

Forord

”Kunnskap er makt”, sa den kjente filosofen Francis Bacon. At dette har vært hovedmotivasjonen bak denne oppgaven vil være en sterk overdrivelse, det er allikevel ikke til å legge skjul på at dette har vært en drivkraft og inspirasjon under denne prosessen.

Den oppgaven du nå holder i dine hender er resultatet av tre års godt samarbeid mellom tre studenter, en reise gjennom det flotte faglitterære landskap og mange kopper kaffe. I den tiden vi har jobbet med dette konkrete prosjektet har vi fått mye veiledning og hjelp. Det er derfor mange som fortjener en stor takk. Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til selskapet Rikter Svendsen AS for den velvilje og oppmerksomhet som er blitt gitt oss under forskningen. Videre vil vi takke forelesere ved Markedshøyskolen som har bidratt til å øke vår interesse og kunnskapsbank, spesielt innen faget ledelse. Vi vil også benytte anledningen til å takke vår eminente veileder Tore Mysen for ærlige, effektive og motiverende samtaler.

Takk til Rikter Svendsen AS for godt samarbeid og innpass.

Takk til Tore Mysen for veiledning og motivasjon.

Takk til Charlotte, Aina, Christoffer, Marit og Steinar for gjennomlesning.

Takk til Hermann Friele for god og oppkvikkende kaffe.

”Jeg vet lite som er så lett å omtale i store ord og så vanskelig å få til i praksis som ledelse.”

- Jan Ketil Arnulf

Sammendrag

Bakgrunnen for denne oppgaven er vår spesialisering i ledelse og felles interesse for Lean. Dagens samfunn er preget av endring, og Lean er den dominerende filosofien produksjonsbedrifter benytter til for å håndtere dette. Lean er en filosofi der holdninger og tankesett som fremmer effektivisering og kunde verdi står sentralt. Rikter Svendsen AS er en av mange produksjonsbedrifter som har valgt å implementere Lean og er per i dag i implementeringsfasen. De har vist interesse og ønske om at vi skal gjennomføre undersøkelsen hos dem.

Studiet har hatt som formål å avdekke suksesskriterier og fallgruver for en vellykket ledelse av Lean-implementering. Vi ønsket å få svar på problemstillingen:

Hvordan lede Lean-implementering i en produksjonsbedrift?

For å svare på dette har vi foretatt en litteraturgjennomgang på endringsledelse og Lean, og presentert et teoretisk rammeverk på bakgrunn av dette. Vi utførte et casestudie med kvalitative dybdeintervjuer, hvor intervjuguiden er basert på det teoretiske rammeverket.

Det er indikasjoner på at ledelse av Lean-implementering har hovedfokus på kultur, involvering og holdning. Våre funn tilsier at ledelsen må utøve tydelig ledelse, klar kommunikasjon og støtte opp om en kultur der endring er normen. Ledelsen må aktivt involvere de ansatte blant annet ved god informasjonsflyt og skape rom for tilbakemeldinger. Ledelsen må gå foran i endringsprosessen, samt oppfordre til eksperimentering. Potensielle fallgruver er dårlig kommunikasjon og uklar ansvarsfordeling mellom ledelsen og de ansatte. Ut ifra dette presenterer vi en modell som er, i motsetning til en stegvis modell, fremstilt uten rekkefølge. Dette for å presisere det kontinuerlige fokuset til ledelsen i en Lean-implementering.

Management of Lean Implementation

The background for this Bachelor's thesis is our common interest and specialization in leadership. Today's society is characterized by change and Lean is the dominating paradigm in the manufacturing industry. Lean is a philosophy where attitudes and mind-sets that promote efficiency and customer value are in centre. Rikter Svendsen AS is one of many manufacturing companies that have chosen to implement Lean and as of today they are in the implementing stage. They have also shown interest for us to conduct our research there.

The study's purpose is to reveal success criteria and pitfalls for a successfully led Lean implementation. We wanted by this to get an answer to our research question:

How to manage a Lean implementation in a manufacturing company?

To answer this we have conducted a literature review on change management and Lean, and presented a theoretic framework. We conducted a case study with qualitative interviews, where the interview guide is based on the theoretic framework.

There are indications that the management of Lean implementation should focus on culture, involvement and attitude. Our findings suggest that the management must exercise clear leadership, clear communication and support a culture where change is the norm. The management must actively involve employees by including free flow of information and be open for feedback. It is crucial to be the leader of the change process, and to encourage experimentation. Potential pitfalls are poor communication and unclear responsibilities between the management and employees. Based on this, we present a model absent of stages. This is to illustrate the continuous focus of management in a Lean implementation.

Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING	8
1.1	BAKGRUNN	8
1.2	PROBLEMSTILLING	9
1.3	FORMÅL	10
1.4	VALG AV BEDRIFT OG AVGRENSNING	10
1.5	BEGREPSAVKLARINGER	10
1.6	OPPGAVENS STRUKTUR	11
2.0	CASEBESKRIVELSE	11
3.0	TEORETISK RAMMEVERK	12
3.1	HVA ER LEAN?	13
3.2	ENDRINGSLEDELSE	15
3.2.1	KULTUR	19
3.2.2	INVOLVERING	22
3.2.3	LEDELSENS OPPGAVE	25
3.3	OPPSUMMERING TEORI	27
4.0	METODE	28
4.1	FORSKNINGSDESIGN	28
4.1.1	CASEDESIGN	30
4.2	VALG AV METODE	31
4.3	DATAINNSAMLINGSMETODE	32
4.3.1	BEGRUNNELSE AV INTERVJUGUIDE	33
4.3.2	UTVALG OG REKRUTTERING	35
4.3.3	GJENNOMFØRING	36
4.4	TRANSKRIBERING	37
4.5	ANALYSESTRATEGI	37
4.6	KVALITETSSIKRING	38
4.6.1	PÅLITELIGHET	38
4.6.2	TROVERDIGHET	39
4.7	REFLEKSJONER	40
5.0	RESULTATER OG ANALYSE	41

5.1	ANALYSE AV KULTUR	41
5.2	ANALYSE AV INVOLVERING	43
5.3	ANALYSE AV ANDRE MOMENTER VED ENDRINGEN	45
5.4	OPPSUMMERING AV ANALYSEN	48
6.0	<u>KONKLUSJON</u>	<u>49</u>
6.1	REFLEKSJONER	52
6.2	VÅRE ANBEFALINGER TIL RIKTER SVENDSEN AS	52
6.3	VIDERE FORSKNING	53
7.0	<u>LITTERATURLISTE</u>	<u>55</u>

Figurer, vedlegg og forkortelser

Figurer:

Figur 1.1: Endringsprosess

Figur 1.2: Implementeringsfasen

Figur 2.1: Omsetningstall

Figur 3.1: Tradisjonell masseproduksjon og Lean

Figur 3.2: Planlagt endring

Figur 3.3: Åtte steg for å endre din organisasjon

Figur 3.4: Lewin og Kotter

Figur 3.5: Andre, Lewin og Kotter

Figur 3.6: Lean-kultur

Figur 3.7: Reaksjon på endring

Figur 3.8: Støtte og implementering i endring

Figur 4.1: Teori-før-undersøkelse

Figur 4.2: Fargekoder

Figur 6.1: Ledelse av Lean-implementering

Vedlegg:

Vedlegg 1: Kjøreplan

Vedlegg 2: Prosjektplan

Vedlegg 3: Salgsstatistikk

Forkortelser:

RS: Rikter Svendsen AS

1.0 Innledning

Grunnlaget for denne oppgaven er vår spesialisering i ledelse og felles interesse for filosofien Lean. Begrepet Lean ble lansert for oss i en tilfeldig forelesning på Markedshøyskolen første semester. Vi fant filosofien interessant og dro derfor på en Lean-samling i regi av Lean-forum Norge.

Temaene som vil bli gjennomgått i denne oppgaven er: Lean, endringsprosessen og endringsledelse.

1.1 Bakgrunn

I dagens samfunn må alle organisasjoner endre og utvikle seg for å forbli konkurransedyktige og kunne tilfredsstille kundene sine. (Price og Chahal 2006) Innenfor produksjonsbedrifter er Lean den dominerende filosofien og er blitt implementert over hele verden. (Liker og Morgan 2011) I Lean står holdninger og tankesett som fremmer effektivisering og kunde verdi sentralt. Filosofien kom til den vestlige verden rundt 1980 tallet, men selve begrepet Lean ble innført av James P. Womack, Daniel T. Jones og Daniel Ross i boken *The Machine that Changed the World* i 1991. (Baker 2002; Womack, Jones og Ross 1991) Lean er den mest fundamentale endringen i produksjonsbedrifter siden masseproduksjonens inntog. (The Economist 2009)

Vi har enda ikke sett de reelle virkningene av Lean. (Blank 2013) Ser vi for eksempel på Storbritannia i 2002 kunne antall bedrifter som hadde implementert Lean telles på to hender. Det sies at grunnen til dette er at Lean ikke blir benyttet som en langsiktig løsning. (Baker 2002) I følge Bjarne Berg Wig (2013) er det en Lean-bølge i Norge, men det er foreløpig ingen felles forståelse om hva Lean er og verdien det kan gi. Det vi med sikkerhet kan si er at Lean innebærer endring fra en tilstand til en annen.

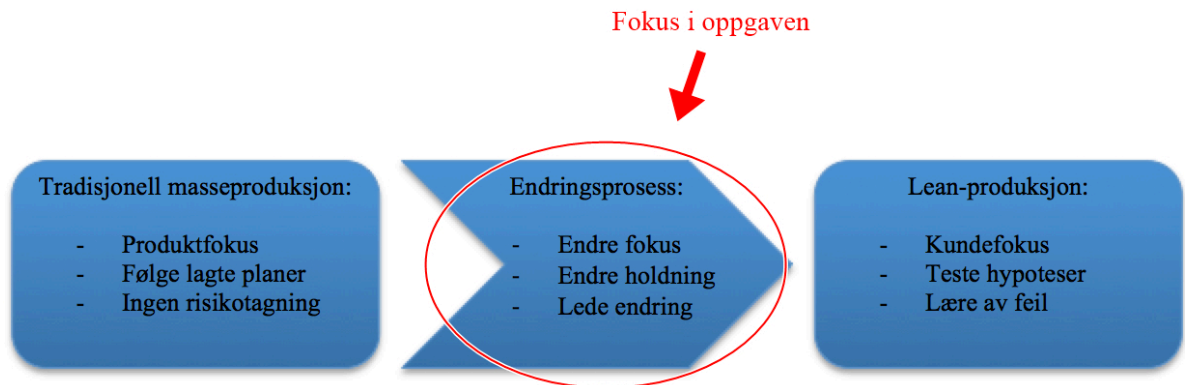
Endring er en kompleks prosess som ikke alltid er vellykket, ofte grunnet dårlig kommunikasjon. (Price og Chahal 2006) I løpet av de siste 20 årene har tematikken rundt Lean gått fra hvordan bli Lean til hvordan å forbli Lean. Svaret på dette har i de fleste tilfeller med lederskap og engasjement å gjøre. 20 prosent av en vellykket Lean implementering bygger på teknikkene som benyttes, mens 80 prosent tilskrives

lederne. Det sentrale er å endre ledernes atferd, praksis og deres tankesett til å omfavne Lean. (Mann 2009; Hines 2010)

Lean er ulik tradisjonell masseproduksjon på flere områder. Blant annet har tradisjonell masseproduksjon fokuset på produktet som blir produsert, mens Lean-produksjon har fokuset på kunden. Samtidig er det i høyere grad lov til å prøve og feile ved Lean-produksjon enn ved tradisjonell masseproduksjon. (Blank 2013)

Skal en bedrift endres fra tradisjonell masseproduksjon til Lean vil det bety omfattende endring i både strategier og prosesser, men også endringer i de ansattes holdning til sine oppgaver. Vi vil se nærmere implementeringen, prosessen fra tradisjonell masseproduksjon til Lean. Modellen under illustrerer de mest sentrale ulikhetene og hva endringsprosessens viktigste oppgaver er.

Figur 1.1 Endringsprosess



(Utarbeidet fra Blank 2013)

1.2 Problemstilling

Oppgaven vil ta for seg ledelse av en endringsprosess, mer spesifikt implementeringsfasen av Lean. Vår problemstilling er:

Hvordan lede Lean-implementering i en produksjonsbedrift?

Vi vil med denne problemstillingen avdekke fokusområder for ledelsen i denne type endringsprosess. Vi ønsker, mer konkret, å se på de momentene som direkte påvirker de ansatte, altså ledelsens handlinger

1.3 Formål

Vårt formål er å avdekke fallgruver og suksesskriterier for en vellykket implementering. Vi ønsker at våre funn og forslag kan komme til nytte for videre strategiplanlegging og evaluering av prosessen i Rikter Svendsen AS.

1.4 Valg av bedrift og avgrensning

Lean har sin opprinnelse fra produksjonsvirksomhet, vi så det derfor hensiktsmessig å foreta vår undersøkelse i denne type bedrift. Vi valgte Rikter Svendsen AS som case fordi de var i implementeringsfasen av Lean da vår forskning skulle finne sted, samt bedriftens tilgjengelighet i denne perioden.

Lean vil bli behandlet som et overordnet fenomen og det vil derfor ikke bli diskutert eventuelle former eller avarter av Lean.

1.5 Begrepsavklaringer

For å oppnå et felles grunnlag og en forståelse av oppgaven, definerer vi de mest sentrale begrepene i problemstillingen, Lean, ledelse og implementering.

Lean

Begrepet Lean betyr slank, tynn eller redusert. Lean er en filosofi der holdninger og tankesett som fremmer effektivisering og kunde verdi står sentralt.

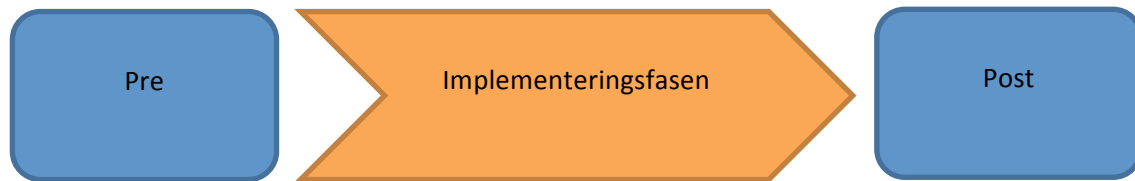
Ledelse

En leder er en person med et definert ansvar for organisasjonens resultat samt personalansvar. (Lorentzen 1987) Vi definerer Ledelse som en aktiv handling utført av en person i en ledelsesposisjon. Ledelsen er en gruppe ledere med personal- og resultatansvar.

Implementering

Implementering er perioden fra første iverksetting av et gitt konsept til konseptet er fullt integrert.

Figur 1.2 Implementeringsfasen



1.6 Oppgavens struktur

Videre presenteres casebeskrivelsen og det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for å kunne besvare problemstillingen. Teorien er også brukt til å begrunne og utvikle intervjuguiden. Teorien tar for seg tidligere funn innenfor relevante temaer som Lean, ledelse, kultur og involvering, og avrundes med en oppsummering.

Metodedelen er systematisk lagt frem ved å gå gjennom forskningsdesign, valg av metode, hvilken type datainnsamlingsmetode vi har benyttet oss av og kvalitets-sikring. Deretter vil vi drøfte empiri mot teori i analysedelen. Oppgaven avsluttes med en konklusjon som svar på vår problemstilling, anbefalinger til Rikter Svendsen AS, forslag til videre forskning, samt litteraturliste og vedlegg.

2.0 Casebeskrivelse

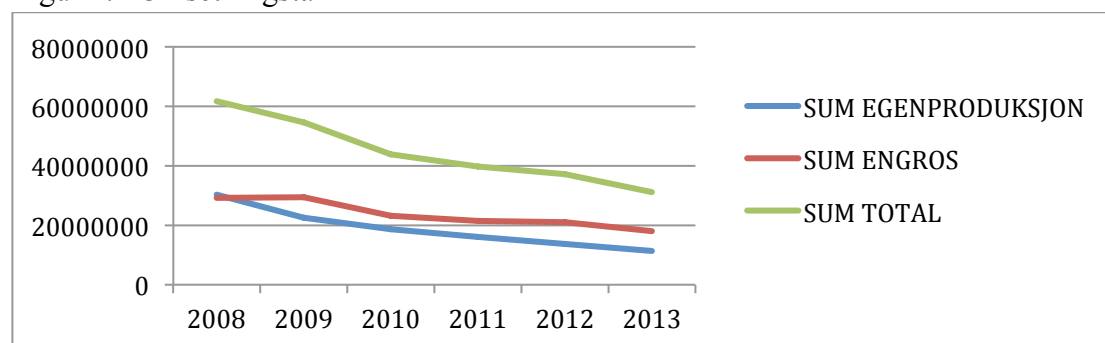
Rikter Svendsen AS, heretter RS, ble stiftet i 1926 og er en familieeid bedrift. Selskapet var familiedrevet frem til 2011, men etter daværende daglig leder pensjonerte seg tok en utenfor familien over stillingen. RS utvikler, produserer og tilbyr alt innen produktemballasje og salgsfremmende produkter for vareeksponering til butikker, showroom og messer. Bedriften har på sitt meste hatt omtrent 70 ansatte og er i dag nede i rundt 30 hvor 20 jobber i produksjon. Blant disse 30 er det høy ansenitet og bedriften har svært lav turnover. I maskinparken arbeider det som oftest én person per maskin. De ansatte er opplært til å kunne håndtere flere maskiner, de menneskelige ressursene kan derfor disponeres der det trengs i forhold til ordre fra kunder. (Rikter Svendsen AS)

De har en stor maskinpark innen overtrekking, preging, vakuumforming og plastbearbeiding. I tillegg tilbyr deres engros avdeling gavepapir, julepapir, bånd, bæreposer, esker, smykkeskrin, smykkeemballasje, gaveartikler, lærvarer, pusse-

midler, displayer og butikktilbehør. RS har også en egen designavdeling. Selskapet holder til i egne lokaler, 8000m², på Rolvsøy i Fredrikstad i et industriområde. Der har de administrasjon, salgs- og utviklingsavdeling, produksjonslokaler, lager og lagerhotell. RS er en tradisjonsrik bedrift hvor for eksempel sykefravær er ført for hånd, stemplingsuret fortsatt er i bruk og de samme gardinene har hengt i vinduene i 20 år. (Rikter Svendsen AS)

Etter negativ utvikling i blant annet omsetningstall på rundt 30 prosent, ble det bestemt av styret at endringer måtte til, se figur 2.1. Daværende markedsdirektør, nåværende daglig leder, hadde kunnskap om Lean fra tidligere og det ble derfor i februar 2011 lagt frem forslag om å innføre Lean. Selve Lean-prosessen startet 6. juni 2011, og nåværende prosjektplan løper ut 2016, se vedlegg 2. I følge prosjektplanen for Lean-implementeringen, forventer RS å se effekter og resultater i løpet av andre kvartal 2014. (Rikter Svendsen AS)

Figur 2.1 Omsetningstall



(Vedlegg 3: Salgsstatistikk)

Grunnen til at RS ble valgt som case er at de var i implementeringsfasen av Lean da vår forskning skulle finne sted, samt bedriftens tilgjengelighet i denne perioden. RS var et naturlig valg da et av gruppemedlemmene har et familiært forhold til en i ledelsen.

3.0 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet skal behandle relevant teori som danner grunnlaget for å besvare problemstillingen og utvikle intervjuguiden. Temaene som vil bli gjennomgått er: Lean, endringsprosessen og endringsledelse.

3.1 Hva er Lean?

Lean er et omdiskutert fenomen som, de siste årene, har fått økt oppmerksomhet i næringslivet, der det er uenighet om filosofien fungerer eller ikke. Vi ser begrepet brukt i sammenheng med andre ord slik som Lean-produksjon og Lean-ledelse, men hva er egentlig Lean? (Qvale 2012)

I 1950 dro den japanske Eiji Toyoda, daværende sjef i bilfabrikanten Toyota, til USA for å besøke Ford sin fabrikk. Ford hadde en svært effektiv måte å produsere på i forhold til andre fabrikker. Da Eiji Toyoda var tilbake i Japan begynte Toyota å eksperimentere med ulike måter å ytterligere forbedre produksjonen på. De begynte å gi mer ansvar til arbeiderne og lot de ~~få~~ delta i videreutviklingen av produksjonen. De ansatte fikk selv utforske hvordan de kunne effektivisere sitt arbeid, noe som viste seg å gi bedre trivsel, som igjen førte til dedikerte og effektive arbeidere. Toyota utviklet en svært effektiv metode å jobbe på som innebærer mindre ressurser og plass. Denne filosofien har fått navnet Lean. (Womack, Jones og Ross 1991)

For å illustrere ulikhetene mellom tradisjonell masseproduksjon og Lean viser modellen under de mest elementære forskjellene mellom disse filosofiene.

Figur 3.1 Tradisjonell masseproduksjon og Lean

<u>Tradisjonell masseproduksjon</u>	<u>Lean</u>
<ul style="list-style-type: none">- Strategien er nøye planlagt og prosessene følger planene slavisk- Fokuset er på produktet- Ansette for erfaring og muligheten til å bli kvitt noen- Svikt er et unntak og blir fikset ved å sparke ledere- Opererer med fullstendige data	<ul style="list-style-type: none">- Strategien er flytende og går ut på å teste hypoteser- Fokuserer på kunden- Ansette for å lære, effektivisere og arbeide raskere- Svikt er forventet og blir fikset ved å gjenta ideer og luke bort de som ikke fungerer- Opererer med gode nok data

(Utarbeidet fra Blank 2013)

Rachna Shah og Peter. T Ward gjennomgikk i 2007 litteratur som omhandlet definisjoner på Lean. De konkluderte med en definisjon som summerte de viktigste aspektene.

Lean er et integrert sosio-teknisk system hvor hovedmålet er å eliminere overflødig avfall ved å redusere eller minimalisere variabiliteten mellom leverandørene, kundene og de interne. (Shah og Ward 2007, 791, egen oversettelse)

Altså at alle de involverte skal tenke likt i prosessen fra A til Å. Sosio-teknisk system forstår vi som at Lean berører både det tekniske, slik som maskiner og systemer, og det sosiale samspillet mellom de involverte menneskene. På den andre siden mener Wig (2013) at Lean er et verktøy og en teknikk som brukes for å skape kunde verdi i en organisasjon. Hasle m.fl. (2012), Mark L. Spearman og Wallace J. Hopp (2004) støtter Wig sin definisjon, men trekker i tillegg frem at det å behandle Lean som en måte å kvitte seg med *avfall*, kun er én side av saken. De mener også at Lean er et rammeverk for å øke effektiviteten og sørge for forbedringer i organisasjonen. James P. Womack og Daniel T. Jones (1996) er enig i at Lean er noe mer enn kun teknikker og verktøy, de mener vi må tenke Lean i hver eneste handling vi gjør. Hva vil det si å tenke Lean? Vi kan forstå dette gjennom definisjonen til Bernard Burnes (1992) som skriver at Lean er å stimulere til eksperimentering.

Ukeavisen Ledelse (2013) skriver at Lean handler om å slanke produksjonen gjennom å forenkle aktivitetene, fjerne sløsing og ha fokus på de aktivitetene som gir økt verdi for kunden. Christian Houburg (2010) sier at Lean best kan beskrives som en langsiktig filosofi noe som støttes av Jeffrey K. Liker (2004), Ramune Ciarniene og Miita Vienazindine. (2012)

Enkelte av definisjonene har effektivitet og kunde verdi som hovedbudskap, men vi tolker dette som konsekvenser av en Lean-filosofi, der holdninger og tankesett er det mest sentrale. Holdning og tankesett i Lean vil sørge for kontinuerlig effektivisering og fokus på kunde verdi. Denne definisjonen utelukker at Lean bare er verktøy og teknikker slik som blant annet Wig (2013) mener.

Videre i oppgaven defineres Lean som en filosofi der holdninger og tankesett er sentralt. Holdningene sørger for tiltak som fremmer effektivisering og kunde verdi.

3.2 Endringsledelse

Endringsledelse er ledelse av en endring, prosessen mellom nåsituasjon og ønsket situasjon. Bjørn Hennestad (2009) skriver i tidsskriftet Magma at selv om en endring presenteres som praktisk reorganisering eller implementering, innebærer dette omfattende endring av syn og holdninger. Men stiller egentlig Lean nye krav til ledelse i produksjonsbedrifter?

Kurt Lewin presenterte i 1947 en tre stegs modell for organisasjonsendring. Denne modellen kalles for *planlagt endring*. Steg en handler om å løse opp strukturer (unfreeze) som opprettholder nå-situasjonen, slik at ny atferd kan tillæres. Steg to er endring (change) ved å iverksette tiltak for å bevege seg i retning av ønsket mål. Det å skape rom for prøving og feiling er en sentral del av dette steget i RS. Steg tre kalles for stabiliseringsfasen (refreeze) og går ut på at gruppens normer og rutiner må endres for å opprettholde den nye individuelle atferden. Suksessfull endring er fremfor alt en gruppeaktivitet. (Lewin 1947)

Figur 3.2 Planlagt endring

Planlagt endring	
1	Løse opp strukturer som opprettholder nåsituasjon
2	Endre
3	Stabiliser

(Utarbeidet fra Lewin 1947)

Lewin sin modell har blitt kritisert for å være for simpel. (Andre 2013) John P. Kotter (1995) presenterte over ti år senere en liknende, men mer utdypende modell. Etter sin forskning på endring i over 100 bedrifter, identifiserte han de åtte største grunnene til mislykket endring. Kotter har ut ifra dette laget en modell for ledelse av endring som består av åtte steg.

Figur 3.3 Åtte steg for å endre din organisasjon.

8 steg for å endre din organisasjon	
1	Etabler kriseforståelse, en følelse av at det er behov for endring
2	↓ Dann en alliansegruppe med påvirkningskraft
3	↓ Lag en tydelig visjon
4	↓ Kommuniser visjonen
5	↓ Involver de ansatte
6	↓ Sett opp delmål
7	↓ Oppretthold momentet
8	↓ Forankre endringene i kulturen

(Kotter 1995, 61, egen oversettelse)

De fire første stegene i modellen handler om å klargjøre organisasjonen for endring. Først må det etableres en følelse av at det er behov for endring i bedriften. Dette steget handler om å få alle i RS til å forstå hvorfor endring må skje, en form for felles kriseforståelse. Steg to er å samle et team, en alliansegruppe fra ulike avdelinger og nivå, som på en eller annen måte har påvirkningskraft. I RS opprettet de en Lean-gruppe, som skulle være pådrivere og en informasjonskanal for Lean. Deretter, i steg tre, må det utarbeides en tydelig visjon som gir retning om hvor organisasjonen skal. Steg fire er å kommunisere denne visjonen til de ansatte i ord og handling. Steg fem handler om å involvere de ansatte. Dette er ment for å øke viljen til å fjerne eventuelle hindringer i endringsprosessen. Steg seks er å sette opp delmål. Delmål er sentralt for å holde motivasjonen oppe ved å se jevn og konkret fremgang. De to siste stegene til Kotter, steg syv og åtte, handler om å få effekten av endringen til å vare. Steg syv er å opprettholde momentet. Det vil si å ikke ta seieren på forskudd, fortsette å dele suksesshistorier og utøve den nye endringen i det man gjør, ikke minst som leder. Steg åtte er å forankre endringen i den nye kulturen. (Kotter 1995)

Sidestiller vi Lewin (1947) og Kotter (1995) sine modeller kan vi se at de til en viss grad speiler hverandre og det virker som at Kotter sin modell kun er en mer nyansert fremstilling av Lewin sin modell.

Figur 3.4 Lewin og Kotter

Lewin	Kotter
1. Løse opp strukturer som opprettholder nåsituasjonen.	1. Etabler kriseforståelse, en følelse av at det er behov for endring
	2. Dann en alliansegruppe med påvirkningskraft
	3. Lag en tydelig visjon
	4. Kommuniser visjonen
2. Endre	5. Involver de ansatte
	6. Sett opp delmål
3. Stabiliser	7. Oppretthold momentet
	8. Forankre endringene i kulturen

(Lewin 1947; Kotter 1995)

John M. Andre (2013) legger til at Lewin sin modell fungerer godt når det kommer til små endringsprosjekter med en tydelig slutt. De fleste endringer tar derimot aldri slutt, og prosessene er ofte store og komplekse. Ser vi på Lean tar ikke endringen slutt, den går kun over til å være en kontinuerlig del av kulturen og tankemåten. Endring er en del av hverdagen og Lean handler på en måte om å håndtere denne løpende. Kotter sin modell er mer nyansert og fokuserer mer på planlegging, delmål og konkrete verktøy for å oppnå endring. Andre mener at Kotter snakker mer om endringsledelse, mens Lewin snakker mer på et generelt plan om å endre menneskelig atferd. Andre presenterer i sin artikkel en tredje tilnærming, som stemmer overens med både Lewin og Kotter sin modell, hvor han legger til steget *gjenta*. Prosessen består her av fire steg: Planlegg, utfør, stabiliser og gjenta. Modellen representerer, i forhold til de overnevnte modellene, at endring aldri tar helt slutt. (Andre 2013)

Sidestiller vi de tre modellene ser vi at de presenterer mye av det samme syn på endringsledelse.

Figur 3.5 Andre, Lewin og Kotter.

Andre	Kotter	Lewin
1. Planlegg	1. Etabler kriseforståelse, en følelse av at det er behov for endring.	1. Løse opp strukturer som opprettholder nåsituasjonen.
	2. Dann en alliansegruppe med påvirkningskraft.	
	3. Lag en tydelig visjon.	
	4. Kommuniser visjonen.	
2. Utfør	5. Involver de ansatte.	2. Endre
	6. Sett opp delmål.	
3. Stabiliser	7. Oppretthold momentet.	3. Stabiliser
	8. Forankre endringene i kulturen.	
4. Gjenta		

(Andre 2013; Lewin 1947; Kotter 1995)

Når det gjelder å håndtere endring er den viktigste delen å endre kultur skriver både Lewin (1947), Kotter (1995) og Andre (2013). Kommunikasjon, åpenhet for læring og involvering legges frem som sentrale aspekter for å kunne lede en vellykket endring.

Eric Carter (2008), Price og Chahal (2006) mener at en felles forståelse og plattform er sentralt for at alle beveger seg i lik retning. Uten en kultur som er åpen for endring hjelper det ikke å ha hverken en sterk visjon eller strategi. Å feire delmål og oppnåelser underveis i et prosjekt kan virke oppløftende og videre styrke motivasjonen til å fortsette i ønsket retning. Faren med dette er at momentet kan stoppe opp og det er risiko for at man går tilbake til den opprinnelige rytmen, viktigheten av endringen kan derfor forsvinne. (Kotter 1996; Tracey og Flinchbaugh 2006b)

Uten god ledelse og de ansattes engasjement vil en Lean-implementering være kortsiktig og ofte miste hele sin hensikt. (Hines 2010; Beitinger 2012) Jeffrey D. Ford og Laurie W. Ford (2009) skriver at ved å involvere de ansatte vil motstand mot endringen dempes, og at mangel på involvering ofte er grunnen til at et prosjekt mislykkes. En suksessfull endring er å gi de ansatte muligheten til å agere, oppfordre de ansatte til å komme med forslag på løsninger, skape synergi og eierskap i hele

organisasjonen. Ledelsen må tørre å bruke de ressursene bedriften har for å oppnå mål. (Atkinson og Nicholls 2013)

Det er uenighet om hvor i prosessen kulturtilpasningen skal komme. Kotter (2013) mener at kulturen er det siste steget. Han begrunner dette med at de ansatte da har sett positive virkninger av endringen og ønsker selv å fortsette. Både Burnes (1992), A. D. F. Price og K. Chahal (2006) er uenige med Kotter og mener at kulturen må fokuseres på og tilpasses i starten av endringsprosessen. Dette støttes også av Philip Atkinson og Lance Nicholls (2013) som presiserer at ved å gjøre dette først vil kulturen kunne bli en sterk og automatisk drivkraft for implementeringen. Det er verdt å merke seg at Kotter snakker om generell endringsledelse og Burnes, Price og Chahal, Atkinson og Nichols snakker om Lean. Det kan derfor virke som at selv om Lean er en endring, er det sentralt å fokusere på kulturen tidlig i prosessen. Atkinson og Nicholls går så langt som å mene at suksessen til Lean utelukkende er et kulturelt spørsmål, ettersom Lean ikke kan sees uavhengig fra kulturen i en produksjonsbedrift.

Kultur og involvering viser seg å være det mest essensielle når det kommer til å lede endring i en produksjonsbedrift. Forskere på Lean trekker frem viktigheten av at kulturen fokuseres på tidlig slik at den kan virke som en drivkraft for videre prosess. Organisasjoner kommer ikke langt med verdier, visjoner og delmål om de ansatte ikke er aktivt deltagende i prosessen. Uten de ansattes involvering er sannsynligheten for en mislykket eller kortvarig endring stor.

Om Lean stiller nye krav til ledelse er ikke sikkert, men nåværende teori på feltet virker å fokusere på kontinuerlig kommunikasjon, involvering og kultur.

3.2.1 Kultur

Den amerikanske antropologen Clyde Kluckhohn (1949,17) definerer kultur som et felles sett av verdier, tankesett og handlemåter som er karakteristiske for en gitt gruppe personer i en sosial setting, ofte mest synlig når det kommer til håndtering av konflikter. Enkelt sagt er kultur *måten vi gjør ting på her hos oss*. Atkinson og Nicholls (2013) definerer Lean-kultur som en kultur der endring er normen og motstand mot endring aldri er et tema. Endring bør verdsettes som noe positivt.

De fleste organisasjonskulturer eksisterer og utvikler seg tilfeldig, selv om de ofte springer ut fra verdiene til de personene som først startet bedriften. Det er sjeldent kontrollert oppfølging av dette og kulturen utvikler seg også ut fra samfunnet rundt, nye innkjøpere, eller andre krefter innad og utad. For å skape en endring eller tilpasning av kulturen bør man starte med en evaluering for å stadfeste hvor moden den er for endring, slik at man vet hva man har å jobbe med. For å evaluere dette blir spørreundersøkelser ofte brukt. Resultatene er ment å vise hvor klar kulturen er for endring og avdekke hvilke verdier som vil påvirke de ansattes atferd. (Atkinson og Nicholls 2013; Ramakrishnan 2013; Kotter 1996)

For å oppnå en suksessfull endring må ledelsen fokusere på å tilpasse kulturen til å omfavne Lean som konsept. (Atkinson og Nicholls 2013; Ballè and Bouthillon 2011; Houburg 2010) Ingen organisasjon kan forvente endring over natten og det er sentralt å huske på at mennesker ofte opplever endring som en trussel eller byrde. (Blanchard 2012; Firoozmand 2013) ”Å endre kultur er som å gå opp en ny sti i skogen. Vi må bestemme hva vi vil bli, og hvordan å lage en ny sti – og gå den mange ganger. La den gamle gro igjen og forsvinne i glemselen.” (Wig 2013, 29) Det å endre synspunkt, kultur og holdninger tar tid. Det viktigste er å avdekke hva som motiverer de ansatte. Selv om dette er individuelt, kan det ofte være motivasjonsfaktorer som går igjen hos flere ansatte, dette er noe som ledelsen kan legge til rette for. (Beitinger 2012)

Monica W. Tracey og Jamie W. Flinchbaugh (2006a) hevder at når organisasjoner implementerer Lean får alle de ansatte den samme beskjeden: gå ut og gjør Lean. De presiserer at for å skape og opprettholde de ansattes forpliktelse er det sentralt å ha en god dialog mellom ledelsen og ansatte. Mangel på ansattes og ledelsens forpliktelse er en tydelig fallgrube for vellykket implementering. (Bahri 2009) Hvis ikke ledelsen viser at de er motivert og forpliktet til endringen, kan de heller ikke forvente dette av de ansatte. (Sim, Rogers og McQuilkin 2008; Karlsen og Gottschalk 2008)

Peter Hines (2010) presenterer en modell for Lean-kultur som et isfjell.

Figur 3.6 Lean-kultur



(Hines 2010, 29)

Alle de vesentlige momentene for å utvikle og vedlikeholde Lean er under vannlinjen. Strategi, lederskap og atferd er det som styrer og avgjør om Lean i en gitt organisasjon har potensialet til å vare. Strategien må være kommunisert og forstått av alle i organisasjonen for å ha klarhet i hvor vi skal og hvorfor. Ledelsen skal ikke kun kontrollere og koordinere, men også være inspirerende, fokusere på tillit og selv ha et langsiktig perspektiv. Det siste aspektet under vannlinjen er atferd. Forpliktelsen til samtlige i organisasjonen er essensielt for en vellykket Lean-bedrift. Normene som er i bedriften fra før vil farge implementeringen og resultatet av Lean i bedriften. Ut ifra Hines sin modell ser vi at de menneskelige aspektene ved Lean er de sentrale. Organisasjonsendring krever at de grunnleggende premisser og sannheter, ofte de som er tatt for gitt, endres. (Hines 2010)

Modellen til Hines (2010) kan misforståes i form av at han har plassert lederskap under vannlinjen, at lederskap er en del av det som ikke er synlig. Dette er i strid med

Hilde Hetland (2008) sitt synspunkt på ledelse i endring, som påstår at synlig ledelse er sentralt for vellykket endring. Dette bringer igjen frem poenget til Kihm L. Sim, John W. Rogers, John McQuilkin (2008), Jan Terje Karlsen og Petter Gottchalk (2008) som sier at lederen ikke kan ha forventninger til hva de ansatte skal gjøre, om de ikke gjør det selv.

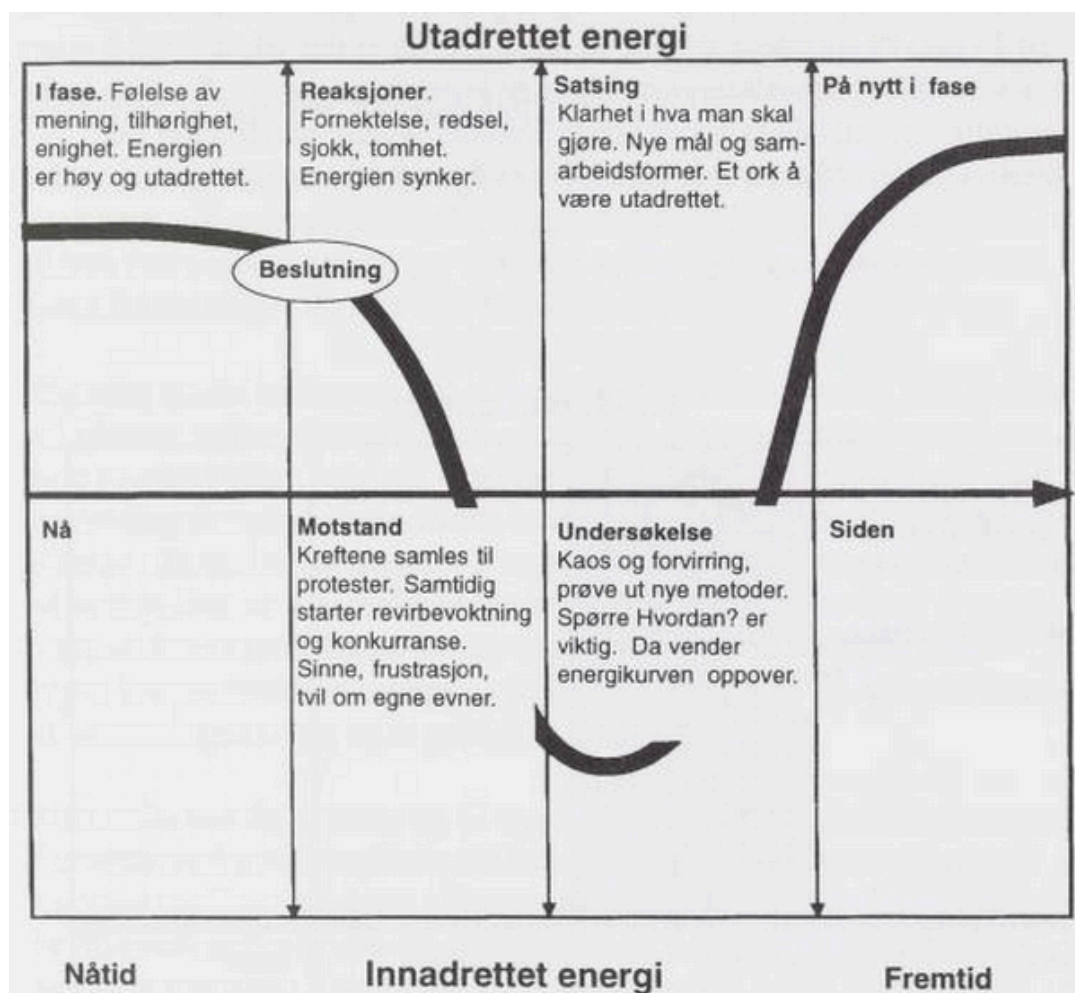
Lean-kultur er altså en kultur som legger opp til eksperimentering og deltagelse fra de ansatte, som bringer oss videre til involvering som et sentralt tema.

3.2.2 Involvering

Det blir benyttet ulike oversettelser av det engelske begrepet *empowerment*, som blant annet inkluderer, medvirkning, myndiggjøring, autonomi og aktiv deltagelse. I denne sammenhengen er *involvering* det begrepet som vil bli brukt videre i denne oppgaven, og er ment som en fri oversettelse av begrepet *empowerment*. For å presisere dette ytterligere innebærer involvering at de ansatte reelt er med på å påvirke det som skal skje, og at de ansatte får mulighet til å ha innflytelse over eget arbeid. (Heller, m.fl. 1998)

Det er stor enighet blant forskere på endringsledelse om at involvering er en sentral faktor for å lykkes med en endringsprosess, deriblant Kotter (1996), Angela Cameron-Strother (2010), Sreekanth Ramakrishnan (2013), Hasle, m.fl. (2012) og Lewin (1947) for å nevne noen. Grunnen til dette er blant annet at det å bygge deltagelse og engasjement er noe av det viktigste å fokusere på for å unngå motstand mot endring. (Ford og Ford 2009; Price og Chahal 2006) Naysan Firoozman (2013) hevder at motstand mot endring er unngåelig i en endringsprosess. Han mener videre at løsningen er å dempe utviklingen og spredning av motstand, noe som kun kan gjøres med tydelig lederskap og kommunikasjon. I Kerstin Ljungström (1997) sin bok om vellykkede og lang-varige forandringer i en bedrift, legges det frem en modell over reaksjon på endring.

Figur 3.7 Reaksjon på endring



(Ljungström 1997, 13)

Ljungström (1997) bruker en salgavdeling som et eksempel, for å illustrere motstandsprosessen i boken sin. Utadrettet energi vil si den energien en person viser til sine kunder og innadrettet energi er internt i avdelingen. Jo mer energi en person må bruke innad i avdelingen jo mindre har vedkommende til overs for kundene sine, derfor er det sentralt å ikke bruke for mye energi i nederste del av modellen. Ljungström hevder at i alle endringer vil dette forløpet forekomme hos samtlige ansatte, det en leder kan påvirke er hvor lenge man blir på hvert stadiet, ved hjelp av tydelig kommunikasjon. Dette støttes av Mariana Predișcan, Violeta Săcul (2011) og Wig (2013) som mener at tydelig kommunikasjon og eksperimentering er selve kjernen av Lean-ledelse. Karlsen og Gottschalk (2008) legger til at det å stimulere de ansatte til handling og utsette de for utfordringer under prosjektet, kan være med på å forsterke den generelle tilhørigheten. Uten å være åpen for de ansattes stemmer vil det

være vanskeligere å håndtere utfordringer som dukker opp under implementeringen. (Firoozmand 2013) ”Ofte er motstand fra ansatte grunnen til at endring feiler, ved at de ikke forstår grunnen til at ledelsen ønsker å gjennomføre den gitte endringen.” (Predișcan og Săcul 2011, 701, egen oversettelse) Sitatet uttrykker viktigheten av en felles forståelse mellom ledelsen og de ansatte.

Kotter (1996) presiserer at ansatte ofte vil delta i endring, men føler de blir hindret av at sjefen ikke ønsker eller gir de mulighet til det, samt mangel på kunnskap om endringsprosessen og målet. Morten Berg, Øyvind Martinsen og Geir Thompson (1998) mener at Lean-filosofien ønsker å frigjøre de ansatte og oppfordrer til stor grad av involvering. Lederen må bevisst og eksplisitt gi de ansatte muligheten til å ta ansvar og utføre handlinger, både oppgaver de blir tildelt og oppgaver de selv tar initiativ til. (Atkinson og Nicholls 2013; Houburg 2010) Involvering av de ansatte tidlig i prosessen er kritisk, ikke minst for å gi de mulighet til å tilegne seg nye egenskaper for å håndtere endring. (Ramakrishnan 2013)

Ved god informasjonsflyt og forventningsavklaring mener Eric Carter (2008), Tracey og Flinchbaugh (2006a) at de ansatte vil ha lettere for å følge og bidra til en positiv endring, dette vil gjøre hele prosessen enklere å gjennomføre. Til tross for dette trekker Kotter (1996) frem at noen ganger er nedbemanning, eller å bytte ut personer, den eneste måten å endre en kultur.

Michael Ballè og John Bouthillon (2011) vektlegger at det å utvikle flere ledere, ikke flere følgere, er en essensiell del av Lean som ofte misforståes. Dette tolker vi som at lederen bør delegere oppgaver slik at de ansatte føler mer ansvar, i tillegg til at de blir mer selvdrevne. Carmeron-Strother (2010) støtter dette og skriver at suksessfull Lean-implementering er når ledere ser på sine ansatte som sine partnere og ikke underordnede.

Hvordan kan ledelsen i RS oppfordre til involvering? Ramakrishnan (2013) mener at regelmessige informasjonsmøter kombinert med innsamling av tilbakemelding fra de ansatte, er gode metoder for å sikre de ansattes forpliktelse. Tilbakemeldinger kan for eksempel være forslag til forbedring. Et innspill til dette vil være at det stilles høye krav til oppfølging av tilbakemeldingene.

Steinar Opstad (1991) trekker frem at ledelsen bør sørge for at utfoldelsen til de ansatte skal skje mest mulig uhindret, altså ikke sette for mange retningslinjer. Dette krever at det er klarhet i hvor RS skal, enighet mellom ansatte og ledelsen, samt skape rom for initiativ. Eierskap er et suksesskriteriet for vellykket Lean-implementering, samtidig som det sikrer kvalitet og læring. (Price og Chahal 2006; Eikeland og Berg 1997) Det må gis rom for aktiv deltagelse. Ledelsen må være åpen for innspill og ta disse på alvor. (Eikeland og Berg 1997) Lean har alltid handlet om å inkludere de ansatte. (Hasle, m.fl. 2012)

Ledelsens oppgave i implementeringen av Lean i RS er å kommunisere tydelig og holde regelmessige informasjonsmøter, og vise tillitt ved å gi de ansatte muligheten til å ta ansvar og involvere de i størst mulig grad. De temaene det vil være mest sentralt å avdekke i RS er derfor i hvilken grad de ansatte føler seg involvert, grad av informasjonsflyt og den felles forståelsen om hva Lean er.

3.2.3 Ledelsens oppgave

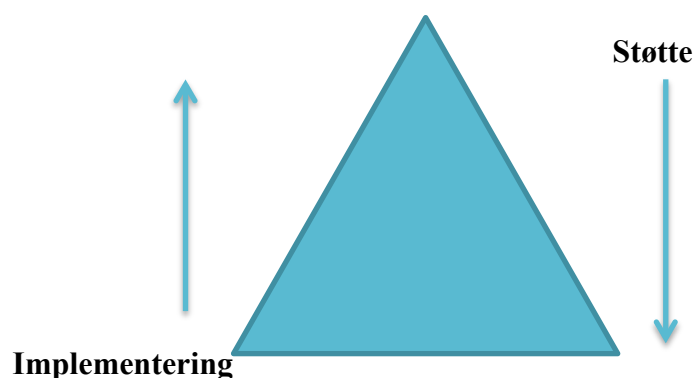
Lean-ledelse er å inspirere til endring. (Hines 2010) Burnes (1992) fremhever at en leder ikke bør fortelle de ansatte i detalj hva som skal gjøres, men heller sette opp trygge rammer hvor de selv kan utforske og prøve ut Lean. ”Det er en sentral rolle for ledere å danne gode forhold hvor individuelt initiativ verdsettes og samarbeid oppfordres, i stedet for å identifisere og beskrive i detalj hva hvert individ skal gjøre.” (Burnes 1992, 242, egen oversettelse) Ved å kommunisere tydelige forventninger, og hvilke ansvar hver enkelt ansatt har, kan ledelsen forberede de på endringen som kommer. Forventningene legger ofte grunnlag for om endringen oppleves positivt eller negativt. Hvis endringen oppleves negativt kan dette fremprovosere motstand.

I følge Todd D. Jick (1993) og Rick Maurer (1996) er motstand en naturlig reaksjon hos mennesker, fordi vi ønsker å beskytte vår egen innflytelse og interesser rundt vår egen situasjon. På den andre siden sier Øyvind L. Martinsen (2010) at aktiv motstand er et tegn på sterke følelser og verdier, noe som videre kan bli en kilde til engasjement, dersom motstandere blir støttespillere.

Klarhet og kommunikasjon er essensielt for å dempe motstand. (Ljungström 1997)
Lederskap kan ikke delegeres til eksterne Lean-koordinatører eller konsulenter, derfor må ledelsen personlig eie og lede denne prosessen, kommunisere visjonen, målene og de grunnleggende prinsippene. (Wig 2013) Lederen må gå foran å vise vei, det hjelper ikke bare å prate om hva som skal gjøres dersom lederen ikke gjør det selv. Kotter (2013) presiserer at dette har med at mennesker ofte styres ut fra følelsesmessig tilknytning.

(...) en organisasjons suksessfulle endring er basert på et sterkt fokus på kultur og ledelse. En læringsbasert endring forsikrer de ansattes vekst og gir de myndighet til å endre. Endring er kun suksessfullt via en ovenfra-ned støtte og implementering fra gulvet og opp. (Ramakrishnan 2013, 9, egen oversettelse)

Figur 3.8 Støtte og implementering i endring



(Utarbeidet fra Ramakrishnan 2013)

Modellen ovenfor illustrerer hvilken rolle ledelsen og de ansatte har i forbindelse med kulturendring. Ledelsen bør ha en støttende tilnærming til kulturen som formes. Selve kulturen må formes av de som jobber i bunnlinjen, eller i det minste at de ansatte får en opplevelse av at det er de som har dannet kulturen. Støtten, i denne sammenhengen, fungerer på den måten at ledelsen i større grad påvirker, fremfor å styre endringen.

Jonas A. Ingvaldsen, Monica Rolfsen og Henrik Finsrud (2012) er ikke enig i hva som virker å være tyngden i diskusjonen rundt Lean og involvering. De mener at Lean har en tydelig negativ virkning på ansattes involvering. Dette støttes av blant annet Christian Berggren (1993) og Ben Dankbaar (1997) som trekker frem at Lean er

Taylorismen i ny forkledning. Det er Fredrick W. Taylor (1911) som står bak filosofien som i dag kalles Taylorismen. Tradisjonell masseproduksjon er i stor grad basert på Taylor sin tankegang, hvor utgangspunktet var at arbeiderne ikke var motivert for å jobbe. Taylorismen åpner i svært liten grad for involvering og blir omtalt som en periode hvor mennesket ble sett på som en maskin. (Christensen og Foss 2011)

Taylor (1911) hadde et mekanisk menneskesyn i motsetning til Kotter (1995) som ser på mennesket som en aktiv og verdifull deltager i en endringsprosess. Lederen må gå foran å styrke og støtte de ansatte, ikke legge begrensninger. (Mann 2009; Kotter 2013, 1995) Det har alltid vært et stort fokus på involvering i Lean, helt siden opprinnelsen i Toyota. Dersom organisasjoner implementerer Lean med involvering i fokus, stemmer Kotter sin teori og menneskesyn overens med dette.

Funnene til Ingvaldsen, Rolfsen og Finsrud (2012) sier at Lean legger begrensninger på involvering, grunnet økt standardisering og korte tidsfrister. Lean handler om en endringsvillig og eksperimenterende holdning, og vi har ikke avdekket at Lean legger rammer for tidsfrister i vårt litteratursøk. David Mann (2009) trekker frem standardisering som et av verktøyene i Lean. Han hevder videre at kun 20 prosent av en vellykket Lean-implementering kan tillegges verktøyene og at lederens evne til å involvere sine ansatte representerer 80 prosent. Ingvaldsen, Rolfsen og Finsrud bekrefter dog tyngden den kontekstuelle sammenhengen vil ha på Lean og de ansatte.

3.3 Oppsummering teori

Suksessfull Lean avhenger av en endringsvillig og eksperimenterende holdning. Det er kulturen som former holdninger og er derfor nøkkelen i Lean, hvor involvering, tydelig kommunikasjon og god informasjonsflyt er en sentral del. Samtidig spiller ledelsen den viktigste rollen i implementeringsfasen, og har ansvar for at alle beveger seg mot ønsket mål.

Ut fra dette var det relevant å forsøke og avdekke hvilken type kultur bedriften har og grad av involvering de ansatte har i RS sin endringsprosess. Ved å undersøke i hvor stor grad de ansatte er aktivt deltagende og om de får støtte fra ledelsen vil vi kunne finne ut om de har ledet en optimal implementering.

4.0 Metode

Dette kapittelet vil ta for seg oppgavens metode som benyttes til å besvare problemstillingen: *Hvordan lede Lean-implementering i en produksjonsbedrift?*

Informasjonsbehovet vårt bygger på teoriens fokusområder, kultur og involvering. Vi vil avdekke hvorvidt disse fokusområdene er tilfellet hos RS. Data som svarer på graden av involvering, kulturelle aspekter, kommunikasjon og informasjonsflyt vil oppfylle vårt informasjonsbehov.

Det er i stor grad interessant å undersøke om de ansatte føler seg involvert og om de selv har muligheten til å eksperimentere, da dette er en sentral brikke i Lean. Videre ønsker vi å avdekke hvordan ledelsen håndterer konflikter og hva som motiverer de ansatte. I tillegg ønsker vi å få de ansattes meninger om ledelsens tilgjengelighet og synlighet.

Vår undersøkelsesprosess har vært som følger: Utvikling av problemstilling, valg av forskningsdesign, valg av metode, datainnsamling, utvalg av enheter, resultater, analyse og kvalitetssikring. Metod delen vil bli presentert i rekkefølgen over fra punkt nummer to.

4.1 Forskningsdesign

Å designe vil si og planlegge. Forskningsdesignet, også kalt undersøkelsesopplegget, vil derfor si hvilke regler og prosedyrer man følger for å innhente data. Det handler om å bestemme seg for hvilke enheter som skal undersøkes, hvordan, når og hvor undersøkelsen skal finne sted, hvilket undersøkelsesinstrument som skal benyttes, samt andre aspekter ved undersøkelsen som er relevante. Undersøkelsesinstrument er for eksempel en intervjuguide. (Askheim og Grenness 2008)

Det finnes ulike design som passer til ulike typer problemstillinger. Både påliteligheten og troverdigheten ved en undersøkelse kan påvirkes av type undersøkelsesdesign. Det bør derfor stilles spørsmål om designet vi har valgt er egnet til å besvare vår problemstilling og om det har påvirket resultatene.

Ekstensivt og intensivt er to ulike undersøkelsesdesign. Hvis forskeren ønsker å studere et fenomen i bredden, altså et stort antall enheter, defineres dette som et ekstensivt design. Å gå i dybden handler om å få frem så mange nyanser om et fenomen som mulig og er et intensivt design. Da vår problemstilling har forståelse som mål er det hensiktsmessig å velge sistnevnte design. (Jacobsen 2005)

Dag Ingvar Jacobsen (2005) trekker frem to typer intensive design: casestudier og små-N-studier. Casestudier egner seg når vi ønsker å se på samspillet mellom en gitt kontekst og et fenomen. Små-N-studier egner seg når en vil belyse flest mulig sider av et fenomen. Disse går ofte på tvers av ulike case for å få inn mest mulig informasjon. Da vår forskning ønsker å se på fenomenet ledelse i en Lean-kontekst er casedesign mest hensiktsmessig. Det er nødvendig å benytte oss av et intensivt design da vi ønsker å få nyanser og detaljer som er relevante for å svare på vår problemstilling. Ulempen med dette er at det ikke er mulig å generalisere ved å bruke casedesign.

Er dette et eksplorerende design? Jacobsen (2005) forklarer et eksplorerende design som en utforskende undersøkelse, hvor forskerne ikke er helt klar over hva de skal spørre om. Han presiserer videre at eksplorerende undersøkelser handler om å finne nyanser. Asbjørn Johannesen, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen (2010) definerer eksplorerende design som:

Utvikling av et nytt perspektiv eller nye teorier/begreper kan bidra til at man ser virkeligheten med nye øyne. Dette kalles også eksplorative, problecidentifiserende eller sonderende undersøkelser og har til formål å utforske forhold eller fenomener som er mindre kjent eller helt ukjent. (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010, 58)

Ut ifra disse definisjonene tyder det på at vi har et eksplorerende design, med unntak av Jacobsen sitt utsagn om at forskerne ikke vet hva de skal spørre om. I vårt tilfellet vet vi dette. Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2010) har ikke med dette poenget i sin definisjon. Det er derfor et definisjonsspørsmål om vi har et eksplorerende design eller ei.

4.1.1 Casedesign

Ordet *case* kommer fra det latinske ordet *casus* som betyr tilfelle. Caseundersøkelser er ment å være dyptgående og faller innunder intensivt design. Ved bruk av et casedesign benytter man seg ofte av kvalitative tilnæringer, som for eksempel observasjon eller åpne intervjuer. Når vi ønsker å beskrive en spesiell situasjon vil casestudier være best egnet. (Jacobsen 2005)

I følge Bruce L. Berg og Howard Lune defineres caseundersøkelser som ”(...) en systematisk innhenting av en mengde informasjon om en gitt organisasjon, for å gi forskeren innsikt til livet i den organisasjonen.” (2012, 342, egen oversettelse) Denne typen undersøkelser benyttes når en skal innhente mye informasjon fra få enheter i en empirisk avgrenset enhet, for eksempel en gruppe eller en organisasjon. Undersøkelsen er også er tid- og steds spesifikk. I vårt tilfelle er de ansatte i RS den definerte og avgrensede gruppen.

Et case velges fordi det enten er typisk for det vi skal undersøke eller fordi det er spesielt og kan bidra til å utvikle ny teori på området. (Askheim og Grenness 2008) Casedesign er typisk i vårt tilfelle, fordi Lean-filosofien ble utviklet i en produksjonsbedrift, Toyota. I likhet med Toyota er RS en produksjonsbedrift.

Caseundersøkelser krever flere metoder eller kilder til data. Velger man et casestudie tyder det på at det faller innunder en større kategori av hendelser hvor det valgte caset er et av flere. (Berg og Lune 2012) Vi fikk tilgang til interne dokumenter og har innhentet data fra disse dokumentene og individuelle dybdeintervju. Dette taler for at undersøkelsen vår er et casestudie.

Robert K. Yin (2003, 4-5, egen oversettelse) legger frem en *teori-før-undersøkelse* modell som indikerer at man bør utvikle en teori før en samler inn informasjon i en caseundersøkelse. Dette mener Yin er sentralt av fem grunner:

Figur 4.1 Teori-før-undersøkelse

1. Caseundersøkelser egner seg best til å gi svar til <i>hvordan</i> og <i>hvorfor</i> spørsmål slik som vår problemstilling inneholder.
2. Teoretiske antagelser vil styre undersøkelsen, i form av utformingen av vår intervjuguide.
3. Forskningsspørsmålet bestemmer hvordan enhetene som analysen omfatter, skal defineres, i vårt tilfelle samtlige ansatte i RS.
4. Analysen baserer seg på våre teoretiske antagelser om at Lean-implementering handler om holdningsendring, at ledelsen i RS fokuserer på involvering, kommunikasjon og god informasjonsflyt.
5. Forskeren skal tolke funnene opp mot det som finnes av eksisterende teori på området. Vår tolkning baserer seg i hovedsak på Kotter (1995), Lewin (1947) og Andre (2013) sine modeller.

(Utarbeidet fra Yin 2003)

Vi har fulgt Yin (2003) sin modell ved å avdekke et teoretisk grunnlag før undersøkelsen, og latt dette styre utarbeidelsen og gjennomføringen av data-innsamlingen. Det teoretiske bakteppet er også videre grunnlag for analysen.

4.2 Valg av metode

Metode er en fremgangsmåte for å samle inn empiri om virkeligheten. To paradigmer på hvordan man kan tilnærme seg kunnskap er positivisme og fenomenologi. Positivistisk tilnærming har forklaring som mål og skiller seg fra fenomenologisk tilnærming som fokuserer på forståelsen av et fenomen. (Grenness 2001) Fenomenologi er en vitenskapsteoretisk retning som betrakter menneskelig atferd som resultat av erfaring og subjektiv fortolkning. (Askheim og Grenness 2008)

Ønsker forskeren å få dypere forståelse for et fenomen krever dette et undersøkelsesopplegg hvor forskeren kommer så tett inn på vedkommende som selv opplever dette, noe som krever en kvalitativ tilnærming. (Jacobsen 2005) Da problemstillingen vår har som mål å forstå fenomenet ledelse, benytter vi oss derfor av en fenomenologisk tilnærming og kvalitativ metode. (Askheim og Grenness 2008)

Den kvalitative metoden legger vekt på fortolkningen av innsamlet materiale. (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010) I følge Jacobsen (2005) er kvalitativ metode en fleksibel metode som ikke har noen klare regler. For eksempel benyttet vi oss av semistrukturerte intervjuer som ikke har noen gitte svaralternativer. ”Kvalitativ metode refererer til meninger, konsepter, definisjoner, karakteristikker, metaforer, symboler og beskrivelser av ting.” (Berg og Lune 2012, 3, egen oversettelse) Siden vår undersøkelse har til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon, ser vi en tydelig tilknytning til et kvalitativt opplegg.

4.3 Datainnsamlingsmetode

I vår datainnsamlingsprosess har vi tatt utgangspunkt i det vi faktisk trenger og ønsker å få svar på. Det vi ønsker å få svar på er grad av involvering, kultur- og holdningsendringer, kommunikasjon og informasjonsflyt. Vi har også tatt utgangspunkt i å finne dokumentasjon som gjenspeiler hverdagen i det selskapet vi har forsket på, som Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2010) anbefaler. Vi har benyttet oss av to metoder: interne dokumenter og individuelle dybdeintervjuer.

Intervjuene er det Jacobsen (2005) kaller *primærdata*. Dette er data som samles inn direkte fra kilden for første gang til det gitte formålet, som i vår sammenheng er å svare på problemstillingen. Dokumentene vi har fått tilgang på er sekundærdata. Dette er informasjon andre har samlet inn eller skrevet ned til andre formål. Det er viktig å være klar over at troverdigheten til sekundærdata kan være svak med tanke på at det har vært gjennom flere fortolkninger og at dataen er manipulert til å passe det opprinnelige formålet.

Vi har fått tilgang til interne dokumenter som gir oss en indikasjon på hvordan RS har planlagt og om disse planene er blitt fulgt. Dokumentene vi valgte å benytte oss av innebærer kjøreplan, salgsstatistikk og prosjektplan. Dokumentene er benyttet for å få en bedre oversikt over hvordan situasjonen var og hvordan de har planlagt implementeringen. Samtidig kan de være relevante for å avdekke hvordan RS ligger an i forhold til de opprinnelige målsetningene.

Individuelle dybdeintervjuer velges når forskeren er interessert i hvordan den enkelte fortolker fenomenet, vedkommende sine holdninger og oppfatninger. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010) I denne oppgaven har vi benyttet oss av individuelle, semistrukturerte intervjuer. Dette for å være sikker på at vi kommer gjennom de sentrale temaene, ha mulighet for å komme med oppfølgingsspørsmål, kunne utdype spørsmålene dersom det oppstår uklarheter og åpne for subjektets uttalelser. (Jacobsen 2005; Berg og Lune 2012)

Da vi har behov for å se sammenheng mellom intervjuene er det sentralt at det holdes en viss struktur. På bakgrunn av dette er spørsmålene delt opp i tre temaer: Endring, altså ledelsen av implementeringen; kultur, hvor moden den er for endring; og involvering, grunnet stor innvirkning på suksessfull endring. Dybdeintervju er ofte krevende for moderator da det kreves full oppmerksomhet over lengre tid og krever i etterkant en komplisert analyse og fortolkning. (Askheim og Grenness 2008) Intervjuene ble holdt ansikt-til-ansikt for å oppnå personlig kontakt, denne datainnsamlingsmetoden er ment å skape en trygg atmosfære og gi rom for at respondenten kan åpne seg. (Jacobsen 2005)

4.3.1 Begrunnelse av intervjuguide

I kvalitativ forskning bør forskeren som regel utarbeide en intervjuguide, det vil si en oversikt over hvilke temaer vi skal gjennom i løpet av intervjuet. (Jacobsen 2005) Intervjuguiden ble delt opp i tre temaer: endring, kultur og involvering, slik at vi var sikker på at hver enkelt respondent var gjennom tematikken. Intervjuguiden bestod av 15 spørsmål som vi her trekker frem for å illustrere hvordan vi har tenkt ved utformingen av disse. Samtlige spørsmål er basert på teori.

Under temaet endring spurte vi: ”Hva er Lean?” for å avdekke om respondentene har felles forståelse av hva Lean faktisk er, og for å se om dette stemmer overens med hva vi har avdekket. Spørsmålet er helt åpent for å legge så få føringer som mulig. Dette er også et av de første spørsmålene slik at vi ikke har snakket for mye om tematikken, noe som kunne *farget* respondentenes svar i større grad. For å få frem flere detaljer spurte vi om: ”Hvilke endringer har du lagt merke til de to siste årene?” og ”På hvilken måte ble du informert om at endringer skulle skje i bedriften?” Det sistnevnte spørsmålet var ment til å avdekke hvor tidlig de ansatte ble informert, og om de anså

informasjonsmetoden som hensiktsmessig. Informasjon på et tidlig stadie og klarhet i kommunikasjon har også en innvirkning på grad av motstand mot endring. (Ljungström 1997)

For å finne ut om de ansatte ved RS følte seg involverte stilte vi spørsmålene: ”På hvilke måte blir du involvert i beslutningsprosesser i firmaet?”, ”Er du blitt oppfordret til å komme med tiltak for å effektivisere ditt arbeid?” og ”I hvilken grad kan du ta selvstendige beslutninger om dine egne arbeidsoppgaver?” Dette på bakgrunn av Ford og Ford (2009) som sier at involvering er det mest sentrale og konkrete virkemiddelet for en vellykket Lean-implementering. Blant annet presiserer Atkinson og Nicholls (2013), Ramakrishnan (2013) og Kotter (1995) at involvering er det som er avgjørende for en suksessfull ledelse av Lean-implementering, det var derfor et sentralt tema i intervjuguiden.

For å innhente informasjon om temaet kultur spurte vi ”Hvordan håndterer dere uenigheter internt i bedriften?” på bakgrunn av Kluckhohn (1949) sin uttalelse om at det er i konfliktsituasjoner at kulturen kommer best frem. Vi spurte videre om hva som motiverte den enkelte i jobbsammenheng for å se etter fellestrekk som ledelsen kan benytte seg av i endringsprosessen slik Gunter Beitinger (2012) trekker frem. Spørsmålene ” I hvor stor grad er ledelsen tilgjengelig for deg?” og ” I hvilken grad samarbeider du med dine kollegaer” var relevante å få svar på, for å få et mer nyansert bilde av jobbhverdagen hos RS. I tillegg spurte vi om ”Hvilke muligheter har du for utvikling hos Rikter Svendsen AS?” for å få mer informasjon om tilbudet til de ansatte per i dag.

Vi avrundet intervjuet med spørsmål om hvordan de tror hverdagen vil se ut når implementeringen av Lean er fullført og om det var noe ytterligere de ønsket å legge til. Det førstnevnte spørsmålet ønsket ledelsen i RS at vi skulle spørre om. Etter vurdering anså vi dette som et relevant spørsmål som kunne avdekke noe om forventningene de ansatte har og en mer nyansert forklaring på hva de anser at Lean er.

Spørsmålene ble omformulert underveis, kom i ulik rekkefølge og med ulike oppfølgingsspørsmål. De ulike delene hadde omtrent like mange spørsmål. Underveis i intervjurekken ble det ikke gjort noen endringer som ikke tillates av den semistrukturerte formen.

Intervjuguiden hadde ingen forhåndsbestemte spørsmål, men var åpen for uformell prat for å etablere en relasjon mellom moderator og informant, det Ola G. Askheim og Tor Grenness (2008) omtaler som fase en. Fase to bestod av åpne spørsmål for å avdekke de momentene vi mener å avdekke og fase tre som åpner for ytterligere informasjon og innspill. Det er fase to som er blitt lagt størst vekt på, noe Askheim og Grenness (2008) også anbefaler.

4.3.2 Utvalg og rekruttering

I følge Jacobsen (2005) er det et klart skille mellom informant og respondent. Respondenter er personer som har direkte kjennskap til et fenomen, for eksempel ved at de har deltatt i en konkret hendelse. Informanter er personer som ikke representerer den gruppen vi undersøker, men fortsatt har kunnskap om hendelsen eller fenomenet. I vårt tilfelle er det kun respondenter vi har intervjuet.

Vår populasjon var de ansatte ved RS, herunder bestod vårt utvalg av både ledelse og ansatte. Siden det er en relativt liten bedrift, omtrent 30 ansatte, avdekket vi hvem vi kunne intervjuer, med tanke på hvem som har mulighet, etter samtale med en i ledelsen. Det positive med dette er at utvalget ble valgt basert på bekvemmelighet, i forhold til hvem som var tilgjengelig den aktuelle dagen, og viser derfor til en viss tilfeldighet. Samtidig forsikret vi oss om at respondentene hadde god tid, slik at stress ikke skulle være et forstyrrende moment og at vi derfor ikke gikk glipp av informasjon. Det negative med denne utvalgsstrategien er at den kan skade anonymiteten, siden ledelsen vil ha tilgang på det endelige dokumentet, og da være klar over personene som har besvart. Vi godtar allikevel dette på bakgrunn av Askheim og Grenness (2008) sitt utsagn om at man aldri kan ivareta anonymiteten 100% i kvalitative undersøkelser.

Når vi skulle velge en utvalgsstørrelse, altså antallet respondenter vi ønsket å snakke med for å få den informasjonen vi trengte, tok vi utgangspunktet i at vi ønsket å intervju like mange ledere som ansatte. Det ble rekruttert totalt ni respondenter til undersøkelsen.

4.3.3 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført med to moderatorer tilstede og én respondent. Intervjuene ble holdt i bedriftens egne lokaler inne på et produktvisningsrom. Vi ser i etterkant at dette kan ha ødelagt for anonymiteten siden respondentene måtte forbi resepsjonen for å komme til lokalet. Dette kan også være tilfellet med tanke på at det er en liten bedrift og personer som forlater sin arbeidsplass kan være synlig.

Rommet vi var på hadde dessverre dårlige luftemuligheter og det ble derfor både varmt og dårlig luft, noe som kan ha påvirket både vår egen og respondentenes konsentrasjon. Rommet var meget lydtett og samtlige intervjuer ble gjennomført uforstyrret. Vi serverte vann, kaffe og kjeks med et ønske om å skape en avslappet atmosfære.

Lydopptakene av intervjuene ble gjort via en datamaskin, med samtykke fra hver enkelt respondent. Det ble informert om at lydopptakene vil bli slettet da vi var ferdige med disse og at respondentene vil motta en e-post da disse er destruert, 1 juli 2014. I tillegg til opptakene ble kroppsspråk notert.

Det ble foretatt et pilotintervju to uker før avtalt intervjurunden. Pilotintervjuet var med en av lederne i bedriften. Pilotintervjuet var ment å avdekke eventuelle hull i intervjuguiden og spørsmål som var uklare, for å se om vi får svar på det vi ønsker og om det er rom for å få tilleggsinformasjon.

Informasjonen som ble gitt i forkant av intervjuet var en presentasjon av oss selv, hvor vi kommer fra og hensikten med undersøkelsen. I tillegg forklarte vi at et grupped medlem ikke skulle være tilstede under intervjuet, grunnet familiær tilknytning til én i ledelsen. Det ble også sagt at intervjuet er anonymt og at funnene vil bli presentert på en slik måte at identiteten ikke skal bli avdekket. Det er ledelsen som vil få tilgang på det endelige dokumentet, da vil ikke transkripsjonene av intervjuene

følge med. Vi valgte å kun bruke begreper og forklaringer som vi har sett går igjen i intervjuene. Rekkefølgen av intervjuene har blitt omrokkert når det presenteres i oppgaven.

Opprinnelig ønsket vi å gjennomføre et komparativt studie. Vi antok at personer som hadde leder i tittelen hadde personalansvar, men i løpet av gjennomføringen oppdaget vi at dette ikke var tilfellet. Vi valgte derfor å endre de opprinnelige planene våre om å sammenligne svarene til ledere og ansatte i en komparativ studie.

4.4 Transkribering

Lydopptakene er blitt transkribert hver for oss og hvert gruppemedlem har fått omtrent lik mengde å transkribere. I forkant av intervjuene ble det laget en mal for både transkribering og koding. Denne ble redigert og oppdatert i etterkant av intervjuene, for at de skulle være best mulig tilpasset i forhold til informasjonen. En svakhet kan være at vedkommende som ikke var tilstede under intervjuene også transkriberte tre intervjuer. Personen hadde derfor ikke lik innsikt i kroppsspråk og holdning som de to andre. Intervjuene ble transkribert innen to dager etter gjennomført intervjurunde for å ha intervjuene friskt i minne. Samtlige lyder slik som sukking, kremting og latter ble også tatt med i transkriberingen. Vi ønsket å oppnå en så nøyaktig og ordrett transkribering som mulig, slik Askheim og Grenness (2008) oppfordrer til. Denne metoden gjør at kroppsspråk faller bort, og vi vil derfor ikke ha mulighet til å danne oss et fullstendig bilde i etterkant. (Kvale og Brinkman 2009)

4.5 Analysestrategi

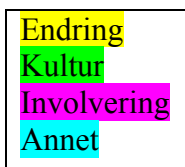
Dataanalyse vil si en ordning av data slik at eventuelle mønstre trer frem. (Askheim og Grenness 2008) Vår analysestrategi har basert seg på de teoretiske antakelser vi utarbeidet intervjuguiden etter. Dette kaller Yin (2003) for analyse basert på teoretiske antakelser. Selve kodingen av transkripsjonene foregikk kort tid i etterkant av intervjuene, for å unngå at helheter ble glemt.

Målet med koding er å utvikle kategorier som gir en fullstendig beskrivelse av de opplevelser og handlinger som undersøkes. (Kvale og Brinkman 2009) Innholdsanalyse går ut fra at det personer sier kan reduseres til ett sett kategorier. (Jacobsen 2005) Intervjuguiden var delt opp i tre temaer som det var sentralt for å oss å avdekke

og det var disse temaene som ble benyttet som relevante kategorier. (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010) Dette gjorde struktureringen av innhentet informasjon og sammenligning av data enklere og mer oversiktlig. Vi valgte å markere setninger og begreper som berørte relevante temaer i ulike farger, en farge for hvert tema. Det var også avtalt hvordan vi skulle sette dette opp i en tabell i etterkant. Temaet *kultur* ble markert med fargen grønn, *involvering* rosa, temaet *endring* ble tildelt fargen gul og *annet* ble markert i turkis. Transkripsjonene ble lest gjennom og tematikk markert i respektiv farge.

De ulike temaene ble satt opp i fire kolonner, de markerte setningene og ord ble satt i sine respektive kolonner, det Askheim og Grenness (2008) kaller *klipp-og-lim* teknikk. Under tabellen ble teksten gjort om til en sammenfatning av poengene som kom frem, dette for å unngå å benytte helt like uttrykk for å maskere informantens identitet ytterligere og for å lettere få oversikt. Dette kan ha skadet troverdigheten da mistolkning og redigering av setninger kan ha endret innholdet og hva respondenten mente. Vi gjennomførte to runder med koding for å sikre oss at mest mulig relevant data ble tatt videre.

Figur 4.2 Fargekoder



4.6 Kvalitetssikring

Pålitelighet og troverdighet er sentrale begreper når det kommer til kvalitetssikring av data i kvalitativ metode.

4.6.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om vi måler det vi har til hensikt å måle, og i hvilken grad tilfeldige forhold innvirker på resultatene. Dette kan være forhold ved omgivelsene, forsker og undersøkelsesinstrumentet. I et intervju vil kommunikasjonsprosessen i seg selv danne et stort rom for misforståelser, ulik oppfatning av spørsmål, og om vi har notert og transkribert korrekt. (Dalland 2000; Askheim og Grenness 2008)

For å undersøke påliteligheten kan de samme eller andre forskere gjennomføre den samme undersøkelsen med en tids mellomrom. Hvis flere forskere oppnår det samme resultatet, viser dette til høy pålitelighet. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010) Noe som kan påvirke resultatet av en eventuell retest kan være forskers og respondentenes dagsform, samt intervjuguidens struktur. (Askheim og Grenness 2008)

Det stilles høye krav til moderator i en intervjuoprosess, herunder legger Askheim og Grenness (2008) til egenskaper som aktivt lyttende, observant, interessert og empatisk. Grunnet lite erfaring med å holde et intervju har evnen til å utfylle rollen som moderator i vårt studie vært begrenset. Til å holde intervjuet valgte vi det gruppemedlemmet som er mest utadvendt, samt vi mener har en rolig og behagelig fremtoning. I samarbeid med et annet gruppemedlem, som hadde mer fokus på å være aktivt lyttende. Dette for å kvalitetssikre at relevant informasjon ikke gikk tapt.

I kvalitative undersøkelser kan det å undersøke påliteligheten derimot være både utfordrende og ikke alltid like hensiktsmessig. Ettersom vi har gjennomført et casestudie som er en form for temperaturmåling, akkurat der og da, kan det derfor være vanskelig å gjenskape det samme, dette er heller ikke ønskelig i dette undersøkelsesdesignet. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

4.6.2 Troverdighet

Troverdighet handler om undersøkelsen gir oss svar på det den er ment å skulle gi svar på. (Dalland 2000) Det er derfor svært viktig at forsker og respondent har en felles forståelse av hva begreper betyr, slik at svarene blir gitt på riktig grunnlag. Troverdighet handler om vi har brukt måleredskapet riktig. (Askheim og Grenness 2008)

For å øke troverdigheten utførte vi et pilotintervju hvor vi fikk et inntrykk av om spørsmålene våre virkelig fanget opp det vi var ute etter å undersøke. (Dalland 2000) Testpersonen var også en del av de endelige respondentene. For å kvalitetssikre at respondentene mente de selv er blitt korrekt gjengitt i våre transkripsjoner, ble dette

sendt til vedkommende per e-post de selv har oppgitt for å godkjenne transkriberingen. Dette ble i samtlige tilfeller godkjent.

4.7 Refleksjoner

Bekvemmelighetsutvalget kan svekke anonymiteten da ledelsen var klar over hvem som deltok i undersøkelsen. Det vi gjorde som motsats var å snu om på rekkefølgen av de respondentene som var inne, slik at ledelsen ikke skal kunne spore utsagn tilbake til respondenten. Vi har omformulert og sammenfattet respondentenes utsagn for å skjerme deres identitet. Dette kan ha skadet meningen i det de har sagt og kan derfor ha skapt misvisende resultater.

En annen relevant faktor er at ved å gjøre lydopptak mister vi mye av kommunikasjonen gjennom kroppsspråk. Ved å transkribere, fra lyd til tekst, mister vi enda en dimensjon bestående av tonefall og lyder. Dette kan føre til at helheten blir noe uklar. Under selve intervjudagen fikk vi tildelt et lokale, bedriftens eget museum, hvor gamle produkter som er blitt produsert opp gjennom årene stod utstilt. Dette kan ha virket forstyrrende da det er mye å se på som kan ta fokus. På den andre siden kan rommet trigge en form for tilhørighet. Temperaturen i dette rommet var derimot ikke optimal, det ble etter hvert dårligere luft, noe som kan ha spilt inn på konsentrasjonen til moderator og respondent.

Det gruppemedlemmet som ikke var tilstede under intervjuene transkriberte tre av intervjuene. Da vedkommende ikke var tilstede under intervjuene kan noe av forståelsen for respondentenes utsagn ha falt bort. På den andre siden er det mulig at denne personen har blitt mindre påvirket av personkjemi og andre forstyrrelser, og derfor får en annen tilnærming til dataene enn de to andre.

Da vi under analysen har benyttet oss av fargekoder for å trekke ut viktige uttalelser, kan en del interessante momenter ha blitt forbigått. Dette kan skje for eksempel dersom moderator underveis i kodingen blir selektiv i sin analyse. Dette var en faktor som vi var klar over fra tidligere undersøkelser, vi gjennomførte derfor en ekstra runde med koding i etterkant. Dette er dog ikke en fullverdig kvalitetssikring, da det på dette tidspunktet hadde gått fem dager siden intervjuene, noe som kan ha ført til at helheter ble glemt.

Kombinasjonen av primærdata og sekundærdata er en god kombinasjon for å avdekke flere nyanser fra to ulike perspektiv for å undersøke vår problemstilling. Dette kan ha styrket påliteligheten i resultatene.

5.0 Resultater og analyse

Vi setter i denne delen våre funn opp mot teori. Kapittelet er delt inn i kultur, involvering og andre momenter ved endringen, det vil bli presentert i denne rekkefølgen. Grunnlaget for at vi gjør det slik er at vi ser på disse punktene som de mest sentrale temaene i vår forskning.

5.1 Analyse av kultur

En Lean-kultur er en kultur som er åpen for endring. (Atkinson og Nicholls 2013) Ut ifra våre funn virker det ikke som at kulturen i RS er åpen for endring, da denne blir omtalt som *satt* og nedbrytende. På den andre siden nevnes det av flere at de har sett en positiv kulturendring de siste årene. En av respondentene presiserer at dette kan ha med at enkelte ansatte, med en negativ virkning på kulturen, har gått av ved naturlig avgang. Kotter (1996) trekker frem at noen ganger at den eneste måten å endre en kultur på er å nedbemanne eller bytte ut personer. Det er derfor grunn til å anta at dette kan være tilfellet hos RS, spesielt med tanke på hyppige konflikter- og uenigheter og hvordan dette har blitt håndtert, slik flere respondenter nevnte.

Kluckhohn (1949) skrev at kulturen kommer tydeligst frem ved håndtering av konflikter. Flere respondenter presiserte at problemer, konflikter eller uenigheter blir tatt med en gang, ledelsen er ikke lengre konfliktsky og det har vært betydelig færre konflikter i nyere tid. Dette ser vi for eksempel i denne uttalelsen:

”Og jeg tror faktisk at det er blitt mye bedre nå etter at (navn sensurert) er blitt daglig leder. For han er rakrygget og tar enhver beslutning. Han er ikke redd for en konflikt og det tar han umiddelbart. Kom inn til meg så tar vi det med en gang.” Respondent 8

Det er altså flere ansatte og personer i ledelsen som ikke lenger jobber for RS, og dette kan som nevnt være årsaken til kulturendringen. Spørsmålet blir om denne endringen gir et bedre utgangspunkt til Lean-implementeringen.

Lean-kultur defineres av Atkinson og Nicholls (2013) som en kultur der endring er normen og motstand mot endring aldri er et tema. Ved at ledelsen per i dag virker å være proaktiv, samt våge og utfordre den gamle måten å lede på, går vedkommende foran som et godt eksempel, sett fra et Lean-perspektiv. Hines (2010) trekker frem at å inspirere til endring er noe av det mest grunnleggende i Lean-ledelse.

Respondent 1 uttaler at den nedbrytende kulturen i bedriften ikke kan endres, det er en utskiftning i staben som må til. Etter endring i ledelsen mener respondent at det har vært en positiv endring. Samtidig sier vedkommende at kulturen kommer fra ledelsen, ikke fra de ansatte. I følge Ramakrishnan (2013) er kulturendring kun suksessfullt ved at ledelsen er støttende og at implementering er fra bunnen og opp. Om utsagnet til respondent 1 stemmer bør ledelsen vurdere en mer støttende tilnærming.

En vellykket endring krever at de ansatte er forpliktet til å gjennomføre endringen. Tracey og Flinchbaugh (2006a) sier at god dialog mellom ledere og ansatte er viktig for å opprettholde forpliktelsen. Respondent 4 og 5 forteller at ledelsen legger til rette for at de ansatte får muligheten til å snakke med dem når de vil, og at dialogen er god. Det er derfor god grunn til å tro, ut ifra Tracey og Flinchbaugh sin teori, at forpliktelsen blir vedlikeholdt underveis i prosessen.

En av lederne uttalte også at de ansatte har sett virkningen av Lean og vil derfor ønske å fortsette endringen. Tyngden i teorien taler imot dette og sier at kulturen må endres før Lean blir iverksatt, eller i alle fall som første steg. Ut ifra teorien vi har sett på er det kun Kotter (2013) som mener at å forankre endringen i kulturen er siste steget da de ansatte har sett den positive virkningen og da selv ønsker å fortsette. Ledelsen i vår undersøkelse påstår også det samme. Da denne undersøkelsen foregikk under implementeringsfasen kan det være vanskelig å si noe om det har vært vellykket å vente med fokuset på kultur. Siden omtrent halvparten av de ansatte, inkludert ledelsen, snakker om en dårlig kultur, kan det tyde på at kulturen burde vært et større tema tidligere i prosessen. Det er interessant å se på dokumentene hvor det på forsiden av det ene dokumentet står at Lean er en holdningsendringsprosess for å skape en ny kultur, se vedlegg 1.

Det ble avdekket at valget om å implementere Lean ble besluttet på bakgrunn av økonomiske årsaker. Dette ble formidlet til de ansatte og prosessen startet umiddelbart etter beslutning. Dette medførte at det ikke kunne tas hensyn til om kulturen var moden for endring eller ikke. På grunn av dette er sjansen stor for at prosessen kan ta lenger tid enn om det på forhånd hadde vært en modningsprosess. Sjansen for motstand kunne også bli større, da endringer blir presset på. Det er imidlertid positivt for en endringsprosess at det opprettes en kriseforståelse, slik Kotter (1995) presenterer i steg én i sin modell. Samtlige av respondentene sa at de har forståelse for hvorfor endring måtte til. Det at steg én er oppfylt kan ha sørget for at prosessen er mulig å gjennomføre med suksess.

Carmeron-Strother (2010) mener at suksessfull Lean-implementering er når ledere ser på sine ansatte som sine partnere og ikke underordnede. Respondent 6 uttalte at bedriften har en flat struktur og ledelse. Vi tolker dette som at det er kort vei mellom ledelsen og de ansatte, noe som kan tyde på at dette er tilfellet i RS. Ser vi i tillegg på respondentenes uttalelser om involvering, kan vi vurdere dette som at strukturen er flat. Høyere grad av involvering kan tolkes som en flatere struktur.

5.2 Analyse av involvering

Ut ifra det teoretiske perspektivet er involvering en sentral faktor når det kommer til å lykkes med implementeringen av Lean. Hos RS er det avdekket at de ansatte har innflytelse over eget arbeid og dette er, i følge Heller m.fl. (1998), definisjonen på involvering.

Kulturen som menes å støtte Lean fullt ut er en kultur bygget på involvering. Kotter (1995) sin modell støtter også viktigheten av involvering av de ansatte, i sitt femte steg. Ut ifra våre funn er det tydelig tyngde på at de ansatte blir oppfordret til å komme med innspill, med tanke på å effektivisere sine arbeidsoppgaver. En av lederne vi snakket med la stor vekt på at det var essensielt at de som selv står ved maskinene kommer med forslag, for det er de som ser hva som kan gjøres, ikke de på kontoret. Det ble også bekreftet at forslagene ble tatt hensyn til og ved flere tilfeller er blitt gjennomført. Ledelsen har bevisst og eksplisitt gitt de ansatte muligheten til å ta ansvar og komme med innspill vedrørende utførelsen av egne arbeidsoppgaver, slik som Atkinson og Nicholls (2013) og Houburg (2010) uttrykker i sine teorier.

Involverings-kulturen i RS kan ikke utelukkende tillegges Lean, da det i følge flere av respondentene alltid har vært kultur for involvering. Det at Lean har en negativ virkning på de ansattes involvering, som ytres av Ingvaldsen, Rolfsen og Finsrud (2012), avkrefte i vår undersøkelse. Bedriften har kontinuerlig fokusert på de ansattes involvering. I følge vår forskning har RS ikke merket en negativ virkning på dette etter innføringen av Lean. Da en Lean-kultur er basert på involvering, tyder det på at RS sin involverings-kultur i høy grad støtter Lean og muligens er en faktor som kan gjøre det lettere å innføre filosofien.

Ramakrishnan (2013) hevder at ledere ved hjelp av regelmessige informasjonsmøter, kombinert med innsamling av tilbakemeldinger fra de ansatte, er gode metoder for å sikre de ansattes forpliktelse. Når det kommer til å samle inn tilbakemeldinger har ledelsen, i år, iverksatt medarbeidersamtaler. Det er for tidlig å si noe om samtalene har hatt positiv virkning på Lean-implementeringen, men i følge Ramakrishnan er dette tiltaket med på å sikre økt forpliktelse hos de ansatte. Høy grad av forpliktelse fra de ansatte og involvering av de ansatte er en suksessfaktor for en vellykket implementering. Medarbeidersamtalene i RS er derfor, tilsynelatende, et viktig tiltak fra ledelsens side for å ha god informasjonsflyt. Informasjonsflyt er i følge Wig (2013), Predișcan og Săcul (2011) en viktig del av Lean-ledelse.

De som var ansvarlige for innføringen av Lean valgte tidlig noen ansatte som skulle være med på å bygge Lean i RS, disse blir kalt Lean-gruppen. Dette er tilsvarende steg to i Kotter (1995) sin modell og kan være et viktig tiltak for å gjøre implementeringen av Lean mer effektiv. Ytterligere oppgavebeskrivelse er ikke dokumentert i de dokumentene vi har fått tilgang til. Ut ifra intervjuene avdekket vi at Lean-gruppen ble brukt som kontaktpersoner i etterkant av det første informasjonsmøtet om Lean, og har i forkant fått opplæring. Vi har fått inntrykk av at denne gruppen har hatt positiv innvirkning på de ansatte. En av lederne mener derimot at Lean-gruppen ikke har fungert helt optimalt, da gruppen selv ikke har tatt initiativ til å holde Lean-samlinger i sin avdeling.

”(...) den biten har nok kanskje ikke fungert 100 prosent for de har ikke vært flinke nok til å ta gruppemøter selv så det har egentlig bare vært de møtene som jeg har invitert til og holdt og sånn, så har de egentlig fått beskjed om å ha en gruppe som har møte med alle som jobber i den avdelingen og sånn. Men det har ikke fungert godt nok.” Respondent 7

Da vi spurte et av medlemmene i denne gruppen, respondent 3, om hvem sitt ansvar det var å arrangere Lean-samlinger svarte vedkommende raskt at det var ledelsen sitt ansvar.

”(...) er det dere i gruppen selv som har initiativ for å opprettholde det, eller er det ledelsen? - Nei, det er ledelsen.” Respondent 3

Her kommer det tydelig frem en kommunikasjonssvikt mellom ledelsen og Lean-gruppe i forhold til Lean-gruppens funksjon, ansvar og rolle under innføringen av Lean. Kjøreplanen viser ikke til noen informasjonsmøter etter februar 2012, se vedlegg 1. Ledelsen virker skuffet over at Lean-gruppen ikke har tatt nok initiativ. Det virker derfor som at informasjonsformidlingen skulle vært delegert til Lean-gruppen, men dette uten hell som følge av kommunikasjonssvikten. I følge Berg, Martinsen og Thompson (1998) kan dette ha en negativ virkning på motivasjonen og videre gjøre prosessen vanskelig å gjennomføre mener Carter (2008), Tracey og Flinchbaugh (2006a).

Bedriften har gjennomført steg to i Kotter (1995) sin modell og dannet en alliansegruppe med påvirkningskraft, Lean-gruppen, men har ikke gjort arbeidet med denne godt nok. Benyttelsen av gruppen har ikke vært ikke optimal, noe som kan ha gått utover den felles forståelsen Carter (2008), Price og Chahal (2006) mener er sentral i endringsprosessen. Derimot kan tiltaket medarbeidersamtaler skape den felles forståelsen som kan ha blitt svekket på grunn av manglende initiativ fra Lean-gruppen.

5.3 Analyse av andre momenter ved endringen

Hva er Lean? Dette spørsmålet stilte vi til alle våre respondenter i dybdeintervjuene. Svarene var relativt like, og ordene som gikk igjen var: Ryddig, strømlinjeformet, system og effektivitet.

”Strømlinjeformet produksjon, om jeg har forstått det riktig.” Respondent 6

”Det er vel alt på en måte skal gå på en linje på en måte, er vel det som er ideen bak det liksom. At alt liksom skal være tilrettelagt så godt som mulig, ja at man ikke skal fly for langt for å hente ting å, alt skal ligge til rette for deg da på en måte, i nærhet.” Respondent 4

Dette var også momentene som kom frem da vi spurte hvilke endringer de har lagt merke til. Det er altså en gjennomgående oppfatning om at Lean er de fysiske konsekvensene ved endringen som har skjedd. Teorien vi har sett på har hverken nevnt begrepet *ryddig* eller *ryddighet*, *strømlinjeformet* og heller ikke *system* i denne sammenhengen. Dette kan komme av at vi har valgt å ikke gå inn på verktøyene i Lean. En annen mulighet er at siden tyngden av teorien er fra engelske kilder, har vi ikke har klart å avdekke hvilke begrep som kan ha vært brukt her. Ser vi på kjøreplanen til RS, utformet i samarbeid med Lean-gruppen, fremstilles Lean som en holdningsendring, se vedlegg 1.

Det er kun én av de ansatte i Lean-gruppen som nevnte kulturendring under spørsmålet om Lean. Det kommer dog frem at det har vært en form for kulturendring av de andre respondentene, men det var først da vi stilte direkte spørsmål om dette. Respondent 8 legger på den andre siden vekt på at det ikke nødvendigvis er grunnet Lean at kulturen er endret, men naturlig avgang da ordremengden og staben er blitt mindre. Vi ønsker for øvrig å presisere at kultur- og holdningsendring ikke er synonyme, men omtaler Lean som noe mer enn fysiske og synlige endringer.

Begrepet effektivitet er en av grunnsteinene når vi ser på opprinnelsen av Lean. Historisk sett handlet Lean om at de ansatte selv fikk utforske hva som kunne effektiviseres i sin egen hverdag. Hasle m.fl. (2012), Spearman og Hopp (2004) beskrev Lean som et rammeverk for å effektivisere produksjon. Flere av respondentene beskrev Lean som en ren effektiviseringsprosess eller at Lean hadde klare virkninger på effektiviteten. Det virker derfor som at ledelsen ikke har klart å formidle til de ansatte hva Lean egentlig er. Houburg (2010) Liker (2004), Ciarniene og Vienazindine (2012) støtter ledelsen sin forståelse av at Lean er en filosofi og som en måte å tenke på, altså en holdning. Det vil derfor være vesentlig for denne

prosessen at det er dette endringen dreier seg om. Spørsmålet er om det er tilfellet hos RS?

Det er usikkert om ledelsen, bevisst eller ubevisst, har lagt skjul på at Lean handler om endring av holdninger. Det kan likevel virke som ledelsen er på vei til å oppnå nettopp denne holdningsendringen. En av respondentene kom med dette utsagnet underveis i intervjuet:

“(…) vi må gjøre noe med det, for det er dårlig Lean (…) det er litt sånn snakkis liksom.” Respondent 8

Dette kan være et tegn på at de ansatte har utviklet en holdning som passer godt inn i Lean-filosofien. Det kan være flere grunner til at holdningsendring forekommer. Holdningsendring kan være resultat av tilfeldigheter, men også grunnet måten ledelsen har jobbet på. Det kan tenkes at ledelsen hadde møtt større motstand om de hadde gitt informasjon om at endring av holdningene til de ansatte er målet. Er det greit å styre andres holdninger?

Det kan være etiske problemstillinger rundt det å ikke dele all informasjon. Price og Chahal (2006), Kotter (1995), Lewin (1947) og Andre (2013) legger stor vekt på at kommunikasjon er sentralt med tanke på suksessfull endring. Selv om det ikke presiseres noe om ærlighet, kan det skade integriteten til ledelsen, dersom de ansatte avdekker at hensikten med Lean handlet om å endre holdningene deres, og det ikke er i tråd med det som er kommunisert. Det er dog usikkert om det hadde gagnet implementeringen om det hadde vært full åpenhet om at Lean fordrer holdningsendring.

Med tanke på kommunikasjonen har RS klart å etablere en kriseforståelse for hvorfor endring er nødvendig. Kriseforståelse er steg én i Kotter (1995) sin modell noe som illustrerer viktigheten av dette. Blant annet forteller respondent 1 og 5 at vedkommende selv forstår at noe måtte gjøres, og flere refererer til et *kick-off* hvor de presenterte Lean på en klar og tydelig måte.

”Så det var veldig tydelig kommunikasjon fra ledelsen?

- Ja, jeg synes det. For da får du valget, det er de retningslinjene og den tydeligheten vi vil ha, og da er det bare å være med på det.” Respondent 5

Ledelsen har klart å skape en kriseforståelse, men det er ikke en felles forståelse, mellom ledelsen og de ansatte, om hva Lean er. Konsekvensen av dette kan være at de ansatte ønsker endring, men at de beveger seg i en annen retning enn det ledelsen ønsker.

5.4 Oppsummering av analysen

Kulturen i RS bærer preg av å være formet for mange år siden. Dette kan gå utover kulturens endringsvillighet. Det har derimot skjedd endringer i kulturen, ettersom personer både i ledelsen og på bunnlinjen har blitt skiftet ut. Dette kan ha vært en stor grunn til at konflikthåndteringen, dialogen og endringsvilligheten har blitt bedre. Den gode dialogen bidrar også til at de ansatte i større grad er mer forpliktet enn tidligere.

Kulturen har fått lite fokus i starten av endringsprosessen. Det er uklart om dette er riktig måte å gjøre det på. Ut ifra teorigrunnet og uttalelser fra de ansatte kan det virke som kulturen burde vært et større fokus underveis i hele implementeringen og spesielt i starten av denne prosessen.

RS etablerte tidlig en kriseforståelse ved å gi de ansatte informasjon om hvordan det sto til med bedriften, og viktigheten av at noe måtte skje. Dette er i teorien presentert som et av suksesskriteriene. De ansatte i RS viser forståelse for dette, og nevner at de er innstilt på å gjennomføre denne endringen på best mulig måte.

En av de viktigste suksesskriteriene er involvering av de ansatte. Våre funn viser klare tegn på at de ansatte blir involvert. De får komme med innspill i forhold til sine egne arbeidsoppgaver og forslagene blir hørt. På bakgrunn av svarene til de ansatte kan det likevel tyde på at dette ikke har noe med endringen å gjøre, men at det har vært høy grad av involvering også før endringen. Det er allikevel svært positivt for endringen i sin helhet, da involvering er en stor del av Lean-filosofien.

Intervjuene avdekket at ledelsen og de ansatte har forskjellige definisjoner av Lean. Mangelen på felles forståelse kan hemme fremgangen og hvor vellykket implementeringen blir. Vi fant imidlertid ikke noe godt svar på om dette hadde innvirkning på resultatet, og det er derfor noe som bør forskes videre på.

6.0 Konklusjon

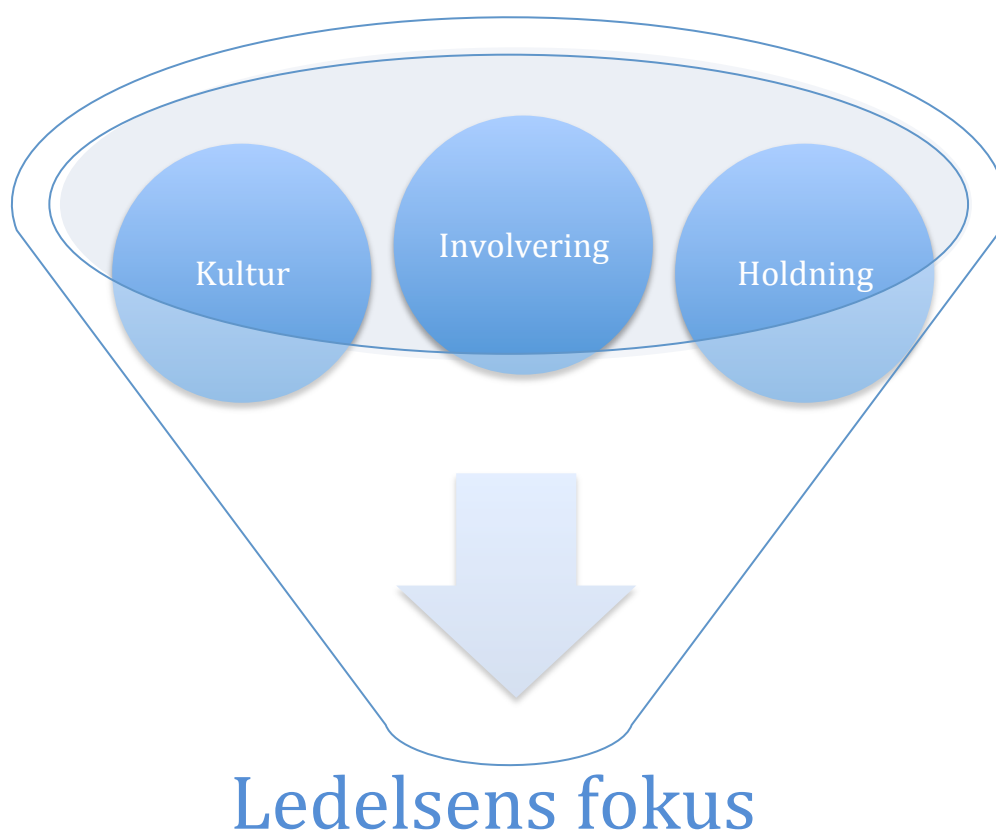
Lean er en filosofi der holdninger og tankesett som fremmer effektivisering og kunde verdi står sentralt.

RS har til enhver tid klart å involvere de ansatte, noe som står sterkt i Lean-filosofien og blant teoretikere i endringsledelse. Ledelsen har ikke hatt fokus på kulturen før senere i prosessen, slik at de ansatte selv får se den positive virkningen av Lean og dermed selv ønsker å fortsette. Dette er i tråd med Kotter sin endringsmodell beskrevet i kapittel 3.2. Kulturen omtales av de ansatte som nedbrytende og gammeldags, noe som går imot en endringsdyktig kultur. Dette kan vitne om at kulturen bør stå i fokus tidligere i prosessen.

Ledelsen har ikke utnyttet Lean-gruppen optimalt, noe som kan ha svekket en felles forståelse mellom ledelsen og de ansatte. En tydelig ledelse og felles forståelse er sentralt for å utvikle egnede holdninger i en bedrift. I en endringsprosess er det sentralt at ledelsen går foran som et godt eksempel og er tydelig i sin kommunikasjon. Ledelsen ble endret i starten av 2014 og den nye ledelsen blir beskrevet som proaktiv og tydelig i motsetning til den forrige ledelsen som var konfliktsky.

Med bakgrunn i teori og empiri utviklet vi en modell for hvordan ledelsen bør fokusere og kontinuerlig lede implementeringen av Lean. I motsetning til annen teori har ikke denne modellen en rekkefølge på hva som skal utføres når i implementeringen, men heller kontinuerlige fokusområder. Ledelsen må fokusere på kultur, involvering og holdning i implementeringen av Lean.

Figur 6.1 Ledelse av Lean-implementering



Kulturfokus

Kulturen påvirker motstanden mot endring. Som beskrevet tidligere i oppgaven er motstand fra de ansatte ofte grunnen til at en endring mislykkes. Lean-kultur defineres som en kultur der motstand mot endring aldri er et tema. Det sentrale er å utøve tydelig lederskap og kommunikasjon. Kulturen bør være et konstant fokus i implementeringen av Lean, ikke kun som første eller siste steg i prosessen.

Involveringsfokus

Involvering skaper forpliktelse og eierskap. Involvering handler om at ledelsen er åpen for innspill, aktiv deltagelse fra de ansatte og innflytelse over eget arbeid. Ledelsens kommunikasjon og informasjonsflyt er sentrale virkemidler for å fremme

eierskap og forpliktelse. Fokuset vil dempe utvikling og spredning av motstand, og sørge for vellykket implementering og varig effekt.

Holdningsfokus

Lean handler om å ha en endringsvillig og eksperimenterende holdning. Ledelsen bør gå foran å utøve holdningen som støtter konstant effektivisering og eksperimentering. Ved så å skape rom for å få de ansatte til å eksperimentere selv, skapes det en felles forståelse og plattform mellom ansatte og ledelsen.

Dersom ledelsen ikke har fokus på dette står Lean-implementeringen i fare for å mislykkes. Det kan oppstå motstand mot endring, de ansatte kan miste eierskapet til endringen og det er risiko for at de ansatte i bedriften beveger seg i ulik retning. Et mulig utfall er også at bedriften blir i det samme sporet som før.

Lean er mye benyttet i produksjonsbedrifter og er en filosofi som viser seg å fungere i denne type virksomhet. Vi ser også ut ifra denne forskningen at generelle endringsledelsesteorier er overførbare til Lean-implementering og vi går derfor ut ifra at fremgangsmåten RS har brukt også vil fungere i andre produksjonsbedrifter. Det er også grunn til å tro at det er stor grad av overførbarhet til andre typer organisasjoner, siden det er holdningene til de ansatte som er det sentrale. Ved å se det på denne måten er det naturlig å anta at det ikke er stor forskjell mellom produksjonsbedrifter og for eksempel tjenesteytende bedrifter.

Vi har avdekket to klare fallgruver for vellykket ledelse av Lean-implementering. Den første er dårlig eller utydelig kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte. Den andre fallgraven er uklarheter rundt ansvar- og arbeidsfordeling mellom ledelsen og Lean-gruppen.

Ut ifra våre funn kan ledelsen sikre en vellykket Lean-implementering ved å fokusere kontinuerlig på kultur, involvering og holdning. Suksesskriteriene er at ledelsen må utøve tydelig ledelse og kommunikasjon og støtte opp om en kultur hvor endring er normen. I tillegg må ledelsen aktivt involvere de ansatte og gå foran med en holdning

som støtter effektivisering og endring. Ledelsen må samtidig åpne for og oppfordre til eksperimentering.

6.1 Refleksjoner

Vi har hatt en gitt tidsramme å forholde oss til i dette studiet. Derfor har vi måttet jobbe effektivt og i en viss rekkefølge for å sikre god kvalitet på arbeidet. På den andre siden har tidsrammen også hatt en innvirkning på hvor omfattende denne undersøkelsen har blitt. Studiet vi har gjennomført kan regnes som en stikkprøve på om det teoretiske grunnlaget kan overføres til det virkelige arbeidsliv. Ved å ha benyttet observasjon, tidsseriestudie, eller små-N-studier, kunne vi fått et dypere innblikk i hvordan ledelse av Lean-implementering fungerer i en produksjonsbedrift. Det kunne også gitt et annet resultat om vi kunne fulgt RS i en lenger periode, på for eksempel tre år, slik at vi fikk studert større deler av implementeringsprosessen og benyttet oss av andre, eller ytterligere, datainnsamlingsmetoder.

Vi har stått fritt til å velge hva vi ønsket å undersøke, siden vi ikke hadde oppdragsgiver som stilte med mandat eller krav. Ved å ha satt oss godt inn i bedriften og Lean i forkant av intervjuene, kan våre tolkninger av respondentenes utsagn blitt påvirket av vår subjektive forståelse.

6.2 Våre anbefalinger til Rikter Svendsen AS

For videre ledelse av implementering og arbeid med Lean i RS, presenterer vi i dette kapittelet tre punkter det kan være hensiktsmessig for ledelsen å ta hensyn til.

- Funnene våre har avdekket et gap mellom de ansattes og ledelsens forståelse av hva Lean er. Ledelsen bør derfor vurdere hvordan de kommuniserer Lean i fremtiden. En felles forståelse er sentralt for å bevege seg samlet mot ønsket situasjon slik Price og Chahal (2006) uttaler.
- I løpet av vår undersøkelse i RS har vi ikke kommet over noen utsagn om verdier eller visjon i bedriften. Kotter (1995) og Kluckhohn (1949) legger vekt på dette som en viktig navigeringsverktøy i ledelse av endring. Det kan derfor være nyttig for RS å danne visjon og verdier for bedriften i fellesskap. Dette kan hjelpe til med å styrke

kulturen, tilhørighet, sikre at alle arbeider ut fra et felles ståsted og er klar over hvor bedriften skal.

- Lean-gruppen i RS er ut ifra våre funn ikke utnyttet optimalt. Det er misforståelser om ansvar og rolle som kan vise til kommunikasjonssvikt mellom gruppen og ledelsen. Ved å fokusere mer på dialog og legge klare retningslinjer for gruppens funksjon i implementeringen av Lean, kan Lean-gruppen bli en enda mer verdifull bidragsyter i prosessen.

6.3 Videre forskning

En bredere forståelse av Lean-implementering, kan gjøres synlig gjennom videre forskning. Det kan bidra til at flere ledere som står i endringsprosesser får en økt forståelse av hvilke fallgruver og suksesskriterier som kan være relevante og se opp for. Vi vil i dette kapittelet presentere noen problemstillinger det kan være interessant å se nærmere på.

Hvilken påvirkning har Lean-verktøy på endringsprosessen?

Vi har sett lite på betydningen av verktøy i endringsprosesser. Det finnes mange ulike verktøy i Lean som brukes for å gjøre prosesser enklere. Disse verktøyene kan ha en betydning på endringen i sin helhet, og kan derfor være nyttig å forske på.

I hvilken grad kan hemmelighet og uærlighet hemme implementeringen av Lean?

Underveis i vår forskning oppdaget vi at ledelsen og de ansatte har en ulik forståelse av Lean. Dette kan være grunnet hemmelighet fra ledelsen sin side. Videre forskning på dette kan avdekke om dette er en fallgruve eller et suksesskriterie. Vår hypotese er at hemmelighet er etisk feil og potensielt kan det skape stor motstand om de ansatte finner ut at noe har blitt holdt hemmelig. Kanskje kan det også svekke tilliten mellom ledere og ansatte på lang sikt. Denne antitesen er at det kan være lurt å ikke informere om at de ansattes holdning skal endres. Vi tror ingen ønsker en tvunget endring av sin egen holdning, og det kan derfor bli stor motstand og vanskelig å gjennomføre holdningsendringen. Videre kan det også være interessant å se på betydningen av lederens oppgave når det kommer til å håndtere motstand mot endring internt. Hovedsakelig tenker vi da på motstand fra gammel til ny situasjon. Det som vil kunne

være interessant videre, er å se nærmere på hvilken rolle en leder bør ta i slike situasjoner, og hvordan ledelse kan bidra til å dempe motstand.

Kan Lean implementeres i alle typer virksomheter?

Vi har i denne forskningen kun undersøkt én bedrift. Vårt resultat er derfor lite generaliserbart. Forskning på Lean-implementering i for eksempel tjenesteytende virksomhet kan bidra til å avdekke om Lean kan implementeres på samme måte flere steder, om det må skreddersys eller om det i det hele tatt vil fungere i ulike typer virksomheter.

Vårt datagrunnlag er begrenset og det kan derfor være interessant å gjennomføre samme studie med et bredere informasjonsgrunnlag. Utover dette kan det være interessant å se om modellen vi har utviklet i konklusjonen kan overføres til Lean-implementering i andre bedrifter. Bekreftelse av dette vil gi ledere som skal implementere Lean noen nyttige holdepunkter for å øke sannsynligheten for en vellykket implementering.

7.0 Litteraturliste

- Andre, John M. 2013. "Plan Do Stabilise Repeat: How to lead change successfully." *Management Services*, 57(1): 42-47.
- Askheim, Ola Gaute Aas, og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.
- Atkinson, Philip, og Lance Nicholls. 2013 "Demystifying 'Lean Culture Change' and continuous improvement." *Management Services*, 57(3): 10-15.
- Bahri, Sami. 2009. *Follow the learner: The role of the leader in creating a lean culture*. Lean Enterprice Institute.
- Baker, Paddy. 2002. "Why is lean so far off?" *Works Management*, 55(10): 26-29.
- Ballè, Michael, og John Bouthillon. 2011. "Leadership lessons in lean construction." *Management Services*, 55 (4): 30-33.
- Beitinger, Gunter. 2012. "Successful lean manufacturing implementation: 5 fundamental jigsaw pieces." *Control Engineering*, 59(12): 4-12.
- Berg, Bruce Lawrence og Howard Lune. 2012. *Qualitative Reaserch Methods for the social sciences*. 8 utg. Pearson.
- Berg, Morten E., Øyvind Martinsen og Geir Thompson. 1998. *Ledelse, kompetanse og omstilling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berggren, Christian. 1993. "Lean Production – The End of History?" *Work, Employment & Society*, 7(2): 163-188.
- Blanchard, Homan. 2012. "How Do You Get Leaders to Change?" *Chief Learning Officer*, 11(10): 26-29.
- Blank, Steve. 2013. "Why the lean-startup changes everything." *Harward Business Review*, 91(5): 64-72.
- Burnes, Bernard. 1992. *Managing Change: A strategic Approach to Organisational Development and Renewal*. Pitman Publishing.

- Cameron-Strother, Angela H. 2010. "Dichotomy of Leadership Impact and Employee Performance in Lean Organizations." *Journal of International Business*, 2(2): 59-72.
- Carter, Eric. 2008. "Successful Change Requires More Than Change Management." *The journal for quality and participation*, 31(1): 20-23.
- Christensen, Peter Holdt og Nicolai J. Foss. 2011. "Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere." *Magma*, 14(3): 41-48.
- Ciarniene, Ramune og Miita Vienazindine. 2012. "Lean manufacturing: Theory and practice." *Economics & Management*, 17(2): 726-732.
- Dalland, Olav. 2000. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 3 utg. Gyldendal akademisk.
- Dankbaar, Ben. 1997. "Lean Production: Denial, Confirmation or Extension of Sociotechnical Systems Design?" *Human Relations*, 50(5): 567-584.
- Eikeland, Olav, og Anne Marie Berg. 1997. *Medvirkning og læring: endringsprosesser i staten – en veileder*. Tano Achelaug.
- Firoozmand, Naysan. 2013. "When change is inevitable, embrace it." *Financial Management*, 42(5): 57-59.
- Ford, Jeffrey D. og Laurie W. Ford. 2009. "Managing Yourself - Decoding Resistance to Change." *Harvard Business Review*, 87(4): 99-103.
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. . Universitetsforlaget.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og datanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Høyskoleforlaget.
- Hasle, Peter, Anders Bojesen, Per Langaa Jensen og Pia Bramming. 2012. "Lean and the working environment: A review of the litterature." *International Journal of Operations and Production Management*, 32(7): 829-849.

- Heller, Frank, Eugen Pusic, Bernhard Wilpert og George Strauss. 1998. *Organizational Participation*. Oxford University Press.
- Hennestad, Bjørn. 2009. "Endringsledelse i endringssituasjonen." *Magma*. Lesedato 5. mai 2014: <http://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>.
- Hetland, Hilde. 2008. "Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring." *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3): 265-271.
- Hines, Peter. 2010. "How to create and sustain a Lean culture." *Development and Learning in Organizations*, 24(6): 28-32.
- Houburg, Christian. 2010. "Implementing a successful Lean program: where do you begin?" *Pharmaceutical Technology Europe*, 22(9): 52-57.
- Ingvaldsen, Jonas A., Monica Rolfsen og Henrik D. Finsrud. 2012. *Magma*. Lesedato 14. januar 2014: <http://www.magma.no/lean-organisering-i-norsk-arbeidsliv-slutten-pa-medvirkning>.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utg. Høyskoleforlaget.
- Jick, Todd D. 1993. *Implementing change*. Burr Ridge.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Karlsen, Jan Terje, og Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*. Universitetsforlaget.
- Kluckhohn, Clyde. 1949. *Mirror for Man*. McGraw-Hill.
- Kotter, John P. 1995. *Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- . 2013. «Change Leadership: Many start but few finish well.» *Leadership Excellence*, 22(12): 3-4.
- . 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkman. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utg. Gyldendal Akademisk.

- Lewin, Kurt. 1947. "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change." *Human Relations*, 1(1): 5-41.
- Liker, Jeffrey K. 2004. *The Toyota Way: Fourteen Management Secrets from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill, 2004.
- Liker, Jeffrey K. og James Morgan. 2011. "Lean Product Development as a System: A Case Study of Body and Stamping Development at Ford." *Engineering Management Journal, Special Issues in Lean Product Development*, 23(1): 16-28.
- Ljungström, Kerstin. 1997. *Forandring som fører videre: Ideer og metoder for vellykket forandring i en bedrift og organisasjon*. TI forlaget.
- Lorentzen, Reidar. 1987. *Ledelse: Et helhetssyn*. Universitetsforlaget.
- Mann, David. 2009. "The missing Link – Lean Leadership." *Frontiers of Health Services Management*, 26(1): 15-26.
- Martinsen, Øyvind L. 2010. *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Maurer, Rick. 1996. *Beyond the wall of resistance: Unconventional strategies that build support for change*. Bard Books.
- Opstad, Steinar. 1991. *Ledelse i mindre bedrifter*. Dagens Næringsliv forlag.
- Predişcan, Mariana og Violeta Săcul. 2011. "Opportunity to reduce resistance to change in a process of organizational change." *Economic Science Series*, 20(1): 698-702.
- Price, A. D. F. og K. Chahal. 2006. "A strategic framework for change management." *Construction Management and Economics*, 24(3): 237-251.
- Qvale, Peder. 2012. Teknisk Ukeblad. Lesdato 9. april 2014: <http://www.tu.no/industri/2012/10/15/hva-er-norges-beste-lean-bedrift>.
- Ramakrishnan, Sreekanth. 2013. "Vital missing link in organizational transformation." *Industrial Management*, 55(1): 8-9.

- Rikter Svendsen AS. Om oss. Lesedato 24. februar 2014:
<http://www.riktersvendsen.no/default.aspx?fid=1196>.
- Shah, Rachna og Peter T. Ward. 2007. "Defining and developing measures of lean production." *Journal of Operations Management*, 25(4): 785-805.
- Sim, Khim Ling, John W. Rogers og John McQuilkin. 2008. "Challenges and frustrations of implementing Lean manufacturing." *American International College Journal of Business*, 17(1): 609-614.
- Spearman, Mark L. og Wallace J. Hopp. 2004. "To pull or not to pull: what is the question?" *Manufacturing and Service Operations Management*, 6(2): 133-48.
- Taylor, Fredrick W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- The Economist. 2009. *Lean production*. Lesedato 10. april 2014:
<http://www.economist.com/node/14299730>.
- Tracey, Monica W. og Jamie W. Flinchbaugh. 2006a. "HR's Role in the Lean Organisational Journey." *World at Work Journal*, 15(4): 49-58.
- . 2006b. "How Human Resource Departments Can Help Lean Transformation." *Association for Manufacturing Excellence*, 22(3): 5-10.
- Ukeavisen Ledelse. 2013. Lesedato 12. april 2013.
<http://www.ukeavisenledelse.no/2013/derfor-lykkes-sa-fa-med-lean>.
- Wig, Bjarne Berg. 2013. *LEAN - ledelse for lærende organisasjoner*. Gyldendal.
- Womack, James P., Daniel T. Jones og Daniel Ross. 1991. *The Machine That Changed the World: The story of Lean Production*. Harper Collins.
- Womack, James P. og Daniel T. Jones. 1996. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 3.utg. Sage Publications.

Vedlegg 1 Kjøreplan

Lean kjøreplan for Rikter Svendsen AS pr. 18. mai 2010

Leanprossessen vil være en holdningsendring hos alle ansatte for å skape en ny kultur. Påvirkningsprossessen kan vare helt til 2016 før organisasjonen er selvgående. Det legges opp til et lean-team bestående av 8 stykker av RS sine egne folk som skal være pådrivere. I starten er det nødvendig med ekstern påvirkning av profesjonell person med lang erfaring på lean. Denne personen fases ut i løpet av de første to årene og vil komme inn de påfølgende årene kun for å se hvordan det går. Styret nå i mai 2011 besluttet å starte Lean, og (navn sensurert) er engasjert som rådgiver.

Lean management består av flere verktøy og steg. (Navn sensurert) foreslår følgende kjøreplan for Rikter Svendsen AS:

<p>Steg 1</p> <p>Kick off for RS lean team og ledelse. 6. juni i Svaneveien. Kl. 09.00 - 14.00 Introduksjon og gjennomgang av Lean ved (navn sensurert). kl. 14.00 – 15.30 Firmaledelsesmøte med (navn sensurert). 7. juni, dagstur til Gøteborg kl. 10.00 Omvisning på Volvo personvagnfabrikken på Torslanda. kl. 12.00 Besøke T-logistik AB, Kungälv ? (avklares med de) Hjemreise Deltagere på RS lean team: (Navn sensurert).</p>
<p>Steg 2</p> <p>Kick off for alle ansatte og iverksetting av lean. 16. juni i Svaneveien. kl. 08.00 Allmøte 50/50 av ansatte i produksjon / kontoret. Introduksjon og gjennomgang av Lean ved (navn sensurert). Kl. 10:00 Allmøte 50/50 av ansatte i produksjon / kontoret. Introduksjon og gjennomgang av Lean ved (navn sensurert). Kl. 12:00 Introduksjon og igangsetting av Lean-verktøet 5S Deltagere RS lean team Kl. 15.30 Oppsummering, konkrete oppgaver, ansvarsfordeling og avslutning.</p>
<p>Steg 3 og 4</p> <p>August 2011 Lean ledelse 1 dag i Svaneveien. Kl. 09.00 – 15.30 Inspeksjon og evaluering av oppgave fra forrige gang. Gjennomgang og oppstart av verktøyet Kaizen. Gjennomgang og oppstart av verktøyet Value stream mapping. Kl. 15.00 Oppsummering, konkrete oppgaver, ansvarsfordeling og avslutning.</p>
<p>Steg 5 og 6</p> <p>Februar 2012 Lean ledelse 1 dag i Svaneveien. 08.00 – 15.30 Inspeksjon og evaluering av oppgaver fra forrige gang. Gjennomgang og oppstart av verktøyet Visual planning. Gjennomgang og oppstart av verktøyet 6 sigma. Kl. 15.00 Oppsummering, konkrete oppgaver, ansvarsfordeling og avslutning.</p>

Vedlegg 3 Salgsstatistikk

RS Salgsstatistikk TOTALT 2008 - 2013

	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
SUM EGENPRODUKSJON	30370567	22462933	18687565	16080616	13796743	11361600	-19008967	-63%
SUM ENGROS	29146416	29498513	23224393	21549558	21044747	17923012	-11223404	-39%
SUM TOTAL	61786509	54618112	43926478	39779920	37155077	31136617	-30649892	-50%

