

## **MASTEROPPGAVE**

### **Masterstudiet i økonomi og ledelse, Siviløkonom**

Mot større forståelse av vellykket implementering av Lean i Norge:  
nasjonalkultur, organisasjonskultur og norsk samarbeidsmodell

Towards a better understanding of the successful Lean implementation  
in Norway: national culture, organizational culture, and the Norwegian  
co-operation model

En casestudie om innføring og bruk av Lean innenfor den norske arbeidslivstradisjonen

**Anna Abdykerimova**

Hønefoss, vår 2021

## Forord

---

Levering av denne masteroppgaven markerer slutten på min siviløkonomutdanning ved Universitetet i Sørøst-Norge. Inspirasjon og motivasjon til å gjennomføre en studie om ledelseskonseptet Lean stammer fra en rekke kurs som ble gjennomført i løpet av 5 år med høyere utdanning. Lean er både fascinerende og vanskelig å få helt tak på til tross for at konseptet har blitt introdusert og praktisert i mange land. Det kan være flere grunner til at ledelseskonseptet Lean interesserer og engasjerer meg: kvalitet, effektivitet, kostnadsreduksjon og mye mer, men det viktigste er at det spiller på mine følelser. Kontinuerlig forbedring, respekt for mennesker og medvirkning er noe som har stor betydning for meg.

En stor takk til engasjerte og dyktige ansatte hos Menova som stilte seg til disposisjon for intervjuer. De lot meg åpenhjertig ta del i sine erfaringer, tanker og følelser ved Lean-konseptet og endringsprosesser. Tusen takk også til de travle medarbeiderne som har funnet tid til å delta i spørreundersøkelsen!

En hjertelig takk til Lean-konsulenten som har bidratt til bedre forståelse av innføring og bruk av Lean i Norge.

Familien og mine venner har frivillig og noen ganger ufrivillig lånt ører til resonnementene mine, har støttet og oppmuntret når jeg egentlig hadde behov for det. En hjertelig takk til alle som en!

Helt til slutt vil jeg takke Dag Øivind Madsen ved USN i Buskerud for inspirasjon, svært nyttige kommentarer og god veiledning.

## Sammendrag

---

Lean er et Japan-inspirert ledelseskonsept som opprinnelig har blitt knyttet til bilindustri og en spesifikk bedrift, nemlig Toyota, og har derfra blitt spredt globalt. Womack og Jones (1996) argumenterer for at Lean-konsept er universelt og kan brukes i alle typer virksomheter og på tvers av land. Forskning på implementering og bruk av Lean er omfattende. Siden 2010 har Lean fått en sterk oppmerksomhet også i Norge, mens erfaringer med dette ledelseskonseptet og kunnskap om i hvilken grad Lean kan benyttes i norske organisasjoner er derimot begrenset (Madsen, Storsveen, Klethagen, & Stenheim, 2017b).

I Lean-litteratur litteraturen finner vi mange eksempler på bedrifter i forskjellige land som lykkes med Lean ikke bare i produksjon, men også i tjenesteyting, programvareutvikling, byggenæring og helseforetak. Samtidig argumenterer forskere at inkompatibel organisasjonskultur er en av de viktigste grunnene til at bedrifter mislykkes med dette konseptet.

For å styre ansatte og skape ønskede organisasjonskultur benytter bedrifter forskjellige styrings- og kontrollmekanismer i ulik grad. Disse bedriftens spesifikke styringsmekanismer utgjør en bestemt miks, noe som Malmi og Brown (2008) kaller bedriftens styringspakke eller styringskonfigurasjon. Malmi og Brown (2008) argumenterer for at det foregår interaksjoner mellom forskjellige deler av styringssystemet, men ser på kulturell styring som et overgripende element som legger føringer for de andre styrings- og kontrollmekanismene. Forskere har begynt å fokusere mer på dette temaet, men det er fortsatt relativt lite forskning innen dette fagfeltet i Norge (Johanson & Madsen, 2013; Malmi & Brown, 2008).

En annen utfordring som diskuteres ved implementering av Lean er forholdet mellom Lean og norsk arbeidslivstradisjonen som kjennetegnes blant annet ved flate hierarkier, tett samarbeid, høy autonomi og bred medvirkning (Falkum & Bygdås, 2019; Ingvaldsen, Rolfsen, & Finsrud, 2012). Det foreligger ingen konsensus blant forskere om Lean vil føre til begrenset autonomi og redusert medvirkning og utfører derfor en trussel mot den norske samarbeidsmodellen på organisasjonsnivå (Ingvaldsen et al., 2012).

Denne studien har til formål å belyse hvordan Lean innføres og brukes i norsk næringsliv. Hensikten er å beskrive hvordan representanter fra de ansatte vurderer konseptet i forhold til

medvirkning og autonomi, hvilke styringsmekanismer vektlegger bedriften for å lede og styre de ansatte og hvordan organisasjonskulturen endres over tid. En bedre forståelse av hvordan ledelseskonseptet oversettes innen en spesifikk bransje, opplevde utfordringer, positive og negative erfaringer ved konseptet innad i en bestemt bedrift vil kunne gi innsikt for å forbedre bruken av Lean i praksis.

Funnene viser at innføring av Lean har ført til lettere kommunikasjon, tettere samarbeid, bedre teamarbeid og kunnskapsdeling. Bedriftens rådende organisasjonskultur i forhold til Hofstedes (2010) dimensjoner på organisasjonsnivå kan betraktes som resultatorientert, åpen, pragmatisk og profesjonell med lett arbeidsdisiplin og orientering på ansatte. Medvirkning tas veldig på alvor og bedriften satser på involvering av ansatte i alle aspektene av forbedringsarbeid. De ansatte har en stor mulighet til å strukturere sin arbeidsdag og arbeidsaktiviteter, men samtidig opplever de en sterk pressfølelse for å få jobb gjort. Dette skyldes blant annet endret ansvarsområder og økt ansvarlighet. Autonom motivasjon har blitt ikke redusert etter innføring av Lean, mens ansvarlig autonomi har derimot økt.

Resultater viser også at både kulturelle og økonomiske styringsmekanismer oppfattes av lederne som sentrale i styringssystemet til bedriften. Samtidig anser lederne belønnings -og kompensasjons styringsmekanismer som det minst viktige elementet i bedriftens styringspakke.

Denne casestudien bidrar med et oppdatert bilde av implementering og bruken av Lean i Norge. Med henvisning til Hofstede et al. (2010) er Japan og Norge i nesten diametralt motsatte posisjoner angående en rekke kulturelle dimensjoner. Det er derfor viktig å forstå bedriftens kultur for å forutsi utfallet av beslutninger, forhindre negative konsekvenser og dermed legge til rette for rask adopsjon av nye initiativer (Aydin & Ceylan, 2011). Valg av spesifikke styringsmekanismer er avhengig i stor grad av bedriftens lokale og historiske betingelser. For å lykkes med konseptet må en god organisasjonskultur eksistere eller skapes og Lean-basert tankegang bør være en integrert del av bedrifts kultur. Vellykket implementering av Lean vil kreve en unik blanding av japansk bedriftskultur med bedriftens organisasjonskultur og samfunnskultur (Lacksonen, Rathinam, Pakdil, & Gülel, 2010).

## Innhold

---

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
1. Innledning.....	7
1.1. Formål og problemstilling .....	9
1.2. Avgrensninger .....	10
1.3. Oppgavens struktur.....	11
2. Litteratursøk .....	12
3. Teoretisk rammeverk.....	15
3.1. Lean som økonomistyringskonsept .....	15
3.1.1. Kort historikk.....	15
3.1.2. Definisjon .....	19
3.1.3. Tilnærminger .....	21
3.1.4. Verktøy og teknikker .....	24
3.2. Lean og kultur.....	26
3.2.1. Lean og nasjonal kultur.....	26
3.2.2. Lean og organisasjonskultur .....	31
3.2.3. Kritikk av Hofstedes teori.....	35
3.3. Lean og den norske modellen .....	36
3.4. Implementering av Lean .....	40
3.4.1. Organisasjonsendring ved implementering av Lean.....	42
3.4.2. Styrings- og kontrollsystemer for å støtte opp under implementering av Lean. ....	42
3.5. Oppsummering .....	46
4. Metode.....	49
4.1. Vitenskapsteoretiske grunnlag.....	49
4.2. Valg av metode .....	51
4.3. Forskningsdesign .....	54
4.4. Valg av case og utvalg av respondenter .....	55
4.5. Presentasjon av case .....	56
4.6. Datainnsamlingsmetoder .....	57
4.7. Dataanalyse.....	65
4.8. Forskningsetikk .....	67
4.9. Kvalitetskriterier .....	68
4.10. Oppsummering .....	71
5. Resultater og diskusjon .....	73
5.1. Kjennskap til Lean.....	73

5.2. Adopsjonsmotiver: behov for endringer .....	76
5.3. Tidsperspektiv på implementering .....	80
5.4. Implementering og oppfattede effekter .....	83
5.4.1. Fra en smalere plattform til et brede plattform å stå på. ....	83
5.4.2. Negative erfaringer ved bruk av Lean .....	86
5.4.3. Utfordringer .....	88
5.5. Medvirkning, medbestemmelse og autonomi.....	90
5.5.1. Medbestemmelse og medvirkning .....	91
5.5.3. Kompetanse .....	94
5.6. Bedriftskultur.....	98
5.6.1. Endringer i bedriftskultur etter innføring av Lean.....	98
5.6.2. Kartlegging bedriftskultur ifølge Hofstedes (2010) dimensjoner .....	99
5.7. Styrings- og kontrollsystemer for å støtte opp under implementering av Lean.....	103
5.8. Oppsummering .....	107
6. Konklusjon .....	111
6.2. Begrensninger og videre forskning.....	115
Litteraturliste .....	118
Vedlegg 1: Intervjuguide for ledelsen .....	125
Vedlegg 2: Intervjuguide for ansatte .....	128
Vedlegg 3: Invitasjon til undersøkelse om bedriftskultur .....	131
Vedlegg 4: Spørreskjema .....	133
Vedlegg 5: Resultater fra spørreundersøkelsen .....	135

## **FIGURLISTE**

FIGUR 1: Womack og Jones sentrale prinsipper for innføring av Lean .....	22
FIGUR 2: Kulturelle differanser i Japan og Norge .....	29
FIGUR 3: Den norske modellen .....	37
FIGUR 4: Malmi og Browns (2008) styringspakke .....	44
FIGUR 5: Strukturen til Menova AS.....	57
FIGUR 6: Graden av likhet mellom bedrifts kultur og Lean-kultur før og etter innføring av Lean .....	99
FIGUR 7: Kartlegging bedriftskultur ifølge Hofstedes (2010) dimensjoner.....	101

## **TABELLER**

TABELL 1: Søkeord i litteraturforhåndsvisning.....	13
TABELL 2: Lean-prinsipper identifisert av Liker (2004).....	22
TABELL 3: To forståelser av implementering .....	41
TABELL 4: Sammenligning av kvantitative og kvalitative tilnærminger . .....	52



## 1. Innledning

---

Verden blir stadig mer global, mer dynamisk og mindre forutsigbar enn den var før (Bennett & Lemoine, 2014; Kaarbøe, Gooderham, & Nørreklit, 2013). I en presset konkurransesituasjon bør organisasjoner utvikle seg i takt med de stadig økende kravene som markedet stiller og arbeide kontinuerlig for å øke effektiviteten, forbedre kvaliteten og ikke minst redusere kostnadene.

De siste tre tiårene har ideer rundt Lean-organisering fått stor global oppmerksomhet - konseptet har blitt introdusert og praktisert på ulike måter i mange land (Abrahamsson & Isaksson, 2012; Modig & Åhlström, 2014; Rahbek Gjerdrum Pedersen & Huniche, 2011; Rolfsen, 2014c; Sheridan, 2000). Lean har også fått stor utbredelse i norsk arbeidsliv (Ingvaldsen et al., 2012; Madsen, Risvik, & Stenheim, 2017a).

Lean-konseptet er godt etablert hos flere japanske bedrifter og spesielt innen Toyotas Production System (TPS). Likevel gjennomføres Lean ikke bare i industrien, men også innenfor tjenesteytende virksomheter og offentlig sektor: statlig forvaltning, kommunal sektor og helseforetak (Ingvaldsen, Ringen, & Rolfsen, 2014; Liker & Ross, 2016) er for å nevne noe (for eksempel Lean Accounting, Lean Construction og Lean Healthcare).

Direkte oversatt betyr ordet «lean» slank eller også «mager», det vil si å produsere uten unødvendig bruk av ressurser. Etter andre verdenskrig måtte Japan komme seg etter nederlaget og gjenoppbygge sin industri. Som sin strategi valgt Toyota å sette søkelys på reduksjon av sløs og økt produksjonsfleksibilitet (Ohno & Bodek, 1988). Basert på amerikanske bilproduksjonsteknikker ble det delvis utviklet et kundefokusert produksjonssystem. Tanken var at Toyotas system bør i tillegg baseres på kontinuerlig forbedring og høy medarbeiderinvolvering (Womack, Jones, & Roos, 1990).

Det er Toyotas Production System (TPS) som er grunnlaget for det som har blitt en global bevegelse – «to think lean» (Liker & Morgan, 2006: 5). På global basis har Toyota Produksjon System (TPS) vært en strategi for rasjonalisering og forbedring siden 1970-tallet. På slutten av 1980 - tallet ble det kjent under begrepet Lean Production (Krafcik, 1988; Womack et al., 1990), og de siste årene ble det kjent som det mer generelle begrepet - Lean.



Interessen for Lean har ført til at det finnes hundrevis av artikler og bøker som omhandler temaet. For eksempel, et raskt søk på Amazon etter ledelseslitteratur med ordet «lean» i tittelen resulteres i over to tusen treff. Forskning på Lean og hvordan selskaper kun overføre dette ledelseskonseptet fra ett land til et annet er omfattende. Antall artikler om forskjellige former av Lean har økt i perioden 1992–2018 (Madsen et al., 2019). I litteraturen varierer synspunktene sterkt: fra et synspunkt som antyder at alle typer praksiser vil bli helt like og standardiserte, til det motsatte som tilsier at alt er avhengig av lokale forhold og er lokalt bestemt (Falkum & Bygdås, 2019; Lacksonen et al., 2010; Rolfsen, 2014d; Wittrock, 2015; Womack et al., 1990). Problemet med Lean-begrepet er at det både er omfattende og upresist, og at det bringer med seg mye debatt om standardisering kontra kulturell tilpasning på tvers av land, ulike kulturer og bransjer (Rolfsen, 2014c). Preges Lean av kulturelle trekk slik at det er umulig eller vanskelig å overføre til andre arbeidslivstradisjoner? Hvordan konseptet som bygger på en annen arbeidskultur enn den norske samarbeidsmodellen, andre verdier og holdninger innføres og anvendes i praksis?

Norsk arbeidsliv kjennetegnes ved lav arbeidsledighet, flate hierarkier, lik representasjon av begge kjønn, ganske høy produktivitet i industrien og generelt høyt lønnsnivået (Ingvaldsen et al., 2012; Ravn, 2012; Rolfsen, 2014a). Bred medvirkning står helt sentralt i den norske samarbeidsmodellen samt det finnes høy grad av autonomi og høyt tillitsnivå mellom ledelse og ansatte (Falkum et al., 2019; Gustavsen, 2007; Ingvaldsen et al., 2012; Ravn, 2012). En utfordring som diskuteres ved implementering av Lean er forholdet mellom Lean og norsk arbeidsliv som kjennetegnes ved at medarbeidere har rett til å delta i beslutninger som angår organisasjonen og deres egen arbeidssituasjon (Falkum & Bygdås, 2019; Ingvaldsen et al., 2012). Hvilke konsekvenser har Lean for ansattes medvirkning og autonomi?

Den internasjonale litteraturen gir ikke entydig svar på dette. En rekke studier ser på Lean som ny – taylorisme og hevder at dette medfører redusert medvirkning (Ingvaldsen et al., 2012). I annen posisjon er at Lean fører til mer medvirkning (Womack et al., 1990). Til slutt finnes det den tredje posisjonen som hevder at selv om Lean organisering har grunnleggende byråkratiske trekk fører den likevel til økt medvirkning gjennom kontinuerlig forbedring og prosesser for arbeidsdesign (Ingvaldsen et al., 2012).

Implementeringen av økonomistyringskonsepter og modeller skjer i en sosial og organisatorisk kontekst (Atkinson & Mukherjee, 2011). Det er mange mulige politiske, sosiale og

psykologiske faktorer som kun gjøre den implementering- og anvendelsesprosessen av økonomistyringskonseptet lettere eller vanskeligere (success/failure factors). Ifølge Shields (1995: 149) avhenger blant annet graden av suksess ved implementering av konseptet av «*how well it matches the preferences, goals, strategies, agendas, skills and resources of dominant or powerful coalitions of employees, particularly top management*».

Med andre ord er ikke spørsmålet om konseptet i seg selv bra eller dårlig, men her snakker vi om organisatoriske valg og konsekvenser av dette valget. Forskning viser at mange ledere forsøker å implementere nye konsepter uten å ta tilstrekkelig hensyn til adferdsmessige implikasjoner og konsekvenser (Madsen & Stenheim, 2014a, c). Det er stort enighet blant forskere at kulturelle trekk kan fostre eller hindre Leans implementeringsprosesser så vel som konseptets stabilitet over tid (Alves & Alves, 2015; Cagliano, Caniato, Golini, Longoni, & Micelotta, 2011; Oudhuis & Olsson, 2015).

Derfor før leder innfører en ny modell eller konsept, bør han eller hun være i stand til å identifisere og ikke minst å diskutere mulige problemstillinger. Som eksempel kan vi referere til Atkinson et al. (2011: 295) som hevder at “*any significant management innovation... requires a major cultural change for an organization*”. Med andre ord må en god bedriftskultur eksistere eller skapes - dette er avgjørende for å skape gode resultater (økt innovasjon, effektiv drift og merverdi for kunder) på lang sikt. Derfor er det viktig at bedrifter ikke bare kjøper og implementerer «ferdige løsninger» for eksempel fra konsulentselskaper, men tar eierskap over Lean-konseptet og tilpasser det etter sine egne behov.

## **1.1. Formål og problemstilling**

Opprinnelig har Lean knyttet til bilindustri og en spesifikk bedrift, nemlig Toyota. Likevel finnes det svært mange eksempler på vellykkede bedrifter som utfører Lean-organisering også utenfor Japan. Spørsmålet om Lean er bra eller dårlig for bedrifter, ansatte og ikke minst «eksternt brukere» av resultater av Lean-organisering har sammenheng med hvordan Lean omfattes og implementeres.

I denne studien vil jeg fokusere på mulige implementeringsproblemer knyttet til kulturelle forskjeller mellom Japan og Norge og samt identifisere hvilke endringer i bedriftskultur som

implementering av Lean medfører i norske bedrifter. Ved bruk av Menova AS som case, vil jeg drøfte om disse endringene.

Ved å studere hvordan Lean brukes i praksis, har masteavhandling som formål å bidra noe til diskusjon om hvorvidt Lean passer utenfor Japan og på tvers av bransjer og samt til diskusjon om Lean er en trussel for den norske samarbeidsmodellen. Ut fra dette kan problemstillingen formuleres slik: *Hvordan kan Lean innføres og brukes i den norske arbeidslivstradisjon?*

Denne problemstillingen vil gi retningslinjer for de metodiske og faglige valgene jeg vil foreta og samtidig er åpen nok slik at jeg kunne videreutvikle prosjektet og inkludere andre ideer og temaer som kan dukke opp underveis.

For å begrense studien har jeg lagt til grunn tre områder: organisasjonskultur, bedriftens styringspakke samt ansattes medvirkning og autonomi. Tanken var hvordan de virker inn på implementeringsprosessen. Det er også viktig å se på prosessen fra ulike perspektiver, nemlig leders perspektiv, ansattes perspektiv og konsulents perspektiv.

For å besvare problemstillingen ble formulert følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan en norsk bedrift redusere mulige implementeringsproblemer knyttet til nasjonale kulturelle forskjeller mellom Japan og Norge gjennom endringer i organisasjonskultur?
2. Hvilke styrings- og kontrollmekanismer vektlegger ledelsen i forsøk på å innføre Lean og tilpasse organisasjonskultur til Lean-fokusert kultur?
3. Hvordan praktiseres ansattes medvirkning og autonomi på organisasjonsnivå?

## **1.2. Avgrensninger**

Det trenges en viss avgrensning fordi denne avhandlingen tar for seg flere brede temaer samt et komplekst og omfattende empirisk materiale. Denne studien har ikke som formål å være en guide til vellykket implementering av Lean. Derfor vil Leans filosofi, prinsipper, metoder og verktøyer bli presentert på et overordnet nivå. Intervjuene og spørreundersøkelsen er rettet seg mot endringene i organisasjonen og bedriftskulturen som implementering av Lean eventuelt medfører, og de ansattes oppfatning av disse endringene. Dette avgrenser seg til noen få ansattes erfaringer og tanker rundt Lean-organisering, og derfor representerer ingen allmenngyldig

oppfatning. Formålet med studien er å studere hvordan ulike faktorer vil virke inn ved implementeringsprosess av Lean. Derfor ser studien bort fra effekten av Lean i seg selv.

### **1.3. Oppgavens struktur**

Kapitel to handler om litteratursøk. I kapittel tre gjennomgår jeg flere teorier, forskning og litteraturen om Lean som de empiriske datoene senere vil bli diskutert i lys av. Videre i kapitel fire blir det beskrevet forskningstilnærming og metode. Her settes fokus også på den praktiske gjennomføringen av datainnsamlingen. Resultater fra undersøkelsen og diskusjon av hovedfunnene i lys av det teoretiske rammeverket er presentert i kapitel fem. Til slutt trekkes alle trådene sammen i konklusjon og diskuteres hvordan disse funnene kan brukes i videre forskning på implementering av Lean i Norge.

## 2. Litteratursøk

---

Vi må gjennomføre et litteratursøk for å undersøke hva som allerede er kjent i forbindelse med vårt forskningsområde (Bell, Bryman, & Harley, 2019). Litteraturgjennomgangen er viktig både for å skaffe seg et inntrykk av eksisterende kunnskap på feltet og for å lære om forskjellige metodologiske og teoretiske tilnærminger tidligere forskning har anvendt (Skilbrei, 2019). Oversikt over eksisterende litteratur om temaet gir et utgangspunkt for å kunne bruke riktige metoder (Skilbrei, 2019) og kan hjelpe oss til å tolke våre funn senere (Bell et al., 2019).

Ifølge Yin (2014) bør vi gjennomgå litteraturen på en systematisk måte for dette kan være positivt for vår forskning samt blir spørsmålene vi stiller mer relevante og riktige. I sin book, *Case study research and applications*, hevder han at «*Novices may think that the purpose of a literature review is to determine the answers about what is known on a topic; in contrast, experienced investigators review previous research to develop sharper and more insightful questions about the topic*» (Yin, 2014: 14). Jeg har forventet at mine forutsetninger og tankegang i oppstartfasen kunne endre seg etter hvert som forskningsprosjektet utviklet seg. I tillegg kunne nye problemstillinger og forskningsspørsmål dukke opp når jeg ble ferdig med å skrive.

Jeg har begynt litteratursøk med fagstoff anbefalt av forelesere i ulike fag som jeg mener er relevante for mitt valgte tema og min problemstilling; først og fremst kursene Strategisk økonomistyring, Motivasjon og mestring og Strategi. Det har også hjulpet meg mye at jeg tidligere har skrevet obligatoriske oppgaver som omhandlet Lean på en eller annen måte. I tillegg har jeg brukt forprosjektet mitt som en hovedkilde (særlig i litteraturgjennomgangen) for å skrive masteravhandlingen.

Avhandlingen tar utgangspunkt i Womack, Jones, & Roos berømte bok *The Machine That Changed the world* (1990), *The Toyota way* av Jeffrey K.Liker (2004) og *Lean blir norsk* av Monica Rolfsen (2014e). I tillegg var boka «*Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*» (Womack & Jones, 2003) viktig for å få en større innsikt i Lean-tankegangen.

Etter denne innføringen i Lean-konseptet, var det neste steget å finne artikler og empirisk forskning på feltet. For å skaffe meg relevant litteratur har jeg brukt ett sett med

inklusionskriterier. Det første kriteriet var å velge ut en database for litteratursøk. I litteratursøket prøvde jeg å unngå å bruke Google Search Engine fordi det kan være nok vanskelig å vurdere trefflisten og forklare hvorfor jeg mener er dette relevant informasjon. For endelig bruk valgte jeg to databaser Oria og Google Scholar.

Søking etter faglig og relevant litteratur kan være vanskelig og tidkrevende. Et raskt søk i Oria på ordet «Lean» gir over 529 376 resultater. For å gjøre søkeprosessen mer effektiv anbefales det å bruke noen grunnleggende teknikker, slik som å skrive ned relevante navn, ord og uttrykk både på norsk og engelsk. Noen av søkeordene er presentert i tabellen nedenfor.

**TABELL 1:** Søkeord i litteraturforhåndsvisning

Søkeord 1	Søkeord 2
Lean	Thinking Culture Implementation Barriers/problem identification Transformation Success factors Adoption Norsk samarbeidsmodellen Forum Norge
Hofstede	Cultural challenges Organizational culture National culture
Motivasjon	Indre og ytre Autonomi
Medvirkning Medbestemmelse	Norsk samarbeidsmodellen Standardisering

Deretter ble snøballmetoden brukt til å legge til andre nøkkelord i søket fordi de ble funnet i litteraturforhåndsvisning. Dessuten har jeg brukt litteratur og referanser som ble henvist til i de anbefalte bøkene og artiklene for å identifisere de viktigste forskningspublikasjonene på dette forskningsområdet. Underveis ble det oppdaget andre artikler som kunne være relevante eller spesielt interessante for forskningen.

Litteraturen ble deretter filtrert i henhold til to kriterier. For det første har jeg ekskludert studiene som betrakter Lean, Toyota eller kultur som sekundære spørsmål eller i en annen forstand. For det andre har jeg prøvd å skaffe kvalitet i datamaterialet. Ved å søke i NSD (norsk

register over publiseringskanaler) og i Scopus (en mest sentrale ved siden av Web of Science referanse- og siteringsdatabase) kan vi sjekke om tidsskriftet er vitenskapelig. For eksempel viser NSD at Magma er det viktigste norskspråklige tidsskriftet innen feltet økonomi og ledelse, mens Scopus vurderer Academy of Management som det viktigste tidsskriftet innen feltet General Business, Management and Accounting. Ved bruk av Google Scholar kan vi også se hvor mange ganger artikkelen har blitt sitert, noe som indikerer hvor viktig en artikkel innen sitt felt er.



### 3. Teoretisk rammeverk

---

«*Theoretical framework is a theory that works with the philosophical lens in a complementary theory way*» (Savin-Baden & Major, 2013: 134). Teori hjelper til med å strukturere forklaringer på et fenomen, mens et teoretisk rammeverk er med til å drive tolkningen (ibid).

Denne studien bygger på eklektisk tilnærming og innsikt fra flere ulike teorier og litteraturen om Lean, nasjonal -og organisasjonskultur og norsk samarbeidsmodellen. Ideen er at teoriene utfyller hverandre ut ifra at det er tre områder jeg har rettet fokus på: organisasjonskultur, bedriftens styringspakke samt ansattes medvirkning og autonomi.

Teoridelen innledes med en innføring i Lean som økonomistyringskonsept: kort historikk og bakgrunn, definisjon, tilnærminger, verktøy og metoder. Videre er det en seksjon om Lean og kultur ut ifra perspektivet på nasjonal kultur, organisasjonskultur samt på Lean og norsk samarbeidsmodellen. Her omhandles forskning på Lean i forbindelse med kultur på nasjonal - og organisasjonsnivå, Hofstedes teori om kulturelle forskjeller, selvbestemmelsesteorien samt det presenteres kritikk til Hofstede. Den neste seksjonen av teorikapittelet dreier seg om implementering av Lean og teorier om organisasjonsendring og styringssystemer. Til slutt vil teorikapittelet oppsummeres.

#### 3.1. Lean som økonomistyringskonsept

##### 3.1.1. Kort historikk

Lean er ikke et nytt konsept - for første gang ble begrepet Lean produksjon (slank produksjon) nevnt i artikkelen *Triumph of The Lean roduction System* av Krafcik (1988). Artikkelen handler om to typer produksjonssystemer: et sårbart system som kjennetegnes med enkel teknologi og lav lagerbeholdning og et robust system som bruker mer avansert teknologi. I stedet for å bruke ordet «sårbar» som har negative konnotasjoner bruker John Krafcik ordet «lean» (Modig & Åhlström, 2014). Ifølge Krafcik kunne disse sårbare produksjonssystemene være effektive – de leverer både høy produktivitet og kvalitet.

Krafcik's artikkelen og boka til Womack et al. (1990) - *The Machine That Changed the World* er en oppsummering av funnene fra et stort forskningsprosjekt gjennomført på Massachusetts

Institute of Technology (MIT). Dette prosjektet hadde som formål å studere den globale bilindustrien og finne ut årsakene til suksessen hos de japanske bilfabrikantene, spesielt Toyota, som begynte på slutten av 1970-tallet. Den japanske bilindustrien var organisert slik at dette ga høyere kvalitet, fleksibilitet og produktivitet enn de europeiske og amerikanske konkurrentene, det vil si produserte mer og bedre med mindre ressurser (Ingvaldsen et al., 2012).

Kiichiro Toyota etablerte Toyota Motor Corporation i 1937 for å produsere biler til det lokale japanske markedet. Som startpunkt for å finne «tråden» gjennom produksjonsprosessen ble det brukt *jidoka*-ide` som betyr egentlig «automatisering med menneskelig element» og gjør det mulig å avdekke, analysere og eliminere problemer umiddelbart (Modig & Åhlström, 2014). I sin tur førte dette til just-in-time som satser på flyt i produksjonen ved å produsere bare det som kundene trenger og samt eliminere lagerbeholdning (Ohno & Bodek, 1988). Eiji Toyoda, den japanske ingeniøren, sammen med Taiichi Ohno, Toyotas produksjonsingeniør, har videre utviklet Toyota Production System (TPS). Ohno avviste masseproduksjon og stordriftsfordeler og holdt på at en produktivitet kan skapes gjennom flyt: «*Alt vi gjør, er å se på tidslinjen fra øyeblikket kunden gir oss en ordre, til vi mottar betalingen. Og vi reduserer tidslinjen ved å redusere sløsing som ikke skaper merverdi*» (referert i Modig & Åhlström, 2014: 76).

Vi må også nevne at TPS har blitt utviklet over en periode på nesten 100 år (Modig & Åhlström, 2014). Etter andre verdenskrig måtte Japan bygge om sin industri igjen. For å forstå hvorfor Toyota har satt søkelys på flyteffektivitet, er det viktig å identifisere problemene Japan hadde rett etter andre verdenskrig. På den tiden var landet ressursfattig, spesielt på teknologi, råmaterialer (jern og stål) og finansielle ressurser. Toyota og de andre bilprodusentene stod overfor det som professor Takahiro Fujimoto kalt «knapphetsøkonomi» (Modig & Åhlström, 2014). På grunn av ressursknappheten og knapphetsøkonomien måtte Toyota fokusere sterkt på kundenes behov (hva, når og hvilken mengde) og på å se helheten i produksjonsprosessen slik at den kunne fly effektivt (ibid).

TPS kan sees ut som et paradoks. På den ene siden er alle produksjonsprosesser, aktiviteter og kommunikasjoner strengt planlagt. Samtidig er Toyota enormt fleksibel og imøtekommende etter kundenes behov. Basert på en lengre studie av TPS, har Spear og Bowen (1999: 98, egen oversettelse) oppsummert og kommet fram med fire regler for TSN design:

1. «*Alt arbeid må være høy spesialisert i forhold til innhold, sekvens, timing og resultat.*»

2. *All kommunikasjon mellom kunde og leverandør må være direkte, og det må være en entydig ja-nei måte å sende forespørsel og motta respons.*
3. *Veien til hvert produkt eller tjeneste må være enkel og direkte.*
4. *Alle forbedringer må skje i samsvar med vitenskapelig metode, under ledelse av en lærer på lavest mulig nivået i organisasjonen».*

I tillegg må alle aktiviteter, tilkoblinger og produksjonsveier ha innebygde tester som signaliserer problemer umiddelbart. Det er den kontinuerlige responsen på problemene som gjør det stive systemet så fleksibelt og tilpassende endrede omstendigheter (ibid). Artikkelen illustrerer enkelt og klart hvordan Toyota ser på og gjennomfører organisasjonsforbedringer og er en av de mest siterte artiklene om emnet (Modig & Åhlström, 2014).

Som bemerket i innledningen, er Lean et japansk produksjonskonsept som stammer fra Toyota Production System (TPS). Samtidig som det har blitt publisert bøker og artikler om TPS, har Lean fortsatt utviklet seg til å bli et eget konsept selv om det har fremdeles knyttet til Toyota i stor grad (Modig & Åhlström, 2014). Hovedargumentet i studiene til Womack et al. (1990: 278) var at Lean ikke er avgrenset til Japan eller Toyota, men *«lean production will supplant both mass production and the remaining outpost of craft production in all areas of industrial endeavor to become the standard global production system of the twenty-first century»*.

Womack et al. (1990) argumenterer for at Lean bygger på fire kjerneprinsipper:

1. Samarbeid
2. Effektivt ressursbruk og eliminering av sløsing
3. Kommunikasjon
4. Kontinuerlig forbedring

Senere har Womack og Jones utviklet videre Lean-konseptet. I 1996 ble studiene rapportert i boka *Lean Thinking: banish waste and create wealth in your corporation* (Womack & Jones, 2003). Hovedideen i denne boka var å utvide Lean til andre typer virksomheter (Modig & Åhlström, 2014). Boken setter søkelys på implementering av Lean og på hva en bedrift bør gjøre for å kalle seg «Lean bedrift». Womack og Jones foreslå fem nye prinsipper for at en bedrift kan «leanifisere» sin drift og forbedre flyten i prosessene:

1. Å spesifisere verdien fra kundens ståsted
2. Å identifisere verdistrømmen og eliminere alt (alle trinnene) som ikke skaper verdi
3. Å få flyt i disse trinnene slik at produktet kan flyte jevnt mot sluttkunden

4. Å la sluttkunden «suge» verdi fra den forrige aktiviteten og fremover i strømmen
5. Å skape perfektjon gjennom kontinuerlig forbedringer

Disse to bøkene – *The Machine That Changed the World* og *Lean Thinking: banish waste and create wealth in your corporation* – har blitt bestselgere over hele verden og anses som de største bidragene til å spre og utvikle Lean-konseptet (Modig & Åhlström, 2014).

Den observerte populariteten til Lean har variert over tid: den første Lean-bølgen var på slutten av 1980-tallet og rettet seg mot bilindustri, men den andre Lean-bølgen var på 2000-tallet og fikk gjennomslag innenfor offentlig sektor og tjenesteyting (Rolfsen, 2014d). På den tiden har Lean vært så populær at dette konseptet har blitt omtalt som en ledelsesmote i land som Sverige og Tyskland (Madsen et al., 2019; Madsen et al., 2017b). Ingvaldsen et al. (2016: 36) hevder at: «*Although the trajectory of lean's popularity varied by country, it is safe to say that by 2005, lean was once again at the forefront of managerial thinking*».

Siden 2010 har Lean fått en stor oppmerksomhet i Norge (Madsen et al., 2017b). For å utvikle «Lean-filosofi» har det blitt etablert regionale Lean-forum over store deler av landet (Lean Forum Norge, 2020). En rekke konsulentselskaper har tilbudt rådgivning, opplæring og kurs innenfor Lean (Madsen et al., 2017b; Ringen & Rolfsen, 2014). Ledelseskonseptet har også fått en omfattende dekning i norske medier (Madsen et al., 2019; Madsen et al., 2017b). Funnene presentert i artikkelen til Madsen et al. (2016) viser at Lean ikke bare er et populært konsept i Norge, men muligens det mest populære ledelseskonseptet som brukes i Norge. Noen norske forskere kaller Lean en pandemi og mener at dette konseptet er kommet for å bli (Aspøy, 2014). Nyere undersøkelser viser at spredningen og populariteten til Lean kan betraktes som relativt høy både i privat og offentlig sektor (Madsen et al., 2019).

Likevel er Lean ikke så populær på internasjonalt nivå nå - ifølge Bain & Company's Management Tools & Trends 2017 ble Lean ikke omtalt som et av de 25 mest populære styringsverktøyene (Rigby & Bilodeau, 2018). En rekke forskere mener også at Lean kunne erstattes av et nytt liknende konsept (Thawesaengskulthai & Tannock, 2008). For eksempel ligger Agile Management og Advanced Analytics på toppen av lista (Rigby & Bilodeau, 2018). Som forklaring kan vi anse at Lean ser ut til å ligge på et relativt tidlig stadium av livsløpet i Norge (Madsen et al., 2016). Ifølge Womack et al. (1990) trenges det fra 5 til 10 år med implementering av Lean-kultur, mens de fleste norske organisasjoner startet sine "Lean

journeys" for bare noen få år siden (Madsen et al., 2016). Womack sin uttalelse henger sammen med president Lean Investment LLC, George Koenigsaecker, sin oppfatning av Lean-implementering som hevder at "it is a long learning curve" som tar cirka 5 år (referert i Sheridan, 2000: 35) og Ringens et al. (2014: 55) fremstillinger som ser på Lean som «*et vesen med uendelig tidshorisont*».

### 3.1.2. Definisjon

Det er ingen entydig definisjon av Lean - konseptet kan tolkes og defineres på ulike måter (Benders & Bijsterveld, 2000; Brännmark et al., 2012; Wittrock, 2015). Som følge kan det finnes like mange selvmotsigende definisjoner som det finnes forfattere som definerer ordet «lean» (Modig & Åhlström, 2014). Ifølge Bhasin et al. (2006: 57) er Lean «*a philosophy that when implemented reduces the time from customer order to delivery by eliminating sources of waste in the production flow*». Samtidig definerer Shah et al. (2007: 791) Lean som «*an integrated socio-technical system whose main objective is to eliminate waste by concurrently reducing or minimising supplier, customer, and internal variability*». Med andre ord handler Lean først og fremst om å redusere sløsing, hvor sløsing ikke bare er en unødvendig forbruk av ressurser, penger eller tid, men enhver prosess eller aktivitet som ikke øker kunde verdi (Rolfsen, Giæver, & Holtskog, 2014).

På en måte kan vi si at eliminering av sløsing er bare en side av medaljen. Den andre siden er at Lean også er et rammeverk for å øke effektiviteten og dermed maksimere forbedringene (Hasle, Bojesen, Langaa Jensen, & Bramming, 2012). Dette fører til at Lean kan bedre defineres som «*best buffer*» *production than «low waste» or even «low buffer» production*» (Hopp & Spearman, 2004: 147).

En helhetlig definisjon er gitt av Womack et al. (1990): «*A continuing agreement among all the firms sharing the value stream for a product family to correctly specify value from the standpoint of the end customer, remove wasteful actions from the value stream, and make those actions which do create value occur in a continuous flow as pulled by the customer*» (referert i Lean Forum Norge, 2019a).

Hva kjennetegner en Lean-bedrift? Ifølge Womack et al. (1990) betyr dette å benytte mindre menneskelig innsats, mindre materialer, mindre plass og energi til å produsere og utvikle

produktet. Lean retter fokus på å produsere produkter av høy kvalitet på mest mulig effektiv måte og samtidig forstå kunden og kundens behov gjennom hele prosessen. Hensikten er «*coming closer and closer to providing customers with exactly what they want*» (Womack et al., 2003: 15). Derfor kreves det en hel forståelse for verdikjeden og for hvilke aktiviteter som ikke gir noen verdi. Verdi kan bety flere ting slik som kvalitet, tillit hos interessenter og godt arbeidssett, men kunde verdi er nok mest sentralt (Rolfsen et al., 2014). Med andre ord er verdien alltid definert fra kundens perspektiv.

Hvert ledd i verdikjeden bør legge verdi til produktet slik at sluttproduktet kan få en høyere verdi. Derfor står det helt sentralt i Lean-konseptet at bedriften bør identifisere ulike former for sløsing og fjerne eller redusere dem. Likevel kan det være vanskelig å redusere eller eliminere alle ledd som ikke tilfører produktet verdi (f.eks. lagring og transport) fordi de kan være nødvendige for de påfølgende prosessene. I tillegg er ikke alltid verdikjeden tydelig (Rolfsen et al., 2014). Noen ganger kan ventetiden selv være verdiskapende (f.eks. lagring av ost for modningsprosesser). I noen tilfeller kan det være også problematisk å bestemme hvem er egentlig kunde (f.eks. offentlig sektor: kommune, brannvesenet osv.). Dessuten ifølge Modig et al. (2014) bør det tas hensyn til både kundenes direkte (oppnå et spesielt resultat) og indirekte (f.eks. opplevelsen) behov, selv om hovedfokuset ligger ofte på de direkte behovene.

Lean-begrepet har fått mye kritikk for manglende klar definisjon som bidrar til underutviklingen av Lean-konseptet (Modig & Åhlström, 2014; Samuel, Found, & Williams, 2015). Demeter et al. (2011: 155) legger til at «*It is extremely difficult... to determine what Lean stands for... definitions are rather vague and confused, with various elements and sub-elements put forth in various papers*».

Ifølge Modig et al. (2014) er det tre hovedproblemer med mange forskjellige definisjoner på Lean: 1) forskjellige abstraksjonsnivåer Lean er definer på, 2) målet (hvorfor) og midlene (hvordan) til Lean har blitt sammenblandet og til slutt 3) at definisjonene på Lean er trivielle (åpenbare). Som følge av manglende generelt akseptert definisjon er det vanskelig for praktikere å skille mellom hva Lean er og hva Lean ikke er. Lean er et konsept i stadig utvikling (Benders, Van Grinsven, & Ingvaldsen, 2019). På grunn av at ordet «lean» refereres til så mange ulike ting skaper dette problemer også for akademikere (Modig & Åhlström, 2014). Forskere (Bayou & de Korvin, 2008; Karlsson & Åhlström, 1996) antyder at over tid vil fokus

bli sett på et enkelt, synlig aspekt av Lean i stedet for å se på konseptet som helhet (Hennestad, 1987).

### 3.1.3. Tilnærminger

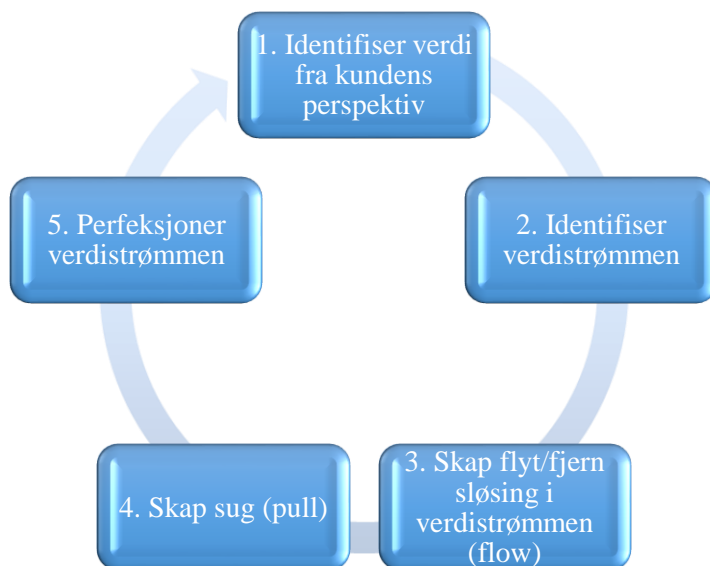
Som vi kan se eksisterer det ingen klar enighet om hva Lean betyr. Likevel kan vi gjerne identifisere fire forskjellige tilnærminger som baseres på ulik grad av abstraksjonsnivå (Ingvaldsen et al., 2014: 40-47):

- Lean som en **organisasjonstrend** har i liten grad et presist innhold og er mer åpen for fortolkning (Benders & Veen, 2001). Dette begrepet omfatter alt «*som til enhver tid markedsføres, selges, kjøpes og innføres under merkelappen*» (Ingvaldsen et al., 2014: 41). Her kan det inkluderes både teamorganisering og bedriftskultur, logistikk og standardisering, verdikjedestyring og vedlikehold.
- Lean som **ledelsesfilosofi** er en måte å tenke på. I sin artikkel har Samuel et al. (2015) gjennomført en omfattende (fra 1987 til 2013) og systematisk gjennomgang av den eksisterende litteraturen om Lean som ledelsesfilosofi. Her snakker man om *Lean kultur* (Liker, Hoseus, Center for Quality, & Organizations, 2008) og *Lean tenkning* (Hines, Holweg, & Rich, 2004; Womack & Jones, 2003) eller *Lean DNA* (Spear & Bowen, 1999). Konseptet betraktes som bransjeuavhengig og derfor kan det brukes for all produktiv aktivitet. Lean filosofi fremstilles gjerne på to ulike måter: det handler om (1) å skape kunde verdi og redusere sløsing, (2) å satse på kontinuerlig forbedring.
- Lean som **ett sett av prinsipper** bringer oss nærmere til en forståelse av hva Lean betyr i praksis. Omfang av prinsippene kan variere: ifølge Womack et al. (2003) er det fem mest sentrale prinsipper, nemlig
  1. Value: spesifiser *verdi* fra kundens synspunkt
    - hva kunden faktisk har behov for og hvilken verdi ser kunden i produktet
  2. Valuestream: identifiser *verdistrømmen* som skaper denne verdien
    - hvilke prosesser oppstår og i hvilken rekkefølge
  3. Flow: skap *flyt* i verdistrømmen og som del av dette *fjern* sløsing
  4. Pull: skap *sug* gjennom verdistrømmen
    - produktet bør produseres etter faktisk etterspørsel
  6. Perfection: *perfeksjoner* verdistrømmen gjennom kontinuerlig forbedring (*kaizen*)



- når trinn 1 til 4 er ferdige, bør prosessen starte på nytt og forsettes til det oppnås en perfekt verdi

Vi kan fremstille disse fem prinsippene i figuren for å vise en kontinuerlig sekvens med faser slik:



**FIGUR 1:** Womack og Jones sentrale prinsipper for innføring av Lean (egen gjengivelse)

Liker (2004) har definert 14 prinsipper som er delvis overlappende med de fem prinsippene til Womack et al. (1990), men samtidig spesifiserer mer hvordan man kan fjerne sløsing og oppnå flyt (Ingvaldsen et al., 2014). Liker har utviklet prinsipper basert på 20 års egne studier av Toyota i USA. Prinsippene ble i stor grad også påvirket av Toyotas interne publikasjon som het *The Toyota Way*. Dette dokumentet skisserer Toyotas kjerneverdier som Liker (2004: xi) kaller «to pillars»: respekt for mennesker og kontinuerlig forbedring. I tabellen nedenfor er presentert Likers egen tolkning av Toyotas grunnverdier og filosofi i form av 14 prinsipper (Liker, 2004: 6).

**TABELL 2:** Lean-prinsipper identifisert av Liker (2004)

Hovedgrupper	Prinsipp
<b>Langsiktig filosofi</b>	1. Beslutningene bør baseres på en langsiktig filosofi, til tross for at dette vil gå på bekostning av kortsiktige finansielle tap.

<p><b>Prosesser</b> (eliminere sløsing)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Skap en kontinuerlig prosessflyt («flow») for å avdekke problemer.</li> <li>3. Bruk sug («pull»)-systemer for å unngå overproduksjon.</li> <li>4. Jevn ut arbeidsmengden (<i>heijunka</i>).</li> <li>5. Å stoppe prosessen når man avdekker et kvalitetsproblem (<i>jidoka</i>) for at kvaliteten blir riktig første gang.</li> <li>6. Standardiser oppgaver og prosesser for kontinuerlig forbedring.</li> <li>7. Bruk visuell kontroll slik at skjulte problemer blir synlige.</li> <li>8. Bruk bare pålitelig og testet teknologi for å støtte opp under prosessene og de ansatte.</li> </ol>
<p><b>Mennesker og partnere</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Utvikle ledere som virkelig forstå arbeidsoppgaver, lever ut filosofien og kan lære den til andre.</li> <li>10. Respekter, utvikle og utfordre ansatte og team for at de skal bruke filosofien aktivt.</li> <li>11. Respekter, utfordre og hjelp partnerne og leverandørene.</li> </ol>
<p><b>Problemløsning</b> (kontinuerlig forbedring og læring)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Gå og se selv for å forstå situasjonen skikkelig (<i>genchi genbutsu</i>)</li> <li>13. Beslutninger bør tas sakte via konsensus: vurder muligheter, tar beslutninger og implementer avgjørelser raskt (<i>nemawashi</i>).</li> <li>14. Bli en lærende organisasjon gjennom refleksjon og kontinuerlig forbedring (<i>kaizen</i>).</li> </ol>

Det kommer naturligvis et spørsmål om hvor mange og hvilke prinsipper som bør inkluderes, men verdistrøm, flyt og kontinuerlig forbedring er i alle fall sentrale nøkkelord for å skape kunde verdi og redusere sløsing.

- Lean som **ett sett av praktiser**. Dette perspektivet handler om ganske konkrete, gjensidig understøttende praksiser (kunderelaterte, leverandørrelaterte og operasjonelle) eller tekniske aspektene ved konseptet som man må operere i arbeid ved innføring av Lean. For eksempel kan de operasjonelle praksisene beskrives som standardisert arbeid, Just-in-Time (JIT), kontinuerlig forbedring og totalt produktivt vedlikehold.

Vi må legge merke til at valg av perspektivet avhenger av hva man vil utvikle forståelse i (Ingvaldsen et al., 2014). Uansett er disse fire perspektivene utskiftbare. For eksempel kan vi henvise til litteraturen om organisasjonsendringer som sier at endringer inkluderer både struktur og kultur (Jacobsen, 2012), det vil si konkrete praksiser så vel som filosofi og prinsipper (ibid).

### 3.1.4. Verktøy og teknikker

I den delen blir det presentert et utvalg av noen sentrale Lean-verktøy som er ordnet under følgende prinsipper: visualisering, standardisering, flyt og kontinuerlig forbedring (Rolfesen, 2014f). Det som skiller verktøy fra prinsippene er at de er mer konkrete, spesifikke og oppskriftsmessige på hvordan ulike ting kan gjøres. Ved bruk av konkrete verktøy identifiserer man hvorfor problemer oppstår, deler informasjon og setter inn korrektive tiltak.

**Visualisering** betyr å gjøre ting synlige og er gjerne relatert til bruk av forskjellige typer *tavler* som inneholder lister over planer, pågående aktiviteter, arbeidsfordeling, indikatorer på målsettinger (f.eks. volum, kvalitet), forslag til forbedringer og annen relevant informasjon. Det arrangeres ofte møter foran tavlene slik at de ansatte kan holde oversikten og diskutere forbedringsforslag (Ingvaldsen & Ringen, 2014b) .

**Standardisering** betyr at man deler arbeidsoppgaver inn etter omfang, tidsintervall, rekkefølge og ikke minst kvalitet til produktet som kommer ut av prosessen (Ingvaldsen & Ringen, 2014a). Hensikten ved standardisering er å utføre arbeidsoppgaver etter *beste praksis*. Ifølge Womack and Jones (2003) oppstår det tap i effektivitet og kvalitet hvis de ansatte jobber på ulike måter uten å dele sin erfaring med de andre. Ingvaldsen et al. (2014a) hevder at fokuset bør settes mer på tilbakemeldinger, slik at man kan oppdage avvik tidligere og prosessen kan videreutvikles.

- **Standard operasjonsprosedyre (SOP)** er en omfattende beskrivelse i detalj en prosedyre eller oppgave og dekker vanligvis forventet resultat, prosessflytskjema, kompetansekrav til ansatte og avvikshåndtering.
- **5S-verktøy** retter seg mot å opprettholde god orden og ryddighet på arbeidsplassen slik at det blir lett å gjøre riktige valg og unngå unødvendig bruk av tid. Dette verktøyet er også gjerne knyttet til visualisering. Den femtrinnsmodellen referer til fem japanske ord som starter med bokstaven S og kan bli oversatt til norsk som sortere, systematisere, skinne, standardisere og sikre (Ingvaldsen & Ringen, 2014a).
- **Totalt produktivt vedlikehold (TPV)** brukes for å systematisere og standardisere daglig vedlikehold. Det viktigste her er at vedlikeholdet bør være *preventivt* for å minimisere behovet for feilretting. Dette innebærer selvfølgelig høyere ansvar for ansatte i operativt

drift, men samtidig kan det spesialiserte vedlikeholdspersonellet fokusere på mer avansert vedlikehold.

- **Poka-Yoke** handler om at produkter og prosesser er designet slik at det er fysisk umulig å gjøre feil (f.eks. ved å merke delene av produktet). Dette verktøyet brukes ofte når det gjelder sikkerhet eller når kvalitet er viktig.

**Prinsipp om å skapet flyt** er helt sentralt i Lean (Rolfsen et al., 2014). Ifølge Womack and Jones (2003) bør man kvitte seg med den tradisjonelle måten å se på effektivitet når en innkommende jobb deles inn i mindre oppgaver og utføres av forskjellige funksjoner og personer innen organisasjonen. I stedet for ressurseffektivitet bør man satse på flytteeffektivitet slikk at «enheten» kan flyte gjennom organisasjonen og aldri stoppe i lagring eller ventetid (Modig & Åhlström, 2014).

- **Verdistrømsanalyse** brukes for å definere verdi for forskjellige interessenter, kartlegge verdikjeden og strømmen til varer/tjenester. Hensikten er å komme frem til bedre flyt gjennom refleksjoner og diskusjoner om hva som skaper verdi.
- **Kanban** er et japansk ord som betyr signal eller kort. Dette verktøyet brukes for å kontrollere etterspørsel og produsere komponenter etter reel etterspørsel for å oppnå et smidig produksjonssystem (Rolfsen et al., 2014).
- Et annet viktig verktøy er å **kartlegge kilder til sløsing**. Womack et al. (2003) klassifiserte sløsing som hindrer produksjonsflyten og ikke skaper merverdi verken for kunder eller produkter i følgende kategorier:
  - Overproduksjon
  - Venting
  - Vrakproduksjon
  - Unødvendig transport
  - Lagerhold
  - Unødvendig bevegelse
  - Dårlig utnyttet kreativitet

**Kontinuerlig forbedring** (*kaizen*) kan defineres som «en kontinuerlig strøm av inkrementelle og varige endringer, basert på høy grad av involvering av ansatte, for å sikre oppnåelse av bedriftens mål» (Ljungström og Klefsjø, 2002 referert i Ringen & Lodgaard, 2014: 90). Hovedmotivasjonen for kontinuerlig forbedring ifølge Ringen et al. (2014) er å oppnå økt konkurransekraft ved å redusere sløsing slik at det skapes økt kunde verdi.

- **5 Why's** handler om å finne grunnårsaken til problemet. Hver gang et problem dukker opp starter man med å spørre «hvorfors oppstod problemet?», og deretter bruker svaret til å stille det samme spørsmål igjen – i alt fem ganger. Dette hjelper å forstå hva dette problemet egentlig handler om og fjerne det helt (Womack & Jones, 2003).
- **PDCA-hjullet** representerer fire faser som man må gjennomføre før en ny forbedringssyklus settes i gang, nemlig Plan, Do, Check og Act

## 3.2. Lean og kultur

### 3.2.1. Lean og nasjonal kultur

Til tross for kritikken av Lean og mangelen på formell definisjon, har Lean fremstått som et dominerende globalt ledelseskonsept med fokus på å redusere sløsing og på å forbedre flyt (Madsen et al., 2019; Samuel et al., 2015; Wittrock, 2015). Nyere studier har støttet forestillingen om at kulturelle faktorer spiller en avgjørende rolle innen forretnings- og ledelsesfeltet (Boscari, Danese, & Romano, 2016; Gambi, Boer, Gerolamo, Jørgensen, & Carpinetti, 2015; Kull, Yan, Liu, & Wacker, 2014) og at kulturelle trekk kan fostre eller hindre Leans implementeringsprosesser så vel som konseptets stabilitet over tid (Alves & Alves, 2015; Cagliano et al., 2011; Oudhuis & Olsson, 2015).

Womack, Jones og Roos mente at japansk kultur, mentalitet og strukturelle aspekter av det japanske samfunnet ikke var relevant for Lean Production – «*the fundamental ideas of lean production are universal—applicable anywhere by anyone—and that many non-Japanese companies have already learned this.... We pay little attention to the special features of Japanese society..., the often alleged inclination to subordinate personal desires to group needs, and the willingness, even desire, to work long hours,... the tight relation between*

*government and industry..., and the pervasive distinction between foreign and Japanese»* (Womack et al., 1990: 9).

Likevel hevder Wittrock (2015: 100) at «*the central features of lean seem deeply embedded in Japanese customs and ways of reasoning about society, business, and production*». Dette henviser seg også til tidligere forskning til Nakane (1970, referert i Erthal & Marques, 2018) som hevdet at både kulturelle og historiske faktorer er avgjørende for suksessen til den japanske måten å styre organisasjoner på, og kan derfor ikke overføres til andre. Det er fastslått at menneskelige og kulturelle forskjeller er overordnede grunner til at Lean mislykkes, samt transformering av organisasjonskulturen er en viktig suksessfaktor i implementeringen av Lean (Bhasin & Burcher, 2006).

Nasjonal kultur vil kunne ha innflytelse på spredningen og bruken av økonomistyringskonseptet (Madsen & Slåtten, 2013; Madsen & Stenheim, 2014b; Wittrock, 2015). Mye forskning innen ledelse har satt sitt fokus på forskjeller i bedriftskulturen mellom land fordi de nasjonale kulturelle trekk har en vesentlig betydning for arbeidstakernes verdier og holdninger (Erthal & Marques, 2018; Hofstede, 1980; Hofstede, 1991). Geert Hofstede, en toneangivende forsker på den nasjonale kulturens innvirkning på arbeidsmiljøet, hevder at i praksis bør ledelse alltid være kulturbestemt. Han definerer kultur som «*den kollektive programmeringen av det mentale som skiller medlemmene av en menneskegruppe fra en annen*» (Hofstede, 1980: 21, egen oversettelse) og hevder at dette fenomenet bør betraktes på ulike nivåer: fra nasjonalt- eller landsnivå til organisasjons- eller avdelingsnivå. Basert på resultatene fra omfattende forskningsprosjekter - tverrnasjonalt (samme selskap, flere land) og tverrorganisatorisk (samme land, flere selskaper) - har Hofstede (1980; 1991) foreslått fem kulturelle dimensjoner for nasjonal kultur (NC)-nivå og seks dimensjoner for organisasjonskultur (OC)-nivå.

De fem kulturelle dimensjonene for NC-nivå som Hofstede (1980; 1991) trakk frem er:

1. **Individualisme kontra kollektivism** (individualism vs collectivism) gjelder betydning av individet i forhold til kollektivet. Samfunnet som skåret høyt vil verdsette selvstendige, autonome individer, mens i land med lav grad av individualisme verdsettes lojalitet mellom kollektivet og den enkelte. Individualistiske mennesker vil foreta sine egne interesser fremfor kollektivistiske og samfunnet i land med høy grad av individualisme gir frihet til å kun realisere dette. «Kollektivistiske» land karakteriseres

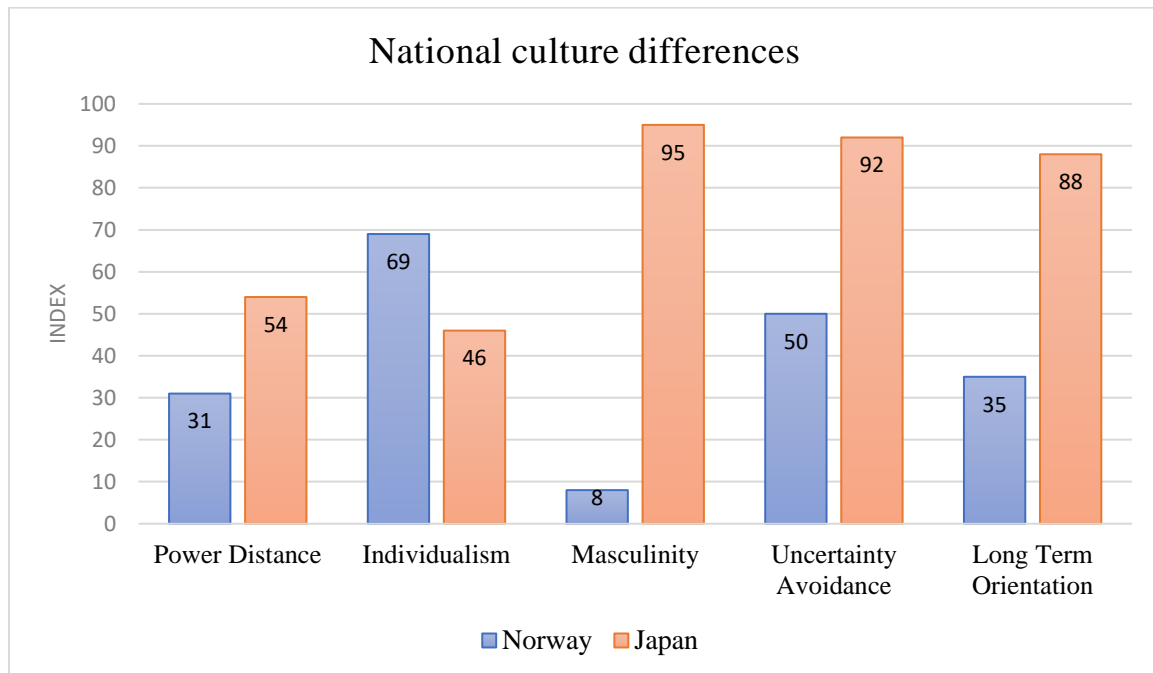
av et tett sosialt nettverk og samtidig forutsetninger om at samfunnet skal ta være på det enkelte.

2. **Maktdistanse** (power distance) sier om hvordan mennesker oppholder seg til de som besitter maktposisjoner. I land med høy maktavstand har mennesker angst, ikke minst stor respekt for de som er i maktposisjoner og opplever stor avstand mellom dem og seg selv. I land med lav graden av maktavstand forutsettes at det oppleves lav avstand mellom lederne og underordnede, mens lederne har fortsatt autoritet. Land med lav score av maktavstand viser mer desentraliserte og demokratiske mønstre.
3. **Aversjon mot usikkerhet** (uncertainty avoidance) viser hvordan mennesker forholder seg til usikkerhet og risikosituasjoner. I land ved høy grad av aversjon mot usikkerhet har mennesker lav toleranse for synspunkter og atferd som avviker fra egne. Her finnes en tendens til å bruke mer formelle regler og strukturer for å opprettholde kontroll. I land ved av lav score av aversjon oppfører mennesker seg motsatt i usikre og risikable situasjoner og er mer tolerante til andres meninger og atferd. Folket i disse landene er mer sannsynlig til å ta risikoer, mindre uavhengig og er selvmotivert samt her legges det mindre vekt på struktur.
4. **Maskulinitet kontra feminitet** (masculinity vs femininity). I land med lav grad av maskulinitet gjøres det ikke skiller mellom kvinnelige og mannlige aktiviteter- menn og kvinner vil ha samme type jobb og kvinner besitter ofte maktposisjoner. Her legges det stor vekt på mellommenneskelige relasjoner og omsorg og på at alle bør ha et kvalitetsfult liv. I «maskuline» land har menn mer selvsikre og dominerende roller, mens kvinner på en måte er underordnede, samt det legges mindre vekt på omsorg og større vekt på å skaffe seg/kjempe for materielle verdier (Busch & Vanebo, 2003: 193).
5. **Kortsiktig normativ kontra langsiktig orientering** (short-term vs long-term orientation) beskriver hvordan hvert samfunn må opprettholde sine obligasjoner til sin egen fortid mens de takler utfordringene i nåtid og fremtid. Samfunn prioriterer disse to eksistensielle målene ulikt. Samfunnet som skårer lavt på denne dimensjonen foretrekker å opprettholde tidens tradisjoner og normer og er fokusert på den nærmeste fremtid. Her legges det mer vekt på raske resultater og kortsiktig suksess. Samfunnet som skårer høyt på denne dimensjonen derimot tar en mer pragmatisk tilnærming: de



prøver å forberede seg på fremtiden ved for eksempel å investere i moderne utdanning eller sparing.

Vi kan sammenligne Japan og Norge ved hjelp av Hofstedes modellen for å få en god oversikt over de dype drivene av norsk kultur i forhold til japansk kultur. Dette kan illustreres slik:



**FIGUR 2:** Kulturelle differanser i Japan og Norge (Kilde: Hofstede Insights (2019))

Som vi ser i figuren over kan Japan bli karakterisert som et maskulint land med ganske høy maktavstand og høy aversjon mot usikkerhet, mens Norge kan omfattes som et feminint land med lav maktavstand og lav aversjon mot usikkerhet. Når det gjelder individualisme, skårer Norge ganske høyt mens Japan er et svært kollektivistisk land. Det finnes også store forskjeller mellom disse to land i forhold til kortsiktig kontra langsiktig orientering (Hofstede, 1991).

Enkelte økonomistyringskonsepter passer bedre innen en type nasjonal kultur enn andre (Madsen & Stenheim, 2014b). Det kan tenkes at innen en kultur preget av maskulinitet, høy maktavstand, høy toleranse for usikkerhet og individualisme vil kunne passe bedre økonomiske insentiver og avanserte målesystemer.

På den annen side kan det tenkes at Lean-konseptet som er en helhetlig systemtenkning (kvalitetskultur, samarbeid, informasjonsdeling osv.) passer bedre i japansk langsiktig orientert

og kollektivistisk kultur (ibid). I noen kulturer prioriterer folk egne interesser i stedet for gruppeinteresser og dette påvirker deres deltakelse for eksempel i problemløsning eller jobbe i et team. Nasjonal kultur er relatert til verdier som vi skaffet tidlig i livene våre og dette påvirker på vår oppfatning av en viss situasjon (Hofstede et al., 2010). Schneider og De Meyer (1991) fant ut at forskjellige kulturer vil sannsynligvis tolke og svare på det samme strategisk problemstilling på forskjellige måter.

Når det gjelder betydningsfulle kulturelle og strukturelle forskjeller mener Womack et al. (1990: 9) at «*other countries adopting lean production would neither want nor need to copy*». På grunn av globalisering ser det ut til at Lean-konseptet kunne bli flyttet fra Japan til andre deler av verden for eksempel til Midtøsten, indisk, nordisk, latinamerikansk, østeuropeisk og asiatiske regioner (Lacksonen et al., 2010). Likevel er hver av disse regionene forskjellige og unike når det gjelder nasjonal kultur og organisasjonskultur. Ved import av Leans teknikker møter organisasjoner raskt kulturelle barrierer som hindret suksessfull implementering av Lean konseptet (ibid). Noen kulturelle kjennetegn som lavt hierarki, desentraliserte organisasjonsformer, lav aversjon mot usikkerhet og individualisme kan hindre de ansattes ytelse ved implementeringen av Lean (Wangwacharakul, Berglund, Harlin, & Gullander, 2014). Dessuten mener noen forskere at hierarkiet er en del av Lean-kultur og fungerer som en «disiplinmotor», noe som styrker samsvar med prosedyrer (Erthal & Marques, 2018; Shim & Steers, 2012).

Når det gjelder individualisme vs kollektivism viser en rekke studier at høy kollektivism fremmer Lean fordi Lean-praksiser er basert på teamarbeid og det forventes at ansatte samarbeider på tvers av avdelinger eller grupper for å maksimere avkastningen til selskapet som helhet (Cagliano et al., 2011; Erthal & Marques, 2018; Wiengarten, Gimenez, Fynes, & Ferdows, 2015). I tillegg nevnes de velkjente japanske kulturelle trekkene som lojalitet til selskapet (James & Jones, 2014) og hengivenhet til arbeid (James & Jones, 2014; Oudhuis & Olsson, 2015). Dessuten vektlegger forskere viljen til å ofre kortsiktige resultater for langsiktig suksess (langsiktig orientering) som er et fundament for Lean implementering (Erthal & Marques, 2018). Dette er gjerne i samsvar med en av de Likers (2004) Lean-prinsippene, nemlig langsiktig filosofi.

### 3.2.2. Lean og organisasjonskultur

Nasjonal kultur påvirker bedriftskultur (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990) og er «*dominant ways of reasoning within organizations*» (Wittrock, 2015: 107). Ordet «kultur» brukes både om land og organisasjon, men de to typer «kultur» er ikke identiske fenomener (Hofstede et al., 2010: 356). Forskjellen ligger i at nasjonal kultur og organisasjonskultur er basert på ulike blandinger av verdier og sedvaner. Den «mentale software» som kjennetegner nasjonal kultur utgjør våre mest grunnleggende verdier, mens organisasjonskultur består mest av organisasjonens sedvaner (Hofstede et al., 2010: 357). Poenget er at organisasjon er et sosialt, kulturbærende system som består av mennesker med mer eller mindre felles virkelighetsoppfatning (ibid).

Interessen til organisasjonskultur som et strategisk virkemiddel økt på 1980 tallet. Ifølge Jacobs et al. (2002) hadde den økende interessen klart sammenheng med japaneres suksess sammenlignet med vestlig industri - ut over 1970-tallet hadde vestlig industri mistet store markedsandeler til Japan. Japanske bedrifter la vekt på å bygge en sterk organisasjonskultur og utvikle menneskelige ressurser gjennom medvirkning, teamarbeid og fellesskapsbyggende arbeid. Flere bøker har beskrevet «den japanske bedriftskulturen» som nøkkel til suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2002: 116).

Det finnes mange definisjoner av organisasjonskultur. Organisasjonskultur definert av Kaufmann og Kaufmann (2003: 269) er «*et system av felles verdier og felles ideer om hvordan ting fungerer, og skal gjøres*», det vil si betraktes bedriftskulturen som «*måten vi gjør tingene på her hos oss*». Mer omfattende definisjon av bedriftskultur er gitt av Schein (1987: 7) som betrakter organisasjonskulturer som «*et mønster av grunnleggende antagelser, skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrering-som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemer*».

Ifølge Schein (1987) er organisasjonskulturen en integrasjonsmekanisme som skaper en fellesskapsforståelse og samhörighet. Jo større en bedrift er, er det naturlig nok vanskeligere å etablere en felles organisasjonskultur. Kulturen opererer ubevisst, deles av alle ansatte og på en grunnleggende måte definerer organisasjonens syn på sine omgivelser og seg selv er en integrert

del i hele organisasjonen (ibid). Generelt kan vi si at fokus settes på ideer, normer, verdier og symboler. Schein (1987) analytisk skiller mellom tre nivåer i organisasjonskulturen:

1. Felles virkelighetsoppfatning og grunnleggende antakelser
2. Verdier og normer
3. Kulturuttrykk (artefakter)

Grunnleggende antakelser er en slags «sannheten» som man tar for gitt og stiller ikke spørsmål ved (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ifølge Schein (1987) er disse antagelsene kulturelt nedarvet og kan overføres gjennom sosialiseringprosessen.

Når en organisasjonskultur beskrives, trekkes verdiene alltid frem. Ifølge Busch og Vanebo (2003) har verdiene tre funksjoner:

1. Verdier fungerer som standarder og danner grunnlag til hvordan ansatte skal forholde seg i flere arbeidssituasjoner.
2. Verdier fungerer som grunnlag for konfliktløsninger og beslutninger.
3. Verdier har en klar motivasjonseffekt. Ved at de angir en ønsket tilstand, danner verdiene et grunnlag for belønning. Når de blir internalisert (opptas av flere ansatte), vil verdiene stimulere til økende innsats for å realisere dem.

Når det gjelder organisasjonskulturen, utvikler visse verdier seg over tid og blir kontinuerlig forsterket. Her snakker vi om demokratiske verdier (rettferdighet og medbestemmelse), humanistiske verdier (frihet, personlig utvikling og læring, skaperglede), helseverdier (f.eks. trygghet for skader, frihet fra sykdom, mental og fysisk mestring) og økonomiske verdier (konkurransesevne, effektivitet og ressursutnyttelse) (ibid).

Normer er sosiale regler som viser hvilken handling som anses som rett og galt innenfor et område. På den måten kan normer sees på som et uttrykk for det verdigrunlaget mennesket har. Ifølge Kaufman & Kaufman (2003: 262) er et sentralt formål med normene å verne om de bestemte verdiene. I organisasjoner formaliseres normer i form av regler, rutiner og formelle etiske standarder (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Artefakter er uttrykk for organisasjonens underliggende kulturelementer (grunnleggende antakelser, verdier og normer). Organisasjonens artefakter kan ifølge Jacobsen et al. (2002) deles inn i tre hovedgrupper: (1) det mennesker sier, (2) menneskets atferd og (3) fysiske gjenstander.

Hofstede et al. (2010: 354) definerer organisasjonskultur som «den kollektive programmering av tankegangen som kjennetegner medlemmer av en organisasjon fra medlemmer av andre organisasjoner». Organisasjonskultur har en tendens til å være mer enkel og presis å måle enn nasjonal kultur (ibid). De fleste organisasjoner har klare mål og krav og de fleste aktivitetene i organisasjonen er designet for å oppfylle disse målene og kravene.

De seks kulturelle dimensjonene som Hofstede et al. (2010: 364-368) trakk frem er:

**1. *Proessorientert versus resultatorientert***

Denne dimensjonen er nært knyttet til effektiviteten i organisasjonen. I en proessorientert organisasjonskultur setter man fokus på «*hvordan*» arbeidet må utføres på og prøver å unngå risiko; man kan gjøre en begrenset innsats i jobben. I en målrettet organisasjonskultur er de ansatte ute etter å oppnå spesifikke mål eller resultater, selv om disse kan innebærer betydelige risikoer, det vil si at man identifiserer seg med et «*hva*»-spørsmål; man gjør en maksimal innsats.

**2. *Enkel/lett arbeidsdisiplin versus streng arbeidsdisiplin***

Denne dimensjonen er knyttet til strukturering, disiplin og kontroll. En veldig enkel/lett arbeidsdisiplin betyr en flat organisasjonsstruktur, liten kontroll og disiplin og samtidig mangel på forutsigbarhet; man tenker ikke så mye på tiden man er på ulike møter og kostnader. Tvert imot betyr en veldig streng arbeidsdisiplin det motsatte; ansatte er veldig kostnadsbevisste, punktlige og seriøse.

**3. *Åpent system versus lukket system***

Denne dimensjonen refererer til tilgjengeligheten til en organisasjon. Det åpne systemet betyr at både organisasjonen og de ansatte er åpne for innsidere og utenforstående; nykommere blir straks velkomne. Det antas at nesten hvem som helst vil passe inn i organisasjonen. Det er motsatt i en veldig lukket organisasjon; folk er hemmelighetsfulle, og det tar tid for at nye ansatte føler seg «hjemme».

**4. *Lokal/organisasjon versus profesjonell***

I en profesjonell organisasjon bestemmes en ansattes identitet av yrket og /eller jobbinnholdet, mens i en lokal organisasjonskultur identifiserer ansatte seg med avdelingen/enheten man jobber i. I en veldig lokal organisasjonskultur er ansatte veldig

kortsiktige, og det finnes en sterk sosial kontroll på at man er som de andre. I en veldig profesjonell kultur er det motsatt.

#### **5. *Normativ versus pragmatisk***

Denne dimensjonen refererer til kundeorientering. I en normativ organisasjonskultur utfører ansatte sine oppgaver i tråd med organisatoriske prosedyrer som er viktigere enn resultater. Det er høye standarder for forretningsetikk og ærlighet. I en veldig pragmatisk drevet organisasjonskultur legges det en sterk vekt på å oppfylle kundens behov, resultatene er viktigst og det finnes en pragmatisk snarere enn etisk holdning.

#### **6. *Ansattorientert versus jobborientert***

Denne dimensjonen er knyttet til ledelsesfilosofien. I en ansattorientert organisasjon føler ansatte at deres personlige problemer blir tatt i betraktning og at organisasjonen tar ansvar for velferden til sine ansatte til tross for dette kan gå på bekostning av arbeidet; viktige beslutninger tas av grupper. I en jobborientert organisasjon er det stort press for å utføre arbeidsoppgaver selv om dette går på bekostning av ansattes velferd; viktige beslutninger blir tatt av enkeltpersoner.

Hvorfor må vi få en bedre forståelse av organisasjonskultur? Litteraturen om organisasjonskultur viser at kultur påvirker på hvordan organisasjonen etableres, fungerer og endres (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Som Hofstede et al (1990: 286) hevder: «*Organizational/corporate culture has acquired a status similar to structure, strategy, and control*». Organisasjonskultur påvirker også læring, arbeid og relasjonene mellom organisasjonen og ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ifølge Atkinson (2010) bestemmer organisasjonskultur suksessen til Lean eller noe annet endringsinitiativ. Noen forfattere har pekt på organisasjonskulturen som årsaken til at Lean har en dårlig effektivitet (Atkinson, 2010; Liker, 2004; Sim & Rogers, 2008).

Tatt i betraktning av Hofstedes dimensjoner, kan vi si at det er en klar enighet blant forskere i forhold til lett arbeidsdisiplin vs streng arbeidsdisiplin: streng kontroll er noe som kjennetegner Lean (Erthal & Marques, 2018). Studier antyder også at Lean-organisasjoner benytter seg av en profesjonell, ikke en lokal tilnærming (Bhasin, 2012; Erthal & Marques, 2018; Shim & Steers, 2012) og at en åpen systemkultur er en av de kritiske faktorene for Lean-suksess (Netland, 2015). Det kan tenkes at Lean kan passe bedre innen en type organisasjonskultur enn

andre. Å forstå organisasjonskulturen er avgjørende for å forutsi utfallet av beslutninger og for å forebygge mot eventuelle konsekvenser og dermed er avgjørende for å opprettholde virksomhetens ytelse, konkurransefortrinn og rask adopsjon av nye initiativer (Aydin & Ceylan, 2011).

### 3.2.3. Kritikk av Hofstedes teori

Hofstedes forskning på nasjonale kulturelle forskjeller er kontroversiell og begrenset på mange måter (Baskerville, 2003; Bolman, Thorbjørnsen, & Deal, 2014; Venaik & Brewer, 2013). Forskere har påpekt at datagrunnlaget er gammelt og at mange nasjoner manglet (Kull et al., 2014). Basert på et verdensomspennende forskningsprosjekt som ble foretatt fra 1993 til 1997 har House et al. (2004) presentert en oppdatert versjon av Hofstedes arbeid - GLOBE-rammeverket med følgende dimensjoner (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004: 11-12, egen oversettelse):

1. *Unnvikelse av usikkerhet*: i hvilken grad medlemmer av en organisasjon eller et samfunn søker å unngå usikkerhet ved å holde seg til etablerte sosiale normer, ritualer og byråkratiske prosedyrer
2. *Maktavstand*: i hvilken grad medlemmer av en organisasjon eller et samfunn forventer og aksepterer at makten kan være hierarkisk og konsentrert på høyere nivåer i organisasjonen eller staten
3. *Resultatorientering*: i hvilken grad en organisasjon eller et samfunn oppfordrer gruppe-medlemmer til resultatforbedringer og toppprestasjoner og hvordan belønner dem
4. *Framtidsorientering*: i hvilken grad individer i organisasjoner eller samfunn er engasjert i atferd som planlegging og investering i fremtiden og utsetter tilfredsstillelse av individuelle eller kollektive behov.
5. *Kjønns likestilling*: i hvilken grad en organisasjon eller et samfunn minimerer ulikheter i kjønnsroller og samtidig fremmer likhet mellom kjønnene.
6. *Selvhevdelse*: i hvilken grad individer i organisasjoner eller samfunn er påståelig, konfronterende og aggressivt i sosiale relasjoner.
7. *Personorientering*: i hvilken grad en organisasjon eller et samfunn oppfordrer individer til å være rettferdige, altruistiske, vennlige og omsorgsfulle.
8. *Institusjonell kollektivism*: i hvilken grad organisatoriske og samfunnsmessige praksiser oppfordrer til og belønner kollektiv ressursfordeling og kollektiv handling

9. *Gruppebasert-kollektivism*: i hvilken grad individer er opptatt av lojalitet og stolthet overfor sine organisasjoner eller familier.

Noen forskere argumenterer for at GLOBE-rammeverket bruker samme dimensjoner for både nasjonal kultur og organisasjonskultur og derfor er disse dimensjonene mer sammenlignbare (Bortolotti, Boscari, & Danese, 2015; Jung et al., 2009). På den andre side kan bruk av GLOBEs rammeverk gjøre NC–OC-klassifiseringen tvetydig (Erthal & Marques, 2018; Hofstede et al., 2010). Dessuten er GLOBE i stor grad basert på Hofstedes dimensjoner (House et al., 2004).

Gjennomgangen av litteraturen har vist at de fleste forskere har brukt fortsatt Hofstedes rammeverk (Erthal & Marques, 2018). Til tross for kritikken har ingen andre forskningsarbeider hatt samme betydning når det trenges å vise innvirkning til nasjonale kulturer på organisasjoner (Bolman et al., 2014; Madsen & Stenheim, 2014b). Antall fagdisipliner som bruker Hofstedes dimensjoner øker stadig utover de samfunnsvitenskapelige fagområdene (Baskerville, 2003). Derfor har jeg valgt å ta utgangspunkt i Hofstedes teori for å svare på mine forskningsspørsmål.

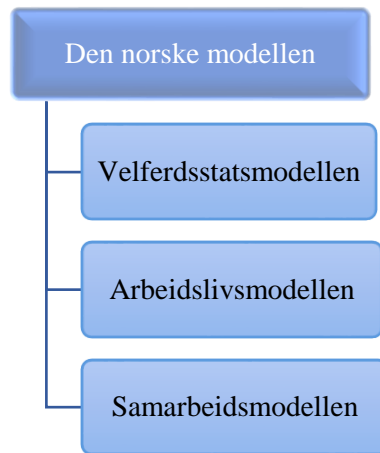
### **3.3. Lean og den norske modellen**

Det er også interessant å se på den norske modellen i sammenheng med nasjonale kulturelle trekk. Norsk arbeidsliv kjennetegnes ved lav arbeidsledighet, lik representasjon av begge kjønn, ganske høy produktivitet i industrien og generelt høyt lønnsnivået (Ravn, 2012; Rolfsen, 2014c). Nordiske og norske bedrifter har utviklet organisasjonsformer som er preget av høy læringsevne og høy grad av autonomi (Falkum et al., 2019; Falkum, Nordrik, Drange, & Wathne, 2017; Ingvaldsen et al., 2012). I denne arbeidsorganiseringen utgjør samarbeid essensen: komplekse oppgaver løses av team med komplementær kompetanse (Finsrud & Moen, 2012). Denne organisasjonsformen er desentralisert og kobles til flatere hierarkier der innflytelse og makt er distribuert ned i organisasjonen. Måter folk kommuniserer på, lite formalisert kommunikasjon, lite status og lite hierarki oppfattes ofte som et norsk særtrekk (ibid).

Den norske modellen beskrives som et samspill mellom trepartssamarbeidet, makroøkonomiske styringsmodeller og velferdsstatens utforming (Gustavsen, 2007), men for å skaffe seg en klar forståelse for hva den modellen egentlig er, trenges det å betrakte begrepet på ulike nivåer (Ravn, 2012; Rolfsen, 2014a). Hvis vi tar utgangspunktet i Levin (2012) sin



oppfatning, kan den norske modellen fremstå på tre forskjellige nivåer som vi kan illustrere slik:



**FIGUR 3:** Den norske modellen (Kilde: Levin (2012), egen gjengivelse)

1. *Velferdsstatsmodellen* omfatter lover, regulering, likestilling og andre forhold som offentlige myndigheter regulerer.
2. *Arbeidslivsmodellen* fremstår gjennom arbeidslovgivning, avtaleverk og det unike trepartssamarbeidet mellom staten, arbeidsgiverne og arbeidstakerne som skiller Norge ut fra mange andre land (Ravn, 2012). Her er det kanskje viktig å nevne at den første hovedavtalen mellom Landsorganisasjonen (LO) og Norges Arbeidsgiverforeningen (NAF) ble vedtatt i 1935 og la grunnlaget for trepartssamarbeidet som en helt ny måte å styre arbeidslivet på (Rolfsen, 2014a).
3. *Samarbeidsmodellen* handler om samspillet mellom arbeidsgiveren og de ansatte på virksomhetsnivå. I det videre er det samarbeidsmodellen vi er mest interessert i for å forstå forhold mellom Lean og den norske modellen (ibid).

Den norske modellen omfattes av økonomene som svært vellykkede (Asheim, 2010; Hvid & Falkum, 2018; Ravn, 2012). Nylige undersøkelser til OECD (Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling) viser at «*Wellbeing in Norway is high; GDP per capita is among the top-ranking countries and the country scores well in measures of inclusiveness*» (OECD, 2019). Den norske arbeidslivsmodellen kjennetegnes blant annet av humane arbeidsforhold og et høyt tillitsnivå mellom ansatte og ledelse (Falkum et al., 2019; Ravn, 2012). Gustavsen (2007) påpeker også at en bred medvirkning fra ansatte er det mest sentrale kjennetegnet på den norske modellen.

Medbestemmelsesbarometeret 2018 viser at på grunn av den pågående digitaliseringen er kontroll og standardisering blir mer dominerende styrings- og ledelsesformen, men fortsatt «holder medbestemmelse og medvirkning stand som styrings- og ledelsesformer i det norske arbeidslivet» (Falkum et al., 2019: 60). Med medvirkning menes det at den enkelte ansatte har et ansvar for å bidra til videreutvikling av egen arbeidssituasjon, eget arbeid, og dermed utvikling av sin arbeidsplass og virksomheten, mens deltakelse og innflytelse av fagforeningene i beslutningsprosesser defineres som medbestemmelse (Falkum et al., 2019: 8). Medvirkning er det direkte demokratiet i arbeidslivet, mens medbestemmelse fremstår som representativt demokrati på arbeidsplassene (ibid). Medvirkning og medbestemmelse er det som Falkum et al. (2019; 2017) kaller *Ledelse på norsk*.

En stor del av bedriftene er medlemmer i arbeidsgiverforeninger, mens mange av ansatte er medlemmer i en fagforening og har omfattende rettigheter for medbestemmelse og representasjon (Rolfsen, 2014a). På den måten er organisasjonsgraden forholdsvis høy i Norge. Bred medvirkning fra ansatte (tillitsvalgte og fagforeninger) fremstår i høyeste grad på nasjonalt nivå i det trepartssamarbeidet- relasjoner mellom staten, arbeidsgiver og arbeidstaker (ibid). Likevel er samarbeidet mot felles mål også viktig på lokalt nivå hvor tillitsvalgte utgjør en del av ledergruppen. Samarbeid om innføring av nye arbeidsformer eller ny teknologi er avtalesfestet. Det er helt naturlig at de lokale tillitsvalgte tas med på råd når ledelsen vurderer i å sette i gang nye utviklingsprosesser, implementere nytt kvalitetssikringssystem eller iverksette ny organisasjonstrend (Rolfsen, 2014a). I Norge bruker lokale tillitsvalgte omtrent 20% av sin tid til å forhandle med ledelsen, mens resten brukes til å samarbeide om det felles beste for organisasjonen (Rolfsen, 2011).

Toyotas produksjonssystem har vist seg å være effektivt (Krafcik, 1988; Womack et al., 1990) På den annen side har studier fra USA, Japan og England pekt på at effektivitetsgevinstene vil føre til store «menneskelig kostnader» (Klein, 1989), høyt arbeidspress, lav autonomi og snevre kontrollspenn (Lewchuk & Robertson, 1997; Vidal, 2007). Standardisering av prosesser som er en av de sentrale elementene i Lean organiseringen bringer også inn byråkratiske elementer (Falkum et al., 2019; Holmemo & Ingvaldsen, 2016; Ingvaldsen et al., 2012; Modig & Åhlström, 2014).

Kan dette bety at Lean, som har sine røtter fra Japan, ikke passer helt for Norge og andre skandinaviske land eller kan vi fortsatt snakke om det finnes en norsk variant av Lean

organiseringen? Diskusjonen om den norske samarbeidsmodellen og Lean ser ut som ganske polarisert. Lean Forum Norge ble etablert i 2009 for å utvikle «Lean filosofi» og satser på «Lean på Norsk» - tilpasning av Lean til den norske samarbeidsmodellen (Lean Forum Norge, 2019b). Her snakkes det om å kombinere Leans prinsipper og metoder med norsk kultur og samarbeidstradisjon (ibid). Likevel ser noen studier på Lean som en trussel mot den norske modellen (Finsrud & Moen, 2012; Ingvaldsen et al., 2012) fordi økt standardisering som følge av Lean organisering påfører klare begrensninger i medvirkning og autonomi.

En lang rekke studier understøtter at sentrale deler av den norske samarbeidsmodellen har bidratt til styrket konkurransekraft og forbedret økonomisk ytelse gjennom innovasjonsaktivitet og produktivitetsutvikling (Asheim, 2010; Hvid & Falkum, 2018; Levin, 2002; Ravn, 2012). Asheim (2010) og Levin (2002) drøfter for eksempel hvordan samarbeidsrelasjoner kan drive innovasjon i organisasjoner, mens Nonaka (1994) viser hvordan samarbeidsrelasjoner bidrar til nyskaping gjennom styrket kunnskapsdeling. Nonaka (1994: 22) peker på at «*Social interaction between individuals, groups and organizations are fundamental to organizational knowledge creation in Japan*». Studier konkluderer med at organisasjonsinternt samarbeid kan virke positivt i forbedring og resultatoppnåelse, men fra helt ulike forskningstradisjoner (Falkum & Bygdås, 2019). Ifølge Falkum et al. (2019) er innføring av Lean ikke nødvendigvis hindring for den norske modellen, men det er konteksten som er avgjørende for praktiseringen av den norske arbeidslivsmodellen. Det interessante i en norsk kontekst er hvilken betydning Lean-organisering har for den norske samarbeidsmodellen på organisasjonsnivå, og spørsmålet jeg stilte i innledningen, er i så måte relevant: Hvordan praktiseres ansattes medvirkning og autonomi på organisasjonsnivå?

Siden Lean alltid påvirker arbeidsmiljøet konseptet implementeres i, påvirker det også ansattes motivasjon (Hasle et al., 2012). I den forbindelsen kan det være spesielt interessant å se nærmere på selvbestemmelsesteori som fokuserer på skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon og samt medvirkning (Gagne & Deci, 2005). Selvbestemmelsesteorien vektlegger tre grunnleggende psykologiske behov: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Deci et al. (2016: 931) hevder at “*work climates that allow satisfaction of these needs facilitate both work engagement and psychological well-being*”.

Ifølge selvbestemmelsesteorien er kontrollert og autonom motivasjon forskjellige både i hvordan de foreligger og i hvordan de oppleves hos medarbeidere. Kontrollert motivasjon

knytter seg til atferd og aktiviteter som blir påvirket av en pressfølelse til å utføre handlinger, mens autonom motivasjon oppstår når den enkelte omfatter sine atferder og handlinger som resultat av egne vilje og valg (ibid).

Kompetanse baserer seg på følelsen at man kan mestre oppgaver, aktiviteter og utfordringer/problemer på arbeidsplassen. Derfor er det viktig at utfordringene ansatte kan møte ved innføring av Lean er optimale for den enkelte ansatte. Tilhørighet handler om menneskers behov for nærhet og relasjoner til de andre ansatte og lederen. Ansatte vil lettere akseptere og se verdi i aktiviteter de andre ansatte gjør. I tillegg viser tidligere studier at autonomi skaper tillitt og lojalitet hos ansatte og fører til mindre fravær og ikke minst til økt indre motivasjon til de ansatte (ibid). En rekke studier anser ansattes autonomi som en positiv faktor for helse og produktivitet (Hvid, Falkum, & Steen, 2019).

Imidlertid argumenterer De Treville og Antonakis (2006) for at autonomi består egentlig av to komponenter – «choice» (valg) autonomi som handler om frihet angående timing og arbeidsprosedyrer og «responsible» (ansvarlig) autonomi som handler om økt ansvarlighet som følge av desentralisering av autoritet (f.eks deltagelse i beslutningsprosesser). Funnene viser at ved innføringen av Lean reduseres valg autonomi, mens ansvarlig autonomi økes (Taylor, Taylor, & McSweeney, 2013; Treville & Antonakis, 2006).

Derfor er det spesielt hensiktsmessig å sammenligne og kontrastere en rekke tilnærminger og ansattes erfaringer i forskjellige nasjonale og industrielle sammenhenger. Dessuten kan viktige deler av den norske modellen styrkes og utvikles om virksomheter har et reelt ønske om dette (Finsrud & Moen, 2012; Ingvaldsen et al., 2012).

### **3.4. Implementering av Lean**

Med implementering menes det iverksettelsen av en ide fra bestemte kontekster til en ny organisatorisk kontekst (Breit & Rolfsen, 2018; Røvik, 2007). Det finnes to sentrale forståelser av implementering: instrumentelle og institusjonelle.

En instrumentell forståelse innebærer at man lager en hierarkisk struktur ved implementering som vil føre til bedre produksjon, høyere kompetanse og økt effektivitet. Ifølge Røvik (2007:294-295) inkluderer implementering følgende ingredienser:

- *Top-down-orientering.* Toppledelsen bestemmer og definerer hva som er relevant for organisasjonen.
- *Problembetinget søking etter løsninger.* Toppledelsen finner konkrete problemer og utfordringer som eksisterer i organisasjonen eller som vil kunne oppstå.
- *Sentralisert styring.* Implementeringsprosessen foregår under ledelsens kontroll, og underordnede har begrenset frihet til å lage den lokale versjonen av konseptet.
- *Stimulus-respons-gjennomføring.* Implementering forløper sekvensielt og følger en kommandolinje.
- *Fra det abstrakte til det konkrete.* Abstrakte og utydelig ideer blir innført ovenfra. De «synker» eller «rulles» nedover i organisasjonen og blir mer konkrete.

En annen måte å se på implementering er den institusjonelle forståelsen som setter fokus på normative og kulturelle faktorer. Her snakker vi ikke om kopiering eller overføring av ideer, men om oversettelse fra en organisatorisk og sosial kontekst til en annen. Med andre ord prøver man å forstå sin organisasjon og tilpasse praksis til den; her utformes en lokal praksis ved bruk av gitte verktøy (Breit & Rolfsen, 2018). Vi kan oppsummere disse to sentrale forståelsene i tabellen.

**TABELL 3:** To forståelser av implementering (Kilde: Breit & Rolfsen (2018, p.199))

<b>Instrumentell forståelse</b>	Organisasjoner som robuste enheter
	Implementering som overføring fra en organisasjon til en annen
	Logikk og rasjonalitet som primær utfordring for implementering
	Best forståelse av Lean verktøy/metoder som suksesskriterium
	Toppledelsen som styringsenhet
	Lean som sett av verktøy og metoder for forbedring
<b>Institusjonell forståelse</b>	Organisasjoner som kontekster påvirket av sine lokale omgivelser
	Implementering som oversettelse fra en organisatorisk kontekst til en annen
	Kultur og normativitet som primære utfordringer for implementering
	Grad av institusjonalisering som suksesskriterium
	Oversettere (ledere, ansatte, konsulenter) som styringsenhet
	Lean som forbedringskultur

### 3.4.1. Organisasjonsendring ved implementering av Lean

Implementering av hvilket som helst konsept innebærer endringsprosesser (Atkinson & Mukherjee, 2011). Jacobsen og Thorsvik (2002) klassifiserer endringer i følgende kategorier:

- **Revolusjon versus evolusjon.** Denne dimensjonen handler om hvor omfattende og raske endringer er. Hvis endringene er omfattende og skjer på forholdvis kort tid, snakker man om revolusjon, mens evolusjon innebærer at endringene skjer stegvis og over lang tid.
- **Reaktiv versus proaktiv.** Når det kreves visse svar på allerede endrede omgivelser, snakker man om reaktive endringer. Hvis organisasjonen forutser at omgivelsene kommer til å endre seg og derfor forandrer seg for å møte dem, så kan endringene kalles proaktive.
- **Endringens innhold.** Det skilles mellom strukturelle og kulturelle endringer. Strukturelle endringer omfatter endringer i arbeidsfordeling, styring, koordinering, spesialisering og belønningssystem. Kulturell endring handler om endringer i ansattes oppfatninger, meninger og holdninger (Jacobsen & Thorsvik, 2002).
- **Planlagt versus ikke-planlagt:** Med planlagte endringer menes det at de er bevisste og basert på læring og rasjonelle valg, mens ikke-planlagte endringer kan skje på basis av maktkamp, konflikter samt de kan være et resultat av organisatorisk livssyklus eller naturlig utvelgelse.

### 3.4.2. Styrings- og kontrollsystemer for å støtte opp under implementering av Lean

Ifølge Womack et al. (1990) er det de ansatte som er drivkraften til endringene. For at resten av Leans verktøyene og metodene skal fungere er det nødvendig å skape en forbedringskultur blant de medarbeiderne, noe som Womack og Jones identifiserer som «lean culture» eller «lean thinking». Dette henger sammen med funnene til Bortolotti et al. (2015) som peker på to kritiske suksessfaktorer ved Lean implementering: organisasjonskultur og «soft practices». «Soft practices» handler om mennesker og relasjoner, mens «hard practices» refererer til Leans tekniske og analytiske verktøy.

Det er derfor av interesse å se på hvilke styringsmekanismer organisasjonen bruker for å redusere mulige implementeringsproblemer og tilpasse sin organisasjonskultur til Lean- kultur. I denne forbindelse kan det være spesielt interessant å se nærmere på teori om styringssystemer. Som Merchant og Van der Stede (2007: 11) hevder «*It is people in the organisation who make things happen. Management controls are necessary to guard against the possibilities that*

*people will do something the organisation does not want them to do, or fail to do something they should do...If all employees could always be relied on to do what is best for the organisation, there would be no need for a MCS».*

Hovedfokuset i teori er rettet mot hvordan man kan designe styringsmekanismer for å oppnå ønskede resultater (Malmi & Brown, 2008) og å skape målkongruens. Flere forskere har lansert teorier om bruk av ulike styringsmekanismer (Berg & Madsen, 2020; Johanson & Madsen, 2013: 19) samt finnes det en rekke definisjoner og beskrivelser av management control systems (MCS) (Malmi & Brown, 2008: 288; Merchant & Stede, 2007).

I denne studien fokuserer jeg spesielt på Malmi og Browns teoretiske rammeverk. Malmi og Brown (2008:290) definerer begrepet styring (management controls) på følgende måte: «... *alle verktøy og systemer som ledelsen bruker for å sikre at de ansattes atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål og strategier, men ekskluderer systemer som utelukkende støtter beslutningstaking*» (referert i Johanson & Madsen, 2013: 19).

I tråd med definisjonen omfatter styring både økonomisk styring, administrativ styring og ikke minst kulturell styring. Tanken er at organisasjoner bruker styrings- og kontrollmekanismer i ulik grad, slik at en organisasjons bestemte miks av disse mekanismene utgjør *en styringspakke* (ibid). Det har vært veldig lite teoretisk og empirisk forskning på begrepet management control systems (MCS) som en pakke til tross for at ideen eksisterte innen økonomistyringsfaget i flere tiår (Malmi & Brown, 2008: 287). Malmi og Brown (2008) argumenterer for at ulike styringsmekanismer i et organisasjons styringssystem ikke er isolerte og det foregår komplekse interaksjoner mellom dem (Johanson & Madsen, 2013; Malmi & Brown, 2008). Forskere har begynt å fokusere mer på dette temaet, men det er fortsatt relativt lite forskning innen dette fagfeltet i Norge (Johanson & Madsen, 2013; Malmi & Brown, 2008).

KULTURELL STYRING						
KLANER		VERDIER				SYMBOLER
PLANLEGGING		KYBERNETISK STYRING				BELØNNING OG KOMPENSASJON
Langsiktig	Kortsiktig	Budsjett	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
ADMINISTRATIV STYRING						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur				Regler, rutiner og prosedyrer

**FIGUR 4:** Malmi og Browns styringspakke (Kilde: Malmi & Brown (2008))

- *Planlegging* kan være langsiktig (strategisk fokus) og kortsiktig (taktisk fokus). Ved planlegging setter man mål for organisasjonens funksjoner og samtidig kartlegger standarder på atferd og innsats som kreves for å nå disse målene. Slik skapes målkongruens fordi jobber forskjellige funksjoner for å nå det samme mål.
- *Kybernetisk styring* omfatter budsjetter, finansielle og ikke-finansielle måleindikatorer samt hybride systemer.
- *Belønning og kompensasjon* inkluderer alle typer insentiver for å motivere medarbeidere til riktig atferd og øke ansattes innsats. Det finnes både gruppebaserte, individuelle, finansielle og ikke-finansielle belønninger.
- *Administrativ styring* handler om styringsstrukturen innen bedriften og fastsetter prosedyrer og retningslinjer, samt overvåker ansattes atferd og ansvarliggjør ansatte for deres atferd.
- *Kulturell styring* er relatert til bruk av verdier og symboler og samt omfatter styring og kontroll av grupper.

Som vi kan se i figuren er kulturell styring plassert øverst. Ifølge Malmi og Brown (2008) er organisasjonskultur den overgripende mekanismen som setter retningslinjer for andre styrings- og kontrollmekanismer. Simons (1995) utviklet begrepet verdistyring gjennom det han beskrev som «belief systems». Simons (1995) definerer trossystemet som «*det eksplisitte settet med organisatoriske definisjoner som ledere kommuniserer formelt og forsterker systematisk for å gi grunnleggende verdier, formål og retning for organisasjonen*» (Simons, 1995: 34, egen oversettelse). Verdier ifølge Simons (1995) er korte, muntlige eller skriftlige utsagn, mens visjonsuttalelser, misjonsuttalelser og måltuttalelser er eksempler på trossystemer som formidler disse verdiene (ibid). Tanken er at trossystemet (belief systems) bør inspirere og veilede organisasjonen. Når implementeringsproblemer oppstår, vil trossystemet hjelpe til å identifisere



problemet og finne løsninger. Simons (1995) hevder at trossystemer motiverer ansatte til å finne nye veier for å skape verdi og oppmuntre dem i søket etter nye muligheter.

Tidligere forskning viser at organisasjonskultur og verdier vektlegges høyere enn andre elementer i styringspakken hos norske bedrifter, mens belønning og kompensasjon vektlegges som det minst viktige (Johanson & Madsen, 2013). Derfor er det interessant å se hvilke deler av bedriftens styringspakke som vektlegges i forsøk på at Lean forbedringskultur slår rot i organisasjonen.

For eksempel mener Mokhtar et al. (2010) at ansattes involvering er en viktig faktor til å skape riktig arbeidsmiljøet ved Lean organisering. For å starte denne prosessen må toppledelsen vise fullt engasjement og ha tilstrekkelige ressurser for å tilby nødvendig støtte til ansatte (Mokhtar & Yusof, 2010). Dette er også i tråd med Malmi og Browns (2008) teoretiske rammeverk som ser på ledelsessystemer som en integrert del av et bedriftens styringssystem (Johanson & Madsen, 2013). Med hensyn til implementering av Lean-prosesser beskriver Shah et al. (2008: 6683) Lean som «*bottom-up approach where management plays a supportive and facilitating role in engaging shop-floor workers to form cross-functional self-directed work teams and apply Lean tools*». Når det gjelder ressursallokering og investering i opplæring av ansatte har dette tett sammenheng med budsjettering (kybernetisk styring).

Videre hevder Malmi og Brown (2008) at mennesker som er involvert i planleggingsaktiviteter er mer sannsynlig å akseptere disse planene og gjennomføre dem. Med andre ord snakker vi egentlig her om planlegging. På den andre siden mener forskere (Bortolotti et al., 2015; Liker, 2004; Taherimashhadi, 2017) at «soft practices» som fokuserer på organisasjonskultur og menneskelige aspekter blir ofte ignorert i Lean-adopsjonsprosessen. Dette har tett sammenheng med kulturell styring som en del av styringspakken. Menneskelige relasjoner, verdier og normer, atferdsmønstre og holdninger vil ha betydelig innvirkning, men organisasjonen kan gi forutsetninger og sette grenser for det samspillet. Poenget her er at Lean organisering i utgangspunktet inneholder ulike elementer, og det er tilstrekkelig fleksibilitet til å bli enige om akseptable løsninger på lokalt nivå (Ingvaldsen et al., 2012).

### 3.5. Oppsummering

I teoridelen har jeg prøvd å gjøre rede for hva Lean er, hvor konseptet kommer fra samt presentere fire perspektiver å tenke om Lean på, nemlig organisasjonstrend, ledelsesfilosofi, sett av prinsipper og sett av praksiser. På grunn av mangel på konsensus om en egentlig definisjon har Lean skapt misforståelser og forvirring i forhold til hva Lean betyr og hvilken hensikt implementeringen av Lean har (Bayou & de Korvin, 2008; Bhasin & Burcher, 2006; Madsen et al., 2019; Modig & Åhlström, 2014; Samuel et al., 2015; Shah & Ward, 2007; Wittrock, 2015). Siden 2010 har Lean fått en sterk oppmerksomhet også i Norge, mens erfaringer med dette Japansk-inspirert ledelseskonseptet og kunnskap om i hvilken grad Lean kan benyttes i norske organisasjoner er derimot begrenset (Madsen et al., 2017b).

Nyligere studier viser at i Norge har Lean blitt fortolket og brukt på forskjellige måter samtidig har en mer «demokratisk» form av Lean dannet seg i samsvar med den lokale arbeidslivsmodellen og forretningskulturen (Madsen et al., 2019). Teoridelen omhandler det særegne ved norsk arbeidslivstradisjon. Den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå kjennetegnes med bred medvirkning og medbestemmelse, tett samarbeid mellom tillitsvalgte og ledelse samt utstrakt bruk av teamarbeid (Ingvaldsen et al., 2014). Ingvaldsen et al. (2013) hevder at «demokratisk» form av Lean innebærer begrensning av ansattes autonomi, mens beholder og fornyer de grunnleggende og demokratiske kvalitetene i det norske arbeidslivet, noe som fører til effektiv drift, organisasjonslæring og kontinuerlig forbedring (Ingvaldsen & Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet, 2013). Likevel finnes det en rekke forskning som ser på Lean som en trussel mot den norske samarbeidsmodellen i større eller mindre grad (Finsrud & Moen, 2012; Ingvaldsen et al., 2012). Derfor er det av interesse å utføre mer forskning på dette området.

Effektene av Lean på ansatte har vært diskutert helt siden konseptet ble introdusert. Forskning på innflytelsen fra Lean på ansatte er betydelig undervurdert og tvetydig (Bamber, Stanton, Bartram, & Ballardie, 2014) og viser både positive og negative konsekvenser på arbeidsmiljøet, ansattes helse og tilfredshet ved Lean implementering (Hasle et al., 2012). For eksempel argumenterer Turner (2012) for positiv effekten av Lean på ansatte som resultat av forbedret ferdighetsutvikling og større involvering i beslutningsprosesser. Andre forskere påpeker en negativ innvirkning på ansatte på grunn av økt arbeidsintensivitet og redusert autonomi (Anderson-Connolly, Grunberg, Greenberg, & Moore, 2002; Lewchuk & Robertson, 1997;

Perez Toralla, Falzon, & Morais, 2012; Vidal, 2007). Diskusjonen om effektene av Lean på ansatte er ganske motstridende og dermed er ytterligere forskning nødvendig.

Når det gjelder de positive effektene av Lean, bruker de fleste norske organisasjoner Lean ganske entusiastisk til tross for implementeringsproblemer som er knyttet blant annet til kulturelle utfordringer, mangel på toppledelse og motivasjon hos de ansatte (Atkinson, 2010; Dombrowski & Mielke, 2013; Madsen et al., 2019; Madsen et al., 2016; Shields, 1995). Det er fastslått at menneskelige ferdigheter som kommunikasjon, samarbeid og problemløsning er avgjørende for suksess, mens kulturelle forskjeller er overordnede grunner til at Lean mislykkes (Lacksonen et al., 2010; Oudhuis & Olsson, 2015).

Gjennomgangen av litteraturen har også vist at nasjonal kultur vil kunne ha innflytelse på spredningen og bruken av økonomistyringskonseptet (Schneider & De Meyer, 1991; Wangwacharakul et al., 2014; Wittrock, 2015). Forskjellige kulturer kan tolke det samme ledelseskonseptet på forskjellige måter (Schneider & De Meyer, 1991). Ifølge Wangwacharakul et al. (2014) er både organisasjonsdesign, kontinuerlig forbedring, kryssfunksjonelt arbeid og lederskap svært avhengig av nasjonal kultur og organisasjonskultur. De nasjonale særtrekkene griper inn i det norske arbeidslivet (Rolfen, 2014e), i arbeidsorganisasjonen (Busch & Vanebo, 2003) og de preger organisasjonskulturen (Busch & Vanebo, 2003; Hofstede et al., 2010; Wangwacharakul et al., 2014; Wittrock, 2015).

Som vi har diskutert tidligere har flere studier fremhevet innflytelse av nasjonal kultur på organisasjonskultur og endring av organisasjonskultur som følge av Leans implementering. Ifølge Womack og Jones (1996) baserer Lean seg på en forbedringskultur som kjennetegnes ved at de ansatte er kjernen til store og små forbedringer, mens ledelsen fungerer som en støtte til de ansatte. Dette synet har fått støtte fra flere forskere (Liker, 2004; Wittrock, 2015), for eksempel hevder Dombrowski et al. (2013) at «*the improvement culture is essential to a successful LPS implementation*» (Dombrowski & Mielke, 2013).

Det er derfor interessant å se på hvilke endringer av organisasjonskultur og ledelse implementeringen av Lean har ført til. Påvirker de ansatte avgjørelsene på sine arbeidsplasser i større eller mindre grad enn tidligere? Blir det lettere å komme til ledelsen med forslag til endringer og forbedringer? Siden det er relativt lite forskning på styringssystemer i norsk næringsliv (Johanson & Madsen, 2013: 18) ønsker jeg også å undersøke hvilke deler av

bedriftenes styringspakker som vektlegges slik at dette fører til at Lean forbedringskultur slår rot i organisasjonen. Det er viktig å forstå konsekvensene av Lean-implementering for å forhindre den negative innflytelsen og kanskje forbedre en av hjørnesteinene i Lean-konseptet: ansattes medvirkning (Womack & Jones, 2003).

## 4. Metode

---

Metode er «*specific research techniques. These include quantitative techniques, like statistical correlations, as well as qualitative techniques like observation, interviewing and audio-recording*» (Silverman, 2010 referert i Krumsvik, 2014: 22). En metode er derfor en framgangsmåte for å samle inn empiri og komme fram til ny forskningsbasert kunnskap (Jacobsen, 2015).

Metodedelen innledes med en oversikt over vitenskapsteoretiske utgangspunkter for denne studien og hvilke implikasjoner de har for valgte metodiske tilnærminger. Videre er det en seksjon om forskningsdesign og valg av metode. Her presenteres kvalitativ og kvantitativ metode, casestudier og diskuteres om deres svakheter og styrker. Den neste seksjonen av metodekapittelet beskriver et utvalg av respondentene og presenterer casen selv. Videre settes fokus på datainnsamlingsmetoder, dataanalyse, etiske spørsmål og kvalitet i studien. Til slutt vil metodekapittelet oppsummeres.

### 4.1. Vitenskapsteoretiske grunnlag

Metode er et sett teknikker som brukes for å skaffe kunnskap om virkeligheten og/eller beskrive virkeligheten (Jacobsen, 2015). Når vi gjennomfører undersøkelser tenker vi svært ofte ikke på våre filosofiske forutsetninger, men bare følger standardprosedyrer i våre spesifikke fagområder (Bell et al., 2019). Likevel er filosofiske forutsetninger viktige i forskning fordi de gjør det mulig for oss å tenke på virkeligheten og hvordan vi skal studere den. Savin-Baden og Major hevder at “*...researcher should understand and articulate their views of social reality and what they count as knowledge or evidence related to the social world*” (Savin-Baden & Major, 2013: 53)

De to sentrale begrepene som omhandler forholdene mellom metode og vår oppfatning av virkeligheten er ontologi og epistemologi. Med *ontologi* menes læreren om hva virkeligheten faktisk er, mens *epistemologi* er læreren om kunnskap som omhandler i hvor stor grad det er mulig å tilegne seg sann kunnskap om virkeligheten (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015).

Forskerens oppfatning av hvordan virkeligheten ser ut, vil påvirke forskningsspørsmål og dermed hvilken metode som skal brukes (Jacobsen, 2015). I denne sammenhengen skiller vi mellom ulike tilnærminger: objektivisme og konstruktivisme. Objektivisme er basert på en

antakelse om at sosiale fenomener og deres betydning er uavhengig sosiale aktører, mens konstruktivisme tar hensyn til at «*people are in the process of constructing*» (Bell et al., 2019: 18) den virkeligheten. Fra det konstruktivistiske perspektivet har organisasjonen ingen uavhengig virkelighet, men har sin eksistens bare i hodet til folk som tenker på den organisasjonen (for eksempel ansatte, kunder, leverandører, myndigheter eller forskere).

Diskusjonen rundt vitenskapsteoretisk ståsted dreier seg ikke bare om det finnes en objektiv virkelighet utenfor oss selv, men også om den objektive verden kan studeres objektivt (Jacobsen, 2015). Her snakker vi om den beste måten å forstå hvordan vi kan tilegne oss kunnskap (epistemologi) og skiller mellom positivistisk og fortolkningsbaserte tilnærminger. Positivism er basert på en naturvitenskapelig forståelse av kunnskap (Skilbrei, 2019) og henviser til det som faktisk finnes (Jacobsen, 2015). Data er pålitelige hvis de kan studeres og testes ved hjelp av sansedata. Det vil si at kunnskap bare er det som er bekreftet av sanser (det vi kan høre, se og føle). Personlige opplevelser, meninger og oppfattelser anses som upålitelige data mens kunnskap bør komme fram ved å samle fakta som gir grunnlaget for lover.

Den fortolkningsbaserte (hermeneutikk) tilnærmingen er basert på at samfunnsskapte fenomener (mennesker og sosiale systemer) er forskjellige fra naturvitenskapelige fenomener og fysiske ting. Den sosiale virkeligheten endres kontinuerlig, og forskerens oppgave er å få fram hvordan ulike mennesker konstruerer virkeligheten samt hvordan de oppfatter og fortolker den (Jacobsen, 2015).

I min studie ønsker jeg å studere hvordan Lean brukes i praksis og hvordan mulige implementeringsproblemer knyttet til kulturelle forskjeller mellom Japan og Norge kan reduseres gjennom endringer i organisasjonskultur. Samtidig vil det være interessant å se på hvilke deler av bedriftenes styringspakker som vektlegges slik at dette fører til at Lean forbedringskultur slår rot i organisasjonen og hvordan ansattes medvirkning og autonomi praktiseres på organisasjonsnivå.

Når det gjelder organisasjonskultur hevder Becker (1982:521) at «*people create culture continuously...No set of cultural understandings...provides a perfectly applicable solution to any problem people have to solve in the course of their day, and they therefore must remake those solutions, adapt their understandings to the new situation in the light of what is different about it*» (referert i Bell et al., 2019: 29). På den måten kan vi si at dette er et konstruktivistisk

argument - mennesker er involvert i «virkelighetsskapning» av organisasjonskultur og det finnes flere forskjellige forståelser av denne virkeligheten. Det virkelighetsbildet vi får avhenger av hvem som gir oss informasjonen (Jacobsen, 2015) fordi “*reality is an individual’s mental construction*” (Savin-Baden & Major, 2013: 64). I tillegg er det kun nødvendig å fortolke de dataene som undersøkelsesobjektet gir. Her snakker vi egentlig om den fortolkende (hermeneutikk) tilnærmingen.

Lean følger fem prinsipper (kunde verdi, verdistrøm, flyt, sug og perfektion av verdistrømmen) for å eliminere alle kilder til sløsing (muda). De fleste aktiviteter som krever ressurser uten å gi verdi for kunder er knyttet til menneskelige faktorer. Derfor er det hensiktsmessig å gi mer respekt for menneskelige ressurser i organisasjonen ved å fremme gunstig organisasjonskultur og kontinuerlig forbedring. For å forstå bedre organisasjonskultur har jeg valgt til å sette meg inn i hvordan medarbeidere fortolker, oppfatter og legger mening i disse prosessene samt i hvordan prosessen av kontinuerlig forbedring foregår.

Gjennom å studere autonomi og medvirkning i bedriften er det mulig å diskutere hvorvidt og hvordan Lean kan utgjøre en trussel mot den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå. Hvorvidt mennesker oppfatter autonomi og medvirkning er det vanskelig å definere som noe rent objektivt. Virkeligheten blir konstruert gjennom ulike oppfatninger og fortolkninger gitt av ulike mennesker. Derfor er kunnskapen som blir produsert mer avhengig av kontekst, mindre generell og mer dynamisk (Jacobsen, 2015).

Det er også viktig å bemerke at det er menneskelige subjekter som er involvert i forskingen. Forskeren er det enkelte subjektet som stiller spørsmål til deltakerne fra sin forståelsehorisont. Forskningsprosjektets hermeneutiske sirkel består egentlig av tre faser: forforståelse, forståelse og forståelse i etterkant (Tjora, 2017). Min forforståelse bygger på den viten jeg har om feltet på forhånd samt på noen antagelser av teoretisk art. Dette ligger bak spørsmålene og temaer i intervjuguiden og danner bakgrunnen for samtalen med de forskjellige intervjupersonene.

## **4.2. Valg av metode**

De ontologiske og epistemologiske antagelsene om virkeligheten og forskerens tilgang til den har tett sammenheng med hvilke design og metode forskeren velger. Det er to forskningsstrategier, nemlig kvalitative og kvantitative tilnærminger.

Den kvalitative tilnærmingen er vanligvis assosiert med konstruktivistisk ontologi og fortolkende epistemologi, mens den kvantitative tilnærmingen til forskning har et objektivistisk og positivistisk syn (Bell et al., 2019). Når vi snakker om en kobling mellom teori og empiri kan vi skille mellom en deduktiv og en induktiv tilnærming. Å ha en deduktiv tilnærming betyr at forskeren tar utgangspunkt i allerede eksisterende forskning og teorier, stiller opp hypoteser for å teste dem og revidere teori. Forskningsprosessen er derfor teoridrevet og hypotesetestende (Skilbrei, 2019).

Den andre måten å behandle forholdet mellom teori og empiri er den induktive tilnærmingen. Her starter man med empiri for å skape kunnskap, utvikler og tolker funn og til slutt kobler de dataene til eksisterende forskning for å utvikle teori. Forskningsprosessen er derfor datadrevet (ibid). Den kvalitative tilnærmingen er assosiert med en induktiv forskningsprosess, mens den kvantitative tilnærmingen er basert på en deduktiv kobling mellom teori og empiri.

Den kvalitative tilnærmingen opererer med ord og samt fokuserer på å beskrive og forstå informanternes subjektive oppfattelser, opplevelser og følelser, mens den kvantitative tilnærmingen opererer med tall og numeriske data samt fokuserer på prediksjon (Bell et al., 2019). Med dette som bakgrunn kan vi litt forenkle si at et kvantitativt forskningsdesign kartlegger at noe skjer, mens et kvalitativt forskningsdesign studerer hvorfor dette skjer (ibid). I tabellen nedenfor presenteres en stikkordsmessig oversikt som viser kjennetegn til kvalitative og kvantitative tilnærminger.

**TABELL 4. Sammenligning av kvantitative og kvalitative tilnærminger**  
(Kilde: Bell et al. (2019), Jacobsen (2015))

Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objektivisme</li> <li>• Positivistisk tilnærming</li> <li>• Deduktivt forhold mellom teori og empiri</li> <li>• Lav fleksibilitet i forskningsdesign</li> <li>• Tall</li> <li>• Hypotesetestende</li> <li>• Høy standardisering</li> <li>• Avstand mellom forsker og undersøkelsesfeltet</li> <li>• Utvalgsriterium: representativitet</li> <li>• Spørreskjemaet</li> <li>• Vanligvis lukkede spørsmål</li> <li>• Genraliserbare resultater</li> <li>• Fokus: prediksjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktivisme</li> <li>• Fortolkningsbasert tilnærming</li> <li>• Induktivt forhold mellom teori og empiri</li> <li>• Høy fleksibilitet i forskningsdesign</li> <li>• Ord</li> <li>• Lav standardisering</li> <li>• Nærhet til fenomenet som undersøkes</li> <li>• Utvalgsriterium: relevans</li> <li>• Intervjuguiden</li> <li>• Åpne spørsmål</li> <li>• Kontekstavhengige resultater</li> <li>• Fokus: beskrivelse</li> </ul>



« *A research design provides a framework for the collecting and analysing of data* » (Bell et al., 2019: 45). Valg av forskningsdesign og metodisk tilnærming får konsekvenser for hvilke typer data det er mulig å innhente og for selve kunnskapsproduksjon (Skilbrei, 2019). Det er viktig å utvikle den designen som bidrar til å innhente data som kan belyse tema, problemstilling og empiriske forskningsspørsmål på best mulig måte. Begge tilnærminger har sine styrker og svakheter, begge gir viktig og riktig informasjon, men av ulikt innhold og type (Jacobsen, 2015).

En kvalitativ tilnærming innebærer at vår oppmerksomhet rettes mot de kulturelle, situerte og dagligdagse aspektene ved menneskelig viten, handling, tenking og læring og har til hensikt å få fram hvordan noe oppleves eller skjer (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015). Ifølge Jacobsen (2015) vil den kvalitative tilnærmingen ha høy relevans; den får fram en «riktig» forståelse av en situasjon eller et fenomen og det spesifikke og unike ved en respondent. Jeg synes at mitt tema egner seg godt for den tilnærmingen. Ved bruk av kvalitative metoder vil jeg søke å gå mer i dybden av medarbeidernes oppfattelse av endringene i organisasjonskulturen. Hensikten er å «gå inn i» bedriften for å studere hvordan Lean har blitt implementert, hvordan Lean-konseptet har blitt tolket og tilpasset av organisasjonen og hvordan de ansatte opplever denne implementerings-og-adopsjonsprosessen.

Kvalitative tilnærminger kjennetegnes også med fleksibilitet og etter hvert som undersøkelsen pågår kan forskeren endre datainnsamlingsmetoden (Jacobsen, 2015). Grunnen er at datainnsamlingen og analysen foregår ofte samtidig, og man kan endre videre datainnsamling ut fra den analysen. Likevel finnes det noen ulemper knyttet til den kvalitative tilnærmingen. Den metoden er ressurskrevende, de innsamlede dataene er både omfattende og komplekse på grunn av sin nyanserikdom og som følge er det vanskelig å tolke dem. Den kvalitative tilnærmingen kobles også med generaliseringsproblemer (ibid).

Likevel er det også mulig å kombinere kvalitative og kvantitative metoder. Her snakker vi om «mixed method»-tilnærmingen (Yin, 2014). Begrunnelser for å kombinere de to metodene kan være at forskeren søker bekreftelse på funn (metodetriangulering) eller at man ønsker å behandle data som komplementære (Skilbrei, 2019). Jeg mener at ved bruk av et spørreskjema i tillegg til intervjuer kan jeg bedre belyse mitt tema. Hensikten var å gjennomføre delundersøkelser i det samme prosjektet.

### 4.3. Forskningsdesign

I denne studien mener jeg at casestudie er et passende forskningsdesign å bruke. Ifølge Yin (2014) kan casestudie bli definert som en intensiv undersøkelse av et lite antall analyseenheter og egner seg godt til å besvare spørsmål om «hva», «hvordan» og «hvorfor». Det er nettopp et slikt «hvordan»-spørsmål som er utgangspunktet for min problemstilling. Casestudier baserer seg på flere data og kilder (datatriangulering) og omfatter analyser av fenomenet i sin naturlige sammenheng. I tillegg velger man case-studier når forskeren har lite kontroll over det som studeres, mens fenomenets kontekst er av betydning (ibid).

Ifølge Yin (2014) er case-studier en ideell tilnærming når det er behov for et grundig, «real-world» og helhetlig perspektiv. Som Gummesson (1988: 76) hevder: «*en viktig fordel med case-studier er muligheten for et holistisk syn på prosessen*» (referert i Meyer, 2001: 330). I min studie har jeg valgt en enkelt case med en analyseenhet (organisasjon). Ifølge Jacobsen (2015) er avgrensning i tid og rom gjør det mulig å få fram en detaljert beskrivelse av virkeligheten, noe som vil hjelpe å forstå samspeillet mellom ulike aktører og konteksten.

Essensen av en casestudie er at den prøver å belyse en avgjørelse eller et sett av avgjørelser: hvorfor de ble tatt, hvordan de ble implementert, og med hvilket resultat (Scharamm, 1971 referert i Yin, 2014: 15). I forbindelse med mitt tema kan vi si: hvorfor bedriften har implementert Lean, hvordan Lean har blitt implementert (for eksempel hvilke deler av styringspakken ledelsen vektlegger ved innføring av Lean) og hvilke endringer i organisasjonskultur samt i ansattes autonomi og medvirkning Lean har ført til.

Casestudier har også en tendens til å være selektive (Yin, 2014) og fokuserer på få spørsmål som er grunnleggende for å forstå dynamikken i en enkelt setting (Eisenhardt, 1989). Tanken er at endringer i organisasjonskultur har en sammenheng med den dynamikken.

Enkelcase-studier har ikke alltid blitt anerkjent som en riktig forskningsmetode (Dubois & Gadde, 2002). Ifølge Yin (2014: 40) er et hovedargument mot denne tilnærmingen at case-studier gir lite grunnlag for statistisk generalisering fordi case-studier ikke er «*sampling units*» og for situasjonsspesifikke. Imidlertid hevder Dubois et al. (2002: 554, egen oversettelse) at: «*Å lære av en spesifikk case ... bør betraktes som en styrke snarere enn en svakhet*». Casestudier får ofte skylden for mangel på «*rigor*» (ibid). Yin (1994) hevder at case-studier er ganske vanskelig å gjennomføre til tross for at de blir ansett som en “myk” tilnærming, og

konkluderer med at jo mykere forskningsstrategien er, desto vanskeligere er det å gjennomføre (referert i Dubois & Gadde, 2002).

#### **4.4. Valg av case og utvalg av respondenter**

Mitt bidrag til debatten om implementering av Lean i Norge vil bygge på en kvalitativ studie av Lean organisering i Menova AS. Valg av case for min studie er basert på noen kriterier. For det første har jeg valgt Menova AS som case ut ifra målet med studien, nemlig å bidra noe til diskusjon om hvorvidt Lean passer utenfor Japan og på tvers av bransjer. Menova AS består av flere avdelinger med forskjellige funksjoner som i tillegg er avgrenset geografisk. På den måten omfatter studien ulike bransjer.

For det andre er Menova en tjenesteytende bedrift. I den sektoren er effektene av Lean implementering fortsatt lite utforsket (Hasle et al., 2012) og derfor var det av interesse å studere hvordan Lean praktiseres her. Til slutt ville pragmatiske hensyn spille sin rolle. Alle former for forskningsaktivitet er preget av begrensede ressurser (Tjora, 2017), og derfor var min egen deltakelse i AFT svært viktig fordi den gav meg tilgang til både aktuelle case og informanter.

Formålet med studien og de praktiske hensyn har også påvirket hvem forskeren skal intervjuer. Det er nødvendig å identifisere et utvalg som kan gi den kunnskapen man trenger for å besvare problemstillingen, og som det er mulig å gjennomføre intervjuer med (Skilbrei, 2019: 121). Det finnes flere strategier for å velge informanter. I kvalitative intervjustudier er hovedregelen for utvalg at forskeren velger informanter som vil kunne uttale seg om det aktuelle temaet på en reflektert måte (Tjora, 2017). Dette kalles teoretisk eller strategisk utvalg. Likevel ønsker forskeren å få en viss bredde i synspunkt og erfaringer, kan man søke bredere etter aktuelle informanter (ibid).

I casestudier avgrenses utvalget av en naturlig enhet slik som en organisasjon eller avdelinger (Skilbrei, 2019). I min studie er dette Menova AS. Derfor ble spørreskjemaet distribuert internt i bedriften til alle ordinære ansatte. I et forsøk på å belyse erfaringer på ulike nivåer i bedriften og dermed få et riktigere helhetsinntrykk av implementeringen av Lean i bedriften var det ønskelig å intervjuer ledere, mellomledere og ansatte fra forskjellige avdelinger. Sammen med kontaktpersonene ved Menova ble det valgt ut 3 informanter. Videre rekrutterte jeg informanter selv ved bruk av snøballmetoden. Snøballmetoden betyr at gjennom intervjuene får man tips og

ideer om hvilke andre respondenter kan bidra med ny kunnskap om det forskeren er interessert i (Jacobsen, 2015).

Gjennom intervjuet med lederen fikk jeg vite at bedriften har brukt en ekstern konsulent for utvikling av Lean. Derfor tenkte jeg at det er av interesse å intervjuer en person fra konsulent firmaet for å få et mer helhetlig bilde. Etter den ideen ble drøftet med min veileder, har jeg gjennomført intervju ved bruk av intervjuguiden for ledelsen som utgangspunktet. På den måten fikk jeg enda flere vinklinger på temaer jeg var interessert i.

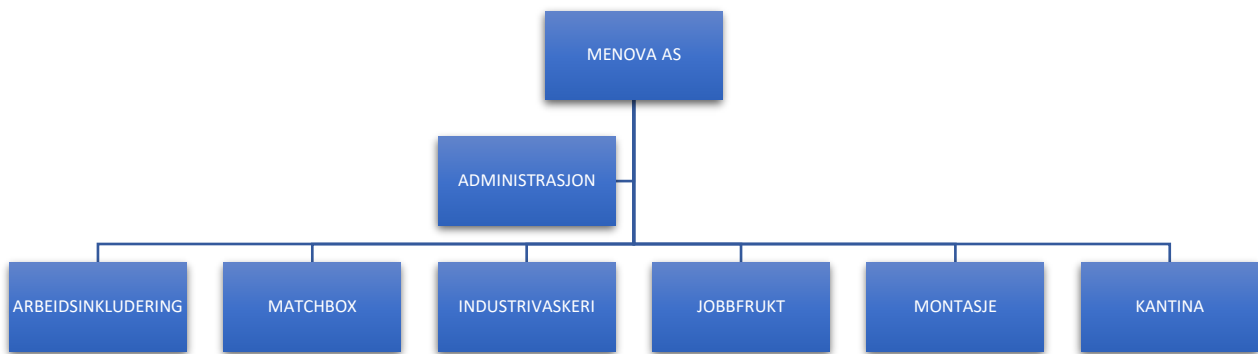
#### **4.5. Presentasjon av case**

Presentasjon av case er basert blant annet på informasjonen hentet fra menova.no og Menovas årsmeldinger 2019 og 2020.

Menova AS er en kommunalt eid arbeidsinkluderingsbedrift som hjelper folk med ekstra utfordringer ut i jobb. Ringerike og Hole kommune eier henholdsvis 93,33 og 6,67% prosent av aksjene i bedriften. Menova ble etablert i 2007 da Eikli AS og Multipro AS fusjonerte. Både Eikli AS og Mulitpro AS hadde lange tradisjoner før fusjonen og dermed strekker Menovas historie seg rundt 50 år tilbake i tid. Eikli AS og Multipro AS var spesialisert på ulike områder og Menova ble dermed et selskap med flere ulike virkemidler mot samme mål, nemlig å få folk inn i arbeidslivet.

Bakgrunnen for fusjonen var et politisk ønske om å unngå konkurranse mellom disse to kommunalt eide selskapene. I fusjonen så politikerne også muligheten for å ha én felles stemme overfor næringsliv og NAV som er Menovas hovedoppdragsgiver for ulike arbeidsmarkedstiltak. I 2019 hadde Menova 233 deltaker i tiltakene Avklaring, Arbeidsforberedende trening (AFT) og Varig tilrettelagt arbeid (VTA).

I dag er Menova en sentral arbeidsbedrift på Hønefoss med 24 ordinært ansatte. Samtidig har Menova egne produksjons- og treningsavdelinger for personer i tiltakene VTA, lærekandidater og lærlinger, nemlig Industrivaskeri, Montasje, Jobbfrukt/distribusjon og Kantina. Matchbox har et spesielt fokus og gjennomfører et arbeidsrettet tiltak for ungdom som mottar stønad etter sosialtjenesteloven. Dette er også basert på oppdrag av Ringerike kommune og NAV.



**FIGUR 5:** Strukturen til Menova AS

Menova er en solid økonomisk arbeidsbedrift med et sterkt fagmiljø. Innlevert regnskap for 2019 viste en totalomsetning på NOK 41 065 935. Menova var tilbake på et positivt resultat etter to år med minusresultat. Dette var som følge av gjennomføringen av betydelige endrings- og utviklingsprosesser. Likevel møter dagens arbeidsinkluderingsbedrifter et helt annet marked enn for noen år siden og Menovas rammebetingelser er fortsatt i endring. Koronasituasjonen har også påvirket bedriftens drift og lønnsomhet - totalomsetning for 2020 endte på NOK 37 962 702.

Dagens marked er preget av konkurranse og tydeligere krav til resultater og effektivitet. Salg av arbeidsmarkeds- og tiltakstjenester til kommuner og NAV utgjorde 62,5 prosent av totalomsetningen, men det er en størst risiko i fortsatt reduksjon i oppdrag fra NAV. I tillegg er det usikkerheten i arbeidsmarkedet: hva slags kompetanse blir etterspurt, hvilke bedrifter kommer til markedet og hvilke bedrifter vil fortsatt ha drift i fremtiden? Menova AS er i en aktiv dialog med over 100 bedrifter i Ringerike, Hole og Jevnaker for å skaffe jobber og/eller praksisplasser for sine deltakere. Bedriften er både en mulighetsarena for jobbsøkere og en rekrutteringsbase for arbeidsgivere. For å klare dagens markedsutvikling godt og tilby gode arbeids- og velferdstjenester, har Menova hatt en solid faglig utvikling gjennom kontinuerlig forbedring og satsing på kvalitet og effektivisering.

#### **4.6. Datainnsamlingsmetoder**

Typisk kombinerer casestudier «*ulike kunnskapsgrunnlag for å skape grundig kunnskap om en eller flere caser, altså enheter*» (Skilbrei, 2019: 78). Kvalitative metoder egner seg best når det trengs å avklare nærmere hva som ligger i et fenomen eller et begrep (Jacobsen, 2015) og

spenner fra observasjoner, via intervjuer til diskursanalyse (Kvale et al., 2015). Den studien bygger på dybdeintervjuer med ledere, mellomledere og ansatte i Menova samt med konsulent, observasjonsstudier og et spørreskjema som ble distribuert internt i bedriften. For å få en større forståelse av organisasjonen har jeg også benyttet bedriftens offentlig tilgjengelige og noen interne dokumenter som tilleggsinformasjon.

### ***Individuelle intervjuer***

Det kvalitative forskningsintervjuet er en aktiv kunnskaps- og produksjonsprosess hvor den intervjuede og intervjueren skaper kunnskap sammen i en samtalerelasjon (Kvale et al., 2015). Som metode er dybdeintervjuet basert på en fenomenologisk tilnærming, hvor hensikten er å forstå fenomenet sett fra intervjupersonenes side og produsere kunnskap som er grundig utprøvd (ibid). Mens intervjupersonene forteller om sine erfaringer og følelser rundt sine egne atferder, ønsker forskeren å forstå både informantens opplevelser og hvordan den enkelte reflekterer over dette (Tjora, 2017).

Kvalitative intervjuer dekker følgende kunnskapsbehov (Skilbrei, 2019: 66):

- Når det trengs detaljerte beskrivelser eller en helhetlig beskrivelse.
- Når forskeren er prosessorientert.
- Når forskeren er ute etter hvordan hendelser har blitt forstått av dem som er involvert.
- Når forskeren vil integrere flere ulike perspektiver.

Ved bruk av dybdeintervjuer kan man få mer informasjon og bedre grunnlag for å fortolke det som den enkelte utsagn betyr i en større kontekst (ibid). Jeg synes at intervjuer egner seg godt til å generere de dataene som er nødvendige for å svare på problemstillingen og til å utvikle dybdeforståelse om hvilke endringer i organisasjonskulturen vil implementering av Lean medføre, hvilke deler av styrings- og kontrollmekanismer ledelsen bruker og hvordan de ansatte oppfatter sin autonomi og medvirkning.

Det kvalitative intervjuet kan ha ulike grader av åpenhet fra en vanlig samtale uten begrensninger eller styring (lite strukturert og åpen intervju) til det sterke pre-strukturerte intervjuet (Jacobsen, 2015). Jeg har brukt semistrukturert intervju som innebærer at informanten gir informasjon om en rekke temaer forskeren er interessert i. Samtidig åpner den type intervjuet for at intervjupersonene selv kan ta opp flere temaer.

Som regel utføres det kvalitative intervjuet med utgangspunkt i en intervjuguide som er en oversikt over temaer forsker ønsker å belyse (Jacobsen, 2015). Tatt i betraktning at ledere og ansatte ser ulikt på endringer (Strebel, 1996) har jeg lagt to intervjuguider – en for ledelsen og en for de ansatte (Vedlegg 1 og Vedlegg 2). Hensikten er å finne ut hvilke endringer i organisasjonen de ulike informantene har opplevd samt hvordan de har opplevd disse endringene. Med andre ord er jeg opptatt av hvordan ledelsen og de ansatte knytter sine spesifikke følelser til erfaringene med, og opplevelsene av, implementeringen av Lean. De fleste spørsmålene i intervjuguidene dekker de samme temaer, men de har utformet på forskjellige måter slik at de passer enten lederen/mellomlederen eller ansatt. Likevel vil andre spørsmål dekke forskjellige temaer; for eksempel er et sett spørsmål i intervjuguiden for ledelsen knyttet til styring.

For å lage spørsmål har jeg forholdt meg til to typer litteratur: litteratur som presenterer relevant teori og litteratur som belyser mitt tema (for eksempel tidligere empiri). Litteraturgjennomgangen har gitt meg et utgangspunkt for tematisering og strukturering av intervjuguider samt noen spørsmål ble hentet fra tidligere forskning.

For eksempel spørsmål knyttet til ansattes autonomi og kompetanse er delvis basert på studier til Deci et al. (2002: 261). Tanken var at på den måten kan validiteten forsterkes.

For å teste ut intervjuguidene og se hvordan det går med å skrive notatene fortløpende i en reell intervjusituasjon, har jeg gjennomført to pilotintervjuer. Etterpå ble intervjuguidens innhold og rekkefølge revidert. Pilotintervjuene ble ikke inkludert i analysen.

Grovt sagt kan alle spørsmålene i intervjuguidene deles inn i to hovedkategorier: 1) spørsmål som ber om beskrivelser og 2) spørsmål som er knyttet til informantens synspunkt og refleksjoner (Skilbrei, 2019). En del spørsmål i intervjuguidene er «skala»-spørsmål, hvor intervjupersonen har blitt bedt å svare ved bruk av en skala (for eksempel «svært uenig-uenig-nøytral-enig-svært enig»). Hensikten med faste-svaralternativer var at jeg ønsket svar så konkret som mulig, noe som gav meg innsikt i personens mening samt svarene ble mer sammenlignbare. Sammenligning er en integrert del av den kvalitative studien og ifølge Fossåskaret (1997:14) har som formål «å utdype forståelsen av fenomenet som studeres» (referert i Skilbrei, 2019: 86)

Likevel ba jeg respondentene om å drøfte eller utdype svarene sine. På den måten var disse «skala»-spørsmålene et slags utgangspunkt for videre refleksjoner fra informanten rundt temaet

samt en god indikator og et godt grunnlag for tolkning og videre analyse. Den andre grunnen for å bruke spørsmål «i hvilken grad»-type eller lukket spørsmål var at gjennom pilotintervjuer har jeg opplevd at det var mye lettere for respondentene å tenke over tema og komme med sine meninger når jeg har omformulert spørsmålene på den måten. Intervjuguidene inneholder også et sett spørsmål med en skala fra 0 til 100, noe som har gitt meg mulighet til å kvantifisere litt endringen av organisasjonskultur.

Spørsmålenes type og rekkefølge påvirker hva som blir sagt og hvordan intervjuet utvikler seg (Skilbrei, 2019). Derfor var det også viktig for meg å få kommentarer om intervjuguidene fra min veileder; den eksterne vurderingen har jeg anset som en slags «bekreftelse» på hvordan spørsmålene, intervjustilen og spørsmålsrekkefølgen bør ser ut. Både pilotintervjuene og kommentarer fra veilederen har vist at det trenges å stille «enkle» spørsmål som er lett å forstå for dem som har blitt intervjuet. Som Skilbrei (2019) hevder kan informantene føle seg «dumme» hvis de sliter med å forstå de spørsmålene forskeren stiller og hvorfor den stiller dem. Gode spørsmål ifølge Skilbrei (2019) er spørsmål som gir kunnskapen ikke for hver for seg, men samlet. Til slutt var spørsmålene i intervjuguidene utformet slik at jeg fikk både brede og mer utfyllende svar fra respondentene, som også blant annet var med på å sette i gang en tankeprosess hos dem.

Semistrukturert intervju innebærer at man har på forhånd fastlagte temaer og spørsmål, men likevel er man fleksibel for å endre rekkefølgen underveis og stille oppfølgende spørsmål. Derfor inneholder også intervjuguidene noen stikkord som vil være relevante for å stille tilleggsspørsmål, noe som kan tilbringe en mer dyptgående viten om problemstillingen. På forhånd tenkte jeg at noen temaer vil være vanskelige å snakke om fordi de er vanskeligere å konkretisere (for eksempel bedriftskultur), eller det kan være noen begrep som informanten ikke kjenner til (for eksempel bedriftens styringspakke eller den norske samarbeidsmodellen). I slike tilfeller vil stikkord, litt begrepsforklaring og oppfølgende spørsmål spille en rolle.

I forkant av intervjuer snakket jeg om prosjektets tema og problemstilling med informantene for å gi dem en liten innledning i hva samtalen skal handle om. Etter min mening var det viktig å legge vekt på at dette er vårt felles prosjekt for å få mer kunnskap om hvordan Lean er i praksis. Målet var ikke å få «riktig» svar, men jeg var opptatt av den enkle mening og oppfatning. Intervjuguiden ble ikke sendt til informantene på forhånd samt var det heller ingen av deltakerne som forespurte intervjuguiden før intervjuene. Likevel her denne lille



innledningen skapt en god intervjusituasjon og jeg har opplevd at respondentene følte seg trygge og gav meg ærlige og omfattende svar.

Det ble lagt til rette for at de informantene selv kunne velge tid og sted for intervjuet. Fire av intervjuene fant sted på informantens egen arbeidsplass og tre intervjuer foregikk på møterommet på Menova. De fysiske rammene var tilfredsstillende, og informantene ble ikke forstyret av andre: for eksempel var det ikke støy eller telefoner som ringte. Jeg fikk inntrykk av at det var en avslappet stemning og informantene følte seg komfortable. Intervjuene ble gjennomført med de intervjuguidene jeg har lagt med et forsøk å følge dem punktvis nedover. Likevel var det flyt i samtalen, og noen ganger kom informanten innom temaer som var relevante for de andre spørsmålene. Derfor ble det av og til en litt annen spørsmålsrekkefølge eller så stilte jeg ikke noen spørsmål i det hele tatt fordi informanten hadde belyst tema allerede.

Kvale et al. (2015: 93) beskriver forskningsintervjuet som et håndverk snarere som en metode hvor det settes opp absolutte regler, og i kunnskapsproduksjon er forskeren selv et sentralt instrument (Skilbrei, 2019: 156). Alt i alt, vil jeg si at det var jeg som styrte intervjuet samt hvilke temaer vi skulle gå innom og hvilke spørsmål skulle besvares (Kvale et al., 2015). For å gi respondenten noen rammer for tematikken, ble det sagt i intervjuet: «nå skal vi gå over til å snakke om ...». Likevel prøvde jeg i minst mulig grad avbryte informantene (Jacobsen, 2015).

Før jeg startet hvert intervju ga jeg igjen en liten introduksjon av meg selv og det prosjektet omhandlet samt hensikten med denne studien. Videre ble også gitt praktisk informasjon om hvordan intervjuet blir gjennomført, hvordan personopplysninger og datamaterialet blir tatt vare på og at alle opplysninger blir makulert etter at prosjektet er ferdig. Informantene har blitt også eksplisitt spurt om det er greit at jeg gjør et lydopptak av intervjuet og om det er noe man lurer på i forbindelse med intervjuet. Før vi påbegynte intervjuet ble samtykkeerklæringen til å delta i prosjektet gjennomgått og underskrevet av alle parter samt ble demografiske data (kjønn, alder, utdanning og arbeidserfaring) skrevet ned.

Underveis i intervjuet har jeg vært opptatt av å vurdere om jeg virkelig har forstått det informanten har snakket om, eller det var noe jeg har antatt ut fra min bakgrunn og erfaring. Derfor stilte jeg oppfølgingsspørsmål, slik som «Kan du si mer om ...?» eller «Kan du forklare hva du mener med det?». I tillegg noterte jeg fortløpende noen stikkord til spørsmål jeg mente kunne være aktuelle å stille senere. Intervjuet ble avsluttet med åpne spørsmål «Er det noen

annet du har lyst til å legge til, som vi ikke har snakket om?». Til slutt ble det takket for at informanten ville stille opp til intervjuet.

Tidsbruken på intervjuene varierte fra 45 til 90 minutter. Informantene var veldig engasjerte i prosjektets tema, og det var en rekke samtaler på senere tidspunkt. Jeg har opplevd at flere av informantene trengte betenkningstid for å reflektere over noen spørsmål og temaer samt har de av og til også slet med å ordlegge seg. Etterkant av intervjuene har jeg også fått e-mail av to respondenter med mer utfyllende svar. Etter min mening skyldes dette blant annet at jeg fikk en god kjemi med informantene. På grunn av ferieavvikling og tilgjengelighet ble tidsfrekvensen for gjennomføring av intervjuer lengre enn planlagt.

I etterkant av hvert intervjuet satt jeg i gang med å transkribere materialet. Ifølge Kvale et al. (1997) finnes det ikke objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, og derfor bør forskeren vurdere hvordan transkribere ut fra hva som er nyttig i den konkrete situasjonen (referert i Tjora, 2017: 144). Jeg har prøvd å være litt mer detaljert under transkripsjonsprosessen for å få mer materiale til analyse. En av respondentene snakket dansk og to andre snakket dialekt. På grunn av det kan være lett å identifiserbare disse informantene, har jeg valgt å *normalisere* transkripsjoner (Tjora, 2017), det vil si å skrive intervjuene ut på bokmål. Ved transkribering ble intervjuene også strukturert slik at de er mer egnet for videre analyse (Skilbrei, 2019).

### ***Observasjoner***

Observasjoner omtales ofte som etnografi, feltarbeid eller etnografisk feltarbeid, noe som reflekterer ulike fagtradisjoner innen sosialantropologien og sosiologien og angår ulik grad av varighet og involvering (Skilbrei, 2019). Etnografi innebærer at forskeren deltar i folks daglige liv over lengre tid. Begrepet «feltarbeid» betyr at man er til stede og observerer et felt i kombinasjon med intervjuer, mens med etnografisk feltarbeid menes det at forskeren prioriterer observasjonsdata om et felt over lengre tid (ibid).

Ved observasjonsstudier kan forskeren studere mennesker i en sosial setting samtidig som forskeren selv en del av den settingen. Ifølge Jacobsen (2015) egner observasjoner seg godt når forskeren ønsker å registrere menneskers atferd, og når man er interessert i å registrere den i konteksten. «*Målet med metoden er å komme bak fasaden og observere livet slik det arter seg for informantene*» (Aase, 1997: 65 referert i Skilbrei, 2019: 59).

Observasjoner kan være åpne eller skjulte og de varierer også mye i grad av forskerens involvering i aktivitetene som foregår i feltet. I forbindelse med observasjon kan man innta ulike typer roller: fullstendig observatør, deltakende observatør, fullstendig deltaker og observerende deltaker (Tjora, 2017). Med ikke-deltakende eller passiv observasjon er forskeren opptatt av praksis i feltet uten å se etter holdningene bak, likevel inkluderer observasjonsstudier vanligvis en eller annen form for deltakelse (Skilbrei, 2019).

Siden jeg selv har deltatt på AFT hos Menova AS har jeg naturlig vært integrert i bedriftens aktiviteter. I tillegg til å delta i forskjellige kurs og fellesaktiviteter for deltakerne i tiltak AFT, var det også mulig å være på kontoret og jobbe selvstendig. Etter hvert har jeg fått mitt eget «arbeidsplass» der, og de ansatte har blitt vant til å se meg flere ganger i uka – jeg har blitt «usynlig» for dem. Det skilte mellom en aktiv og en passiv rolle har jeg anset som en fordel. Etter min mening ga dette meg tilgang til sosiale situasjoner i deres naturlige omgivelser og samt mulighet til å studere selve arbeidspraksisen «utenfra».

Observasjonsstudier kan bidra både til en forskningseffekt og til en slags omvendt forskereffekt (Tjora, 2017). I større eller mindre grad vil påvirkninger begge veier alltid skje. Dette vil påvirke observasjonens pålitelighet, men dette bør ikke hindre forskeren fra å bruke observasjoner (ibid). Observasjon er en annen form for datagenerering samt den kan gi nye og interessante data, og derfor var den metoden nyttig for å besvare bedre min problemstilling. Forskningen krever en analytisk distanse (Skilbrei, 2019), og derfor prøvde jeg å balansere min deltakelse og min rolle som forsker ved å reflektere over betydningen av det jeg har observert, deltatt i og at min tilstedeværelse vil påvirke både informantene og meg selv.

Observasjonsstudier bringer forskeren tett på de situasjonene og de menneskene man studerer. På den måten kan forskeren bli utsatt for en rekke hendelser eller endringer. Dette kan påvirke følelsesmessig forskeren og gjøre observasjonsstudier vanskelige, men disse forholdene er også svært berikende (Tjora, 2017). Tilstedeværelse over tid ga meg innblikk i arbeidspraksisen på Menova: hvordan ansatte kommuniserer ved hverandre og kunder, hvordan det de sier er i samsvar med det de gjør og ikke minst hadde jeg mulighet til å observere endringene fortløpende.

I forkant av mitt prosjekt informerte jeg ansatte og ledelsen at jeg er opptatt av å studere hvordan Lean praktiseres i deres bedrift for å få mer kunnskap om hvordan Lean passer på tvers av land

og bransjer. På den måten fikk de ansatte og ledelsen en ide om hva jeg ser etter i mine observasjoner og ga legitimitet til mitt prosjekt. Jeg hadde en åpen observasjonsrolle som ga meg mulighet til å stille spørsmål for å framskaffe nyttig informasjon underveis. Dette er det som Tjora (2017) kaller en spontan samtale eller enkelvise spørsmål. Likevel stilte jeg oftest spørsmål i etterkant av møter for å forstyrre de ansatte i minst mulig grad. Gjennom samtaler fikk jeg tilbakemeldinger på den forståelsen jeg har utviklet underveis. På den måten har begge parter bidratt til å utvikle fortolkninger av den sosiale praksisen jeg har observert.

Ofte foregikk det mye samtidig i feltet og det var utfordrende å forstå hva det som skjedde sier noe om. Er det et mønstre eller dette er meningsløst for min problemstilling? I disse tilfellene var feltnotatene hvor jeg skrev ned refleksjoner svært nyttige. Feltnotater er et viktig arbeidsredskap som forskere bruker for å samle og kartlegge observasjoner (Skilbrei, 2019). Ved å vende tilbake til notatene gang på gang hadde jeg mulighet til å framtre mønstre i ansattes atferd jeg ikke så i utgangspunktet (ibid). Det finnes ulike måter å føre notater på; fra det naivt beskrivende og detaljerte til det mer konkluderende og analytiske. Jeg har bestemt meg å inkludere i notater mine refleksjoner og fortolkninger. Grunnen var at kvalitativ forskning kjennetegnes blant annet ved at «*analyseprosessen er integrert i hele forskningsprosessen*» (Skilbrei, 2019: 149).

Avslutningen av observasjonsstudier vurderes ut fra faglige, praktiske og sosiale handlinger (ibid). Faglig handler det om å avslutte innsamlingen av data når forskeren har fått det kunnskapsgrunnlaget man ønsket eller at tiden er ute. Praktisk innebærer det å organisere den avslutningen ved for eksempel å pakke ned sine ting. Med sosialt menes det at forskeren bør sørge for at deltakerne ikke bli sittende igjen med en dårlig opplevelse. I min situasjon snakker vi bare om en faglig avslutning av observasjonen fordi jeg skal fortsette å delta på AFT i tiden fremover.

### ***Spørreundersøkelse***

Spørreskjema er basert på Hofstede et al. (2010) forskning og ble brukt for å kartlegge organisasjonskultur i forhold til Hofstedes dimensjoner, nemlig enkel/lett arbeidsdisiplin vs streng arbeidsdisiplin, åpent system vs lukket system, prosessorientert vs resultatorientert, lokal/organisasjon vs profesjonell, normativ vs pragmatisk, ansattorientert vs jobborientert. Tidligere forskning viser at Lean kjennetegnes ved streng kontroll, og at for eksempel åpen organisasjonskultur er en av de kritiske faktorene for Lean-suksess. Hensikten med

spørreundersøkelsen var at den kunne hjelpe meg til å besvare bedre problemstillingen. Informasjonen om bedriftskultur på nåværende tidspunkt presenteres fra et ulikt perspektiv, og derfor har datamaterialet blitt mer berikende og utfyllende. Det var også et praktisk syn. I tillegg til at jeg sparte tid i intervjusammenheng var det også lettere å standardisere informasjon (Jacobsen, 2015). En klar fordel ved spørreskjema sammenlignet med intervjuer er også en mulighet for generalisering.

Spørreundersøkelsen lagde jeg ved hjelp av EasyQuest som er et profesjonelt og brukervennlig verktøy. Blant annet genererer EasyQuest presentasjonsklare rapporter som man kan bruke for videre analyse. Invitasjon til undersøkelsen ble sendt til Menovas medarbeidere via e-post sammen med informasjon om prosjektet (Vedlegg 3). E-post adressene fant jeg på bedriftens hjemmeside. Spørreundersøkelsen har blitt anonymisert, det vil si at man ikke kan koble svar til respondenter. I de fleste undersøkelser fremstår frafall av respondenter og frafall av svar en utfordring, og denne studien er ingen unntak. For å skaffe meg nok informanter har jeg på forhånd snakket med de ansatte om mitt prosjekt og problemstillingen samt om formålet med spørreundersøkelsen, og de har sagt seg villige til å delta i prosjektet. I et forsøk på å få 100 % fullførte spørreundersøkelser har jeg valgt å legge inn at svarene er obligatoriske, slik at respondenten har blitt «tvunget» til å svare for å kunne gå videre i spørreundersøkelsen. På den måten har jeg unngått å legge inn mine egne forutsetninger i analysen i ettertid.

Som jeg har skrevet tidligere er spørreskjema (Vedlegg 4) basert på Hofstedes forskning (Hofstede et al., 2010). Spørsmålene er hentet fra <https://www.hofstede-insights.com>. Dette gav meg også en viss trygghet på spørreundersøkelsens reliabilitet og validitet.

#### **4.7. Dataanalyse**

Det finnes ulike analytiske strategier i bearbeidelsen av et kvalitativt materialet (Maxwell, 2009; Skilbrei, 2019; Thagaard, 2018). Forskeren anvender den analysestrategien man synes er mest hensiktsmessig for studiens formål (ibid). Maxwell (2009: 24) angir tre strategier: kategoribasert analyse (f.eks. koding og temaanalyser), koblingsstrategier (f.eks. narrative analyse) og «memos and display» strategier. Videre forsetter han med at disse strategiene kan og generelt bør kombineres. Thagaard (2018: 177) skiller imidlertid mellom kontekstanalyser og temaanalyser, men samtidig fremhever hun også at kombinasjoner av ulike analytiske tilnærminger gir et bedre grunnlag for tolkning av dataene.

Kvalitativ analyse ifølge Jacobsen (2015: 198) dreier seg om å redusere teksten til mindre elementer, så binde disse delene sammen og forstå dem i lys av helheten. Jacobsen (2015) deler kvalitativ analyse inn i følgende faser:

1. Dokumentere datamaterialet
2. Utforske innholdet i dataene
3. Systematisere og kategorisere dataene
4. Sammenbinde ulike kategorier

Analyse og tolkning av data er en kontinuerlig prosess gjennom hele forskningsprosjektet (Thagaard, 2018: 151). Transkripsjonene av intervjuer og notatene fra feltarbeid bør være et middel for analyse og fortolkning av data (ibid).

Det neste trinn innebærer at forskeren må lese teksten i sin helhet. En god oversikt over innholdet i lys av formålet med studien vil danne forskeren et inntrykk av hvilke fenomener datamaterialet kan gi en forståelse av (Thagaard, 2018).

I kvalitative analyse er koding av data en vanlig fremgangsmåte (Maxwell, 2009; Thagaard, 2018). Koding innebærer at forskeren betegner utsnitt av teksten med en kode. En kode kan bestå av et eller flere ord. Forskeren velger betegnelser man synes er best egnet til å symbolisere *meningsinnholdet* i teksten (ibid). Kodene kan være avledet fra eksisterende teori eller ladet av forskeren selv, men vi kan også anvende ord fra deltakernes eget språk. Jeg har valgt å kode dataene ved bruk av deltakernes ord og kortere setninger. Videre ble noen av disse kodene utviklet på et høyere abstraksjonsnivå (Thagaard, 2018). Samtidig ble det skrevet analytiske «memos» (Maxwell, 2009), det vil si forskerens kommentarer til *meningsinnholdet* i teksten.

De temaer forskeren har kodet grupperes i overordnede kategorier. Denne prosessen betegner Miles et al. (2014: 86) som «pattern coding». Ved kategorisering knytter vi de enkelte temaer sammen og fremhever mønstre. Kvale et al. (2015) legger imidlertid vekt på *meningskondensering*. Med andre ord bør kategoriene være meningsbærende (referert i Thagaard, 2018: 154).

#### 4.8. Forskningsetikk

*«Med forskningsetikk menes vurdering av forskning i relasjon til normer og verdier i samfunnet. Vurderingen omfatter både hvilke problemstillinger det forskers på, hvilke metoder som benyttes og på hvilke måter resultatene av forskningen kan tenkes anvendt»* (Skoie, 2013 referert i Krumsvik, 2014: 164).

Forskningsetikk bør være integrert gjennom alle led i forskningsprosessen og handler om at forskeren reflekterer over allmenne prinsipper samt egne praksiser (Skilbrei, 2019: 24). Etske retningslinjer krever at forsker utviser nøyaktighet og redelighet i hvordan forskningsresultatene er presentert, og hvordan andre forskers arbeid er vurdert (Thagaard, 2018). De nasjonale forskningsetiske komiteer (NESH) reviderer og utvikler forskningsetiske retningslinjer samt definerer normer for vitenskapelig redelighet (Skilbrei, 2019). Det er et grunnleggende prinsipp at plagiat er et alvorlig brudd på etiske standarder og anses som uakseptabelt (Thagaard, 2018). Plagiat kan ta ulike former fra en ren avskrift til bruk av ideer, design, teorier, hypoteser og mye mer. I den studien ble det henvisningene til litteraturen oppgitt slik at andre leserne kan kontrollere og etterprøve referanser (ibid).

Kvalitativ forskning er preget av feltarbeid og at forskeren selv er hovedinstrument i datainnsamlingen (Krumsvik, 2014: 166). Deltakende observasjon og intervju innebærer en nær kontakt mellom forskeren og deltakerne i prosjektet, noe som medfører at forskeren får data som kan lett knyttes til dem man studerer. Den nære kontakten innebærer at det stilles spesielle krav til forskerens etiske ansvar (Thagaard, 2018).

I Norge reguleres prosjektet som forutsetter behandling av personopplysninger av personopplysningsloven fra 2018. Den studien ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata med referansekode 152665. I forskningsetikken og personvernet står kravet om fritt og informert samtykke helt sentralt. Dette handler både om retten til selvbestemmelsen og retten til et privatliv (Skilbrei, 2019). Samtykkeskjemaet ble underskrevet av informantene ved intervjuets start. Alle informantene er beslutningsdyktige.

Et annet grunnprinsipp i forskningsetikken er kravet om konfidensialitet. Informantene ble informert om at det innsamlede materialet blir anonymisert og behandlet konfidensielt. Lydfiler ble oppbevart sikkert og andre personer hadde ikke tilgang til dem. De innspilte lydfilene ble

slettet etter transkribering. Forskingen satt søkelys på et lite miljø og derfor var det særlig viktig å skjule deltakernes identitet (Thagaard, 2018). Ingen av informantene vil kunne bli identifisert i utskrifter.

Forskeren bør også vurdere hvilke konsekvenser forskningsprosjektet kan ha for deltakerne (ibid). Ingen av informantene trakk seg ut av prosjektet underveis eller etterpå. Flere informanter syntes at det var svært interessant å delta i intervjuet fordi de fikk mer innsikt i sin egen erfaring med Lean.

#### **4.9. Kvalitetskriterier**

Kvaliteten i forskningsstudier kan vurderes på mange måter (Skilbrei, 2019). I metodelitteraturen er sentrale begreper «reliabilitet», «validitet» og «generaliserbarhet» (Bell et al., 2019). Samtidig er det ikke slik at disse tre indikatorene passer som kriterier på kvaliteten ved alle typer kvalitative studier (Skilbrei, 2019) og det finnes kritikk mot å bruke dem i kvalitativ forskning (Kvale et al., 2015). Enkelte tilhengere av kvalitative metoder har forkastet begrepene reliabilitet og validitet med en forståelse av at disse begrepene representerer en positivistisk tilnærming (referert i Jacobsen, 2015: 227). Maxwell (1992: 283) argumenterer imidlertid for at det finnes noen likheter med validitet i kvalitative og kvantitative tilnærminger: *“Validity, in a broad sense, pertains to relationship between an account and something outside of that account, whether this something is construed as objective reality, the constructions of actors, or a variety of other possible interpretations”*.

Validitet henger tett sammen med reliabilitet (Krumsvik, 2014). Som Maxwell (1992: 288) hevder: *“Reliability, in my view, refers not to an aspect of validity or to a separate issue from validity, but to a particular type of treat to validity”*. Med reliabilitet (pålitelighet) menes det at forskeren har skapt et materiale på en slik måte at leseren kan stole på at resultatene ikke skyldes noen feil eller skjevheter (Skilbrei, 2019). Validitet (gyldighet) er knyttet til spørsmålet om det materialet forskeren får i sin forskning er relevant for den målsetningen man har (ibid). Kort sagt handler begrepet “validitet” i kvalitativ forskning om forskeren har undersøkt det man hadde hensikt til å undersøke, mens i kvantitativ forskning er dette begrepet mer relater til om forskeren måler det man skal måle (Krumsvik, 2014: 151).



I kvalitativ forskning snakker man om troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Thagaard, 1998) som de tilsvarende begreper reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (referert i Tjora, 2017: 202). Imidlertid argumenterer Tjora (2017: 202) med at de norske begrepene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet fungerer godt som kvalitetskriterier i kvalitativ forskning og at det er lite hensiktsmessig å innføre nye begreper. Ifølge Tjora (2017: 202) handler pålitelighet om det finnes en intern logikk i hele forskningsprosjektet, mens en logisk sammenheng mellom de spørsmålene man ønsker å få svar på og forskningsprosjektets funn er relatert til gyldighet.

Vanligvis skiller man mellom intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet omhandler hvorvidt det er konsistens mellom dataene forskeren har fått og det teoretiske rammeverket, eller mellom ulike metodiske tilnærminger som man anvendte i sin forskning (Krumsvik, 2014). I kvalitativ forskning brukes ofte begrepet troverdighet (credibility) når man snakker om intern validitet (ibid).

Ekstern validitet handler om hvorvidt dataene er gyldige på tvers av andre sosiale settinger, altså er overførbar (ibid). Som Gibbert et al. (2008: 1468) hevder: *“Theories must be shown to account for phenomena not only in the setting in which they are studied, but also in other settings”*. Et annet begrep som brukes i denne sammenhengen er “overførbarhet” (transferability). Generaliserbarhet slik man snakker om det i kvantitativ forskning ikke er relevant for kvalitativ forskning (Skilbrei, 2019: 88). I stedet snakker vi om overføringsverdi i en analytisk forstand (ibid).

Ifølge Yin (2014: 31) tillater casestudier ikke statistisk generalisering. I stedet snakker vi om analytisk generalisering. Analytisk generalisering skiller fra statistisk generalisering *“in that it refers to the generalization from empirical observations to theory, rather than a population”* (Yin, 1994,1999 referert i Gibbert et al., 2008: 1468).

Det er ofte slik at dersom den interne validiteten og reliabiliteten er god i en studie, vil den eksterne validiteten også være bra (Krumsvik, 2014). Når det gjelder reliabilitet til et intervju bør man unngå ledende eller tvetydelige spørsmål. For å styrke studiens pålitelighet og intern validitet ble det gjennomført to pilotintervjuer samt at jeg drøftet spørsmålene i intervjuguidene sammen med min veileder. Alle informantene ble intervjuet ved bruk av de samme intervjuguidene under like fysiske rammeforhold. Oppfølgingsspørsmål ble stilt underveis når det var behov for å utdype eller utfylle informantens svar samt for å sikre at jeg har forstått

informasjonen riktig. Det ble forsøkt å ikke avbryte informantene uten at det var nødvendig. Likevel kan kvaliteten til intervjudelen diskuteres fordi intervjuer ikke er nok trent i intervjuerrollen.

Reliabilitet i transkripsjonen kan også diskuteres. Med russisk som morsmål, kunne reliabiliteten bli svekket ved at forståelsen av små nyanser som andre språk inneholder kan bli borte. Likevel ble det vist fram direkte sitater akkurat slik informantene la dem frem. Etisk sett ble transkriberingen skrevet i bokmål. Det var utfordrende når de enkle informantene anvendte dansk eller dialekt. For å sikre en viss grad av kvaliteten ble det transkribert materialet vist til disse informantene for å korrigere misforståelser eller feil i det de hadde sagt.

I kvalitativ forskning har begrepet troverdighet (credibility) blitt nyttig i forhold til intern validitet (Krumsvik, 2014). Troverdigheten i denne studien kan diskuteres fordi jeg har gjennomført alle områder av den studien selv, nemlig datainnsamling, transkribering, tolkning og analyse. Hvis to personer transkriberer det samme materialet kan dette ifølge Kvale (1997) motvirke vilkårlig subjektivitet (referert i Krumsvik, 2014: 159). Imidlertid argumenterer Krumsvik (2014: 159) at hvis man gjør transkriberingsarbeid selv blir man mer kjent med empirien, noe som er på å styrke den interne validiteten. For å styrke troverdigheten var intervjuer også opptatt av å stille åpne spørsmål.

Det som også styrker validiteten, er at for å samle informasjonen ble det brukt ulike datainnsamlingsmetoder (datatriangulering). Data som ble innhentet gjennom intervjuer har blitt vurdert som den viktigste kilden sammenlignet med observasjoner fordi det var mindre rom for å legge inn min egen mening og fortolkning. I et positivistisk kunnskapssyn er idealet nøytrale eller objektive observatører, men kvalitativ forskning er basert på en fortolkende tradisjon, noe som gjør at en fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere (Tjora, 2017: 203). Derfor kan dette prege forskningsarbeid og føre til forskeren «bias». Undersøkereffekt eksisterer også i intervjuer fordi samtalen formes av partnere som deltar (Jacobsen, 2015).

Egne bakgrunn, arbeidserfaring, fagforståelse, preferanser, dobbeltrolle og forforståelse kan påvirker forsker (Krumsvik, 2014). Ifølge Skilbrei (2019: 174) forstår forskeren materialet og temaer innenfor (minst) tre fortolkningsrammer: (1) eksisterende kunnskap, (2) faglige tolkningstradisjoner og (3) personlige meninger, preferanser og erfaringer. Derfor var det særlig viktig å være bevisst på dette. Ved innhentning av datamaterialet fulgt jeg de anbefalte retningslinjer for forskningsetikk og kvalitetskriterier. I et forsøk på å styrke validiteten ble det

gitt en beskrivelse av hvordan case og informanter har blitt valgt ut, hvordan prosessen med innsamling av data har foregått og hvilke forutsetninger og ståsted forskeren hadde.

Casestudier drøfter ikke eksplisitt et generaliseringspotensial (Tjora, 2017). Ekstern validitet i denne studien vurderes som lav. Grunnet er at det var en case og bare sju personen som har blitt intervjuet. Ifølge Jacobsen (2015: 238) øker sannsynligheten for at forskeren kan generalisere funn ved økende antall enheter man undersøker. Resultatene i den enkle caseundersøkelsen kan være knyttet til spesifikk kontekst (ibid). Forskningssituasjoner vil aldri være like (Thagaard, 2018). Relasjoner som ble utviklet mellom forskeren og deltakerne ville være knyttet til den spesifikke situasjonen studien ble utført i, nemlig forskerens deltakelse i tiltaket AFT. I et større prosjekt ville forskeren kunne undersøke flere caser samt gå dypere inn i forskningsspørsmålene.

Når det gjelder spørreundersøkelsen kan en svarprosent på 50% vurderes som tilfredsstillende ifølge Jacobsen (2015: 310). Spørreskjemaet ble distribuert internt i bedriften til alle 24 ansatte og jeg fikk svar fra 12 respondenter. Ved å ta hensyn til at utvalgsproblemetikk er irrelevant i tilfellet når utvalget er lik hele populasjonen (Jacobsen, 2015) kan vi generalisere spørreskjemaets resultater med en stor grad av sikkerhet.

Validiteten styrkes også når resultatene fra andre studier bekrefter hverandre (Thagaard, 2018) og muligheten for generalisering vil sannsynligvis øke om man gjentar lignende undersøkelser i andre caser (Jacobsen, 2015). Det kan likevel diskuteres om beskrivelser av forskningsprosessen i den studien kan lede andre forskere fram til funnene. Begrensningene ligger i hvor grundig prosessen ble beskrevet og hvordan argumenterte forskeren sin tolkning, men i denne studien var det et forsøkt etter beste evne.

#### **4.10. Oppsummering**

I metodedelen presenteres vitenskapsteoretiske utgangspunkter, forskningsdesign og metodiske tilnærminger for denne studien. For å belyse bedre temaet og problemstillingen har jeg valgt en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder. Begge metoder kan gi viktig informasjon av ulikt innhold og type (Jacobsen, 2015) samt har sine styrker og svakheter. Tar i betraktning at det er behov for en grundig og «real-world» (Yin, 2014) undersøkelse har jeg valgt case-studie.

Datamaterialet i den studien bygger på dybdeintervjuer med ledere, mellomledere og ansatte i Menova samt med konsulent. Deltakende observasjon og spørreskjemaet som ble distribuert internt i bedriften var også datainnsamlingsmetoder. For å få enn større forståelse av organisasjonen har jeg også benyttet bedriftens offentlig tilgjengelige og noen interne dokumenter. Hensikten ved å bruke forskjellige datainnsamlingsmetoder (datatriangulering) var også at på den måten kan vi forsterke kvaliteten i studien.

I metodekapittelet beskrives også sentrale etiske - og kvalitetsvurderinger som ble lagt til grunn i denne studien. For å sikre etterprøvnbarhet er referansebruk i studien forsøkt å være tydelig og presist. I neste delen presenteres funnene som er dokumentert med sitater. Dette sikrer til at informanternes stemme vil komme tydelig frem slik at studiens troverdighet styrkes samt skapes en mulighet for refleksjoner hos leserne.

## 5. Resultater og diskusjon

---

I dette kapitlet blir det presentert studiens funn som er basert på innsamlede datamaterialet. Det er hensikten ved masteroppgaven å studere innføring og bruk av Lean innenfor den norske arbeidslivstradisjonen. For å svare på hvorvidt Lean passer utenfor Japan og på tvers av bransjer og samt bidra noe til diskusjon om Lean er en trussel for den norske samarbeidsmodellen har jeg lagt til grunn tre områder: organisasjonskultur, bedriftens styringspakke samt ansattes medvirkning og autonomi. Disse tre områdene representerer tre overordnede temaer/kategorier.

Resultater fra spørreundersøkelsen i form av tabeller er presentert i Vedlegg 5. Funnene fra spørreundersøkelsen har blitt også brukt for å sammenligne og utfylle resultater fra dybdeundersøkelsen (intervjuer). Studiens hensikt er å beskrive ansattes opplevelser, meninger og erfaringer etter innføring av Lean. Det var også viktig å se på implementeringsprosessen fra ulike perspektiver. For å illustrere og utdype funnene representeres informanters stemme i form av sitater. Funnene som belyser intervju spørsmålene presenteres med oversikt, kort introduksjon og avsluttes med oppsummering. Analysen vil føre frem til diskusjonen hvor resultatene drøftes i lys av teori.

### 5.1. Kjennskap til Lean

I denne delen ser vi på informantenes kjennskap til Lean, hva som var informasjonskilder og kontaktpunkter samt hvorfor og hvordan bedriften begynte med Lean. Her ser vi blant annet på ansattes deltakelse på kurs og involvering av ekstern konsulent i forbindelse med implementering av Lean.

Bedriften startet med konseptet i 2016, fordi den nye sjefen har hatt en god erfaring med systematisk kvalitetsarbeid fra sin tidligere jobb. Slik som Informant 6 forklarer:

*«Vi har diskutert mange forskjellige systemer, men sjefen har vært mye bort i dette før. Han har jobbet med ledelsesstrategier tidligere og mente at dette kan brukes i Menova. Det har nok å gjøre med erfaringer og til tidligere miljø til daglig leder ... Vi har jo alltid hatt systemer for oppfølging av kunder, men dette var vel for å gjøre ting mer konkret.»*

Informant 4 forteller:

*«Min oppfatning var at det var ledelsen som bestemte at vi skal ta i bruk Lean. Det var ikke et spørsmål om vi skulle bruke dette eller ikke, det bestemte ledelsen at vi skulle.»*

Da konseptet ble introdusert i Menova første gang, ble det fremstilt som «en metode for kvalitetssikring». En av lederne uttrykte det slik: «Jeg setter likhetstegn mellom Lean og kvalitet». Vi må legge til at for å sørge tilfredshet hos kunder og medarbeidere følger Menova prinsippene i kvalitetsstandarden EQUASS som er europeisk kvalitetsstandard for leverandører av velferdstjenester. Menova er EQUASS Assurance sertifisert. Følgende sitat illustrerer dette:

*«Menova består av to ting. For det første er det veiledning for å få folk i jobb. På den måte er vi en sosial bedrift, vi har et europeisk system EQUASS som skal sikre at vi har de riktige holdningene og verdiene og det at vi har strukturert prosessene våre. Lean er en metodikk for å tilfredsstille deltakere og jobbsøkere som er viktig. Den andre at vi driver produksjon der vi også har kvalitetsprosedyrer på det vi sender ut og at vi overholder forskjellige krav. Der er også et fokus på kundenytte- det er et prinsipp for Lean». (Informant 1)*

Resultater fra spørreundersøkelsen viser også at i bedriften legges vekt på å møte kundens behov (95 % respondenter) fordi kundens krav har stor betydning (75% respondenter).

Informant 4 forklarer:

*«Vi er veldig opptatt av service og kundetilfredshet. Dette er kjempeviktig del av oss. Det er at kundene er fornøyde har alt å si.»*

Informant 1 peker også på viktige aspekter med Lean som er kvalitetssikring og kundetilfredshet:

*«Jeg tror at slik som dagen er i dag er det nesten ingen bedrifter som ikke må tenke gjennom på hvordan de leverer kundenytte og strukturere det med kvalitet. For meg er det ikke noe valg ... Noe av kjernen er å gjøre ting riktig første gang. Det er klart at det er et økonomisk aspekt».*

Informant 3 støtter dette synet og sier på en litt annen måte:

*«Der er kvalitetssikring en viktig bit. At prosessene skal være tydelige for oss og hvorfor vi gjør det. Den andre grunn er jo at det også har et økonomisk element og vi skal bruke mest mulig tid på det som er viktig. Det er også kvalitetssikring. Vårt mål er å få folk i jobb og det finnes gode og dårlige måter å gjøre dette på».*

Informant 2 snakker også om økonomisk aspekt samt effektivitet og flyt:

*«Jeg tenker jo at det er fasinasjon ikke bare hos oss, men i arbeidslivet generelt om Lean fordi at ting og prosesser skal være mer effektive og flyte bedre og fortere. Og selvfølgelig økonomi. Det er mer rasjonelle tankegangen».*

Informant 4 er sterk støttende til Lean og sier:

*«Jeg mener at dette (konseptet) er for både å effektivisere og avdekke områder hvor vi kan bli mer effektive. Men samtidig jobber vi med mennesker så vi må jobbe mer målrettet. Og vi må huske ikke bare at vi bruker tid, men også hvordan vi bruker tiden.»*

Informant 3 er også enig med dette:

*«Jeg ser det (Lean) som en metode til å måle egne arbeidsprosesser for å få ut essensen i dette. Men jeg tenker også at det er viktig å skille mellom viktig og uviktig arbeid. Og ta en gjennomgang på det».*

Informant 7 konkluderer:

*«Lean dreier seg først og fremst om å redusere sløsing, på alle plan i virksomheten. På denne måten er filosofien at vi også optimaliserer vår evne til å skape fornøyde kunder. Lean kan ofte innta en «evolusjonær utvikling» i bedriften, der man i det lange løp utvikler svært avanserte metoder for måling, analyser, evaluering og forbedrende tiltak.»*

### **Oppsummering:**

Det viser seg at motivasjon for endringer har vært størst hos ledelsen. Det er daglig leder som har bestemt og definert hva som var relevant for bedriften, det vil si snakker vi her om «*top-down-orientering*» (Røvik, 2007).

Tidligere forskning viste at organisasjoner kommer i kontakt med nye ledelseskonsepter gjennom en rekke ulike kanaler slik som utdanningsprogrammer, media, nettverk og konsultantselskaper (Madsen, 2014; Madsen & Stenheim, 2014b; Madsen et al., 2017b). Nesten alle informanter har hørt om Lean tidligere. Det var utdanningsprogrammer (3 informanter), nettverk (2) og kurs (1). Noe overraskende er det at ingen av informantene oppgav konsultantselskaper som en informasjonskilde, siden det har vært en stor ekspansjon av konsulentindustrien i de siste årene (Rolfsen & Breit, 2014) samt spiller konsulenter en sentral rolle i spredning av nye ledelseskonsepter (Jung & Kieser, 2012 referert i Madsen et al., 2017b).

Der er ofte pekt i Lean-litteraturen at Lean vil kreve mye kunnskap og kompetanse (Sayer & Williams, 2012) og konsulenter er viktige bidragsyttere (Rolfsen & Breit, 2014). I implementeringsfase brukt bedriften ekstern konsulent i liten grad. Selv om ledere anerkjenner at ekspertkunnskap er veldig viktig, er de ikke passive mottakere av den kunnskapen. En av lederne forteller:

*«Hvis du hører på alle, blir du bare forvirret. Det er veldig nyttig å bruke ekstern konsulent. Han blir på en måte vårt eksterne øye. Når vi skal diskutere forskjellige forslag med de ansatte kommer han til å være med. Han ikke er megler, men kommer til å se ulike perspektiver fra begge sider. Jeg prøver å være aktiv i denne prosessen.»*

I intervjuer har informantene påpekt på de viktige aspekter med Lean som kvalitetssikring, kundetilfredshet og effektivitet som man kan oppnå gjennom eliminering kilder for sløsing, bedre flyt og kontinuerlig forbedring. Tidligere forskning har vist at det mest vanlige er at toppledere og mellomledere deltar på kurs eller opplæringsprogram om Lean, men også medarbeidere deltar relativt ofte på slike kurs (Madsen et al., 2017b). Da bedriften begynte implementeringsprosess, var det ingen kurs eller opplæringsprogram – mellomledere fikk bøker om Lean, mens ansatte ble kjent med konseptet gjennom kort presentasjon. Senere var det imidlertid mange møter og diskusjoner knyttet til Lean, så en av mellomlederne fikk følgende inntrykk:

*«Jeg tror noen ansatte vet mer om Lean enn meg. Spesielt attføringsdelen vår som bruker systemer mer.» (Informant 6)*

## **5.2. Adopsjonsmotiver: behov for endringer**

I denne delen flytter vi fokuset fra hvordan ansatte fikk kjennskap til Lean til adopsjonsmotiver. Siden vi vet allerede at en av grunnene for innførelse av Lean var at bedriften er opptatt av kvalitet, ser vi nærmere på andre motiver.

Argumenter for implementering av et nytt konsept har også tett sammenheng med endringer i organisasjonen (Atkinson & Mukherjee, 2011). I følge Strebel (1996) ser ansatte og ledere ulikt på endringer. Ledere ser ofte endringer som muligheter, mens ansatte vil ofte vurdere endringer som forstyrrende og uvelkomne (ibid). Derfor ble informantene spurt om hvilke endringer implementering av Lean har ført til, hvordan de omfatter disse endringene og i hvilken grad ansatte var enige i at endringene var nødvendige.

### **Kravet til endringer kommer fra flere steder**

Alle informantene peker på at dagens marked er preget av konkurranseutsetting og det settes tydeligere krav til resultater og effektivitet. For å tilby gode arbeids- og velferdstjenester og være konkurransedyktig i stadig endrende omgivelsene må Menova klare denne utviklingen godt og ha en solid faglig utvikling. Resultater fra spørreundersøkelsen viser at 83 % av deltakerne bekymrer seg for konkurrentene, mens 100% respondenter er enige med påstanden at bedriften er veldig klar over konkurransen fra andre organisasjoner blant annet fordi medarbeidere tenker mange år fremover (82%), fleksible (92%) og holder seg profesjonelt oppdatert (100%). Ansatte (91%) mener også at de er flinke til å utvikle nye aktiviteter.

Informant 1 ser sikkert behov for endringer:



*«Vi måtte gjøre om virksomheten. Nå tror jeg vi har en organisasjon som vi kommer til å ha videre. Nå er tidspunkt til å fornye.»*

Informant 2 sier i tillegg:

*«Hele arbeid- og inkluderingsbransjen har gått gjennom en prosess med Lean. På flere foredrag som har blitt holdt for bransjen har det blitt snakket om Lean. Noen bedrifter kjører enda mer Lean enn det vi gjør, men det vi har gjort på Menova er at vi har gått igjennom en prosess.»*

Stemme til informant 3 er enda mer tydelig:

*«Vi har blitt konkurranse utsatt siden 2016 og så kom Korona ... Så alt dette har fått oss til å bli dyktigere i å jobbe med strukturer ... Ting som har skjedd som gjorde at vi måtte endre oss på kort tid ... Det var NAV som bestemte at flere av de tiltakene vi hadde før skulle konkurranseutsettes ... Korona gjorde et stort utslag på den digitale utviklingen, kompetanse blant oss som jobber her og arbeidsmetoder.»*

Informant 2 snakker også om konkurranse, men ser ut positiv til den:

*«Fordi vi er i den bransjen vi er må vi alltid være i forkant, vi må lære oss, vi må ta kurs slik at vi skjønner hva som skjer. Vi må følge de endringene som skjer i omgivelsene. Det er mer krevende nå. Den konkurranse som vi har nå krever mye ... Vi har hele tiden konkurranse, ingen tvil. Samtidig opplever jeg ikke konkurranse som en fare. Konkurranse er bra, sunn konkurranse er bra. Har vi ikke konkurranse, er vi en monopolist. NAV er en monopolist. Når du har en konkurrent så vet du at du må skjerpe deg.»*

Vi må legge merke til at Menova er godkjent tiltaksarrangør for NAV som er bedriftens største kunde. Likevel leser vi i årsmeldingen 2020 at «størst risiko er fortsatt reduksjon i oppdrag fra NAV» (Menova, 2020c). Det er ikke overaskende at bedriften vil følge situasjonen og utviklingen i NAV nøye. Vi kan referere til Informant 3s uttalelse, som sier:

*«En annen ting som jeg tror har gjort at vi har implementert Lean-tankegangen er jo at vi har krav til kvalitet. Vi har jobbet med EQUASS i mer enn ti år og kravene har forandret seg lite grann i det siste. NAV selv har begynt å gjennomføre kvalitetsgjennomganger på de tiltakene hvor de intervjuer deltakerne og ansatte. Da får vi tilbakemeldinger og blir mer bevisste i å jobbe med dette da vi vet at vi får en revisjon. Det er ting utenfor oss som gjør at vi jobber med Lean ... Det skjer fagutvikling i NAV og dette kommer som krav til oss.»*

### **Motstand mot endringer**

Ledelsen er gjerne den som har besluttet at Lean må innføres i bedriften og definert målkravene og sine forventninger. Arbeidet med å nå disse målene dyttes vel til ansatte. Med andre ord kan

vi anta at ledelsen har hatt en klar intensjon å gjennomføre endringer. Har alle medarbeidere den samme intensjonen?

Informant 4 forteller at enkelte ansatte mente at Lean ble tredd ned over hodet på dem. Medarbeiderne opplevde implementeringsprosess som krevende både i forhold til tid, omfang og innhold:

*«Som jeg husker det kom det ikke opp noen andre forslag enn at vi skulle bruke Lean. Det var mer, slik jeg husker det, motstand mot tidsbruken av å implementere Lean og fordi det er krevende. Jeg synes det er krevende fordi du må tenke mer på hva du gjør og på selve prosessen og det å være åpen på hva du gjør. Vi må velge ut hva vi skal jobbe med, vi kan ikke jobbe med alt.»*

Informant 3 forklarer at motstand mot ledelsens endringsforsøk var knyttet til at det var ikke nok forklart hvorfor Lean-metodikk ble valgt som endringsstrategi og hvordan konseptet passer til endringene som skal gjøres.

*«Det har vært noen Lean-prosesser som jeg selv ikke deltok på, men jeg fikk inntrykk i etterkant av at de (ansatte) ikke var så positive. Jeg tror at det var fordi man begynte fra bunnen. Hva er prinsippene og hva kan vi forbedre?»*

Ifølge Jacobsen (1998) innebærer motstand at lederen planlegger og gjennomfører nødvendige endringer, mens ansatte tilpasser eller ikke tilpasser seg til endringsforslagene. Blant annet kan motstanden være rettet mot at individer eller grupper ønsker andre endringer enn de ledelsen ønsker. I enkelte tilfeller kan motstanden oppleves slik at ansatte stiller spørsmål ved om det de har drevet med tidligere har vært uten nytte og ser ikke verdi i den nye måten å jobbe på. Vi kan illustrere dette med følgende sitat til Informant 4:

*«Siden vi er forskjellige som mennesker opplevde jeg at det var noen motstand mot dette (Lean). Noen mente at man bare kunne bruke sunn fornuft. Noen sitter da og føler at de ikke er interesserte i å jobbe systematisk på denne måten og kanskje ikke ser verdien i dette. Og da gikk det (implementeringsprosess) ikke så bra.»*

Informant 1 konkluderer:

*«Jeg vil da si at veiledere er ofte veldig glade i å diskutere, de er ikke så glade i å sette to strekker under ting. Dette kan være en utfordring i forhold til Lean. På en annen side skjønner de effekten av forbedring og utvikling.»*

I begrepet endring ligger det innebygd at det er en overgang fra noe gammelt og kjent til noe nytt og ukjent. Over tid utvikles det ofte mer forståelse hos ansatte og de begynner å tilpasse seg til det nye (Jacobsen, 1998). Informant 4 sier:

*«Nytteverdien i Lean kom opp da vi begynte å jobbe med det.»*

Informant 6 er også enige med dette:

*«.... det er alltid noen få som ser på det (endringer) som negativt. Men det er flere som har positivt forhold til konseptet og synes at dette er bra at ting blir klarere og får en bedre struktur. Jeg tror at man flytter seg mer oppover etter hvert og blir mer positiv. Når man ser verdiene, blir man mer positiv.»*

Informanten forsetter:

*«Jeg tror at i noen grad i starten og etter hvert har det i større grad blitt klart at vi trengte endringer. De ansatte lå på 40 %. Jeg tror at litt ut i prosessen tror jeg at tallet økte til 60-80 %.»*

### **Oppsummering:**

Ansatte i Menova er beviste på at endringer er nødvendige på grunn av dagens situasjon og ser ganske positivt på implementering av Lean som vil føre til høyere kvalitet og kompetanse samt økt effektivitet. Endringene er planlagte og proaktive etter Jacobsens et al. (2002) klassifikasjon. Planlagte endringer innebærer en viss fortolkning av fortiden, en oppfatning av nåtiden og en vurdering av fremtiden (Jacobsen, 1998).

De planlagte endringene ifølge Jacobsen et al. (2002) inneholder tre sentrale elementer. For det første må organisasjonen ha et klart mål. For det andre må organisasjonen ha en god oversikt over eksisterende problemer og utfordringer og samt være forberedt på at det kan dukke opp nye problemer og utfordringer. Det kreves derfor en viss kunnskap om hvordan organisasjonen kan håndtere disse utfordringene, hvilke tiltak og løsninger man skal bruke og hvordan dette vil virke inn på problemene/utfordringene og organisasjonen generelt. For det tredje må organisasjonen ha nok kompetanse og engasjement for å gjennomføre endringene slik de er planlagt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Alle disse elementene er meget viktige for vellykket implementering av Lean.

Intervjuer har vist at ansatte har en god oversikt over eksisterende problemer og utfordringer, tenker langsiktig og er endringsvilje. Informant 2 sier for eksempel:

*«Menova har endret seg enormt. Vi er veldig vant til å tenke endringer og tilpasninger.»*

Hovedårsaken til at de fleste er positive for endringer og konseptet, er at Menova har opplevd tøff konkurranse. Bedriften har et klart kvalitetsfokus og jobber med å øke kvalitet både innen arbeidsinkludering og produksjon. I tillegg har den største kunden, NAV, endret sine krav.

Organisasjonsteorien har tradisjonelt omhandlet «omgivelsene» som en drivkraft bak endringer (Jacobsen, 1998). Informant 3 sier for eksempel:

*«Da har jeg tenkt tilbake til Lean og er det noen steder det kan gå feil er det i implementeringen. Men det jeg opplever at vi har hatt nytte av etter vi har blitt introdusert for Lean er at når det nå kommer et sjokk og vi må endre oss fort har vi med oss Lean- tankegangen. Å tenke både kvalitet og kvantitet og hvordan vi skal fram for å gjøre dette. Nå har vi konseptet med oss og da skjer det implementering.»*

Et interessant poeng i dette sitatet er at informanten helt og fullt identifiserer ansatte med Lean-tankegangen og ser på konseptet som en slags løsning for å håndtere utfordringene i de kommende årene.

Uansett om et flertall mener at endringene er gode og nødvendige for hele bedriften, enkelte ansatte får det verre. Det kan godt innebære at ansatte opplever at endringene virker ikke så positivt inn på deres situasjon, noe som vil føre til motstand mot dem. Samtidig vil personer ha ulik oppfatning av nåtiden og ulike syn på framtiden. I tillegg har flere empiriske studier vist at «top-down»-endringer møter ofte sterkere motstand (French og Bell, 1990 referert i Jacobsen, 1998). Strukturelle endringer i Menova har ført til at noen av ansatte har mistet sin jobb. I en periode har omorganisering krevd også dobbeltarbeid. Lederne er bevisste at i slik situasjoner trenges en god forklaring. En av lederne sier:

*«Jeg skjønner at hvis vi snakker om produksjonsarbeid og effektiviserer dette slik at går bort ti årsverk så er dette ikke særlig populært hos fagforeninger. Men du får en forklaring på hvorfor du trenger det, og hva du kan oppnå med dette. Folk aksepterer et «nei» hvis man får en god innsikt og en god forklaring.»* (Informant 1)

Å være i fare for å miste jobb er den mest åpenbare grunnen til motstand mot endringer (Jacobsen, 1998). Resultater fra spørreundersøkelsen viser imidlertid at 63 % respondenter mener at det krever en reel innsats for å bli sparket og 91 % av ansatte er lojale mot sin sjef.

### **5.3. Tidsperspektiv på implementering**

Jeg anså det også som interessant å spørre informanter hvor mye tid det kreves for å implementere Lean i deres bedrift.

Informant 1 og Informant 5 mener at implementering av Lean tar mellom tre til fem år. Informant 6 snakker om cirka 5 år, men noterer at «Vi bruker nok Lean ubevisst». Informant 4 er i tvill om implementeringsprosessen er ferdig på nåværende tidspunkt, mens Informant 2 mener at bedriften ikke er implementert Lean i alle detaljer:

«Vi hadde noen samlinger hvor vi jobbet med identifisering av områder. Vi har visualisert dem, NAV, arbeidssøkere som er våre kunder og samt bedrifter vi jobber sammen med. Men den jobben har stoppet litt opp. Vi begynte, men....» (Informant 4.)  
«Vi har tatt i bruk Lean, men vi ikke implementert Lean i alle detaljer. Vi jobber nå med kontinuerlig forbedring slik at det skal bli lik praksis». (Informant 2)

Informant 7 mener at tidsperspektiv på implementering «er svært avhengig av bedriftens karakteristikk». Informanten presiserer at:

- «Forutsetninger for implementeringstid baserer seg på:
- Hvilken type produkter og tjenester bedrifter fremstiller.
  - Størrelsen og kompleksiteten på bedriften.
  - De ansattes endringsvilje.
  - Ledelsens endringsvilje.
  - Hvordan man organiserer implementeringsprosessen.
  - Konsulentens kompetanse- og erfaringsgrunnlag.»

Dette samsvarer mening til Informant 6 som sier:

«Jeg tenker på at det er vanskelig å svare på fordi dette er avhengig av hvor mye som skal involveres. Det kan sikkert gjøres veldig enkelt og det kan gjøres mer omfattende. Men jeg tipper at det tar sikkert minst ett år for å få det implementert slik at folk bruker det som naturlig del av arbeidet.»

### **Oppsummering:**

Ifølge Womack et al. (1990) trenges det fra 5 til 10 år for å lykkes med implementering av Lean-kultur. Den dyptgående endringen av organisasjonskultur er en langsiktig prosess og derfor kan bli klassifisert som evolusjon etter Jacobsens et al (2002) klassifikasjon. Det som er interessant at lederne og ansatte har forskjellige holdninger til tidsperspektiv på implementeringen av Lean: ansatte er mer skeptiske, mens lederne mener at implementeringsfasen er nesten over (ikke minst i AFT-avdeling) og nå er bedriften i oppfølgingsfasen. For eksempel sier Informant 1:

«I første fasen trengte vi ikke konsulent bistand, men i oppfølgingsfasen skal vi innføre sharepoint som skal gjøre det enklere å finne frem.»

Informant 5 har en annen mening:

«Jeg føler ikke at vi har innført Lean, men det er Lean-biten som system og struktur har ført med seg.»

Som forklaring kan vi anse at noen ansatte usikre på hva Lean er og hvilke Lean-verktøy brukes i bedriften. Vi kan illustrere dette med følgende sitater:

«Det ble presentert mange ting og hva som er Lean og hva som er noen annet vet jeg ikke.» (Informant 5)

*«Hvilke Lean-verktøy? Det kan godt hende jeg vet det, men akkurat nå klarer jeg ikke å komme på noen.» (Informant 4)*

*«Det jeg synes er vanskelig i forhold til Lean er jo at Lean kom i 2016 samtidig med at det skjedde store endringer og kom nye krav. Jeg er ikke helt sikker på hva som er Lean og hva som de nye kravene. Det jeg vet er at når vi fikk nye krav så hadde allerede blitt mer bevist på hva Lean er.» (Informant 3)*

*«Jeg vet ikke hva som er konkret fra Lean eller ikke. Vi har jobbet mye med et nytt kvalitetssystem som går ut på å lage gode prosesser og rutiner hvor vi bygger opp mot de viktigste elementene vi ser. For eksempel kvalitetssikring. Det var eget ønske om forbedring. Standardisering er noe vi i høy grad har jobbet mye med.» (Informant 6)*

Med andre ord er det vanskelig for ansatte å skille ut Lean-verktøy fra «ikke-Lean» praksis og metoder, noe som viser en ganske høy grad av institusjonalisering av forbedringsaktiviteter (Breit & Rolfsen, 2014).

Menova legger stor vekt på kontinuerlig forbedring som er en av Lean-praksisene (Ingvaldsen et al., 2014). Hvordan man beskriver Lean (en ledelsesfilosofi, et sett av verktøyer og metoder, et sett av prinsipper eller en forbedringskultur) vil spille en viktig rolle i hvordan ledelsen og ansatte tolker og bruker konseptet i sin hverdag (Breit & Rolfsen, 2018). Etter den innledende fasen hvor daglig lederen har blitt veldig aktiv og spilt sin sterke rolle som Leans promotør har det blitt tatt i bruk noen Leans verktøy slik som tavlemøter og standardisering av prosesser. Det ble også gitt detaljerte beskrivelser av hvordan noen bestemte arbeidsoppgaver skal gjennomføres. Ordet «lean» ble ikke brukt senere, mens «kontinuerlig forbedring» ble sett på som denne nye måten å arbeide på.

Dette illustreres med følgende sitat:

*«Kontinuerlig forbedring er fornyelse av Lean. Alle skjønner hva kontinuerlig forbedring betyr, og det gir bedre gjenklang for de som skal bruke Lean.» (Informant 3)*

Informant 4 konkluderer:

*«Når man ikke blir minnet på at man jobber med Lean så glemmer man fort at dette er Lean man jobber med.»*

Et annet poeng med tidsperspektiv er at Lean har blitt implementert i større grad i AFT - avdeling, mens i industrivaskeri er bruken av Lean er betydelig lav. Informant 6 sier:

*«Vaskeriet har deler som er basert på Lean og jeg tror jeg at attføringsavdelingen (AFT) har brukt Lean mer.»*

Det er litt overaskende siden konseptet oppsto i fabrikkgulvet og tidligere forskning har vist at Lean I Norge er mest utbredt blant produksjonsbedrifter (Madsen et al., 2017b). Dette kan skyldes at toppledelsen er fysisk lokalisert i den samme bygningen som AFT-avdelingen er, noe som gjør at ledelsen er mer synlig for ansatte. Jeg har diskutert de funnene også med Lean-konsulent. Blant annet ble det sagt:

*«Ja, det kan nok virke litt selvmotsigende..Det kan kanskje ha litt med medarbeidernes rammebetingelser, både funksjonelt og faglig. Ofte er det lettere å trekke med seg personell som har en grunnleggende forståelse for systematikk, standardisering og struktur. Det er ikke alltid at det er slik, jeg har forsøkt å implementere styringssystemer i høyintellektuelle miljøer, og det var svært krevende, fordi medarbeiderne var konsekvent kritiske til de løsningene som ble valgt. Dette er en arbeidsinkluderingsbedrift og da er det fristene å understreke at det kan være en rekke andre forutsetninger som hindrer god implementering i produksjonen.»*

Til slutt påpekte ansatte at til tross for at de så forbedringer i måten å jobbe på, stoppet implementeringsprosessen en stund:

*«Vi kom inn i noe som jeg oppfattet som digresjoner.»* (Informant 4).

Informant 3 forklarer:

*«Vi planlegger prosessen, vi vet jo hva den ideelle prosessen er, men det stemmer ikke alltid med hverdagen.»*

Vi kommer tilbake til dette i delkapittelet 5.4.3.

## **5.4. Implementering og oppfattede effekter**

I denne delen ser vi hvordan ansatte opplever bruk av Lean, det vil si effekter og utfordringer.

### **5.4.1. Fra en smalere plattform til et brede plattform å stå på.**

Denne underkategorien omhandler hvordan ansatte opplever at innføringen av Lean fører til positive effekter. Informant 1 sier at prosedyrer har blitt forenklet. Dette har ført til bedre flyt og som følge gir det mer verdi for kunden.

*«Vi gjør dette veldig praktisk i forhold til prosedyrer, vi har begynt å oppgradere kvalitetssystemet vårt ... så vi skal forenkle dette. Vi kommer fra en klassisk kvalitetstankegang og de som har holdt på med kvalitetsarbeid lenge mener at Lean er bare et moteord. Etter min mening har Lean brakt inn kundeverdien og kundenytt.»*

Informant 2 og Informant 3 mener at Lean hjelper med å se hele prosessen samt vurdere hver fase av verdikjeden slik at aktiviteter som ikke gir noen verdi blir eliminert.



*«Med Lean er det veldig synlig hvilken fase du er i hele prosessen på veien til målet. Resultatmessig synes jeg at det er bra fordi du kan se og forvente resultatet og slippe å få et uforventet resultat. Det økonomiske er også en stor drivkraft.» (Informant 2)*

*«Jeg synes det hjelper oss å strukturere arbeidshverdagen og vurdere nytten av det vi gjør, og tiltakene vi setter i gang. Også tror jeg at vi nå jobber mer med felles system enn det vi gjorde før. Vi ser på prosesser som en helhet.» (Informant 3)*

Informant 4 refererer til seg selv og teamet, som opplevde at innføring av Lean medførte en bedre effektivitet gjennom samarbeid for å oppnå felles mål. Et interessant poeng i dette sitatet er at informanten snakker om forberedelse til møter. Resultater fra spørreundersøkelsen viser at 64 % av respondentene mener at møter er ganske produktive selv om møtetidene holdes bare omtrent (63 % respondenter).

*«Min oppfattelse at Lean er veldig inkluderende fordi vi gjør dette sammen med lederne. Det er også kollegialt og gjør oss også mer målrettet ... Jeg føler at vi har mye å gå på når det gjelder å bruke tiden mer effektivt og at alle sammen tenker likt i forhold til effektivisering ... Vi har gjort en del og vi har det i bakhodet når det gjelder fordeling av ressurser og hvordan vi kan gi et best mulig tilbud. Teamarbeidet har også blitt veldig effektivisert. Man må forberede seg godt for å jobbe effektivt i team ... Det betyr at jeg må skrive mye i forberedningsarbeidet og det tar tid, men jeg synes at møter er ofte mer effektivt.»*

Informant 2 er også enig at ledelsen spiller en støttende rolle:

*«Sjefen kan komme med nye oppgaver som virker vanskeligere, men da får jeg lederstøtte til å utvikle meg.»*

Informant 4 ser på kommunikasjon mellom ansatte som en plattform for kunnskapsdeling og læring og hevder at det har blitt lettere å tilegne seg kunnskap etter innføring av Lean:

*«For å bli bedre og for å utvikle seg selv mener jeg at en viktig faktor er kunnskapsdeling mellom kollegaer ... Her har det skjedd en stor utvikling de senere år fordi vi nå jobber mye mer systematisk. Det er nå en god kommunikasjon mellom ansatte derfor er det lettere å tilegne seg ny kunnskap og dele erfaringer.»*

Informanten opplever det å vite standarden for en prosess samt hva som kan gå galt slik at man kan håndtere avvik underveis. Prosessen med å finne kilder til sløsing og fjerne dem står sentralt i flyttetenkningen og flyteffektivitet og det ser ut som det finnes alltid noe som kan bli bedre. I den sammenheng er kontroll og kvalitetssikring blir svært viktige, samtidig problemer blir sett som noe positivt fordi de gir muligheter for forbedring og utvikling (Modig & Åhlström, 2014; Rolfsen, 2014e; Wig, 2014). Det er viktig å etablere et helhetlig system for å oppnå felles mål samt ha en felles forståelse for å ivareta bedriftens leveranse av arbeids- og velferdstjenester.



Vi må legge merke til at informanten snakker her også at Lean er i samsvar med bedriftens verdier.

*«Lean hjelper oss å identifisere problemet og sette bedre fokus på hvordan vi bruker tiden. Og jeg husker at når vi jobbet med det ble jeg mer oppmerksom på prosessen selv. Jeg syntes at det er veldig viktig at man har et felles system og felles mål ... Dette skaper en felles forståelse. Med Lean føler jeg at vi har gått fra en smalere plattform til et brede plattform å stå på. Dette forholdet seg også til moral og verdier.»*

Informant 5 er enig i at kommunikasjon har blitt lettere, noe som har medført til faglig utvikling:

*«Kommunikasjon er lett. Jeg tenker også at i forhold til utvikling så har vi en faglig utvikling.»*

Informant 6 sier i tillegg at bedre kommunikasjon mellom ansatte, bedre forståelse av felles mål medfører tettere samarbeid:

*«Totalt sett tenker jeg at vi som bedrift har blitt mer strukturert. Også tror jeg vel at det må være en god dialog mellom ledere og ansatte, at man må ha noen felles mål som man må jobbe sammen med. Dette har ført til at man har fått et tettere samarbeid.»*

Informant 2 mener likevel at kunnskapsflyt kan bli enda bedre og sier:

*«Det er kunnskapsdeling og kunnskapsflyt mellom kollegaer. Nettopp når det gjelder kunnskapsflyt mener jeg at vi har et forbedringspotensial. For å være en god veileder må man ikke bli for personlig.»*

### **Oppsummering:**

I intervjuene assosierte informantene konseptet med effektivitet, teamarbeid og tett samarbeid, noe som viser at det foregår institusjonalisering internt i bedriften. Ansatte har fått mer helhetsforståelsen og mulighet til å se ulike aktiviteter i en større sammenheng. Det var åpenbart at ansatte setter mye pris på kommunikasjon og gjensidig tilpasning mellom dem og ledelsen.

Et positivt omdømme avhenger blant annet av at ansatte har en inspirerende leder (72% respondenter) som tar ansattes problemer på alvor (73 % respondenter). Medarbeidere opplever at ved innføring av Lean har de fått mer mulighet for læring og faglig utvikling. De oppfatter Menova som en lærende organisasjon, noe som kan illustreres med følgende sitat:

*«Totalt sett kan jeg si at vi er en lærende organisasjon og at vi er i utvikling hele tiden. Så vi er endringsvilje. Nye ting skjer hele tiden og vi er i bevegelse hele tiden. Det er hele tiden fokus på forbedring.» (Informant 6)*

*«Det vil jeg si at vi er en lærende organisasjon. Dette opplever jeg både på organisasjonsnivå og individnivå. Vi er opptatt av å lære hele tiden.» (Informant 4)*

Vi må også legge merke til at dette er gjerne i samsvar med en av Likers (2004) Lean-prinsipper, nemlig å bli en lærende organisasjon gjennom kontinuerlig forbedring (kaizen).

#### 5.4.2. Negative erfaringer ved bruk av Lean

Under dette temaet ble informantene spurt om hvordan de opplever noe negative effekter knyttet til innføring av et nytt konsept.

##### 1) Maskiner kan jobbe helt likt, men ikke mennesker.

Informant 2 støtter endringsprosessen, men stiller spørsmål ved om standardisering av kundehåndtering:

*«Vi jobber nå med kontinuerlig forbedring slik at det skal bli lik praksis. Samtidig jobber vi med mennesker og vi som veiledere er jo heller ikke helt like som mennesker. **Maskiner kan jobbe helt likt, men ikke mennesker.** Men det må være slik at du som jobbsøker må kunne forvente at når du kommer til ulike veiledere får du den samme prosessen. På den måten disse prosessene er standardiserte. Samtidig når det gjelder veiledning så er dette individuelt. Noen ganger kan man kjøre seg fast og ikke komme videre med deltakeren. Dette er noe som ikke går i prosessen. Da blir dette et problem. I disse tilfellene bytter vi veileder. Dette gir ofte et godt resultat. Sånn tenker jeg at vi også må ha det fremover. Det er også en del av Lean-prosessen tenker jeg.»*

Informant 3 er enig med dette og sier i tillegg at store deler av arbeid som gjøres er usynlige:

*«Det veldig fort gjort å bli opptatt av det som er veldig materialistisk og det man kan se med det «blåtte» øye, men vi jobber jo mye med prosesser som ikke er så synlige for andre, blant annet at vi sitter og har en samtale (med kunden) ... Det er veldig viktig at samtalen har god kvalitet. Det er målsetning at veilederne er godt forberedt, stiller de riktige spørsmålene og kommer raskere til målet.. Hver gang vi har jobbet med noe, har jeg lært. Hva gjør jeg med denne kunnskapen? Vi må ... ta en refleksjon og gjøre en oppsummering. Det er også et eksempel på de usynlige tingene vi jobber med. Det trenges å sitte og reflektere for seg selv og kanskje plukke ut to-tre ting som er en viktig del av læringsprosessen.»*

##### 2) Ved å spare små ting glemmer man de store.

Informanten mener at man må være fornuftig ved eliminering kilder for sløsing og vurdere utbytte av dette i et større perspektiv:

*«Ting som for eksempel hvor ofte du går til kopimaskinen. Det er bedre å samle opp alt til slutten av dagen og ta alt. Da sparer jeg kanskje et minutt i løpet av dagen samtidig så får jeg dårligere rygg fordi jeg beveger meg mindre i arbeidshverdagen. **Noen ganger sparer vi små ting og glemmer de store.** Jeg som sitter hele dagen på en stol og snakker med personer har positivt utbytte av å gå flere ganger til kopimaskinen. Det er lite tid du sparer kontra det å strukturere en samtale, passe på at den har god kvalitet og planlegges godt. Det er jo det som er synlig for oss kontra det vi ikke kan se som vi gjør veldig mye.»*

### 3) Man kan miste mange på veien.

Informant 6 er opptatt av at de store gevinstene som Lean kan gi uteblir hvis man prøver å innføre hele konseptet uten å ta høyde for variasjon. Blant annet ble det sagt:

*«Jeg tenker at hvis man gjør ting for abstrakt og for stort da mister man den funksjonen man er ute etter. Man må gjøre det så enkelt som mulig, men som omfavner nok. Jeg tror at veldig store systemer som inneholder mange forskjellige elementer og mye i seg blir så omfattende at **man kan miste mange på veien**. Man må ta veldig mye hensyn til både til ansatte og organisasjonen.»*

#### Oppsummering:

Menova er en organisasjon som driver med produksjon og leverer arbeids- og velferdstjenester. Womack og Jones (2003) argumenterer for at Lean kan brukes i alle deler av en virksomhet, det vi si at det kan også anvendes i tjenesteyting. Likevel er en av de største forskjellene mellom tjenester og produksjon at tjenester knyttet mer til handling samt en stor del av aktiviteter som utføres, er usynlig (Aune & Holmemo, 2014). Dette er et aspekt som ansatte peker på og stiller spørsmål ved om standardisering av prosesser som deres bedrift praktiserer passer helt for AFT-avdeling (arbeidsinkludering). Samtidig opplever ansatte dette ikke som særlig negativt, men snarere som et rom for forbedring. Følgende sitat viser dette:

*«Jeg ser ingen steder det (Lean) ikke passer. Det er fort gjort å avvise Lean hvis man tenker at det ikke passer hos oss. Men hvis man tenker etter så er det også strukturer der.»* (Informant 3)

*«Lean er ikke bare standardisering. Vi har ulike kundegrupper og vi skal kunne tilpasse dette.»* (Informant 1)

*«Jeg tror vel hvis man tilpasser noen av elementene til Lean så kan det justeres og tilpasses. Man må ha fokus på det og gjøre noe med det.»* (Informant 6)

Standardisering viser seg ofte å være problematisk i organisasjoner med sterke tradisjoner for individuell autonomi (Rolfen et al., 2014: 61) som innebærer at den enkelte kan velge sine arbeidsmetoder og strukturere sin arbeidsplass. I slike organisasjoner kan standardisering oppfattes som overvåking og kontroll. Vi kommer tilbake til dette i delkapittel 5.5.1.

Et annet aspekt er hvor mye kunden er involvert i prosessene. Både før, underveis og etterpå foregår det mye interaksjon og som følge opplever ansatte stor variasjon i deltakernes henvendelser som de må ta høyde for. Likevel er Menova offentlig eid og kan derfor ikke frigjøre seg helt fra klare regler og standarder som må følges. Informant 4 sier i tillegg:

*«Det er noen faste rammer i Lean-systemet - for eksempel med tid».*

Dette har sine konsekvenser og bedriften må tilpasse prosesser og systemer for å tilfredsstille kundens behov.

Det er også interessant at en del informanter nevner at de ikke har opplevd noen negative effekter i det hele tatt. Den overveldende positive oppfattelsen av konseptet kan muligens skyldes at bedriften begynte med Lean i 2016 og derfor befinner seg i en «honeymoon»-fase hvor det er lite rom for særlig kritiske stemmer (Malmi, 2001 referert i Madsen et al., 2017b). Negative erfaringer vil bli mer synlige etterhvert (Madsen et al., 2017b) og gjøre at det nye konseptet vil bli «utslitt» som følge av bruk (Benders & Veen, 2001: 44).

### 5.4.3. utfordringer

Vi går nå over til å beskrive hva informantene anser som de største utfordringer ved implementeringen og videre bruk av Lean.

#### 1) Det er fort gjort å pynte fasaden enn å ha Lean system som fungerer

Informant 1 mener at det vanskeligste er å endre bedriftskulturen og holde Lean-tankegang gående:

*«Å jobbe med Lean er det vanskeligste du kan, det å endre folks atferd. Det er mye enklere å bytte ett IT-system, endre reklame eller senke priser, med å drive med Lean det handler om atferd, kultur som er veldig omfattende. Det er ikke vanskelig å lage et kvalitetssystem, slik at det fungerer, men det vanskeligste er å få det til å bli en del av ryggmargen til folk. Og det er vanskelig å få dette forbedringshjulet til å snurre. **Det er fort gjort å pynte fasaden og si at vi har et kvalitetssystem enn å ha Lean system som fungerer.**»*

#### 2) Å være «stayer»

Informant 5 sier dette på en annen måte og peker på at implementeringsprosess tar tid.

Informanten snakker også om manglende engasjement fra ledelsen og understreker at *hele ledergruppe* må samarbeide om implementering og utvikling av Lean:

*«Det å klare og vise ved oppstarten hvilke positive effekter dette kan gi både for kunder og for effektivisering av folk. Involvering og engasjement i forbindelse med dette. Det andre er å få det implementert, at **du er en «stayer»** og du skjønner at dette tar tid.. kanskje 5 år eller mer. I tillegg å holde dette levende og at dette blir en ordinær del av ledelsen til folk. Ikke bare en som har ansvar ... det er ikke bare toppsjefen, men hele ledergruppe må være med dette.»*

### 3) «Ledelsesparadokset»

Informant 7 mener at det er veldig viktig at ledere har «fokus på pedagogiske tiltak» og motiverer medarbeidere slik at de tar eierskap til ledelsens mål og ambisjoner. Informanten understreker at ledelsen må være bevist både på innsats og at ressurser er tilstrekkelig for å tilby den nødvendige støtten til ansatte (for eksempel ansattes opplæring).

*«Da vil jeg beskrive en problemstilling som jeg ofte refererer til som «ledelsesparadokset»: Ofte er det ledelsen som bestiller og iverksetter implementering av Lean. De har ofte store ambisjoner, men er ikke bevisste nok på hvilken innsats som skal til og hvilke ressurser som må benyttes for å lykkes. En slik implementering blir aldri bedre enn de suksesskriteriene du oppnår. Et svært viktig suksesskriterie er medarbeiderdeltakelse og eierskap til mål og ambisjoner. Hvis ledelsens ambisjoner ikke er i tråd med de signaler som medarbeiderne mottar, blir ofte resultatet dårlig. Derfor bør en Lean-prosjektleder sikre at det er et harmonisk forhold mellom ledelsens ambisjoner og forventninger og de ressursene som avsettes til arbeidet.»*

### 4) Å holde det varmt

Informant 6 er også enige i at ledelsen må satse på å motivere og involvere medarbeidere i arbeid med Lean samt ta kontroll over prosessen:

*«Jeg tror at når man innfører noe nytt så er det viktig at man informerer og får med de ansatte på det i hele prosessen og at man vet hva man snakker om og hvorfor. Man må ha god tid på det og involvere de ansatte på en god måte. Det er mest med kontroll funksjon slik at man følger opp og ser til at det blir gjort og **at man holder det varmt.**»*

Informant 7 sier i tillegg at det kan være nødvendig å ha lokale Lean-navigatører som har ansvar for utviklingen:

*«Å selge inn noe nytt er ofte en utfordring som man møter under implementeringsfasen, men utfordringen med å drifte er minst like krevende. Alle prosesser som skal være repeterende og bidra til løpende forbedring krever blant annet at det finnes ambassadører for systemet ute i de produserende leddene. I tillegg må ledelse fortsette å ivareta systemet ved oppmuntring, belønning, opplæring, bevisstgjøring og andre ledelsesmessige oppgaver.»*

Informant 6 mener imidlertid at dette ikke er særlig hensiktsmessig. Bedriften har ikke brukt interne Lean-navigatører fordi Menova er en liten bedrift:

*«Så klart i store organisasjoner kan man ha egne folk som jobber med dette (Lean), men når man skal ha med seg alle så tror jeg at hvis man tar det som er nødvendig og ikke mer så får man mest mulig igjen for det. Men man må ha med så mye slik at det faktisk fungerer.»*

## **Oppsummering:**

Årsakene til at bedrifter opplever utfordringer med den valgte Lean-metodikken kan være mange. Tidligere forskning viste at disse utfordringene er særlig knyttet til manglende engasjement fra ledelsen, inkompatibel organisasjonskultur og motivasjonsproblemer (Atkinson, 2010; Dombrowski & Mielke, 2013; Madsen et al., 2019; Madsen et al., 2016, 2017b; Shields, 1995). Ifølge Bamber et al (2014) står ledere overfor to sett med betydelige utfordringer: for det første hvordan de skal håndtere Lean implementeringen mest effektivt på organisasjonsnivå, og for det andre hvordan de kan sikre lang levetid (sustainability) for endringer som Lean- implementering medfører (Bamber et al., 2014).

Funnene viser at Menova møter de samme problemene i større eller mindre grad. Det er ikke overaskende at informantene er opptatt av å skape og opprettholde «riktig» bedriftskultur siden organisasjonskultur bestemmer suksessen til Lean (Atkinson, 2010). Andre utfordringer slik som kommunikasjonsproblemer og ansattes motstand mot endringer (Madsen et al., 2017b) er mindre relevante for Menova. Det samme gjelder motivasjonsproblemer – under intervjuer demonstrerte ansatte både aktivt eierskap og interesse for forbedringsarbeid. Som informantene påpeker, er det imidlertid viktig å opprettholde dette gående på lang sikt.

Dette muligens skyldes at ansatte er svært indre motiverte- de er engasjert på «*verdens beste jobb*» (Informant 4) som «*gir noen godt inne i hjertet*» (Informant 2) og «*muligheten til å jobbe med fagutvikling*» (Informant 3). En av lederne bekrefter dette:

*«De som jobber her er veldig engasjerte i sin jobb. Det er ikke penger som motiverer dem. Her er det at man opplever at man hjelper folk.»* (Informant 1)

En annen poeng er at lederne anerkjenner at man må være «stayer»: tidsperspektivet spiller en viktig rolle ved implementering av Lean. Langsiktig og jevnt implementering vil bidra til større grad av eierskap til konseptet (Breit & Rolfsen, 2014).

## **5.5. Medvirkning, medbestemmelse og autonomi**

I denne delen flytter vi fokuset til ansattes medvirkning, medbestemmelse og autonomi. Jeg anså det som interessant å utforske samspillet mellom ledelsen og de ansatte på bedriftsnivå og se nærmere på hvordan ansattes medvirkning og autonomi praktiseres etter innføring av Lean.

### 5.5.1. Medbestemmelse og medvirkning

Som det ble beskrevet i teoridelen innebærer medvirkning at den enkelte medarbeideren har et ansvar for å bidra til videreutvikling av egen arbeidssituasjon og eget arbeid, mens deltakelse og innflytelse av fagforeningene i beslutningsprosesser defineres som medbestemmelse (Falkum et al., 2019: 8). Informantene ble spurt om hvordan de har vært involvert i Lean-arbeidet før og underveis i adopsjonsprosessen, hvor lett det er å foreslå nye ideer, komme med forslag og få tilbakemeldinger. Det har vært også stilt spørsmål om involvering fagforeninger i samarbeid med ledelsen.

Når det gjelder medbestemmelse var ikke fagforeningen involvert i Lean-arbeid selv om alle ansatte er medlemmer av forskjellige fagforeninger. Informant 1 forklarer dette slik:

*«I Menova er det flere fagforeninger, men ingen av dem er aktive.»*

Informant 6 påpeker også at fagforeninger er involvert i arbeid med Lean i liten grad og sier:

*«Vi har lite aktivitet på fagforeninger generelt. Hos oss er de ikke aktive.»*

Som det ble beskrevet tidligere, var det lederen som bestemte at bedriften skulle bruke Lean. Men samtidig ble de ansatte i stor grad informert om årsaker for implementering av konseptet. Det har vært fokus på medvirkning og involvering av ansatte i arbeid med Lean. Informant 2 forteller:

*«Det som er bra er at når det blir presentert en ny måte å jobbe på, så har vi fagsamlinger og alle ansatte kommer med innspill. Da tenker vi ut fra vår egen hverdag. Alle kan da være med å påvirke på denne måten. Jeg opplever at mange tar det veldig på alvor. Sjefen er klok nok til å forstå at når alle er fornøyde med jobben sin så blir jobb bra også. Alle i organisasjonen har muligheten til å påvirke ... Også fordi medarbeidere kan påvirke og komme med innspill da kjører vi prosess.... Flere av forslagene og løsningene som jeg og mine kollegaer har kommet med blitt tatt til etterretning fordi det som da er viktig.»*

Det som interessant her er at informantene understreker at medvirkning er viktig for adopsjonsprosesser samt peker på ledelsens rolle i den prosessen.

#### 1) Kort vei til ledelsen

Alle informantene er enige i at det er veldig kort vei fra ansatte til ledelsen og at deres forslag tas på alvor. Resultater fra spørreundersøkelsen støtter dette – 72% respondenter mener at de kan fortelle sjefen sin hva de synes.



«Jeg ... har lett tilgang til ledelsen. **Det er kort vei.** Når jeg går og gir tilbakemeldinger tenker jeg ikke nødvendigvis på at dette er Lean, men jeg har mange tilbakemeldinger både på struktur og faglig innhold.» (Informant 3)

«Vi har en egen kasse hvis man vil være anonymt og det er veldig **kort vei** fra ansatte til ledelsen. Hos oss kommer ofte ansatte til ledelsen med forslag og hvis forslagene er enkle og fornuftige blir disse gjennomført fort. Noen ganger hvis det kreves involvering av flere, tas dette opp på felles møte og vi diskuterer om dette er gode ideer.» (Informant 6)

«Jeg opplever at det er stor takhøyde for å komme med forslag. Hvilke tilbud vi skal ha, når vi trenger kurs osv.» (Informant 5)

## 2) Det trengs to for å danse tango

Til tross for at det er veldig kort vei fra de ansatte til ledelsen nevner to av informantene at det trengs mer innsats og initiativ fra medarbeiderne. Vi kan illustrere dette med følgende sitater:

«Generelt er det helt åpent for å komme med innspill og bli hørt. Men det krever også initiativ fra medarbeider. Hvis jeg ikke hadde sagt noe til min leder så ville jeg heller ikke kommet videre. **Det trengs to for å danse tango**, ikke sant? Man må si noe for å få en respons. (Informant 4)

«Noen vil sikkert si at det ikke er så lett å foreslå ting. Jeg sitter her og føler at jeg ikke får noen forbedringsforslag og lurer på hvor de blir av.» (Informant 1)

### 5.5.2. Autonomi

Medvirkning er sentralt – det er ansatte som skal anvende Lean i praksis samt er de ansatte viktige bidragsytere for videre utvikling av konseptet (Breit & Rolfsen, 2014: 209). Siden Lean alltid påvirker arbeidsmiljøet konseptet implementeres i, påvirker det også ansattes motivasjon (Hasle et al., 2012). Selvbestemmelsesteorien skiller mellom kontrollert og autonom motivasjon: kontrollert motivasjon knytter seg til atferd og aktiviteter som blir påvirket av en pressfølelse til å utføre handlinger, mens autonom motivasjon oppstår når den enkelte omfatter sine atferder og handlinger som resultat av egne vilje og valg (Gagne & Deci, 2005). Derfor var det viktig å undersøke nærmere hvordan informantene opplever pressfølelse, sine ansvarsområder og mulighet til å ta egne valg ved utforming og gjennomføring av arbeidsprosedyrer.

#### 1) Selvpålagt press på jobb

Noen av informantene opplever ganske stor pressfølelse som følge av endret ansvarsområder og manglende tid, men de er ikke fullstendig kontrollert ovenfra:



«Det er for mye å gjøre til å få jobben gjort i løpet av 37,5 timer pr. uke. Spesielt siden det er ønskelig at vi skal oppnå gode resultater» (Informant 2) «Det er mange forskjellige arbeidsoppgaver å gjøre, mange behov å dekke, og ofte får jeg ikke timeplanen til å gå opp. Det er ikke sterk kontroll fra ledelsen på hvordan jeg jobber. **Mitt press på meg selv er på en måte selvpålagt.**» (Informant 3)

«Jeg føler jo et ganske stort press. Det er mye som står på hva jeg velger og gjør både økonomisk og hvordan ting går. Det er press på grunn av mitt ansvar. Jeg får beskjed fra ledelsen, men det er lite press, meste parten kan jeg velge selv hva jeg skal gjøre.» (Informant 6)

Informant 4 setter oppmerksomhet på tillit.

«Jeg har høy grad av selvstendighet under ansvar. Men det har med tillit å gjøre.»

Svarene til informanter er i samsvar med resultater fra spørreundersøkelsen. Over halvparten av respondentene (73%) mener at alle i bedriften gjør maksimal innsats.

## 2) Jeg liker utfordringene arbeidet mitt gir meg

Resultater fra spørreundersøkelsen viser at 81% av respondentene mener at hver dag gir nye utfordringer. Til tross for at noen opplever større pressfølelse etter innføring av Lean, nesten alle informantene er svært enige i at de liker disse utfordringene. Informant 6 forteller:

«Det er morsomt med utfordringer og at det er litt action. Som person er nok ikke jeg en som liker for mye endringer. Jeg er nok bedre på faste oppgaver og struktur, men jeg synes det er litt spennende. Jeg liker den utviklingen at vi blir bedre og bedre hele veien. Og det er ofte ikke bare i produksjon, men også med mennesker. Vi ser på medarbeiders undersøkelser at folk er fornøyde og at ting er bra.»

## 3) Å stå fritt innenfor rammene

I spørreundersøkelsen ble respondentene spurt om hvor enige de er i påstand «for det meste har vi tillatelse for å organisere arbeidet vårt selv». Det var svært enighet i dette i større eller mindre grad (45% er delvis enige, mens 55% er svært enige). I løpet av intervjuerne fikk jeg mer nyansert informasjon om informanters erfaringer og refleksjoner:

«Jeg føler at jeg **står veldig fritt innenfor rammene** til å gjøre nye ting som kan forbedre både jobben min og jobben mot kollegaer.» (Informant 2)

«Jeg opplever at metoder, strukturer og prosedyrer har blitt mer synlige ... Det betyr at jeg kan tenke mer på hvilken måte vi jobber, hvilken måte er det best å jobbe ... Jeg føler at jeg har mulighet til å planlegge, styre og kontrollere min egen hverdag.» (Informant 3)

«Jeg er her fordi jeg trives her ikke fordi jeg må. Vi har mange deadlines. Jeg bestemmer selv hvordan jeg bruker min tid, men jeg må bli ferdig før deadline. Jeg har høy grad

*av autonomi, det opplever jeg. Jeg er en som liker å tro på gode systemer fordi dette gir frihet.» (Informant 4)*

Det er også interessant at den siste informantene mener at Lean gir frihet. Samtidig mener Informant 6 at hele systemet innebærer også mer kontroll:

*«Jeg føler at det har blitt mer oppfølging. Før var det litt mer ustrukturert, men nå må alt dokumenteres og settes inn i et system. Hele systemet krever mer fokus og tid for å opprettholde det. Det er også mer kontroll.»*

Informant 4 konkluderer:

*«Noen opplever at det ble for mye innblanding i måten de jobber på, at det ble mer detaljstyrt. Uansett gjorde det at vi kom videre og det skapte oss en økt forståelse av hvor mange veier vi har for å nå målet: det tekniske ting, det er NAV, arbeidsgiver, møte med folk med mange ulike utfordringer osv. Dette (Lean) skapte en høyere forståelse for hva vi driver med.»*

### 5.5.3. Kompetanse

Ifølge selvbestemmelsesteorien er det grunnleggende psykologiske behov autonomi, kompetanse og tilhørighet (Gagne & Deci, 2005). Jeg anså det også som interessant å utforske i hvilken grad ansatte føler seg kompetent til å utføre nye aktiviteter, arbeidsoppgaver og prosedyrer. Resultater fra spørreundersøkelsen viser at 91% respondenter mener at de er flinke til å utvikle nye aktiviteter. Intervjuer viser også at ansatte føler seg trygg når det gjelder deres kompetanse - alle informantene vurderer sin kompetanse mellom 80 til 90 prosent.

Dette kan forklares blant annet ved at:

- **ansatte har lang arbeidserfaring:**

*«Jeg er trygg fordi jeg har lang erfaring» (Informant 4)*

- **det er lett kommunikasjon, tett samarbeid og kunnskapsdeling:**

*«Så der hvor jeg føler at jeg ikke strekker til har jeg alltid noen kollegaer jeg kan spørre som sitter inne med den kunnskapen jeg mangler eller så undersøker vi det sammen.» (Informant 4)*

*«Her snakker vi også om kommunikasjon mellom de ansatte. Kommunikasjon er lett.» (Informant 2)*

*«Hvis de (ansatte) trenger hjelp, kan de komme og diskutere spørsmål de har. Det har blitt en mer felles prosess.» (Informant 3)*

*«Det er nå en god kommunikasjon mellom ansatte derfor er det lettere å tilegne seg ny kunnskap og dele erfaringer.» (Informant 5)*

- **det er lederens innsats for utvikling**

*«De fem siste årene har jeg trives bedre enn noen gang. Det tror jeg skiller sjefen vår. Vi har en leder som er veldig opptatt av utvikling; både utvikling av bedriften og de som jobber her.» (Informant 2)*

- **det er ansattes læringsvilje:**

*«Jeg føler meg kompetent i det jeg gjør. Men når det gjelder det digitale kunne jeg ønske at jeg hadde levd i en annen tidsalder ... Og så tenker jeg at jeg kan ikke sitte og tenke hele tiden at jeg ikke får det til. I stedet tenker jeg hvordan jeg kan lære dette. Så vet jeg at det er veldig frustrerende i begynnelsen. Etter hvert blir det bedre og bedre og det blir nå litt rart å bruke det gamle systemet.» (Informant 2)*

*«For å utvikle meg tar jeg nå master i karriereveiledning. Dette er personlig utvikling. Grunnen til at jeg gjør dette er jo også at jeg kan ta med ny kunnskap inn i organisasjonen.» (Informant 3)*

For å opprettholde og utvikle ansattes kunnskap og kompetanse gjennomføres forskjellige kurs og opplæring (for eksempel digital opplæring), felles fagsamlinger hvor ansatte har mulighet til å skaffe seg ny kunnskap, dele tanker og komme med forslag for videre utvikling. For nyansatte gjennomføres det samme kurs (felles sertifisering i løsningsfokuseret tilnærming, tankevirus-kurs osv.) for å oppnå de samme kunnskap, erfaring og kompetanse. Samtidig understreker informantene at *«der er en individuell tilpasning ut fra den enkelte behov»* (Informant 4). Alle informantene mener at kompetanseoppbygging er viktig for videre utvikling.

### **Oppsummering:**

For å sikre støtte og for å forme innholdet slik at det blir en del av bedriftskulturen på en tydelig måte enn hvis det rulles ut fra toppen er det viktig å ta medarbeidere i utviklingsarbeid (Breit & Rolfsen, 2014: 209). Ifølge Informant 6 var det fornuftig å involvere ansatte:

*«Vi går gjennom og diskuterer alt før noen blir gjennomført og før at noen blir rullet ut. Vi vurderer alt, noe er gode ideer og noen ikke fullt så gode. Men hører alltid på hva ansatte sier.»*

Kontinuerlig forbedring står sentralt i bedriften og alle ansatte har mulighet til å foreslå forbedringstiltak, enten direkte eller anonymt, som evalueres og justeres etterpå. På grunn av dette kan bedriften gjennomføre nødvendige endringer. I ideen om kontinuerlig forbedring er dette et vesentlig element (Aune & Holmemo, 2014).

Menova tar medvirkning både til ansatte og deltakerne på alvor. Bedriften praktiserer deltakerutvalg som på en måte er et bindeledd mellom jobbsøkerne og bedriften. Deltakerutvalget består av to ordinært ansatte, fire VTA-ansatte og deltakere fra andre tiltak slik at de forskjellige arenaer i organisasjonen er representert. Daglig leder og VTA-ansvarlig er bedriftens representanter. Deltakerutvalget har minimum tre møter per år (Menova, 2020a). Bedriften gjennomfører forskjellige deltakerundersøkelser og henter tilbakemeldinger fra kunder/deltaker og fra resten av bedriften. Samtidig ønsker Menova aktiv medvirkning fra medarbeidere i planlegging, evaluering og utvikling av sine tjenester (Menova, 2020b). Tilbakemeldinger fra kunder/deltakere og fra ansatte også systematiseres og evalueres. Det viser blant annet at Menova har en bevisst kvalitetspolitikk og ønsker å ivareta en utvikling som sikrer bedriftens konkurranseevne.

Til tross for at det ikke er tett samarbeid mellom ledelse og fagforeninger innenfor bedriften, samarbeider ansatte ganske aktivt. Ansatte opplever at tettere samarbeid fører til forbedring og resultatoppnåelse. Dette er i samsvar med tidligere forskning til Falkum et.al (2019). Dette skyldes blant annet lett kommunikasjon og kort vei til ledelsen. Ansatte opplever at dine meninger og innspill ønskes velkommen i bedriften. Tidligere forskning har vist at ved implementering av Lean kan kommunikasjonsproblemer oppstå (Madsen et al., 2019; Madsen et al., 2017b). Funnene i den studien viser derimot at kommunikasjon mellom de ansatte og mellom de ansatte og ledelsen har blitt lettere. Kommunikasjon i bedriften spiller en viktig rolle for å skape felles engasjement og forståelse av utfordringer/problemer, samt å finne strategier for å løse dem gjennom samarbeid og teamarbeid.

Teamarbeid står sentral innenfor den norske modellen (Ingvaldsen et al., 2014; Rolfsen, 2014b) samt argumenterer Womack et al. (1990) at teamarbeid innenfor Lean vil føre til økt fleksibilitet, læring og kontinuerlig forbedring. Funnene viser at teamarbeid har blitt bedre i Menova etter at Lean ble tatt i bruk.

Et annet kriteriet knyttet til medvirkning er hvordan ansatte opplever at de kan styre eget arbeid innenfor Lean. Er arbeidsoppgaver standardisert ned til minste detalj slik at graden av medvirkning er lik null? Funnene viser at ansatte «*står veldig fritt innenfor rammene*» og 72 % respondenter svarte i spørreundersøkelsen at de ikke får detaljerte instruksjoner.

Tidligere forskning viser at Lean vil føre til høyt arbeidspress, begrensning av ansattes autonomi og snevre kontrollspenn (Ingvaldsen & Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet, 2013; Lewchuk & Robertson, 1997; Vidal, 2007). Vi kan skille imidlertid mellom «choice» og «responsible» autonomi (Treville & Antonakis, 2006) og funnene har vist at ved innføring av Lean blir valg autonomi redusert, mens ansvarlig autonomi økes (Taylor et al., 2013; Treville & Antonakis, 2006). Funnene i denne studien viser at ansatte opplever av og til tidsmangel, men samtidig har stor mulighet til å strukturere sin arbeidsdag. Ansattes autonom motivasjon (Gagne & Deci, 2005) har ikke blitt redusert etter at deres bedrift begynte å bruke Lean.

Noen av informantene opplever ganske stor pressfølelse (kontrollert motivasjon) som følge av endret ansvarsområder innenfor prosessen av strukturelle endringer. Dette er i tråd med tidligere funn. Samtidig er dette selvpålagt pressfølelse. Ansatte oppfatter *ikke* standardisering og strukturering av prosesser som ledelsens forsøk på å kontrollere eller overvåke sine ansatte.

Samtidig viser resultater fra spørreundersøkelsen at 82 % av respondentene opplever et stort press for å få jobben gjort. Tidligere forskning viste at økt arbeidsintensivitet vil virke negativt på ansatte (Anderson-Connolly et al., 2002; Lewchuk & Robertson, 1997; Perez Toralla et al., 2012; Vidal, 2007). I denne studien ser jeg imidlertid ikke på effekten av Lean på ansattes helse. Selvbestemmelsesteori (Gagne & Deci, 2005) vektlegger kompetanse som en av de viktigste grunnleggende behov. Derfor er det viktig at ansatte føler at de kan mestre arbeidsoppgaver og aktiviteter på arbeidsplasser. Det ble nevnt allerede at 100% respondenter mener at de holder seg profesjonelt oppdatert. Intervjuene viser også at medarbeidere i Menova opplever at de får brukt sin kompetanse, har mulighet til å skaffe seg ny kunnskap og at de utvikler seg gjennom sitt arbeid. Ansatte understreker at Lean virker positivt i den sammenhengen. Dette er i tråd med funnene til Turner (2012) som argumenterer for positiv effekt av Lean på ansatte som resultat av forbedret ferdighetsutvikling. Vi kan illustrere dette med følgende sitater:

*«Jeg oppfatter endringene i forbindelse med Lean som positive ... Det blir vanlig å høre på de andres kurs for å få en bredere forståelse og dette mener jeg er superviktig. Det er kunnskapsdeling.»* (Informant 4)

*«Det har vært mye endringer og mye læring på struktur- og system nivå. Det er en holdning. At alle er opptatt av å delta på kurs, fagsamlinger og høre på det som er nytt. Når du både har mennesker og struktur som på en måte må bevege seg videre. I hvert fall er det annerledes i dag.»* (Informant 3)

## 5.6. Bedriftskultur

Hovedbudskapet i den delen er todelt. For det første ser vi nærmere på hvordan de ansatte beskriver deres bedriftskultur. For det andre ser vi på kulturen ut i fra Hofstedes (2010) dimensjoner .

### 5.6.1. Endringer i bedriftskultur etter innføring av Lean

Bedriftskultur bestemmer suksessen til Lean eller noe annet endringsinitiativ (Atkinson, 2010) samt innvirker på hvordan organisasjonen endres (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Læring, arbeid og relasjonene mellom organisasjonen og ansatte er også påvirket av organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Derfor var det viktig å undersøke hvordan ansatte opplever endringer i deres bedriftskultur etter innføring av Lean.

Det ble presentert tidligere sitater som beskriver ansattes mening om deres bedriftskultur etter at Lean ble innført: bedre kommunikasjon, mer kunnskapsdeling, tettere samarbeid og teamarbeid. Resultater fra spørreundersøkelsen viser at ansatte alltid kan få råd fra kollegaer hvis de trenger det (91% respondenter). Det er kort vei til ledelsen og bred medvirkning. Kundens behov og kvalitet er stadig i fokus. Bedriften sørger for høy kompetanse blant de ansatte samt medarbeiderne er motiverte, læringsvilje og endringsdyktige. De ansatte trives på jobb, føler sterk tilhørighet og lojalitet til bedriften og stolte av den. Følgende sitat illustrerer dette tydelig:

*«Menova har et godt omdømme og det betyr mye for meg.» (Informant 2)*

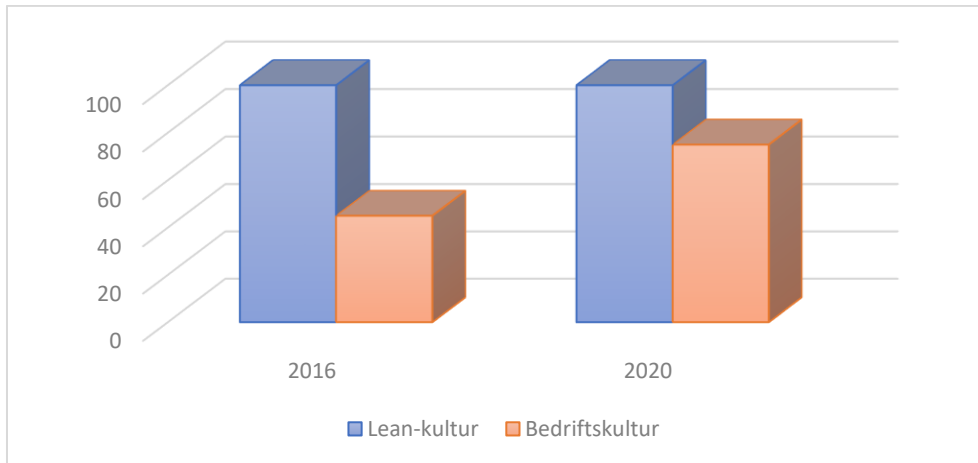
Informant 4 mener også at tillit og lojalitet til bedriften har økt og at ansatte har felleskap:

*«Jeg føler ...at tillit og lojalitet til bedriften har økt. Dette gir oss mer å spille på. Nå er alle sammen med på samme kurs og på samme møter. Jeg føler at vi har mye å gå på når det gjelder å bruke tiden mer effektivt og at alle sammen tenker likt i forhold til effektivisering og lærer å tilpasse systemet og individene.»*

Informant 5 vektlegger kommunikasjon samt peker på at ansatte tettere samarbeider mot felles mål:

*«Det må være en god dialog mellom ledere og ansatte at man må ha noen felles mål som man må jobbe sammen med. Dette har ført til at man har fått et tettere samarbeid. Hvis vi snakker om kultur så har vi blitt mer fokusert på de tingene som er viktige og hva vi anser som viktigst. Målet er basert på kvalitet og krav som vi har satt.» Informant 3 sier i tillegg: «Etter innføring av Lean har det blitt rettet mer fokus på mennesker og kontinuerlig forbedring og det at vi jobber mer sammen.»*

Informantene ble også spurt om i hvor stor grad Lean var forenlig med bedriftens kultur før implementeringsprosessen ble satt i gang. Svarene var 40-50%. Nå omfatter ansatte den graden som 70-80%. Dette kan illustreres slik:



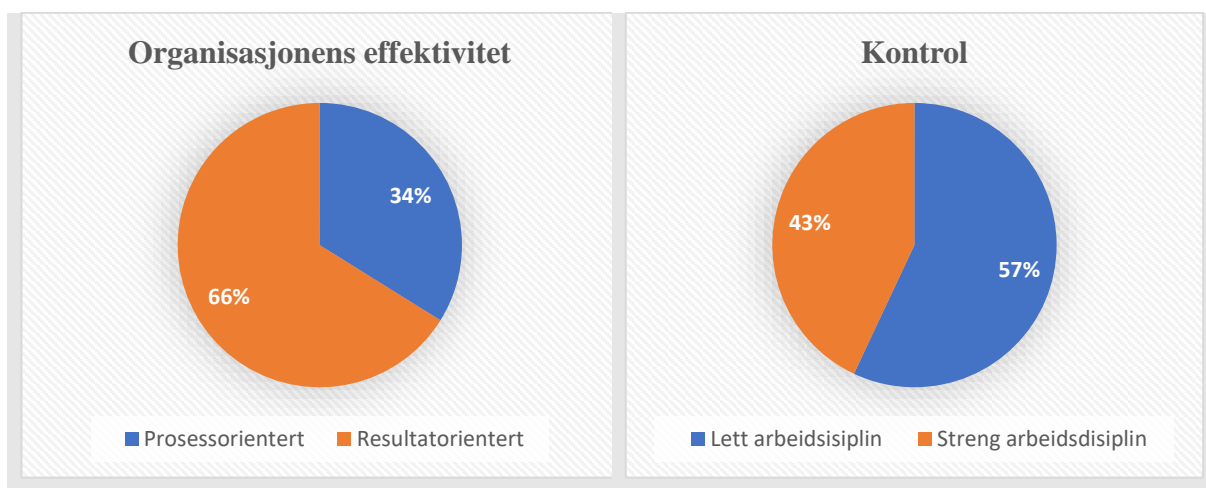
**FIGUR 6:** Graden av likhet mellom bedrifts kultur og Lean-kultur før og etter innføring av Lean

### 5.6.2. Kartlegging bedriftskultur ifølge Hofstedes (2010) dimensjoner

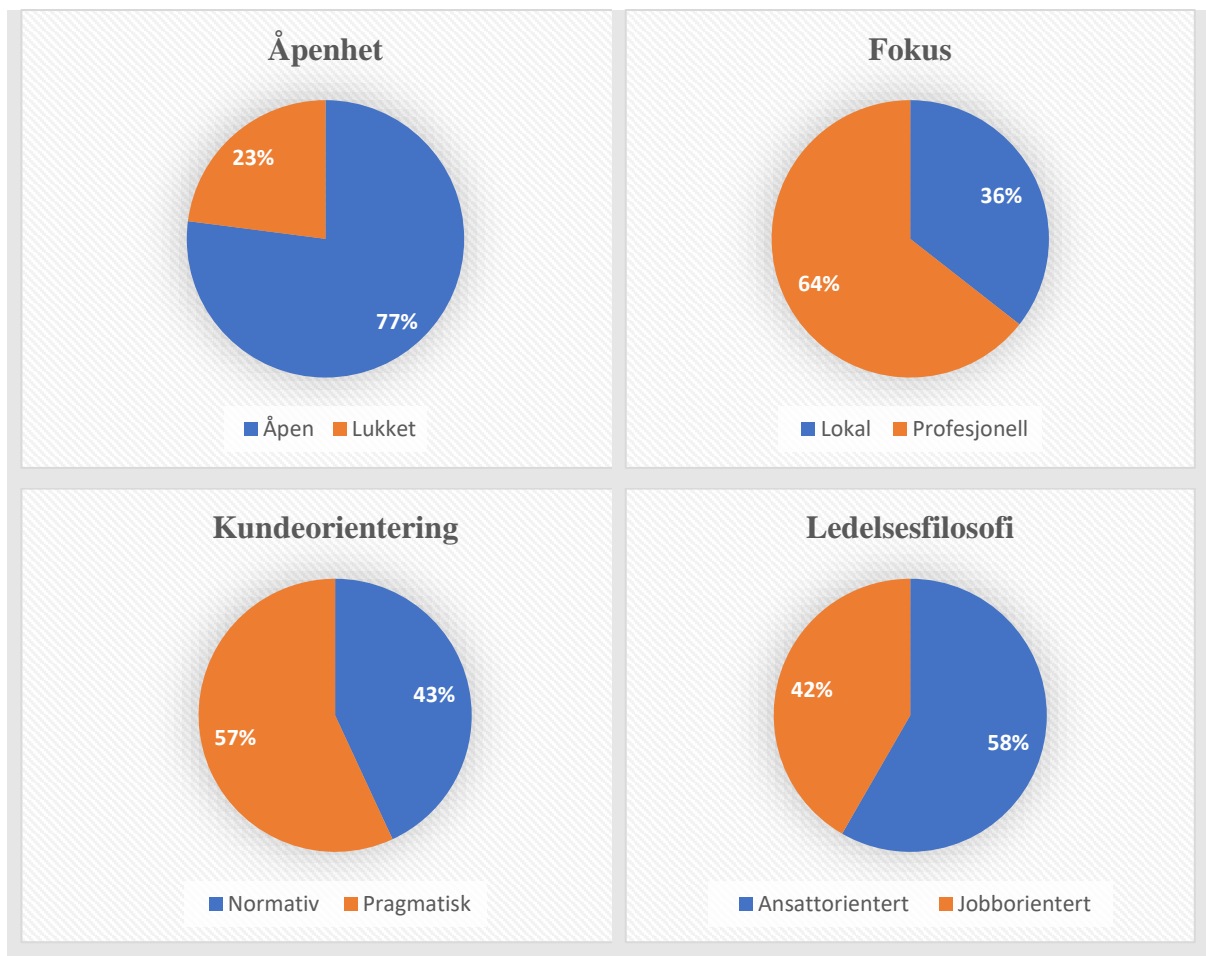
De seks kulturelle dimensjonene på organisasjonsnivå som Hofstede et al. (2010: 364-368) trakk frem er: (1) prosessorientert vs resultatorientert, (2) enkel/lett arbeidsdisiplin vs streng, (3) åpent system vs lukket, (4) lokal organisasjon vs profesjonell, (5) normativ vs pragmatisk og (6) ansattorientert vs jobborientert. Basert på resultatene fra spørreundersøkelsen kan vi si at Menovas bedriftskultur kjennetegnes ved at

1. det er en **resultatorientert** organisasjon; de medarbeiderne er ute etter å oppnå mål eller resultater, selv om disse kan innebære betydelige risikoer; man gjør en maksimal innsats - over halvparten av respondentene (73%) mener at alle i bedriften gjør maksimal innsats. Ifølge Hofstede et al (1990) er en sterk kultur ofte mer resultatorientert.
2. det er **lett arbeidsdisiplin** med liten kontroll; de ansatte tenker ikke så mye på kostnader og tiden når de er på møter. Resultater fra spørreundersøkelsen viser at bare 20% av respondentene mener at ansatte er kostnadsbevisste samt bare 27% respondenter er bevisste på at møtetidene holdes punktlig. Denne dimensjonen viser blant annet intern strukturering i organisasjonen- Menova har en flat organisasjonsstruktur. Ifølge Hofstede et.al (1990) er flate organisasjoner mer resultatorienterte.

3. det er et **åpent system**; de ansatte er åpne for innsidere og utenforstående. Resultater fra spørreundersøkelsen viser blant annet at 91% respondenter mener at organisasjonen er «åpen», mens nyansatte trenger tid for å føle seg «hjemme» (45 % respondenter). Denne dimensjonen beskriver også «*the communication climate*» in organisasjonen (Hofstede et al., 1990: 304).
4. det er en **profesjonell** organisasjon hvor en ansattes identitet bestemmes av yrket og /eller jobbinnholdet; ansatte tenker mange år fremover (82% respondenter) og det finnes ikke en sterk sosial kontroll på at man er som de andre (82% respondenter).
5. det er en **pragmatisk** kultur; det legges vekt på å oppfylle kundens behov (92% respondenter) og resultatene er viktigst. Bedriften har høye standarder for forretningsetikk og ærlighet (100%). Samtidig finnes det ikke enighet blant respondentene om de er pragmatiske når det gjelder forretningsetikk (18% er enige, 18% er uenige og 64% er nøytrale).
6. det er en **ansattorientert** organisasjon hvor ansatte føler at deres personlige problemer blir tatt i betraktning (72% respondenter) og viktige beslutninger tas av grupper (72% respondenter). Halvparten av respondentene mener at bedriften tar ansvar for velferden til dem, men det er et sterk press for å få jobben gjort (82% respondenter).







**FIGUR 7:** Kartlegging bedriftskultur ifølge Hofstedes (2010) dimensjoner

### Oppsummering:

Lean-konsept innebærer en helhetlig systemtenkning innen bedriften når det gjelder kvalitetskultur, samarbeid, informasjons- og kunnskapsdeling osv. (Madsen & Stenheim, 2014b). Konseptet har blitt utviklet i Japan som har en kollektivistisk og langsiktig orientert kultur. Det kan tenkes at Lean vil passe bedre i slike nasjonalkulturer. Tidligere forskning viser at ved implementering av Lean møter norske bedrifter ofte utfordringer knyttet til inkompatibel bedriftskultur (Madsen et al., 2017b). For å bygge en sterk organisasjonskultur utvikler japanske bedrifter menneskelige ressurser gjennom medvirkning, teamarbeid og fellesskapsbyggende aktiviteter (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Det kan også tenkes at noen organisasjonskulturer passer bedre enn de andre. Forskjeller i organisasjonskultur er basert hovedsakelig på bedriftspraksis som er knyttet til mer håndgripelige kulturtrekk og som kan læres på arbeidsplassen (Hofstede et al., 1990). Derfor er kultur tidsavhengig, det vil si at organisasjons kulturtrekk er lettere å tilpasse enn nasjonal

kulturtrekk fordi sistnevnte er dypere forankret (Hofstede et al., 2010). Organisasjonskulturen kan endres hvis alle medlemmene endrer den grunnleggende oppfatningen av hvordan oppgavene utføres, hvordan ting gjøres på arbeidsplassen og samt holdningen til arbeid.

Noen forskere argumenterer for at en passende organisasjonskultur er viktig for vellykket implementering av Lean (Bortolotti et al., 2015; Gambi et al., 2015). Funnene i denne studien viser at informantene mener at deres bedriftskultur hadde mange felles trekk med Lean-kultur før bedriften begynte implementeringsprosessen (for eksempel kvalitetssikring, fokus på å oppfylle kundes behov, ansattes medvirkning i planlegging og utvikling av tjenestene, samarbeidshistorikken mellom ansatte og ledelsen osv.). Siden bedriften tok i bruk Lean forandret bedriftskulturen betydelig og nå er graden av tilpasning til Lean-kultur ligger mellom 70 til 80%.

Tatt i betraktning av Hofstedes dimensjoner, kan vi si at den rådende organisasjonskulturen i Menova er resultatorientert, åpen, pragmatisk og profesjonell med lett arbeidsdisiplin og orientering på ansatte. Tidligere forskning viser at en åpen kultur er en av de kritiske suksessfaktorer for Lean-implementering og stabilitet over tid (Netland, 2015) samt benytter Lean-organisasjoner seg en profesjonell tilnærming (Bhasin, 2012; Erthal & Marques, 2018; Shim & Steers, 2012). Forskere ser på elementer av ansattorientert kultur slik som mulighet for personlig utvikling og læring som viktige faktorer for vellykket implementering av Lean (Erthal & Marques, 2018).

Det er en stor enighet blant forskere at Lean innebærer streng kontroll (Erthal & Marques, 2018), mens i Menova er det lett arbeidsdisiplin. Kan dette betraktes som et hinder for Lean-adopsjon? Svaret ligger trolig i at vi må se på denne dimensjonen i en organisatorisk kontekst. Det er en lett arbeidsdisiplin, men de ansatte gjør maksimal innsats for å få arbeid gjort; de er motiverte og engasjerte på jobb. I særlig grad spiller her gjensidig tillit og lojalitet til bedriften sin rolle. Ifølge Breit et al. (2014) betyr tydelig ledelse ikke at styring er fullstendig kontrollert ovenfra og hierarkisk, men snarere at ansatte er aktivt involvert i endringsprosesser og blir spurt om resultater etterpå. Dessuten nevner forskere at de japanske kulturelle trekkene som lojalitet til selskapet, langsiktig orientering og hengivenhet til arbeid fremmer Lean (Erthal & Marques, 2018; James & Jones, 2014; Oudhuis & Olsson, 2015). Alt dette kjennetegner også Menovas bedriftskultur.

## 5.7. Styrings- og kontrollsystemer for å støtte opp under implementering av Lean

Det ble nevnt tidligere at informantene (lederne) er opptatt av å utvikle og opprettholde den kulturen som sikrer bedriftens konkurransevne gjennom bedre kvalitet og effektivisering (se del 5.4.3. utfordringer). Bedrifter kan benytte seg av forskjellige styringsverktøy for å styre atferd til ansatte: planlegging (kortsiktig og langsiktig), budsjett, prestasjonsmålingssystemer, belønningssystemer, organisasjonsstruktur, samt organisasjonskultur og verdier. Denne delen fokuserer på hva informanter anser som de viktigste styrings- og kontrollmekanismene for å støtte opp under implementering av Lean. Intervjuerne ble gjennomført med lederne og konsulentene siden de kan tenkes å besitte mer kunnskap om bedriftens styringssystem.

Informant 1 mener at bedriften må ha klare indikatorer som man må følge samt understreker at pengebelønning ikke er særlig viktig, men kulturen spiller en avgjørende rolle:

*«Du må ha noen klare indikatorer du må følge. Når du har dette så kommer kultur. Kultur skaper atferd. Når flere forandrer atferd skapes en ny kultur. Dette skal bli en del av ryggraden. Vi har et veldig sosialistisk lønssystem. Alle i lik stilling har lik lønn. Det er veldig vanskelig å måle og derfor kan det skape følelse av urettferdighet. Monetær bonuser har mindre gjennomslag enn det man tror.»*

Informant 6 snakker også om økonomiske mål som må legges i grunn for planlegging, organisering og oppfølging. Informanten mener at kulturen er viktig og peker på at felles ikke-finansiell belønning i forskjellige former vil skape felleskap:

*«Det som jeg vektlegger mest som styring er på en måte mot organisering, planlegging og oppfølging ... Kommunikasjon er det viktigste. Bak det hele ligger det naturligvis et økonomisk mål ... Det viktigste er å gjøre det vi skal gjøre på best mulig måte. Vi er en liten administrasjon og derfor er kulturen viktig. Når man tenker ...om ... delen med mennesker så er belønning og positivitet kjempeviktig. Der gjør vi veldig mye. Vi har forslag, møter hvor vi tar med alle sammen og gjør felles ting. Da skapes felleskap. Som belønning har vi god mat, kaker, smågodt, kino og bowling.»*

Ifølge Informant 7 er det viktig å ha konkrete mål og indikatorer knyttet til Lean og kvalitet og utføre handlinger som sikrer at bedriften når disse målene:

*«Skal man lykkes ...er det en rekke verktøy som kan integreres i arbeidet, knyttet til målinger, kartlegging, forbedringsprosesser og planprosesser: utvikling av bedriftens policy for Lean og kvalitet, innføring av konkrete resultatindikatorer (KPI), avsetting av driftsmidler til Lean og forbedringsprosjekter ... Etablere et system som er tilpasset bedriftens kulturelle rammebetingelser og trekke med opinionsmakere og tillitspersonell i implementering og drifting av Lean.»*

### **Oppsummering:**

Funnene i denne studien viser at økonomiske styringsmekanismer (planlegging, måling, evaluering og ikke-finansiell belønning) oppfattes av informantene som sentrale i styringssystemet til Menova. Organisasjonskulturen (kulturell styring) står også sentralt. Samtidig legger informantene også vekt på andre deler i styringspakken. Dette er i tråd med tidligere forskning til Johanson og Madsen (2013) knyttet til utforming og bruk styringssystemer i en norsk sammenheng. Lederne i Menova oppfatter bedriftskultur som viktigere enn belønning for å styre de ansatte. Dette samsvarer også med Johanson og Madsen (2013: 21) sine funn som viser at i store norske bedrifter er organisasjonskulturer og verdier det viktigste elementet for å lede og styre ansatte, mens belønning og kompensasjon anses som det minst viktige.

Vi kan reflektere litt rundt dette funnet. Belønning og kompensasjon skal motivere ansatte og øke prestasjonene gjennom å skape målkongruens mellom organisasjonens og ansattes mål og aktiviteter (Malmi & Brown, 2008). Med andre ord er det en kobling mellom organisasjonens målsettinger og evaluering av ansattes prestasjoner. Når vi snakker om belønning og kompensasjon kan minst to problemstillinger oppstå: hva som motiverer de ansatte og hvordan belønningen påvirker ansattes motivasjon. Noen vil argumentere for at indre motivasjon er det eneste som virkelig teller, mens andre peker på at belønning og kompensasjon er ytre motiverende virkemidler som kan styre ansattes atferd (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010).

Ifølge selvbestemmelsesteorien vil belønninger påvirke kontrollert motivasjon og føre til ønskelig atferd, men atferds kvalitet har en tendens til å være dårligere enn atferd som er drevet av autonom motivasjon (Gagne & Deci, 2005; Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2015). Samtidig kan belønning være motvirkende i forhold til indre motivasjon. Motivasjonsforskning viser at materielle belønninger kan ødelegge indre motivasjon hvis de er forventet og merkbare (ibid). Dessuten kan det oppstå konflikter, mistriivsel og opportunisme om ansatte vurderer belønningssystemet som urettferdig. For at belønningssystemet skal virke motiverende må de ansatte oppfatte det positivt.

Menova praktiserer «felles» belønning (kaker, smågodt, sosiale arrangementer osv.) som ikke gir et rom for følelse av urettferdighet, samler de ansatte i felles opplevelser og fellesskap og virker bedriftskulturbyggende. Sist, men ikke minst, pekte en av lederne på utfordringer knyttet til måling og belønninger. Funnene til Johanson og Madsen (2013: 25) viser at disse

utfordringene opplever mange norske bedrifter: det er typisk vanskelig å finne en klar sammenheng mellom ytelsesmålingssystemet og belønningssystemet. Generelt kan vi anse at lønnsordninger og belønningssystemet tilpasses bedriftens styringsmessige behov, kultur og arbeidets karakter.

Spesifikke styringsmekanismer som belønningssystemer, budsjett eller planlegging bør ikke studeres i isolasjon, siden de ulike mekanismer påvirker hverandre (Johanson & Madsen, 2013; Malmi & Brown, 2008). Ifølge Malmi og Brown (2008) vil involvering av ansatte i planleggingsaktiviteter føre til at de vil akseptere og gjennomføre disse planene. Dette henger sammen med Womack et al. (1990) oppfatninger av viktigheten av ansattes medvirkning. Menovas politikk innebærer involvering av sine ansatte i planarbeid (Menova, 2020b).

Et annet sentralt aspekt ved bedriftens politikk er å sørge for høy kompetanse blant de ansatte. Dette har en sammenheng med budsjettering (kybernetisk styring) som Menova bruker som en av sine styringsmekanismer for å styre og lede de ansatte. Informant 6 forklarer:

*«Hvis det er noen kurs jeg ønsker å ta så kan jeg bare ta det. Det er satt en sum basert på hvor mange som er ansatt på avdelingen. Så har vi felles kurs. Det går også en del på behov og ønske, noen har tatt fagkurs, fagutdanning og fagkompetanse. Og er det behov for kompetanseheving så gjør vi det. Hvis vi ser et stort behov så går vi ut over budsjettet.»*

Kulturell styring ifølge Malmi og Brown (2008) er et dominerende element i styringssystemet som legger føringer for de andre styrings- og kontrollmekanismene. Vi ser litt nærmere på Menovas *visjon, verdier og symboler*.

- **Visjon:** Ingen skal være uten arbeid eller aktivitetstilbud i Ringeriksregionen.
- **Verdiord** er EKSTRA: entusiasme, kvalitet, stolthet, tillit, raushet og ansvarlighet.
- **Hovedmålsettinger:**
  - Få folk i jobb
  - Tilby tilrettelagte arbeidsplasser i egen bedrift
  - Tilby arbeidskraft til bedrifter i regionen (Menova, 2020b)

Tatt i betraktning Simons (1995) verdistyring gjennom trossystemet kan vi si at Menovas visjon og mål formidler verdiene og inspirerer de ansatte. Malmi og Brown (2008) understreker at verdier er designet for å styre ansatte. Verdiene har blitt forklart og kommunisert til de ansatte. Det ordet EKSTRA finner vi i møterommene, noe som signaliserer til de ansatte om verdiens viktighet. Vi kan illustrere dette med følgende sitat til Informant 2:

*«For fem år siden begynte vi med å legge til rette for at alle medvirkende parter har et medvirkningsansvar, alle må bidra for å nå målet. Alle verdier og visjoner man har går litt opp og ned. Man glemmer seg noen ganger, men så kommer man på det igjen.»*

Når organisasjonen lager synlige uttrykk for å utvikle en bestemt type kultur (Schein et al., 1987) snakker vi om symbolbaserte styrings- og kontrollmekanismer (Malmi & Brown, 2008). Det kan være verbale (språk, historier, myter), atferdsmessige (organisasjonens ritualer) og fysiske symboler. I forbindelse med de fysiske symbolene er det blant annet at arbeids- og inkluderingsavdeling (AFT) har fått nye lokaler i Hønefoss sentrum.

Dette er også knyttet til noen av de strukturelle endringene som ble gjennomført etter innføring av Lean i bedriften. Strukturen har også sin symbolverdi. Endringer av strukturen kan innebære at bedriften må lukke avdelinger, åpne andre avdelinger, å dele opp eller slå sammen arbeidsområder, fordele ansvarsområder osv. Likevel går ofte strukturelle og kulturelle endringer hånd i hånd. Det blir ikke noen kulturendring, hvis signaliserer strukturelle endringer andre verdier enn den kulturen organisasjonen ønsker å oppnå (Hennestad, 1987).

Som ble diskutert tidligere har Lean blitt implementert i større grad i den arbeids- og inkluderingsavdelingen (AFT). Her finner vi en bevisst fysisk tilrettelegging av åpent kontorlandskap, kontorer med glassdør, spesielle typer møterom og sofaer på venterommet. Hensikten er å skape en kultur med kommunikasjon, kunnskapsdeling og samarbeid. Møterommene har også tavler for å gjøre det lettere å få ideer ut på tavlen med en gang. Til tross for at ansatte ikke oppfatter glassdører som ledelsens forsøk på å overvåke og kontrollere dem er dette imidlertid et viktig poeng. Lederne kan observere hvordan de ansatte jobber samt er lederne selv er «synlige» for medarbeiderne sine.

Det viktigste er at de ansatte oppfatter både strukturelle og kulturelle endringer positivt. Vi kan avslutte oppsummering med Informant 2 sin uttalelse:

*«Når det gjelder strukturelle endringer tenker jeg først på kontakten med arbeidsgivere og at vi har kommet mye nærmere hverandre. Dette er tidsbesparing. NAV er så fornøyde med at vi har kommet nærmere fysisk og selvfølgelig for de andre deltakerne blir det lettere å komme til oss. Da fikk vi også goodwill. Det at det er mer lokalt gjør det lettere å treffe folk ... og at man da kan slå av en uformell prat. Dette gjør noe positivt med kulturen vår. Det blir en lavere terskel og en kortere mental avstand. Nå har vi hele vår virksomhet under et tak så nå ... alt har blitt mer felles. Det har også med kulturen å gjøre. Det henger sammen med tilhørighet.»*

## 5.8. Oppsummering

Kapittel fem omfatter studiens resultater og diskusjon rundt de innhentede datoene. Det startet med å presentere informantenes kjennskap til Lean. Selv om Lean har vært gjenstand for omfattende forskning og implementering, finnes det ingen entydig definisjon (Ingvaldsen et al., 2012). Som et resultat av uklar definisjon kan Lean forstås i praksis både som en overordnet ledelsesfilosofi og som en samling av verktøy på et mer operasjonelt nivå. Ifølge Liker (2004) fokuserer mange organisasjoner for mye på teknikker og verktøyene og for lite på det menneskelige aspektet. Lean bør sees som en total tilnærming som ikke fungerer med isolerte verktøy (ibid). I Menova oppfattes konseptet snarere som Lean-tenkning enn som en samling av verktøy, noe som samsvarer med funnene til Madsen et al. (2019) som viser at i Norge er dette mest utbredte forståelse av Lean. Det som er interessant at det er vanskelig for informantene å skille ut Lean-verktøy fra «ikke-Lean» praksis og metoder. Ifølge Breit og Rolfsen (2014) er dette viser en ganske høy grad av institusjonalisering av forbedringsaktiviteter.

Implementering av Lean ble gjort via toppledelsen som hadde god erfaring med systematisk kvalitetsarbeid fra sin tidligere jobb. Konseptet ble presentert som «*en metode for kvalitetssikring*». Senere ble det utformet lokal praksis med utgangspunktet i kontinuerlig forbedring og standardisering. Topplederen har spilt en aktiv rolle som promotor av konseptet slik at de fleste ansatte mener at bedriften har en inspirerende leder. I stedet for å bruke ordet «lean» i sin hverdag snakker de ansatte om *kontinuerlig forbedring* som den nye måten å jobbe på. Selve navnet har ikke vært så viktig, men det har blitt sett fokus på kvalitetssikring og effektivisering gjennom forbedring av prosesser og aktiviteter.

I den innledende fasen brukte bedriften ekstern konsulent i liten grad, men involvering av ansatte i planarbeid, evaluering og utvikling av arbeids -og velferdstjenester ble presentert som ansattes medvirkningsansvar. Etter konseptet ble introdusert har det vært mange møter hvor ansatte kunne diskutere Lean-prosesser og komme med forbedringstiltak. Menova har ikke involvert fagforeningen i Lean-arbeid selv om alle ansatte er medlemmer av forskjellige fagforeninger. Dette skyldes manglende fagforeningens aktivitet.

For at Lean skal bli akseptert i bedriften, må det konseptet oppfattes som fornuftig og nyttig å ta i bruk. De ansatte ble informert om årsakene til at Lean ble implementert. Til tross for selve



beslutningen ble tatt av toppledelsen, har de ansatte en god oversikt over bedriftens eksisterende problemer og utfordringer og ser ganske positivt på implementering av Lean. Hovedårsaken til at de fleste er så positive til endringer og konseptet, er at bedriften har opplevd tøff konkurranse i de siste årene. Samtidig har bedriften et klart kvalitetsfokus og jobber dermed med å øke kvalitet innen både arbeidsinkludering og produksjon. For å kunne drifte arbeidsmarkedstiltak må bedriften oppfylle krav om kvalitetssikring med ekstern revisjon og sertifisering. Menova er derfor EQUASS-sertifisert. I tillegg har bedriftens største kunde, NAV, endret sine krav.

Uansett om et flertall mener at endringene er gode og nødvendige for hele bedriften, enkelte ansatte får det verre. Forsøk på å endre arbeidspraksis i bedriften vil ofte møtes med motstand (Breit & Rolfsen, 2014: 209). Bedriften leverer arbeids- og velferdstjenester og i tjenesteyting er en del av aktiviteter usynlig samt det dukker opp spørsmål om i hvilken grad prosessene må være standardisert. Funnene i denne studien viser imidlertid at ansatte oppfatter disse utfordringene snarere som et rom for forbedring enn noe som ikke kan tilpasses bedriftens behov.

Gode og effektive endringsprosesser legger til rette for en tett dialog. Bedriften tar medvirkning på alvor. Dette gjelder ikke bare sterk involvering av ansatte i utviklingsarbeid, men også involvering av kunder/deltakere. Som et bindeledd mellom jobbsøkerne og bedriften, praktiserer Menova deltakerutvalg som består av ordinære ansatte, VTA-ansatte og deltakere fra andre tiltak. Kontinuerlig forbedring står sentralt i bedriften og ansattes meninger og innspill ønskes velkommen i bedriften: alle ansatte har mulighet til å foreslå ideer og forslag til ting som kan gjøres bedre, enten direkte eller anonymt. Et flertall av respondentene (72%) pekte på at de viktigste beslutningene tas av grupper.

Tidligere forskning har vist at ved implementering av Lean kan kommunikasjonsproblemer oppstå (Madsen et al., 2019; Madsen et al., 2017b). Funnene i den studien viser derimot at kommunikasjon mellom de ansatte og mellom de ansatte og ledelsen har blitt lettere etter innføring av Lean. I bedriften assosieres Lean med økt effektivitet, tettere samarbeid og bedre teamarbeid. Blant de andre positive effektene pekte ansatte på bedre kunnskapsdeling og faglig utvikling. Dette skyldes blant annet ledelsens innsats for utvikling og ansattes læringsvilje. I bedriften har blitt skapt en atmosfære for læring og kontinuerlig forbedring understøttes av systematisk opplæring og kursing. Forbedringskunnskap og Lean har blitt ikke bare sett som



effektiviseringstiltak, men også som kompetansebygging. Dette vil sikre i større grad interesse, aktivt eierskap og samt forpliktelse til forbedringsarbeid.

Sammen med medvirkning står teamarbeid sentralt i den norske modellen (Ingvaldsen et al., 2014; Rolfsen, 2014b). En konklusjon som kan trekkes er at disse elementene (medvirkning og teamarbeid) ikke har blitt rammet av Lean. Et annet kriteriet knyttet til medvirkning er hvordan ansatte opplever at de kan styre eget arbeid innenfor Lean. Funnene i denne studien viser at ansatte har en stor mulighet til å strukturere sin arbeidsdag, men samtidig opplever de en sterk pressfølelse for å få arbeid gjort. Dette skyldes blant annet endret ansvarsområder og økt ansvarlighet. Funnene samsvarer derfor med tidligere forskning til Treville et al. (2006) og Taylor et al. (2013): Lean vil føre til økt ansvarlig autonomi. Autonom motivasjon har derimot blitt ikke redusert etter innføring av Lean.

En annen viktig poeng er en synlighet til ledelsen. Lean har blitt implementert i større grad i arbeids- og inkluderingsavdeling hvor ledelsen befinner seg. Andre avdelinger har sine egne lokaler. Vi kan anta at dette vil spille sin rolle under implementeringsprosessen. Samtidig pekte flere informanter på at i AFT- avdelingen er det mye interesse å tilegne seg mer kunnskap samt mer bevissthet på hvordan og hvorfor man gjør ting. Tidligere forskning viser at det kan også oppstå motivasjonsproblemer ved innføring av Lean (Atkinson, 2010; Dombrowski & Mielke, 2013; Madsen et al., 2019; Madsen et al., 2016, 2017b; Shields, 1995). Vi ser likevel at dette oppleves mindre problematisk i den avdelingen. Informantene pekte på at de har meningsfull jobb og «*vant til å tenke endringer og tilpasninger*» (Informant 2).

Denne studien har også redegjort for flere opplevde utfordringer knyttet til implementering av Lean blant annet å skape og fremme forbedringskultur samt å motivere og engasjere ansatte på lang sikt. Funnene viser at både kulturelle og økonomiske styringsmekanismer oppfattes av lederne som sentrale i styringssystemet til bedriften. Samtidig anser lederne belønnings- og kompensasjons styringsmekanismer som det minst viktig elementet i bedriftens styringspakke, noe som samsvarer med empiriske funn til Johanson og Madsen (2013).

En konklusjon som kan trekkes er at viktigheten av spesifikke styringsmekanismer er avhengig i stor grad av bedriftens lokale og historiske betingelser.

Menovas bevisst kulturstyring er understøtt av bedriftens visjon, verdier, symboler og struktur. Flat struktur, kort vei til ledelsen, lett og uformell kommunikasjon samt sterk involvering av ansatte i planleggings- og utviklingsarbeid synes å øke sannsynligheten for at de ansatte ser på

Lean som noe har blitt skapt innenfra, men med inspirasjon fra andre. Alle styringsmekanismer Menova benytter gjensidig påvirker hverandre og settes derfor i sammenheng med den kulturen bedriften ønsker seg.

Denne studien kartlegger også bedriftens rådende organisasjonskultur i forhold til Hofstedes (2010) dimensjoner på organisasjonsnivå som resultatorientert, åpen, pragmatisk og profesjonell med lett arbeidsdisiplin og orientering på ansatte. Funnene i den studien samsvarer delvis med funn til en rekke forskere som argumenterer for at Lean-organisasjoner vil i stor grad benytte seg åpen, profesjonell og ansattorientert kultur (Erthal & Marques, 2018). Samtidig mener forskere at en sterk kontroll er noe som kjennetegner dette ledelseskonseptet (ibid). Funnene i denne studier viser imidlertid at det finnes ikke en oppskrift på hvordan og i hvilken grad ledelsens overvåking og kontroll skal gjennomføres i forsøk på å endre arbeidspraksis. Dette kommer faktisk an på lokale betingelser innenfor hver enkel bedrift og bør baseres på organisasjonskultur, samarbeidstradisjoner samt ansattes motivasjon og ønske om endringer og utvikling.

## 6. Konklusjon

---

### 6.1. Oppsummering av hovedfunn

Lean er et Japan-inspirert ledelseskonsept som handler om å redusere sløsing og øke organisasjoners effektivitet og produktivitet. Opprinnelig har konseptet blitt knyttet til bilindustri og en spesifikk bedrift, nemlig Toyota, og har derfra blitt spredt globalt (Ingvaldsen et al., 2014; Ingvaldsen et al., 2012; Rolfsen, 2014c). Womack og Jones (1996) argumenterer for at Lean-konsept er universelt og kan brukes i alle typer virksomheter og på tvers av land. Forskning på implementering og bruk av Lean er omfattende. Siden 2010 har Lean fått en sterk oppmerksomhet også i Norge, mens erfaringer med dette ledelseskonseptet og kunnskap om i hvilken grad Lean kan benyttes i norske organisasjoner er derimot begrenset (Madsen et al., 2017b).

I den internasjonale litteraturen er det påpekt at nasjonal kultur vil kunne påvirke spredningen og bruken av økonomistyringskonseptet (Madsen & Stenheim, 2014b; Wittrock, 2015). Hofstedes et al. (2010) teori avslører at kulturforskjeller på nasjonalt nivå er knyttet til verdier som ervervet i de første årene av en persons utvikling, og er derfor allerede etablert når man blir en del av organisasjonen. Forskjeller i organisasjonskultur er basert hovedsakelig på bedriftspraksis som er knyttet til mer håndgripelige kulturtrekk og som kan læres på arbeidsplassen (Hofstede et al., 1990). Dette tyder på at organisasjonskulturen kan endres om alle ansatte forandrer sine oppfatninger, tanker, følelser og holdninger gjennom kulturbevisst ledelse. Gjennomgangen av litteraturen har vist derimot at nesten hver Lean-«fiasko» skyldes «*the fundamental issue of corporate culture and change management*» (Bhasin, 2012: 439).

For å styre ansatte og skape ønskede organisasjonskultur benytter bedrifter forskjellige styrings- og kontrollmekanismer i ulik grad. Disse bedriftens spesifikke styringsmekanismer utgjør en bestemt miks, noe som Malmi og Brown (2008) kaller bedriftens styringspakke eller styringskonfigurasjon. Malmi og Brown (2008) argumenterer for at det foregår interaksjoner mellom forskjellige deler av styringssystemet, men ser på kulturell styring som et overgripende element som legger føringer for de andre styrings- og kontrollmekanismene. Forskere har begynt å fokusere mer på dette temaet, men det er fortsatt relativt lite forskning innen dette fagfeltet i Norge (Johanson & Madsen, 2013; Malmi & Brown, 2008).

En annen utfordring som diskuteres ved implementering av Lean er forholdet mellom Lean og norsk arbeidslivstradisjonen som kjennetegnes blant annet ved flate hierarkier, tett samarbeid, høy autonomi og bred medvirkning (Falkum & Bygdås, 2019; Ingvaldsen et al., 2012). Det foreligger ingen konsensus blant forskere om Lean vil føre til begrenset autonomi og redusert medvirkning og utfører derfor en trussel mot den norske samarbeidsmodellen på organisasjonsnivå (Ingvaldsen et al., 2012).

Mot denne bakgrunnen har studien som formål å gi noen innspill til diskusjonen om Lean kan innføres og brukes på tvers av land og bransjer samt til debatten om dette ledelseskonseptet utgjør en trussel mot den norske samarbeidsmodellen på organisasjonsnivå. Hensikten er å undersøke *hvordan Lean kan innføres og brukes i den norske arbeidslivstradisjon.*

For å begrense studien ble det lagt til grunn tre områder: organisasjonskultur, bedriftens styringspakke samt ansattes medvirkning og autonomi. Fokus rettes mot:

1. Hvordan kan en norsk bedrift redusere mulige implementeringsproblemer knyttet til nasjonale kulturelle forskjeller mellom Japan og Norge gjennom endringer i organisasjonskultur?
2. Hvilke styrings- og kontrollmekanismer vektlegger ledelsen i forsøk på å innføre Lean og tilpasse organisasjonskultur til Lean-fokusert kultur?
3. Hvordan praktiseres ansattes medvirkning og autonomi på organisasjonsnivå?

Funnene viser at i bedriften ble Lean introdusert og rullet ut av toppledelsen som hadde betydelig erfaring med systematisk kvalitetsarbeid fra sin tidligere jobb. Konseptet ble presentert som «*en metode for kvalitetssikring*». Samtidig ble det satt fokus i implementeringsfasen på at konseptet hadde en tilstrekkelig legitimitet i bedriften. Ansatte hadde mulighet til å reflektere rundt konseptet og implementering, delta i diskusjoner og forbedringsarbeid. Ansattes ideer, forslag og tilbakemeldinger er velkomne i bedriften. Dette synes å øke sannsynligheten for at Lean blir institusjonalisert i bedriften (Breit & Rolfsen, 2014). Bedriftens flate struktur, lett kommunikasjon, kort vei til ledelsen samt involvering av de ansatte i forbedringsaktiviteter vil mer sannsynlig sikre ansattes interesse, aktivt eierskap og forpliktelse til forbedringsarbeid.

Selv om ideen, praksiser og metoder er inspirert av Lean-konseptet, er disse oversatt til bedriftens egen måte å gjøre ting på. Det ble utformet lokal praksis med utgangspunktet i

kontinuerlig forbedring og standardisering. I stedet for å bruke ordet «lean» i sin hverdag snakker de ansatte om *kontinuerlig forbedring* som den nye måten å jobbe på. Selve navnet har ikke vært så viktig, men det har blitt sett fokus på kvalitetssikring og effektivisering gjennom forbedring av prosesser og aktiviteter. Konseptet oppfattes snarere som Lean-tenkning eller forbedringskultur enn som en samling av verktøy. I Norge er det mest utbredte forståelse av Lean (Madsen et al., 2019). Samtidig er det vanskelig for de ansatte å skille mellom hva som er Lean-verktøy og «ikke-Lean», noe som også peker på høy grad av institusjonalisering i bedriften (Breit & Rolfsen, 2014).

De aller fleste ansatte er positive for endringer og konseptet. Lean assosieres med kvalitet og effektivisering. Lettere kommunikasjon, bedre kunnskapsdeling, faglig utvikling, tettere samarbeid og bedre samarbeid ble det pekt som positive effektene av innføring og bruk av Lean. Medvirkning er avgjørende for de forbedringene som har skjedd og det settes ingen begrensninger som følge av konseptet i seg selv (Ingvaldsen et al., 2012). Samtidig viser funnene at det er åpenbart at valg autonomi blir lavere grunnet tidsfrister og høyere grad av standardisering. Det sier også seg selv at de ansatte ikke kan forholde seg uavhengig av utviklede standarder, tidsrammer og hva de skal produsere.

Allikevel er det andre måter å sikre en grad av valg autonomi på innenfor Lean-rammet. Autonom motivasjon har blitt ikke redusert etter innføring av Lean, mens ansvarlig autonomi har derimot økt som følge av blant annet økt ansvarlighet og endret ansvarsområder. Funnene samsvarer derfor med tidligere forskning til Treville et al. (2006) og Taylor et al. (2013). En konklusjon som kan trekkes er at innføring av Lean ikke nødvendigvis hindring for den norske samarbeidsmodellen. Dette vil være kontekstavhengig (Falkum & Bygdås, 2019).

De ansatte oppfatter ikke standardisering som ledelsens forsøk på å overvåke og kontrollere dem. Samtidig peker ansatte på at pressfølelse til å få arbeidet gjort (kontrollert motivasjon) er selvpålagt. Gjennom intervjuene og observasjonene ble det fått inntrykk at de ansatte er engasjerte på jobb og satser fokus på kontinuerlig forbedring i alle aspektene av aktiviteter.

Denne studien har også redegjort for flere opplevde utfordringer knyttet til implementering av Lean blant annet å skape og fremme forbedringskultur samt å motivere og engasjere ansatte på lang sikt. Funnene viser at både kulturelle og økonomiske styringsmekanismer oppfattes av lederne som sentrale i styringssystemet til bedriften. Samtidig anser lederne belønnings -og

kompensasjons styringsmekanismer som det minst viktig elementet i bedriftens styringspakke, Funnene i denne studien gir derfor støtte til Johanson og Madsen (2013) sine funn. Vi kan konkludere at viktigheten av spesifikke styringsmekanismer ved innføring av Lean er avhengig i stor grad av bedriftens lokale og historiske betingelser. Styringsmekanismene fungerer ikke isolert og bør derfor sees i sammenheng med den kulturen bedriften ønsker seg.

I forhold til Hofstedes (2010) dimensjoner på organisasjonsnivå er bedriftskulturen resultatorientert, åpen, ansattorientert, pragmatisk og profesjonell med lett arbeidsdisiplin. Funnene i den studien samsvarer delvis med funn til en rekke forskere som argumenterer for at Lean-organisasjoner vil i stor grad benytte seg åpen, profesjonell og ansattorientert kultur (Erthal & Marques, 2018). Samtidig mener forskere at en sterk kontroll er noe som kjennetegner dette ledelseskonseptet (ibid). Funnene i denne studier viser likevel at dette vil også være kontekstavhengig og bør baseres på organisasjonskultur, samarbeidstradisjoner samt ansattes motivasjon og ønske om endringer og utvikling.

Vellykket implementering av Lean vil kreve en unik blanding av japansk bedriftskultur med bedriftens organisasjonskultur og samfunnskultur (Lacksonen et al., 2010). Imidlertid er det viktig å fremheve at Lean-implementering i enhver organisasjon bør utformes og tilpasses fra sak til sak, siden hver organisasjon har sin organisasjonskultur. Hver organisasjon bør finne sin egen måte å implementere Lean på. Alt er lett teoretisk, men ikke praktisk. Det er ingen universell metode som gjelder for alle organisasjoner (Bhasin, 2012) og for å forstå Lean er det nødt å forstå sin egen bedrift og de rammebetingelsene (eksterne og interne) man operer i (Breit & Rolfsen, 2014).

Vi kan konkludere med Informant 7 sin uttalelse:

*«I prinsippet er Lean universelt og logikken er den samme for alle virksomheter ... og kan nok benyttes i alle land og kulturer. Det er derimot litt forskjellige kulturelle grunnlag for Lean i alle land. Lean bygger, i stor grad, på en demokratisk bedriftskultur – noe som kan skape utfordringer i forhold til de ansattes eierskap og deltakelse i en rekke kulturer. Dette er perfekt for det norske arbeidsliv og vi har en rekke suksesshistorier knyttet til innføring av Lean i Norge. Lean i Norge er nok mer medarbeiderstyrt enn mange andre land, og vi har vår styrke i at **hvis vi klarer å trekke med oss våre medarbeidere, lykkes vi nesten alltid.**»*

## 6.2. Begrensninger og videre forskning

Denne studien bidrar med et oppdatert bilde av implementering og bruken av Lean i Norge. En bedre forståelse av hvordan ledelseskonseptet oversettes innen en spesifikk bransje, opplevde utfordringer, positive og negative erfaringer ved konseptet innad i en bestemt bedrift vil kunne gi innsikt for å forbedre bruken av Lean i praksis. Studien gir også et bilde av hvordan representanter fra de ansatte vurderer konseptet i forhold til medvirkning og autonomi, hva som motiverer dem for forbedringsarbeid og hvordan organisasjonskulturen har blitt endret over tid. Funnene vil gjør imidlertid at vi kan stille en rekke spørsmål samt finnes det en rekke begrensninger i denne studien.

Som forskningsmetode ble det valgt å bruke en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder. Studien bygger på 7 personlige intervjuer, observasjoner og et spørreskjema knyttet til bedriftskultur. Spørreskjemaet ble distribuert internt i bedriften blant de *ordinære* ansatte. Svarprosenten var 50. Intervjuene ble gjennomført med de ordinære ansatte, lederne og konsulentene. Samtidig jobber i bedriften VTA-ansatte. Varig tilrettelagt arbeid (VTA) tilbyr kommune og NAV personer som er innvilget varig uførepensjon. Arbeidsoppgavene er derfor individuelt tilpasset. Det kunne være aktuelt å gjennomføre både intervjuene og spørreundersøkelsen med disse ansatte. En del av konklusjonene kun være annerledes (for eksempel i forhold til hvorfor Lean har blitt innført i stor grad i arbeids- og inkluderingsavdeling).

Min intensjon i denne studien har vært å beskrive endringer i organisasjonen og bedrifts kultur som implementering av Lean eventuelt medfører, og de ansattes oppfatninger av disse endringene. Dette avgrenser seg til noen få ansattes erfaringer og tanker rundt Lean-organisering, og derfor representerer ingen allmenngyldig oppfatning. Samtidig har jeg ikke hatt mulighet til å intervju de ansatte som allerede hadde sluttet. De kan ha andre oppfatninger av implementeringsprosessen, andre erfaringer med Lean og kanskje spesielle detaljer knyttet til dette, men med tanke på at det ikke var stor nedbemanning i de siste årene vil denne type avvik ikke ha noen vesentlig betydning for mine drøftinger og analyser.

Samtidig vil en longitudinell tilnærming kunne gi innsikt i hvordan bruken av konseptet endrer seg over tid (Johanson & Madsen, 2013). For eksempel vil det være interessant å se hvordan organisasjonskulturen, ansattes oppfatninger av Leans effekter, ledelsens oppfatninger

av viktigheten av ulike styringsmekanismer endres over tid når brukerne får mer erfaring med bruk av Lean.

Mange virksomheter som prøver å implementere Lean er fagorganiserte. Likevel fanger denne studien *ikke* opp samarbeidet mellom ledelsen og fagforeningen i implementeringen av Lean. Dette skyldes manglende fagforenings aktivitet innen denne bedriften. I hvilken grad er fagforeninger involvert i implementeringen av Lean og brukes Lean til å undergrave fagforeningen? Samtidig har det vært relativt lite forskning på Lean i «an employment-relations paradigm» (Bamber et al., 2014). Derfor trenges det å utføre mer forskning på dette området som bør informeres om for eksempel følgende spørsmål: hva er forholdet mellom Lean og kollektive og individuelle forhandlinger, fagforeninger og ansettelseskontrakter?

Tidligere forskning viser at det finnes variasjon i hvordan konseptet implementeres og at mange organisasjoner bruker Lean i utvalgte virksomhetsområder og i middels grad (Johanson & Madsen, 2013). Funnene i denne studien viser hvordan Lean ble «oversatt» (Røvik, 2007) i bedriften innad i en spesifikk bransje. Studien bygger blant annet på Hofstedes et al. (2010) teori om kulturelle forskjeller. Likevel kan translasjonsstudier som retter fokus mot overføring og adoptering av organisasjonsideer være like aktuelle (Røvik, 2007). Det finnes to motsatte posisjoner. Den ene er de sosialkonstruktivistiske posisjonen som sier at en kultur og et språk er vesentlige og derfor er det svært vanskelig å oversette en ide til en annen kontekst uten at vesentlig deler av ideen går tapt. Den rasjonalistisk-universalistiske posisjonen omfatter organisasjonsideer som universelle og derfor oversett- og overførbare mellom forskjellige kulturer. I organisasjonsteori finnes det også en parallell: organisasjoner er like systemer som er preget av de samme problemer og utfordringer. Derfor kan organisasjonsideer i prinsippet oversettes og overføres (ibid). For å få et klarere bilde av hvordan konseptet oversettes kan det derfor være interessant å gjennomføre en rekke casestudier som bygges på en annen teori.

Diskusjonen om effektene av Lean på ansatte er ganske motstridende og dessuten mener en rekke forskere at det ikke finnes noe enkelt forhold mellom implementering av Lean og arbeidsmiljøet. Dette skyldes «*the open nature of the Lean concept*» (Hasle et al., 2012: 830). Lean kan brukes til forskjellige formål, ha mange former og implementeres i en rekke forskjellige sammenhenger (ibid). Denne studien gir kun *et øyeblikksbilde* på dette (for eksempel trivsel på jobb, høy arbeidsintensitet, kompetanse, tilhørighet osv.). Likevel er forholdet mellom Leans implementeringsaktiviteter og «employee outcomes» ikke fullstendig



forstått (Farris, Van Aken, Doolen, & Worley, 2009; Taylor et al., 2013; Vidal, 2007) og dermed er ytterligere forskning nødvendig.

Det er relativt lite forskning på utforming og bruk styringssystemer i en norsk sammenheng (Johanson & Madsen, 2013). For å holde oss til implementering av Lean som eksempel kan det være av interesse å undersøke hvordan og hvorfor bedrifters styringspakker skiller seg fra hverandre. Finnes det noen sammenheng mellom bedriftens styringspakke og for eksempel bedriftens bransjetilhørighet, størrelse eller endringsstrategi? Hvordan ansattes involvering og motivasjon (indre og ytre) påvirker bedriftens valg av spesifikke styringsmekanismer (for eksempel belønnings- og kompensasjon). Det kan være aktuelt både kvalitative og kvantitative tilnærminger.

Denne studien viser at organisasjonskulturen hadde noen felles kulturtrekk med Lean- kultur før implementeringsprosess ble satt i gang. Empiriske studier viste også at sterke bedriftskulturer har både sterke og svake sider og kan være et hinder for endring (Jacobsen, 1998). Det er av interesse å undersøke hvordan sterke kulturer vil innvirke på gjennomføringen av Lean-prosesser om de ikke er kompatible med Lean-kultur. En annen mulighet er å studere hvordan implementeringsprosessen foregår om det finnes flere subkulturer i organisasjonen eller at de fleste ansatte ikke er av samme nasjonalitet.

Til slutt har gjennomgangen av litteraturen vist at det finnes ikke enighet blant forskere i forhold til to Hofstedes (1990) kulturdimensjoner på organisasjonsnivå, nemlig resultatorientert vs prosessorientert og normativ vs pragmatisk. Studier argumenterer for enten den ene eller den andre tilnærmingen som det beste for Lean (Erthal & Marques, 2018). Dermed er ytterligere forskning nødvendig.

## Litteraturliste

---

- Abrahamsson, S., & Isaksson, R. 2012. Implementing Lean - Discussing Standardization Versus Customization with Focus on National Cultural Dimensions. *Management and Production Engineering Review*, 3(4): 4.
- Alves, J. R. X., & Alves, J. M. 2015. Production management model integrating the principles of lean manufacturing and sustainability supported by the cultural transformation of a company. *International journal of production research*, 53(17): 5320-5333.
- Anderson-Connolly, R., Grunberg, L., Greenberg, E., & Moore, S. 2002. Is lean mean? workplace transformation and employee well-being. *Work, Employment & Society*, 16(3): 389-413.
- Asheim, B. T. 2010. Learning, Innovation and Participation: Nordic Experiences in Global Context with a Focus on Innovation Systems and Work Organizations: s. 15-49. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.
- Aspøy, A. 2014. Lean tar over styringen, *Stat & Styring*, Vol. 24.
- Atkinson, P. 2010. 'Lean' is a Cultural Issue. *Management Services*: 35-41.
- Atkinson, A. A., & Mukherjee, A. K. 2011. *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution* (6th ed., International ed. ed.): United Kingdom: Pearson Education M.U.A.
- Aune, K., & Holmemo, M. 2014. Lean i tjenesteytende virksomhet. In M. Rolfsen (Ed.), *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforl.
- Aydin, B., & Ceylan, A. 2011. What is the joint effect of employee satisfaction and customer orientation on the organizational culture in metalworking manufacturing? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5): 1203-1215.
- Bamber, G. J., Stanton, P., Bartram, T., & Ballardie, R. 2014. Human resource management, Lean processes and outcomes for employees: towards a research agenda. *The International Journal of Human Resource Management: 'Lean Management', Human Resource Management and Outcomes for Employees: International Perspectives*, 25(21): 2881-2891.
- Baskerville, R. F. 2003. Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1): 1-14.
- Bayou, M. E., & de Korvin, A. 2008. Measuring the leanness of manufacturing systems—A case study of Ford Motor Company and General Motors. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(4): 287-304.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. 2019. *Business research methods* (Fifth edition. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Benders, J., Van Grinsven, M., & Ingvaldsen, J. 2019. The persistence of management ideas: The Oxford Handbook of Management Ideas.
- Benders, J. G. J. M., & Bijsterveld, M. J. L. v. 2000. Leaning on lean: the reception of a management fashion in Germany. *New technology, work, and employment*, 15(1): 50-64.
- Benders, J. G. J. M., & Veen, K. v. 2001. What's in a fashion?; Interpretative Viability and Management Fashion. *Organization (London, England)*, 8: 33-53.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. 2014. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3): 311-317.
- Berg, T., & Madsen, D. Ø. 2020. The evolution of a management control package: a retrospective case study. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(4): 763-781.
- Bhasin, S. 2012. An appropriate change strategy for lean success. *Management decision*, 50(3): 439-458.
- Bhasin, S., & Burcher, P. 2006. Lean viewed as a philosophy. *Journal of manufacturing technology management*, 17(1): 56-72.
- Bolman, L. G., Thorbjørnsen, K. M., & Deal, T. E. 2014. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bortolotti, T., Boscari, S., & Danese, P. 2015. Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160(C): 182-201.

- Boscari, S., Danese, P., & Romano, P. 2016. Implementation of lean production in multinational corporations: A case study of the transfer process from headquarters to subsidiaries. *International journal of production economics*, 176: 53-68.
- Breit, E., & Rolfsen, M. 2014. Implementering av Lean. In M. Rolfsen (Ed.), *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforl.
- Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg. ed.). Oslo: Cappelen akademisk.
- Brännmark, M., Langstrand, J., Johansson, S., Halvarsson, A., Abrahamsson, L., & Winkel, J. 2012. Researching Lean: Methodological Implications of Loose Definitions. *Kvalita inovácia prosperita*, 16(2): 35-48.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. 2003. *Organisasjon og ledelse : et integ[r]ert perspektiv* (5. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Cagliano, R., Caniato, F., Golini, R., Longoni, A., & Micelotta, E. 2011. The impact of country culture on the adoption of new forms of work organization. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(3): 297-323.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2002. *Handbook of self-determination research*. Rochester, N.Y: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. 2016. Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality & social psychology bulletin*, 27(8): 930-942.
- Demeter, K., & Matyusz, Z. 2011. The impact of lean practices on inventory turnover. *International journal of production economics*, 133(1): 154-163.
- Dombrowski, U., & Mielke, T. 2013. Lean Leadership – Fundamental Principles and their Application. *Procedia CIRP*, 7: 569-574.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7): 553-560.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management review*, 14(4): 532-550.
- Erthal, A., & Marques, L. 2018. National culture and organisational culture in lean organisations: a systematic review. *Production planning & control*, 29(8): 668-687.
- Falkum, E., & Bygdås, A. L. 2019. Samarbeid, medvirkning og innovasjon - en studie av ytre press og lokal omstilling hos REC ScanWafer Herøya. *Beta*, 33(2): 150-165.
- Falkum, E., Hansen, P. V., Ingelsrud, M. H., Wathne, C. T., Nordrik, B., & Drange, I. 2019. Medbestemmelsesbarometeret 2019 (AFI FOU-RESULTAT 03-2019).
- Falkum, E., Nordrik, B., Drange, I., & Wathne, C. T. 2017. Medbestemmelsesbarometeret 2017: Arbeidslivsrelasjoner i endring: Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet ved HiOA.
- Farris, J. A., Van Aken, E. M., Doolen, T. L., & Worley, J. 2009. Critical success factors for human resource outcomes in Kaizen events: An empirical study. *International journal of production economics*, 117(1): 42-65.
- Finsrud, H. D., & Moen, E. 2012. Samarbeid på norsk ; et konkurransefortrinn i den globaliserte økonomien? *Magma*, 15(4): 24-31.
- Gagne, M., & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. *J. Organ. Behav.*, 26(4): 331-362.
- Gambi, L. D. N., Boer, H., Gerolamo, M. C., Jørgensen, F., & Carpinetti, L. C. R. 2015. The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International journal of operations & production management*, 35(10): 1460-1484.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. 2008. What passes as a rigorous case study? *Strategic management journal*, 29(13): 1465-1474.
- Gustavsen, B. 2007. Work Organization and 'the Scandinavian Model'. *Economic and Industrial Democracy*, 28(4): 650-671.
- Hasle, P., Bojesen, A., Langaa Jensen, P., & Bramming, P. 2012. Lean and the working environment: a review of the literature. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(7): 829-849.

- Hennestad, B. W. 1987. *Kulturelle perspektiver på organisering : et grunnlag for kulturbevisst ledelse*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. 2004. Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International journal of operations & production management*, 24(10): 994-1011.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, London: Sage.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations : software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., & Trier, M. 2010. *Kulturer og organisasjoner : overlevelse i en grænseoverskridende verden* (3. udg. ed.). København: Handelshøjskolens Forlag.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative science quarterly*, 35(2): 286-316.
- Hofstede Insights. 2019. Country comparison tool.
- Holmemo, M. D. Q., & Ingvaldsen, J. A. 2016. Bypassing the dinosaurs? - How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total quality management & business excellence*, 27(11-12): 1332-1345.
- Hopp, W. J., & Spearman, M. L. 2004. To pull or not to pull: what is the question?, *Manufacturing and Service Operations Management*, Vol. 6 133-148.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. 2004. *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Beverly Hills: Sage.
- Hvid, H., & Falkum, E. 2018. *Work and Wellbeing in the Nordic Countries: Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*. Milton: Milton: Taylor & Francis Group.
- Hvid, H., Falkum, E., & Steen, A. H. 2019. Nordic working life, shaped through conflicts and compromises, 1 ed.: 9-29: Routledge.
- Ingvaldsen, J., & Benders, J. 2016. Lost in translation? The role of supervisors in lean production.
- Ingvaldsen, J., & Ringen, G. 2014a. Første verktøyskuff: Standardisering. In M. Rolfsen (Ed.), *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen*: 63-70. Bergen: Fagbokforl.
- Ingvaldsen, J., & Ringen, G. 2014b. Tredje verktøyskuff: Visualisering. In M. Rolfsen (Ed.), *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen* 84-89. Bergen: Fagbokforl.
- Ingvaldsen, J., Ringen, G., & Rolfsen, M. 2014. Lean på global vandring. In M. Rolfsen (Ed.), *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen*: 33-47. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ingvaldsen, J. A., & Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet, F. f. S. O. T. I. f. I. Ø. O. T. 2013. Democratic Lean?: Work Systems in Norwegian Industry: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse.
- Ingvaldsen, J. A., Rolfsen, M., & Finsrud, H. D. 2012. Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning?
- Jacobsen, D. I. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. 2002. *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, I. 1998. Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon, *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- James, R., & Jones, R. 2014. Transferring the Toyota lean cultural paradigm into India: implications for human resource management. *International journal of human resource management*, 25(15): 2174-2191.
- Johanson, D., & Madsen, D. Ø. 2013. Økonomisk styring I Norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*: 18-30.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. 2009. Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public administration review*, 69(6): 1087-1096.
- Karlsson, C., & Åhlström, P. 1996. Assessing changes towards lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2): 24-41.

- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Klein, J. 1989. The Human Costs of Manufacturing Reform. *Harvard Business Review*, 67(2): 60.
- Krafcik, J. F. 1988. Triumph of The Lean Production System. *Sloan Management Review*.
- Krumsvik, R. J. 2014. *Forskningsdesign og kvalitativ metode : ei innføring*. Bergen: Fagbokforl.
- Kull, T. J., Yan, T., Liu, Z., & Wacker, J. G. 2014. The moderation of lean manufacturing effectiveness by dimensions of national culture: Testing practice-culture congruence hypotheses. *International journal of production economics*, 153: 1-12.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kaarbøe, K., Gooderham, P. N., & Nørreklit, H. 2013. *Managing in dynamic business environments : between control and autonomy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lacksonen, T., Rathinam, B., Pakdil, F., & Gülel, D. 2010. Cultural Issues in Implementing Lean Production, *Proceedings of the 2010 Industrial Engineering Research Conference (p. Abstract ID: 97)*. Cancun, Mexico: A. Johnson and J. Miller, eds. .
- Lean Forum Norge. 2019a. Hva er Lean?
- Lean Forum Norge. 2019b. Om oss.
- Lean Forum Norge. 2020. Regionale Forum.
- Levin, M. 2002. *Researching Enterprise Development: Action Research on the cooperation between management and labour in Norway*. Philadelphia: Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Levin, M. 2012. *Demokrati i arbeidslivet : den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforl.
- Lewchuk, W., & Robertson, D. 1997. Production without Empowerment: Work reorganization from the perspective of motor vehicle workers. *Capital & Class*, 21(3): 37-64.
- Liker, J., & Ross, K. 2016. *The Toyota Way to Service Excellence : Lean Transformation in Service Organizations*, 1st edition. ed.: McGraw-Hill.
- Liker, J. K. 2004. *The Toyota way : 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J. K., Hoseus, M., Center for Quality, P., & Organizations. 2008. *Toyota culture : the heart and soul of the Toyota way*. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J. K., & Morgan, J. M. 2006. The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development. *Academy of Management perspectives*, 20(2): 5-20.
- Madsen, D., & Slåtten, K. 2013. The Role of the Management Fashion Arena in the Cross-National Diffusion of Management Concepts: The Case of the Balanced Scorecard in the Scandinavian Countries. *Administrative sciences*, 3(3): 110-142.
- Madsen, D. Ø. 2014. How do managers encounter fashionable management concepts? A study of balanced scorecard adopters in Scandinavia.
- Madsen, D. Ø., Berg, T., Stenheim, T., Moum, J. V., Bordewich, I. O., & Storsveen, M. 2019. The long-term sustainability of lean as a management practice: Survey evidence on diffusion and use of the concept in Norway in the period 2015-2017. *Sustainability (Switzerland), Sustainability*, 11(11): <xocs:firstpage xmlns:xocs=""/>.
- Madsen, D. Ø., Risvik, S., & Stenheim, T. 2017a. The diffusion of Lean in the Norwegian municipality sector: An exploratory survey. *Cogent business & management*, 4(1).
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. 2014a. Adferdsmessige sider ved strategisk økonomistyring, *Strategisk økonomistyring: En oversikt over sentrale konsepter og modeller*. : 205-211: bookboon.com.
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. 2014b. Internasjonale forskjeller i økonomistyring, *Strategisk økonomistyring: En oversikt over sentrale konsepter og modeller*, 1 ed.: 223.
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. 2014c. Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. *Problems and perspectives in management*, 12(1).
- Madsen, D. Ø., Storsveen, M., Klethagen, P., & Stenheim, T. 2016. The diffusion and popularity of Lean in Norway: An exploratory survey. *Cogent Business & Management*, 3(1).



- Madsen, D. Ø., Storsveen, M., Klethagen, P., & Stenheim, T. 2017b. Lean i Norge: I ferd med å gå av moten?
- Malmi, T., & Brown, D. A. 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4): 287-300.
- Maxwell, J. 1992. Understanding and Validity in Qualitative Research. *Harvard Educational Review*, 62(3): 279.
- Maxwell, J. A. 2009. Designing a Qualitative Study, 2 ed.: 214. Thousand Oaks: Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Menova. 2020a. Deltakerutvalget.
- Menova. 2020b. Selskapets politikk og etikk.
- Menova. 2020c. Årsmelding 2020.
- Merchant, K. A., & Stede, W. v. d. 2007. *Management control systems : performance measurement, evaluation, and incentives* (2th ed. ed.). Harlow, Essex, England: Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Meyer, C. B. 2001. A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, 13(4): 329-352.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. 2014. *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (3rd ed. ed.). Los Angeles: Sage.
- Modig, N., & Åhlström, P. 2014. *Dette er Lean : løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica Publ.
- Mokhtar, S. S. M., & Yusof, R. Z. 2010. The influence of top management commitment, process quality management and quality design on new product performance: A case of Malaysian manufacturers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3): 291-300.
- Netland, T. H. 2015. Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies. *International journal of production research*, 54(8): 2433-2448.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization science (Providence, R.I.)*, 5(1): 14-37.
- OECD. 2019. OECD Economic Surveys: Norway 2019.
- Ohno, T., & Bodek, N. 1988. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* (1 ed.): CRC Press.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. 2015. Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scand J Psychol*, 56(4): 447-457.
- Oudhuis, M., & Olsson, A. 2015. Cultural clashes and reactions when implementing lean production in a Japanese-owned Swedish company. *Economic and Industrial Democracy*, 36(2): 259-282.
- Perez Toralla, M. S., Falzon, P., & Morais, A. 2012. Participatory design in lean production: which contribution from employees? For what end? *Work*, 41 Suppl 1: 2706-2712.
- Rahbek Gjerdrum Pedersen, E., & Huniche, M. 2011. Determinants of lean success and failure in the Danish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 24(5): 403-420.
- Ravn, J. E. 2012. Quo vadimus? Tre scenarioer for samarbeidsmodellen i fremtidens arbeidsliv. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*: 68-77.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. 2018. Management Tools & Trends, *Bain & Company, Inc.*
- Ringen, G., & Lodgaard, E. 2014. Fjerde verktøyskuff: Kontinuerlig forbedring. In M. Rolfsen (Ed.), *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen*: 90-102. Bergen: Fagbokforl.
- Ringen, G., & Rolfsen, M. 2014. Lean blir norsk. In M. Rolfsen (Ed.), *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen* 48-58. Bergen: Fagbokforl.
- Rolfsen, M. 2011. How close can we dance? Labour–management partnership on a borderline. *Economic and Industrial Democracy*, 32(4): 591-608.
- Rolfsen, M. 2014a. Den norske modellen. In M. Rolfsen (Ed.), *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen*: 17-32. Bergen: Fagbokforl.
- Rolfsen, M. 2014b. En modell for lean på norsk. In M. Rolfsen (Ed.), *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen* Bergen: Fagbokforl.

- Rolfesen, M. 2014c. Introduksjon. In M. Rolfesen (Ed.), *Lean blir norsk: lean i den norske samarbeidsmodellen.*: 13-14. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rolfesen, M. 2014d. Kan alt bli Lean? In M. Rolfesen (Ed.), *Lean blir norsk: lean i den norske samarbeidsmodellen.*: 189-194. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rolfesen, M. 2014f. Verktøykassa til Lean. In M. Rolfesen (Ed.), *Lean blir norsk: lean i den norske samarbeidsmodellen.*: 60-62. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rolfesen, M., & Breit, E. 2014. Bruk av konsulenter i utviklingen av lean. In M. Rolfesen (Ed.), *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen.* Bergen: Fagbokforl.
- Rolfesen, M., Giæver, T., & Holtskog, H. 2014. Andre verktøyskuff: Flyt. In M. Rolfesen (Ed.), *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen.*: 71-83. Bergen: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. 2007. *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon.* Oslo: Universitetsforl.
- Samuel, D., Found, P., & Williams, S. J. 2015. How did the publication of the book The Machine That Changed The World change management thinking? Exploring 25 years of lean literature. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(10): 1386-1407.
- Savin-Baden, M., & Major, C. H. 2013. *Qualitative research : the essential guide to theory and practice.* London: Routledge.
- Sayer, N. J., & Williams, B. 2012. *Lean For Dummies*, 2nd ed. ed. Hoboken: Wiley.
- Schein, E. H., Arnulf, K., & Brun, H. 1987. *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forl.
- Schneider, S. C., & De Meyer, A. 1991. Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12(4): 307.
- Shah, R., & Ward, P. T. 2007. Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4): 785-805.
- Sheridan, J. H. 2000. GROWING WITH LEAN.(Lean Investments LLC)(Company Profile). *Industry Week*, 249(16): 33.
- Shields, M. D. 1995. An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences with Activity-Based Costing. *Journal of Management Accounting Research*: 148-165.
- Shim, W. S., & Steers, R. M. 2012. Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. *Journal of world business : JWB*, 47(4): 581-591.
- Sim, K. L., & Rogers, J. W. 2008. Implementing lean production systems: barriers to change. *Management research news*, 32(1): 37-49.
- Simons, R. 1995. *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal.* Boston, Massachusetts Harvard Business School Press.
- Skilbrei, M.-L. 2019. *Kvalitative metoder : planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (1. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Spear, S., & Bowen, H. K. 1999. Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard business review*, 77(5): 97.
- Strebel, P. 1996. Why do employees resist change? *Harvard business review*, 74(3): 86.
- Taherimashhadi, M. 2017. *Evaluation Model for Organizational Culture Adaptations to Implement Lean Manufacturing Successfully* Unpublished Doctoral Thesis, Universitat Politècnica de Catalunya.
- Taylor, A., Taylor, M., & McSweeney, A. 2013. Towards greater understanding of success and survival of lean systems. *International journal of production research*, 51(22): 6607-6630.
- Thagaard, T. 2018. *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Thawesaengskulthai, N., & Tannock, J. 2008. Fashion Setting in Quality Management and Continuous Improvement. *International Studies of Management & Organization*, 38(2): 5-24.
- Tjora, A. H. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Treville, S. d., & Antonakis, J. 2006. Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of operations management*, 24(2): 99-123.

- Turner, C. M. 2012. *Implement a Lean management system: Create change through improvement*. North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Venaik, S., & Brewer, P. 2013. Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models. *International Marketing Review*, 30(5): 469-482.
- Vidal, M. 2007. Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique. *Critical Sociology*, 33(1-2): 247-278.
- Wangwacharakul, P., Berglund, M., Harlin, U., & Gullander, P. 2014. Cultural Aspects when Implementing Lean Production and Lean Product Development: Experiences from a Swedish Perspective. *Quality Innovation Prosperity*, 18(1): 125-140.
- Wiengarten, F., Gimenez, C., Fynes, B., & Ferdows, K. 2015. Exploring the importance of cultural collectivism on the efficacy of lean practices: Taking an organisational and national perspective. *International journal of operations & production management*, 35(3): 370-391.
- Wig, B. B. 2014. *Lean : ledelse for lærende organisasjoner* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wittrock, C. 2015. Reembedding Lean: The Japanese Cultural and Religious Context of a World Changing Management Concept. *International Journal of Sociology*, 45(2): 95-111.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. 2003. *Lean thinking : banish waste and create wealth in your corporation* (Rev. and updated [ed.] ed.). New York: Free Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. 1990. *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
- Yin, R. K. 2014. *Case study research : design and methods* (5th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.



## Vedlegg 1: Intervjuguide for ledelsen

---

### Innledning

- Formål med intervjuet
  - Forklaring hvordan intervjuet vil bli gjennomført
- 

### Pre-innføring

- Hvordan kom du/dere i kontakt med Lean-konseptet?
- Når kom dere i kontakt med konseptet?
- Hvordan vil du beskrive Lean? / Hvordan forstår du Lean?

### Adopsjonsmotiver (grunner etc., vurderinger)

- Hva er grunnen til at bedriften har valgt å implementere Lean?
  - *For eksempel: anbefalinger fra andre, andre bedrifter/samarbeidspartnere har implementert dette konseptet, Lean er den mest effektive måten å drive på osv.*
- Hvilke vurderinger gjorde dere før Lean ble innført?
- Hva var formålet med å implementere Lean?
  - *For eksempel: utvikling av organisasjon, bedre ressursutnyttelse, økt ansattes tilfredshet, økt kundetilfredshet osv.*

### Adopsjonstidspunkt

- Når begynte deres bedrift implementeringsarbeidet?
- Innen hvilke funksjoner har Lean blitt implementert så langt?

### Implementering

- Hvilke Lean-inspirerte verktøy/metoder bruker dere?
  - Etter din mening hvor lang tid tar implementeringen av Lean?
- 

### Medvirkning

- Var det noen diskusjoner hos ledere og eventuelt mellom ledere og ansatte før implementering av Lean konseptet?
- I hvilken grad var de ansatte enige i at det var nødvendig med endringer i bedriften?
- Har de ansatte hatt mulighet til å påvirke beslutninger knyttet til innføringen av Lean?  
På hvilken måte?
- Har ledelsen eller de ansatte deltatt på kurs som omhandler Lean-konseptet?
- På hvilken måte var fagforening(er) involvert?
- Kan du fortelle litt om din rolle som Lean-ansvarlig?
- Bedriften består av ulike yrkesgrupper: jobbveiledere, fagansvarlige, de ansatte i industrivaskeriet osv. I hvilken grad er andre enn ledere og mellomledere involvert i arbeidet med Lean?
- Hvor lett er det for de ansatte å foreslå nye ideer til ledelsen?

- Hvor ofte får de ansatte tilbakemeldinger (både positive og negative) på sine forslag om for eksempel forbedringsprosesser?
- 

### **Bedriftskultur**

- Hvordan vil du beskrive deres bedriftskultur før og etter innføring av Lean?
  - Etter din mening i hvor stor grad Lean var forenlig med bedriftens kultur før implementeringsprosessen ble satt i gang? Bruk en skala fra 0 til 100.
  - I hvor stor grad anser du Lean som forenelig med bedriftens kultur på nåværende tidspunkt? Bruk en skala fra 0 til 100.
- 

### **Spørsmål er rettet mot styring, endringer og ansattes oppfatning av endringene.**

- Lean-konseptet kan utvikle seg på mange måter. Hva har dere gjort for å tilpasse konseptet til bedriftens behov?
  - Hvilke strukturelle og kulturelle endringer har skjedd i deres bedrift så langt?
  - Etter din mening hvordan oppfatter de ansatte disse endringene så langt? Kan du drøfte ditt svar?
    - Negativt
    - Nøytral
    - Positivt
  - Ledelser bruker ulike styrings- og kontrollmekanismer for å oppnå ønskede resultater. Disse styrings- og kontrollmekanismene omfatter både økonomisk styring, administrativ styring og kulturell styring. Organisasjoner bruker styrings- og kontrollmekanismer i ulik grad, slik at en organisasjons bestemte miks av disse mekanismene utgjør en styringspakke. Hvis vi snakker om deres styringspakke hvilke styrings- og kontrollmekanismer anser du som de viktigste for at Lean-kultur slår rot i organisasjonen?
    - Planlegging
    - Budsjettering, finansielle og ikke-finansielle måleindikatorer
    - Belønnings- og kompensasjon system
    - Administrativ styring
    - Kulturell styring (verdier, symboler)
- 

### **Effekter, utfordringer, suksess kriterier**

- Kan du fortelle litt om effekter knyttet til implementering av Lean?
  - Fordeler
  - Ulemper
- Hvordan ser du på resultatene i forhold til forventninger?
- Kan du beskrive hva du anser som de største utfordringer ved implementeringen av Lean?
- Hvis vi snakker om fremtiden, hvordan skiller dette seg fra implementeringsprosessen?
- Hva anser du som de viktigste kriteriene for å lykkes med Lean?
  - Hva synes du er viktig i arbeid ved innføring av Lean?
  - Hva tenker du er viktig for å få Lean til å fungere i deres bedrift?

---

**Personlig mening**

- I hvilken grad er du enig med følgende påstand: "Lean er universelt og kan brukes i alle typer virksomheter og på tvers av land». Kan du begrunne/drøfte ditt svar?
- Lean har sitt opphav i Japan som har en helt annen kultur enn Norge. Hva er din mening om i hvilken grad dette konseptet kan tilpasses til det norske arbeidslivet? Kan du begrunne/drøfte ditt svar?

---

**Oppfølgende spørsmål**

- Er det noen annet du har lyst til å legge til, som vi ikke har snakket om?

## Vedlegg 2: Intervjuguide for ansatte

---

### Innledning

- Formål med intervjuet
  - Forklaring hvordan intervjuet vil bli gjennomført
- 

### Pre-innføring

- Hvordan kom du/dere i kontakt med Lean-konseptet?
  - Eksternt
  - Ledelsen
- Når kom dere i kontakt med konseptet?
- Hvordan forstår du Lean?

### Adopsjonsmotiver

- Vet du noe om grunnen(e) til at bedriften har valgt å implementere Lean?
  - *For eksempel: anbefalinger fra andre, andre bedrifter/samarbeidspartnere har implementert dette konseptet, Lean er den mest effektive måten å drive på osv.*

### Adopsjonstidspunkt

- Vet du når deres bedrift begynte implementeringsarbeidet?

### Implementering

- Vet du hvilke Lean-inspirerte verktøy/metoder bedriften benytter seg av?

### Effekter

- Hvilke positive effekter synes du Lean har?
  - Har du merket noen negative effekter knyttet til Lean?
- 

### Medvirkning

- Kan du fortelle litt om hvordan Lean-konseptet har blitt implementert? Dette er ett sett med spørsmål som vil hjelpe deg med å svare.
- Var det noen diskusjoner mellom ledere og ansatte før implementering av Lean? I hvilken grad ble de ansatte inkludert i disse diskusjonene?
- I hvilken grad var du/de ansatte enig/enige i at det var nødvendig med endringer i bedriften? Bruk en skala «svært uenig-uenig-nøytral-enig-svært enig».
- Har du/de ansatte hatt mulighet til å påvirke beslutninger knyttet til innføringen av Lean? På hvilken måte?

- Har du/de ansatte deltatt på kurs som omhandler Lean-konseptet?
- På hvilken måte involveres du/de ansatte i Lean-arbeidet?
- Hvor lett er det for deg/de ansatte å foreslå nye ideer til ledelsen?
- Hvor ofte får du/de ansatte tilbakemeldinger (både positive og negative) på sine forslag om for eksempel forbedringsprosesser?

---

### **Trivsel, motivasjon, autonomi og kompetanse**

- Trives du med å jobbe i Menova? Hvorfor?
- Hva motiverer deg til å utføre en god jobb?
- Ved bruk av en skala «svært uenig-uenig-nøytral-enig-svært enig» i hvilken grad er du enig i følgende påstander:
  - Jeg føler at jeg gjør det jeg vil gjøre.
  - Gjennom mitt arbeid kan jeg gjøre mine egne valg på hva jeg ønsker å gjøre.
  - Jeg føler at jeg kan gi mange innspill for å bestemme hvordan jobben min blir gjort
  - Jeg føler press på jobben
- Hva kan du fortelle om din frihet/autonomi når det gjelder utforming og gjennomføring av arbeidsprosedyrer?
- Hvordan opplever du at ansvarsområdene dine har endret seg som følge av Lean-implementering?
- Det kan være nye aktiviteter/oppgaver/prosedyrer som resultat av implementering av Lean. I hvilken grad opplever du at du er nok kompetent til å utføre disse aktivitetene/oppgavene/prosedyrene? Bruk skala fra 0 til 100.
- I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Jeg liker utfordringene arbeidet mitt gir meg. Bruk en skala «svært uenig-uenig-nøytral-enig-svært enig».
- Hvordan jobber du/dere med å utvikle deg/dere for å bli bedre?

Stikkord: Kontinuerlig forbedring, lærende organisasjon

---

### **Bedriftskultur**

- Hvordan vil du beskrive deres bedriftskultur før og etter innføring av Lean?
- Etter din mening i hvor stor grad Lean var forenlig med bedriftens kultur før implementeringsprosessen ble satt i gang? Bruk en skala fra 0 til 100.
- I hvor stor grad anser du Lean som forenlig med bedriftens kultur på nåværende tidspunkt? Bruk en skala fra 0 til 100.
- Hvilke strukturelle og kulturelle endringer har skjedd i deres bedrift etter at dere begynte å ta i bruk Lean?
- Hvordan oppfatter du disse endringene? Hvorfor?

Stikkord: verdier, normer

---

### **Personlig mening**

- I hvilken grad er du enig med følgende påstand: "Lean er universelt og kan brukes i alle typer virksomheter og på tvers av land». Kan du begrunne/drøfte ditt svar?
- Lean har sitt opphav i Japan som har en helt annen kultur enn Norge. Hva er din mening om i hvilken grad dette konseptet kan tilpasses til det norske arbeidslivet? Kan du begrunne/drøfte ditt svar?

---

### **Oppfølgende spørsmål**

- Er det noen annet du har lyst til å legge til, som vi ikke har snakket om?

### Vedlegg 3: Invitasjon til undersøkelse om bedriftskultur

---

Hei

Vil du delta i forskningsprosjektet «*Lean i norske bedrifter*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor *formålet* er å få mer kunnskap om hvordan Lean innføres og brukes i den norske arbeidslivstradisjon.

Jeg er masterstudent og dette året holder jeg på min avsluttende masteroppgave ved siviløkonomutdanningen på Universitetet i Sørøst-Norge Hønefoss.

I min studie har jeg lyst til å fokusere på hvorvidt Lean-konseptet passer utenfor Japan og på tvers av bransjer, hvilke endringer i bedriftskultur implementering av Lean medfører samt hvordan ansattes medvirkning og autonomi praktiseres på organisasjonsnivå. Ved å studere hvordan Lean brukes i praksis, har masteavhandling også som formål å bidra noe til diskusjon om Lean er en trussel mot den norske samarbeidsmodellen.

I den forbindelse har jeg laget en *spørreundersøkelse* for å bli litt kjent med *deres bedriftskultur*.

Hva innebærer det for deg å delta i spørreundersøkelsen?

Du blir bedt om å svare på hvor enig du er i en rekke påstander, slik som «Hver dag er ganske like», «Vi holder oss profesjonelt oppdatert», «Organisasjonen vår er åpen, også for utenforstående» og m.m. Spørreskjema inneholder ingen spørsmål som kan direkte eller indirekte gi gjenkjennende opplysninger om deg, slik som navn, alder, utdanning, ansiennitet osv. Spørsmålene dreier seg om dine opplevelser, tanker og erfaringer.

Spørreundersøkelsen er *anonym* og man kan *ikke* koble svar til respondenter, det vil si at spørreskjemabesvarelsene ikke kan kobles til e-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator.

Dette tar maks 15 minutter for deg for å svare på, og det vil hjelpe meg med å svare på hovedproblemstillingen som er *hvordan Lean innføres og brukes i den norske arbeidslivstradisjon*. Opplysningene skal kun brukes slik som beskrevet under formålet med hele prosjektet.

Det er *frivillig* å delta i spørreundersøkelsen og det vil ikke få noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta. Hvis du velger å delta i spørreundersøkelsen kan du forlate den når som helst uten å oppgi noen grunn og det vil ikke få noen negative konsekvenser for deg.

Dersom du ønsker å delta er lenke til undersøkelsen: <https://app.easyquest.com/q/j4PWw>

Resultatene av undersøkelsen vil bli publisert i min masteravhandling. Ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Alle opplysninger blir makulert etter at prosjektet er ferdig.

Hvis det er noe du lurer på kan du sende meg en e-post. Skulle du være interessert i å se resultater av min masteravhandling kan du sende meg en e-post, slik at jeg vil sende deg avhandlingen når den er ferdig hos sensor og publisert.

Universitetet i Sørøst-Norge/ Institutt for økonomi, markedsføring og jus er behandlingsansvarlig for Forskningsprosjektet. Masterprosjektet er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) med referansekode **152665**.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen  
Anna Abdykerimova



## Vedlegg 4: Spørreskjema

---

Hvor enig er du i følgende påstander?

Bruk en skala: «veldig uenig – uenig – nøytral – delvis enig – veldig enig»

---

1. De som blir forfremmet holder seg fra hverandre
2. De som blir forfremmet viser mye initiativ
3. Bedre trygg enn å ta sjanser
4. Den som intet våger vinner
5. Folk snakkes til bare om de feilene de gjør
6. Folk blir fortalt når de har gjort en god jobb
7. Folk gjør bare det de får beskjed om
8. Alle gir alltid maksimal innsats
9. Hver dag er ganske like
10. Hver dag gir nye utfordringer
11. Vi holder oss til reglene
12. Vi har en inspirerende ledelse

- 
13. Vi trenger ikke å bekymre oss for konkurrentene
  14. Konkurrer eller dør
  15. Vi gjør allerede ting på en best mulig måte
  16. Alle tror at det er rom for forbedringer
  17. Vi har høye standarder for forretningsetikk og ærlighet
  18. Når det gjelder forretningsetikk og ærlighet, er vi det pragmatisk, ikke dogmatisk
  19. Vi er flinke til å være konsekvente/stabile
  20. Vår styrke ligger i å være fleksible
  21. Det legges vekt på å følge organisatoriske prosedyrer
  22. Det legges vekt på å møte kundens behov
  23. Kunden er viktig, men vi har våre prinsipper
  24. Kundens krav er av største betydning

- 
25. For det meste har vi tillatelse til å organisere arbeidet vårt selv
  26. Vi mottar detaljerte instruksjoner
  27. Møtetidene holdes bare omtrent
  28. Møtetidene holdes veldig punktlig
  29. Vi er flinke til å utvikle nye aktiviteter
  30. Vår styrke ligger i grundig utførelse av oppgaver
  31. Vi kommer med mange vitser om organisasjonen
  32. Organisasjonen er ikke en spøk
  33. Møter er som regel bortkastet tid
  34. Møter, hvis de holdes, er vanligvis ganske produktive
  35. Folk tenker alltid på kostnadene

36. Alle er svært kostnadsbevisste

---

- 37. Mennesker bekymrer seg ikke særlig mye for konkurranse
- 38. Vi er veldig klar over konkurransen fra andre organisasjoner
- 39. Vi forventes å være lojale mot sjefen eller lederen vår
- 40. Vi holder oss profesjonelt oppdatert

- 41. Vi tenker ikke langt fremover
  - 42. Vi tenker også mange år fremover
  - 43. Søkere som er som oss har større sjanse for å bli ansatt
  - 44. Det er plass til "forskjellige hårklipp og forskjellige klær"
  - 45. Folk identifiserer seg med sin egen enhet
  - 46. Folk identifiserer seg med yrket eller type arbeid
  - 47. Normene i organisasjonen vår gjelder også hjemme
  - 48. Ansattes privatliv regnes som privat
- 

- 49. Nyansatte føler seg raskt hjemme
  - 50. Nyansatte trenger mer enn et år på å føle seg hjemme
  - 51. Organisasjonen vår er åpen, også for utenforstående
  - 52. Organisasjonen vår er stengt, selv for innsidere
  - 53. Mennesker som mislykkes, får tvillen til gode
  - 54. Mennesker som mislykkes, blir antatt skyldige til det motsatte er bevist
  - 55. Du kan alltid gå inn for å få råd
  - 56. Vi vasker ikke skittentøyet vårt offentlig
  - 57. Vi kan alltid diskutere personlige problemer med sjefen vår
  - 58. Synk eller svøm
  - 59. Folk forteller sjefen sin hva de synes
  - 60. Når jeg er i trøbbel, lukker mine kollegaer seg inne
- 

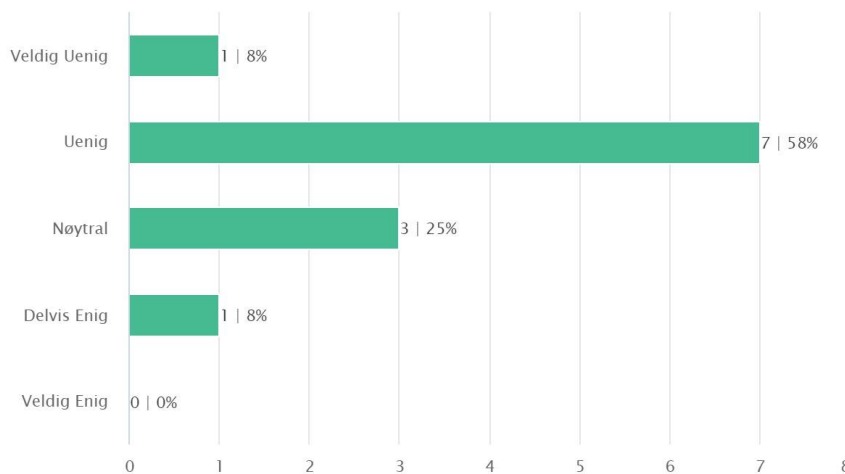
- 61. Personalets personlige problemer blir normalt tatt i betraktning
- 62. Det er sterkt press for å få jobben gjort
- 63. De som samarbeider blir forfremmet
- 64. De som er ambisiøse blir forfremmet
- 65. De viktigste beslutningene tas av grupper eller komiteer
- 66. De viktigste beslutningene tas av enkeltpersoner
- 67. Det krever en reell innsats for å få sparken
- 68. Hvis det ikke passer deg, kan du dra
- 69. Vår organisasjon tar stort ansvar for velferden til sine ansatte
- 70. Ledelsen er bare interessert i arbeidet de ansatte gjør

## Vedlegg 5: Resultater fra spørreundersøkelsen

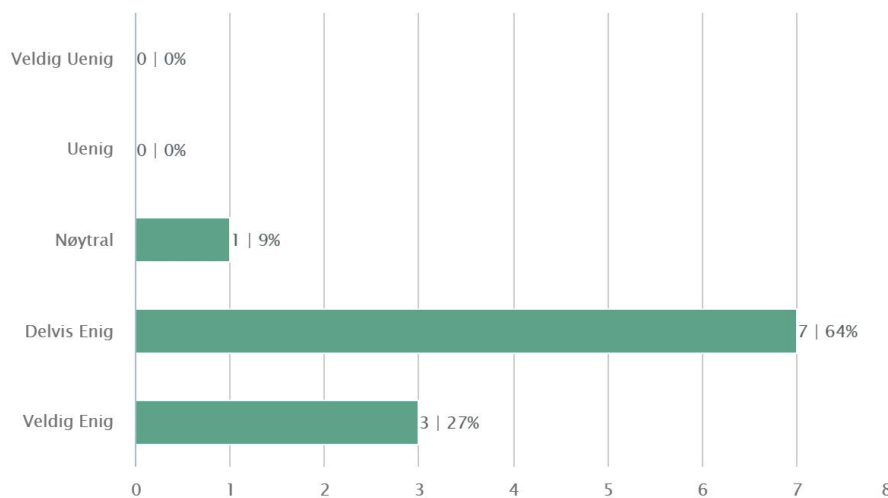
### D1: Organisasjonens effektivitet

Prossessorientert	Resultatorientert
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ De som blir forfremmet holder seg fra hverandre</li><li>▪ Bedre trygg enn å ta sjanser</li><li>▪ Folk snakkes til bare om de feilene de gjør</li><li>▪ Folk gjør bare det de får beskjed om</li><li>▪ Hver dag er ganske like</li><li>▪ Vi holder oss til reglene</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ De som blir forfremmet viser mye initiativ</li><li>▪ Den som intet våger vinner</li><li>▪ Folk blir fortalt når de har gjort en god jobb</li><li>▪ Alle gir alltid maksimal innsats</li><li>▪ Hver dag gir nye utfordringer</li><li>▪ Vi har en inspirerende ledelse</li></ul>

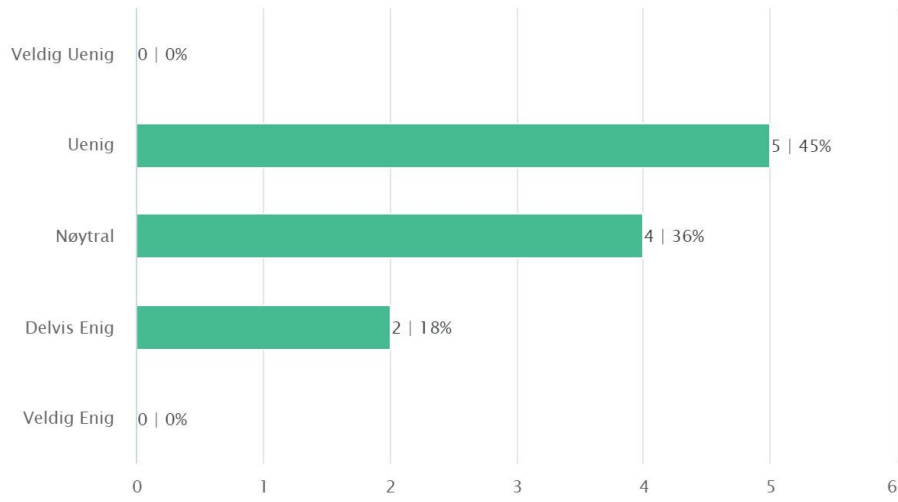
De som blir forfremmet holder seg fra hverandre.



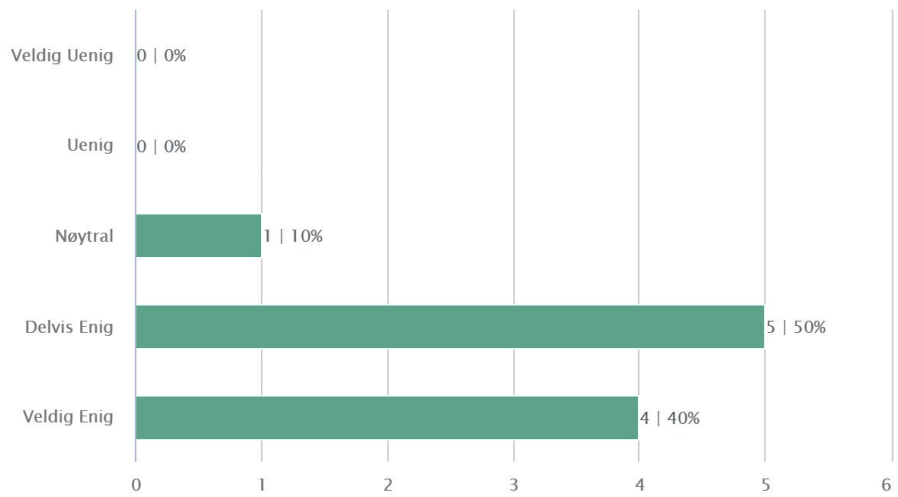
De som blir forfremmet viser mye initiativ.



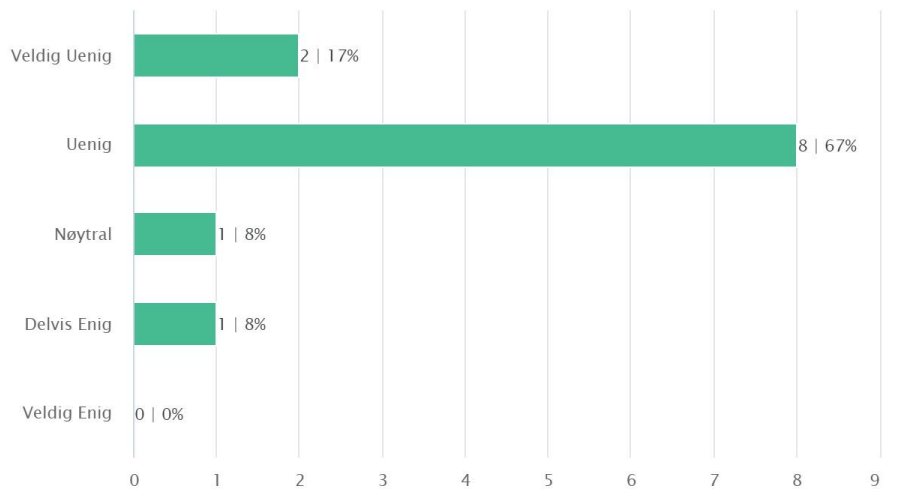
Bedre trygg enn å ta sjanser



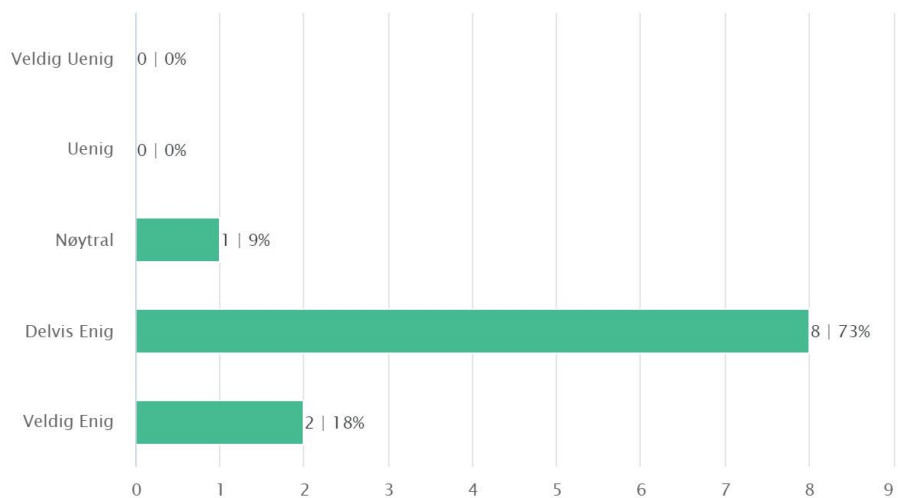
Den som intet våger intet vinner



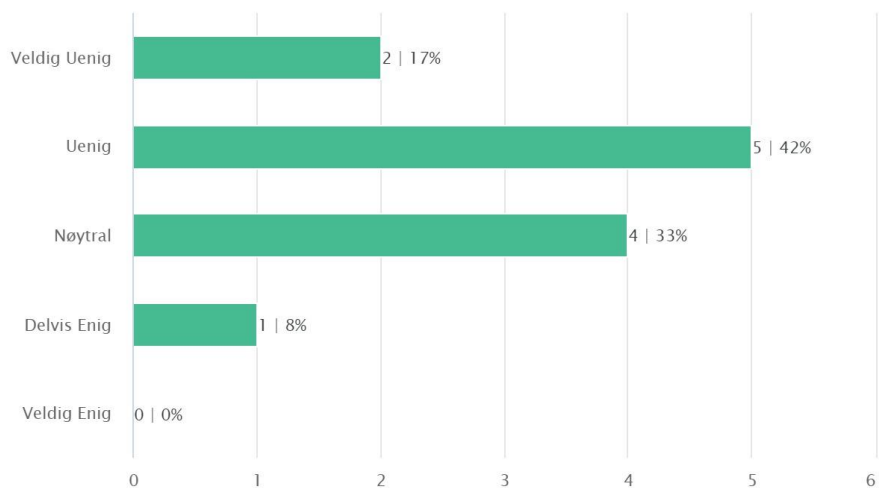
Folk snakkes til bare om de feilene de gjør



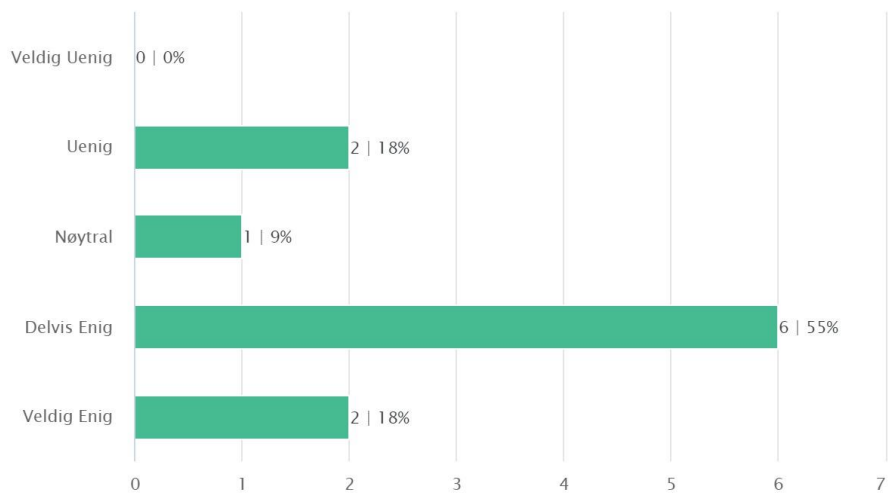
### Folk blir fortalt når de har gjort en god jobb



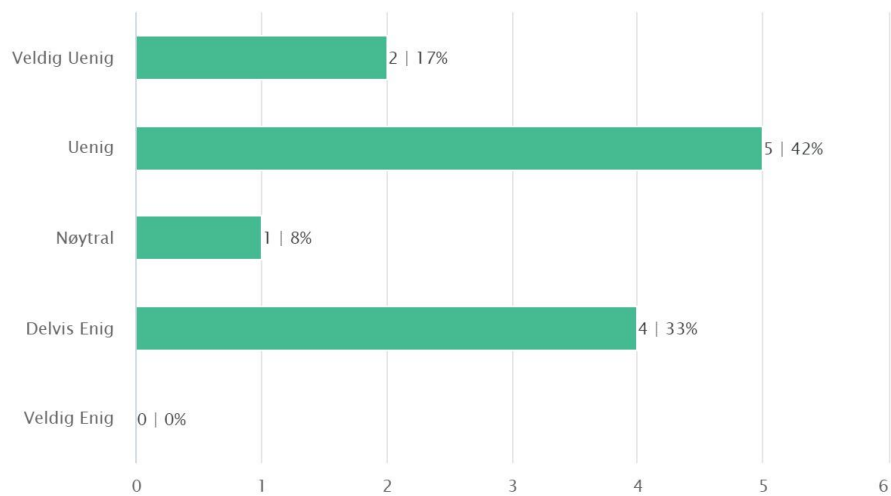
### Folk gjør bare det de får beskjed om



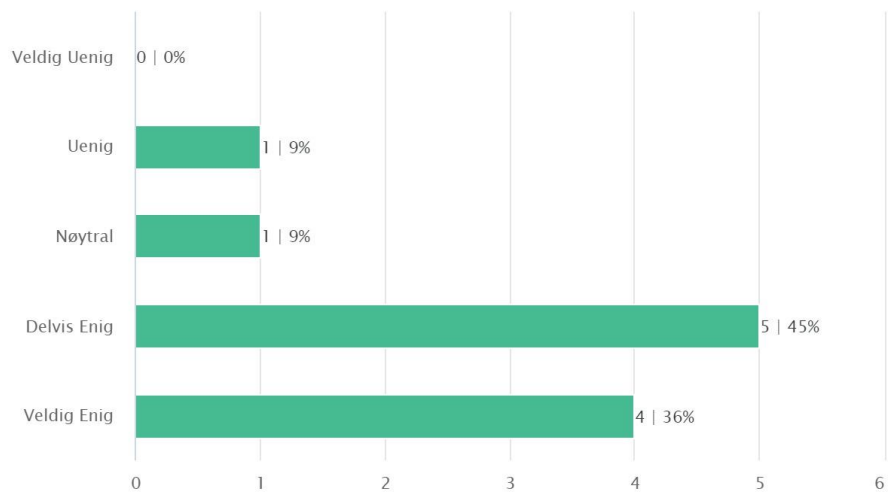
### Alle gir alltid maksimal innsats



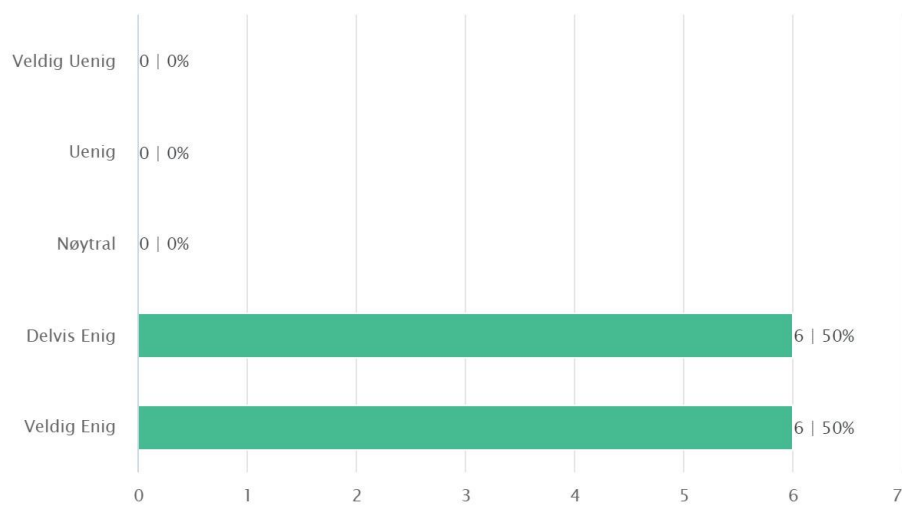
### Hver dag er ganske like



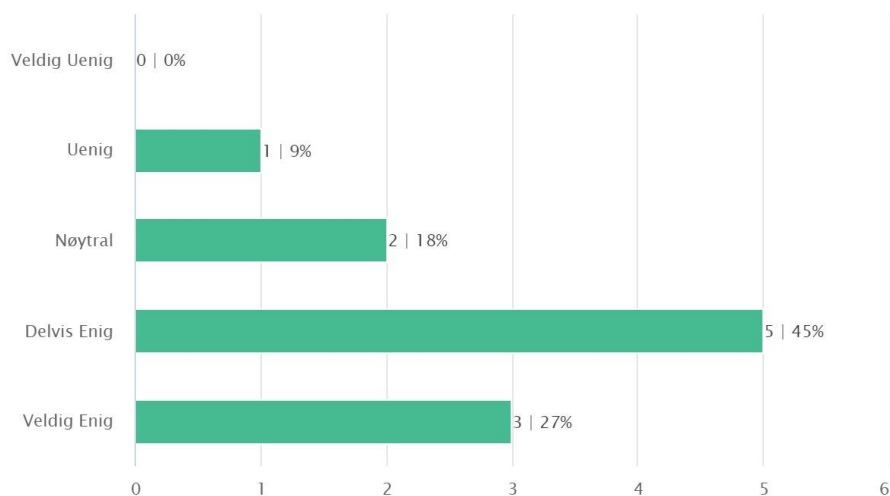
### Hver dag gir nye utfordringer



### Vi holder oss til reglene



Vi har en inspirerende ledelse



## D2: Kontroll og disiplin

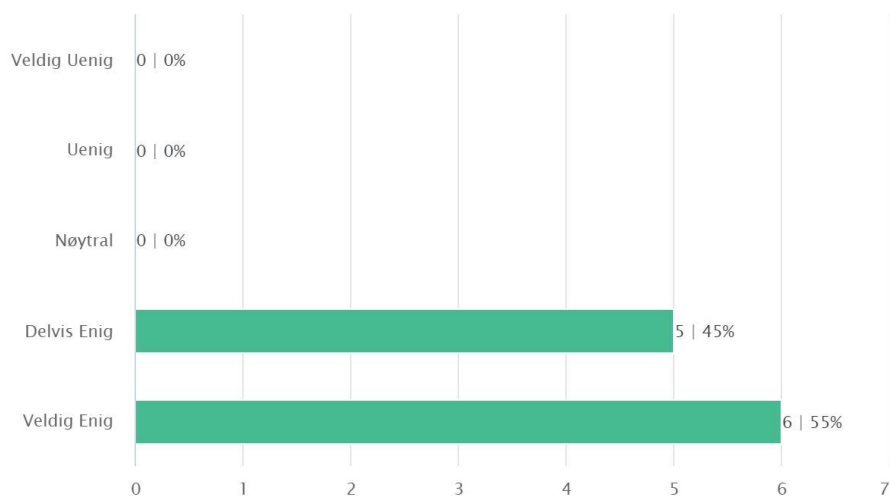
### Lett arbeidsdisiplin

- For det meste har vi tillatelse til å organisere arbeidet vårt selv
- Møtetidene holdes bare omtrent
- Vi er flinke til å utvikle nye aktiviteter
- Vi kommer med mange vitser om organisasjonen
- Møter er som regel bortkastet tid
- Folk tenker ikke alltid på kostnadene

### Streng arbeidsdisiplin

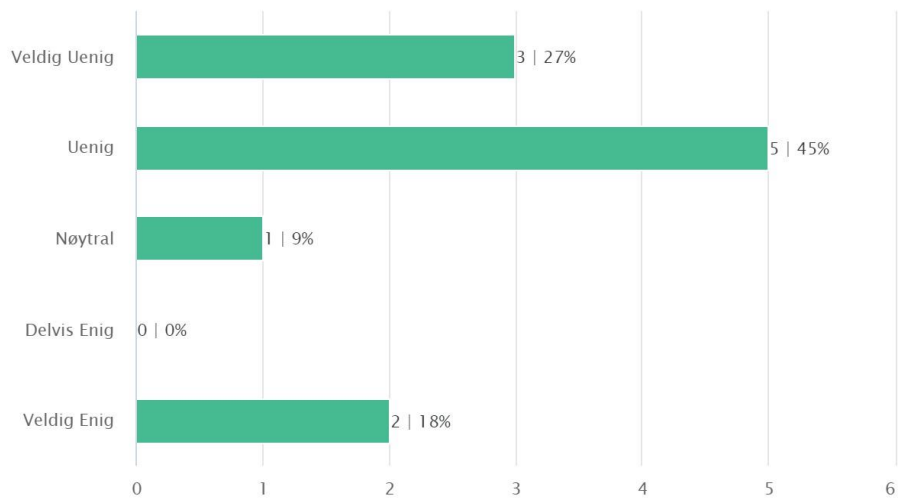
- Vi mottar detaljerte instruksjoner
- Møtetidene holdes veldig punktlig
- Vår styrke ligger i grundig utførelse av oppgaver
- Organisasjonen er ikke en spøk
- Møter, hvis de holdes, er vanligvis ganske produktive
- Alle er svært kostnadsbevisste

For det meste har vi tillatelse til å organisere arbeidet vårt selv

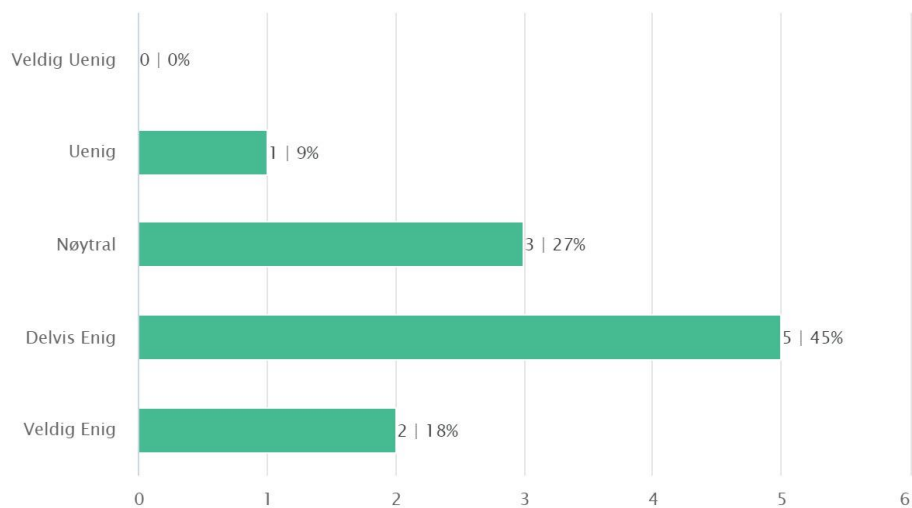




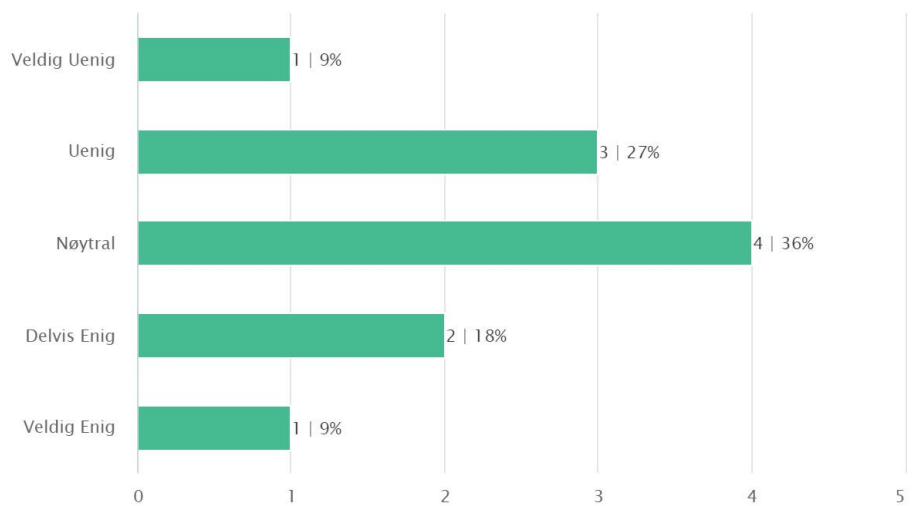
### Vi mottar detaljerte instruksjoner



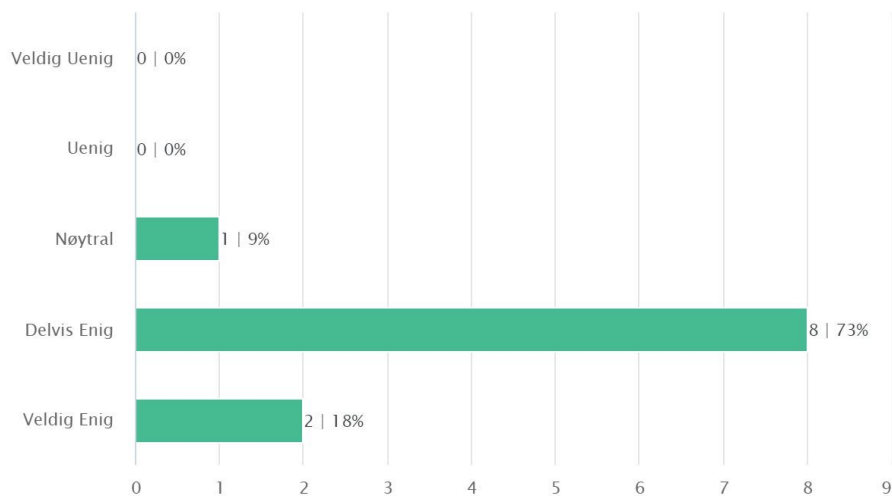
### Møtetidene holdes bare omtrent



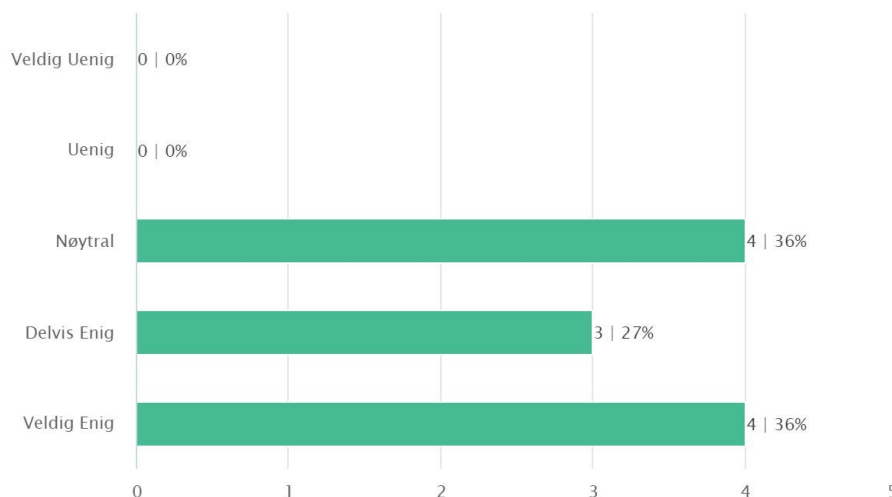
### Møtetidene holdes veldig punktlig



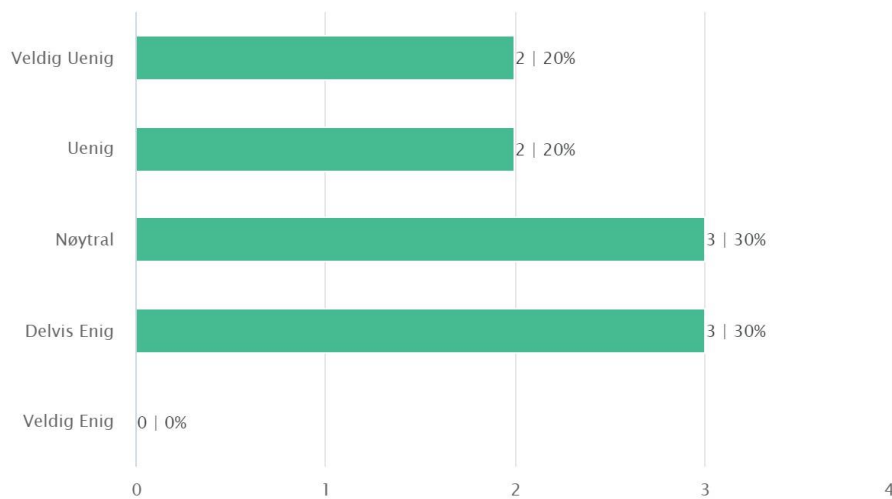
Vi er flinke til å utvikle nye aktiviteter



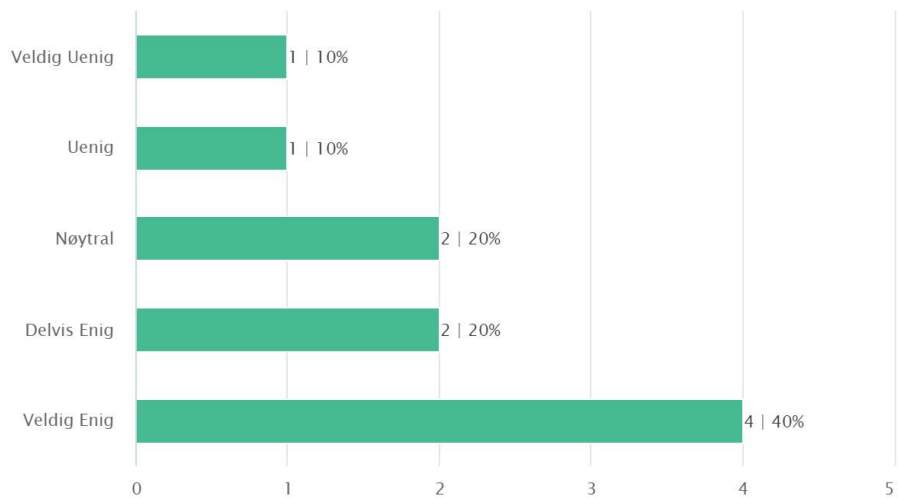
Vår styrke ligger i grundig utførelse av oppgaver



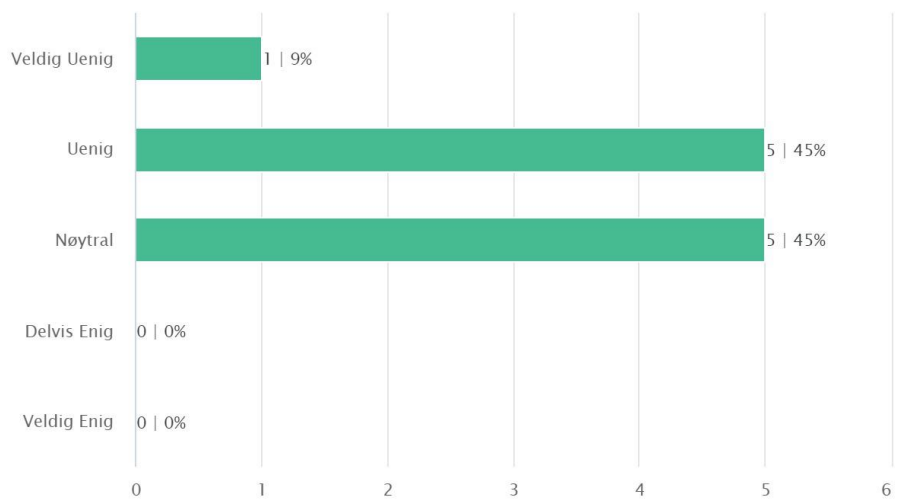
Vi kommer med mange vitser om organisasjonen



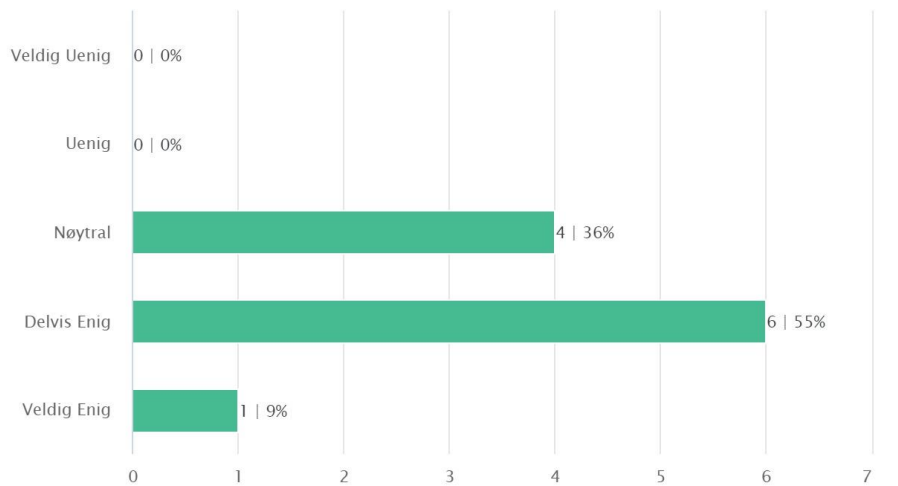
### Organisasjonen er ikke en spøk



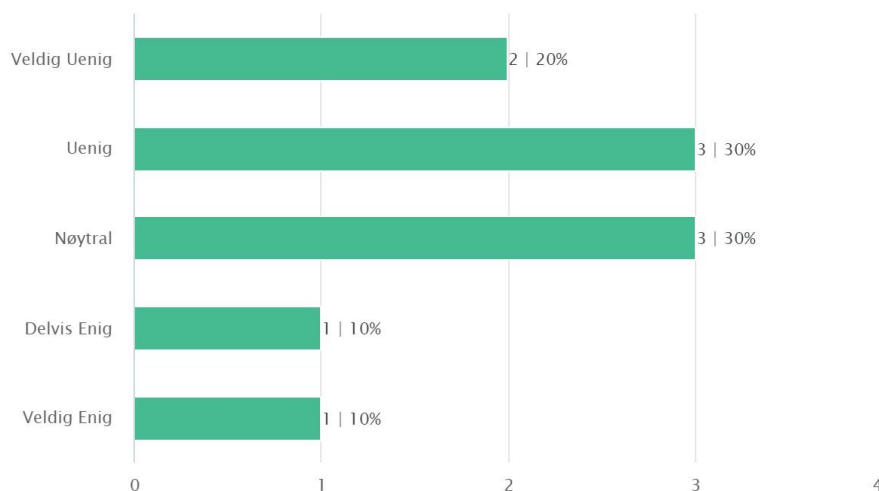
### Møter er som regel bortkastet tid



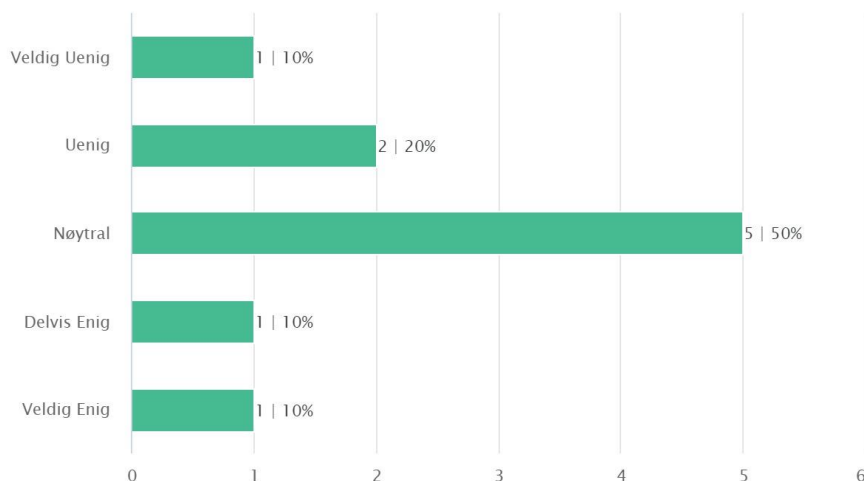
### Møter, hvis de holdes, er vanligvis ganske produktive



Folk tenker alltid på kostnadene



Alle er svært kostnadsbevisste



### D3: Åpenhet

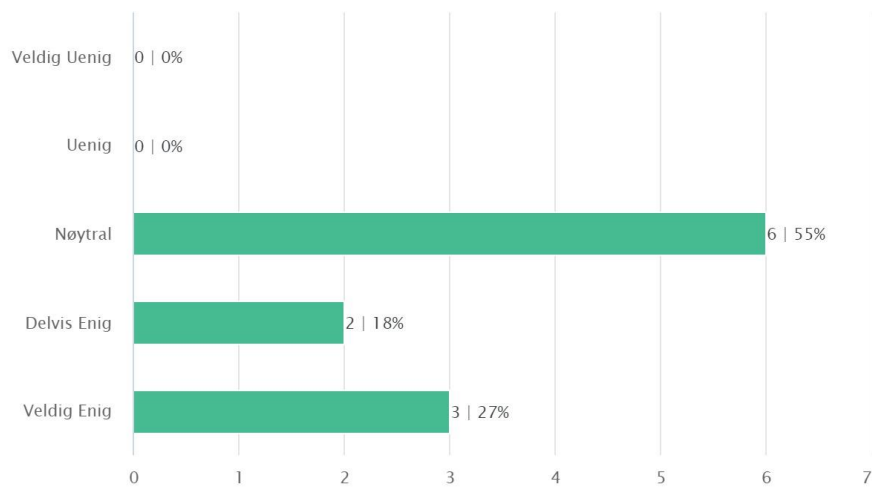
#### Åpent system

- Nyansatte føler seg raskt hjemme
- Organisasjonen vår er åpen, også for utenforstående
- Mennesker som mislykkes, får tvillen til gode
- Du kan alltid gå inn for å få råd
- Vi kan alltid diskutere personlige problemer med sjefen vår
- Folk forteller sjefen sin hva de synes

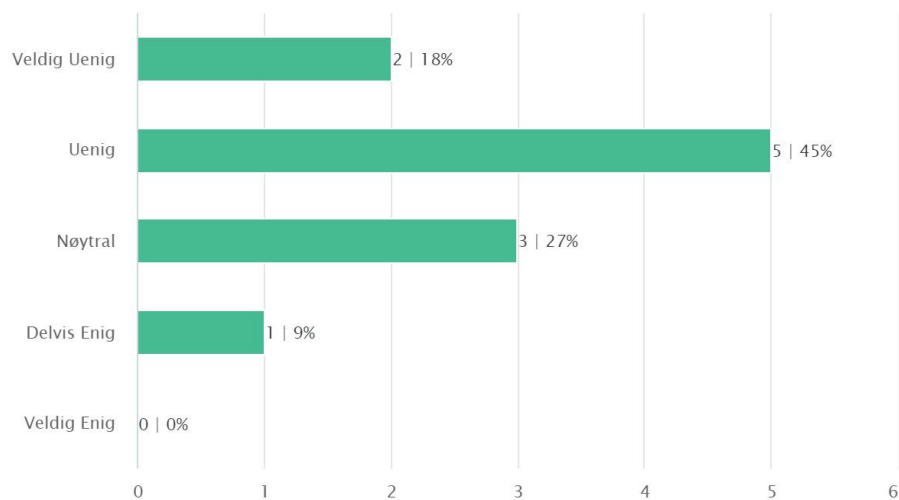
#### Lukket system

- Nyansatte trenger mer enn et år på å føle seg hjemme
- Organisasjonen vår er stengt, selv for innsidere
- Mennesker som mislykkes, blir antatt skyldige til det motsatte er bevist
- Vi vasker ikke skittentøyet vårt offentlig
- Synk eller svøm
- Når jeg er i trøbbel, lukker mine kollegaer seg inne

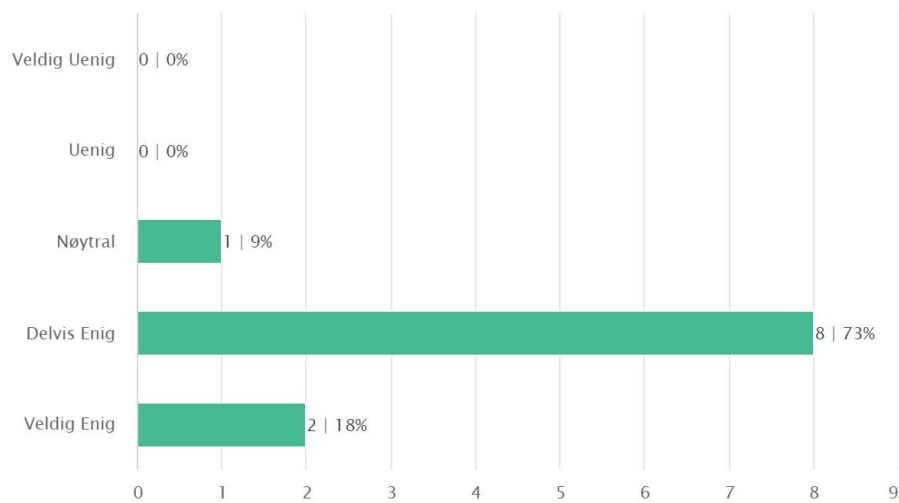
### Nyansatte føler seg raskt hjemme



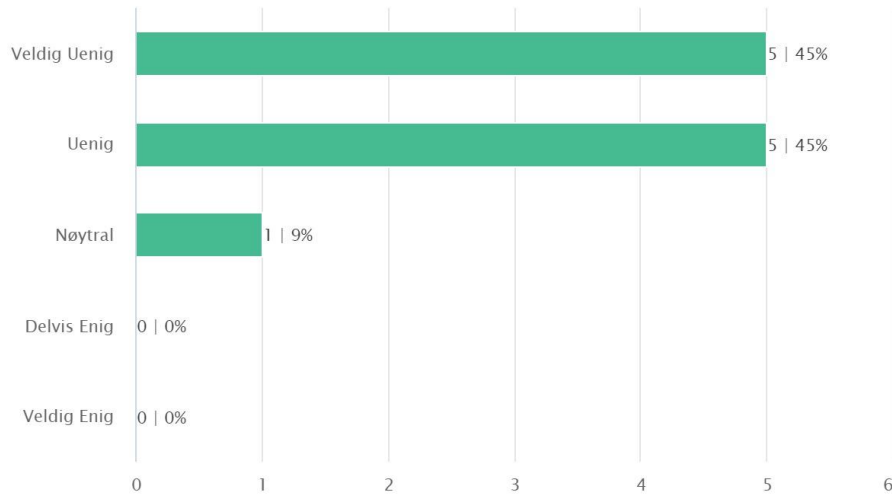
### Nyansatte trenger mer enn et år på å føle seg hjemme



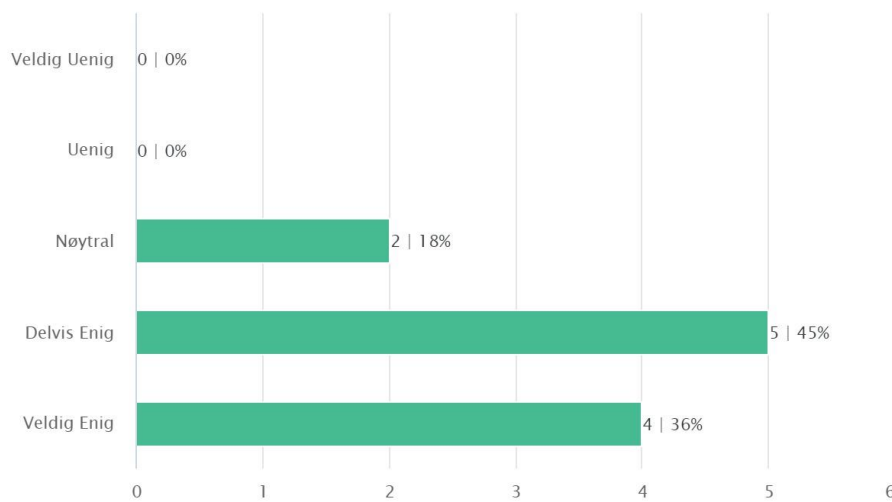
### Organisasjonen vår er åpen, også for utenforstående



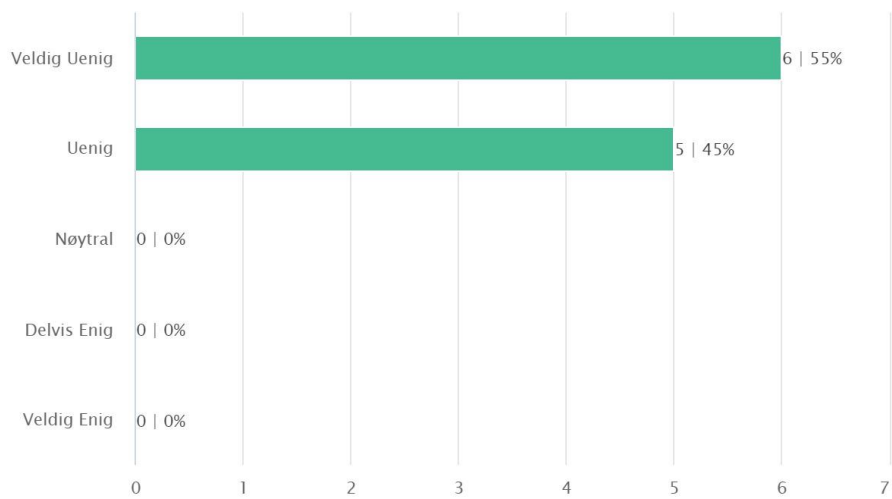
Organisasjonen vår er stengt, selv for innsidere



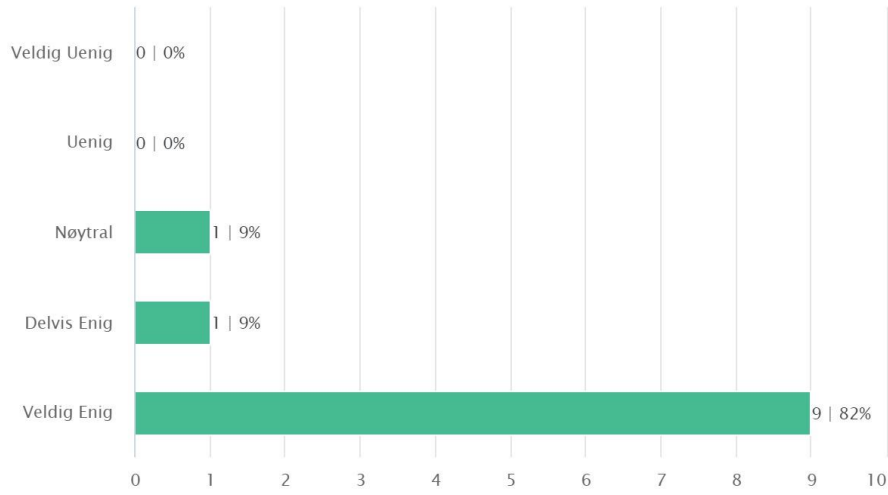
Mennesker som mislykkes får tvillen til gode



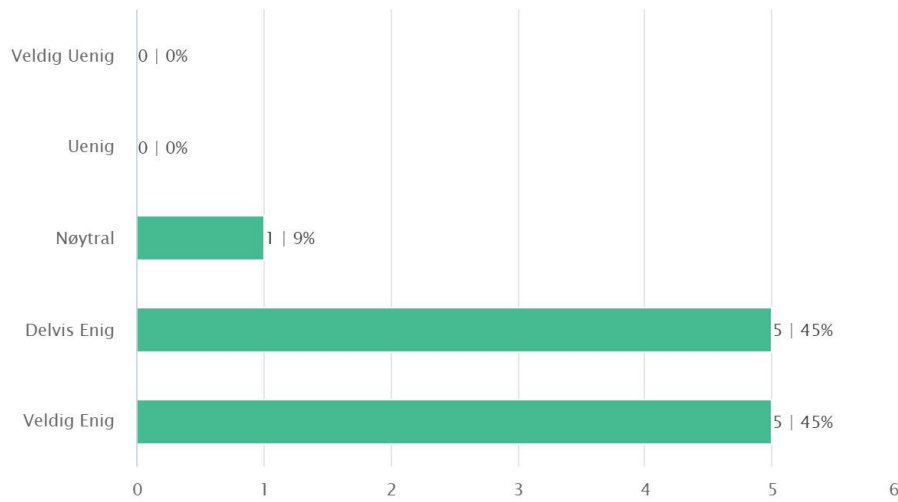
Mennesker som mislykkes blir antatt skyldige til det motsatte er bevist



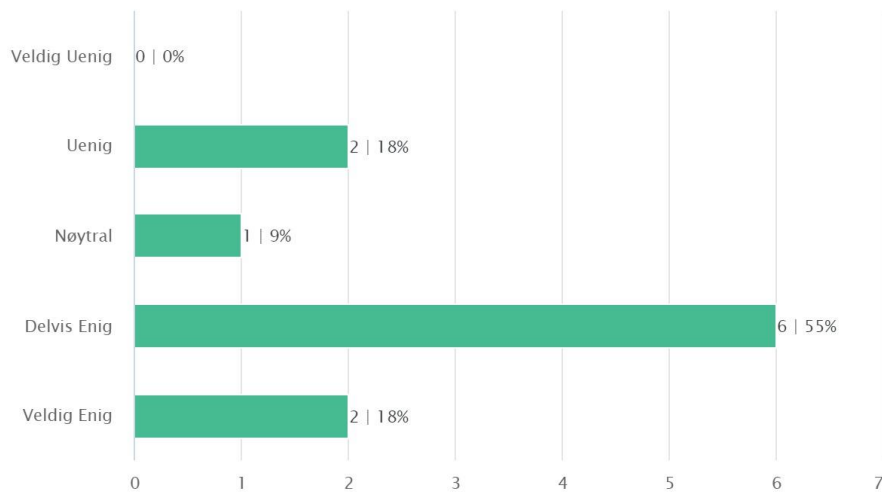
Du kan alltid gå inn for å få råd



Vi vasker ikke skittentøyet vårt offentlig

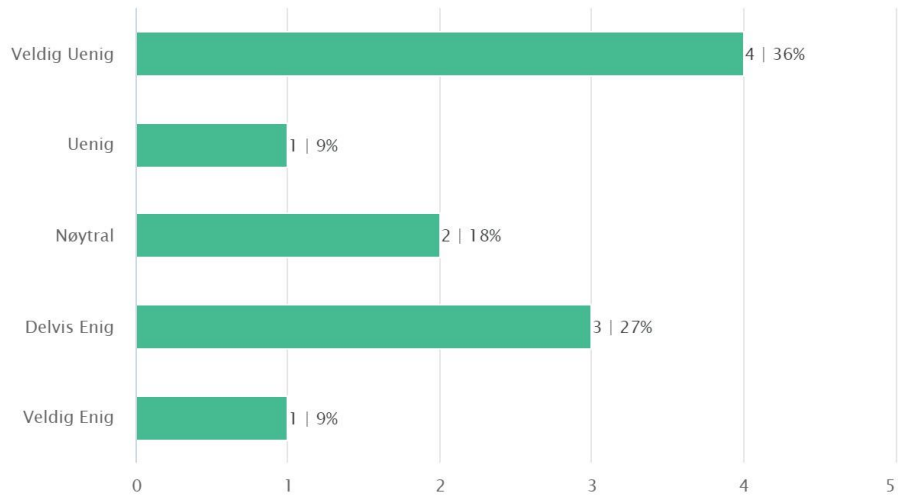


Vi kan alltid diskutere personlige problemer med sjefen vår

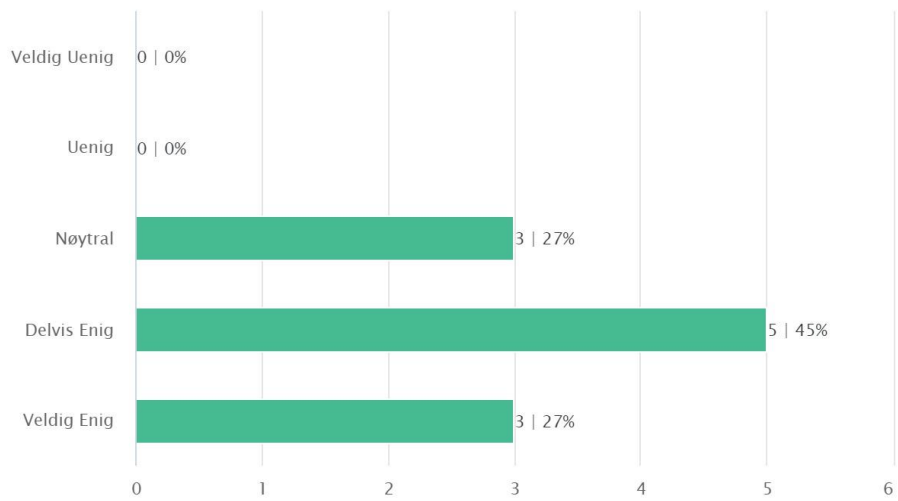




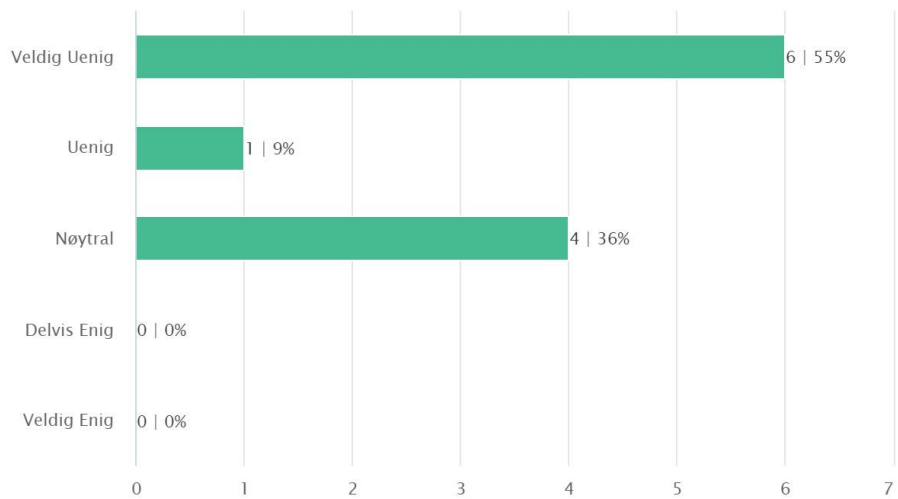
### Synk eller svøm



### Folk forteller sjefen sin hva de synes



### Når jeg er i trøbbel, lukker mine kollegaer seg inne



## D4: Fokus

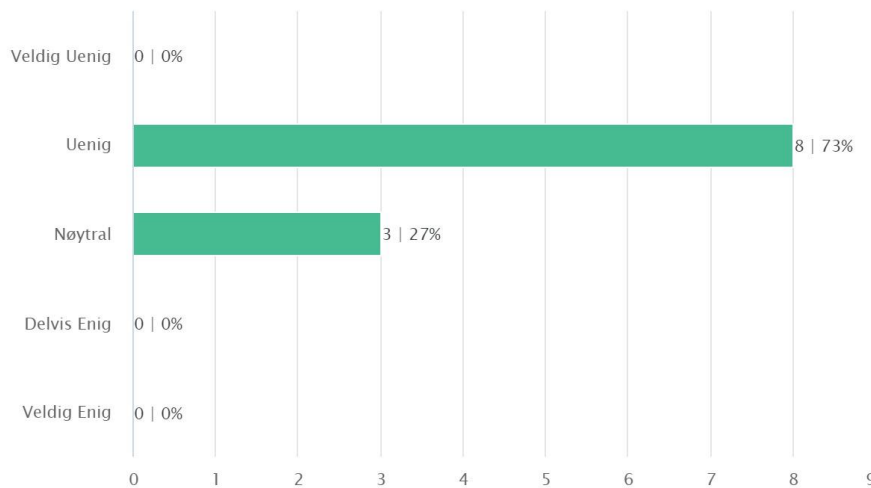
### Lokal

- Mennesker bekymrer seg ikke særlig mye for konkurranse
- Vi forventes å være lojale mot sjefen eller lederen vår
- Vi tenker ikke langt fremover
- Søkere som er som oss har større sjanse for å bli ansatt
- Folk identifiserer seg med sin egen enhet
- Normene i organisasjonen vår gjelder også hjemme

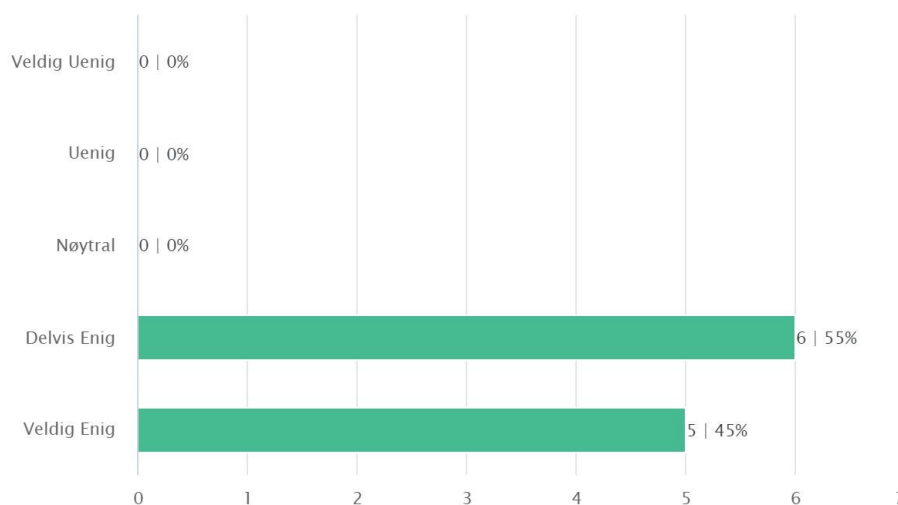
### Profesjonell

- Vi er veldig klar over konkurransen fra andre organisasjoner
- Vi holder oss profesjonelt oppdatert
- Vi tenker også mange år fremover
- Det er plass til "forskjellige hårklipp og forskjellige klær"
- Folk identifiserer seg med yrket eller type arbeid
- Ansattes privatliv regnes som privat

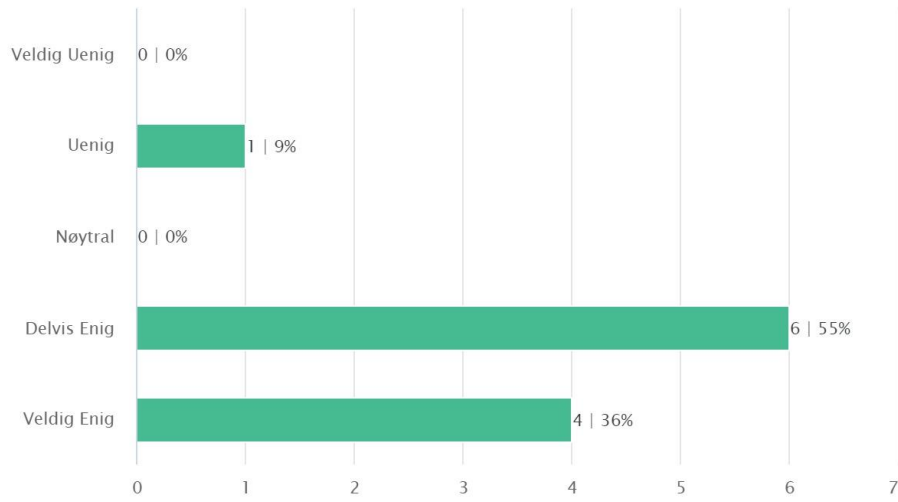
Mennesker bekymrer seg ikke særlig mye for konkurranse



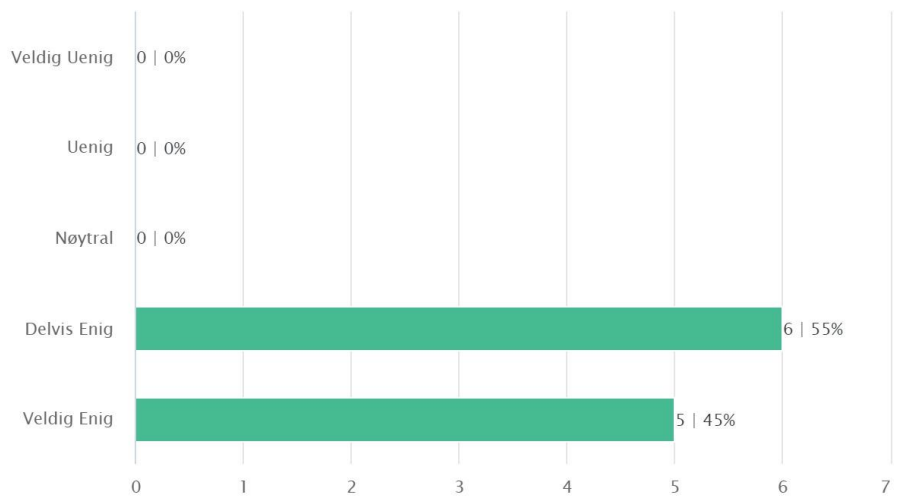
Vi er veldig klar over konkurransen fra andre organisasjoner



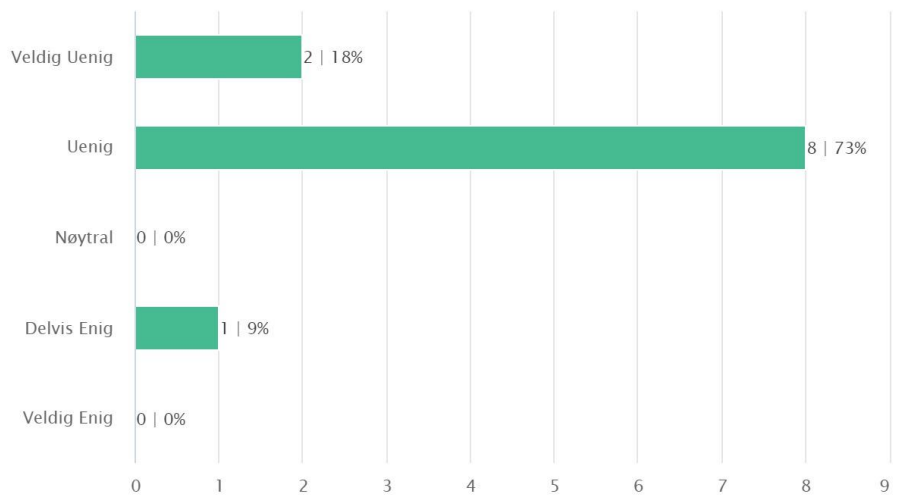
Vi forventes å være lojale mot sjefen eller lederen vår



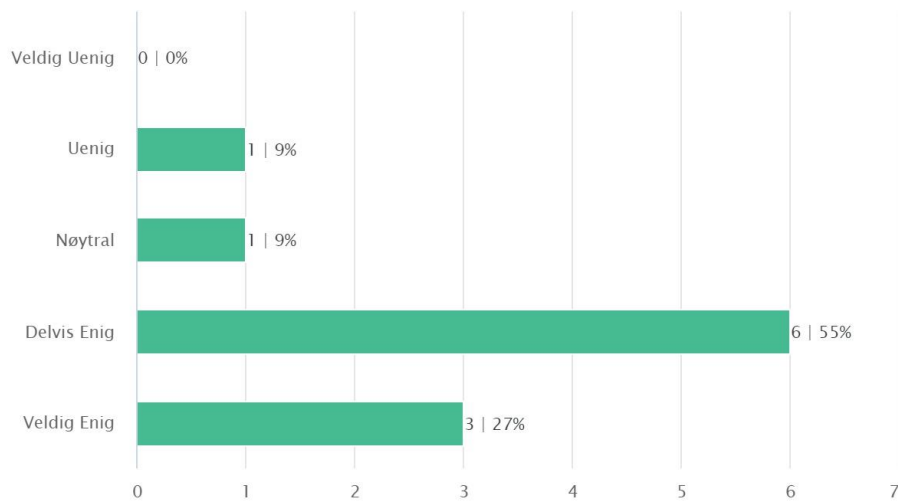
Vi holder oss profesjonelt oppdatert



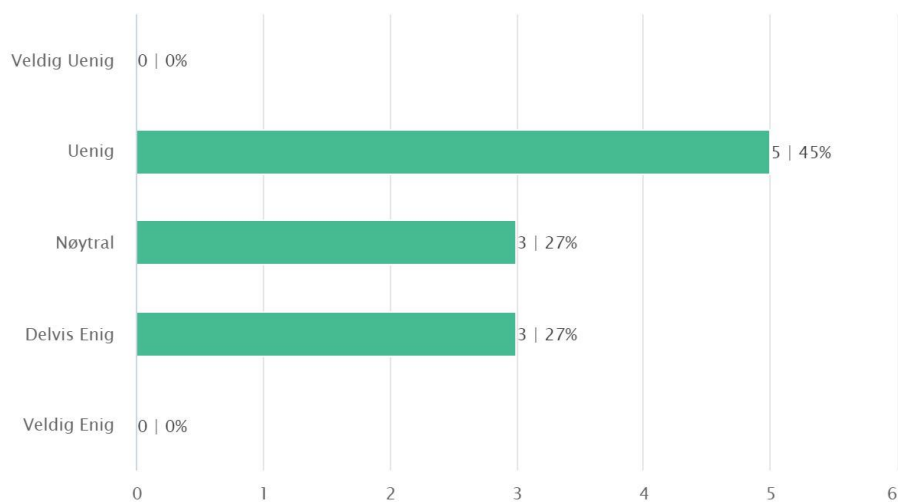
Vi tenker ikke langt fremover



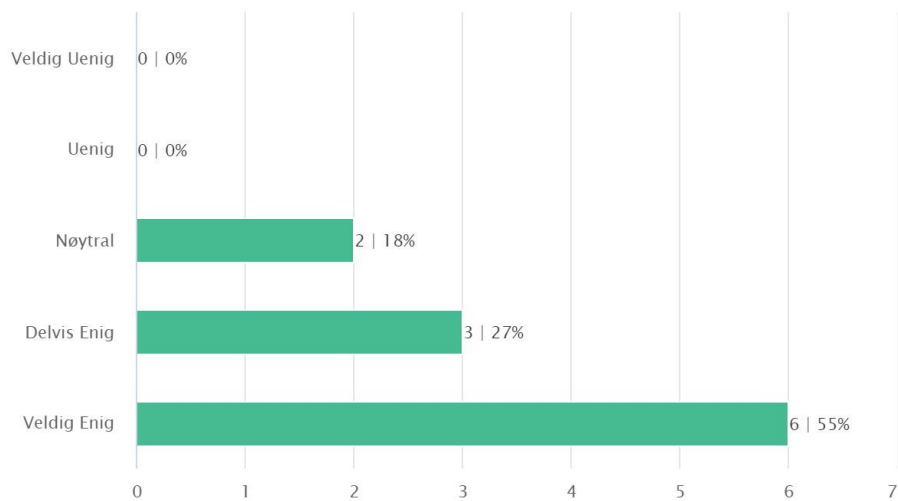
Vi tenker også mange år fremover



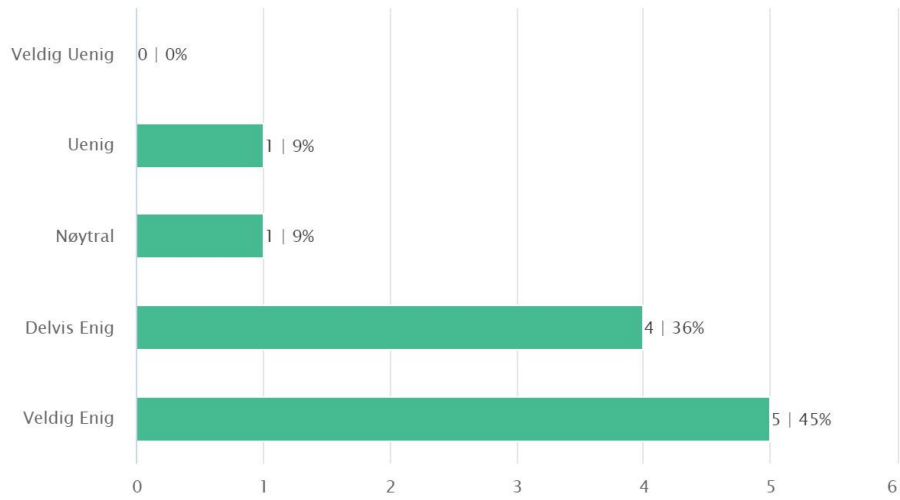
Søkere som er som oss har større sjanse for å bli ansatt



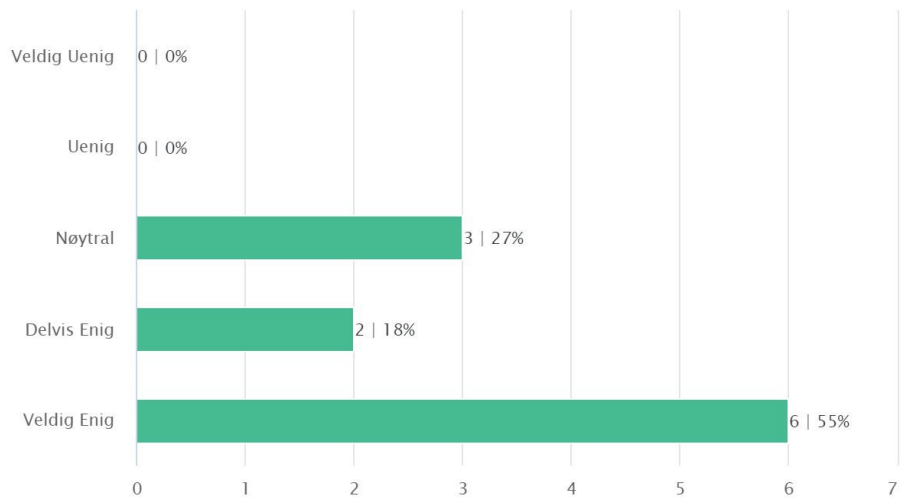
Det er plass til "forskjellige hårklipp og forskjellige klær"



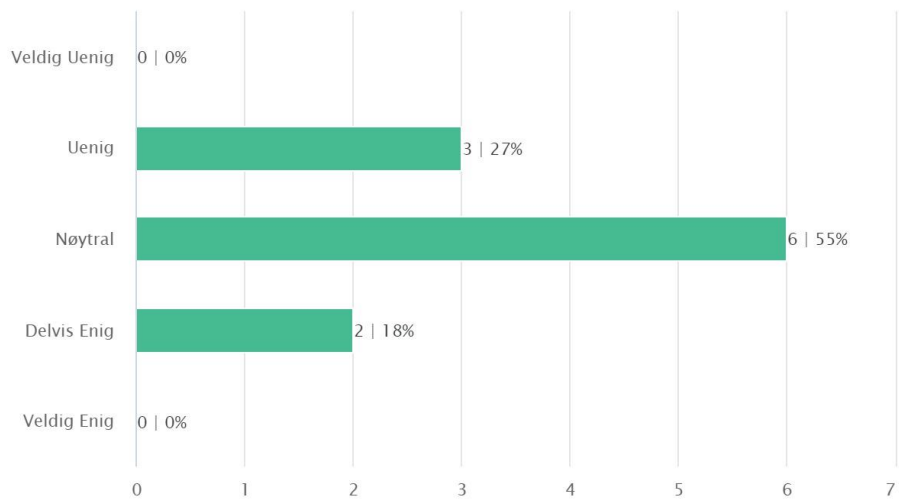
Folk identifiserer seg med sin egen enhet



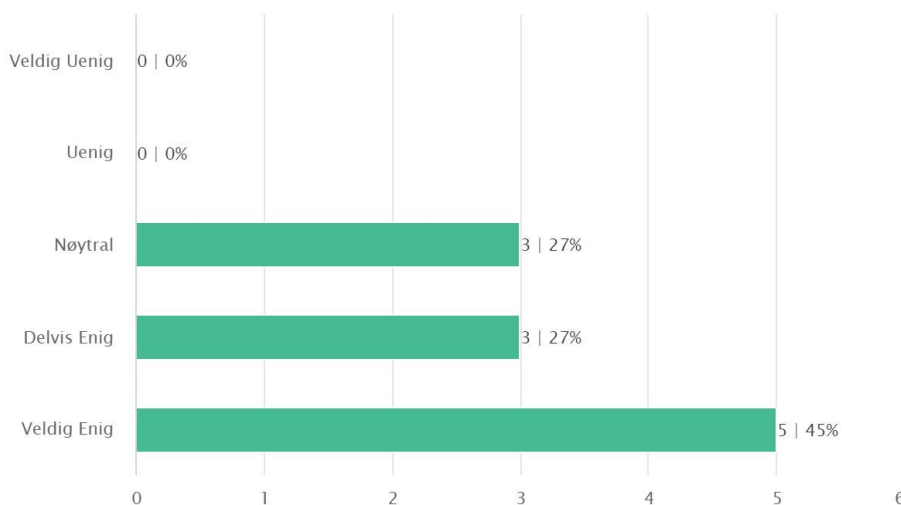
Folk identifiserer seg med yrket eller type arbeid



Normene i organisasjonen vår gjelder også hjemme



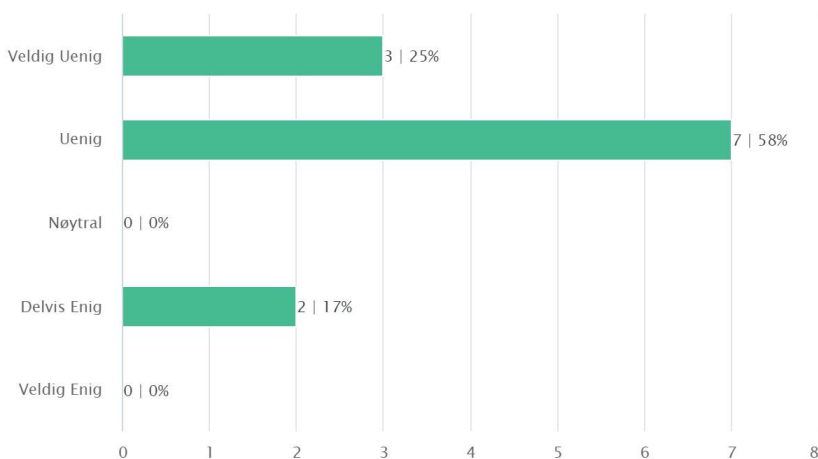
Ansattes privatliv regnes som privat



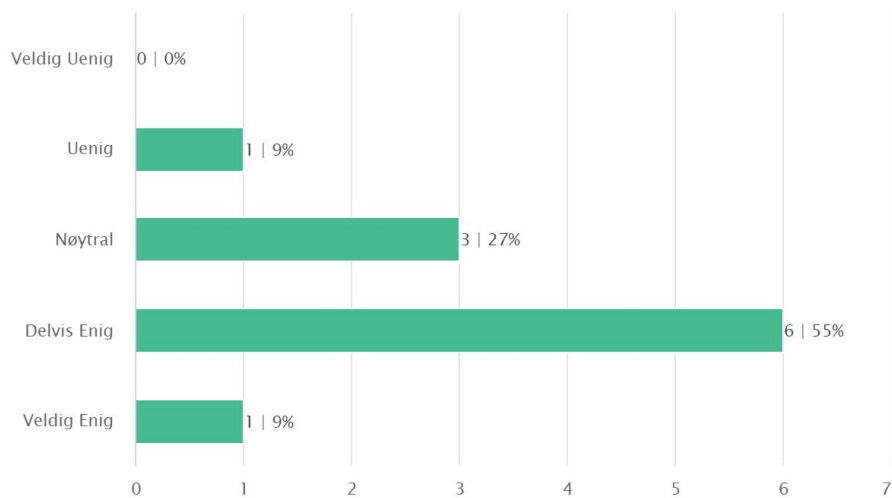
## D5: Kundeorientering

Normativ	Pragmatisk
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vi trenger ikke å bekymre oss for konkurrentene</li><li>▪ Vi gjør allerede ting på en best mulig måte</li><li>▪ Vi har høye standarder for forretningsetikk og ærlighet</li><li>▪ Vi er flinke til å være konsekvente/stabile</li><li>▪ Det legges vekt på å følge organisatoriske prosedyrer</li><li>▪ Kunden er viktig, men vi har våre prinsipper</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konkurrer eller død</li><li>▪ Alle tror at det er rom for forbedringer</li><li>▪ Når det gjelder forretningsetikk og ærlighet, er vi det pragmatisk, ikke dogmatisk</li><li>▪ Vår styrke ligger i å være fleksible</li><li>▪ Det legges vekt på å møte kundens behov</li><li>▪ Kundens krav er av største betydning</li></ul>

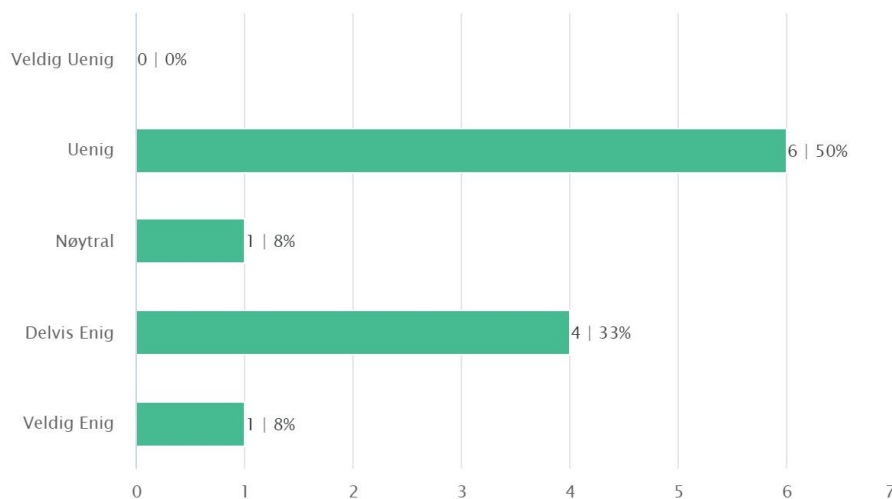
Vi trenger ikke å bekymre oss for konkurrentene



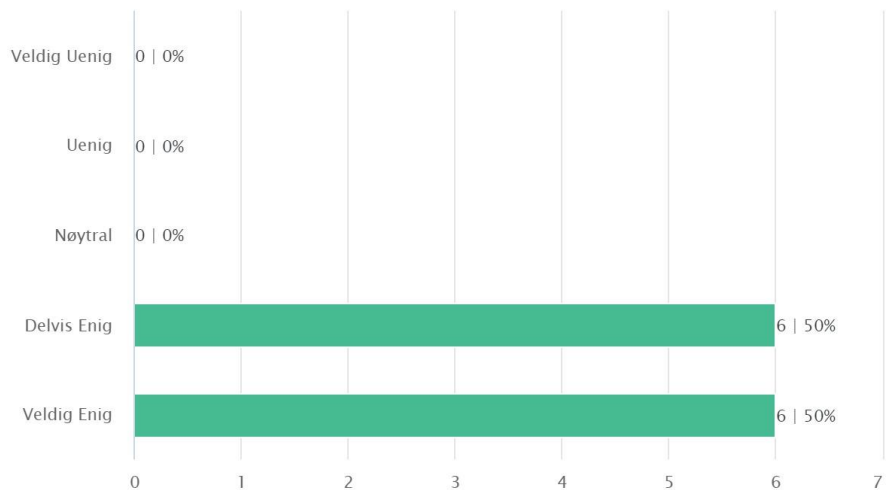
### Konkurrer eller dø



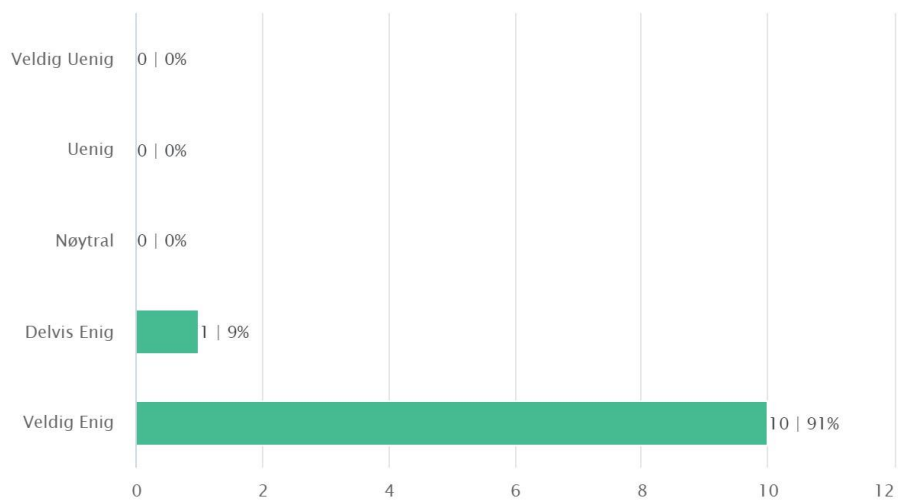
### Vi gjør allerede ting på en best mulig måte



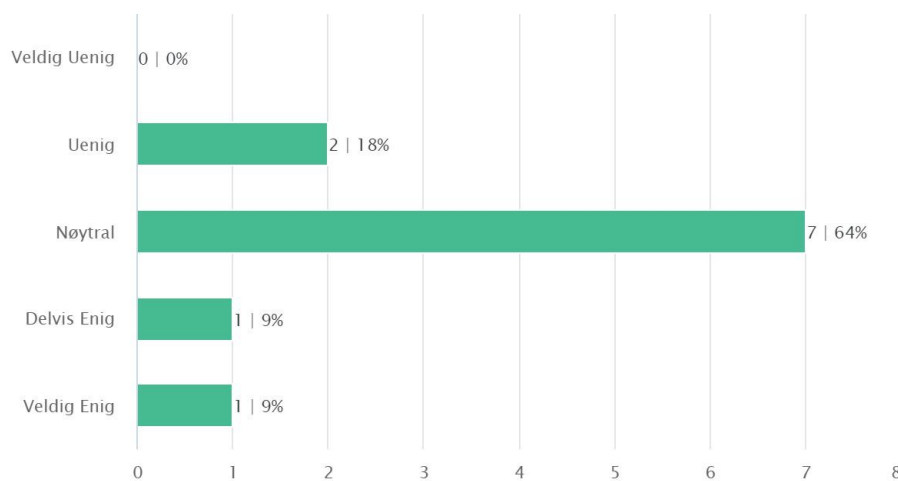
### Alle tror at det er rom for forbedringer



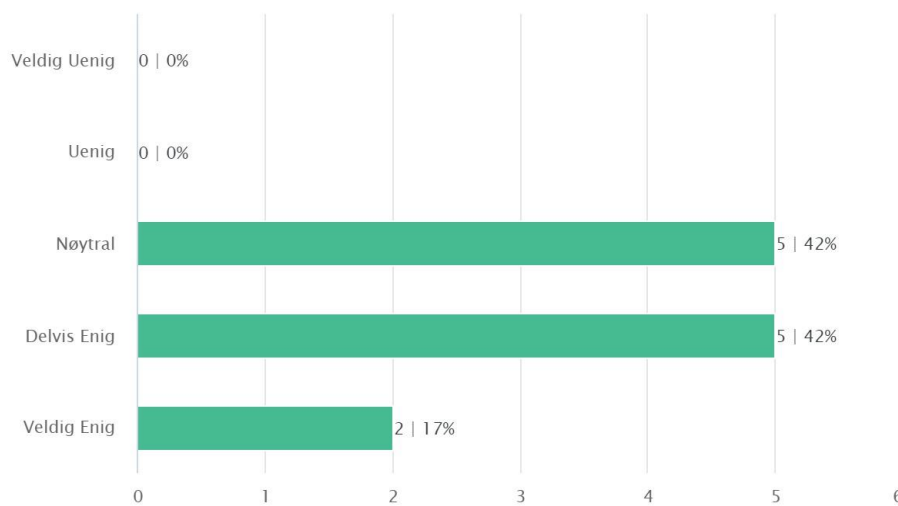
### Vi har høye standarder for forretningsetikk og ærlighet



### Når det gjelder forretningsetikk og ærlighet, er vi det pragmatisk, ikke dogmatisk

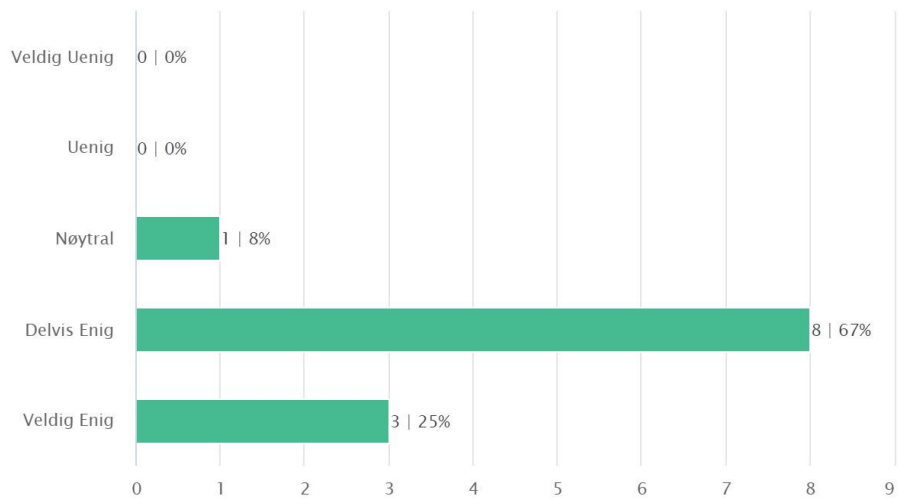


### Vi er flinke til å være konsekvente/stabile

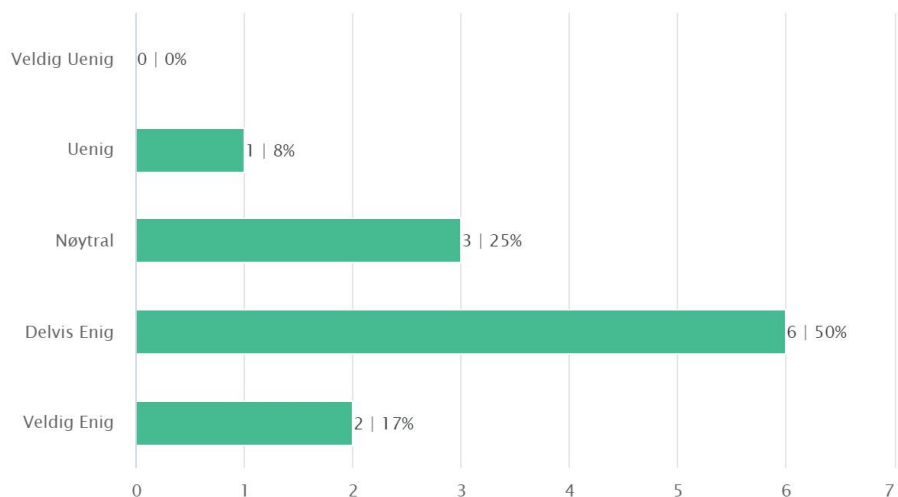




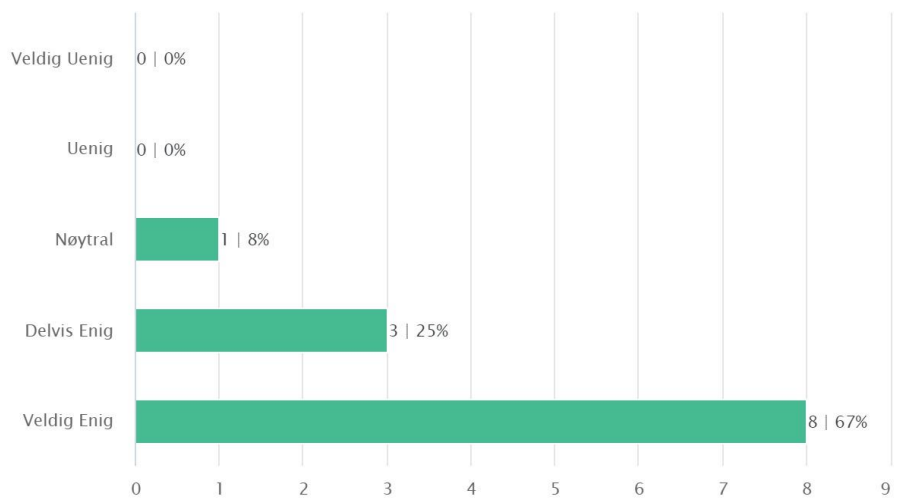
### Vår styrke ligger i å være fleksible



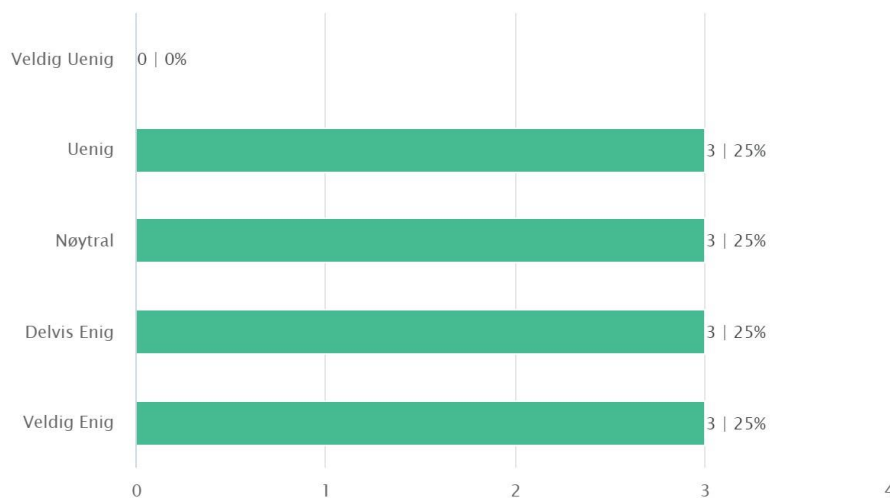
### Det legges vekt på å følge organisatoriske prosedyrer



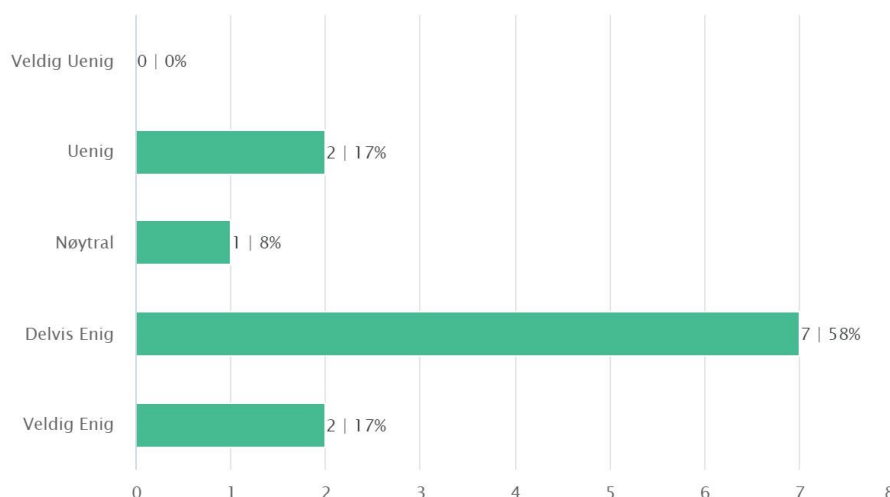
### Det legges vekt på å møte kundens behov



Kunden er viktig, men vi har våre prinsipper



Kundens krav er av største betydning



## D6: Ledelsesfilosofi

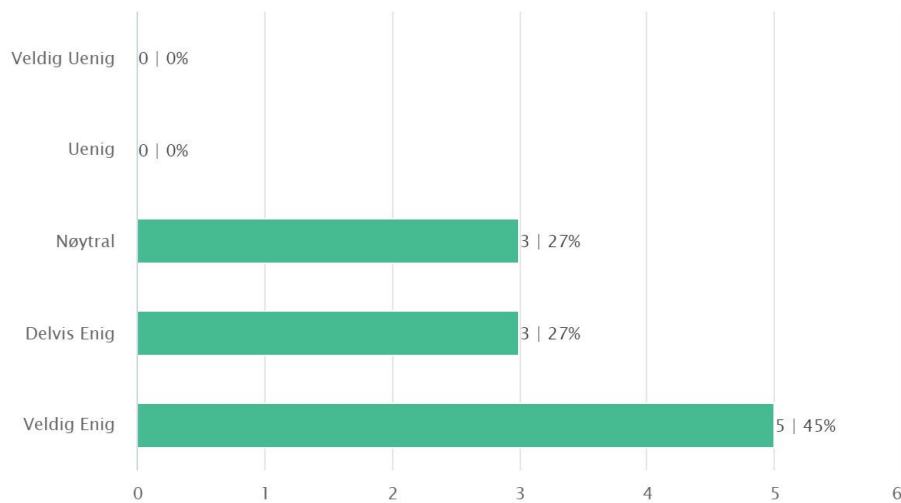
### Ansattorientert

- Personalets personlige problemer blir normalt tatt i betraktning
- De som samarbeider blir forfremmet
- De viktigste beslutningene tas av grupper eller komiteer
- Det krever en reell innsats for å få sparken
- Vår organisasjon tar stort ansvar for velferden til sine ansatte

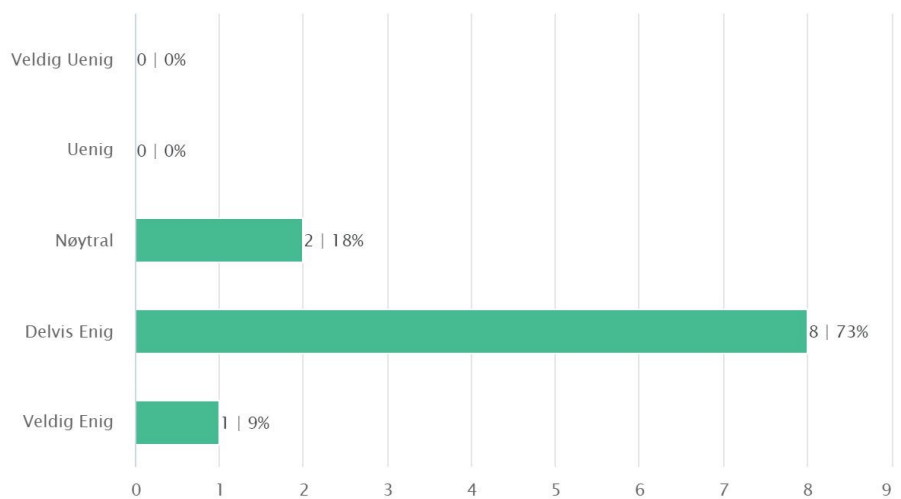
### Jobborientert

- Det er sterkt press for å få jobben gjort
- De som er ambisiøse blir forfremmet
- De viktigste beslutningene tas av enkeltpersoner
- Hvis det ikke passer deg, kan du dra
- Ledelsen er bare interessert i arbeidet de ansatte gjør

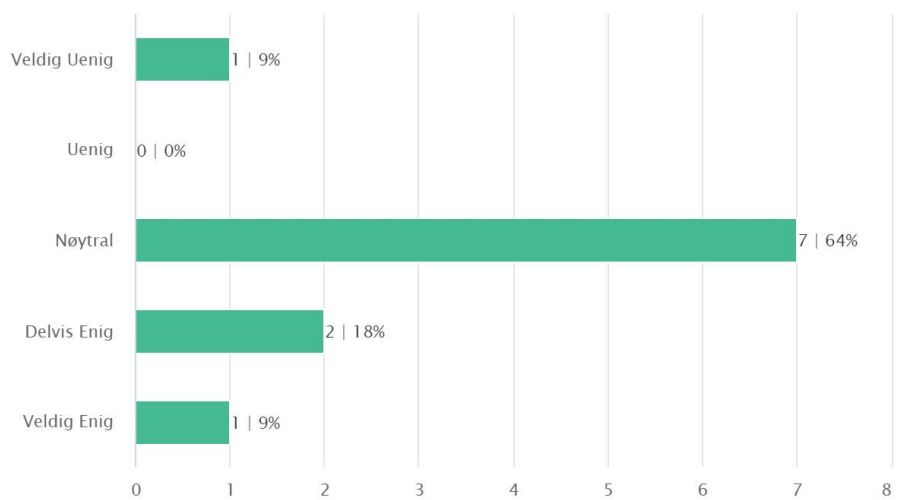
### Personalets personlige problemer blir normalt tatt i betraktning



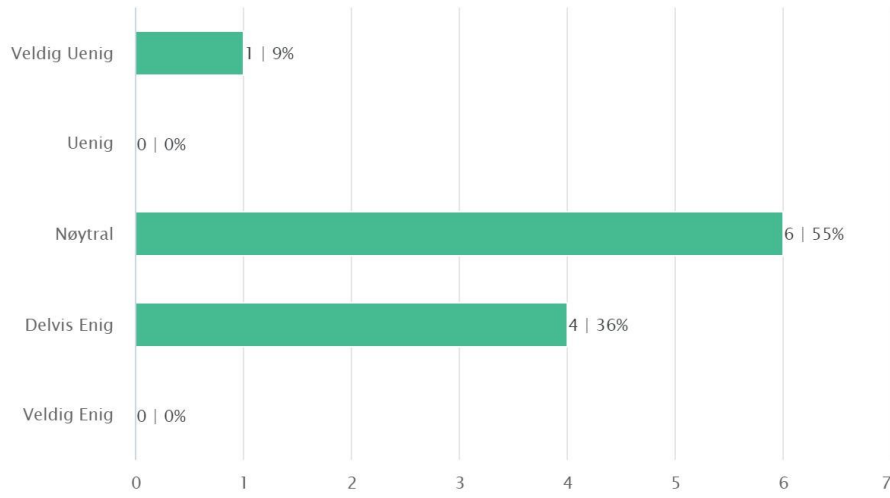
### Det er sterkt press for å få jobben gjort



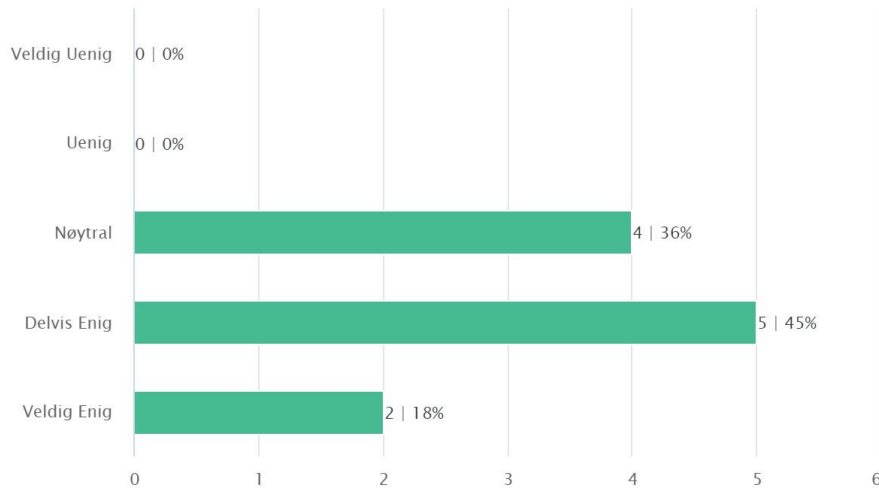
### De som samarbeider blir forfremmet



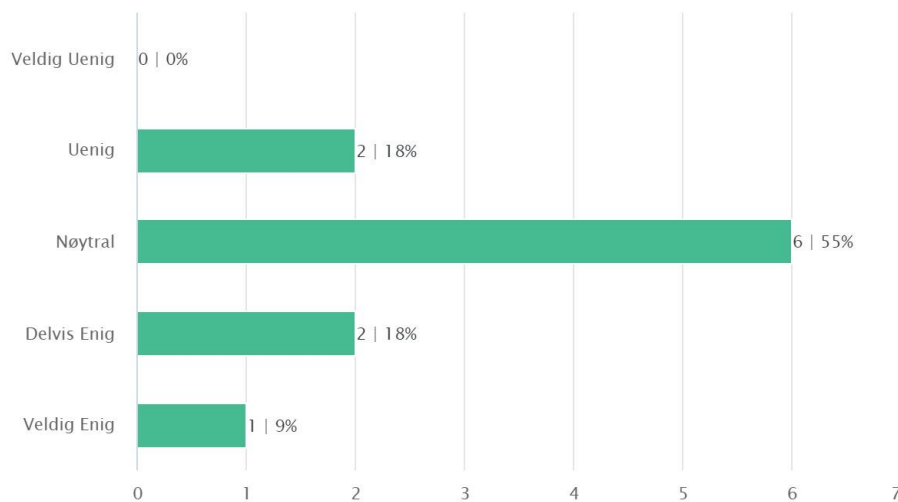
De som er ambisiøse blir forfremmet



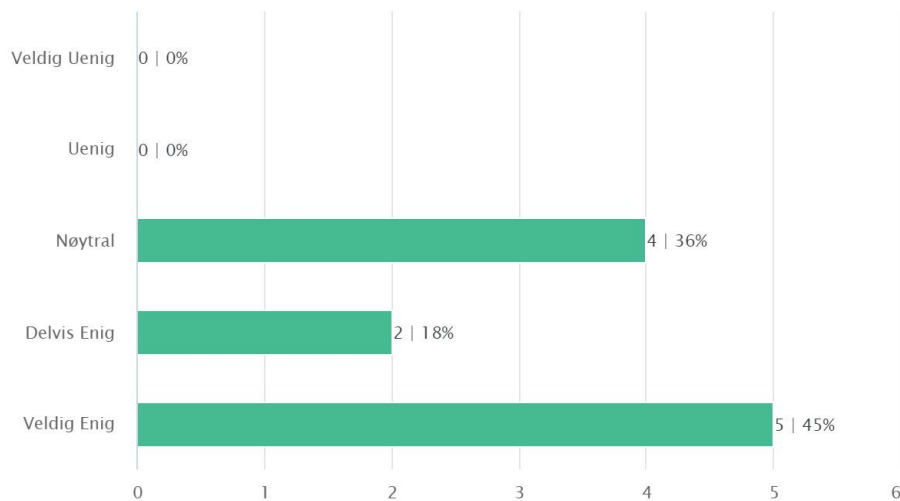
De viktigste beslutningene tas av grupper eller komiteer



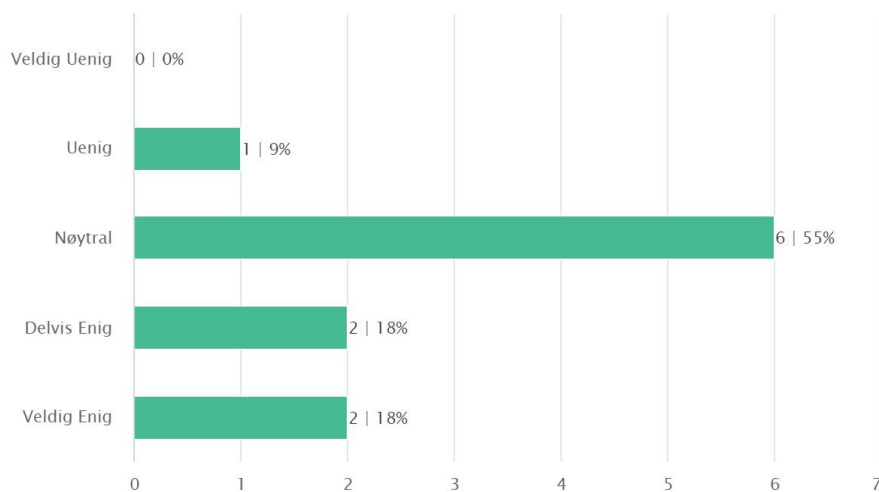
De viktigste beslutningene tas av enkeltpersoner



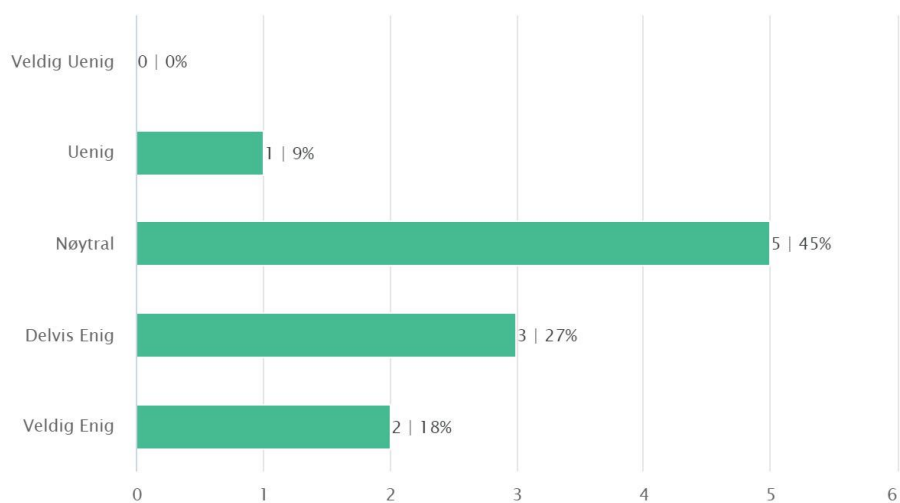
Det krever en reell innsats for å få sparken



Hvis det ikke passer deg, kan du dra



Vår organisasjon tar stort ansvar for velferden til sine ansatte



Ledelsen er bare interessert i arbeidet de ansatte gjør

