

Høgskolen i Buskerud og Vestfold



Et skritt om gangen – Kontinuerlig Forbedring

Implementering og oversetting av Lean i offentlige virksomheter: En casestudie av Lean i Skatteetaten

av

Anniken Baksjøberget 15.05.2014

Master i Bedriftsøkonomisk analyse
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Høgskolen i Buskerud og Vestfold
Vår 2014



Forord

For tiden er Lean en av de store trendene innen organisasjonsideer som innføres i norske virksomheter. Sektorer som tar i bruk Lean omfatter både privat og offentlig forvaltning, det spenner fra små til store virksomheter. Enkelte virksomheter lykkes og andre virksomheter lykkes ikke med innføringen av Lean. Er det Lean som organisasjonside som det er noe galt med da det er utfordrende å få ideene til å virke i praksis, eller er det virksomhetene som ikke har gjort grunnarbeidet og forberedt seg i tilstrekkelig grad før implementeringen starter. Omgjøring av en generell organisasjonside krever virksomhetsintern innsats, og det vil si at de som ønsker å endre måten å jobbe på og tankemønsteret må legge ned betydelig innsats.

Denne oppgaven er en studie av innføring av Lean i Skatteetaten, en virksomhet som har en landsomfattende organisering. Geografiske og kulturelle forskjeller er med på å skape ytterlige utfordringer med innføring av Lean. Målet med innføring av Lean var et ønske om å skape en kulturendring i Skatteetaten. Alle medarbeidere skal kontinuerlig tenke på forbedring. Forskningen har vært spennende med tanke på om kulturendringen faktisk har skjedd.

I starten av forskningen var Lean teorien essensiell, men etter hvert ble det tydelig at den viktigste teoretiske plattformen var translasjon og utbringning av organisasjonsideer

Takk til min veileder Dag Øivind Madsen som har veiledet meg gjennom forstudien og oppgaveskrivingen. Han har vært en god bidragsyter med å finne faglig retning. Videre i arbeidet har han vært en utmerket støttespiller få å finne riktig struktur på oppgaven.

En stor takk må gå til Skattedirektoratet og leder for prosjektet Kontinuerlig Forbedring som gav meg innpass i virksomheten. Takk til de aller viktigste bidragsytere for å få til denne forskningen, prosessveiledere og intervjuobjekter som gav litt av sin tid. Jeg har bare møtt velvillige, positive og nysgjerrige bidragsytere.

Takk til min familie som støtter meg i alle utfordringer jeg kaster meg ut i. Guttene mine bidrar med mye humor, konstruktive tilbakemeldinger og stiller krav til at jeg må holde fokus.

Hamar 15.05.2014

Anniken Leinan Baksjøberget

Sammendrag

Forskningen omfatter fenomenet Lean. Lean er en organisasjonside, og om det også er en organisasjonsmote vil framtiden vise. Mange organisasjonsideer er på mote en periode for deretter å forsvinne. Lean som organisasjonside har vært meget populær i Norge de siste årene. I tilfeller med en organisasjonside som blir veldig populær er det alltid virksomheter som lykkes og en rekke virksomheter som ikke lykkes med innføringen. I den sammenhengen er det ikke Lean teorien som er viktig å undersøke, men kvaliteten på translasjon og utbringning av organisasjonsideen.

Målet med studien var å se nærmere på en virksomhet som hadde lyktes med innføringen av Lean. Ved vellykket innføring av Lean har virksomhetens kvalifikasjoner innen fagområdene translasjon og utbringning stor betydning. Denne oppgaven går gjennom en virksomhets innføring av Lean, dekontekstualisering og kontekstualisering av Lean. Videre undersøkes det hvordan utbringning av ny organisasjonside gjennomføres og virksomhetens absorberingsevne.

Hvorvidt virksomheten har lyktes med innføringen av organisasjonsideen Lean er vurdert mot foreliggende forskningsteori. Forskningsteorien som er sentral er en modell som viser fire-faser av innført Lean. Kunnskap innhentet fra virksomheten som studeres er vurdert i forhold til de fire fasene i modellen. Teori fra tidligere forskningsarbeid, organisasjonsutvikling, oversetting, utbringning og Lean-teori er med på å vise min forståelse, og dannet grunnlag for den teoretiske plattformen i forskningen. Empirien er belyst med forskningsartikler og foreliggende teori. Metododelen skal vise at forskningen er valid og har en logikk.

Resultatet av denne forskningen, og med hjelp av eksisterende teori og forskning, skal forsøke å vurdere om virksomheten virkelig har lyktes med innføring av Lean. Konklusjonen er mulig å komme fram til da et utvidet teoretisk grunnlag er vurdert mot foreliggende empiri for avslutningsvis å bli prøvd mot en spisset fire –fase modell for nivå på implementert Lean.

Innhold

Forside	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Del 1 Innledning	1
1 Innledning	1
1.1 Finne fokus	1
1.2 Forskningsspørsmål og problemstilling	2
1.3 Bidrag.....	3
Del 2 Teoretisk tilnærming og rammeverk, begrepsavklaringer	4
2 Lean	4
2.1 Innledning.....	4
2.2 Lean konsept og organisasjonside.....	4
2.2.1 Lean som ledelseskonsept.....	5
2.2.2 Begrepet Lean.....	5
2.3 Kjennetegn ved Lean	6
2.4 Grunnleggende elementer i Lean.....	7
2.4.1 Basis fundamentet.....	7
2.4.2 Søyler I og II.....	8
2.4.3 Kjernen og taket	8
2.5 Prinsippet om kontinuerlig forbedring	9
2.5.1 Kontinuerlig forbedring	9
2.5.2 Medarbeidere.....	9
2.5.3 Binde de to første sammen	10
2.6 Organisasjonsprinsipper i Lean	10
2.6.1 De 14 grunnleggende ledelsesprinsipper.....	10
2.7 Hva er Lean production	11
2.7.1 Faseinndeling.....	12
2.7.2 Modellens områder er faseinndelt.....	12
2.7.3 Filosofisk og strategisk.....	14
2.7.4 Operasjonell og praktisk.....	14
2.7.5 Filosofisk og operasjonell	15
2.7.6 Strategisk og praktisk	15
2.8 Oppsummering.....	15

3	Translasjon og utbringning av organisasjonsideer	16
3.1	Innledning.....	16
3.2	Organisasjonsoppskrifter og organisasjonsmoteteori	16
3.3	Translasjonsteori	18
3.3.1	Oversetting av en organisasjonside	18
3.3.2	Utbringerens translatørkompetanse.....	20
3.3.3	Utbringeren og formidling.....	21
3.3.4	Ide, praktisk og objekt basert oversettelse av ledelseskonsepter	21
3.3.5	Utviklingsarenaer	22
3.4	Leans oversettbarhet.....	23
3.4.1	Oversettbarhet	23
3.4.2	Oversettelse av Lean	25
3.4.3	Tidligere reformer	25
3.4.4	Grad av implementering av ny organisasjonside	26
3.4.5	Oppsummering.....	27
Del 3	Metode	28
4	Forskningsdesign og validitet	28
4.1	Innledning metode	28
4.2	Kvalitativ studie	28
4.3	Case	29
4.4	Designet av casestudiet.....	29
4.5	Valgt teori og bakgrunnsmateriale.....	31
4.6	Generaliserbarhet om oversettelse av organisasjonside	32
4.7	Problemstillingens validitet og reliabilitet.....	32
4.8	Forskningsdesignets logikk.....	33
4.8.1	Utfordringsbildet	35
4.9	Innsamling av data og analyse.....	36
4.9.1	Intervju som metode.....	36
4.9.2	Intervjuguiden	37
4.9.3	Utvelgelse av intervjuobjekter	37
4.10	Dokumentgransking	38
4.11	Referat, refleksjon og analyse	38
4.12	Oppsummering.....	39
Del 4	Case - Skatteetaten	41

5 Lean i Skatteetaten	41
5.1 Innledning innføring av Lean	41
5.1.1 Historikk.....	41
5.1.2 Uteblitt effektiviseringsgevinst	41
5.1.3 Programmet for innføring av ny organisasjonside	42
5.2 Praktisk del av Kontinuerlig Forbedring	43
5.2.1 Ledelse som kritisk suksessfaktor.....	43
5.3 Oppsummering Lean i Skatteetaten.....	44
6 Lean som verktøy i Skatteetaten	45
6.1 Innledning.....	45
6.1.1 Filosofi om kultur.....	45
6.2 Skatteetatens endringsagenter og drivere.....	46
6.2.1 Drivere for å innføre Lean i Skatteetaten.....	46
6.2.2 Programmet som driver	46
6.3 Skatteetatens Kontinuerlig Forbedring	47
6.3.1 Strategiske og konkrete målsettinger	47
6.3.2 Driftsmål, resultat- og målstyring.....	48
6.3.3 Medarbeider drevet endring.....	48
6.3.4 Utvikling av ledelse.....	49
6.3.5 Verdistrømkartlegging og prosessforbedring.....	49
6.3.6 Skatteetatens bruk av Lean-verktøy.....	50
6.4 Oppsummering.....	51
Del 5 Analyse	52
7. Analyse av Lean i Skatteetaten.....	52
7.1 Innledning.....	52
7.2 Innføring av Lean i Skatteetaten	52
7.2.2 Oversettere og utbringere.....	52
7.2.3 Utviklingsarenaer	53
7.2.4 Formelle og uformelle utviklingsarenaer	54
7.2.5 Kombinasjon av formelle og uformelle utviklingsarenaer	54
7.3 Utbringere	55
7.4 Oversettbarhet	56
7.4.1 Oversettelse av Lean til Kontinuerlig Forbedring.....	56
7.4.2 Ide-, praktisk- og objektorientert oversettelse	57

7.4.2.1 Ide-orientert oversettelse	57
7.4.2.2 Objekt-orientert oversettelse	58
7.4.2.3 Praktisk-orientert oversettelse.....	60
7.5 Oppsummering av analysedelen	62
8 Nivået på oversettelse og innføring.....	63
8.1 Innledning til omfang og forståelse av Lean	63
8.2 Lean-nivået i Skatteetaten	63
9. Konklusjon	68
9.1 Konklusjon på Skatteetaten og Lean	68
9.2 Forbedringspotensialet i studien.....	69
9.3 Videre forskning	69

Figurer Figur 1. TPS huset

Figur 2. 4P-modellen av the Toyota Way

Figur 3. Faser for Lean implementering

Figur 4. Four definable approaches to Lean Production

Figur 5. Forskningsmodell

Figur 6. Illustrasjon av programmets målbilde

Figur 7. Rekkefølge for innføring av Lean i fire-fase modellen

Tabeller

Tabell 1. 14 grunnleggende ledelsesprinsipper

Tabell 2. Eksempler på Lean-verktøy

Tabell 3. Intervjuguiden, gruppering og forklaring på temaområde

Tabell 4. Intervjuguidens inndeling for å avdekke fire-fase modellen

Tabell 5. Bakgrunnen til intervjuobjektene

Tabell 6. Oversettelsesaktiviteter

Del 1 Innledning

1 Innledning

1.1 Finne fokus

Gjennom min nåværende og mine tidligere arbeidsplasser har jeg stadig fått møte nye organisasjonskonsepter. Erfaringen kommer fra store offentlige virksomheter innen kompetanse- og helseproduksjon, og nå i en industribedrift. I samtlige virksomheter har det opp gjennom tiden vært innført nye ledelseskonsepter, og etter noen år har de implementerte ledelseskonseptene blitt forkastet til fordel av et nytt. I mange tilfeller har ikke de gamle ledelseskonseptene blitt forkastet, men levd parallelt med de nye konseptene. Virksomheten har opplevd behov for nytt organisasjonskonsept, og det har oppstått i sammenheng økonomiske utfordringer eller press for å øke effektivisering.

Utgangspunktet for virksomhetenes endringsbehov er ressursknapphet og ønske om å få mer ut av innsatsfaktorene framover enn dagens situasjon. Ressursknapphet kan være økonomi, personell eller mangel på kompetanse. Min erfaring er at dette i like stor grad gjelder offentlige virksomheter som privat næringsliv. Gjennom praktisk arbeid, tilpasning og innføring av Lean ledelseskonsept i utdanningssektoren, helsesektoren og nå i en industribedrift har jeg fått erfaring med å se hvordan implementering av nye organisasjonsoppskrifter blir håndtert.

Lean forum Norge er en interesseorganisasjon som arbeider for å etablere Lean som et fagfelt i Norge. Forumet har en stor nasjonal konferanse årlig. Ved konferansen i november 2012 ble det utdelt en pris til årets Lean virksomhet. I den sammenhengen fikk jeg høre flere presentasjoner av virksomheter som hadde lykket med innføringen av Lean. Med min erfaring fra arbeidslivet og egenopplevd innføring av organisasjonskonsepter ble jeg veldig interessert i å finne ut av hva som gjør at noen virksomheter lykkes og andre virksomheter ikke lykkes. Videre stilte jeg meg spørsmålet om hva er det og lykkes. Når kan en virkelig si at en har hatt en vellykket innføring av Lean ledelseskonsept i virksomheten?

Lean som ledelseskonsept er antakelig på vei mot toppen, eller har passert toppen når det gjelder å være organisasjonsmote, og konseptet er innført i en rekke bransjer. I denne oppgaven ble Lean valgt som ledelseskonsept da den er benyttet i en rekke virksomheter.

Undersøkelsen skal omfatte Skatteetaten som presenterte seg som en virksomhet med vellykket innføring av Lean på årskonferansen til Lean forum Norge i november 2012.

Forskningen har påvist at flere virksomheter mislykkes med innføring av Lean i forhold til ønsket målsetting (Langstrand, 2012). I den sammenhengen kan det være interessant å vite om det er selve kompetansen i virksomheten som implementerer en organisasjonside som avgjør om de lykkes. Eller er det organisasjonsideen Lean som det er spesielt utfordrende å innføre. Hva er årsaken til at enkelte virksomheter mislykkes i innføringen, og andre kaller sin innføring som vellykket? Når kan en virksomhet hevde at Lean er fullt ut implementert? Denne studien gir ikke svar på alle spørsmålene, men studien kan belyse områdene.

Kan en studere innføring av ny organisasjonside uten å skulle bevise hvorvidt en virksomhet har en vellykket innføring, uten å sjekke om fastsatte resultatmål er nådd? Kommunikasjon eksternt fra Skatteetaten om innføring av Lean som ledelseskonsept er en historie om en virksomhet som har lyktes med innføring av Lean. Denne oppgaven skal ikke etterprøve denne forståelsen, men tar til etterretning at den framstillingen som kommuniseres fra ledernivå i Skatteetaten stemmer. Det essensielle i denne oppgaven er å avdekke kvaliteten i oversettelsesarbeidet, og hva som har gjort at Skatteetaten faktisk kan si at de har lyktes i innføringen av en ny organisasjonside.

Teorien som skal undersøkes er en virksomhets oversettelsesprosess og utbringning. Essensielt for å få til oversetting og utbringning er hvordan virksomheten har involvert medarbeidere i prosessen. Tilsvarende er forankring i de forskjellige hierarkiske nivå i virksomheten. Både leder og medarbeidere må ha forståelse av konseptet på flere nivå før implementeringen kan være fullstendig. Langstrand (2012) har i sin artikkel «Exploring organizational translation» benyttet en fire-faset modell som viser nivåer som en virksomhet må gjennom før oversettelsen er gjennomført. Røvik (2007) har i sin bok «trender og translasjoner» beskrevet forutsetninger som må være tilstede for å gjennomføre en oversettelse av en organisasjonside. Studiet krever at en avdekker underliggende aktiviteter og prosesser for å beskrive utfallet i forhold til oversettelse og utbringning.

1.2 Forskningsspørsmål og problemstilling

Innholdet i forskningsspørsmålene gir bakgrunnen til oppgavens forskningsdesign. Flere spørsmål er omfattet av formuleringen, og forskningsspørsmålet er formulert som;

Implementering og oversetting av Lean i en offentlig virksomhet, en casestudie av innført Lean.

Studiet vil være en casestudie av Skatteetatens innføring av Lean for å se hvorfor de kan omtale sin implementering av Lean som vellykket. Studien skal prøve å avdekke om det er mulig å finne

ut hvordan en virksomhet selv kan føle seg sikker på at et nytt ledelseskonsept kan anses som en vellykket innføring. Teorien omkring oversettelse og utbringning av nye organisasjonsideer belyser hvilken påvirkning og hvordan virksomheten tar imot de nye organisasjonsideene.

Forskningsspørsmålet legger føringer for det videre arbeidet. Arbeidet skal bestå i å undersøke en offentlig virksomhet som har hatt flere reformer de siste tiårsperiodene. Denne virksomheten har oversatt og implementert Lean konseptet. Virksomhetens toppleder var en av foredragsholderne på Lean konferansen i 2012. På samme konferanse delte de ut en pris for årets «Lean virksomhet». De nominerte til prisen er virksomheter som har blitt vurdert som gode Lean representanter (www.leanforumnorge.no)¹, og kravet for å bli nominert er at de har hatt en vellykket innføring av Lean og kan framstå som et godt forbilde.

Tidligere forskning har etablert en målestandard som kan plassere virksomhetens Lean-nivå. Målestandarden til Langstrand (2012) belyser hvorvidt Lean er igangsatt, eller om det er fullt ut innarbeidet på alle nivå i virksomheten. Fire-fase modellen kan være en målestandard for å vise om en virksomhet kan påberope seg status som en Lean virksomhet. Undersøkelsen vil bestå av en teoretisk og en empirisk del. Til slutt skal oppgaven omfatte en del som drøfter og konkluderer arbeidet ved å søke støtte i teori og foreliggende empiri.

1.3 Bidrag

I Norge har Lean som organisasjonside vært implementert i en rekke sektorer og mange virksomheter. Stadig møter en allmenne utsagn og påstander i forskning om at Lean implementeringen er vellykket eller motsatt, ikke vellykket. Sammenhengen mellom virksomhetens kompetanse i translasjon og utbringning (Røvik, 2007) har påvirkning på om virksomheten lykkes. Langstrand (2012) modell inndelt i fire-faser viser forskjellig nivå på innført Lean. Forskere må være mer presise når de omtaler at en virksomhet er en *Lean virksomhet*. Utsagnet er generelt og det er vanskelig å forstå hva Lean virksomhet virkelig omfatter. Denne oppgaven skal være med på å belyse hvorvidt en virksomhet kan påberope seg å være en Lean virksomhet, og om det finnes en målestandard for å fastsette statusen.

¹ <http://www.leanforumnorge.no/>

Del 2 Teoretisk tilnærming og rammeverk, begrepsavklaringer.

2 Lean

2.1 Innledning

Lean er et organisasjonskonsept som en rekke forskere har studert og forsøkt å definere. Lean har bakgrunn fra Toyotas produksjonssystem (TPS) og ble videreutviklet og mer tilpasset industrien i vesten. Konseptet er forklart gjennom TPS-huset, de fire organisasjonsprinsipper og de fjorten grunnleggende ledelsesprinsipper. Gjennom spredning av Lean i de senere år har konseptet blitt ytterligere transformert for å kunne benyttes innen andre bransjer enn i industrien. For å kartlegge implementeringsnivåer er det utviklet en fire-fase modell som beskriver nivåene innen Lean.

2.2 Lean konsept og organisasjonside

Lean er et ledelseskonsept som er vanskelig å definere kort og konsist. Pettersen (2009b) har gjennom en litteraturgjennomgang av 32 artikler som omfatter Lean produksjon eller Lean ledelse prøvd å søke etter en entydig definisjon av Lean. Undersøkelsen viser at det ikke finnes en entydig definisjon som beskriver konseptet.

However, it is hard to formulate a clear definition that captures all the elements of Lean and integrates the various goals in the reviewed literature (Pettersen, 2009b s.7).

Lean er et samlebegrep som omfatter en avgrenset organisasjonside med tilhørende verktøykasse og metodikker. Flere forskere har kommet fram til samme konklusjon, en standard definisjon av Lean finnes ikke (Arlbjørn, Freytag og Haas, 2010). Årsaken til at det er vanskelig å definere Lean er at tolkingen av Lean ofte er på forskjellig abstraksjonsnivå (Modig, 2012). Med dette menes at Lean kan beskrives på et overordnet nivå i en virksomhet og i en annen virksomhet veldig detaljert, for eksempel hvordan en av metodens verktøy er benyttet.

Pettersen (2009b) ønsket å avdekke om en kunne fastslå om Lean var et selvstendig ledelseskonsept og hva som var de mest sentrale elementene i Lean. Gjennom undersøkelse av en rekke artikler ønsket han å finne hva som var de mest benyttede elementer for å forklare Lean. Lean omtales ofte i allmenheten som et konsept som skal avdekke og minimere sløsing (Pettersen, 2009b), i samme undersøkelse ble det avdekket at Lean er veldig mye mer enn å redusere sløsing. Lean er et konsept som omfatter logistikkplanlegging (Just In Time), minimere ressursinnsats, forbedre strategier, feilsøking, standardisering og utvikling av ledelsesteknikker. Essensen i Lean er de tause filosofiske elementene (Pettersen, 2009b). For å kunne ta i bruk Lean er det de

oversetterne som klarer å finne den tause filosofien og implementere den i egen virksomhet som klarer å gjenskape deler av den opprinnelige Toyota-filosofien. Filosofien må tas opp og forstås av de ansatte for å få til en kulturendring.

2.2.1 Lean som ledelseskonsept

Lean blir i litteraturen omtalt med flere forskjellige begreper; ledelseskonsept, strategi-konsept eller organisasjonskonsept. Ledelseskonsepter gir strategiske føringer og prinsipper for bedriftens beslutningslinjer, organisering og utøvelse av produksjon. Oppskriftene kalles organisasjonsoppskrifter, og når det dukker opp nye varianter kalles disse organisasjonsideer (Røvik, 2007). Organisasjonsideer er altså nye tanker på hvordan ledelsen skal drive daglig drift og organisasjonsutvikling. Nye ferske ideer kan også omtales som organisasjonsmote. Lean er ledelseskonsept og organisasjonside, og mange mener også at Lean faller inn under begrepet organisasjonsmote da den har hatt enorm popularitet de siste tiår.

2.2.2 Begrepet Lean

Første gangen begrepet Lean ble introdusert var i en artikkel av John Krafcik (1988). Lean-konseptet er prosessbasert og ble utviklet på slutten av 1980-tallet. Lean oppstod i den amerikanske bilindustrien og skulle være en vestlig versjon av den Japanske bilprodusenten Toyota sin bedriftskultur og produksjonsmetoder. Toyota har internt kalt sin produksjonsstrategi for TPS, Toyota Production System. Toyota er beundret for sin effektive produksjon av biler. Prinsipper fra TPS om effektiv produksjonsorganisering, konstant søken etter forbedringer, høy kvalitet og gode driftsmarginer som resultat. Toyotas suksess ble inspirasjonskilden til å utvikle en modell bygget på TPS grunnprinsipper tilpasset vesten.

Litteraturen om TPS, og senere Lean er variert og mangfoldig. Utviklingen av Lean går i mange retninger og definisjonen bærer preg av dette. Forskere som har gjennomgått en rekke artikler dokumenterer forskjellig forklaringer av Lean (Arlbjørn, Freytag og Haas, 2010; Pettersen, 2009b). Lean har gått fra å være et mål til å bli et middel. Tidligere ble Lean implementert som en løsning på et definert problem. Nå er det i større grad en forståelse for at dette er en tenkemåte, en kultur om kontinuerlig jakt etter forbedringer i produksjonen (Modig, 2012).

Tidligere var tenkingen omkring konseptet utviklet og definert gjennom de opprinnelige prinsippene fra TPS. Langstrand (2012) beskriver utfordringen med å definere Lean konseptet i en fast form. En rekke forskere har gjennomført studier omkring begrepet, forskerne har forskjellig beskrivelse i forhold til hvor Lean konseptet har sitt tyngdepunkt (Pettersen, 2009a). Da Lean

konseptet er blitt utvidet og generalisert og overført fra en type sosial setting, industri og en tidsfase til å omfatte en rekke områder er innholdet i konseptet utvidet.

2.3 Kjennetegn ved Lean

Ordboken New Oxford American Dictionary beskriver adjektivet Lean | lēn| som slank, lite fett, eller som en aktivitet over en periode, de magre årene, lite tilgjengelighet. Totaliteten i konseptet gjør at det er utfordrende å finne en enkel definisjon av Lean som faktisk klare å omfatte hele innholdet. I denne teksten er Lean definisjonen formulert innenfor en ramme som skal fungere som grunnlag for det videre arbeidet. I denne oppgaven blir Lean hovedsakelig oppfattet som et kulturelt ledelsesverktøy for å løse virksomhetens utfordringer. Lean må implementeres i deler av produksjonen hvor mennesker er involvert da «ledelse» er styring av en gruppe mennesker. Lean filosofien bygger på at en aldri må bli tilfreds før den optimale flyt er oppnådd, men stadig være på jakt etter forbedringer. Kontinuerlig forbedring er essensielt fra opprinnelig Lean filosofi og bygger på Kaizen, som betyr kontinuerlig forbedring.

Virksomheten har et definert problem eller et område de ønsker å forbedre. Innføring av Lean skal bidra til å nå målet, for eksempel en produksjon der tilfeller med forsinkelser og feil er redusert, økt kvalitet på produktene, redusert produksjonstid, målrettet produksjon, kundens behov og å eliminere sløsing. Alle forbedringer vil føre til økt konkurransefortrinn. Sløsing er begrepet for hendelser som ikke skaper merverdi i produksjonen.

Flere forfattere har forskjellig vinkling i sin definisjon av hva som er det viktigste element i Lean. Forfatterens hovedfokus dekker flere hovedområder;

- redusere sløsing (Bicheno, 2004; Ohno, 1988)
- eliminere sløsing og samtidig redusere kostnader (Monden, 1998; Shingo, 1984)
- robust produksjonsflyt (Feld, 2001)
- standardisert produksjon (Liker, 2004)
- kundefokus (Dennis, 2002)
- skape produksjon uten feil og nøyaktig etter kundens ønske (Womack, 1990; Womack, Jones, 2003).

Lean er et ledelseskonsept som skal motivere medarbeidere til å skape optimal flyt i produksjonsprosessene parallelt med å redusere ressursinnsatsen og fokus på kvalitet. Denne definisjonen omfatter slank produksjon da det er meningen å redusere ressursinnsatsen, og en produksjon med fokus på å redusere ressursbruken vil også ha mål om og kontinuerlig eliminere

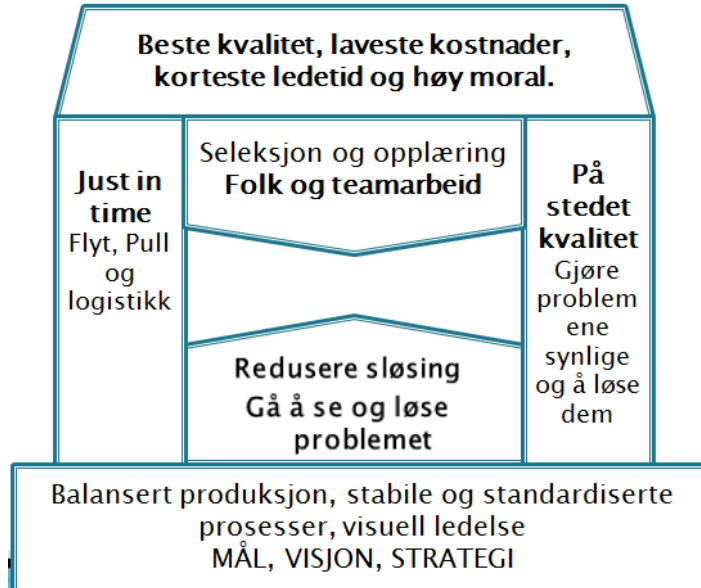
feil. Kvaliteten på produktene vil øke da en luker bort feilprosent i produksjonsprosessene og det endelige produktet.

Lean og offentlig sektor

I 1991 kom boken «Den syke stat» av Røvik (1991). Innledningsvis beskriver boken organisasjonsmoter for omstilling i offentlig sektor. Bokens tema viser at stadige skiftninger og behov for løsninger på organisatoriske utfordringer også var aktuelt for 20-25 år siden. Organisasjonsoppskrifter gjelder i like stor grad offentlig som privat sektor. Lean konseptet startet i privat forretningsliv men er transformert til å passe inn i offentlig virksomhet. Alt fra sykehus, kommunal tjenesteproduksjon og statlig administrasjon har tatt i bruk Lean (Arlbjørn, Freytag og Haas, 2010).

2.4 Grunnleggende elementer i Lean

Den opprinnelige filosofien bygger på TPS huset sine grunnelementer. Fire fundamentale elementer som gjensidig forutsetter og forsterker hverandre. Nå er det vanlig å framstille Lean med de grunnleggende prinsipper fra det som kalles TPS huset (Johnstad, 2012). TPS huset er en forenkling av modellene til Liker og Convis (2012).



Figur 1. TPS huset (Johnstad, 2012 s.63)

2.4.1 Basis fundamentet

Basis fundamentet som TPS og videre Lean systemet bygger på er grunnmuren i hele filosofien. Grunnmuren er fundamentet som gjør at søylene og taket har noe å bygge videre på. Søylene og

taket er de målene som virksomheten kan strekke seg mot. Grunnmuren er virksomhetens grunnleggende filosofi og operasjonelle stabilitet. Kunde verdi og virksomhetens spesielle særegenheter og konkurransefortrinn er viktige grunnleggende prinsipper. I TPS-huset omtales dette som balansert produksjon, stabilitet og standardiserte prosesser. Ledelsens beslutning om mål, visjoner og strategier er viktig.

2.4.2 Søyle I og II

De bærende søylene som står godt plantet på grunnmuren er de prinsipper som viderefører fundamentet, holder taket og byggverket oppe og bidrar til verdiskapende flyt. Just in Time omfatter at alt skal skje til riktig tid og skaper flyt i produksjonen, press på produksjonen der det er behov og generell god logistikkplanlegging. Flyt og god logistikkplanlegging i produksjonen gjør at en kan minimere bruk av mellomlager og bufferlager av innsatsfaktorer. Dette medfører at en kan få mindre behov for å binde opp kapital i lagerverdier. Den andre søylen bygger på stedet kvalitet, med dette menes kvalitet på den plassen der aktiviteten skjer. Hvis virksomheten fokuserer på kvalitet i alle ledd vil nødvendigvis sluttproduktet få med høy kvalitet. For å få til høy kvalitet i alle ledd må en avdekke feil og forbedre dem der de oppstår.

2.4.3 Kjernen og taket

Kjernen i Lean er kontinuerlig forbedring. Forbedringsarbeid bygger på å bekjempe sløsing, og det er viktig at der det oppstår problemer skal en gå og se hva problemet er. Når et problem er avdekket skal en stille seg spørsmålet fem ganger. Hvorfor har skaden skjedd? Da kommer en helt til bunns for å finne den virkelige rotårsaken. For å gjøre dette er en avhengig av mennesker og teamarbeid der det er essensielt å holde fokus, seleksjon (velge hva en tar tak i), alle kjenner til felles mål, kjente beslutningslinjer, delegert myndighet og trening på oppgaveløsning. De ansatte skal drivere kontinuerlig forbedring ved bruk av PDCA (Plan, Do, Check, Act) kjent som Demings sirkel. Problemløsning og arbeid med å finne den virkelige årsaken er en del av konseptet. Løsningsorienterte medarbeidere får en med veiledende ledelse og riktig støtte.

Kjernen i Lean er å fokusere på seleksjon, opplæring og organisering av ansatte i team. De ansatte er viktig i Lean. I filosofien med å få de ansatte til å fungere, stole på egen kompetanse for å kunne løse problemer som oppstår der de oppstår. Ledelsen og ansatte er opplært til å gå og se hva og hvor problemet har oppstått, og å løse problemet. Dersom de ansatte skal kunne løse problemet må de ha kompetanse til å kunne løse saken, og samtidig ha delegert myndighet til å kunne ta beslutninger. Ledelsen skal ha fokus på opplæring, delegering og teamarbeid. Det som omtales som Kaizen er kontinuerlig forbedring og er selve drivkraft i systemet. Kai+zen =Kaizen, der Kai betyr å bryte ned/dele opp/endre og Zen betyr for noe bedre/godt. Dette blir Kaizen og betyr

endre/til det bedre. Taket og resultatet med Lean vil gi virksomheten den mest optimale ledetid, laveste kostnader, høy arbeidsmoral og høy kvalitet (Johnstad, 2012).

2.5 Prinsippet om kontinuerlig forbedring

I Toyotas produksjonssystem og Lean er det en grunnleggende filosofi og prinsipper som danner en kultur som former og forener systemet. Prinsippet om kontinuerlig forbedring omfatter tre grunnleggende forhold, tenking om kontinuerlig forbedring, folk og det å klare å binde tenking og folk sammen (Johnstad, 2012).

2.5.1 Kontinuerlig forbedring

Første prinsipp er å tenke kontinuerlig på forbedring. Utfordring med å få til en tenking om kontinuerlig forbedring i virksomheten er mange. Først og fremst er det viktig med langsiktige visjoner. Beslutninger skal basere seg på en langsiktig filosofi til tross for at det kan gå på bekostning av kortsiktige mål. Ved å forme langsiktige visjoner for å møte utfordringer skaper det stabilitet og forutsigbarhet i virksomheten. Utfordringene skal møtes med mot og kreativitet. Forbedringsarbeidet (Kaizen) består av arbeidet med å forbedre alle prosesser i virksomheten med alltid å søke etter innovasjon og utvikling.

Andre viktige elementer i kontinuerlig forbedringstenkingen er å gå og undersøke selv hva som har skjedd dersom det har oppstått et problem. En skal gå til kilden av problemet for å finne fakta og skaffe grunnlag for å fatte riktige beslutninger, bygge konsensus i blant kollegaer og oppnå de fastsatte målene i det beste tempo (Jonstad, 2012).

2.5.2 Medarbeidere

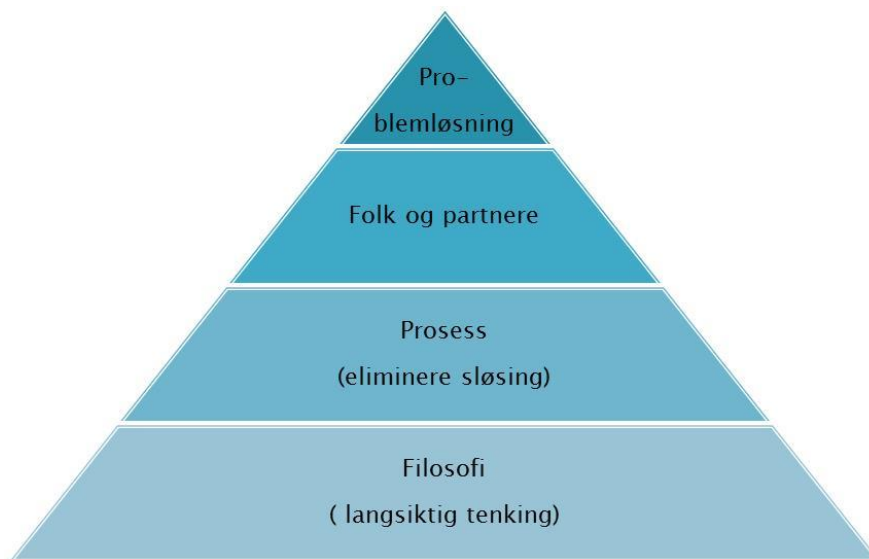
Andre prinsipp er folk, eller medarbeidere. I den grunnleggende Lean filosofien er medarbeidere viktig. Alle medarbeidere skal behandles med respekt. Å respektere andre og gjøre anstrengelser for å forstå hverandre, ta ansvar og gjøre det beste ut av situasjoner for å bygge gjensidig tillit. Teamarbeid er sentralt for å få til et godt arbeidsmiljø. Stimulere til personlig og profesjonell vekst, dele muligheter for utvikling og maksimere både individuelle prestasjoner og team prestasjoner. Medarbeidere og partnere er viktig for å bygge et godt teamarbeid internt i virksomheten. En skal respektere, utfordre og utvikle enkelt medarbeider og team. Dette krever en ledelse som kan leve ut filosofien. Samtidig som Lean har fokus intern i bedriften tar filosofien også ansvar for samarbeidet eksternt ved at det motiveres til å respektere, utfordre og hjelpe dine leverandører (Jonstad, 2012).

2.5.3 Binde de to første sammen

Tredje prinsipp er å binde de to første sammen. Lean bygger på klokskap, og klokskapen kommer til uttrykk gjennom disse tre elementene. Kontinuerlig tenking på forbedring og respekt for folk og partnere. Kommunikasjon, tillit og respekt mellom partnere er essensielt. Gjensidig tillit og respekt mellom ansatte og ledelse vil styrke den langsiktige stabiliteten for de ansatte. Ved å trekke fram at det er tre prinsipper, og det tredje prinsippet er på mange måter elementært, altså å bygge de to første sammen, vitner om at ingenting er tilfeldig i den opprinnelige filosofien (Jonstad, 2012)

2.6 Organisasjonsprinsipper i Lean

Lean viderefører all tenking fra det opprinnelige TPS systemet. I Japan var det taus kunnskap om hvordan en organiserte virksomheten, men når systemet skulle beskrives og videreformidles til vesten var det nødvendig å forme den tause kunnskapen til modeller og prinsipper. Organisasjonsmodellen er blitt en firefase inndelt pyramide og omfatter de 14 grunnleggende ledelsesprinsippene (Liker, 2004).



Figur 2. 4P-modellen av the Toyota Way av Liker (2004)

2.6.1 De 14 grunnleggende ledelsesprinsipper

Toyota sin forretningspraksis er videreført i Lean og kontinuerlig forbedring tenkingen. Den er bygget opp gjennom flere faser. Første fase er å *klargjøre problemet*. Hvis en opplever avvik mellom planlagt mål og oppstått hendelse er det et problem. Deretter skal en *bryte ned problemet*. Når problemet brytes ned vil en finne de underliggende hendelser som medfører til det synlige

problemet. Ved å finne *rotårsaken* kan avviket forbedres ved at det *utvikles mottiltak*. Videre må virksomheten utvikle *mål og prioritere* mellom målene, målene må være realistiske, kvantitative, detaljert og utfordrende (Jonstad, 2012).

	<i>Del I) Filosofi</i>
1	<i>Baser dine ledelsesbeslutninger på en langsiktig filosofi, selv om det går på bekostning av kortsiktige finansielle mål.</i>
	<i>Del II) Prosess</i>
2	<i>Skap kontinuerlig prosessflyt for å bringe problemene til overflaten.</i>
3	<i>Bruk «pull» eller ordresystemer for å unngå overproduksjon.</i>
4	<i>Jevn ut arbeidsbyrden. Arbeid som skilpadden og ikke som haren.</i>
5	<i>Bygg en kultur der en stopper for å fikse problemer for å få kvaliteten riktig første gangen.</i>
6	<i>Standardiserte oppgaver er fundamentet for kontinuerlig forbedringer og for å bemyndige de ansatte.</i>
7	<i>Bruk visuell kontroll slik at ingen problemer er skult.</i>
8	<i>Bruk bare pålitelige og gjennomtestede teknologier som tjener dine folk og prosesser.</i>
	<i>Del III) Folk og partnere</i>
9	<i>Dyrk fram ledere som inngående forstår arbeidet, lever ut filosofien og lærer den til andre.</i>
10	<i>Utvikle eksepsjonelle folk og team som bygger på selskapets filosofi.</i>
11	<i>Respekter dine utvidede nettverk av partnere og leverandører ved å utfordre dem og hjelpe dem til å forbedre seg.</i>
	<i>Del IV) Problemløsning</i>
12	<i>Gå å se selv for å forstå situasjonen inngående.</i>
13	<i>Ta tid til beslutninger ved konsensus, gjennom grundig vurdering av alle muligheter, men implementer beslutningen raskt.</i>
14	<i>Bli en lærende organisasjon gjennom uforsonlig refleksjon og kontinuerlig forbedring.</i>

Tabell 1. 14 grunnleggende ledelsesprinsipper (Jonstad, 2012, s. 59-60)

2.7 Hva er Lean production

Lean er mer enn et sett med verktøy er uttalt av flere forskere, Pettersen (2009b) og han viser til Bichenco (2004), videre benytter han den utviklede modellen av Hines et al (2004) og Shah & Ward (2007) for å forklare uttalelsen. Lean er et konsept som må ivareta det strategiske, filosofiske, operasjonelle og ytelsesdelen før en kan si at konseptet er tatt i bruk. Lean eksisterer på samtlige nivå, både den filosofiske tilnærmingen og bruk av det praktiske (Pettersen, 2009). For å fastslå om en virksomhet er en Lean virksomhet er modellen et godt utgangspunkt, dersom en virksomhet klarer å oppfylle samtlige fire faser så har virksomheten vært gjennom en del av de utfordringer som en oversetting og implementering av Lean innehar.

2.7.1 Faseinndeling

Lean er abstrakt og kan tilpasses, derfor har forskere i det siste fokusert en del på det sosiale aspektet ved innføring av et ledelseskonsept (Langstrand, 2012). De virksomheter som har tatt i bruk Lean er vanskelig å plassere i forhold til hvor stor grad de har klart å innføre Lean. Er de profesjonelle eller mindre gode Lean brukere? Det kan med andre ord være vanskelig å avgjøre om en virksomhet virkelig har innført Lean eller om de bare hadde planlagt innføring av Lean (Seiersten, 2012). Om Lean bare blir akseptert i starten og deretter forkastet, eller om filosofien blir en del av kulturen.

Lean konseptet er abstrakt, men omfatter også tekniske verktøy og i stor grad menneskers adferd og måte å tenke på. Modig (2012) omtaler Leans mange forskjellige abstraksjonsnivåer i boken «dette er Lean» (Modig 2012). I boken vurderes definisjoner og beskrivelser av Lean. Han beskriver Lean med fire ulike virkemidler, verdier, prinsipper, metoder og verktøy der verdier er på høyest abstraksjonsnivå.

Lean er ikke metoder og verktøy, og det er heller ikke prinsipper, i motsetning til den allmenne oppfatning. Ser vi på Lean som en driftsstrategi- en strategi som brukes til å oppnå et mål (Modig 2012 s. 138)

I litteraturen er det beskrevet at Lean kan forståes på fire forskjellige måter (Pettersen 2009b). Pettersen har beskrevet en modell som tar for seg fire forskjellige faser i Lean implementering.

Faser i Lean-implementering

4 faser	I) Lean tenking
	II) Prosess
	III) Verktøy
	IV) Tilstand

Figur 3. Faser for Lean implementering

De fire områdene bør fungere sammen før en kan konstatere om det er en Lean virksomhet. Dersom en eller flere av områdene mangler helt eller delvis vil Lean konseptet ikke gi den ønskede effekten.

2.7.2 Modellens områder er faseinndelt

I) *Lean tenking*

Denne fasen er første fase for innføring av Lean. Virksomheten setter i gang planer om å innføre Lean og begynner tenkingen rundt fagområdet. I denne fasen fastsettes

strategi for innføring av Lean. Planlegging av innføring og hvordan konseptet skal tas i bruk.

II) Prosess

Prosess med oversettelse av ledelseskonseptet fra et generelt system til å bli tilpasset egen virksomhet. I tenkingen av Lean har en ideer om hva et nytt ledelseskonsept skal løse av utfordringer og problemer. Oversettelser av Lean vil speiles av den settingen den innføres i. Prosessen må skje internt i bedriften. En del av prosessen er utvikling av personer som har kompetanse til å være utbringere og deres formidling av konseptet til resten av virksomheten.

III) Verktøy

Denne fasen omfatter verktøy og bruk av systemer og hjelpemidler til bruk for å oppfylle Lean filosofien eller tenkingen. Verktøy omfattes av konkrete hjelpemidler som datasystemer, tavle eller rutiner og endring av arbeidsprosesser. Opplæring og oppfølging er også definert som verktøy.

IV) Tilstand

Virksomheter som har gjort grundig arbeid i første fase med å legge en strategi på hvorfor og hvordan Lean konseptet skal tas i bruk, og har gjort seg opp tanker om at Lean er det riktige ledelseskonseptet for egen virksomhet. Virksomheten er kommet inn i riktig sinnstilstand. Tilstand der en har tatt i bruk prinsipper om at alt som gjøres kan forbedres, at små endringer også bidrar inn i totalen.

Fire-fase modellen beskriver fire nivåer av innført Lean. Beskrivelsene omfatter de strategiske, de operasjonelle, filosofiske og praktiske nivå en virksomhet må gjennomgå før en virkelig har innført Lean i egen virksomhet.

	Discrete (Operational)	Continuous (Strategic)
Ostensive (Philosophical)	Being Lean	Lean thinking
Performativ (Practical)	Doing Lean	Becoming Lean

Figur 4, Four definable approaches to Lean Production (Langstrand, 2012 s.17).

2.7.3 Filosofisk og strategisk

Øverst i høyre hjørne er det strategiske og filosofiske nivået. Virksomheten må gjennomgå det første steget som omfatter å tenke Lean. Den filosofiske og strategiske erkjennelsen må være på plass i ledelsen før innføring kan igangsettes. I denne fasen er virksomheten på vei til å bli Lean. Videre må det være etablert et system som kan videreformidle tenkingen og strategien til virksomhetens medarbeidere.

2.7.4 Operasjonell og praktisk

Nederst i venstre hjørne er det operasjonelle og praktiske nivået. Etter at de strategiske beslutningene er på plass må virksomheten utvikle en verktøykasse som kan benyttes i arbeidet med å forbedre virksomheten samsvar med Lean-filosofi. En rekke verktøy er utviklet i forbindelse med bruk av Lean-filosofien. Verktøyene forklares ikke nærmere, flere av verktøyene er kjent i andre sammenhenger da de også er benyttet i andre ledelseskonsepter.

Eksempler på Lean-verktøy;

• Spagettidiagram	• Fiskebeinsdiagram
• 5 S	• FIFO (first in- first out)
• A3	• JIT (just in time)
• prosesskartlegging, verdistrømsanalyse	• Kaizen
• Kanban	• PDCA (plan, do, check, act).

Tabell 2. Eksempler på Lean-verktøy

2.7.5 Filosofisk og operasjonell

Øverst i det venstre hjørnet er det filosofiske og operasjonelle nivået. I modellens område dekker en fasen for operasjonell og filosofisk aktivitet. I denne fasen skal virksomheten ha klart å koble sammen de filosofiske ideene og strategien med de operasjonelle aktivitetene som utøves.

Virksomheten har klart å omgjøre de diffuse strategiene om til operasjonell aktivitet, konkrete planer som er med på å oppfylle den overordnede tenkingen. Faktiske Lean aktiviteter utøves særskilt. Denne jobben blir utført med hjelp av en verktøykasse. *De gjør Lean.*

2.7.6 Strategisk og praktisk

Nederst i det venstre hjørnet er det strategiske og praktiske nivået. På dette stadiet i modellen skal virksomheten kunne gjennomføre alt som er planlagt gjennom konstant ytelse. Gjennomføringen er fullt og helt i tråd med Lean filosofi og tenking, og virksomheten har klart å oversette den filosofien til noe eget og formulert selvstendige mål og strategier. Virksomheten har virkelig blitt en del av Lean filosofien.

2.8 Oppsummering

Lean-teorien er videreutviklet fra den opprinnelige TPS filosofien som hadde sin opprinnelse i Japan. Konseptet kan anvendes i en rekke virksomheter og organisasjoner. Konseptets filosofi er det viktigste å forstå før en igangsetter implementeringen av konseptet. Tankesettet er presentert gjennom TPS-huset, organisasjonsprinsipper og ledelsesfilosofi. For å bygge opp under filosofien finnes en rekke verktøy som kan benyttes for å få omsatt tenking om kontinuerlig forbedring til praksis.

3 Translasjon og utbringning av organisasjonsideer

3.1 Innledning

I vestlige kulturer oppstår nye organisasjonsideer og spres til virksomheter. Ledere, konsulenter og forskere mer med på å spre nye konsepter (Sahlin-Andersson og Engwall, 2002; Røvik, 2007). Organisasjonskonsepter bør ikke kopieres direkte fra en virksomhet til en annen, men dekontekstualiseres for så og bli kontekstualisert inn i en ny setting. Kvaliteten på oversettelse og utbringning av nye organisasjonsideer er vesentlig for at virksomheter skal kunne absorbere det nye de blir utsatt for. Virksomheter som beslutter igangsetting av en ny organisasjonside vil oppleve at oversettelsen vil foregå på både formelle og uformelle arenaer. Lean er et konsept som utsettes for stadig oversettelse, og oversettelse kan omtales som ide,- praktisk- og objektbasert oversettelse.

3.2 Organisasjonsoppskrifter og organisasjonsmoteteori

Organisasjonsteorier er under stadig utvikling, og Røvik (2007) har delt moderniserings- og utviklingsteorien i tre viktige elementer; fremskritt- og utviklingsoptimisme, troen på organisering og organisasjon, og vitenskaps- og kunnskapsoptimisme. Organisasjoner er enheter med stor likhet, de har samme komponenter, samme problemer og de kan benytte samme løsninger. Dermed er det mulig å benytte samme endringsmetode i forskjellige organisasjoner (Røvik, 2007).

Forskjellige kunnskapsaktører for eksempel ledere, konsulenter og forskere, bidrar til at det oppstår nye organisasjonsoppskrifter. Årsaken til at disse er de fremste aktørene med å skape nye organisasjonsoppskrifter er naturlig, de har kunnskap om ulike virkemidler for effektiv ledelse, kunnskap om endring i moderne organisasjoner og har opparbeidet seg erfaring og kunnskap om hva som fungerer i praksis (Røvik, 2007).

Ledere har anledning til å ta grep for å endre sin virksomhet. Ledere søker aksept og legitimitet gjennom å adoptere konsepter som sees på som moderne og tidsriktige. Ledere følger nøye med på hva andre driver med og blir influert av tanker som de kommer i kontakt med gjennom yrkesmessig nettverk (Madsen, 2012). En organisasjonsoppskrift er en felles oppfatning på hvordan en skal lede og organisere en virksomhet for å nå ønskede målsettinger.

Organisasjonsoppskrift kalles også ledelseskonsept. *Oppskriften* blir satt sammen og framstilt som et verktøy de fleste organisasjoner vil ha nytte av. Mange virksomheter tvinges delvis til å ta i bruk organisasjonsoppskrifter da de må forholde seg til en rekke lover og forskrifter som krever en bestemt håndtering (Røvik, 2007).

Etterspørselen etter organisasjonsoppskrifter varierer. Med bakgrunn i ordet *mote* er begrepet organisasjonsmote blitt satt sammen og dette har oppstått som følge av at det stadig er skifte i hva som er de mest etterspurte oppskriftene av ledelseskonsepter. Tilbyderne av organisasjonsoppskrifter er gode på å gjenskape gamle ideer slik at de formidles som symboler på modernisering av organisasjonen (Abrahamson, 1996; Røvik, 2007).

Organisasjonsmotetradisjon omtales av Røvik (2007) og skal beskrive utvikling i organisasjonsoppskrifter. Begrepets sammensetning med ordet *mote* beskriver godt innholdet. At teorien har oppstått er på grunn av at det er hyppige endringer i hva som er populært til enhver tid, og en kan se trender innen organisasjons- og ledelsestradisjonen. I en artikkel av Madsen (2012) beskrives ledelsesmoteperspektivet. Nye konsepter dukker opp og blir enormt populære. Disse blir tatt i bruk i en rekke virksomheter for deretter å bli erstattet av andre og nye konsepter etter en viss tid. For organisasjonsmote er det utarbeidet en klokkeformet levetidssyklus (Røvik, 2007). Ledelseskonsepter når altså en popularitetstopp før interessen daler og de til slutt forsvinner. Enkelte konsepter har hatt noe lengre levetid, blant annet Balanced Scorecard. Dette konseptet var på sitt mest populære rundt årtusenskiftet, og konseptet er fortsatt i bruk i dag (Madsen, 2012).

En av årsakene til at populariteten svinger for organisasjonskonsepter er at ledere blir påvirket av aktører på tilbudssiden (Abrahamson, 1996). Tilbyderne er ivrige til å tilegne seg kompetanse for å skape seg et marked, etterspørselssiden vokser etter hvert som tilbyder makter å bekjentgjøre sine produkter. Forklaring på denne mekanismen støttes av en undersøkelse som viser at ledere først og fremst har mottatt informasjon om nye ledelseskonsepter gjennom aktive tilbydere (Madsen, 2012)

Lean kan betraktes som en organisasjonsmote (Benders og van Bjisterveld, 2000). Lean konseptet har vakt interesse og fått stor popularitet i Norge de siste 10 årene. Økningen i popularitet bekreftes med at det ble etablert et eget forum for fagområdet, i årsskiftet 2009/10 ble Lean Forum Norge etablert (www.leanforumnorge.no). I uttalelse fra årsmeldingen 2012 til Lean Forum Norge opplevde organisasjonen 50% økning i antall medlemmer fra 2011 til 2012. Dersom en søker på internett etter fagområdet ved de teknisk/økonomiske høyskolene og universitetene ser man at tilbud av fag som inneholder Lean har økt betydelig. Taster man inn ordet Lean i søkefelt i søkemonitoren www.google.no på internett så dukker det 210 000 resultater på søket. Lean er blitt et ledelseskonsept som er attraktivt og veldig populært, samtidig som det stadig har fått større utbredelse (Arlbjørn, Freytag og Haas, 2010).

I Norge kan en påstå at beviset for at Lean er en organisasjonsmote med at det er dannet et eget nasjonalt fagforum. Uttrykket «bend over here it comes again» er benyttet av ansatte om nye ideer

som skal innføres i en virksomhet. Uttrykket rommer hele historien om at det stadig innføres nye organisasjonsideer, at de høyst sannsynlig vil være borte og erstattes av noe nyere i nær framtid. Ledelsesbegreper som ikke virker kalles ”management fad” (Arlbjørn, Freytag og Haas, 2010). I samme artikkel blir konsulenter beskrevet som ”fashion-setters”. Fads kan altså ha en symbolsk funksjon der de virksomheter som iverksetter nye ledelseskonsepter viser innovasjonskraft. Madsen (2012) viser til en empirisk undersøkelse som dokumenterte at de virksomhetene som kastet seg på bølgen og implementerte nye ledelseskonsepter var mer beundret av offentligheten, hadde bedre ledere og var oppfattet som innovative (Madsen, 2012).

3.3 Translasjonsteori

3.3.1 Oversetting av en organisasjonside

Translasjonsteorien bygger på at en oversetter et organisasjonskonsept, da et konsept tas ut av en sammenheng blir det kalt dekontekstualisering, deretter tas konseptet og settes inn i en ny sammenheng, og da kalles det kontekstualisering. Overføring og spredning av organisasjonskonsepter inngår i translasjonsteorien. Translasjonsteoretisk tilnærming er en måte å forstå kunnskapsoverføring mellom virksomheter (Røvik, 2007). Røvik viser til sosialkonstruktivt inspirerte resonnementer. Dette går ut på å forklare hva som skjer når nye konsepter blir overført til nye organisasjoner, først dekontekstualisering og så kontekstualisering av det aktuelle organisasjonskonseptet. Det finnes en rekke organisasjonskonsepter, og virksomheter vil alltid ønske å oppdage *beste praksis*, eller relevant kunnskap som de kan omforme og ta i bruk i sin egen virksomhet. Å klare dette kan forbindes med innovasjon og suksess. Kunnskapen burde kunne tilpasses og overføres mellom virksomheter da det foreligger en del systemlikheter virksomhetene imellom

Nye konsepter blir populære alt ettersom om de oppfattes som et virkemiddel til ny eller mer effektiv produksjon. Når en vellykket praksis i en virksomhet forsøkes oversatt og tatt i bruk i en annen virksomhet er det flere kritiske suksessfaktorer. Ledelsen må evne og skape gode miljøer for kontekstualisering.

Forutsetningen er imidlertid at det foregår en rasjonell prosess der man er opptatt av å skaffe kunnskap om ideer og virkningsmekanismer i organisasjonen(e) det skal overføres fra, og man makter å gjenskape disse betingelsene så nøyaktig som mulig i egen organisasjon (Røvik, 2007 s. 248)

Nye oppskrifter blir tatt inn men ikke nødvendigvis tatt i bruk (Røvik, 2007 s.248)

I virksomheter som setter i gang med innføring av en ny organisasjonside har gjerne flere aktører som er involvert i prosessen. Når generelle og allmenne ideer skal oversettes igangsettes en hierarkisk oversettelseskjede. Hierarkiske oversettelseskjeder er der et overordnet organ overleverer en ferdig oversatt ide nedover i organisasjonen. Forventningen bygger på at det ferdig oversatte konseptet deles og spres ut i organisasjonen. I virkeligheten vil den mottatte organisasjonsideen være signalet som gjør at den lokale oversettelsen igangsettes (Røvik, 2007). I denne prosessen skjer det som kalles lokalisering, den opprinnelige ideen «re-territorialiseres», omskrives for å passe i den lokale konteksten. Den nye ideen må få et meningsinnhold og et språk som passer der den skal benyttes.

Spørsmålet er hvordan en kan gjøre en organisasjonside lokalt tilpasset egen virksomhet. For å selge inn en ny organisasjonside må det benyttes en del kreativitet. Ofte knyttes det en «fortelling» og andre virkemidler til ideen som knytter seg til lokale referanser. Interne sosiale fortolkninger og meninger i sammen med organisasjonens fortid, nåtid og framtid er med på og kontekstualisere et konsept til en ny virksomhetstilpasset ide.

Forskning som har gjennomgått tre av nitti-tallets organisasjonsreformer; målstyring, medarbeidersamtalen og total kvalitetsledelse, viser at det er benyttet stor grad av «utenforkunnskap» og «innenforkunnskap» i oversettelsen av organisasjonsideene. I innsalget benyttes det sektorspesifikke problemstillinger, utfordringer og eksempler på hva som er utprøvd tidligere (Røvik, 2007).

Organisasjonsideer som oppstår har ofte utgangspunkt i det som skjer i omverden, en organisasjonside som blir «funnet opp» kan gjerne være en dekontekstualisering av en gammel ide, men omskrevet for å passe inn i en nytt felt. Ideer som skrives inn i en ny kontekst i en ny tid viser en tidsmarkering (Røvik, 2007).

Nye organisasjonsideer kommer og går, og ledelsen i virksomhetene påvirkes til å ta i bruk nye organisasjonsideer. Dersom en går nærmere inn i organisasjonsteorien vil Lean som konsept kunne settes inn i konteksten med organisasjonsideer, organisasjonsmoteteori og teori omkring oversettelse av organisasjonsoppskrifter (Røvik, 2007). Det er krevende for nåtidens virksomheter å unngå presset fra omgivelsene om å adoptere moderne organisasjonskonsepter. Delvis tiltrekkes ledelsen nye konsepter, da de framstilles som et verktøy som gir løsninger som enhver virksomhet vil ha nytte av (Røvik, 2007)

Det hevdes at de mest populære organisasjonsideer er svært vanskelig å unnslippe, de har en enorm evne til å trenge inn i moderne organisasjoner og til å prege strukturer, aktører og aktiviteter (Røvik 2007 s.18)

Finnes det ingen grenser for frihet til å omskape og omforme en organisasjonside? Dersom planen med oversettelsesarbeidet ikke er å gjengi og gjenskape, men å bruke ideen som en løs ramme og inspirasjonskilde til å implementere en ny ide i en ny organisasjon er det også tillatt. Utfordringen er at de som oversetter kan assosiere omtrent hva som helst inn i det nye konseptet, og det blir vanskelig å sjekke empirisk for å finne likheter og ulikheter.

I teorien finnes det beskrevet noen teoretiske oversettelsesregler som er omtalt som tre omformingsmoduser;

- kopiering (den reproduserende modus)
- addering og fratrekking (den modifierende modus)
- omforvandling (den radikale modus) (Røvik, 2007).

Kopiering er en reproduksjon av en ide. En henter ut en organisasjonside fra en kontekst og dupliserer eller reproduserer den inn i en ny setting. I denne praksisen blir det stor grad av gjenskaping og det blir lagt inn lite endringer i forhold til opprinnelig ide. Addering og fratrekking i en oversettelse gir mer rom for tolking. Det modifierende modus er akseptert da det argumenteres med at det må kunne tillates en form for omforming og tilpasning. Graden av tilpasning er en balansegang da en skal ivareta og være tro mot det opprinnelige konseptet og den nødvendige tilpasningen som må til for å få konseptet til å fungere i en ny kontekst.

Omforvandling vil være en grunnleggende endring av det opprinnelige konseptet. Når form og innhold endres radikalt oppstår en ny lokal praksis mer enn en representasjon av en etablert organisasjonside. Det radikale modus oppstår når oversettere føler seg ubundet av tidligere konsepter og benytter seg av stor frihetsgrad for å etablere en egen lokal variant.

3.3.2 Utbringerens translatørkompetanse

Utbringeren av et nytt ledelseskonsept må ha en solid kompetanseplattform. De må ha høyt kunnskapsgrunnlag om konseptet, praktiske ferdigheter og erfaring fra temaet og det er en fordel om utbringeren har en myndighetsrolle eller en posisjon i virksomheten. Utbringeren må kjenne virksomhetens historie med hensyn på tidligere reformer og det er en fordel at den kjenner bruken av terminologier og begrepssettinger (Røvik, 2012).

Utbringeren må ha direkte og indirekte organisasjons- og praksiskunnskap, det vil med andre ord si at utbringeren må ha en del kjennskap om virksomheten internt gjerne gjennom å ha vært ansatt i virksomheten (Røvik, 2007). Intern kunnskap er den kunnskapen som bygges opp gjennom tid, blant annet kjennskap til hvilke organisasjonsteorier og omorganiseringer virksomheten har vært

gjennom tidligere, og hvordan de har fungert i virksomheten. Andre hendelser som har påvirket produktiviteten og de sosiale settingene i virksomheten, nåværende rutiner og arbeidsprosesser og interne terminologier. Indirekte kjennskap kan være detaljert bransjekunnskap, god kjennskap til sektoren generelt, hvordan omverden betrakter virksomheten, historiske rammebetingelser, politiske føringer og konkurransebetingelser. I denne sammenhengen vil det si at utbringeren må kjenne statsetater generelt, og bruk av Lean ledelseskonsept i offentlige virksomheters tjenesteproduksjon. Den som skal formidle teorien må ha erfaring fra tilsvarende organisasjoner for å forstå hva en vil bli møtt med av utfordringer og argumenter.

Hvis utbringeren har erfaring og praksis fra den aktuelle virksomheten vil vedkommende ha innsidestatus. Innsidestatus vil gi autoritet og legitimitet i arbeide med å oversette og formidle et nytt ledelseskonsept. Stilling, ansettelsestid og tidligere erfaring vil ha betydning for hvordan utbringeren vil oppfattes i organisasjonen. Utbringerens rolle fra oversettelsesprosessen vil ha betydning i forhold til troverdighet i formidlingen av konseptet.

3.3.3 Utbringeren og formidling

I mange tilfeller kommuniserer utbringeren materialet de selv mener er egenutviklet originalverk. Utbringeren oppfatter at de har førstehånds kjennskap til praksisen og de ideene de presenterer, det blir dermed oppfattet som førstehånds og ikke annenhånds konsept. Utbringerne har et engasjert forhold til temaene de kommuniserer, de er ikke nøytrale, distanserte eller usynlige formidlere av andres originalverk (Røvik 2007). Utbringerne opplever at de formidler noe de selv er oppfinnere av, og at de bruker egen kunnskap med å etablere et eget «konsept».

Utbringeren må også ha kompetanse om den aktuelle organisasjonsteorien som skal oversettes og innføres. Kompetanse om den opprinnelige organisasjonsideen sikrer at oversetter og utbringeren forstår bakgrunnen for hvorfor elementene er videreført i den oversatte versjonen av konseptet og bakgrunnen for at temaene kan være essensiell.

3.3.4 Ide, praktisk og objekt basert oversettelse av ledelseskonsepter

Oversettelse av et ledelseskonsept er å omgjøre teorien til noe mer konkret og håndfast. Ideorienterte oversettelser er en beskrivelse på hvordan en omgjør de abstrakte beskrivelsene av ledelseskonseptet til noen konkrete planer, og på et språk som er tilpasset til den aktuelle virksomheten. Den ideorienterte oversettelsen omfatter strategiske beslutninger, visjoner, mål og et program eller en prosjektbeskrivelse av faglig innføring. Innsidekunnskap for å tilpasse og bruke språket aktivt er også en del av den ideorientert oversettelsen (Røvik, 2007).

Praktisk orientert oversettelse er den delen av oversettelsen som består av faktiske aktiviteter. Utarbeide nye rutiner og nye prosesser som skal ivareta organisasjonsideen er praktisk rettet. Utvikling av opplæringsprogram, selve opplæringsaktivitetene, utvikling og spesialutviklede verktøy og metoder kalles for den praktisk orienterte oversettelse.

Objektorienterte oversettelsen kan beskrives som tilpassing av den omliggende strukturen. For eksempel dokumentasjon av konseptet. Gjennom ulike beskrivelser av virksomhetens tolking av konseptet, nyanskaffelser av nye maskiner og annet utstyr som er en del av virksomhetens utøvelse av ideen kan beskrives som objektorientert oversettelse (Røvik 2000).

De tre typer oversettelse av ledelseskonsepter er ofte integrert og er de som til sammen viser at det er foretatt en oversettelse av et ledelseskonsept. Alle de tre oversettelsestypene er med på å påvirke de ansatte (Langstrand, 2012). Ideene, språket, rutinene og verktøyet som brukes vil til sammen påvirke virksomheten mot en endring og skape en ny forbedringskultur.

3.3.5 Utviklingsarenaer

Arenaene der en organisasjonside utvikles kan være formelle og uformelle arenaer, og samtidig kan disse være både interne og eksterne utviklingsarenaer.

Interne formelle utviklingsarenaer

Oversettelseskjeder i moderne organisasjoner uformes på flere formelle arenaer. De formelle strukturene er gjerne ledelsesorganer, formelt oppnevnt prosjekt. Disse arenaene styres gjerne av de som er formelle utbringerne av konseptet, ideene trykkes fra toppen og nedover. Den formelle utviklingsarenaen er ofte nært knyttet til den hierarkiske oppbyggingen. Flere av de formelle arenaene er også interne arenaer, de organisasjonsinterne enhetene som ledelse, personalpolitikk, organisasjoner og fagområder. De interne utviklingsarenaene er veldig viktig i utforming av den nye organisasjonsideen (Røvik, 2007).

Interne uformelle utviklingsarenaer

Som tidligere omtalt er en oversettelse av en organisasjonside helt avhengig av å ha innsidekunnskap om en virksomhet for å kunne få til en tilpasset og lokal oversettelse. En oversettelse som er mer enn ren kopiering eller reproduksjon av et konsept. På de interne utviklingsarenaene har utformingen og utviklingen gode vilkår, de har flere involverte medarbeidere, de involverte kommer fra forskjellig nivå i virksomheten, har forskjellig kompetanse og bakgrunn og derfor ser forskjellig på utfordringene. Mange ganger blir problemløsning og utvikling gjennomført uten faste rammer eller planer, for eksempel diskusjoner

i korridorer, i lunsj pausen. De uformelle arenaene tar tak i problemet straks det oppstår og er effektive utviklingsarenaer. Så lenge de får spillerom fra de interne formelle organene er medarbeiderne engasjert og lojal mot å utvikle virksomhetens organisasjonskonsept.

Eksterne formelle utviklingsarena

I tillegg til utviklingen som skjer på de interne arenaene er det like viktig med den utviklingen som skjer på de eksterne arenaene. De eksterne arenaene kan være formelle utviklingsarenaer, for eksempel fag-organer som skal drive erfaringsutveksling på tvers av virksomheter. Eksempelvis kan ansatte delta på eksterne opplæringsprogram etter fastsatt struktur og tydelig agenda. Andre organer kan være midlertidige fagorganer opprettet kun for å gi ansatte en arena der de kan diskutere utvikling av den aktuelle organisasjonsideen. Eksempel på dette er Lean Forum Norge.

Eksterne uformelle utviklingsarena

Utvikling av organisasjonsideer skjer ofte på uformelle eksterne arenaer, dette er arenaer der de ansatte møtes og det ikke er planlagt at de skal drive utvikling av ny organisasjonside. Ideutveksling og påvirkning skjer gjerne på kurs, konferanser, kompetansesentre eller på etter- og videreutdanninger. Ide- og erfaringsutveksling skjer gjerne i pauser eller i andre uformelle settinger. En kan få innspill og erfaringer fra andre virksomheter og benytte seg av «beste praksis» utprøvd og erfart fra andre. I dag er det ofte ansatte med høy teoretisk kompetanse på forskjellige nivåer i organisasjonen. Mange av de ansatte har forskjellig formal- og realkompetanse som bidrar med ulik vinkling i utviklingsarbeidet. Disse engasjerte ansatte bidrar til nye ideer, og ideene vil komme fra alle nivåer i virksomheten (Røvik 2007). Ofte er det på de uformelle arenaene virksomhetens abstrakte ideer som står beskrevet blir diskutert og omgjort til praksis.

3.4 Leans oversettbarhet

3.4.1 Oversettbarhet

En ide er oversettbar dersom det er mulig å gjenskape praksisen i en ny organisatorisk kontekst. Et konsept som er mindre kompleks og innvevd i en fastsatt setting, det vil si mulighet for å skifte ut kompetanse og at praksisen er lite forankret i en fast struktur, jo mer oversettbart er ideen. Et konsept er oversettbart dersom det er mulig å generalisere ideer og omforme til nye settinger.

Å ta inn en ny organisasjonside i en virksomhet er i utgangspunktet en kunnskapsoverføring, kunnskap opparbeidet og utprøvd i en organisasjon overføres til en ny organisasjon. I mottak av en ny organisasjonside er kunnskapsnivået i mottakende virksomhet svært viktig. Eksisterende

kunnskap må til en viss grad matche den nye kunnskapen som skal innføres. Dersom der er gjenkjennbart vil absorberingsevnen til den mottakende virksomheten øke. En annen viktig forklaring på virksomheters evne til å ta opp organisasjonside er ledelsens intensitet i ønske om å ta opp ny kunnskap. Det viser seg at stort trykk fra ledelsen øker virksomhetens evne til å ta og absorbere ny kunnskap (Røvik, 2007).

«Flere har pekt på at mottakende enhets absorberingskapasitet kanskje er en av de viktigste variablene for å forklare kunnskapsoverføringsprosessers varierende suksess»
(Røvik, 2007 s. 45).

Virksomhetens eksisterende kunnskap er altså avgjørende hvorvidt en virksomhet skal klare å tolke og ta i bruk ny kunnskap. Samtidig er det interessant å få avgjort hvorvidt det er virksomheten selv som kan påstå at det har klart å ta opp en ny organisasjonside, eller om det bare er det sterke ønsket som avgjør at de «tror» at de har tatt opp en ny organisasjonside.

En ny organisasjonside har varierende grad av spredningskraft. Teorien viser til sju fellesnevnerer for å oppnå stor spredningskraft (Røvik, 2007);

- sosial autorisering
- universalisering,
- produktivering
- tidsmarkering
- harmonisering
- dramatisering
- individualisering

Lean-konseptet har flere av disse elementene som gir stor spredningskraft. Flere kjenner store virksomheter som har innført Lean og uttrykker suksess, og denne legitimiteten gir sosial autorisering. Det at Lean blir kommunisert som et universalmiddel og har verktøy som kan vise til resultater er med på å øke spredningskraften. Når de som ønsker å selge inn en virksomhetside klarer å få den aktuell for tiden og får kommunisert hvor anvendelig (produktivering) den er øker dette også sprekraften. Når det gjelder harmonisering, dramatisering og individualisering går dette ut på hvilke historier som knyttes til konseptet, får den til å virke attraktiv og spennende. Dersom mottakeren føler at dette er noe som passer for egen virksomheten øker spredningskraften ytterligere.

3.4.2 Oversettelse av Lean

Lean er et konsept som er oversatt fra bilindustrien og masseproduksjon. Suksessoppskriften ble kopiert inn i andre industribedrifter i privat næringsliv. Lean har vist seg å være et anvendelig konsept da det er oversatt og benyttet i mange andre former for settinger enn opprinnelig sektor. Tjenesteproduksjon, administrativ saksbehandling, helsesektoren og aktivitet i offentlig forvaltning er eksempler hvor Lean som ledelseskonsept er tatt i bruk.

Lean har en rekke historier knyttet til seg. Hvordan Lean oppsto i bilfabrikken Toyota, hvordan den ble introdusert i vesten og en rekke suksesshistorier fra lokale og nasjonale virksomheter. Disse historiene har antakelig vært med på å øke spredningen av Lean. I et enkelt søk i søketjeneste (www.google.no)² på internett på ordene Lean-rådgivning dukker det opp 172 000 treff. Da en rekke konsulentselskaper tilbyr Lean som tema i sin rådgivningsportefølje er dette med på å dokumentere at konseptet er svært populært og antakelig er alle de sju punktene for spredningskraft er oppfylt. Spredningen av Lean er et tydelig tegn på at Lean konseptet har hatt påvirkning på mange ledere og at konseptet i tillegg er svært oversettbart. Utfordringen for den enkelte virksomhet er å få oversatt konseptet til lokale forhold og få absorbert Lean inn i virksomheten.

3.4.3 Tidligere reformer

Moderne organisasjoner har vært gjennom flere tiår med påvirkning av forskjellige organisasjonsteorier. Teorier kommer og går og de beskrives med begrepet organisasjonsmote (Røvik, 2007). De virksomhetene som har innført en eller flere organisasjonsteorier, ledelseskonsepter eller vært gjennom omorganiseringer har hatt en eller flere reformer i egen virksomhet. Virksomheter som har vært gjennom en eller flere reformer har opparbeid seg en form for translatorkompetanse. Medarbeidere har opplevd at nye organisasjonsideer og ledelseskonsepter har vært innført og tatt i bruk. Dette har vært med på å bygge opp en historie og et begrepsapparat som er en del av kulturen. Historie og kultur har formet hvordan dagens arbeidsoppgaver løses. Kompetansen som virksomheten besitter er en del av grunnlaget som avgjør hvordan nye organisasjonsteorier og ledelseskonsepter tolkes og forstås i virksomheten.

Erfaringer med tidligere reformer kan være positivt ved at virksomheten kan bygge på innarbeidet praksis, og det er en stab med medarbeidere med endringskompetanse. Tidligere reformer kan bidra negativt med at de ansatte er blitt «reformlei³», eller de har erfaring med at en eller flere tidligere implementeringer ikke ble avsluttet på en vellykket måte. Mange mennesker har en

² <https://www.google.no/#q=Lean+r%C3%A5dgivning>, den 28.04.2014

³ Forelesning Høgskolen i Hedmark 08.12.2012 ved Hans Christian Høyer

innebygget motstand mot endringer og vil derfor være negative i utgangspunktet, dette kan bunne i frykten for verdien av egen kompetanse (Røvik 2007).

Flere oversettere vil oppleve konflikt og motstand mot det nye, og de ansatte vil kunne ta i bruk inkompabilitetsargumentene (Røvik, 2007). Motargumentene omfatter da at ny organisasjonside ikke vil tilføre noe nytt som organisasjonen ikke allerede har, og at organisasjonen har spesielle verdier å ivareta som ikke er forenelig med den nye organisasjonsideen. Krefter vil motarbeide nye reformer med bakgrunn i en forståelse av at organisasjonsideene er kontekstløse og generelle (Røvik 2007).

Translatørkompetansen vil være avgjørende for å få til en oversettelse av konseptet slik at den blir tilpasset nåværende organisasjonskultur, og vil være troverdig som løsning på organisasjonens problemer. Den oversatte organisasjonsideen må være reproduisert på en slik måte at den kan implementeres og forstås av mottakerne, forstås og aksepteres som problemløser for organisasjonens utfordringer.

Mange av de utallige observasjoner av mislykkede forsøk på overføring av ideer kan sannsynligvis føres tilbake til dårlig oversettelsesarbeid. I den grad dette resonnementet er riktig, vil organisasjoners translatørkompetanse være en meget viktig ressurs for å lykkes med kunnskaps- og ideoverføring (Røvik 2007 s. 319).

3.4.4 Grad av implementering av ny organisasjonside

Er det på noen måte mulig å etterprøve om en virksomhet har klart å ta inn over seg ny organisasjonside, og om de virkelig har klart å absorbere det nye. Hvordan kan en fastslå om en virksomhet virkelig er blitt en Lean-virksomhet? Virksomhetsledelsen kan selv ha en opplevelse av at de har innført Lean men om de faktisk har oversatt og absorbert konseptet, og på hvilket nivå de har tatt det i bruk er mer komplisert å fastslå. Lean beskrives på forskjellig abstraksjonsnivå og det er opp til den enkelte virksomhet hvordan de tolker og implementerer ideen (Modig, 2012). Noen virksomheter kan ta Lean metodikken i bruk på et overordnet nivå, for eksempel kan virksomheten beslutte at de skal *tenke* på kontinuerlig forbedring i alt de gjør. Andre virksomheter kan gå grundigere til verks og analysere egne utfordringer, lete fram verktøy fra Lean metodikken, utarbeide en egen Lean-filosofi, utarbeide egen opplæringsguide og bruke verktøykassen i daglig drift, og alt gjøres med hensikt å forbedre områder ut fra eget utfordringsbilde.

Betydningen av å vurdere hvorvidt en virksomhet er en Lean virksomhet er ikke vesentlig, det er de interne prosessene som er av betydning for virksomheten selv. Mer betydningsfullt er

uttalelsen om at 70% av virksomheter som har innført Lean har mislykkes (Langstrand, 2012). Hvordan måle om en har lyktes med innføring av Lean opp mot om forventet effekt? En virksomhet kan oppleve at effekten uteblir, og årsaken kan være at det nye organisasjonskonseptet ikke er tilpasset egen virksomhet og tatt i bruk i tilstrekkelig grad. Jeg vil hevde at det vil være vanskelig og analysere oppnådd effekt av Lean konseptet før virksomheten har fått bekreftet om, og i hvor stor grad de faktisk har innført Lean.

3.4.5 Oppsummering

I utgangspunktet er antakelsen om at virksomheter som innfører nytt ledelseskonsept er på jakt etter et verktøy for å løse egne utfordringer med ønske om økt effektivitet og lønnsomhet. Hvorvidt Lean-konseptet er på toppen av popularitetsgrafene er umulig å si. Tema som skal belyses videre er oversettelse og iverksettelse av nye ledelseskonsepter i en virksomhet.

Årsaken til at en rekke virksomheter ikke lykkes med innføringen av Lean kan være mange, men ofte er det ikke selve Lean-konseptet som har skylden men alle forhold som må ligge til rette for en god oversettelse og utbringning. Det er virksomhetens tidligere kunnskapsnivå og absorberingsevne som avgjør hvor vellykket en innføring av en ny ide er. Samtidig er det vesentlig å avgjøre i hvor stor grad virksomheten har innført Lean.

Fire-fase modellen omfatter noen kriterier for Lean og synliggjør de enkelte stegene på implementert nivå. Suksess med innføring av nytt ledelseskonsept er avhengig om virksomheten som mottagende enhet evner å absorbere og adoptere kunnskap (Røvik, 2007).

Organisasjonsoppskrifter tolkes og oversettes med bakgrunn i hvilken kompetanse og erfaring virksomheten har med ledelseskonsepter tidligere. Røvik (2007) omtaler temaet som kunnskapsoverføringstradisjonen, og Langstrand (2012) omtaler temaet som organisatorisk oversettelse (organizational translation).

Samlebegrepet Lean benyttes for å beskrive både den tekniske og operasjonelle delen av Lean. Den operasjonelle delen er strategi, visjon og kulturelt forhold til konseptet. Den tekniske delen går på bruk av verktøy og metodikk hentet fra fagområdet.

Del 3 Metode

4 Forskningsdesign og validitet

4.1 Innledning metode

Metodedelen skal vise hvordan studiens metode er knyttet til problemstillingen, og samtidig gi en oversikt hvordan forskningsspørsmålene er forsøkt besvart. Valg av forskningsdesign og forskningsstrategier er omtalt og begrunnet. De sentrale elementene i konteksten og forskningsarbeidet er beskrevet. Kapitlet om metode beskriver problemstillinger som har oppstått gjennom det å etablere validitet, reliabilitet og overførbarhet. Datainnsamling ble gjennomført med intervjuer og dokumentgransking. Begrunnelse av tilnæringsmetodikken i datainnsamlingen er omtalt. Videre blir studiens rammeverk og analysearbeid beskrevet.

Studios rammeverk bidro til å forme intervjuguiden. Fastsatte temaområder og faser måtte belyses i intervjuene for å kunne sammenligne innsamlet informasjon mot foreliggende teori. Intervjuene skulle også være egnet til å avdekke eventuell kulturell endringen etter at Lean ble innført i virksomheten. Intervjuene skulle avsløre om konseptet var innført og innarbeidet i et så grundig omfang at en kunne vurdere det som en kulturendring. Videre måtte intervjuene belyse om konseptet virkelig var forankre blant virksomhetens ansatte, eller om det var staffasje og pynt som ledelsen kommuniserer utad.

Dokumentgransking ble benyttet for å danne en forståelse av Skatteetaten som organisasjon. I arbeidet var programmandatet et viktig bakgrunnsdokument for å få kjennskap til hvordan Skatteetaten hadde planlagt innføringen av Kontinuerlig Forbedring. Analysen startet straks etter intervjuene var gjennomført. Svar fra intervjuene ble sortert etter temafelt og fire-fase inndelingen.

4.2 Kvalitativ studie

Ønsket mitt er om å undersøke hvorvidt en virksomhet har klart å innføre Lean i sin helhet har bidratt til forskningsspørsmålet. *Implementering og oversetting av Lean i offentlige virksomheter: En casestudie av Lean i Skatteetaten*. Før undersøkelsen startet stod valget mellom kvantitativ og kvalitativ metode. I sosialt konstruerte studier er det vanlig å benytte kvalitativ forskning (Ringdal, 2000). Kvalitativ metode er anvendelig for et tolkende perspektiv. Kvalitativ metode er egnet for å få grundigere innsikt i en enkelt virksomhet og forstå årsakene bak det som studeres. Innsamlingsmetodene i kvalitativ forskning er fleksible og tar hensyn til den sosiale konteksten.

Kvalitativ metode er egnet for å fange opp enkeltpersoners opplevelser, deres handlinger og interaksjon med andre.

Denne tilnæringsmåten er egnet da studien skal finne en forståelse for et sosialt fenomen, innføring av en ny organisasjonside med kulturendring. Et av målene i virksomheten som studien omfatter er at de ansatte skal endre måte å tenke på, de skal lære seg å tenke kontinuerlig forbedring.

Innholdet i forskningsspørsmålet gir bakgrunnen til oppgavens forskningsdesign.

Problemstillingen er eksplorerende da den er åpen. Studien skal finne forklaring gjennom å undersøke og vurdere sammenhengen mellom oversettelsesprosessene, utbringning og evnen til å absorbere Lean-konseptet. Det kreves dybde studie for å finne forklaring og forstå prosesser som foregår i en virksomhet i perioder med implementering av ny organisasjonside.

4.3 Case

Formen på studien er en casestudie basert på dybdeundersøkelse i en enkelt virksomhet. Valget falt på å ha dybdeundersøkelse for å få anledning til å få grundig innsikt i fenomenet. For å kunne studere hendelser og interaksjon mellom mennesker er det nødvendig å bruke en del tid på å forstå endringsprosessene helt fra de starter opp til endringen er gjennomført. Ønsket med denne studien er å koble de eksisterende teoriene om oversettelse, utbringning og Lean-konseptet med en empirisk undersøkelse i Skatteetaten.

Forskerens spørsmålstilling er vesentlig i forhold til valg av formen på forskningen (Yin,1994). I teorikapitlet blir det beskrevet en del om krav og type oversettelse og utbringning av nye organisasjonsideer. Forskningen vil bestå i å koble sammen etablert teori og de faktiske hendelser. Hendelser som har skjedd skal fanges opp igjennom intervjuer.

4.4 Designet av casestudiet

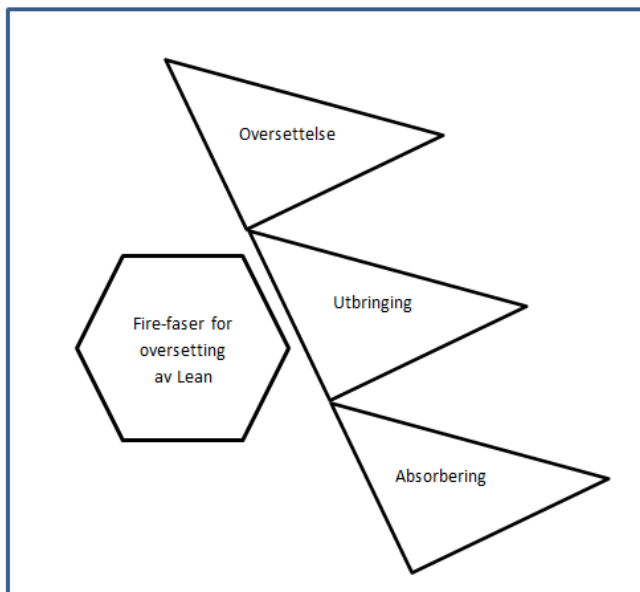
En rekke utfordringer er med på å forme denne studien. Som beskrevet i kapitlet om Lean er det et ledelseskonsept som ikke er konkret i formen. Tolkinger av Lean konseptet er mange og det tolkes på forskjellig abstraksjonsnivå. Virksomheter skaper sin egen definisjon av Lean. Den diffuse formen og forskjellig abstraksjonsnivå er en utfordring fra et empirisk synspunkt. I denne oppgaven er det forsøkt å beskrive hva Lean konseptet er i Skatteetaten. Deres definisjon og anvendelse av Lean konseptet er oversatt til Kontinuerlig Forbedring.

I sosialt konstruerte konsepter er det vanskelig å bevise sammenhengen mellom innføring av konseptet og resultater (Langstrand, 2012) I denne oppgaven skal det ikke trekkes noen

konklusjon hvorvidt innføring av Lean som ledelseskonsept i Skatteetaten har hatt effekt på produksjonsresultatet. Oppgaven skal fokusere på å se om nødvendige faser i oversettelsesprosessen er fulgt, og om kvaliteten på arbeidet i de enkelte fasene er avgjørende for om nytt ledelseskonsept blir akseptert av medarbeidere.

Modellen viser at undersøkelsen omfatter forståelsen av innført Lean gjennom en fire-fase modell og en benytter teoriene om oversettelse, utbringning og absorbering for å forklare de underliggende årsakene i forhold til fire-fase modellen for innført Lean. Dersom en har vært gjennom de fire fasene kan virksomheten si at de har gjennomført alt som skal til for å bli en Lean virksomhet.

Implementering og oversetting av Lean i offentlige virksomheter: En casestudie av Lean i Skatteetaten. Dette forsøkes belyst gjennom forskningsmodellen. Implementering belyses gjennom teoriområdene oversetting, utbringning, absorbering og fire-fase modellen som beskriver Lean. Innsikt i prosesser som skjer med oversettelse, utbringning og absorbering av en organisasjonside er viktig for å klare å plassere dette inn i fire-fase modellen (Langstrand, 2012) for å forstå implementeringen av Lean.



Modell 5. Forskningsmodellen

Datainnsamlingen må være designet på en slik måte at opplevelse av vesentlige endringer i Skatteetaten kan kobles mot den teoretiske plattformen. Hendelsene fanges opp i et historisk perspektiv da intervjuobjektene beskriver det som har skjedd tidligere. Tre forhold som påvirker valg av strategi (Yin, 1994 s. 6). I denne casestudien har ikke forskeren kontroll på hendelsene, og det er de historiske hendelsene og hendelser som skjer samtidig som vil være viktig å fange opp.

- Formen på forskerens spørsmål (hvordan og hvorfor)
- Forskerens kontroll over hendelser (nei)
- Hendelser som skjer samtidig (ja)

4.5 Valgt teori og bakgrunnsmateriale

Studien gjennomføres med bruk av kvalitativ metode, og er en casestudie med bruk av dybdeintervju i datainnsamlingen. Som bakgrunnsmateriale til denne oppgaven har det blitt benyttet teori om translasjon, utbringning, organisasjonsideer og Lean.

Røvik (2007) sine teorier omkring organisasjonsmoteoppskrifter og oversettelse av organisasjonsoppskrifter er sentralt som grunnlagsmateriale for oppgavens forskningsdesign. En stor inspirasjonskilde er Langstrand sine artikler om oversettelse av Lean, *Exploring organizational translation* (Langstrand, 2012) og *Defining Lean Production, some conceptual and practical issues* (Pettersen, 2009). Langstrand (2012) omtaler temaet om å oversette Lean og gjøre Lean virksomhetsspesifikk, disse artiklene er relevant bakgrunnsmateriale for å understøtte arbeidet i denne oppgaven. For å forstå Lean har jeg også sett på Lean artikler som beskriver konseptets påvirkning for forbedringer i virksomheter. *Materialflyt i en engineer-To-Order bedrift* (Carlsen, 2012), er en masteroppgave som beskriver hvordan en tar i bruk Lean i en produksjonsbedrift. Denne oppgaven har jeg lest med interesse for å finne ut hvordan de har tenkt i oversettelse av Lean i den aktuelle virksomheten. Et godt forskningseksempel på Lean i en offentlig virksomhet er masteroppgaven om Lean i Gran kommune (Seiersten, 2012). Når det gjelder bruk av Lean i offentlig virksomhet har jeg gjennomgått materiale som omtaler Lean innenfor helsesektoren. Lean i helsesektoren er relevant da dette er bruk av konseptet i offentlig virksomhet, men også bruk av Lean i produksjonssetting som er Leans opprinnelige bruksområde. De fleste artikler og oppgaver jeg har vært igjennom er kvalitativ forskning av enkeltstående virksomheter. Dette viser at forskningen innenfor Lean ofte er eksplorerende forskning, ofte for å forstå mekanismer som igangsettes når Lean er en del av virksomheten. Denne forskningsmetoden har en åpen tilnærming for å få nærhet til fenomenet som undersøkes (Ringdal, 2001)

Temaet som skal undersøkes i denne oppgaven omfatter en etablert fire-fase modell som viser nivåforskjeller på oversettelse og utbringning av en ny organisasjonside. Datainnsamlingen og påfølgende analyse må ses i lys av den teoretisk beskrevet fire-fase modell og hvordan ny organisasjonside er implementert i Skatteetaten. De fire nivåene og forståelsen av fenomenet skal vurderes opp mot etablert teori om translasjon og utbringning. Innsamlet data vil danne grunnlaget for den drøftende og konkluderende delen av oppgaven.

4.6 Generaliserbarhet om oversettelse av organisasjonside

Undersøkelsen skal avdekke om de endringene som har skjedd i Skatteetaten kan forklares ut fra foreliggende teori. Arbeidet med å forstå dekontekstualisering og kontekstualisering av en organisasjonside viser at det er et svært generelt tema-område. Å påvise hvordan organisasjonsideen er egnet til å løse problemene i virksomheten, og om innføringen har målbare resultater er vanskelig å bevise. Jostein Langstrand (2012) skriver om forskning på Lean;

«Further, the difficulty of finding «absolute» knowledge about socially constituted phenomena (such as organizational change) make the prospects of the task at hand particularly open-ended (Langstrand, 2012. s 74)

Lean som konsept er ikke lett å definere, og det diffuse og abstrakte er vanskelig å benytte i en empirisk oppgave. Endring i bedriftskulturen kan være store synlige endringer eller veldig små korreksjoner som går over lang tid, endringene er ikke mulig å fange opp med måleinstrumenter. For å fange opp endringene kan en gjennomføre en studie som fanger opp hendelsen på det tidspunktet det skjer (Langstrand, 2012). Denne studien skal forsøke å fange endringene i et tidsavsnitt der endringsprosessene pågår og det *faktisk skjer*. Endringene i Skatteetaten skal tolkes i forhold til den etablerte teorien og vurderes hvorvidt aktiviteter og utfall er generaliserbare.

4.7 Problemstillingens validitet og reliabilitet

For å få til en forskning og en konklusjon som er valid må det etableres en teoretisk plattform som forskningsspørsmålet bygger på. Etter ønsket om å finne ut hvor godt Skatteetaten har dekontekstualisert og kontekstualisert organisasjonsideen Lean ble det viktig å finne en plattform som gav forskningskonseptet validitet. I følge utdraget til Maxwell (1996) er det tilstrekkelig å finne den teoretiske plattformen som står støtt, eller er veletablert. Den teoretiske plattformen skal bidra til at forskeren skal måle det som er hensikten å måle.

Geertz (1973) tells the story of a British gentleman in colonial India who, upon hearing that the world rested on the backs of four elephants, who in turn stood on the back of a giant turtle, asked what the turtle stood on. Another turtle. And that turtle ? Ah, Shaib.» After that it is turtles all the way down». Geertz point is that there is no «bottom turtle» of ethnographic interpretation, that cultural analysis is essentially incomplete. Although I accept Geertz's point, I would emphasize a different lesson: that you do not have to get to the bottom turtle to have a valid conclusion. You only have to get to a turtle you can stand on securely. (Maxwell 1996. s.87)

Sitatet viser at det er utfordrende å være trygg på at man har funnet en stabil plattform å bygge studien på. I denne sammenhengen betraktes etablert teori som benyttes i forskningsmodellen som en trygg og stabil plattform.

I undersøkelser hvor forskeren skal forsøke å finne svar innenfor et område med kulturelle endringer oppleves det som utfordrende å etablere en valid plattform. Validitet styrkes med å bruke eksisterende teori som plattform. En rekke forskningsartikler belyser innføring av Lean, og det finnes etablert teori om oversettelse og utbringning av nye organisasjonsideer. Oppgavens utgangspunkt for forskningsdesignet er Langstrands (2012) modell om fire-faser for oversettelser av Lean og Røvik (2007) sin teori om oversettelse av organisasjonsideer. Disse teoriene er arbeidets plattform og som skal bidra til at forskningen og konklusjonen er valid. Tidligere forskningsteori knyttet sammen med en plan for datainnsamling skal bidra til at undersøkelsen kan gi svar på spørsmålet.

Validitet sikres gjennom god planlegging av gjennomføringen av studiet. Studien er etablert på en teoretisk plattform. I videre planlegging var det avgjørende å vite hvilken type organisasjon som skulle undersøkes da det dannet grunnlaget for forberedelse av datainnsamling og metode. Metode som ble valgt var dybdeintervju og dokumentgransking.

Begrepsvaliditet sier noe om målingers kvalitet (Ringdal, 2000). Begrepet som er relevant i denne studien er Lean, organisasjonside, translasjon, utbringning og absorberingsevne. Disse begrepene forklares med foreliggende teori, og studien går ut på å undersøke om en virksomhet som ønsker å innføre Lean har klart translasjon (oversette), utbringe og å absorbere en ny organisasjonside (Lean). Sammensetning av ord som også kan anses som «begrep» er de fire-fasene; *Lean tenking, å gjøre Lean, å bli Lean og har blitt Lean*.

Reliabilitet har en sammenheng med målesikkerhet. Når et fenomen måles flere ganger vil målingen av fenomenet være reliabelt. Premissene i denne studien er målinger i en virksomhet som har innført en organisasjonside og menneskene som jobber i virksomheten. Målingen har vært intervjuer med et utvalg av medarbeidere. Intervjuene skjer bare en gang, dersom det hadde vært gjennomført en ekstra intervjurunde på et senere tidspunkt, med samme intervjuobjekter og intervjuguide ville reliabiliteten økt.

4.8 Forskningsdesignets logikk

Undersøkelsen skal omfatte hvorvidt en offentlig virksomhet virkelig har blitt en Lean virksomhet, og hvilke steg de har vært gjennom for å bli en virksomhet som har en vellykket innføring av Lean. I tillegg til å forklare framgangsmåten med å ta inn en ny organisasjonside

gjennom translasjon, utbringning og absorbering er aktivitetene forsøkt etterprøvd gjennom modellen til Langstrand (2012). De fire fasene i modellen til Langstrand (2012) består av; *Lean tenking*, det å *gjøre Lean*, begynne å *bli Lean* og tilslutt når virksomheten *har blitt Lean*. Fire-fase modellen er en del av rammeverket til forskningen.

For å si noe om fasene har intervjuene vært bygget med en rekke spørsmål som til sammen bidrar til å dekke flere *temaområder*. Oversettelses- og utbringingsprosessen er beskrevet gjennom *temafelt* og *faseinndeling* i forhold til fire-fase modellen. Spørsmålene i intervjuguiden blir sortert som temaområder i analyseprosessen.

Temaområde:	Forklaring:
Forankring:	Utdype hvorvidt presentasjon og innføring av nytt konsept er forankret i organisasjonen.
Innstilling:	Utdype medarbeiderens tidligere innstilling og nåværende innstilling til nytt konsept. Spørsmålene var også stilt slik at miljøet omkring respondenten ble beskrevet.
Nåsituasjon:	Beskrivelse av opplevd situasjon i virksomheten.
Sosialt akseptert:	Respondentens aksept av konseptet og respondentens oppfatning om konseptet er sosialt akseptert av de nærmeste kollegaene.
Kulturendring:	Respondenten beskriver hvorvidt det er en opplevd kulturendring.
Oversettelse:	Respondenten beskriver om opplevelsen av konseptets oversettbarhet.
Praktisk:	Respondenten beskriver hvordan og hvilke verktøy som er tatt i bruk.
Trussel:	Respondenten beskriver opplevd trussel og hva som kunne ha bidratt til motstand.

Tabell 3, Intervjuguiden, gruppering og forklaring på temaområder

Videre er intervjuguiden bygget opp for å kunne svare på fire-fase modellen.

Fase	Intervjuguide	Tema	Translasjon	Utbringning
Fase 1 Lean tenking	7 spørsmål	(Forankring, tidligere innstilling, nåsituasjon, sosialt akseptert)	7 av 7 spørsmål gjelder translasjon	
Fase 2 Gjøre Lean	5 spørsmål	(Oversettelse, praktisk, Sosialt akseptert)	5 av 5 spørsmål gjelder translasjon	
Fase 3 Å bli Lean	9 spørsmål	(Forankring, kultur endring, praktisk, sosialt akseptert)	4 av 9 spørsmål gjelder translasjon	5 av 9 spørsmål gjelder utbringning
Fase 4 Blitt Lean	11 spørsmål	(Kulturendring, sosialt akseptert, trussel)		11 av 11 spørsmål gjelder utbringning

Tabell 4. Intervjuguidens inndeling for å avdekke fire-fase modellen

I tillegg til temaområdene og forhold til fire-fase modellen var intervjuene viktig for å belyse den øvrige teorien om translasjon og utbringning. Svarene fra intervjuene skal belyse translasjonsteorien og vurdere om teorien har virket i praksis. Samtidig skal svarene gi indikasjon på hvilket nivå medarbeiderne opplever at Skatteetaten har nådd i henhold til fire-fase modellen.

Intervjuguiden er ikke utarbeidet med tanke på å bevise form og innhold i translasjonsaktivitetene som Skatteetaten har utført. Etter en sammensetning av intervjuguiden kan undersøkelsen også grupperes for å avdekke hvorvidt det er utført en translasjonsaktivitet eller utbringning. Spørsmålene er ikke utarbeidet med tanke på å avdekke kun translasjon eller utbringning, men summen av spørsmålene vil gi en oversikt over hvordan translasjon og utbringning har vært gjennomført. I løpet av analysearbeidet ble det avdekket at spørsmålene også bør grupperes inn i områdene «translasjon» eller «utbringning».

4.8.1 Utfordringsbildet

Forskningens svakhet er at det blir vanskelig å trekke en konklusjon på grunn av et det er en dybdestudie i en enkelt virksomhet. Eksplorerende forskning med bruk av dybdeintervjuer kan være utfordrende med hensyn på pålitelighet da intervjuobjektene kan bli påvirket av ytre forhold. Dybdeintervjuene er gjennomført med en svært liten andel av Skatteetatens ansatte. De som er intervjuet kan ha blitt påvirket av spørsmålstillingene, ord og begreper som er benyttet i spørsmålene kan være speilet og blitt en del av svaret fra intervjuobjektet. Ønsket

virkelighetsoppfatning kan bidra til å nyansere svarene fra intervjuobjektet. At alle intervjusituasjoner blir ulike fra et intervjuobjekt til den neste kan også svekke datainnsamlingen. Med mer tid og tilgjengelige ressurser kunne en ha gjennomført flere intervjurunder på forskjellig tidspunkt, og dette ville styrket påliteligheten.

Styrken med dybdestudier er at forskeren virkelig kan gå i dybden for å skaffe seg forståelse av implementering av Lean i en offentlig virksomhet. Oppfølgingsspørsmål og god tid til å la intervjuobjektet svare gir god kvalitet på dataene som samles inn. Dataene skal brukes til å forstå fenomenet implementering av organisasjonsideen Lean.

4.9 Innsamling av data og analyse

4.9.1 Intervju som metode

Caset har en eksplorerende struktur og da passer det godt med samtaleintervju av en gruppe intervjuobjekter. Da samtaleintervjuene ble gjennomført var tonen løs og uformell, men baserte seg på en intervjuguide som ble planlagt og utarbeidet på forhånd.

I første møte med intervjuobjektene ble det en kort hilseanse der intervjueren beskrev egen bakgrunn. Det ble etablert en felles forståelse av intervjuets form og det ble gjort en innsats med å løse opp stemningen og å skape en god og trivelig tone. Spørsmålene i intervjuguiden er utarbeidet med tanke på å vurdere modellen til Langstrand (2012) og de fire fasene i oversettelsesprosessen. I første omgang ble det satt sammen en intervjuguide med spørsmål som kunne bidra til å kaste lys over Lean implementeringen i Skatteetaten. Deretter ble intervjuguiden sortert og prøvd ut i forhold til om den bidro til å gi svar på de fire fasene i modellen. Spørsmålene består av hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål og derfor er det ikke likt antall spørsmål for hver enkelt fase. Samtale rundt mange av spørsmålene viste at spørsmålet ville dekke flere tema. Før intervjuguiden ble ferdigstilt ble det satt en temakode bak hvert enkelt spørsmål. Disse temaene skulle bidra til å øke forståelsen i analysefasen.

Samtaleintervjuene ble basert på noen sentrale spørsmål og ble stilt ganske likt til alle. Spørsmålene var åpne, og det var utarbeidet flere oppfølgingsspørsmål i de tilfeller der det var behov for å få intervjuobjektet til å forklare nærmere. Intervjuet startet med noen bakgrunns-spørsmål om intervjuobjektet, kjønn, alder, arbeidspraksis i Skatteetaten og organisatorisk nivå. Første spørsmål til intervjuobjektene var veldig åpent, en type «grand-tour» spørsmål (Ringdal, 2000). Den åpne tilnærmingen var for å løse opp stemningen og la intervjuobjektet komme med egen beskrivelse og forståelse av organisasjonsideen, i denne runden ble det mulig å fange opp relevante hendelser som preget oppfattelsen til intervjuobjektet. De fikk en anledning til å

beskrive organisasjonsideen Lean før intervjueren begynte å stille flere spørsmål, spørsmål som kunne påvirke med ord og begrep som tilhører temaene som skulle omtales senere. Første åpne spørsmål gav intervjuobjektet anledning til å formidle genuint upåvirket versjon av egen forståelse av konseptet.

4.9.2 Intervjuguiden

Intervjuguiden er utarbeidet med åpne spørsmål og med oppfølgingsspørsmål. Intervjuet er løst i formen noe som betyr at hver enkelt samtale ble forskjellig. Hver enkelt som ble intervjuet skapte sin egen setting på samtalen og hvordan de svarte på spørsmålene. Intervjuguiden gav retning på samtalen slik at alle intervjuobjektene var innom samme tema.

Intervjuguiden var satt sammen av 23 grunnspørsmål og 9 oppfølgingsspørsmål, disse var gruppert inn i fire temaområder. De fire temaområdene gjenspeiler fire-nivå modellen for graden av innført Lean til Langstrand (2012). Spørsmålene var også gruppert inn i forskjellige sosiale beskrivelser. Inndelingen med fire-fase nivå og sosiale temafelt var for å kunne vurdere om det hadde oppstått kulturendring i Skatteetaten på bakgrunn av et nytt ledelseskonsept.

Hvert intervju varte i ca 60- 90 minutter. I mange tilfeller kom det like mye informasjon i de korte intervjuene som i de som tok lengere tid. Tiden på intervjuene gjenspeiler ikke omfanget av kommunisert informasjon.

4.9.3 Utvelgelse av intervjuobjekter

Intervjuobjektene skulle utgjøre et tverrsnitt av Skatteetaten. I første omgang plukket forskeren ut noen vilkårlige kontor hvor intervjuene kunne gjennomføres. Kontor som ble valgt ut lå i forskjellige regioner, en region langt sør og en region langt nord. Innad i de to regionene ble det valgt respondenter fra flere avdelingskontor. Intervjuobjektene skulle også bestå av ansatte fra forskjellig hierarkisk nivå, forskjellige avdelinger, en blanding av menn og kvinner, forskjellig praksistid fra Skatteetaten og forskjellig formalkompetanse. Respondentene var valgt ut på forhånd, alle stilte til intervju og samtlige svarte på spørsmålene som var formulert i intervjuguiden.

Intervjuobjektene hadde fått informasjon om dag og tidspunkt for intervjuet få dager på forhånd, og de hadde fått informasjon om at intervjuet skulle omfatte innføringen av Kontinuerlig Forbedring i Skatteetaten. De hadde ikke fått informasjon om innholdet eller vinklingen i intervjuene. Intervjuene ble gjennomført i en forholdsvis kort tidsfase. Intervjuene ved

avdelingskontorene ble gjennomført på en og samme dag, og det var få dager mellom de forskjellige avdelingskontor. Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av 14 dager.

Intervjuene er gjennomført i en tidsperiode der organisasjonsideen har vært i implementeringsfase i et par år, og i en tidsfase der Skatteetaten skulle gå inn i fase III av implementeringen. Fase III er slutfasen for prosjektet og oppstartsperioden for konseptet som en del av daglig drift.

Oversikt over sammensetning av intervjuobjektene

	Leder	Medarbeider	Prosessveileder	Kvinne	Mann	Ansienitet <5 år	Ansienitet >5 år
Kontor X		X		X		X	
Kontor X	X			X			X
Kontor X		X		X		X	
Kontor X		X		X		X	
Kontor X			X		X	X	
Kontor Y		X			X	X	
Kontor Y	X			X			X
Kontor Z		X		X			X
Kontor Z	X			X		X	
Kontor Z			X		X		X
SUM	3	5	2	7	3	6	4

Tabell 5. Bakgrunnen til intervjuobjektene

4.10 Dokumentgransking

Innsamling av data fra Skatteetaten består i tillegg til intervjuer dokumentgransking. For å skaffe seg forståelse av Skatteetaten, og danne bakgrunn for å utarbeide en intervjuguide var det viktig med gransking av foreliggende dokumenter. Dokumentasjon som er gjennomgått er mandatet til prosjektgruppen som fikk oppgaven med å innføre Lean i Skatteetaten, diverse brukerundersøkelser om leveranser fra Skatteetaten, uttalelser fra tidligere omorganiseringer og Skatteetatens eksterne brosjyre som beskriver deres Kontinuerlig Forbedring konsept. Samtidig er internett benyttet for å skaffe bakgrunnsinformasjon om Skatteetatens historikk, organisering og tekniske data.

4.11 Referat, refleksjon og analyse

Analysesituasjonen startet umiddelbart etter intervjuet. Ved kort nedtegnelse av stikkordsmessig referat i selve intervjusituasjonen, og fylldigere referat rett etter intervjuet sikret at det vesentlige

fra samtalen ble referert. Straks etter intervjuene ble referatene nedskrevet. God forståelse og kjennskap til temaene som ble diskutert bidro til at det var lett å huske hva som var blitt sagt. Vesentlige og relevante uttalelser og utsagn er referert, men dersom intervjuobjektet begynte å snakke om utenforliggende tema er det ikke skrevet ned.

Imellom intervjuene var det lagt opp til korte pauser, disse pausene ble benyttet til raskt å skrive ned observasjoner fra intervjuene. I intervjuene er det også observert holdninger og engasjement i forhold til Lean, temafeltene og de fire fasene i modellen. Denne observasjonen er grovt nedtegnet og benyttet som støtte i analysearbeidet. Engasjementet i uttalelser gjenspeiler mye av den kulturelle endringen som forskningsspørsmålet skal forsøke å avdekke. Det er nyttig å reflektere straks over det en har opplevd i intervjusituasjonen. Intervjusituasjonen, hvordan tema blir omtalt av den ansatte og det intervjuobjektet viser av kroppsspråk er viktig i det videre analysearbeidet. Mye av det som oppleves blir ikke direkte nedskrevet men blir en del av den samlede oppfatningen av intervjuobjektet.

Analysen besto i å vurdere samtlige svar i forhold til forhåndsdefinerte temafelt og fire-faser. Innsamlet informasjon ble vurdert mot foreliggende teori. All innsamlet data, svarene fra intervjuer, umiddelbare observasjoner og dokumentgransking har bidratt til å beskrive vurderingene i analysekapitlet. I tillegg til vurderingene i analysekapitlet har analysearbeidet bestått i å hente svar fra de enkelte spørsmål og legge disse inn i en samlet tabell. Samlet tabell viser en oppstilling over spørsmål og svar sortert etter temafelt. For å få til en enkel oversikt over om det var positivt eller negativt svar på spørsmålene ble det laget en definisjon på positive og negativ respons.

4.12 Oppsummering

Forskningen er en kvalitativ studie, en studie av en offentlig virksomhet som har innført Lean. Empiridelen skal omfatte en casestudie av Skatteetaten som har innført og tatt i bruk en ny organisasjonside. Caset omfatter en enkelt virksomhet og er en dybdestudie, ved å gå i dybden i en virksomhet vil det gi tilstrekkelig innsikt i den aktuelle virksomheten og koblet sammen med teori vil det bidra med å belyse forskningsspørsmålet.

Flere forskningsspørsmål har dannet bakgrunnen til den eksplorerende forskningen. Spørsmålene er av en slik karakter at det er vanskelig å finne eksakte svar. Bakgrunnen fører til en framgangsmåte der foreliggende teori og datainnsamling bidrar til å belyse forskningsspørsmålene. Foreliggende teori danner plattformen og skal bidra til validitet. Innsamling av data gjennom dybdeintervju bidrar til validitet. Intervjuguiden er utarbeidet med

tanke på å avdekke oversettelse, utbringning og for å belyse eventuell kulturendring. Intervjuguiden er inndelt i temafelt og fire faser for å kunne bruke svarene i forskningsmodellen.

Datainnsamlingen har bestått av intervjuer og dokumentgransking. Utvelgelsen av intervjuobjektene bestod i en tilfeldig sortering på flere forskjellige regioner, avdelingskontor, forskjellig stillingsplassering på de som skulle intervjues og forskjellig praksistid fra Skatteetaten. Intervjuguiden er utarbeidet for å få svar på de fleste områdene som var relevant i forhold til oversettelse, utbringning og om det er oppstått en kulturendring. Bakgrunnen for intervjuguiden var informasjon hentet fra dokumentgransking. Innhenting av informasjon om virksomheten generelt og programmandatet spesielt. Intervjuene ble analysert på flere nivå og analysert i forhold til foreliggende teori. Utfallet av analysen er beskrevet i analysekapittelet.

Del 4 Case - Skatteetaten

5 Lean i Skatteetaten

5.1 Innledning innføring av Lean

Skatteetaten med toppledelsen i spissen vedtok innføring av Lean som ledelseskonsept i 2008. Innføringen ble organisert i et program der mandat, mål og organisering av innføringen ble fastlagt. Programmet startet i 2008 og skal gå fram til 2015, etter denne perioden er det forventet at Lean konseptet skal være en del av arbeidskulturen i Skatteetaten.

5.1.1 Historikk

Skatteetaten har gjennomført en rekke omorganiseringer og innføringer av nye IT systemer. Skatteetaten er en gammel stats-institusjon som tok i bruk de første datamaskinene i 1986, og har kontinuerlig fornyet og utviklet bruken av data og programvare. Mange omorganiseringer er gjennomført. Omorganiseringer av mindre karakter for eksempel sammenslåing av fagmiljø og sentralisering av fagområder, og den største omorganiseringen etter en beslutning om omstrukturering kalt ROS. ROS prosjektet er omorganiseringen der Skatteetaten gikk fra 100 likningskontor og 20 fylkesskattekontor til 5 regioner. Riksrevisjonen beskriver ROS som en omfattende reorganisering av skatteetaten der ca. 2000 ansatte fikk nye arbeidsoppgaver. Prosjektet pågikk i perioden 2006 til 2009 (Riksrevisjonen 2011).

Skattedirektoratet er underlagt Finansdepartementet. Organisasjonen er inndelt i 5 regioner, Skatt Øst, Skatt Sør, Skatt Vest, Skatt Midt-Norge og Skatt Nord. Hver region ledes av en regiondirektør. Hver region er organisert i fem funksjonsområder; veiledning, fastsetting, kontroll og rettsanvendelse, skattekrim og innkreving.

5.1.2 Uteblitt effektiviseringsgevinst

Bakgrunnen for at Skatteetaten hadde behov for å innføre et nytt ledelseskonsept er forklart med at det var nødvendig å øke effektiviteten i etaten. Eksterne krav fra samfunnet og nye elektroniske verktøy hadde ført til en hverdag der volumet og kompleksiteten i arbeidet var økende, samtidig som det var varslet at tilgang på ressurser i framtiden ville bli redusert.

Utfordringen har vært å få lik behandling av like saker og bruk av besluttede rutiner og retningslinjer. Etatens saker krever behandling med bakgrunn i et omfattende regelverk, det er

utfordrende og ikke alltid like enkelt å finne tydelige løsninger i regelverket. Skatteetaten mener de har et stort forbedringspotensial i forhold til å levere jevn kvalitet og imøtekomme eksterne krav.

I prosjektbeskrivelsen til Kontinuerlig Forbedring i Skatteetaten utdypes grunnen til å ta i bruk konseptet Lean. I mange tiår har Skatteetaten hatt høy grad av satsing på investering av IT (informasjonsteknologi) løsninger og innføring av ny programvare. Skatteetaten har hatt en stor endring i måten å løse arbeidsoppgaver grunnet innføring av nye IT løsninger. Tidligere var det mer manuelt arbeid, nå er arbeidet flyttet fra manuell utførelse til elektronisk utførelse, men ofte benyttes samme arbeidsmetodikk og angrepsmåte som perioden før IT. Gjennom årene har det vært gjennomført flere omorganiseringsprosesser med mål om å løse oppgaver på tvers av regioner for å oppnå høyere kvalitet og effektivitet, samt likhet i saksbehandlingen. Skatteetaten har erkjent at innføring av IT og gjennomførte omorganiseringene ikke har gitt den effekten som har vært forventet. Effektiviseringsgevinsten har uteblitt.

Programmet med innføring av Lean har en målsetting om at den potensielle effektivisering i saksbehandlingstid skal kunne utløses og ønske om lik saksbehandling på tvers av regionene. Skatteetaten skal tilpasse seg omgivelsenes forventinger og endre seg i takt med endringer i samfunnet for øvrig. Disse forventningene skal kunne utløses ved systematisk arbeid med å utvikle arbeidsprosesser og øke fokus på ledelse. Måten skatteetatens ansatte skal arbeide på vil kunne være i en kontinuerlig endringsprosess. Dette skal oppnås med å etablere en kultur der ledere og medarbeidere tar tak i utfordringene og iverksetter nødvendige korrigerende tiltak for å oppnå forbedring. Skatteetaten har kalt Lean konseptet- programmet for Kontinuerlig Forbedring.

5.1.3 Programmet for innføring av ny organisasjonside

Målet i Skatteetaten er at Kontinuerlig Forbedring skal inngå i den daglige driften der ledere og medarbeidere har innarbeidet en kultur for forbedringer. I innføringsperioden av Kontinuerlig Forbedring er det etablert en prosjektorganisasjon (program) for å styrke arbeidet med iverksetting. Programmet skal oversette Lean konseptet til et eget konsept for Skatteetaten og ivareta opplæring og framdrift av implementering. Programmet skal motivere og ruste virksomheten til å ta tak i arbeidet med innføring av ny organisasjonside i samtlige regioner og på alle nivå. Programmet skal ha som hovedfokus å gjennomgå arbeidsprosesser som leverer et sluttprodukt eller tjeneste til eksterne brukere med tanke på forbedringstiltak (Programmandatet, 2010).

Programorganiseringen består av en styringsgruppe, fagråd, programleder, programstøtte og et område for lederutvikling. Programmet er delt inn i 4 prosjekter og hvert prosjekt har en fagrådgiver. Fagrådgiveren er kalt Prosessveileder (PV).

Programmet er inndelt i tre faser. I *fase I* omfatter å effektivisere arbeidsprosesser og *fase II* skal ha *lederfokus*. I tillegg kommer de fast ansatte prosessveilederne, og den tiden de øvrige ansatte benytter i opplæringssammenheng. *Fase III* består i å etablere kultur for Kontinuerlig Forbedring, i denne fasen er det ikke beskrevet ressursbruk da dette er en fase der prosjektet går over i ordinær drift.

Arbeid med kontinuerlig forbedring krever fokus, spisskompetanse og godt samarbeid mellom ulike miljøer både i Skattedirektoratet og regionene. Arbeidet med innføring av kontinuerlig forbedring organiseres derfor som et program med fokus på å gjennomgå alle arbeidsprosesser som leverer tjenester til brukerne (Programmandat, 2010).

5.2 Praktisk del av Kontinuerlig Forbedring

I Skatteetaten skal det utviklede konsept for Kontinuerlig Forbedring ta i bruk et sett med prinsipper, verktøy og teknikker. Programmet har målsetting om at sløsing skal reduseres og prinsipper, verktøy og teknikker skal bidra til å redusere aktiviteter som ikke bidrar til verdiskapning. Dette skal oppnås ved å forenkle prosesser, skape flyt og etablere en kultur for å tenke Kontinuerlig Forbedring. Kontinuerlig Forbedring skal være et forbedringsarbeid som skal være integrert i den daglige produksjonen og bidra til små og store forbedringer.

Programmet beskriver at ledelse og de ansatte skal gjennom opplæring og støtte fra programmets prosessveiledere ha fått nok kunnskap til å ta i bruk systematikken og skjønne tenkingen for å dra utbytte av dette i det daglige arbeidet.

5.2.1 Ledelse som kritisk suksessfaktor

Skatteetaten har satt ledelse som en av de viktige suksessfaktorene ved å ta i bruk Kontinuerlig Forbedring. Programmet beskriver kulturendring som en av suksessfaktorene, dersom etaten virkelig skal kunne forbedre seg må de innarbeide en kultur med kritisk blikk på hva som til enhver tid skal kunne forbedres. Dette krever åpenhet for å la feil komme til overflaten og samtidig ivareta forbedringsforslag, slik at læringseffekt oppnås. Ledere skal gi arbeidsgrupper mulighet til å komme i forkant med bruk av forbedringsarbeid som igjen vil si effektivisering, og på den måten unngå at de opplever å være på etterskudd. Ledere er utfordret til å løfte blikket og

tenke på forbedring og utvikling. Lederne er blitt gjort kjent med at Kontinuerlig Forbedring er en ledelsesfilosofi der det er de små forbedringer som skal ivaretas. Prosjekt programmet forutsetter at ledere har full oversikt over produksjonen i egen enhet og deres fastsatte måltall for produksjon. Ledere skal veilede og utvikle sine medarbeidere for å kunne bidra til å nå måloppnåelsen

I opplæringsprogrammene for nyansatte ledere er det satt av en del tid til temaet Kontinuerlig Forbedring. Øvrige ledere har deltatt på introduksjonsprogram med tema Kontinuerlig Forbedring. I tillegg er prosessveilederne en praktisk og faglig støtte for ledere i innføringen av Kontinuerlig Forbedring. Alle som skal drive ledelse i skatteetaten får med seg tenkingen om *søken etter forbedringer*. Toppledelsen har med dette lagt til rette for at ledere i etaten skal ha en forståelse hva som er deres oppgave i forbindelse med Kontinuerlig Forbedring.

5.3 Oppsummering Lean i Skatteetaten

Skatteetaten hadde både interne og eksterne drivere for å innføre Lean som organisasjonskonsept. Programmet for innføring av Kontinuerlig Forbedring i Skatteetaten fikk i oppdrag å utvikle et program som kunne bringe ut Kontinuerlig Forbedring. Bakgrunnen for at behovet oppstod var historisk begrunnet fra tidligere endringer som var gjennomført i Skatteetaten, og behovet for å ruste seg mot framtidige utfordringer.

6 Lean som verktøy i Skatteetaten

6.1 Innledning

Lean i Skatteetaten er innføring av en ny organisasjonside med en bevist målsetting om kulturendring. I utgangspunktet har det vært noen drivere som har klart å overbevise Skatteetaten om at Lean er den riktige organisasjonsideen for å skape endring. I arbeidet med innføring av Lean ble det besluttet at Skatteetatens konsept skulle hete Kontinuerlig Forbedring. Lean konseptet er i stor grad en filosofi, og filosofien krever kulturendring for å bli innarbeidet. I innføringen er det opprettet et program, og det er programmet som er drivere for implementering av konseptet. Programmandatet har formulert flere mål for innføringen av Kontinuerlig Forbedring.

Endringene i praktisk arbeid innføres med bruk av et sett med verktøy. Lean verktøy og utviklede metoder må tilpasses Skatteetaten. Utvikling av ledelse og stimulering til medarbeiderdrevet endring har vært prioritert, videre er det utviklet et opplæringsprogram som arbeider med verdistrømskartlegging og prosessforbedring.

6.1.1 Filosofi om kultur

Filosofien om Kontinuerlig Forbedring i Skatteetaten bygger på å skape tro om at det er mulig å gjøre forandring gjennom små endringer, og å formulere høye målsettinger hvor en ønsker å være i fremtiden. I Skatteetaten blir det framhevet at Kontinuerlig Forbedring er en filosofi, og denne filosofien er en metode til å nå målsettingene som er satt i etaten. Filosofien bygger på å gi hele organisasjonen en gjennomgående tro på at alt stadig kan forbedres. Forventningene er lagt høyt i et av programmets hovedmål.

Programmet skal bidra til at regionene skal skape en kultur hvor ledere involverer medarbeidere og tar tak i utfordringer og muligheter og iverksetter nødvendige tiltak slik at Skatteetatens prosesser og resultatene av disse kontinuerlig forbedres. (Programmandat, 2010)

Kulturendring og å skape overbevisning blant medarbeidere om framtidig endringer må understøttes av konkrete aktiviteter og tiltak ved hjelp av verktøy. Verktøy er et sett med teknikker og konkrete beskrivelser av aktiviteter som skal bidra til å løse et problem.

Filosofi og ønske om kulturendring må understøttes av konkrete mål og etablere verktøy som bidrar til å løse oppgaver. Skatteetaten har ivaretatt dette gjennom program for Kontinuerlig Forbedring.

6.2 Skatteetatens endringsagenter og drivere

6.2.1 Drivere for å innføre Lean i Skatteetaten

Årsaken til at Skatteetaten hadde behov for å gjøre noe var en framvoksende erkjennelse at det i løpet av de siste 25-30 årene med implementering av nye dataverktøy, omorganisering og ny arbeidsdeling ikke hadde ført til den kvalitets økning og effektiviseringen som var forventet. I bunn og grunn var denne erkjennelsen den største driveren til innføring av Lean i Skatteetaten. Ledelse så ytterligere forbedringsmuligheter og ønsket å forsterke endringsarbeidet som var igangsatt for å oppnå ønsket effekt av omstrukturering og innføring av IT verktøy. Lean ble vedtatt som ledelseskonsept av toppledelsen, og det ble opprettet et prosjekt for å implementere systemet.

Sterkest driver for innføringen av Lean er den strategiske beslutningen og vedtaket som kom fra toppledelsen. Skatteetaten er en gammel statsenhet i Norge med røtter bak til 1000- tallet. De ansatte utøver arbeidet sitt med å anvende lover, forskrifter og vedtatte beslutninger, dermed har etaten en organisasjonskultur som er lojal mot vedtatte beslutninger, lover og regler. Min tolking av situasjonen er at lojalitetskulturen har vært med på å forsterke muligheten for å innføre et kultur-basert ledelseskonsept i en organisasjon med rundt 6000 ansatte (Wikipedia.no) og svært spredt virksomhetsstruktur.

6.2.2 Programmet som driver

Programmet som driver endringsarbeid består av fire prosjektgrupper og fast ansatte prosessveiledere. Disse ressurspersonene er med på å sikre framdrift i prosessen med innføring av Kontinuerlig forbedring. Prosessveiledere er ansatt ute i regionene og omgås daglig i miljøene der endringsarbeidet skal innarbeides.

Forankring i toppledelsen er sikret gjennom et strategisk vedtak om at Skatteetaten skal ta i bruk et nytt ledelseskonsept som baserer seg på Lean prinsipper. Det strategiske vedtaket viser at det har vært en eller flere toppledere som har vært overbevist om at Lean konseptet var løsningen og fremstår som de første driverne av implementering av Lean i etaten.

Toppledelsen var pådriver for å få satt i gang endringsarbeidet i hele etaten. Ledelsen signaliserer sterkt ønske om å få innført konseptet med å sette ned et prosjekt som med tydelig mandat, får

tildelt ressurser og en framdriftsplan. Utover den strategiske beslutningen og opprettelsen av programmet for Kontinuerlig Forbedring har ikke toppledelsen vært involvert i arbeidet. I mange virksomheter ville nok ikke et strategisk vedtak i toppledelse, uten ytterligere deltakelse fra toppledelsen, vært et så sterkt virkemiddel som i Skatteetaten. Etatens ansatte er en regel- og beslutningsdrevet virksomhet og hele deres virke består i å følge opp lover og beslutninger. Jeg vil påstå at dette er en etat som er lojal med vedtak og føringer gjennom beslutningslinjen i virksomheten.

De øverste endringsagentene for Lean arbeidet i Skatteetaten er programmets ansatte, prosessveiledere som er ansatt ute i de fem regionene, og de mellomlederne som har vist en ekstra interesse og pådriverrolle for å få innført systemet. Skatteetaten velger å endre navnet på ledelseskonseptet til noe de mener er eget og unikt. Navnet ble Kontinuerlig Forbedring.

6.3 Skatteetatens Kontinuerlig Forbedring

6.3.1 Strategiske og konkrete målsettinger

Programmet for Kontinuerlig Forbedring har formulert strategiske mål for å oppfylle mandatet, tilpasse seg omgivelsene forventinger og å skape en kultur der ledere involverer medarbeidere gir mulighet til å gjennomføre forbedringer. Skatteetatens kvalitet skal øke gjennom at arbeidsprosesser og resultater skal kontinuerlig forbedres. Kortfattet er målområdene å effektivisere arbeidsprosesser, jevn og forutsigbar kvalitet, ledelse av Kontinuerlig Forbedring og medarbeider drevet forbedring.

Programmet har formulert tydelige mål med innføringen av Kontinuerlig Forbedring. Kontinuerlig Forbedring skal føre til at Skatteetaten klarer å tilpasse seg framtidige eksterne rammebetingelser, brukernes forventninger og opprettholde produksjonen til tross for reduksjon i tilgang på ressurser. Programmet har et tydelig mål på at effektivisering skal oppnås. (Programmandatet, 2010)

- Stimulere til smarte og effektive arbeidsprosesser
- Styrke god kvalitet og likebehandling



Figur 6. Illustrasjon av programmets målbilde (Programmandatet, 2010 s.3)

Programmet har en fastsatt mål-modell som beskriver effekter som framkommer i arbeidet med å nå målene. Målene er å effektivisere arbeidsprosesser, forutsigbarhet, ledelse av filosofien Kontinuerlig Forbedring og medarbeiderdrevet endring. Samtlige av disse målene faller inn i organisasjonsprinsippene og de 14 grunnleggende ledelsesprinsippene i Lean jfr kapittel 2.5.

6.3.2 Driftsmål, resultat- og målstyring

Måltall har vært brukt i Skatteetaten i lang tid, hvert fagområde har produksjonsmål som de skal nå. Disse måltallene er tatt med som en del av Kontinuerlig Forbedrings-konseptet for å kunne måle om det skjer endring over tid. Endringen er mulig å spore da målene som er satt er tydelige, kvantitative og mulig å sammenligne over tid. Hver av de fem regionene og hvert tjenesteområde har måltall som de systematisk rapporterer på. Det er gjennom Kontinuerlig Forbedring etablert en praksis der rapportering på måloppnåelse tas med i tjenestedialogen. Tjenestedialogen bidrar til implementering av Kontinuerlig Forbedring da det er en dialog mellom ledere på forskjellig nivå. Tema som tas opp i tjenestedialogen viser viktigheten av området, og da er ressursutnyttning og måloppnåelse et relevant tema å snakke om.

6.3.3 Medarbeider drevet endring

Skatteetaten beskriver en av metodene for Kontinuerlig Forbedring som medarbeider-drevet endring. Skatteetaten har innsett at det er *den* medarbeideren som utfører oppgaven som best kan fagområdet og er best egnet til å komme med forbedringsforslag. Utfordringen har vært å etablere en kultur der de ansatte er trent til å tenke forbedring til daglig. Videre krever dette at kollegaer

har evne til å lære av hverandre og kommunisere beste praksis slik at den kan kopieres på tvers av flere arbeidsmiljø. Organisasjonen må rustes til å kunne ta imot og ivareta forbedringsforslagene, og etter hvert iverksette konkrete tiltak.

Fase III i programmet beskriver at kulturen for Kontinuerlig Forbedring avhenger av at medarbeidere arbeider med Kontinuerlig Forbedring lokalt. Medarbeidernes aksept av organisasjonsideen er avgjørende om systemet blir tatt i bruk. Medarbeidere, gjerne omtalt som «folk» i Lean filosofien er trukket fram som en viktig faktor. Lean huset bygger på ideen om at en må utvikle og motivere folk, og ha tillit til deres beslutninger for å kunne klare å gjennomføre forbedringsarbeid i en virksomhet.

6.3.4 Utvikling av ledelse

Fase II i programmet omfatter «ledelse» av Kontinuerlig Forbedring. Skatteetaten har iverksatt forbedringstiltak i alle regioner og dermed er ledere på alle nivå engasjert. Det er utviklet et opplæringsprogram for ledere på nivå 3 og 4. Innføring av konseptet er planlagt ivaretatt med et samlingsprogram på tvers av regionene for å øke likebehandlingen. Den lokale ledelsens engasjement er avgjørende for at medarbeidere skal føle seg trygg på at systemet er akseptert metode i egen avdeling/region.

6.3.5 Verdistrømskartlegging og prosessforbedring

Verdistrømskartlegging og prosessforbedring er en del av verktøykassen for Kontinuerlig Forbedring i Skatteetaten. En stor del av opplæringen i Kontinuerlig Forbedrings-konseptet består i å gi ansatte en forståelse av hva en verdistrøm er, hvordan en beskriver en verdistrøm og å se på prosesser i en verdistrøm. Ansattgrupper trener på prosesskartlegging for å avdekke sløsing, komme med forbedringsforslag og gjennomføre tiltak slik at prosessen blir forbedret.

I opplæringen har det vært gjennomført praktiske oppgaver. En standard prosesskartlegging er øvet inn ved at flere ansatte har fått i oppgave å bygge droner av papir. De ansatte fikk gjennom et praktisk eksempel erfare at det å løse oppgaven på egenhånd skapte mange feil, dårlig kvalitet og tok lang tid. Etter at de de som en samlet gruppe kartla prosessen, tenkte smart på oppgaveløsning og standardiserte oppgavene så fikk de utført dronebyggingen på en betydelig bedre måte. Feilmarginen sank og effektiviteten økte da de la om dronebyggingen. Omleggingen av rutinen ble resultatet etter en prosesskartlegging der en gjennomgikk alle ledd i prosessen og fant forbedringstiltak slik at alle ledd fløt lettere og gav mulighet for målrettet kompetanse. Prosesskartleggingen avslørte svake punkt i prosessen og de kom i felleskap fram til

forbedringstiltak, dronebyggingen ble mer profesjonelt utført da de endret rekkefølge og spesialiserte enkeltoppgaver til ansatte som løste den oppgaven de ble trent til.

Bygging av droner utgjør en vesentlig del av opplæringen i Kontinuerlig Forbedring i Skatteetaten. Kurset i prosesskartlegging der de bruker eksemplet om bygging av droner kan overføres til praktisk hverdag og virkelige tilfeller med forbedringsarbeid. I praksis benyttes dette til prosessforbedring og for å komme til bunns i den virkelige årsaken til at feil oppstår. Verdistrømkartlegging benyttes til å forbedre de daglige arbeidsprosessene. Denne praksisen er et godt eksempel på bruk av Lean verktøy.

6.3.6 Skatteetatens bruk av Lean-verktøy

Skatteetaten har tatt i bruk Lean verktøyet som omtales som 5S. I Lean teorien er dette beskrevet som **sortere, strukturere, sikre, standardisere og skinne**. Standardisering er et av forbedringsområdene i Kontinuerlig Forbedring. I Skatteetaten er en del av arbeidet å lete etter standardiserte metoder for å løse oppgaver. Mange oppgaver er lovregulert saksbehandling, et av de viktigste områdene i programmet er å få samtlige regioner og kontorer til å gjøre arbeidet likt, det vil si å redusere variasjon av saksbehandling og fatte like vedtak i like saker.

Skatteetaten har vært opptatt av at like saker har kunnet gitt ulik saksbehandling og ulike vedtak. Skatteetaten har ønsket å standardisere tolking av lovteksten og vurderinger slik at det blir mer likhet på tvers av regionene, og sikre likebehandling av kundene. De har forsøkt å forbedre saksbehandlingen med å iverksette felles kvalitetsstandarder basert på lover og regler med metoder som gir tilgjengelighet til kunnskapsbase for alle medarbeidere.

Strukturere oppfylles ved at Skatteetaten hele tiden skal jobbe med å utnytte IT verktøy og ny programvare maksimalt. Alle skal kjenne til effektivitetsgevinster med å utnytte nye systemer. Bruken av datasystemer skal bli mer gjennomført og bidra til en optimal utnyttelse av den ansattes kompetanse. Flere fagavdelinger er slått sammen som følge av at Skatteetaten har planer om å få strukturert arbeidsflyten av oppgaver mer effektivt. Digital kommunikasjon reduserer utfordringen med geografisk spredte fagmiljø. Fagmiljø kan organiseres sammen til tross for fysiske avstander.

Sortere og sikre er aktuelt på enkelte områder i Kontinuerlig Forbedrings konseptet til Skatteetaten. Begrepene kan omfattes av at arbeid fordeles mellom kontorer ut fra alfabetisk rekkefølge på kunder der det tidligere var geografisk tilhørighet som avgjorde hvilket kontor kundens sak ble behandlet på. Skatteetaten har samlet kompetanse til enkelte kompetansesenter som tar seg av spesielle saker, dette er en annen form for sortering av oppdragene. Sikring er et tema da det meste av saksbehandlingen er flyttet fra papirarbeid til elektronisk behandling.

Elektroniske svar fra kunden og retur av saker må sikres i forhold til all elektronisk kommunikasjon og elektroniske arkiver.

Tidligere omorganisering i etaten har krevet ytterligere tydelighet rundt ansvar- og arbeidsdeling. Tydelighet i forhold til arbeids- og ansvarsdeling skaper bedre struktur og tydeligere beslutningslinjer. Arbeidsdeling og samling av kompetanse innenfor de enkelte fagområder er gjennomført for å øke kvaliteten på arbeidet. Kompetansen er styrket med at det er etablert større samling av «like» oppgaver og sentralisering av fagområder til færre kontor. De kontorene som har mistet fagområder har fått nye eller økt mengde innenfor andre fagområder.

6.4 Oppsummering

Filosofien om Kontinuerlig forbedring er filosofi, og denne filosofien skal bidra til at Skatteetaten skal klare nødvendige omstillinger for å tilpasse seg framtidige utfordringer. Skatteetatens drivere for innføring av Kontinuerlig Forbedring var i utgangspunktet toppledelsen og eksterne krav om endringer av etaten. Etter at toppledelsen vedtok innføringen ble det opprettet et prosjekt (program) som skulle ivareta oversettelse og utbringning av konseptet. Programmet beskrev mål for innføringen og får å nå disse målene ble det tatt i bruk og tilpasset et sett med Lean-verktøy. Disse verktøyene ble tilpasset i så stor grad til at de ble positivt oppfattet og betraktet som at de var godt egent til Skatteetaten.

Del 5 Analyse

7. Analyse av Lean i Skatteetaten

7.1 Innledning

Analysen går ut på å vurdere Skatteetatens håndtering av Lean-konseptet. Analysearbeidet er avgrenset til å omfatte områdene oversettelse og utbringning. Bruken av utviklingsarenaene er vesentlig i arbeidet med å formidle den nye organisasjonsideen. Utviklingsarenaene er interne og eksterne, formelle eller uformelle arenaer. Utbringerne av en organisasjonside har også en rolle i forhold til oversettelse, ubevisst eller bevisst er de med på å forme ideene som formidles. Oversettelse kan kategoriseres i tre områder, ide-, praktisk- og objekt orientert oversettelse.

7.2 Innføring av Lean i Skatteetaten

I Skatteetaten var det toppledelsen som besluttet innføring av Lean, undersøkelsen omfatter ikke å avdekke hvilke påvirkninger ledelsen var lydhør overfor. Påvirkningen om å ta i bruk Lean som ledelseskonsept har kunnet komme både innenfra og utenfra. Påvirkningen av Lean har vært massiv de siste 10 årene. Programmet (2010) viser til flere kjente virksomheter som har tatt i bruk Lean, Nav, NSB, Telenor, UDI, Hafslund, DnB, Posten, Statens kartverk, Hamar og Bærum kommune.

En virksomhet som skal ta i bruk Lean må ha en strategi for dekontekstualisering, og må tenke gjennom hvordan praksis fra andre kan oversettes til egne ideer. Et viktig område som organisasjonen må vurdere er uthenting av deler av konseptet, uthenting må klare å fange det som er relevant å benytte i egen organisasjon. Videre er det vesentlig å avgjøre hvem som skal være utbringer av konseptet.

7.2.2 Oversettere og utbringere

Skatteetaten har benyttet egne ansatte som oversettere. Prosjektet ble satt sammen av håndplukkede representanter som hadde en god blanding av ekstern formalkompetanse og innsidebasert kompetanse. Flere av de som var representanter i prosjektet hadde erfaring fra Skatteetaten og hadde vært ansatt i perioden da ROS prosjektet pågikk. De hadde opparbeidet seg kunnskap om hvordan skatteetatens ansatte reagerte på innføring av nye ideer, systemer og omorganiseringer. Samtidig hadde de kunnskap om interne forhold, taus kunnskap i organisasjonen, terminologi og det interne språket i Skatteetaten.

Skatteetaten etablerte et prosjekt (programmet) som tok ansvar for oversettelsesprosessen av Lean. Lean ble presentert som et ledelseskonsept som skulle være med på å skape de forventede effektiviseringsgevinster. Utnyttet nye støttesystemer etter utallige innføringer av nye datasystemer og omorganiseringsprosesser. Programmet kjente til at det var en gryende forventning internt og av eksterne om at gevinster måtte synliggjøres. Innside informasjonen om forventninger fra ledelsesnivå og medarbeidere bør ha vært betydningsfull ballast i oversettelsesarbeidet. Programmets medlemmer visste hva som burde hentes ut fra Lean konseptet for å utvikle et eget konsept som svarte på de interne forventningene, og kunne bidra til å løse problemene. Oversetterne kjente det interne språket, og de som hadde vært ansatt under ROS omorganiseringen hadde med seg erfaring fra tidligere implementeringsrunder av organisasjonsideer og omorganiseringsprosesser.

Timingene med implementeringen var god, både interne og eksterne drivere var med på å motivere for implementering av Lean.

Interne drivere:

- Skatteetaten var kjent med å gjennomføre endringsprosesser.
- Skatteetaten ledelse og medarbeidere forventet at nye IT -systemer skulle gi effektiviseringseffekt.

Eksterne drivere:

- Forventninger til lik saksbehandling fra kundene, og kundene hadde fått større mulighet til å sammenligne resultater gjennom elektroniske medier.
- Nedgang i tilgjengelige ressurser da statlige overføringer ville reduseres framover.

7.2.3 Utviklingsarenaer

Hierarkisk oversettelseskjede var naturlig i Skatteetaten, det vil si en planlagt organisatorisk innføring. Toppledelsen vedtar innføringen med bakgrunn at det finnes problemer som søkes løst. Toppledelsen vedtar at det skal etableres et prosjekt (program). Programmet for innføring av Lean viste at veien fra abstrakt ide til konkretisering var veldig kort. De abstrakte ideene ble holdt inne på prosjektets indre sirkler da det er lite teoretisk kunnskap om Lean som er formidlet ut fra prosjektet. Programmet har i hovedsak holdt korte opplæringskurs innen spesifikke emner tilpasset Skatteetaten. Samtidig er den etappevis innføring en effektiv metode, og et bevisst valg for å bringe ut ideen i en stor organisasjon. Programmet har i utgangspunktet en top-down struktur der ideene skal skapes på toppen og tres nedover i organisasjonen.

Programmet har ansatt en prosessveileder i hver region. Dette er bindeleddet mellom den formelle strukturen og de uformelle utviklingsarenaene. Prosessveilederen kan bistå med kompetanse og veiledning når praktiske tilfeller oppstår. Skatteetatens måte å organisere utviklingsarenaene er god. De har dannet en formell ramme som skal skape en ny kultur for å tenke kontinuerlig på forbedringer. Prosjektet har vært bevist på at fagområder er forskjellige og regionene er forskjellige sammensatt med hensyn på oppgaver og kompetanse. Programmet har sannsynligvis vært bevisst på at Kontinuerlig Forbedring-konseptet sentralt skal skape ramme for å kunne videreutvikle lokale varianter.

I intervjuene ble de lokale variasjonene tydelig da de enkelte mellomlederne tydelig uttrykket forskjellig vektning av innholdet i Kontinuerlig Forbedrings konseptet. Medarbeiderne på de enkelte kontor hadde forskjellig angrepsmetode i forhold til bruk av Kontinuerlig Forbedring. Uansett forskjellig angrepsmetode og vektning var det opplagt at alle medarbeidere var engasjert i Kontinuerlig Forbedring, kjente grunnidéen og hadde tatt inn over seg tenkingen om at alt kan forbedres. I intervjurunden ble det uttalt at beste praksis ble formidlet fra et kontor til et annet.

7.2.4 Formelle og uformelle utviklingsarenaer

Programmet har hatt hovedarbeidet med å oversette Lean konseptet til Skatteetatens Kontinuerlig Forbedring organisasjonskonsept. Programmet har statussom den hierarkiske og formelle strukturen. Samtidig er de uformelle møteplassene viktig. Forskjellige kurs der medarbeidere møtes, tilfeldige møter mellom ledere, faste avdelings- og regionmøter men med annen agenda enn Kontinuerlig Forbedring blir til uformelle arenaer for utvikling av konseptet.

Erfaringsutveksling innen fagområder på tvers av regionene er også viktige utviklingsarenaer. Disse møtene blir de store idèbærere og oversettelsesarenaer. De uformelle arenaene ble benyttet til erfaringsutveksling om hvordan eget kontor og fagmiljø hadde løst innføringen av Kontinuerlig Forbedring. Samtidig som det skjedde mye positivt utviklingsarbeid på uformelle arenaer var det uttrykket de som ble intervjuet et savn etter formelle arenaer. De ansatte ønsket et forum som var mer formelt i formen for å kunne diskutere videre utvikling og utveksle erfaring og beste praksis eksempler.

7.2.5 Kombinasjon av formelle og uformelle utviklingsarenaer

Skatteetaten har klart kunsten med å balansere de formelle oversettelsesarenaer og utbringere med det som skapes på det uformelle planet. Den formelle strukturen har vært med på å skape rammen og formidle basiskunnskap og det utviklede Kontinuerlig Forbedringskonseptet. Deretter har de lokale ressurspersonene følt et ekte engasjement til å få konseptet tilpasset til en lokal variant.

Programmet har klart å formidle konseptets ide på en slik måte at de har sendt ballen videre og gitt de lokale avdelingene mulighet til å fortsette oversettelsesprosessen. De uformelle utviklingsarenaene har klart få igangsatt det videre arbeidet med oversettelse av konseptet og tilpasse ideen til eget kontor og lokale problemstillinger. De uformelle arenaene skaper lokale utbringere, og dette styrker deres oppfatning om at det de har skap er unikt og egenutviklet. Det er mulig at oppfatningen om at en selv er oppfinner er med å styrke motivasjonen og framdriften lokalt.

Representanter fra den formelle strukturen opplever nok ikke så mye motstand når de presenterer ideen. Prosjektet reiser rundt til regionene og gjennomfører kortere kurs og distribuerer krav om nye rutiner. De lokale translatørene og endringsagentene opplever mer negativ motstand og motargumenter mot den nye organisasjonsideen da det er de som er til stede i det daglige virke. I intervjurunden ble det beskrevet at en selv var positiv, men at det fantes enkelte kollegaer som var motstandere av konseptet. Andre intervjuobjekter innrømmet at de hadde vært skeptisk og motvillig i starten før de var blitt overbevist om at Kontinuerlig Forbedring ville finne løsninger for deres opplevde utfordringer.

Flere av de som ble intervjuet hadde en oppfatning om at Kontinuerlig Forbedring ville forsvinne og at ledelsen ville komme med noe nytt som ville avløse dagens konsept. Samtidig mente de fleste at tenkingen om Kontinuerlig Forbedring ville bestå uansett framtidige ideer.

7.3 Utbringere

Toppledelsen fattet vedtaket om innføring av Lean og opprettelse av et prosjekt med et tydelig mandat. Deretter holdt toppledelsen seg ganske distansert fra oversettelse og utbringning.

Toppledelsen har vært blant de siste som har fått opplæring innen det oversatte konseptet. Samtidig har det aldri vært tvil om at toppledelsen har frontet konseptet og vist eierskap til konseptet. På introduksjonskurset for nyansatte ledere deltar Skattedirektøren under agendapunktet Kontinuerlig Forbedring. Skattedirektøren formidler Kontinuerlig Forbedring konseptet eksternt, blant annet med en presentasjon på Lean konferansen november 2012 med ca 600 deltakere.

Prosjektet /programmet har oversatt konseptet slik at det passer Skatteetaten. Utbringning av Lean konseptet til Kontinuerlig Forbedring er delvis gjennomført av prosjektet og deretter videreført av uformelle strukturer lokalt. Undersøkelsen har ikke avdekket om det har vært bevisst strategi å la den uformelle arenaen være en del av utviklingsarenaen for å videreføre oversettelse og utbringning, eller om det er et ikke planlagt element som har vært med på å styrke innføringen av

Kontinuerlig Forbedring. Antakelig er det en ønsket retning da prosjektet har ansatt prosessveiledere i hver av de fem regionene. Prosessveilederne skulle være lokale utbringere av et sentralt konsept, men prosessveileder har i praksis opptrådt som støtte i de lokale utviklingsprosessene der det er opplevd at lokale ledere og ansatte har tatt styringen. I en av regionene hadde ikke prosessveilerens faggruppe tatt i bruk Kontinuerlig Forbedring. De øvrige avdelingene i samme region hadde satt i gang med Kontinuerlig Forbedring etter initiativ fra en engasjerte mellomledere.

Undersøkelsen viste at de faggruppene som var kommet lengst med Kontinuerlig Forbedring var der det var engasjerte mellomledere som sto fram som tydelige endringsagenter.

Prosessveilederne var litt tilbaketrukket med hensyn på å presse på implementeringen.

Prosessveilederne var gode til å formidle suksesshistorier. Gode suksesshistorier kom fra avdelinger med engasjerte mellomledere.

Sammensetningen av prosessveiledere som støtte i utbringingsfasen virker klok. De uformelle utviklingsarenaene har fungert optimalt, sannsynligvis på grunn av at de har hatt støtte i prosessveilederen lokalt. Engasjementet og inspirasjonen til de lokale mellomlederne er egen-generert, derimot er påfyll av kompetanse kommet gjennom den hierarkiske utbringingsprosessen med kurs og møteaktivitet. Skatteetaten har hatt suksess med sammenkoblingen mellom uformelle og formelle utviklingsarenaer. Utbringerne av Kontinuerlig Forbedring er like gjerne en engasjert mellomleder lokalt som prosjektet sentralt og de regionale prosessveiledere.

7.4 Oversettbarhet

7.4.1 Oversettelse av Lean til Kontinuerlig Forbedring

Programmet har vært det formelle nivået som skulle oversette og tilpasse Lean til et ledelseskonsept tilpasset Skatteetaten. Lean ble til Kontinuerlig Forbedring. Programmet har vært gode til å trekke ut elementer fra Lean som er relevant for en offentlig administrativ tjenesteproduksjon. Programmet har også klart å finne fram til de elementene som skulle være problemløsende for Skatteetatens utfordringer. Programmet har hatt en trinnvis implementeringsplan som har gått over flere år. Skatteetaten er en stor virksomhet med fem regioner og en rekke likningskontor spredt rundt om i hele landet. Geografiske avstander, forskjellige fagretninger og forskjellige lokale kulturer har vært en del av utfordringen i implementeringsarbeidet.

Intervjuene avdekket at Skatteetatens transformerte Lean til Kontinuerlig Forbedring har troverdighet i blant etatens medarbeidere. Medarbeidere og lokale ledere har troen på at

Kontinuerlig Forbedring er metoden som bidrar til å løse deler av etatens utfordringer. Eksempel på utfordring med å ta i bruk verktøyene er bruk av tavler. Tavletørke var et begrep som ble benyttet av flere av intervjuobjektene. Mange hadde opplevd at første opplæringsrunde gav innsikt i bruk av verktøyet tavlemøter. Tavlemøtene skulle gjennomføres ukentlig, og dette var arenaer for å ta opp problemstilling som skulle løses. Etter første introduksjon ble tavlemøtene benyttet en liten stund for så å forsvinne. Denne effekten kan kalles frikobling, det vil si at ideen tas inn men tas ikke i bruk. Intervjuobjektene uttaler at de ikke har hatt motstand til tavlemøtene, men at de ikke følte så nyttige og etter hvert ble nedprioritert. På de kontorene det ble gjennomført intervjuer var det gjort en innsats med å blåse liv i tavlemøtene og i runde to virket det som om flere kontorer har fått tavlemøtene til å være en del av forbedringsrutinene. Implementering av tavlemøter er et eksempel på mottakelsen på et nytt organisasjonskonsept. Viljen er til stede, men der er ikke like enkelt å finne metodene som gjør at de nye ideene tas naturlig inn i den daglige aktivitet.

7.4.2 Ide-, praktisk- og objektorientert oversettelse

Skatteetaten har oversatt Lean og omgjort konseptet til sitt eget. I prosessen har de hatt tyngdepunktet mot ide- og objektorientert oversettelse. Skattedirektoratet har i mindre grad benyttet praktiskorientert oversettelse i arbeidet med å implementere Lean.

Oversettelsesmetodene kan kategoriseres, de vil virke sammen og ikke utelukke hverandre. For å få til en vellykket oppstart av et nytt ledelseskonsept og skape en ønsket kulturendring er det flere tiltak som må gjennomføres parallelt. Oversettelsesarbeidet har inneholdt mer enn en form for oversettelse for å få til en god forståelse og praktisering. Dersom en eller flere av områdene hadde møtt stor motstand vil innføringen av nytt ledelseskonsept blitt mislykket. (Røvik, 2000)

7.4.2.1 Ide-orientert oversettelse

Strategisk beslutning

Skatteetaten har oversatt Lean konseptet med bruk av flere områder. Den strategiske beslutningen fra ledelsen om innføring av Lean er et sterkt virkemiddel i Skatteetaten. Min oppfatning er at dette er en etat som er veldig lojal mot lovverket og beslutninger. I flere av intervjuene ble det trukket fram at det er en beslutning som er tatt, og den må vi følge. Om ledelsen selv ikke hadde hatt opplæring i konseptet betydde ikke så mye, ledelsen hadde vist gjennom den strategiske beslutningen at Kontinuerlig Forbedring var noe som har prioritet i etaten. Intervjuobjektene var veldig lojale mot denne beslutningen.

Ledelsesstyrt

I Skatteetaten er ideorientert oversettelse basert på en sterk forankring i ledelsen og ledelses styrt beslutning om å ta i bruk Lean konseptet som et styringssystem i etaten. Ledelsen hadde tro på at konseptet ville være et middel for å imøtekomme de utfordringene som etaten har stått overfor og vil møte framover. Lean konseptet ble oversatt til et system som ville fungere for Skatteetaten og ble til det interne Kontinuerlig Forbedringsprogrammet.

Programbeskrivelse

For å få til et system for oversettelse og å omgjøre Lean til å passe for Skatteetaten ble det satt ned et prosjekt, omtalt som *programmet*, med flere ansatte med bakgrunn fra Skatteetaten.

Programmet fikk bestilling om å innføre Lean i Skatteetaten. En stor jobb med oversettelse av Lean i Skatteetaten består av arbeidet som ble dokumentert gjennom en implementeringsplan (prosjektmandatet), det ble utviklet et eget opplæringsprogram, videre ble det skapt en ledelsesopplæring og gjennomført organisatoriske tilpasninger. Prosjektorganiseringen er et sterkt virkemiddel for jobben med å få oversatt ledelseskonseptet slik at den tilpasses Skatteetaten.

Oversettelse av språk

I utvikling av et ledelseskonsept vil naturlig nok språket som benyttes være viktig med å få til en forankring av systemet. Et kjent språk, bruk av ord og begreper som er innarbeidet blant de ansatte vil være med på å skape identitet, det blir gjenkjennbart og derigjennom forsterke ønske om kulturendring. Når språket brukes til å øke forståelsen av konseptet så vil det være lettere kommunisere hva innholdet, og når folk forstå innholdet er det mulig å påvirke de til å endre adferd. Skatteetaten får tilpasset språket slik at det er forståelig for de ansatte, og benevninger av deler i konseptet er med på å bygge kultur. Konseptet er kalt Kontinuerlig Forbedring, og i denne tittelen ligger det beskrevet en del om den forventningen som stilles til konseptet, det at det skal skje en forbedring hele tiden «*kontinuerlig*». Benevningen av resurspersoner sentralt i prosjektet er «prosessveiledere». I dette begrepet viser prosjektet at de vil få veiledning, implisitt at de ansatte selv skal finne løsninger.

7.4.2.2 Objekt-orientert oversettelse

Omorganisering

For å gjennomføre prosjektet var det viktig å få til en organisasjon som kunne være utbringere av det nye konseptet. De organisatoriske tilpasningene består i at det ble opprettet enkelte sentrale stillinger som skulle jobbe med implementeringen, samt rapporteringskanaler for foreslåtte

forbedringstiltak. Organisatoriske tilpasninger er også med på å stimulere de ansatte til å endre adferd og tenkemåte.

De opprettet en stilling i hver region som prosessveileder. Disse stillingene skal ivareta opplæring av de ansatte og påse at det er en framdrift i implementeringen av konseptet. Stillingene er desentralisert plassert i alle regioner. Videre er det gjennomført mindre faglige omorganiseringer der fagområder er samlet. Spesialisering av oppgaveløsning og flytting av oppgaver mellom kontorer. Omorganisering gjennomført før, under og etter innføring av Kontinuerlig Forbedring fungerer bedre med den nye ledelsesfilosofien som plattform. Omorganiseringer forstås ut fra målsettinger beskrevet i prosjektbeskrivelsen.

Opplæringsprogram

Alle de ansatte skal gjennomgå en opplæring. Opplæringen består av noen felles seminarer og enkelte aktivitetsbasert *work shop*. Flere av de ansatte som ble intervjuet hadde ikke oppdaget at det var innlemmet i et opplæringsprogram, men uttalte at de har deltatt på *dagsseminar på kontoret*.

Flere av de som er intervjuet beskriver kurset der de har gjennomgått verdistrømskartlegging som nyttig kompetanseheving for å forstå verdistrømskartlegging og interne prosesser. Når de ansatte har innsikt i hvordan de bryter ned en prosess for å lete etter forbedringer så er et av de grunnleggende elementene på plass i Skatteetatens egenutviklede konsept. Kurset om verdistrømskartlegging viste de ansatte i praksis at samarbeid styrker kvaliteten og produksjonshastigheten på et oppdrag. Kurset gjennomgikk bygging av papirfly (droner), da de ansatte skulle bygge alt selv gikk det smått og det ble skapt mange feil, da de organiserte papirflybretting som en masseproduksjon med spesialiserte oppgaver gikk det lettere. Prosjektet ønsket å skape forståelsen for at det er samarbeid, profesjonalisering og standardisering i løsning av oppgaver som gir høyere kvalitet, produksjonseffektivitet og reduserer risiko for feil.

Utvikling av ledere

I prosjektet er det fokusert på at Kontinuerlig Forbedringskonseptet er avhengig av god ledelse. Ledelsen skal trenes til å være coach-ende ledere. I opplæringsprogrammet for nytilsatte ledere er Kontinuerlig Forbedring med som et viktig agendapunkt. I intervjusituasjonen uttalte en nytilsatt leder at hun skjønte etatens vektlegging på Kontinuerlig Forbedring da det var under dette punktet skattedirektøren hadde deltatt og holdt innlegg.

Verdistrømskartlegging og tavle

Tavlen er et verktøy som er tatt i bruk ved de kontorene som har hatt opplæring i verdistrømskartlegging. Tavlen er forskjellig fra kontor til kontor, men felles for tavlene er at de er egnet til å ta opp oppståtte hendelser som skal forbedres, mål- og resultatstyring. Etter at de ansatte har hatt opplæring i verdistrømskartlegging har de forståelse for hvordan de kan ta tak i og forbedre en intern arbeidsprosess og verdistrøm. Tavlen skal benyttes til korte temamøter der det har oppstått en hendelse som en av de ansatte mener kan forbedres. Forbedringsforslaget er ikke kjent ved møtets oppstart. Tavlen benyttes til å skape framdrift for å finne løsninger. På tavlen er det avsatt et område til å beskrive fastsatte måltall for avdelingen, og disse måles mot oppnådde resultater. Oppnådde resultater rapporteres i virksomhetsrapporteringen.

5S og 5* Hvorfor

Tradisjonelle verktøy i Lean teorien er å spørre 5 ganger hvorfor når et problem oppstår og 5 S, der 5 S består av begrepene sortere, strukturere, sikre, standardisere og skinne. Skatteetaten har oversatt disse verktøyene og tilpasset bruken til eget formål. Hvis de opplever feil skal de spørre seg selv hvorfor det har oppstått, og spørre samme spørsmål 5 ganger for å komme til bunns i hva som er den virkelige rotårsaken. Denne teknikken blir de opplært i samtidig med verdistrømskartleggingen.

5 S er et kjent verktøy i Lean og består av fem forskjellige områder, sortere, strukturere, sikre, standardisere og skinne. I skatteetaten har de tatt tak i enkelte av S-ene. I intervjuene ble det beskrevet mye om 5S fra dokumentensenterets ansatte. I dokumentensenteret er det viktig med skinne og strukturere for å få posten sortert og behandlet så effektivt som mulig. Generelt er standardisering et av de begrepene som er framhevet i prosjektbeskrivelsen som et prioritert område. Skatteetaten ønsker lik behandling av like saker i saksbehandlingen på tvers av regioner.

7.4.2.3 Praktisk-orientert oversettelse

Effektivisering

Effektiviseringsgevinster skal realiseres med nytt ledelseskonsept. I prosjektmandatet er det beskrevet et mål på 20% effektivisering (Programmet, 2010). Etaten skal utnytte allerede anskaffet data- og programvare med å øke kompetansen og standardisere løsninger av saksbehandlingsoppgaver.

Ved naturlig avgang skal den ansatte som slutter ikke bli erstattet. Det er forventet en effektivisering av oppgaver og da skal oppgavene kunne løses med færre personer. Fokuset på

effektivisering og kvalitet utfordrer etatens ansatte til å tenke effektivisering og maksimal utnyttelse av fagmiljø. I intervjusituasjonen var det uttalt ganske tydelig fra flere at deres gamle oppgaver var borte og de var ansatt i et nytt fagmiljø. De hadde kollegaer som hadde sluttet og ikke var erstattet. De opplevde også at det var bedre utnyttelse av datasystemene. Årsaken til dette kan være at det er opprettet en «systemutviklingsenhet» som de ansatte kan benytte seg av til å sende inn forbedringsforslag.

Mål- og resultatstyring

I Skatteetaten er det et stort fokus på mål- og resultatstyring. Mange avdelinger har fått et resultatmål for produsert aktivitet, oppnådd produksjon måles opp mot måltallet. Oppnådde resultater rapporteres videre og brukes som informasjonsgrunnlag til å ta beslutninger, for eksempel omorganisere arbeid fra en avdeling til en annen. Ved et kontor ble det beskrevet en situasjon der et fagmiljø var tidlig ferdig med årets likningsarbeid, og da fikk de straks oversendt mer arbeid fra et annet kontor som ikke hadde klart å løse oppgaven. Dette gav også påvirkning på utvikling av det aktuelle kontoret framover. Det aktuelle kontoret opplevde at de ble styrket med ressurser og stadig fikk flere oppgaver. I ledelsesdialogen mellom avdelingsledere og denne lederens nærmeste overordnede blir resultatmålene diskutert. Måltallene benyttes i beslutningssammenheng.

Oversikt over skatteetatens oversettelsesaktiviteter

<i>Aktivitet</i>	<i>Ide orientert</i>	<i>Praktisk orientert</i>	<i>Objekt orientert</i>
Strategisk valg av ledelseskonsept	X		
Ledelsesstyrt	X		
Prosjektorganisering (program mandat)	X		
Tilpasning av språket	X		
Omorganisering			X
Generelt opplæringsprogram			X
Utvikling av nye ledere (ledelsesprogram)			X
Verdistrømskartlegging			X
Tavle			X
5 S			X
5* hvorfor			X
Rapporteringsrutiner		X	
Målstyring		X	

Tabell 6. Oversettelsesaktiviteter

7.5 Oppsummering av analysedelen

Skatteetaten har planlagt oversettelsen av Lean. Skatteetatens toppledelse vedtok å opprette et prosjekt (program) som fikk jobben med å oversette Lean til Skatteetatens eget Kontinuerlig Forbedring konsept. I Skatteetaten var det i praksis engasjerte mellomledere og medarbeidere som tok en del av oversettelsesarbeidet. I utbringning og oversettelsesarbeidet er det de medarbeiderne ute i regionene som har tatt i mot og videreutviklet utkastet som programmet hadde som utviklet. Programmet hadde utarbeidet et konsept og et opplæringsprogram som tillot videre regional og lokal utvikling av konseptet. Utviklingsarenaer har vært formelle og uformelle arenaer, planlagt og ikke planlagt. Alle som er utbringere av et organisasjonskonsept er delaktig i oversettelsen da de har anledning til å tilpasse konseptet til eget kontor sine utfordringer. Skatteetatens oversettelse har i hovedsak vært ide- og objektorientert oversettelse av organisasjonskonseptet.

8 Nivået på oversettelse og innføring

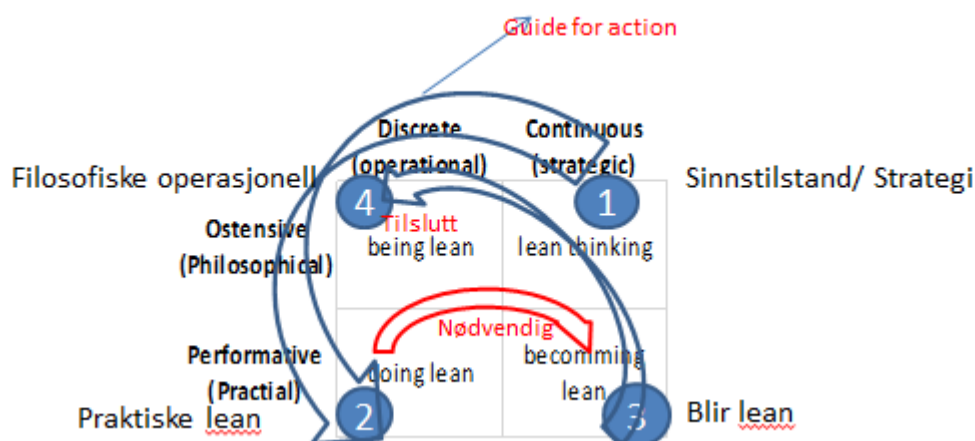
8.1 Innledning til omfang og forståelse av Lean

Oversettelse, utbringning og hvordan mottaket av nytt ledelseskonsept gjennomføres i en virksomhet kan utøves på flere forskjellige måter. Som beskrevet tidligere er oversettelsesprosessen en avgjørende fase i forhold til om en klarer å oversette et generelt konsept til å passe inn i egen virksomhet. Deretter er det utbringerenes evner for formidling som er avgjørende for hvordan konseptet tas i mot av de ansatte, og om systemet kan tolkes og forstås i dagens virksomhetskultur. Et generelt ledelseskonsept vil bli oversatt i den settingen og for de problemene konseptet er ment å bidra til å løse. Lean-konseptet er oversatt og kan tolkes i forhold til Langstrand (2012) sin fire-fase modell.

8.2 Lean-nivået i Skatteetaten

Langstrand (2012) sin modell beskriver fire faser som virksomheten må være gjennom før en kan si at Lean er innført og virkelig tatt i bruk. I intervjuene og gjennom dokumentgransking er det forsøkt å avdekke hvor grundig Skatteetaten har gjennomført arbeidet i forhold til de fire forskjellige nivåene. Dersom det er gjennomført et grundig arbeid så vil nivået være fullstendig implementert, og når alle fire nivå er fullstendig gjennomgått har virksomheten implementert Lean.

Framdrift gjennom fire faser av Lean innføring i Skatteetaten



Figur 7. Rekkefølge for innføring av Lean i fire-fase modellen

Modellen er tatt med for å beskrive fase en til fire i impementeringsarbeidet. Fase en, *Lean tenking* er utgangspunktet for at en virksomhet tar i bruk konseptet (pkt i). Deretter skapes et sett med verktøy for å kunne ta i bruk Lean, dette utgjøre fase to, *gjøre Lean* (pkt ii). Fase to er nødvendig før en kan gå videre til fase tre der virksomheten har strategier og verktøy på plass og er klar til å *bli Lean* (pkt iii) Når alle de tre første fasene er gjennomført er virksomheten endelig *blitt Lean* (pkt iv) I den fjerde fasen har virksomheten strategien, verktøyet, kulturen og filosofien på plass og da er det en stadfesting på at Lean endelig er implementert.

i) Lean tenking

I den første fasen er det *Lean tenking*, og den omfattter strategisk og filosofisk vurdering av Lean. I startfasen av Lean innføringen hadde ledelsen i Skatteetaten gjort seg opp tanker om behovet for et neste steg som ville bli en naturlig i forlengelsen av tidligere omorganiseringer og innføring av forskjellige ledelseskonsept. Etter gjentatte reformer var det viktig for Skatteetaten å få effekt av endringene. Leanfilosofien var et ledelseskonsept de hadde tro på. Frustrasjon over ikke å ha fått full effekt av tidligere reformer må ha betydd at de mente at noe manglet, og da de vender seg mot Lean og den måten de kommuniserer Lean konseptet, viser at de har ment at Lean ville gi den ønskede kulturendringen. De tidligere reformene hadde kanskje i større grad vært tekniske endringer, og en endring i adferd og tenking hadde uteblitt.

På høyest abstraksjonsnivå er Skatteetatens strategiske beslutning og den bygger på verdier og strategi. Ledelsen ønsket å få til en endring gjennom kulturendring og få å få til en kulturendring må det kommuniseres hvor en skal, altså målet. Ledelsen etablerte et prosjekt-program med tydelig beskrevne mål for prosessen. Toppledelsen gikk inn i en situasjon der de ønsket å få hele Skatteetaten til å tenke på forbedringer.

Skatteetaten har fokusert mye på kulturen og at menneskene skal stadig tenke forbedringer, derfor begrepet Kontinuerlig Forbedring. I intervjuene som er gjennomført viser at Skatteetatens ansatte i stor grad tenker på at de burde finne forbedringer i den jobben de utfører. De er veldig bevisste på at de har klart å finne forbedringsområder og at de faktisk har klart å forbedre enkelte prosesser. I tillegg uttrykker flere at de skulle ønske at de hadde kunnet gjort mer forbedringsarbeid.

Kontinuerlig Forbedring er kommet inn som en bevisstgjøring blandt de ansatte, og de er faktisk på søken etter konkrete tilfeller som kan forbedres. Lean strategi er på plass med at Skatteetaten vet at Lean er deres driftsstrategi, og at konseptet er et virkemiddel til å nå Skatteetatens fastsatte mål. Filosofien har blitt plantet utover i organsiasjonen ved hjelp av fase to.

ii) Gjøre Lean

Den andre fasen er å *gjøre Lean*. Med utgangspunkt fra første boks om å tenke Lean trengs en plan for handling. Gjøre Lean er den praktiske delen av Lean konseptet. I oversettelsen av konseptet ble det utarbeidet flere praktiske hjelpemidler for å kunne ta i bruk Lean i hverdagen. I Skatteetaten har de gjennomført opplæring innenfor Kontinuerlig Forbedring for ansattgrupper og ledelse. De har benyttet verdistrøm- og prosesskartlegging for å få til forbedringer, og de ønsker at avdelingskontorene benytter metodikken. Bruk av tavle er også et av verktøyene som benyttes som faste holdepunkter for Lean arbeidet.

Kommunikasjonslinjer og tilpasset ny organisering med at de har opprettet stillinger som skal håndtere forbedringsforslag. Forbedringsforslag som gjelder flere regioner og hvor det er viktig at tilfellene løses på en ensartet måte er korrdineringsrollen sentralisert. I koordineringsrollene har de ansatt egne tjenesteutviklere. I arbeidet med å spre verktøyene og det praktiske arbeidet har de benyttet opplæringsaktiviteter, ansatt egne prosessveiledere i hver region og gitt ut et internt hefte *introduksjon til kontinuerlig forbedring i Skatteetaten (3.opplag)*. Utvikling av verktøy er viktig for å kunne gå over i 3 fase, og bli Lean.

iii) Å bli Lean eller praktisk Lean

Tredje fase er stadiet og *bli Lean* eller praktisk Lean. Etter at Skatteetaten har kommet i sinnstilstanden at de tenker Lean, har fått de nødvendige verktøyene på plass og faktisk benytter konseptet i praksis kan de defineres inn i den tredje fasen. Skatteetaten driver operasjonelt med aktiviteter som er målrettet for å redusere sløsing og finne forbedringer, i tillegg er det måltall som viser at de har en ytelse/produksjon. Skatteetaten har beveget seg inn i området som viser at der er på vei til og bli en Lean virksomhet.

I intervjuene ble det beskrevet av samtlige intervjuobjekter aktiviteter som var knyttet til det nye ledelseskonseptet Kontinuerlig Forbedring. Alle intervjuobjektene hadde fått en opplevelse av at de hadde vært gjennom en opplæring, at det finnes et program for å ivareta Kontinuerlig Forbedring. De er forpliktet til å gjennomføre arbeidsdagen med hjelp av verktøy der det finnes tilgjengelig verktøy. Alle som ble intervjuet hadde deltatt i et opplæringsopplegg for å forstå verdistrømkartlegging og prosessforbedring. Dette var en øvelse for at medarbeidere skulle reflektere over egne arbeidsprosesser og stadig tenke på at arbeidsprosessene kunne gjøres bedre.

På de fleste avdelingskontor var det etablert tavler som ble benyttet for gjennomgang av store og små arbeidsprosesser. På disse tavelene ble problemstillingene notert og det ble lagt fram en framdrift for å forsøke å løse problemet. Tavlene ble også benyttet til å føre opp resultat innenfor

de aktuelle fagområdene. Skatteetaten hadde en innarbeidet kultur for mål og resultatstyring og den gamle praksisen ble en viktig del av det nye Kontinuerlig Forbedring konseptet. Endringen før og etter Kontinuerlig Forbedring er at måltallene er blitt et tema, og alle medarbeidere er involvert og kjenner tilkontorets måloppnåelse. Måltallene er endret fra å være ledelseskunnskap til å bli noe som samtlige medarbeidere har et forhold til.

iv) Blitt lean

Den fjerde boksen er *blitt Lean*. Dette nivået viser ledelseskonseptet både som et operasjonelt og filosofisk system å styre virksomheten etter. For å nå dette nivået må alle de tre første fasene være oppfylt. For å kunne oppfylle fasene så må det foreligge grundig arbeidsinnsats med egen oversetting og utbringning. Lite av det som benyttes skal være kopiert direkte fra andre virksomheter. Det må foreligge en solid strategi og ide bak det å ta i bruk et nytt ledelseskonsept. Skatteetaten var veldig klar over hvorfor de trengte et ledelseskonsept. De har vært gode til å forstå at et generelt konsept måtte tilpasses og tilrettelegges for Skatteetaten og de problemområdene systemet var tenkt å dekke. Skatteetaten har funnet en god måte å oversette Lean konseptet slik at det har blitt forståelig for medarbeidere. Utbringningen har antakelig vært gjennomført på en god måte da de ansatte har akseptert ideene og tatt de nye verktøyene i bruk i egne arbeidsrutiner. I tillegg til å få det forståelig har utbringerne fått i oppgave å formidle ide og verktøy som har vært tilpasset Skatteetaten så godt at de har vært egent til og bli tatt i bruk straks.

Skatteetaten's program for Kontinuerlig Forbedring hadde ikke ferdigstilt alt arbeid, og oversettelses arbeidet ble videreført ute i regionene og på de lokale avdelingskontor. Skatteetaten er en desentralisert organisasjon med fem regioner bestående av en rekke større og mindre kontorer. Kontorene har fått lov til å tilpasse verktøyene og konseptet til å passe egne utfordringer. Problemer i driften er forskjellig fra kontor til kontor. Ledelsen kan selv avgjøre når og hvordan de bruker verktøyene som er utviklet. De ansatte er opplært til å tenke forbedring, og at de har anledning til å komme med innspill og forbedringsforslag hvis de opplever avvik eller problemer. Et av avdelingskontorene hvor det ble foretatt intervjuer hadde hatt store utfordringer med arbeidsmiljøet. Denne lederen benyttet Kontinuerlig Forbedrings filosofien til å ta tak i arbeidsmiljøet og jobbe konkret med å forbedre dette før de gikk videre inn i arbeidet med verdistrømkartlegging og bruk av tavle. Denne mellomlederen var engasjert i arbeidet, hadde forstått ideen bak Kontinuerlig Forbedring og samtidig hatt evne til å omsette filosofien til å løse de mest påtrengende utfordringene før de kunne gå videre på mer detaljerte prosessforbedringer. Vedkommende trakk ofte fram medarbeiderskap og støttende ledelse inn for å beskrive Kontinuerlig Forbedringskonseptet. Skatteetaten har klart å skape et Lean kultur der medarbeidernes vurderinger er viktig for å avgjøre hvordan de benytter seg av Lean konseptet.

Det fjerde nivået er filosofisk og operasjonell bruk av Lean. For å få til dette nivået er det nødvendig at de forutgående nivåene er oppfylt. Skatteetaten har klart å få til en dreining i kulturen mot Kontinuerlig Forbedring, og denne tenkingen er en trenings sak for medarbeidere og ledere. Mange av Skatteetatens ledere og ansatte har *blitt lean*, mange nok til at virksomheten har lykket med sin innføring av Lean.

9. Konklusjon

9.1 Konklusjon på Skatteetaten og Lean

Flere kritiske suksessfaktorer spiller inn i prosessen med oversettelse av et ledelseskonsept. Konseptets oversettbarhet, translatørens kompetanse, utbringingen og risiko for frikobling. Oversettere av et konsept og utbringer må være toverdige i innslaget av nye ideer. Videre er det viktig at organisasjonen har bygget opp et system for å hindre frikobling. Frikobling vil si at ideene aldri tas i bruk i organisasjonen. Fra mitt ståsted opplever jeg at Skatteetatens program for innføring av Kontinuerlig Forbedring har klart oversettelsesarbeidet og utbringingen på en god måte. Videre har de klart å selge inn konseptet slik at det er absorbert av organisasjonen. Er Skatteetatens Kontinuerlig Forbedrings konsept virkelig Lean? Skatteetaten har oppfylt mange av Lean vilkårene i organisasjonsmodellen, Lean konseptets grunnleggende elementer i TPS huset og mange av ledelsesetningene. Organisasjonsmodellen og TPS huset ivaretar mye av den tause kunnskapen til Lean med hensyn på ivaretagelse av folk (medarbeidere) og filosofien. Tenking om kontinuerlig å forbedre seg, de daglige små endringer, er spredt i Skatteetaten med at de benytter begrepene Kontinuerlig Forbedring i navnet på sitt konsept. Å ha en kultur der en skal drive kontinuerlig forbedring er essensen i hele Lean.

Skatteetaten har i sin oversettelse av Lean benyttet mange av konseptets verktøy og omgjort verktøyene til noe som er tilpasset Skatteetaten og deres utfordringer. Skatteetaten har klart å bygge Lean konseptet på allerede implementerte reformer, tidligere gjennomførte omorganiseringer, innføringer av arbeidsverktøy og tidligere innførte organisasjonsideer. Med å benytte fire-fase modellen for innført Lean har studien vist at Skatteetaten faktisk har klart å oversette, utbringe og absorbere Lean, og konseptet *Kontinuerlig Forbedring* er tatt inn i daglig drift.

I intervjuene ble det uttalt at de hadde stor tiltro til Kontinuerlig Forbedring men at de var usikre på hva som ville skje med Kontinuerlig Forbedring i fremtiden. Med bakgrunn i tidligere erfaring med skifte i organisasjonsideer uttalte flere at Kontinuerlig Forbedring sannsynligvis ville erstattes av noe nytt. Lean er generelt ledelseskonsept, og Skatteetaten har klart å ta tak i diffuse og funnet fram til de verktøyene som fungerer for deres kultur. Skatteetaten har hatt en vellykket innføring av Lean. utfordringen framover er å holde på interessen for Lean konseptet og ikke kaste seg over neste organisasjonsmoteteori for å implementere noe nytt.

9.2 Forbedringspotensialet i studien

Forbedringspotensialet i denne studien er datainnsamlingen, det hadde blitt en mer solid oppgave dersom en hadde foretatt intervjuene over to omganger med et års mellomrom. En ny intervjurunde ville avdekket om Kontinuerlig Forbedring faktisk var blitt en del av kulturen og fortsatte i den daglige driften. Dersom forskeren hadde hatt mer tid og ressurser tilgjengelig ville det vært nyttig med flere intervjuobjekter for dybdeintervju. Supplering av dybdeintervju med observasjoner kunne gitt en ekstra dimensjon i datainnsamlingen. Med utvidet datainnsamlingsmetoder og antall respondenter ville resultatet blitt enda mer valid. Svakheten med oppgaven er altså mulighet til å gå ytterligere i dybden i caset, og årsaken er begrensninger på tid og ressurser.

Teorien om organisasjonsmote, oversetting og utbringning er godt etablert teori. Oversetting og utbringning er godt belyst, men det er mindre fokus på absorberingsevne. Oppgaven ville blitt styrket dersom forskeren hadde brukt mere tid på å forstå mekanismer for absorbering av nye organisasjonsideer. Måle modellen fire-faser av implementert Lean til Langstrand (2012) viser hvorvidt virksomheten har vært gjennom alle faser av Lean. Modellen bør videreutvikles slik at en kan komme fram til en målestandard for nivået på implementert Lean. Slik det er i dag kan enhver virksomhet hevde at de er en Lean virksomhet, og ingen kan påstå om det er en god eller dårlig Lean implementering. Innen miljøområdet finnes det sertifisering⁴, og for å beskrive økonomisk resultat finnes det standardiserte metoder gjennom regnskapslovgivning for oppstilling og presentasjon. Fagmiljø kan relatere miljøsertifisering og presentert økonomisk resultat til om det er godt eller dårlig. Ingen kan enkelt fastsette hvorvidt en virksomhet er en Lean virksomhet.

9.3 Videre forskning

I arbeidet med å undersøke oversettelse og utbringning av en Lean som organisasjonside får en innblikk i de utfordringer en organisasjon møter i forbindelse med å absorbere Lean. I løpet av perioden fra en virksomhet lar seg påvirke av en organisasjonside, igangsetter oversettelse, den intense jobben med utbringning, motivere organisasjonen til å absorbere den nye, til hele implementeringsperioden avsluttes er ganske intens. Når intensiteten avtar og organisasjonsideen skal inngå i daglig drift avtar nyhetens interesse. Nye utfordringer og problemer oppstår og det er sannsynlig at ledelsen lar seg påvirke av nye organisasjonsmoter.

I virksomheter som har omtalt implementering av ny organisasjonside som vellykket hadde det vært interessant og forsket på om den innførte organisasjonsideen vil overleve framtidens

⁴ www.svanemerket.no og www.miljofyrtarn.no

utfordringsbilde. Er det slik at en organisasjonside erstattes av en ny organisasjonsmote eller vil organisasjonsideen overleve. I mange tilfeller vil nye organisasjonsideer legge seg på toppen eller virke parallelt sammen med de gamle organisasjonsideene. Vil virksomheter som opplever at de har hatt en vellykket innføring av en organisasjonside være rask til å konvertere til en ny trend, eller vil de være trofaste mot det de opplever som en god modell?

Litteraturliste

- Abrahamson, E. (1996). Management Fadion, *Academy of Management Review*, 21, 1 245-85.
- Arlbjørn, Freytag & Haas. (2010). *Lean og evidens: En analyse av internasjonal og Dansk litteratur*. Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet.
- Benders, J. & Bijsterveld, M. (2000). Leaning on Lean: the reception of a management fashion in Germany. *New Technology, Work and Employment* 15:1
- Bicheno, J. (2004). *The new lean toolbox: towards fast, flexible flow*, Buckingham, PICSIE Books.
- Dennis, P. (2002). *Lean Production Simplified: A Plain Language Guide to the World's Most Powerful Production System*, New York. Productivity Press.
- Feld, W.M. (2001). *Lean Manufacturing: Tools, Techniques, and How to Use Them*, Boca Raton, St. Lucie Press.
- 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.
- Krafcik, J.F. (1988). Triumph of the Lean Production System, *Sloan management review*, Vol. 30 No. 1, (s. 41-52).
- Langstrand, J. (2012). *Exploring organizational translation. A case study and changes toward Lean Production*. Lindköping University. Lindköping.
- Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, New York. McGraw-Hill.
- Liker, J.K. & Convis, G.L. (2012). *The Toyota Way to Lean Leadership*. New York. McGrawHill.
- Lean forum Norge. (2013). *Årsmelding 2012*. <http://leanforumnorge.no/om-oss/aarsmoetet-2012> (den 15.05.14).
- Madsen, D.Ø. (2012). The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklings- forløp fra 1992 til 2011. *Universitetsforlaget. Praktisk økonomi og finans*. VOL.28.nr 4. (s 55-66).
- Marshall, C & Rossman, B.B. (1999). *Designing qualitative research. 3rd Edition*. Thousand Oaks, California., Sage
- Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative research design, An interactive Approach*. Thousand Oaks, California., Sage

Melby, B, Nygård, T, Bundsgaard, B. (2009). *Lean. Hvordan effektivisere poliklinisk virksomhet i spesialisthelsetjenesten ved hjelp av LEAN verktøy. Fordypningsoppgave gruppe, Nasjonalt topplederprogram.* <https://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/ledelse/lean/verkt%C3%B8y-som-brukes-i-lean-prosjekter> (dato. 15.05.14).

Modig, N, Ålstrøm, P. (2012). *Dette er Lean. Løsningen på effektivitetsparadokset.* Stockholm. Rheologica Publishing.

Monden, Y. (1998). *Toyota production system: An Integrated Approach To Just-In Time,* London, CRP Press.

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production.* Portland. Productivity Press.

Pettersen, J. (2009a). *Translating Lean Production: From Managerial Discourse to Organizational Practice.* Licentiate's thesis. Linköping. Linköping University.

Pettersen, J. (2009b). Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 127 - 142.

Rike, K. Carlsen, A. (2012). *Materialflyt i en Engineer-To-Order bedrift.* Kristiansand. Universitetet i Agder.

Riksrevisjonen, (2012). Riksrevisjonens undersøkelse av reorganiseringen av Skatteetaten. Overlevert Stortinget 06.12.2011. *Dokument 3:4(2011-2012).* Oslo. Riksrevisjonen.

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode.* Oslo. Fagbokforlaget.

Røvik, K.A. (1991). *Den "syke" stat. Myter og moter i omstillingsarbeidet.* Oslo. Universitetsforlaget.

Røvik, K.A. (2000). *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet.* Malmö. Liber.

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon,* Oslo. Universitetsforlaget.

Sahlin-Andersson, K og Engwall, L.(2002). *Carriers, Flows, and Sources of Management Knowledge, (s. 3-32). The Expansion of Management Knowledge – Carriers, Flows and Sources,* Stanford, California: Stanford University Press.

Sandberg, J.C. (2010). Program for kontinuerlig forbedring. *Programmandat for innføring av Lean i Skatteetaten. Internt.* Oslo.

Seiersten, A. (2012). *Fra idè til daglig drift – en studie av lean i Gran kommune*. Lillehammer. Høgskolen i Lillehammer.

Shingo, S. (1984). A Study of the Toyota Production System from an Industrial, Engineering Viewpoint, *Japan Management Association*. Tokyo.

Skatteetaten (2012). *Introduksjon til kontinuerlig forbedring*. Oslo, Etatprint.

Womack, J.P. and Jones, D.T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, New York, Free Press.

Womack, J.P., Jones, D.T. and Roos, D. (2007). *The machine that changed the world: How Lean Production Revolutionized the Global Car Wars*, London, Simon & Schuster Uk Ltd.

Fujimoto, T.(1999). *The evolution of a Manufakcturing System at Toyota*. New York: Oxford University Press.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, California., Sage.

Vedlegg

Vedlegg nr 1. Intervjuguide

Vedlegg nr 2. Eksempel på en «grov» sortering av intervjuene, del av analysearbeidet.

VEDLEGG 1

INTERVJUGUIDE

nr: _____

KONTINUERLIG FORBEDRING I SKATTEDIREKTORATET

Rolle		Kontor	
Kjønn		Ansatt (år)	
Alder			

- Ingen riktige eller feile svar, - svar utdypende med egne ord og beskrivelser omkring temaet.

1	F a s e 1	Kan du fortelle kort om KF – dine ord/din beskrivelse?	Sos.aksept
2	1	Hvorfor var det behov for å gjøre noe?	Innstilling før
3	1	Var du med på å bestille KF?(Ønske om endring/ så behov for å gjøre noe!) (Var det en felles oppfatning om behov for endring)?	Nå situasjon
4	1	Offentlig sektor har opplevd mange reformer i de siste 20 årene! Hvilken kategori mener du at KF tilhører? Hvorfor vil KF metodikken være løsningen på utfordringene deres? (Kvalitet TQM, ledelseskonsept, rutiner, kvalitetssikringssystem, mål og resultatstyring, Risikostyring, effektivisering, sparetiltak?)	Innstilling før
5	1	Kjenner du målet med KF programmet?	Forankring
6	2	Er det utviklet et eget LEAN konsept for Skatteetaten ? Er andre tilpasninger gjort, organisatoriske eller endring i ansvars- og arbeidsdeling? Tror du at konseptet er kopiert helt/delvis fra andre, eller er det utviklet for dere?	Oversatt til eget bruk
7	2	Har du vært med på å utvikle konseptet?	Sos.aksept
8	2	Opplever du at «oppskriften» er tilpasset ditt kontor sine utfordringer?	Oversatt til eget bruk
9	3	Hvordan opplever du opplæringen i KF? Beskriv litt utdypende!	Sos.aksept
10	3	Vet du hva som forventes av deg mhp KF?	Sos.aksept
11	3	Er din leder engasjert i KF? Er hele etatens ledelse engasjert ? (Passe _ middels _ super)	Leder forankret
12	4	Hvor engasjert er dine kollegaer i KF? Er alle like engasjert? Er alle involvert i å identifisere utfordringer/ muligheter?	Sos.aksept
13	4	Er du genuint engasjert, eller er det bare noe du må «henge med på»? Hvordan hadde engasjementet vært dersom det var tydelige «oppskrifter» og «hjelpeverktøy» på hva du skal gjøre? Har du påvirkning?	Sos.aksept
14	2	Hvorfor har du tiltro til KF som metode for forbedringsarbeid ?	Sos.aksept
1	4	Betyr din leders regionsamtale/ oppfølgingsamtale (resultatoppfølging) mhp KF noe for din	Trussel

5		innsats? Overordnet kontroll !	
1 6	2	Er det tydelige verktøy/hjelpeguiden for KF jobben, og/eller opplever du behov for andre verktøy enn de som benyttes i dag? / (tavlemøter, avviksmeldinger, etc?)	Praktisk
1 7	3	Er KF en del av arbeidsdagen eller er det noe du må ta deg « tid » til. En ekstra oppgave som må gjøres? (skjema, rutine etc)	Sos.aksept
1 8	4	Tror du det er mulig for ditt kontor å få til forbedringene som forventes?	Trussel
1 9	3	Har du eksempler på forbedringstiltak som er gjennomført på ditt kontor? (Er det positivt resultat på tiltaket?)	Praktisk
2 0	3	Tror du at målet på 20% forbedring vil nås (innen 6md)?	K endring
2 1	3	Opplever du at det er blitt endring fra tiden før KF.	K endring
2 2	4	Tror du at KF vil vare i framtiden ? Eller er det bare en eller annen ny reform som vil forsvinne?	K endring
2 3		Hva skjer når prosjektet er avsluttet ?	

VEDLEGG 2

Del av analyse. Analysearbeidet ble foretatt på flere forskjellige måter. Dette er et eksempel på en «grov» sortering.

		stilling:		INTERVJU A	INTERVJU B	INTERVJU C	INTERVJU D	INTERVJU E	INTERVJU F	INTERVJU G	INTERVJU H	INTERVJU I	INTERVJU J
Spørsmål	Figur plass	spørsmål		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	Sos.aksept	Forklare engasjert JA	ja - ja	ja-ja	nei	ja	ja-ja	ja-ja	ja-ja	ja -ja	nei	ja-ja
2	1	Innstilling før	Faglig innsikt	nei	ja	ja	ja	ja-ja	nei	ja	ja	nei	?
3	1	Nå situasjon	Engasjement	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei
3.1	1		Forståelse	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei
4	1	Innstilling før	viser Forståelse	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
4.1	1		Forståelse	Effektivisering	Kvalitet	ja	effektivisering	effektivisering		nei	ja	?	ikke alene
5	1	Forankring	Faglig innsikt	nei	nei	ja	ja	ja	nei	ja	nei	nei	nei
6	2	Oversatt til eget bruk	Faglig innsikt	tror det	ja	?	ja	ja	nei	ja	vet ikke	?	ja
6.1	2		Faglig innsikt	ja	ja	?	ja	ja	nei	ja	ja	?	ja
7	2	Sos.aksept	Engasjement	ja	nei	ja	ja	ja	nei	nei	nei	nei	nei
8	2	Oversatt til eget bruk	forståelse	?	nei	ja	ja	delvis	ja	ja	ja	ja	ja
9	3	Sos.aksept	Engasjement	opplæring	opplæring	opplæring	god	veldig bra	opplæring	veldig bra	ok	bra	bra
10	3	Sos.aksept	Engasjement	?	ja	ja	ja	ja	ja	nei	ja	nei	ja
11.1	3			ja	nei	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
11.2	3	Leder forankret	Beskrive	?	?	nei	nei	nei	nei	ja	nei	ja	nei (?)
12	4	Sos.aksept	Beskrive	ja	passe	passe	passe	passe	passe	passe	passe	varierende	passe
	4			nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei
12.1	4		Beskrive	nei	nei	ja	nei	ja	ja	ja	ja	ja	nei
13	4	Sos.aksept	Engasjement	ja	ja	henge med på	ja	ja	nei	ja	ja	ja	ja
13.1	4		Verktøy	Enda bedre		bedre	bedre	bedre	likt	likt	bedre	bedre	?
14	4	Sos.aksept	Engasjement	?	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
15	4	Trussel	Engasjement	ingenting	nei	nei	nei	nei	ja (måltall)	nei	nei	ja	nei
15.1	4		Klart å beskrive	nei	nei	nei	nei	nei	ja (måltall)	nei	nei	nei	nei
16	2	Praktisk	Klart å beskrive	ja	ja	behov for mer	ja	innarbeiding	ønsker mer	braker mere	ja	ja	ja
17	3	Sos.aksept	Engasjement	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja/nei	ja	ja	ja
18	4	Trussel	Engasjement	?	ja	ja	ja	tja	?	ja	ja	ja	ja
19	3	Praktisk	Forståelse	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
19.1	3		Engasjement	ja	ja	ja	ja	tja	ja	ja	ja	ja	ja
20	3	K endring	faglig innsikt	?	ja	ja	ja	nei	?	ja	målet	?	?
21	3	K endring	Implementert	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
22	4	K endring	Implementert	nei	ja	forbedringer	ja	ja	erstattes	ja	erstattes	ja	ja
23	4		Implementert	noe nytt	utvikling	utvikling	utvikling	reverseres	prosjekt?	fortsetter	?	fortsetter	videreføres

