det å danne en strategi mot et definert mål. En strategi med et tydelig mål for hvor man skal med prosessen må utarbeides. Det er også viktig at man utarbeider en plan for hvordan denne prosessen skal styres. Når man starter en slik prosess vil det være mange ideer og tanker og det er derfor viktig at det meisles ut et klart definert mål med arbeidet. Menneskers ontologi vil ofte være svært varierende, et tydelig mål vil hjelpe og styre prosessen i riktig retning (Arbnor mfl.

2009). Eller som Kotter (2012) fremholder at det eksisterer et stort antall dialektiske oppfattelser om virkeligheten. Det er derfor av stor viktighet for prosessen at utarbeidelsen av en visjon er:

- Planlagt
- Utformet enkelt og forståelig
- Forankret både i organisasjonens verdigrunnlag og økonomiske handlingsplaner
- Forankret i ledelsescoalisjonen
- Utformet på bakgrunn av krisefølelsen

Og som Kotter (2012) fremholder videre, kan det i motsatt fall medføre at en etablert visjon er verre enn ingen visjon i det hele tatt (Kotter 2012: 84).

*Kommunikasjon av visjonen* – En avgjørende betydning for å oppnå fremdrift og frukter av prosessen er at hele organisasjonen kjenner til arbeidene. Visjonen må derfor gjøres kjent og spres i hele organisasjonen, det vil altså ikke være tilstrekkelig at kun ledelsen eller prosjektteamet kjenner til målet med arbeidet. For at de ansatte skal bli overbevist om at det er viktig at denne endringen gjennomføres, synes det essensielt at visjonen spres. Visjonen må kommuniseres i mange sammenhenger, da den vil få sterk konkurranse av daglige gjøremål og utfordringer. Den må også henge sammen med adferden til teamet og ledelsen. Ved at visjonen blir gjennomsyret og integrert i daglige utfordringer vil den etter hvert bli en del av organisasjonen og prosessen dit blir lettere. Det er viktig at visjonen ikke må være alienert og spesiell, men en del av daglig drift. Dette mener Kotter (2012) vil gi resultater. Som han fremholder må man ”walk the talk” (Kotter 2012: 97).

*Bemyndige og delegere* – Når visjonen er skapt og kommunisert ligger det i dette at det skal møte så få hindringer som mulig. Hindrene kan gjøres færre og lavere ved å la organisasjonens medlemmer handle etter intensjonen i visjonen. Det bør bygges støtte til den nye visjonen ved å unngå og fjerne strukturer som ikke stimulerer den nye visjonen. Viktige brikker for å drive endringsprosessen videre er å bryte ned de gamle strukturene slik at mennesker som støtter visjonen blir styrket.

For å overvinne hindringer som ligger i veien for endringen vil bemynding og andre incentiver som bygger opp om visjonen kunne være avgjørende. I motsatt fall vil det kunne

medføre at organisasjonens medlemmer blir bakoverlent og lite engasjerte;” Disempowered, they gave up trying to implement the new vision” (Kotter 2012: 108).

*Lage kortsiktige mål* – Å lage kortsiktige mål og knytte disse opp mot endringsprosessen vil være en måte å motivere til måloppnåelse og skape ”stayerevne” på. Det kan gjøres ved å ha midtveis evalueringer eller andre statusoppnåelser underveis som det rettes ekstra oppmerksomhet mot. At suksess skaper motivasjon er anerkjent, og vil videre føre til ytterligere innsats på området at delmål og evalueringer stadfestes som suksess underveis. I motsatt fall medfører kritikk og negative tanker som kan skade endringsprosessens forløp. For å lykkes med dette bør god endringsledelse skape kortsiktige mål som er oppnåelige, men også realistiske, med stor treffprosent. Videre bør man belønne mennesker som hjelper til med å oppnå slike delmål da de representerer adferd som er i tråd med visjonen.

*Befeste fordeler og produsere mer endring* – Alle fordeler med endringen markeres for at prosessen skal fremskride og det må bygges videre på endringer som viser fruktbarheten. Tross det at kortsiktige mål markeres og gis oppmerksomhet er bra, er det desto viktigere at prosessen videre gis moment og akselererer ytterligere. Det må derfor arbeides for at de kortsiktige målene er underveis mål og at visjonen er målet. Ett fokusområde vil hele tiden være forbedringer, kan det gjøres bedre? Og kan det trekkes veksler på andre enn de som allerede er i teamet? For å sikre bevegelse mot visjonen bør slike tanker gjennomsyre endringsprosessen.

*Forankre endringer i kulturen* – Forandringen er først en suksess når det institusjonaliseres, altså det blir en del av organisasjonen daglige liv og kultur. Det er viktig å fremheve at ny adferd har vært med å skape organisatorisk suksess. Gjennom undersøkelser har det blitt vist at flere forsøk på endringsledelse har sviktet helt eller delvis grunnet at kulturen er for lite hensynstatt (Hennestad 2012). Bedriftskultur er i særdeleshet en viktig bærebjelke og ta tak i for å forankre og skape endring. Som Hennestad beskriver;” Culture eats strategy for breakfast” og er beskrivende for hvor viktig det er å ivareta dette steget i endringsprosessen (Hennestad 2012: 1). Det å fortsette å støtte mennesker hvis adferd er tråd med endringen og også selv skape troverdighet rundt endringens vellykkethet, er derfor viktig.

### 2.2.2 Kritikk mot Kotter

Modellen til Kotter er blitt kritisert av blant annet Burke (2008) og Huges (2016) for å mangle henvisning til akademisk forskning. Kotter selv erkjenner at han i utarbeidelsen av sine

eksempler eller store ideer benyttet publisert forskning, annet enn sin egen (Huges, 2016). Bruke (2008) finner denne type litteratur problematisk da løsningene som presenteres kun bygger på en manns kunnskap og erfaring.

Hennestad (2012) mener det mest utfordrende med Kotter sin modell er at hvert punkt nærmest er et endringsprosjekt i seg selv. Dessuten mener han at det sosiale landskapet endrer seg underveis. Et eksempel på dett er at en visjon kan se fin ut på papiret, men så den enkelte forandrer syn når en faktisk erfarer hva den innebærer. Å realisere endringen fordrer derfor at en snarere enn å ta det skritt for skritt som Kotter skriver, så må man løpe frem og tilbake mellom kriteriene (Hennestad, 2012)

## 3. Metode

### 3.1. Vitenskapsteoretisk perspektiv

Denne studien har til hensikt å øke kunnskapen om hva som fremmer og hemmer endring i 4 utvalgte Coop butikker gjennom bruk av Lean som utviklingsmodell. Deltagernes opplevelse er sentral i studien og er derfor basert i en humanvitenskaplig forskningstradisjon med et kvalitativt design. Det er det enkelte menneskets unike opplevelsen av dette som er sentralt å få fordypet kunnskap om. På bakgrunn av dette har studien en fortolkende og hermeneutisk tilnærming med intervju og temabasert analyse som metode (Johannessen et al., 2010).

Da studien tar utgangspunkt i data fra den enkelte deltager for å si noe om det generelle, har den en induktiv tilnærming (Johannessen et al., 2011).

### 3.2. Hermeneutikk

Studiens hensikt er å utforske den menneskelige erfaringen og krever en metodisk tilnærming som makter å favne dette, gjennom å bekrefte og fordype forståelsen av deltagernes opplevelser og erfaringer. I følge den hermeneutiske filosofien er fortolkning og forståelse knyttet til menneskets væren. I denne studien betyr det å analysere og fortolke deltagernes opplevelse av hva som fremmer og hemmer endring på eget arbeidssted når man benytter Lean som utviklingsmetode. Hermeneutikken beskriver relasjonen mellom den som forsker og av det det søkes kunnskap om, altså forskerens forforståelse er utgangspunktet og basis for analysen og forståelsen av deltagernes erfaringer.

Hermeneutikk handler om fortolkning av tekster. Det var i utgangspunktet en teori for tolkning av bibelske tekster, men også litterære og juridiske tekster (Kvale & Brinkmann, 2009). Teksten forteller noe om noe og er en overlevering fra noe som har skjedd til nåtid (Gadamer, 2010). Den hermeneutiske spiral beskriver hvordan fortolkningen går i en spiral mellom helhet og deler, og i spiralen inngår forskerens forforståelse, kontekst og det som skal fortolkes. Fortolkningen foregår i stadig vekslende mellom helhet og deler eller forståelse/forståelse og fortolkninger. Gjennom å følge spiralen fører det oss til en stadig dypere forståelse av meningsinnholdet (Johannessen et al., 2010). Det handler altså både om det som skal utforskes og den som skal utforske, meningen er da å finne i en felles meningssammenheng (Gadamer, 2003).

### 3.3. Forforståelse

Vi mennesker forstår verden ut fra tidligere kunnskaper og erfaringer og når forskeren skal forske er det på samme måten. Forskeren går inn i forskningsprosjektet med en forståelse av det det skal forskes på (Johannessen et al., 2010).

Det er gjennom mitt arbeid ved offentlig sykehus at jeg kom i kontakt med problematikken om å skulle løse flere oppgaver på en bedre måte med færre ressurser. Dette er en del av velferdsstatens utvikling og i stedet for å innta en posisjon hvor jeg bruker krefter på kjempe for et system som i liten grad virker å være bærekraftig ønsket jeg å se hvordan vi kunne jobbe annerledes med de midlene vi har. I søken etter en metode som gjorde dette mulig ble jeg introdusert for Lean og ble umiddelbart interessert i denne metoden. Min har siden holdt seg levende og jeg har i flere år arbeidet med dette på ulike nivåer.

Gjennom min rolle som masterstudent ved OsloMet fikk jeg muligheten til å delta på dette prosjektet ved å skrive masteroppgaven min om prosjektet «smarte butikker». Jeg har hatt innsyn i alle dokumenter, fått muligheten til å være på stede på alle møter og blitt inkludert i alle opplæringsmoduler og gjennomføring av moduler på de ulike butikkene. Jeg har imidlertid på grunn av tidsmessige og sosiale årsaker ikke benyttet meg av alle disse mulighetene. Jeg har vært tilstede på det meste av opplæringen som har blitt gjennomført på Lean lab sine lokaler i Rjukan, samt at jeg har vært med på de fleste av modulene som har vært gjennomført på butikken i Hamar, dette av er av på grunn av at det har vært den butikken som geografisk er mest tilgjengelig. I tillegg har jeg deltatt på samlinger hvor alle deltagere i smarte butikker har vært samlet og hatt tett dialog med lederne av prosjektet. Jeg har parallelt med å følge dette prosjektet tatt i bruk enkelte av de tillærte metodene ved egen arbeidsplass og kjent på en del av de fremmede og spesielt hemmende aspektene ved å innføre Lean som utviklingsmodell. Jeg har dog ikke vært tydelig på å ikke blande egne erfaringer med et som har kommet frem i intervjuene i dette studiet.

Forforståelsen er ofte en drivkraft eller motivasjon for valg av forskningsområde. Fagområder man kjenner vekker interesse for å lære mer om området. Det er viktig at man er observant på faren ved at man kan gå inn i prosjektet med en oppfatning som blir styrende for hva man velger å fokusere på og hva man finner i sitt forskningsmateriale (Johannessen et al., 2011). I denne studien ble det derfor viktig å være bevisst i forhold til min egen holdning, forforståelse og forståelse, både under intervjuene og ved analyseringen av datamaterialet. Dette slik at jeg ikke kun så etter utsagn og funn som kunne bekrefte mine egne antagelser, mistet informasjon



eller gikk glipp av interessante funn. Når man søker etter å forstå en annen, må man leve seg inn i og sette seg inn i en annens opplevelse (Thomassen, 2006).

### 3.4. Presentasjon av deltagere og rekruttering

Hensikten med studien er å få data om hva som fremmer og hemmer endring i fire utvalgte dagligvarebutikker ved innføring av Lean som utviklingsmodell. Utvalget er derfor strategisk.

Strategisk utvalg setter man sammen for å få best mulig utgangspunkt for å belyse problemstillingen. Det er en fare forbundet med å benytte strategisk utvalg dersom man ikke tar hensyn til forforståelse (se eget avsnitt), teoretiske referanser og meningsenighet eller meningsmotstand. Et strategisk utvalg hvor man legger vekt på mangfold kan gi flere funn og utfordre den antagelsen forskeren hadde i utgangspunktet. Videre er det viktig at utvalget må være passe stort slik at jeg kan få belyst problemstillingen min (Johannesen et al., 2011).

Deltagerne i undersøkelsen i denne oppgaven er rekruttert fra de fire deltagende butikkene i prosjektet «Smarte butikker». Jeg har valgt å intervju de fire daglige lederne i butikkene samt tillitsvalgte i samme butikker. Årsaken til at jeg har valgt disse 8 personene er både at det er de som har representert sine butikker i selve prosjektet, men også fordi at involvering av ansatte og forankring i ledelsen er to sentrale aspekter ved hypoteser knyttet til å fremme endring ved Lean som metode.

Rekrutteringen startet ved første informasjonsmøte vedrørende prosjektet som jeg deltok på, da ble de 8 intervjuobjektene gjort kjent med at jeg skulle følge prosjektet fra sidelinjen og i slutten av prosjektperioden gjennomføre intervjuer knyttet til deres opplevelse av å være med i prosjektet og faktorer knyttet til endring. Alle sa seg da positive til å delta, men i løpet av prosjektets 1,5 års varighet har det blitt en endring i gruppen som en endring i rolle. I den ene butikken ble daglig leder permittert grunnet fødsel, og personen som var tillitsvalgt gikk inn i et vikariat som daglig leder. Varatillitsvalgt gikk inn i rollen som tillitsvalgt og ble involvert i prosjektet. Denne endringen skjedde etter 1/3 av prosjektet var gjennomført.

I samråd med min veileder gjennomførte jeg undersøkelsen på en ikke-meldepliktig måte i tråd med Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjenestes anbefaling (47) som på daværende tidspunkt var gjeldende. Dette innebærer at jeg har sikret anonymitet for alle personlige data svært grundig, Av hensyn til dette og fordi det ikke har en direkte relevans til oppgaven har jeg valgt å ikke beskrive detaljer som blant annet kjønn og alder hos informantene.

### 3.6. Gjennomføring av intervjuet

Hensikten med studien er å få kunnskap om deltagerens opplevelse av hva som hemmer og fremmer endring i prosjektet «Smarte butikker», det ble derfor valgt individuelt intervju som metode for datainnsamling. Intervjuet var semistrukturert, det vil si at det ble satt opp ulike sentrale tema som skulle være førende for intervjuet (Johannessen et al., 2010). På denne måten kan de tema som syntes viktig for å besvare problemstillingen følges opp og dermed sikre fleksibilitet.

Før intervjuet startet ble det foretatt en nøye gjennomgang av formålet med studien, oppbevaring av data, anonymitet og at deltageren var frivillig. Intervjuspørsmålene ble også utsendt på forhånd sammen med samtykkeerklæringen.

Intervjuene ble gjennomført på telefonen til avtalt tid. Det ble satt av en time til selve intervjuet, men denne tiden ble sjelden brukt. Deltageren var klar over tiden til rådighet og hadde selv sørget for at de var i rolige omgivelser uten andre forstyrrelser. Intervjuene ble tatt opp via en app på intervjuerens telefon, dette var deltagerne klar over på forhånd slik at de var forberedt. Etter opptakene ble filene lastet ned til forskerens data og slettet fra telefonen.

For at man ikke skal bli sittende igjen med mye generelle data er oppfølgings- og utdypningsspørsmålene viktig. Det er viktig også for at man skal kunne gå i dybden og fremskaffe data som er relevante for problemstillingen og belyse denne. For å kunne stille oppfølgingssspørsmål krever det at man får med seg hva informanten formidler. Dette krever aktiv lytting og en åpen holdning fra forskeren. Det er viktig at intervjueren lytter med åpent sinn, slik at man som forsker kan høre det nye eller uventede (Johannessen et al., 2011).

Spørreteknikk er et annet viktig aspekt. Korte, åpne spørsmål er hensiktsmessig i kvalitativ forskning. En fallgrube og noe av kritikken som reises mot kvalitative studier er at resultatene skyldes ledende spørsmål. Ledende spørsmål kan være hensiktsmessige, men i denne studien ble det lagt vekt på å ha åpne spørsmål.

Deltagerne fikk etter intervjuene informasjon om at de var velkomne til å ta kontakt dersom de hadde spørsmål eller ved behov for samtale.

### 3.7. Transkribering

Hensikten med å overføre samtalen til tekst er å fange opp samtalen slik den best mulig formidler det deltageren hadde til hensikt å meddele. Man må ta høyde for at ikke alt som blir sagt blir forstått, men vi må transkribere så nøyaktig som mulig og være forsiktig med egne tolkninger ved usikkerhet (Johannessen et al., 2011).

I denne studien ble intervjuene gjennomført på telefon og samtalen ble lagret via en app. Videre ble filene overført til PC og deretter transkribert ordrett relativt kort tid etter at intervjuene fant sted. På grunn av av tekniske utfordringer hadde ble to av intervjuene helt eller delvis ikke tatt opp. I det en intervjuet var det ingen lys, men jeg benyttet notater tatt underveis og nøkkelpunkter i samtalen er derfor bevart. I den andre samtalen kommer kun min stemme frem. Her har jeg transkribert min del av samtalen og sammen med notater trukket frem viktige poeng som kom frem. Ingen av disse intervjuene er gjengitt med sitater i oppgaven da det ikke vil bli presist nok.

### 3.8 Analyse

I analyseprosessen er det viktig å skille på informasjon vi har fått tilgang til gjennom intervjuet og egne vurderinger av denne kunnskapen (Thagaard, 2004). For at leseren selv skal kunne vurdere forskningsresultatene og hvordan dataene er utviklet, ønsker jeg derfor å vise hvilke beslutninger jeg har tatt gjennom analyseprosessen.

Jeg benyttet tematisk analyse, i tråd med framgangsmåten til Braun og Clarke (2006). Denne framgangsmåten er beskrevet nedenfor.

#### *Fase 1: Å bli kjent med datamaterialet.*

Det første steget i tematisk analyse er å gjøre seg kjent med datamaterialet. Allerede under gjennomføringen av intervjuene gjorde jeg meg noen tanker om innholdet i besvarelsene som vi skrev ned i etterkant. Alle intervjuene ble tatt opp og så transkribert for å kunne fortsette den tematiske analysen på bakgrunn av skriftlig materiale. For å få en god oversikt over dataene, er det avgjørende å gjennomgå datamaterialet grundig (Braun & Clarke, 2006). De 8 intervjuene ble derfor lest gjennom flere ganger, før jeg begynte å danne meg et bilde av hva datamaterialet kunne fortelle meg, og hva som så ut til å gjenta seg i flere av intervjuene.

#### *Fase 2: Koding av datamaterialet.*

Etter å ha blitt kjent med datamaterialet, startet kodingen av informasjonen fra materialet. Hvert intervju ble utforsket gjennom åpen tematisk koding. I denne prosessen trakk jeg ut meningsinnholdet i utsagnene, og benyttet ulike fargekoder for å få en bedre oversikt over hvilken informasjon som gjentok seg på tvers av intervjuene. Deltageres utsagn med beslektet meningsinnhold fikk samme farge, noe som strukturerte datamaterialet ytterligere. Når jeg plasserte utsagnene under fremmede, fikk for eksempel alle utsagnene som omhandlet

fremmede faktorer en grønn fargekode. De ulike elementene i fremmede faktorer ble separert og kodet hver for seg.

### *Fase 3: Søking etter temaer/kategorier.*

Etter at jeg hadde inndelt informasjonen i fargekoder, skrev jeg ned tematiske stikkord for å se hvilke temaer som gikk igjen. Deretter laget jeg en oversikt over tentative kategorier med tilhørende utsagn. Jeg plasserte enkelte utsagn under flere av de innledende kategoriene, da de var vanskelige å plassere kun ett sted. Etter den innledende sorteringen og kategoriseringen, begynte jeg å lete etter bredere, men samtidig meningsfulle temaer. Kategoriene ble utformet gjennom hvilke elementer jeg så at pekte seg ut som spesielt spennende funn. Temaene ble til gjennom en idédugnad, og deretter presentert for veileder som kom med fortløpende tilbakemeldinger. Jeg har gjennom prosessen endret på kategorier og temaer gjentatte ganger før jeg endte opp med den sammensetningen som er mest hensiktsmessig for denne oppgaven. Målet var å finne kategorier som best illustrerte funnene i studien.

### *Fase 4: Gjennomgang av kategoriene.*

Etter å ha fordelt utsagnene i kategorier, ble det etter hvert tydelig at enkelte kategorier var svært smale og derfor burde slås sammen til bredere temaer. Da jeg arbeidet meg frem til kategorier under hemmende faktorer hadde jeg innledningsvis med «lederskifte» men endte opp med frafall av nøkkelpersoner da det strekker seg ut over leder. Jeg valgte også å flytte involvering av tillitsvalgte fra en hemmende faktor til en fremmede. Bakgrunnen for at jeg i utgangspunktet hemmende, var at involveringen i var som ønsket, men endte opp med fremmede fordi den fremmet endring i den en butikken hvor involveringen var tilstrekkelig. Dette var en diskusjon som involverte både veileder og prosjektlederne i «Smarte butikker», og ga i seg selv et stort læringsutbytte.

### *Fase 5: Definerings og benevning av kategoriene.*

Denne fasen startet da det eksisterte en tilfredsstillende tematisk oversikt over datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Etter å ha gjennomgått temaene, ble det tydelig at de fremdeles kunne struktureres ytterligere. For å forenkle det komplekse datamaterialet og for å øke forståelsen av funnene, utformet vi derfor noen overordnede kategorier. I analyseprosessen har det vært viktig å bevare intervjupersonenes beskrivelser av egne erfaringer. Ved å ta utgangspunkt i begrepene intervjupersonene selv har benyttet, har jeg forsøkt å utforme empirinære kategorier. Før jeg gjorde den endelige defineringen av kategoriene, gikk jeg en

siste gang tilbake til transkripsjonene og de første datauttrekk-skjemaene for å sikre at data ikke var utelatt, samt for å sikre at utsagnene ikke var tatt ut av kontekst og at meningssammenhengene ikke var blitt borte. Jeg konfererte også med veileder for å forsikre oss om at kategoriene var i tråd med forskningsspørsmålene i studien.

Gjennom analyseprosessen var jeg bevisst på hvorvidt kategorinavnene gjenspeilet innholdet i kategoriene på en meningsfull måte. Derfor ble kategorinavnene kontinuerlig endret til de til slutt etter min oppfatning fanget essensen i utsagnene på en best mulig måte. Avslutningsvis laget jeg grafiske fremstillinger av kategoriene. Disse fremstillingene gjorde det lettere å få en helhetlig oversikt over kategoriene, og enklere å legge merke til de kategorinavnene som ikke fungerte. Det er viktig å påpeke at jeg gjennom hele analyseprosessen gikk frem og tilbake i de ulike fasene. Analyseprosessen var dermed sirkulær, da de ulike fasene overlappet og gjensidig påvirket hverandre.

### 3.8. Metodediskusjon.

#### Relabilitet

I kvalitativ forskning er testing av reliabilitet vanskelig siden det ikke brukes strukturerte teknikker for innsamling av data (Johannessen et al., 2011). En kvalitativ hermeneutisk studie innbefatter alltid en brist på intersubjektivitet, altså at to observatører ville ikke kommet til samme konklusjon. Dette fordi det er forskerens personlige tolkninger og anvendelse av sin egen refleksjonsevne i kombinasjon med kunnskapen som gis rom. Kunnskapen som skapes er derfor ikke fri for forutinntatte meninger og holdninger, men den kan bli stilt spørsmål ved. Forskerens subjektivitet setter grenser for metoden, men det er ikke full sannhet som er målet, men å vise nyanser og nivåer i forståelsen av deltagerens opplevelser. I hermeneutisk fortolkning tar man utgangspunkt i teksten og fortolker dens forskjellige deler, for så ut fra fortolkningene få ny og fordypet kunnskap om helheten (Kvale og Brinkmann, 2009). I denne kvalitative studien er ikke målet å generalisere resultatene, men å skape en rik og fordypet kunnskap av opplevelsene til ledere og tillitsvalgte i fireutvalgte dagligvarebutikker om hva som hemmer og fremmer endring ved bruken av Lean som utviklingsmodell. I denne studien brukes semistrukturert intervjuguide hvor tema styrer innsamlingen av data. Dette kan det være vanskelig for andre å gjenta på samme måte (Johannessen et al., 2010). Forskeren bruker seg selv som instrument, både i intervjuet og i fortolkningen, og andre forskere kan derfor ikke tolke på samme måte (Johannessen et al., 2010). Det viktigste virkemiddelet for å styrke

en kvalitativ studies reliabilitet er å gi leseren innsikt i forutsetningene i forskningsprosessen (Johannessen et al, 2011). De ulike fasene i studien er derfor forsøkt beskrevet så nøyaktig som mulig i metodekapittelet. I hermeneutikken er fortolkning alltid subjektiv og kan vanskelig generaliseres.

## Validitet

” Å validere er å stille spørsmål om kunnskapens gyldighet – hva er dette gyldig om, og under hvilke betingelser?” (Malterud, 2011, s.181). Hensikten med denne studien er å undersøke hva fire ledere og fire tillitsvalgte opplever at har fremmet og hemmet endring i fire utvalgte dagligvarebutikker gjennom prosjektet «Smarte butikker». Utgangspunktet for studien var denne forskerens erfaring fra og undring rundt temaet. Innledningsvis samarbeidet jeg med lederen av prosjektet og benyttet henne som drøftingspart til utvelgelse og rekruttering av deltagere til studien. Vi jobbet parallelt med ulike potensielle problemstillinger, i utgangspunktet var det et ønske om fokusere kun på hvordan partssamarbeidet ble påvirket av å innføre Lean. Dette var også utgangspunktet for oppgaven når jeg lagde intervjuguiden og gjennomførte intervjuene. Jeg opplevde imidlertid raskt at selve partssamarbeidet, definert som samarbeidet mellom ledelsen og den tillitsvalgte isolert sett ikke hadde forandret seg i så stor grad. Jeg så imidlertid at jeg intervjuet hadde utviklet seg til å gi svar på en rekke andre spørsmål, og gjennom analysen viste det seg et bilde av ulike hemmende og fremmende forhold knyttet til endringer som har skjedd underveis i prosjektet.

Flere av deltageren i denne studien sier selv at de ikke er de rette menneskene til å bli intervjuet i denne studien, og er usikre på hvor mye de kan bidra med av nyttig informasjon til meg som forsker. Det er spesielt 3 av 4 tillitsvalgte som påpeker dette. Den ene fordi vedkommende har vært en del sykemeldt, den andre fordi han i større grad trukket seg vekk fra dette prosjektet på grunn av sin involvering i andre verv og den tredje fordi hun kom inn som tillitsvalgt midt i prosjektet fordi den tillitsvalgte ble konstituert leder.

Jeg som forsker har deltatt på store deler av opplæringen hvor alle butikkene har vært samlet hos Lean Lab på Raufoss, samt andre viktige samlinger på Østlandet. Jeg har også vært delaktig i store deler av implementeringen som har foregått på Obs på Hamar. Det har i slutfasen av prosjektet vært en del samlinger og implementeringsmoduler jeg har vært nødt til å avstå fra å være med på av ulike årsaker, samt at jeg har kun deltatt på implementeringen som har skjedd på Hamar. Jeg har ikke fysisk vært til stede i de 3 andre butikkene som har vært delaktig i denne studien.

I en forskningsintervjusituasjon, som i samtaler ellers, er det en mulighet for at deltagerne snakker forbi hverandre eller misforstår hverandre (Johannessen et al., 2011). I selve intervjuet sjekket jeg derfor ut om informasjonen var forstått, både ved å spørre direkte og ved å stoppe opp og oppsummere informasjonen som kom frem.

Denne forskeren har selv foretatt alle intervjuer og har selv transkribert intervjuene kort tid etter at intervjuene ble foretatt. Når samtale omgjøres til tekst skjer det en forandring.

Samtaler preges av en umiddelbar nærhet hvor meningsinnholdet kommer og går og på en måte fører samtalen fremover. Ved å skrive den ned i tekst er ikke meningsinnholdet like klart sanselig tilstede, det er mer noe flyktig som kommer og går. Den muntlige samtalen tilhører fortiden, mens teksten tilhører her og nå når den går i møte med forskerens forforståelse.

Mens samtals dialog er preget av nærhet og spontanitet er møte med teksten preget av refleksjon og ettertanke (Gadamer, 2010). Det er gjennom samtalen og språket menneskets væren kan forstås, da det er gjennom språket menneskets forhold til verden blir synliggjort, da språket rommer tanker og følelser.

Ved validering av en studie kontrollerer man og forholder seg kritisk til egne fortolkninger og denne kvalitetskontrollen bør foregå gjennom alle faser i studien (Kvale & Brinkmann, 2009). Denne forskeren har gjentatte ganger gått gjennom datamaterialet og har drøftet tilnærmingen og egne fortolkninger med veileder gjennom hele prosessen. Innspill i veiledning har vært nyttige bidrag for å forholde seg kritisk til egne fortolkninger.

Ingen kunnskap er gyldig for alle formål overalt og til enhver tid (Johannessen et al., 2011).

Den som forsker må vurdere validiteten i forhold til hva studien sier noe om og om kunnskapen er generaliserbar. Ekstern validitet handler om overførbarheten av kunnskapen, altså hvorvidt resultatene av undersøkelsen er gyldig for andre enn de som er intervjuet (Johannssen et al., 2011). Det er ikke gitt at dataene fra denne studiens utvalg representerer opplevelsen til de som ikke ble intervjuet eller om kjønns sammensetningen eller alderssammensetningen i utvalget hadde vært annerledes. Dersom samme undersøkelse hadde blitt foretatt i et annet land kunne også funnene vært annerledes.

Denne forskerens manglende erfaring med forskning kan være en svakhet ved studien. Det kan føre til usikkerhet i intervjusituasjonen og at man styrer samtalen for mye eller blir for bundet av intervjuguiden. Forskerens lange erfaring fra arbeid i rusfeltet og min forforståelsen kunne påvirket både intervjusituasjonen og tolkningsprosessen. Det har derfor vært viktig for meg å være dette bevisst i hele prosessen. For få deltagere er en vanlig innvending mot generalisering av resultater i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2009). Men målet i en kvalitativ studie er ikke å fastslå at funnene er sanne, men å vise at jeg som forsker har

overveid hva de er valide om på bakgrunn av betingelsene for undersøkelsen, i erkjennelse av at det finnes ulike versjoner av virkeligheten (Johannessen et al., 2011). I kvalitative studier hvor man går i dybden og har få informanter bør man være kritisk til kunnskapens overførbarhet.

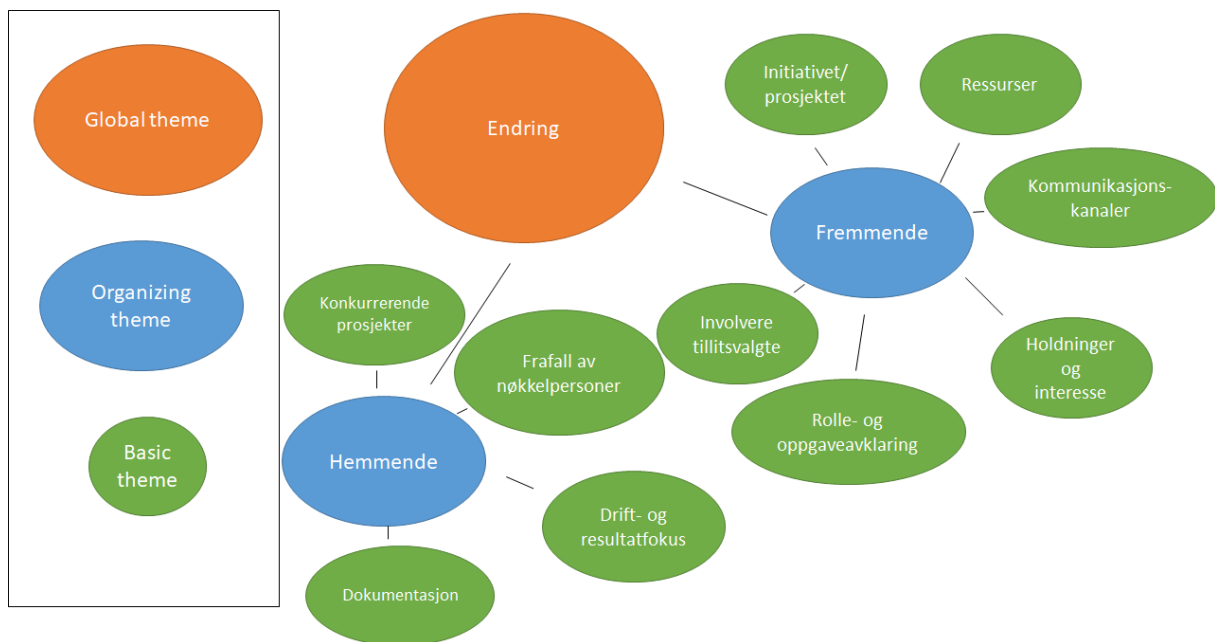
Vurderinger av validitet må gjøres gjennom hele undersøkelsen. Men det er ikke slik at en undersøkelses data enten er valide eller ikke, det er mer et målefenomen som sier noe om det er samsvar mellom det som skal undersøkes og selve undersøkelsen (Johannessen et al., 2010).



## 4. PRESENTASJON AV FUNN

Dette kapittelet inneholder oversikt over funn. En oversikt over hovedfunn er vist i figur 1. Funnene er erfaringer av hva som fremmer endring, hva som hemmer endring og eventuelt andre sentrale opplevelser knyttet til endring i prosjektet som ikke direkte kan kategoriseres som fremmende eller hemmende.

Figur 1. Oversikt over funn, med utgangspunkt i Attride-Stirling (2001)



### 4.1. Erfaring av fremmende elementer.

Erfaring av fremmende elementer til endring omfatter de faktorene respondentene påpekte som sett i etterkant drev frem endring i de ulike butikkene. Resultatene legges frem på gruppenivå, så det skilles ikke på de ulike rammebetingelsene.

#### 4.1.1. Initiativet/ prosjektet i seg selv.

Da deltagerne ble spurt om hvordan de opplevde å være i prosjektet «smarte butikker» svarte alle respondenten utelukkende positivt. Blant noen av svarene som kom frem var at det var en vitamininnspøytning, inspirerende, spennende og lærerikt, givende, enkelte ble både motivert og interesserte i lære mer. Flere påpeker at dette var tanker de hadde hatt fra før og at det var som om noen hadde systematisert og profesjonalisert tanker de allerede hadde.

«... jeg syntes dette har vært veldig positivt for meg selv, butikken, for ansatte og for samarbeidet. Jeg syntes dette har vært veldig lærerikt og spennende og jeg vil anbefale dette.» (Leder)

I tillegg til selve initiativet var det mange som trekk frem ulike deler av verktøyene som ble lært bort i de ulike modulene. Spesielt trekkes det frem 5s for å skape et en ryddig og oversiktlig arbeidsplass, målnedbrytning for å se hva den enkelte kan bidra med for at bedriften skal nå de større målene, fremdriftsplaner for å ha progresjon i prosjektet samt noe som går igjen hos alle er kartlegging av unødvendige bevegelser. Mange snakker også positivt og standardisering og at EPL`er har gjort hverdagen lettere.

«... det kom etter, jeg husker ikke hvem av disse modulen det var på vel det her med unødvendige bevegelser i den 7+1 modellen, at 2 ekstra skritt var 0,8 sekunder og da var det bare å telle opp hvor mye ekstra vi gikk.» (Leder)

#### 4.1.2. Kommunikasjonskanaler

På alle fire butikker er det etablert tavlemøter, men det brukes i ulik grad og innholdet varierer. Det som er et fellestrekk er at det trekkes frem som noe positivt. Endringene varierer fra at det kun benyttes til forbedringsforslag, tiltak, ansvar og frist uten involvering av leder, til at butikkene operer med både driftstavle og forbedringstavler. Vanlige tall å trekke frem på driftstavlen er løpende kundemåling, omsetning og agenda for dagen, vurdering av gårsdagen, noe som eventuelt fungerte godt eller ikke fungerte. I en butikk har man underveis i prosjektet endret innholdet på tavlen slik at målene skal engasjere de ansatte i større grad.

«... nå så setter vi opp om vi når målet vårt med fornøyde kunder i kassen. En av tilbakemeldingene vi alltid får er at vi har for mye kø, og da ser folk at den her uken har vi vært flinke. Og hvis det er ting som ikke har fungert så skriver vi opp enkle oppgaver vi kan løse, “vi må bli flinkere på å ringe kø, alle må ringe kø.”»

(Tillitsvalgt)

Driftstavlene er i all hovedsak grunnlag for morgenmøte som butikkene har etablert. Dette er et annet aspekt mange av intervjuobjektene trekker frem, at gjennomføring av morgenmøte har gitt mange ansatte den samme informasjonen. Morgenmøter er en annen positiv påvirkningsmekanisme objektene trekker frem. Her er det også vært lokale tilpasninger og de ulike butikkene har løst det på en måte som er tilpasset de rammene det jobbes under på det aktuelle stedet. Eksempler på dette er at enkelte har møtet til faste tidspunkt, men i en annen butikk tilpasses det fra dag til dag slik at flest mulig får det med seg. Andre eksempler på lokale variasjoner er at det på noen steder alltid gjennomføres av leder, og i andre butikker ruller på ansatte. Det kommer ikke frem om det ene er bedre enn det andre, men alle intervjuobjektene er fornøyde med sin måte å gjøre det på. Et viktig poeng som trekkes frem ved gjennomføring av morgenmøtet informasjonsflyten og planlegging av dagen. Her kan man tilpasse arbeidsoppgavene til den enkelte dagen i tråd med hendelser som enten har oppstått dagen før, eller dersom man vet at det vil skje noe spesielt den aktuelle dagen. Eksempler på dette levering av store kvanta med varer, da må personell omdisponeres en periode for å få gjort jobben mest mulig effektivt. Et annet eksempel er kampanjevarer, og spesielt dersom butikken har gått tom for dette. På morgenmøte har de ansatte nå større grad fått samme informasjon, både om at det er tomt men også hvilke varer man skal tilby som erstatning. Dette gjør at de ansatte ikke benytter tid på finne svarene når kunder kommer å spør. Morgenmøtet har også gitt en god anledning til å presentere nye EPL'er.

«Informasjon på morgenmøtet kan være spesielt rettet mot kundeavis hvis vi har annonsert en vare som vi mangler for eksempel så er det stor sjanse for at det kan bli spørsmål rundt det og da snakker vi om det på morgenen.» (Leder)

Konkretisering av arbeidsoppgaver i form av å utvikle EPL'er og revidere allerede eksisterende skiftplaner blitt påpekt som noe positivt. I en butikk kommer er det rapportert betydelig fremmende effekt som et resultat av å ha revidert eksisterende skiftplan, her har fokuset vært på å korte den ned å gjøre den mer enklere for ansatte å følge opp. Dette har resultert i at den har blitt benyttet og at arbeidsoppgaven nå gjøres i tråd med instruksen. Utvikling av EPL'er har også vært med på å bidra til at ansatte som ikke jobbe like ofte raskt kan løse en oppgave uten å spørre om hvordan den skal løses.

«Da blir ting gjort, også merker du jo det at når folk har vært med å rydde opp på lageret, rydde opp på frysen, så ser vi resultatene, også er det liksom lettere, vi prøver hele tiden å tenke måter å jobbe enklere på da, så alle får med seg riktig informasjon så ting fungerer bedre da.» (Leder)

Formidling av informasjon til ansatte har både vært en fremmende og en hemmende faktor i den forstand at det er veldig viktig og i den grad det har blitt gjort har dette vært svært et svært sentralt grep for informasjonsflyten i de ulike butikkene. Jeg kommer til å ta for de hemmende sidene ved dette i et annet avsnitt. På den fremmende siden kommer det frem at en nøkkelfaktor for å få til endring er at det de ansatte involveres og får praktisk og teoretisk opplæring i prinsippene knyttet til Lean. I forbindelse med «Smarte butikker» har butikkene i varierende grad lagt opp til at de ansatte skal lære dette. Det har ved en butikk vært gjennomført informasjonsmøter med ansatte hvor både de med større stillinger, men også kveldsvakter og helgevakter har vært til stedet. På disse informasjonsmøtene har entusiasmen fra ansatte vært stor og det har vært jobbet godt med forslag til konkrete endringsprosjekter i butikken. Dette har i stor grad lagt grunnlaget for det videre arbeidet er i intervjuobjektene helt essensielt for at det metodene skal brukes i hverdagen.

«Det er 20% som uten å bli bedt om det setter seg ned å skriver en EPL. De andre er veldig positive og i dytten når det har vært satt av tid til det på informasjonsmøter.» (Leder)

«Vi har hatt informasjonsmøter og har prøvd å lære opp alle slik at alle har et lite bilde av det vi holder på med. At alle i hvert fall har fått de slidene vi har hatt på modulene og prøvd å forklart litt kort hva vi har gjort sånn at alle skal være oppdatert på hva som foregår selv om de ikke er her så ofte» (Leder)

Det trekkes også frem mulighetene som ligger i sosiale medier og spesielt Facebook som kommunikasjonskanal, dette har en av butikken benyttet helt bevisst som strategi for å nå ut til alle de ansatte med god effekt. Andre intervjuobjekter har påpekt behovet for å samle informasjon på en plattform uten å nevne sosiale medier spesielt.

«Det er viktig å få med seg de ekstrahjelpene og de som ikke er på jobb så ofte. En eller annen læringsplattform som de kan lese seg opp på eller ta et nettkurs eller en eller annen måte å nå ut til de på vil være nyttig» (Tillitsvalgt)

#### 4.1.3. Rolle- og oppgaveavklaring

Et av de større funnene og det alle intervjuobjektene var enige om i denne studien var effekten av å gi de ansatte mer konkrete ansvarsoppgaver samt tilliten og fullmakten til å gjennomføre endring innenfor en gitt ramme uten å involvere ledelsen. Samtlige butikker har delt opp arealet i ulike soner med en ansvarlig for hver enkelt sone, lokale variasjoner forkommer her også på grunn av ulike størrelse på butikkene og ulik organisering. Eksempler på dette er at i en mindre butikk kan butikken være delt inn i kun to soner, «post og kasse» og «resten» som omfatter frukt og grønt, kjøll og frys og tørrvarer. I en større butikk har hver av disse områdene en ansvarlig fordi det blir for mye å slå det sammen. Hvert av områdene har en teamleder som sørger for fremdrift i forbedringsarbeidet, men målene er brutt ned slik at hver enkelt vet hva de skal bidra med. Det kommer frem i intervjuene at dette i varierende grad har vært en ending for personalet og at det har tatt noe tid å tilvenne seg å ha denne muligheten til å gjøre endringer uten å be om lov.

«Du kan si at de har jo heller vært vant til å måtte spørre om den minste ting. Om de får lov til å gjøre ditt eller datt. Nå er det jo kanskje den rake motsetningen.» (Leder)

Både ledere og tillitsvalgte uttrykker en gjensidig tillitt knyttet til det å få lov til å være med å påvirke egen arbeidshverdag. Det kommer frem at det er et ønske fra ledelsens side at de ønsker at de ansatte skal ta enda mer styring over eget ansvarsområde, og det ikke ansees som noe utfordring av at ansatte tar avgjørelser ut over deres fullmakter. På den andre siden kommer det frem gjennom de tillitsvalgte at de ansatte opplever det å få spillerom og tillit er med på å motivere til videre endring. Og at det er små grep og endringer de gjennomfører på hvert sitt område som gjør hverdagen enklere og samarbeidet bedre på tvers av seksjoner i butikkene.

«Mere tillit, at det er mer greit å gjøre ting på eget initiativ da. Det tror jeg nok en del av de vanlige ansatte føler mer.» (Tillitsvalgt)

«Folk gjør mer smågreier selv, det har ikke alltid vært sånn. Det er noe som har kommet nå ja! Det er noe som har kommet i forhold til prosjektet, helt klart. Også er det med at de holder det ryddig og at folk vet hvor de skal finne ting, forskjellige sånne ting har faste plasser. Og det er supert, det er mindre belastning på grunn av det da.» (Tillitsvalgt)

#### 4.1.4. Holdninger og interesse

Det viser seg at prosjektet i stor grad har vært avhengig nøkkelpersoner, dette i form av ansatte som i større grad enn andre har tatt ansvar for at endringer skjer, eller tilgjengelige ressurser kan være med å drive prosjektet fremover. Alle butikkene har i ulik grad hatt enkeltpersoner som har vært pådrivere i dette prosjektet. Dette virker å være uavhengig av formell rolle, men avhengig av interesse, tidligere erfaringer, arbeidsfordeling eller kapasitet. Eksempler på ulike nøkkelpersoner kan være en tillitsvalgt i en butikk, ikke nødvendigvis gjennom sin rolle som tillitsvalgt men fordi hun er den som har deltatt på opplæringen og har fått denne oppgaven delegert. I en annen butikk er ansatt i ledergruppen med tidligere erfaring fra Lean, interesse og et delegert ansvar for dette som har vært pådriver. Men det viser seg som en tydelig fremmer og ha ansatte som ønsker endring, har interesse for metodene og en rolle som gir påvirkningskraft. Alle trekker frem de 20% av ansatte som er med på endringer som en positiv mekaniske og en fremmede faktor.

#### 4.1.5. Ressurser

Det påpekes at det har vært både en fremmede og en hemmende faktor knyttet til ressurser, dette i form av hvor stor grad de er der. På den største butikken har daglig leder et helt lederteam under seg og involverer seg i svært liten grad i daglig drift. Her er det også andre nøkkelpersoner som til daglig ikke arbeider i butikken, dette medfører at de har tid og mulighet til å ta et skritt tilbake å se på de store linjene. Det er allerede en tydelig struktur i form av en tjenestevei med etablerte ledernivåer, dette medfører også at det er lettere å delegere ansvarsområder, ansvarlige for områdene, det er allerede et etablert møtefora og en struktur som i større grad legger til rette for utviklingsarbeid. I motsatt ende av skalaen jobber daglig leder sammen med de ansatte i butikken, og er nødt til å bidra med det meste selv. Her gjøres store deler av det administrative fra hjemmekontor utenfor arbeidstiden. Forutsetningene er ikke i like stor grad til stede for å ta det nødvendige skrittet tilbake å sette av tid til forbedringsarbeid her. På de to resterende butikkene ser vi en mellomløsning med ledelse som i større grad tar seg av administrative, men det påpekes også her at det er ønskelig med større mulighet til å distansere seg fra driften i perioder for å jobbe med forbedring. Tillitsvalgte påpeker dette ved å si at det foregår mye godt forbedringsarbeid når man setter av tid til det, men det gjøres for sjelden.

«... jeg tror det er noe som passer veldig godt til Obs, for Obs har jo en administrasjon, men det har jo ikke en extra-butikk eller en mega-butikk. Det er ikke

det at det ikke er mulig å gjennomføre men det er lettere tror jeg for en Obs å gjennomføre dette her enn for en Extra eller Mega.» (Leder).

#### 4.1.6. Involvering av tillitsvalgte

Det viser seg at samarbeidet mellom ledelsen og tillitsvalgt i ulik grad har endret seg så mye som man kunne å håpe i forkant av prosjektet. Det kommer imidlertid helt tydelig frem at involvering av de ansatte totalt sett har økt mye i alle butikker, og at der samarbeidet med tillitsvalgt har fungert så har dette vært en fremmede faktor. I den butikken er samarbeidet mellom leder og tillitsvalgt veldig nært, her fungerer tillitsvalgt nærmest som en assisterende butikksjef og har delegert stort ansvar. Det er i stor grad tillitsvalgt som har drevet prosjektet fremover i denne butikken.

Det frem at samarbeidet som helhet har endret seg, men at det i en butikk har foregått mange møter som omhandler dette prosjektet hvor vedkommende ikke har vært invitert. Dette vedgår også daglig leder og det gjort endringer for å skape større grad av involvering i fremtiden. Enkelte tillitsvalgte skulle ønske at det i større grad kom press fra prosjektets side om å legge opp til tettere samarbeid mellom daglig ledere og tillitsvalgt. Og at det hadde vært ønskelig at tillitsvalgt var en naturlig del av de fora hvor dette prosjektet ble diskutert. Dette kan i enda større grad legge til rette for involvering av de andre ansatte og igjen potensielt skape et endre bedre resultat.

Ingen av butikkene har hatt faste møtepunkter mellom tillitsvalgt og ledelse for å evaluere samarbeidet underveis.

«... prosjektet i seg selv har vært bra, spennende tanker om samarbeid i bedriften og involvering av de ansatte. Sikker på at det vil være en god ting om det praktiseres som i teorien. Men det skulle vært mer fokus på viktigheten av samarbeid med leder og tv, mer press fra prosjektet på faste møtepunkter for ledelse og tillitsvalgt samt presisering av at det må settes av faste tider til forbedringsarbeid.» (Tillitsvalgt)

## 4.2. Erfaring av hemmende elementer

Det kommer gjennom intervjuene også frem en del elementer som har hemmet endring i butikkene som har innført Lean.

### 4.2.1. Drift/ resultatfokus

Det kommer frem fra både alle intervjuobjekter at fokuset på daglig drift, resultater og måloppnåelse kommer i direkte strid med fokuset på kontinuerlig forbedring. Hverdagene er så uforutsigbare og marginene så små at det er vanskelig å sette av tid til å drive forbedringsarbeid, dette til tross for at de vet at det kan gi en fremtidig gevinst. Det oppleves som et press å skulle nå sine mål for enkelte og at kortsiktig belønning står så sterkt opp imot de større gevinstene lenger frem i tid. Dette har i prosjektet virket som en hemmer fordi det ikke legges opp til tilstrekkelig tid til opplæring i metode, involvering av alle ansatte og tid til å komme med gode konkrete forslag til forbedring.

### 4.2.2. Frafall av nøkkelpersoner

Det kommer frem blant flere av tillitsvalgte og ledere at en av de største potensielle risikoene for at det gode arbeidet som er igangsatt ikke skal vedvare er knyttet opp mot lederskifte. Det er nå en forankring i ledelsen som er helt essensiell, men eierskap til prosjektet og metodene er pr dags dato knyttet opp til enkelte nøkkelpersoner og man har ikke rukket å ha innarbeidet en kultur hvor dette vil leve med butikkene uavhengig av om disse nøkkelpersonene forsvinner.

Det har ved en butikk vært et lederskifte, her kom den tillitsvalgte inn som en av to ledere og hadde blant annet dette prosjektet som sitt fokusområde. Men ble allikevel sårbart og man opplevde utviklingen som tregere fordi mye annet også tok fokus. Dette er kun et eksempel på hva et lederbytte vil gjøre, og da den nye lederen her allerede hadde kjennskap til prosjektet ble ikke konsekvensene så store som de potensielt kunne ha blitt.

Det har også gjennom prosjektet vært frafall av ulike tillitsvalgte. Dette er det er ulike årsaker til dette, blant annet har en lokal tillitsvalgt et annet mer sentralt tillitsvalgtverv som har gjort vedkommende utilgjengelig i større periode. Det har tidligere skrevet vært endringer i strukturen, der tillitsvalgt gikk over til å bli konstituert leder mens det kom en ny tillitsvalgt inn. En tredje tillitsvalgt har vært sykemeldt en del av perioden og kommer nå til å gi seg som tillitsvalgt.



#### 4.2.3. Konkurrerende prosjekter

Det viser seg at det er svært tidkrevende og ikke minst ressurskrevende å implementere Lean som utviklingsmodell i dagligvarebutikker. Derfor har i butikker som har hatt andre større prosjekter gående parallelt vært en betydelig større utfordring å jobbe kontinuerlig med dette prosjektet. Et eksempel på dette er at en av butikkene pralet har brukt mye tid og ressurser på å etablere søndagsåpen butikk. Daglig leder forteller at fokuset til tider har ligget på åpningen av denne butikken og at det prosjektet smarte butikker har vært «skippertak» som har selv karakteriserer det som. Samtidig påpeker han at de benytter Lean tankegang i etableringen. Tanken om at det skal benyttes færrest mulig skritt når man flyttet varer fra hverdagsåpen butikk til søndagsåpen står sterkt.

«...vi har kanskje ikke vært så flinke å hatt nok møter med den «smarte butikker» gruppen og evaluert litt hvordan staa er på alt det, vi startet jo et prosjekt med søndagsbutikken her hos oss så vi har på en måte heller hatt fokus på det.» (Leder)

#### 4.2.4. Dokumentasjon

Det kommer frem gjennom intervjuene at det oppleves som en stor jobb å gjennomføre rapporteringene som er tilknyttet denne metoden. Enkelte sier det så tydelig som at de mener at «vinningen går opp i spinningen», at tiden de sparer på effektivisering benyttes på å rapportere om effektiviseringen. Det kommer frem fra flere at dette er noe hemmende for deres progresjon og at de heller vil bruke tiden på ansatte og at de ser større effekt av å involvere og implementerer enn å rapportere.

«... det har vært for mange skjemaer i forhold til hva vi ser som er mest nyttig å bruke»  
(Leder)

## 5. Diskusjon

I dette avsnittet vil jeg drøfte hvilke muligheter og utfordringer det ved å implementere Lean i norsk dagligvare, dette på bakgrunn av de resultatene i oppgaven, sett opp imot anvendt litteratur. Jeg kommer også til å diskutere om prosjektet «Smarte Butikker» har arbeidet i tråd med Kotters endringssteg og hvordan det eventuelt har påvirket utfallet. Jeg vil også si litt om veien videre for Lean i norsk dagligvare, hvem skal gjøre hva og hva kan andre lære av prosessen i dette prosjektet. Til slutt kommer jeg med noen råd om videre forskning, hva ville jeg gjort annerledes om jeg skulle gjennomført forskningen på nytt og hva vil være hensiktsmessig å forske videre på i fremtiden.

### 5.1 Hva er muligheter og utfordringer ved å implementere Lean i norsk dagligvarebutikker?

I en verden der tendensen er at man skal gjøre mer, til en bedre kvalitet og med færre ressurser, er ifølge informantene norsk dagligvare ikke noe unntak. I arbeidslivet kalles det å effektivisere, jeg velger i denne oppgaven å se på det som å redusere sløsing. Det er i denne sammenheng introduksjonen av Lean i Coop og prosjektet «Smarte Butikker» er oppstått. Vi kan godt si at der Coop beskriver en utfordring har Lean ifølge teorien løsningen. Lean beskrives med en grunnidé om å få gjort mer, samtidig som man anvender færre ressurser. (Womack, et al., 1990). Jeg har lyst til å fokusere på et utvalg av muligheter og utfordringer jeg ser som mest fremtredende etter å ha gjennomført intervjuer med ledere og tillitsvalgte i prosjektet «Smarte Butikker».

#### 5.1.1 Muligheter

Et av de grunnleggende stegene i prosessen med å implementere Lean var å gjennomføre 5S modulen, denne la grunnlaget for resten av prosjektet og ble av alle informanter påpekt som noe av de satt igjen med som mest konkret og synlig forbedring de ville trekke frem som positivt. Det å kaste, rydde, vaske og merke opp på lager, kontorer, kassaområder og kantiner var en start som ga så tydelige positive endringer at det brakte med seg tro på prosjektet og metoden. Dette ble i tråd med teorien også en stolthet for de ansatte og var med å holde endringene ved like (Chapman, 2005). Endringen i 5S danner grunnlaget for mange av de beskrevne mulighetene, og var sterkt delaktig i å medvirke til de ble mulige. Standardisering gjennom EPL'er ble også en viktig, både i forbindelse med opplæring av nyansatte, men også for å skape en fleksibilitet der flere ansatte kunne gjennomføre flere oppgaver. Det ble skapt systemer som var mindre avhengig av enkeltindivider.

Med etableringen av en ny standard som et bakteppe og ansatte satt i stand til å avdekke flaskehalsar, rotårsaker samt iverksette sine egne tiltak ligger mulighetene der til redusere sløsing. Jeg har blant annet valgt å trekke frem ubenyttet humankapital, unødvendige bevegelser og venting da dette var blant de mest fremtredende.

*Utnytte humankapitalen bedre* – Informantene har gjennom eksempler synliggjort muligheter knyttet å utnytte humankapitalen i større grad. Det tydeligste eksempelet på dette er for meg bemyndiggjøring av ansatte innenfor de ulike områdene i butikkene. Medarbeiderdreven småskala innovasjon, skape systemer for å fange opp den enkeltes ideer til forbedre sin del av arbeidsplassen. Dennis (2007) skriver at Ubenyttet humankapital forekommer når menneskelig kompetanse og kreativitet forblir ubrukt. Ved bruk av Lean i dagligvare erfarer jeg at muligheten til utnytte humankapitalen styrkes.

Dennis (2007) påpeker også at mindre god kommunikasjonsflyt kan være delaktig i å utnytte humankapitalen for dårlig. Det er i prosjektet skapt en rekke nye kommunikasjonsplattformer som bedrer informasjonsflyt mellom ledelse og de ansatte. Dette er både med på både å gi en bedre kundeopplevelse, men også å skape en enklere hverdag for de som arbeider i butikken. Alle ansatte sitter etter morgenmøtet på samme informasjon og samhandlingen kan foregå på en mye bedre måte. Utfordringen med at ansatte til stadighet må gå finne en kollega som kan svare på enkle spørsmålet er løst, og muligheten til å utnytte humankapitalen bedre er til stede.

*Redusere venting* – Informantene ga eksempler på hvordan det å benytte Lean tankegang til å rette opp og oppdage potensielle forbedringer ga en positiv effekt for flere av butikkene. Et godt eksempel på dette var en butikk som hadde store problemer med en panteautomat. De hadde kun en ansatte som jobbet på lageret, i andre enden av butikken, som hadde kompetanse til å utbedre feilene når de oppstod. Feilene skjedde ofte og det førte både til mye venting og unødvendige bevegelser. Etter å ha gjennomført en rotårsaksanalyse fant de ansatte selv tiltakene som var hensiktsmessige. Det ble skapt et mulighetsrom for å benytte hver ansattes arbeidskapasitet uten nødvendig, ikke-verdiskapende stopp (Dennis, 2007). Eksemplene er flere og informantene har beskrevet mange scenarier der de kundene tidligere

måtte vente, eller ansatte vente på hverandre hvor Lean nå har skapt standardiserte systemer som generere flyt og en reduksjon i venting.

*Redusere unødvendige bevegelser* – Dette er et annet område jeg ser store muligheter for norsk dagligvare til knyttet til Lean er i å redusere unødvendig bevegelse. Gjennom intervjuene ble det synlig at ansatte hadde en betydelig reduksjon i unødvendige bevegelser. I en butikk flyttet de papp-pressa nærmere der pappen stod etter initiativ fra de som brukte den og sparte mye tid pr uke. Dennis (2007) påpeker at unødvendige bevegelser kan forekomme på grunn av dårlig fysisk utforming på arbeidsplassen. Eksempelet med papp-pressen var en endring som synliggjort ovenfor regionleder og medførte varige endringer i den fysiske utformingen av nye butikker. Dette er gode eksempler å standardisere en «best-practice» utforming av butikk.

### 5.1.2 Utfordringer

*Implementering/ opplæring* - En av de større utfordringene knyttet til Lean i norsk dagligvare er å finne tid og rom til opplæring av flest mulig ansatte. Det informantene uttrykker at gjennom «Smarte Butikker» er at de ansatte som får tilstrekkelig med opplæring, oppfølging og ansvar er de som også produserer flest forbedringer, EPL'er og andre viktige elementer ved Lean i dagligvare. Interesse og personlig egnethet er også en viktig faktor her. En informant påpeker at opplevelsen av vellykket implementering øker proporsjonelt med antall ansatte som har gjennomført grunnleggende opplæring. Når det gjelder opplæring vil dette både være en mulighet da et godt implementert Lean vil ha lagt til rette for gode opplæringsprosedyrer og mange enkle prosedyrer og EPL'er som vil gjøre det lettere for nyansatte å lære seg oppgaven. På den andre siden vil en bedrift som er litt bakpå og hvor opplæringen ikke strukturert i tilstrekkelig grad kunne være med på å redusere Lean-kompetansen til de ansatte som jobber der. Det er avhengig av om det er etablert en tilstrekkelig kultur for Lean om dette er en mulighet eller utfordring for bedriften.

*Etablere tid til å arbeide med forbedringer* – I en bransje med knappe marginer og en opplevelse fra de ansattes side om at ressursene reduserer år for år kan det være en utfordring å finne til å jobbe med forbedringer. Flere av informantene sier at hverdagen tar de igjen, og at de er usikre på hvor tiden vinner ved å effektivisere blir av. Det har hele tiden vært en

intensjon om at denne tiden skal reinvesteres in forbedringsarbeid. Parallelt med at det effektiviseres kommer det strammere budsjetter og reduksjon i årsverk. Dette har potensiale til å skape spekulasjoner om at det tiden som effektiviseres som blir borte, dette kan også gå ut over motivasjonen til å arbeide med videre forbedringer.

*Etablere en kultur bærekraftig kultur* – En av utfordringene som kommer frem i smarte butikker er oppfølging av prosjektet over tid. Flere av intervjuobjektene gir uttrykk for at arbeidet med Lean har vært intensivert opp imot at prosjektledelsen har kommet på besøk for å se på fremdriften. Det er tydelig en utfordring å få til en jevn strøm av forbedringsarbeid, det arbeides inntil videre i bolker som trigges av at noen kommer å kontrollerer deg. Når pilotfasen av prosjektet nå legges ned vil graden av oppfølging teamet rundt bli nedskalert og det ligger en forventning av at lokal ledelse og tillitsvalgt skal drive prosjektet fremover sammen med de ansatte. Noe av nøkkelen for å få til dette baserer seg på at hele organisasjonen ser på Lean som lengre investering, at prosjektet gis tid og at det legges til rette for ytterligere opplæring og oppfølging. Opplæringen har i stor grad har hatt fokus på generelle Lean prinsipper, enkle verktøy til bruk i butikken som tavler, rydding, EPL'er og holdninger. Disse verktøyene har i hovedsak siktet seg inn på medarbeidere som jobber «på gulvet» samt førstelinjeleder. Jeg tenker det vil være hensiktsmessig å ta i bruk verktøy mer spisset mot Lean på systemnivå også. Som Womack & Jones beskriver, så har Lean flere prinsipper for å redusere sløsing, disse prinsippene har tilhørende metoder og verktøy som burde implementeres på ulike nivåer i organisasjonen. På denne måten vil det etableres et eierskap til metoden i flere deler av organisasjonen og kulturen vil ha bedre forutsetninger for å feste seg og skape en varig endring.

## 5.2 Hvordan står prosjektet «Smarte butikker» seg opp imot Kotters teorier om endring, og på hvilken måte har det påvirket utfallet?

Lean som metode har hatt flere positive effekter i de involverte butikkene, dette er beskrevet både gjennom resultatdelen av oppgaven og i avsnittet over. Foruten dette er det ifølge Kotter en forutsetning at prosjektet i deg seg selv, uavhengig av metodikk har visse sentrale elementer. Jeg skal i dette avsnittet se tilstedeværelsen av disse elementene har vært med på fremme endring og hvordan eventuelt fravær har hemmende. Det har ikke vært en uttalt bevissthet rundt Kotters endringssteg i prosjektbeskrivelsen, men det kan allikevel være

interessant å se tilbake på og drøfte hvordan praksis i dette spesifikke prosjektet står seg opp mot teorien.

I en bransje hvor det fremkommer at marginene er knappe og konkurransen veldig stor opplever jeg at prosjektet som helhet og intervjuobjektene er klare på at de ser behovet for endring og viljen til å prøve noe nytt for å ligge et skritt foran er stor. Denne holdningen er derimot ikke like fremtredende blant medarbeiderne «på gulvet» og tillitsvalgte forteller om mange ansatte som ikke ser behovet for disse endringene. En informant(tillitsvalgt) sa også at hun selv ikke så dette behovet før en god stund ut i prosjektet, og at endringsviljen kom proporsjonelt med graden av opplæring, da dette skapte evnen til å se det hele i et større perspektiv. Det påpekes til stadighet viktigheten av å involvere flest mulig i opplæringen, dette tror jeg også gjelder evnen til å skape beredskapsvilje i tråd med Kotters endringssteg.

Kotter beskriver at viktigheten av samle sammen en gruppe mennesker energi, styrke og makt. De må også ha støtte hos nøkkelpersoner i organisasjonen. Foruten det at hele ledelsen, både regionalt og lokalt har vært involvert i prosjektet, samtidig som det har blitt ledet på en meget profesjonell måte av fellestiltakene LO-SAMFO vil trekke frem involvering av tillitsvalgte. Jeg har tidligere problematisert at prosjektet i tilstrekkelig grad ikke ble ledet samlet av leder og tillitsvalgt som det var uttalt i prosjektbeskrivelsen, men jeg vil også på den andre siden fremheve involveringen av tillitsvalgte som en aktør som har støtte hos nøkkelpersoner blant de ansatte. På alle arbeidsplasser er det ansatte med en uformell lederposisjon, dette kan være ansatte med lang ansiennitet eller med en personlighet som gjør at de får med seg andre. Tillitsvalgte har i dette prosjektet gjort en svært god jobb med å få med seg disse, og på den måte unngå potensielt mer mostand enn man kan forvente. Dette grepet sammen med en reel involvering av de ansatte har vært en nøkkelfaktor for å få til endring.

Et av de viktigste funnen som kom frem blant i intervjurunden var i hvor stor grad de ansatte som er blitt involvert i prosessene satte pris på å få muligheten til å påvirke. Det ble delegert ansvar for ulike deler av butikken til ansatte som allerede var nøkkelpersoner på sitt område. Enkle grep som at noen fikk ansvaret for eksempelvis kjølen, andre for pant og post, gjorde at den enkelte følte en tillit hos ledelsen og ble stimulert til å bidra til endringen. Informantene gir stadig eksempler på hvordan elementer fra Kotters endringssteg er tilstede i prosjektet. Det er også interessant å se at elementene fra Kotter samsvarer i stor grad med det intervjuobjektene påpeker at er med på fremme endring i prosjektet, dette til tross for at de ikke er kjent med Kotters teorier. På den andre siden påpeker tillitsvalgte at ansatte som i

mindre grad har blitt involvert i utarbeide endringsforslag, bare følge de, ikke i tilstrekkelig grad har samme eierforhold til hverken prosjektet eller endringene i seg selv.

I arbeidet med å utarbeide og kommunisere en visjon er det ulike tilbakemeldinger fra aktørene i prosjektet. Her ser man en tydelig forskjell på at ledere og tillitsvalgte i opplevelsen av kommunisert visjon. Lederne gir uttrykk for at de hadde en klar forståelse av hva dette prosjektet innebar og hva investeringen av tid og midler kunne gi av effekt. Tillitsvalgte uttrykker i større grad at visjonen ikke var spesielt tydelig foruten at det var et prosjekt som skulle styrke samarbeidet mellom tillitsvalgt og leder. Dette kan ha sammenheng med at det i forkant av prosjektet har vært en dialog på ledernivå knyttet til utvelgelse av butikker og en inkludering av leder i den prosessen. Det har imidlertid vært noen kvantitative mål som måling av sykefravær, ulike medarbeiderundersøkelser, måling av svinn og driftsresultat som har blitt gjennomført ved ulike milepæler i prosjektet. Disse har stått i tråd formidlet budskap om hva man har ønske å oppnå med «Smarte Butikker». Kotter sier at en avgjørende betydning for å oppnå fremdrift og frukter av prosessen er at hele organisasjonen kjenner til arbeidene. Visjonen må derfor gjøres kjent og spres i hele organisasjonen, det vil altså ikke være tilstrekkelig at kun ledelsen eller prosjektteamet kjenner til målet med arbeidet (Kotter 2012). Her kommer informantene med flere eksempler på hvordan det er mange ansatte som ikke vet hva det er som har foregått de månedene, at det har vært en opplevelse hos ansatte med mindre stillinger at «noen» har drevet med «noe» som har vært fjernt fra dere hverdag.

Kotters teori om å lage kortsiktige mål, produsere mer endring og befeste fordeler syntes jeg er tilstrekkelig tilstede i prosjektet, spesielt gjennom målnedbrytning og forbedringstavlene (Kotter 2012). Informantene, både tillitsvalgte og ledere har gitt uttrykk for at det å bryte ned de ulike målene til å se på konkret hva det betyr for dette lageret, eller denne ene frukt- og grøntavdelingen har vært spesielt bra. Tilbakemeldingene er at dette generere motivasjon og man ser seg selv i det store bildet og sin egen innsats er med på å påvirke. Visualisering av denne endringen foregår på forbedringstavlene. Her har de ansatte blitt bemyndiggjort til å kunne sette opp forbedringsforslag, med tiltak og muligheten til å kunne gjennomføre disse endringen innenfor rimelighetens grenser uten å involvere ledelse. Dette har opplevdes som en veldig konkret metode, hvor de ansatte ser endringen dag for dag. Endringen vises både i form av gjennomførte tiltak på tavlen, men også at butikken opplever mer ryddig, mer oversiktlig. En informant sa at når den store julehandelen stod på som mest, det var da de virkelig var takknemlig for de endringene som var blitt gjort. Og selv om mye

forbedringsarbeid ble lagt bort i denne perioden, var det stort fokus på å holde de allerede gjennomførte endringene ved like fordi man så effekten av de.

Et positivt tegn på at Lean holder på å bli en del av kulturen er at det ikke faller fra hverandre ved kriser, det oppleves som at når de ansatte ser at teoriene har en effekt i praksis er med på å styrke troverdigheten. Det er da viktig ifølge Kotters teori å fortsette å støtte de ansatte når adferden er i tråd med ønsket endring (Kotter, 2012). Men som jeg tidligere har vært inne på er det et stykke å gå før Lean som en bedriftskultur har festet seg i Coop. «Smarte Butikker» har i stor grad vært avhengig av nøkkelpersoner som har gjennomført kurs og har en personlig interesse, samt at det har blitt jobbet i bolker med en spesiell høy intensitet før besøk av prosjektledelsen. Den største risikoen slik jeg ser det er at støtten fra prosjektet avtar og tiltakene som har blitt iverksatt sakte men sikkert går tilbake til slik det var tidligere. Eller at sentralledelsen blir utålmodig og at opprettholdelsen av tiltakene blir for dyr og det fases ut. En annen fare for prosjektet er at nøkkelpersoner med eierforhold til «Smarte butikker» slutter, og det kommer inn ledere med nye ideer. Kulturen oppleves ikke som tilstrekkelig satt til at det vil videreføres i disse scenarioene. Som Kotter påpeker er forandringen først er en suksess når det institusjonaliseres, altså det blir en del av organisasjonen daglige liv og kultur (Kotter 2012). På den andre siden, så kan Lean få rotfeste om det fortsettes å støtte opp under de butikkene som har vært involvert i denne piloten. Informantene påpeker flere ganger både behovet for at ansatte i mindre stillinger for kursing i Lean for at det ikke skal være A og B lag, noe som er opplevelsen i dag. Og informanter der denne opplæringen har vært prioritert sier at dette var nøkkelen til at Lean skulle få rotfeste hos de.

### 5.3 Praktisk implikasjon.

Gjennom resultatene og diskusjonen kom det frem at lederne og tillitsvalgte har behov for å styrke sine kunnskaper og ferdigheter omkring formalisert partssamarbeid, og at de gjerne skulle håndtert dette på en bedre måte. Det er derfor relevant for toppledelse og prosjektledelse å vurdere hvordan de kan imøtekomme kompetansebehovene og sikre nødvendig støtte for fremtidig å utnytte mer av mulighetsrommet som er beskrevet ved å benytte Lean som utviklingsmodell i dagligvare. Det som har kommet frem i denne undersøkelsen kan brukes som grunnlag for å forstå mer av hva lederne trenger.



#### 5.4 Videre forskning og spørsmål

I og med at jeg har vært involvert i dette prosjektet så lenge som snart 2 år har jeg fått en meget god innsikt i prosessene knyttet til «Smarte Butikker», jeg utviklet et godt forhold til prosjektledelsen og hatt mange lange faglige diskusjoner med de som har vært meget spennende og lærerike. Dette har imidlertid også gjort at jeg gjentatte ganger har ønsket å gjøre endringer i oppgaven, stille oppfølgingsspørsmål til intervjuobjektene og innhente ytterligere informasjon. Noe av utfordringen med å være så tett på dette prosjektet er at jeg sitter med så mye informasjon som jeg har fått av intervjuobjektene etter gjennomført intervju som ikke formelt sett er en del av oppgaven. Noe av den informasjonen gir svar på spørsmål jeg stiller underveis og noe informasjon er direkte motstridende til det inntrykket jeg satt igjen med etter intervjuene. Som forsker har dette vært svært vanskelig å forholde seg til, og noen ganger har måtte gå tilbake til transkriberingen å se om det jeg skriver er fra intervjuene eller samtaler jeg har hatt i andre forum. Det er i tillegg som jeg har nevnt i oppgaven vært gjennomført kvantitative undersøkelser av prosjektet som kunne vært med på underbygge eller avkrefte enkelte hypoteser, dette har jeg valgt å utelate. Om jeg skulle gjennomført en tilsvarende oppgave på nytt ville jeg i større grad valgt å være observatør for så å supplementert dette med dybdeintervjuer for å få svar på spørsmål som pekte seg ut, og benyttet de kvantitative data. Dette tror jeg ville gitt enda tydeligere svar og malt et mer korrekt bilde av prosjektet og dets resultater.

At norsk dagligvare er en bransje som kan nyttegjøre seg av Lean er for meg ganske åpenbart. Det har flere bruksområder, både inn på gulvet til medarbeiderne som i dette tilfellet, men også på system nivå. Her er det også viktig at ansatte på gulvet deltar, da det er de som nærmest problemet. I en tid med digitalisering og automatisering ser jeg det som meget spennende å trekke inn Lean. I hvilken grad automatisering er løsning på å forhindre sløsing etter Womack & Joneses teori vil være et svært spennende studie. I en tid hvor årsverkene reduseres, vil det være viktig å se på hva som kan automatiseres og hva er det mennesker må gjøre som skaper verdi for kunden.

Et annet potensielt fremtidig studie er å benytte Lean eksternt i samarbeid med leverandører. Opplevelsen til de ansatte om at det var stor uforutsigbarhet om når det kom varer, hva som kom og om dette passet med driften for øvrig denne dagen var en av de største X faktorene som skapte potensielt kaos i butikken om dette inntraff på feil tidspunkt. Her ser jeg et stort

forbedringspotensialet som et Lean prosjekt med de største leverandørene kunne skape potensiell gevinst for flere parter.

## 6. Konklusjon

I denne studien har jeg sett på hva som hemmer og fremmer endring i fire utvalgte dagligvarebutikker ved innføring av Lean som utviklingsmodell. Gjennom funn og diskusjon har jeg redegjort for muligheter og utfordringer ved innføring av Lean i dagligvare, samt om endringene har vært i tråd med Kotters endringssteg.

Informantene er ledere og tillitsvalgte som arbeider i de fire utvalgte butikkene, og metoden har hatt som mål å få et innblikk i deres opplevelser og erfaringer. Lean og endring er relevant da de påvirker blant annet trivsel, nærvær, effektivitet og innovasjonstakten i en bedrift.

Informantene, både ledere og tillitsvalgte, malte et relativt tydelig bilde av hva som hemmet og fremmet endring i dette prosjektet. Viktige elementer for å fremme endring var blant annet involvering, bemyndiggjøring og etablering av kommunikasjonskanaler som sikret at flere ansatte fikk samme informasjon samtidig. Noe av det informantene trakk frem som hemmende elementer var manglende opplæring av ansatte med mindre stillinger, en opplevelse av A- og B-lag, en ressursknapphet og resultatfokus som tvang fram kortsiktig tenking og et manglende formalisert partsamarbeid.

Informanten er imidlertid enstemmig enige om at de ville vært med på prosjektet igjen, og at det har hatt en positiv effekt for deres butikker. De anbefaler også at Lean videreføres i Coop, både i deres egne butikker men også at det tilbys til flere butikker i en større skala. De sier dette med et forbehold om at prosjektet tar lærdom av de manglende de har påpekt og at opplæringen tilpasses dagligvare i større grad.

Veien videre herfra blir for å fokusere på det som har hatt effekt, styrke det ytterligere å legge til rette for at det blir en etablert kultur. Samtidig er det viktig å ta inn over seg de utfordringene informantene har påpekt, kartlegge til disse utfordringene og i samarbeid med medarbeiderne finne tiltak som er hensiktsmessig. Målet er alltid forbedre konseptet og arbeide for perfektjon i det lange perspektiv i tråd med Lean sine prinsipper.

Det anbefales opplæring av tillitsvalgte og ledere i å strukturere partssamarbeid, legge til rette for at flere ansatte for opplæring og en grunnforståelse for Lean som konsept og at legge til rette for at nøkkelpersoner bidrar til kompetanseoverføring til flere i organisasjonen. Dette for å redusere sårbarhet ved eventuell turnover og frafall av nøkkelpersoner.

Mulig videre forskning på dette området strekker seg langt da det er en stor bransje med mange aktører, men jeg vil allikevel trekke frem automatisering i dagligvare og samarbeid med leverandører som to prosjekter med potensielt store gevinster.

## 7. Referanser

Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006) "Similarities and differences between TQM, six sigma and lean", *The TQM Magazine*, Vol. 18 282-296, <https://doi.org/10.1108/09544780610660004>

Aftenposten. (2010, 30.09.10). Kommune tar i bruk Toyota-metoder.  
Hentet fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3833521.ece>.

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, 1, 385-405.

Burke, W.W., (2008). *Organization change: theory and practice*. Thousand Oaks, California.: Sage Publications. 2nd edition.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.

Chapman, D, C. (2005). Clean house with Lean 5S. *Quality Progress*, Juni 2005. 27 - 32

Dennis, P. (2007). Lean production simplified: a plain language guide to the world's most powerful production system. *New York: Productivity Press*.

DN. (2011, 19.03.2011). Frykter økonomisk krise. *Dagens Næringsliv*.

Gadamer, H. G. (2003). *Forståelsens filosofi*. Cappelen Akademisk Forlag.

Gadamer, H. G. (2010). *Sannhet og metode*. Pax Forlag.

Giæver, T., Holtskog, H., Johnstad, T., Strand, T. (2012) *Lean på norsk – med erfaringer fra Raufoss-industrien*. Opplandske Bokforlag

Hennestad, B.W. (2012). Endringsledelse og sticky culture. *Magma* 8/2012, s.59-67

Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring (2 ed.)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Huges, M. (2016). Leading Changes: Why transformation explanations fail. *Leadership Vol 12(4)* 449 – 469.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstract.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*. Oslo: Abstract.

Kotter, J. P. (2012). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 59-67.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Mehri, D. (2006). The Darker Side of Lean. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 21-42.

Thagaard, T. (2004). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Womack, J. P. & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. Simon and Schuster.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.

# Vedlegg 1 – Intervjuguide

## Intervjuguide

**Forskningsspørsmål:” Hvordan opplever deltagerne at prosjektet «Smarte butikker» har påvirket samarbeidet mellom leder og tillitsvalgt?”**

### Introduksjonsspørsmål:

- Hvordan har det vært for deg å delta i prosjektet «Smarte butikker»?
- Hvordan har prosjektet påvirket samarbeidet mellom deg og din leder/tillitsvalgt?
- Hva har vært dine viktigste bidrag til et bedre samarbeid med din leder/ tillitsvalgt og hva kunne du gjort annerledes.
- Hva har vært din leders/ tillitsvalgts viktigste bidrag til et bedre samarbeid og hva kunne han/ henne gjort annerledes?

### Tema kommunikasjon:

- Hvordan har prosjektet smarte butikker påvirket måten dere kommuniserer på?
  - Årsaker til at det har styrket/ svekket seg?
- Hva kunne vært gjort annerledes i prosjektet for at kommunikasjonen skulle bedres ytterligere?
- Hva er potensielle fallgruver i prosjektet for at kommunikasjonen ikke skal endres til det bedre?

### Fordele oppgaver:

- Hvordan har prosjektet smarte butikker påvirket måten dere fordeler oppgaver og ansvar på?
  - Årsaker til at det har styrket/ svekket seg?
- Hva kunne vært gjort annerledes i prosjektet for at måten dere fordeler oppgaver og ansvar på skulle bedres ytterligere?
- Hva er potensielle fallgruver i prosjektet for at måten dere fordeler oppgaver og ansvar på ikke skal endres til det bedre?

#### Felles mål:

- Hvordan har prosjektet smarte butikker påvirket måten dere setter felles mål på?
  - Årsaker til at det har styrket/ svekket seg?
- Hva kunne vært gjort annerledes i prosjektet for at måten dere setter felles mål på skulle bedres ytterligere?
- Hva er potensielle fallgruver i prosjektet for at måten dere setter felles mål på ikke skal endres til det bedre?

#### Stille opp for hverandre:

- Hvordan har prosjektet smarte butikker påvirket måten dere stiller opp for hverandre på?
  - Årsaker til at det har styrket/ svekket seg?
- Hva kunne vært gjort annerledes i prosjektet for at måten dere stiller opp for hverandre på skulle bedres ytterligere?
- Hva er potensielle fallgruver i prosjektet for at måten dere stiller opp for hverandre på ikke skal endres til det bedre?

#### Stole på:

- Hvordan har prosjektet smarte butikker påvirket måten dere stoler på hverandre på?
  - Årsaker til at det har styrket/ svekket seg?
- Hva kunne vært gjort annerledes i prosjektet for at måten dere stoler på hverandre på skulle bedres ytterligere?
- Hva er potensielle fallgruver i prosjektet for at tilliten skal bli svekket.

#### Kontinuerlig vurdering:

- Hvordan har prosjektet smarte butikker påvirket måten dere vurderer samarbeidet på?
  - Årsaker til at det har styrket/ svekket seg?



- Hva kunne vært gjort annerledes i prosjektet for at måten dere vurderer samarbeidet på skulle bedres ytterligere?
- Hva er potensielle fallgruver i prosjektet for at samarbeidet ikke skal endres til det bedre?

- Utforskende spørsmål: Var det alltid slik?

Har du eksempler?

Var det noen ganger annerledes?

Avslutningsvis:

- Opplevde du disse spørsmålene som meningsfulle?
- Var spørsmålene relevante for din erfaring?
- Er det noe du ikke er spurt om som du vil belyse?

## Vedlegg 2 - Samtykke

Oslo 08.11.18

### **Samtykke om å delta i mastergradsprosjekt” Hvordan opplever deltagerne at prosjektet «Smarte butikker» har påvirket samarbeidet mellom leder og tillitsvalgt?”**

Som mastergradsstudent ved fakultetet for samfunnsvitenskap skal jeg gjennomføre et prosjekt med mål om å beskrive hvordan prosjektet «Smarte butikker» har påvirket samarbeidet mellom leder og tillitsvalgt. Prosjektet blir veiledet av Ivan Spehar, førsteamanuensis ved OsloMet. Prosjektet gjennomføres i tråd med Personvernombudets retningslinjer for en ikke-meldepliktig studie.

Deltagelse i mastergradsprosjektet” Hvordan opplever deltagerne at prosjektet «Smarte butikker» har påvirket samarbeidet mellom leder og tillitsvalgt” innebærer at du vil bli intervjuet i om lag en times tid. Intervjuene foretas av Jonas Finnby og vil være en åpen dialog med særlig fokus på hvordan prosjektet «Smarte butikker» har påvirket samarbeidet mellom deg og leder/ tillitsvalgt. Det vil bli benyttet båndopptager for opptak av intervjuene, som kun Jonas Finnby har tilgang til. Lydfiler fra båndopptager vil overføres til en sikkerhetsbeskyttet PC og slettes ved prosjektets slutt, senest juni 2019. Mastergradsprosjektet er underlagt taushetsplikt og alle opplysninger blir behandlet konfidensielt. Resultatet av intervjuene vil presenteres anonymisert, og det vil ikke bli gitt spesifikk informasjon som kan spores tilbake til den enkelte informant.

Det er helt frivillig å delta i prosjektet. Du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg uten å måtte begrunne beslutningen nærmere.

Er det spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen, eller ønskes det informasjon om resultatene når de foreligger, kan undertegnende kontaktes

Med vennlig hilsen

Jonas Finnby

Mastergradsstudent Styring og Ledelse

Fakultet for samfunnsvitenskap

OsloMet

Tlf: 47326937

E-post: jonas.finnby@gmail.com

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om mastergradsprosjektet” **Hvordan opplever deltagerne at prosjektet «Smarte butikker» har påvirket samarbeidet mellom leder og tillitsvalgt**” og er villig til å delta i prosjektet.

Dato: .....

Signatur ..... Telefonnummer:

.....