



UiT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

## Effektivisering av universitetene – er Lean svaret?

*En studie av Lean-arbeidet ved UiT Norges arktiske universitet*

—

**Åshild Tempel og Anne Fismen**

*Masteroppgave i Master of Public Administration Mai 2016*





## Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstilling.....	2
1.2	Tidligere forskning .....	2
1.3	Oppgavens oppbygning .....	2
<b>2</b>	<b>Konseptet Lean</b> .....	<b>3</b>
2.1	Hva er Lean?.....	4
2.2	Lean-filosofiens fem prinsipp.....	5
2.3	Leans ulike abstraksjonsnivå .....	8
2.4	Utfordringer med Lean i offentlig sektor .....	9
<b>3</b>	<b>Universitets- og høyskolesektoren som kontekst</b> .....	<b>11</b>
3.1	Om offentlig sektor og universitetene spesielt .....	11
3.2	Om UiT spesielt.....	12
3.3	Om Helsefak spesielt .....	15
3.4	Forbedringsarbeidet ved UiT og Helsefak.....	16
3.5	Forbedringsprosessene ved Helsefak.....	17
<b>4</b>	<b>Teori</b> .....	<b>20</b>
4.1	Instrumentelt perspektiv .....	20
4.2	Kulturelt perspektiv .....	22
4.3	Myteperspektivet .....	24
4.4	Hypoteser.....	25
<b>5</b>	<b>Metode og forskningsdesign</b> .....	<b>26</b>
5.1	Datainnsamling .....	27
5.2	Undersøkellesobjekt og utvalgsriterier .....	27
5.3	Pålitelighet og troverdighet .....	30
5.4	Overførbarhet.....	32
<b>6</b>	<b>Analyse og drøfting</b> .....	<b>32</b>
6.1	Planleggingsfasen .....	33
6.2	Implementeringsfasen.....	45
6.3	Resultater og effekter.....	53
<b>7</b>	<b>Oppsummering og avslutning</b> .....	<b>60</b>
<b>8</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>62</b>
<b>9</b>	<b>Vedlegg</b> .....	<b>65</b>



# 1 Innledning

Vi er interessert i fenomenet som vi her kaller jaget etter effektivisering av offentlig sektor og de verktøy som tas i bruk for å oppfylle samfunnets og politikernes krav om bedre effektivitet og mindre byråkrati. Vi vil spesielt fokusere på organisasjonsideen – eller oppskriften - Lean, som de siste tiårene har blitt et populært og utbredt fenomen, også i offentlig sektor, med ideen om at tjenesteproduksjonen kan effektiviseres gjennom forbedring av produksjonsprosessene. I hvilken grad kan endring ved bruk av slike oppskrifter bidra til å nå målet om avbyråkratisering og effektivisering i offentlig sektor?

Vi ønsker spesielt å se på implementering av konseptet i profesjonelle byråkrati som universitets- og høyskolesektoren (heretter kalt UH-sektoren) defineres å være, og har valgt å fokusere på forbedringsarbeidet ved Det helsevitenskapelige fakultet (heretter kalt Helsefak), UiT Norges arktiske universitet (heretter kalt UiT).

Forbedringsarbeidet som startet opp ved Helsefak i 2011 er basert på Lean-filosofi. Vi vil i denne oppgaven se nærmere på selve implementeringen av konseptet Lean i organisasjonen og på et fåtall utvalgte Lean-inspirerte endringsprosesser på Helsefak, som man nå kan begynne å se effektene av. Vi er blant annet interessert i å undersøke hvorvidt Helsefak har oppnådd målsetningen for det Lean-inspirerte endringsarbeidet som ble igangsatt, og som siktet mot en smidigere og mer effektiv administrasjon. I hvor stor grad gjenspeiler reforminitiativet seg i organisatorisk praksis, altså i nye rutiner og prosedyrer – og bedre arbeidsflyt mellom nivåene både horisontalt og vertikalt? Effekten av forsøket på innføring av denne type organisasjonsoppskrift vil bli belyst gjennom to brede organisasjonsteoretiske perspektiver, nemlig det instrumentelle og det institusjonelle perspektiver, og der det i det sistnevnte perspektivet skilles ytterligere mellom to tilnærminger; den kulturelle tilnærmingen og myte-tilnærmingen.

Implementering av Lean-konseptet i universitetssektoren er altså vårt hovedfokus. Hva legger vi så i implementering? Med implementering av Lean-konseptet mener vi hvordan konseptet Lean ble introdusert for organisasjonen, og på hvilken måte ideen har blitt spredt gjennom organisasjonen og blitt forsøkt tatt i bruk på rutinemessig basis. Førte Lean-prosessene til at man nådde målet for endringsarbeidet? Hva kan forklare suksessen, evt. hindret at prosessene ble vellykkede? For å illustrere ovennevnte forhold, vil vi se nærmere på tre ulike Lean-prosesser ved Helsefak. Eksemplene vil sammen med intervju og dokumentanalyser fungerer som empiri for å belyse problemstillingene reist i vår oppgave.

## 1.1 Problemstilling

På bakgrunn av ovennevnte blir vår problemstilling følgende:

*Er LEAN-inspirerte endringsprosesser velegnet for å nå målet om en mer effektiv administrasjon i Universitets- og høyskolesektoren? Eksemplifisert ved tre endringsprosesser ved Helsefak, UiT.*

## 1.2 Tidligere forskning

Det er gjort noe forskning på anvendelse av Lean i universitet og høyskoler. I denne sammenhenger vil vi vise til noen artikler, som alle påpeker spesielle utfordringer knyttet til innføring av Lean i ekspertorganisasjoner. I følge Hines & Lethbridge (2008) er det mange eksempler på at Lean er anvendt i avgrenset omfang og områder, med fokus på de tekniske sidene av Lean, men få eksempler på at universiteter har innført hele konseptet med Lean-tenkning. Thirkell & Ashmann (2014) påpeker at for å kunne implementere Lean som konsept må man vektlegge de mer «myke» sidene av konseptet, som fokuserer på opplæring, kommunikasjon, ledelse og kultur. Dette er viktig i all offentlig virksomhet, men har spesielt stor betydning i endringsprosesser i ekspertorganisasjoner. I følge Thirkell & Ashmann er dette fortsatt et ungt forskningsområde. Det er imidlertid gjort mer forskning på anvendelse i ekspertorganisasjoner som sykehus, som på mange områder ligger nært opp til universitetsvirksomhet, og har mange av de samme utfordringene i innføring av Lean (Andersen mfl. 2014). Funn fra helsesektoren vil derfor også være interessant i forhold til vår oppgave.

## 1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven struktureres slik: I kapittel 1 introduseres oppgavens tema og problemstilling. Kapittel 2 omhandle en nærmere beskrivelse av konseptet Lean, mens vi i kapittel 3 vil introdusere konteksten Lean blir implementert. I kapittel 4 presenteres de tre teoriene som vi har valgt å belyse oppgaven gjennom; det instrumentelle-, det institusjonelle- og det nyinstitusjonelle perspektivet. Her vil også fremkomme forventninger til funn i lys av de tre perspektivene, samt våre egne hypoteser over hva som kan skje når Lean skal implementeres i organisasjonen. Kapittel 5 vil handle om forskningsdesign og metode for hvordan vi har tilnærmet oss problemstillingen, samt en forklaring på valget av metode. I dette inngår også studiens styrker og svakheter. Kapittel 6 inneholder en analyse og drøfting av funn, sett opp imot de tre teoriene og våre hypoteser presentert i kapittel 4. Konklusjonen vil bli presentert i kapittel 7. Her vil vi oppsummere funnene og se disse i sammenheng med problemstillingen.

## 2 Konseptet Lean

UiT har valgt konseptet Lean i sitt administrative forbedringsarbeid. Vi skal nedenfor se litt nærmere på konseptet Lean:

### **Mot prosessbasert organisering**

Organisasjonstenkningen har vært preget av ulike trender og idestrømninger opp gjennom tidene. I starten av 2000-tallet var organisasjons- og ledelsestankegangen preget av det som kalles «prosessbasert organisering». I motsetning til den sentralt styrte og vertikalt funksjonsinndelte organisasjonen som hadde vært dominerende, retter prosessorientert organisering, ifølge Røvik (2007), derimot fokuset mot kunden, og har som mål å øke samhandlingen mellom alle ledd i organisasjonen gjennom å se nærmere på utformingen av virksomhetens produksjonsprosesser og verdikjede.

Ifølge Røvik (2007) er Lean å definere som et slikt prosessbasert konsept. Lean har sitt utspring i den japanske bilprodusenten Toyota, som like etter 2. verdenskrig utviklet Toyota Production System (TPS), en intern produksjonsfilosofi med fokus på flyteffektivitet i produksjonen av biler. Bakgrunnen for dette var den ressursknappheten som Japan opplevde etter krigen og som førte til at det ble viktig å se nærmere på produksjonsprosessene i selskapet – at de ble utført på en mest mulig effektiv måte med de ressurser som var tilgjengelig. Konseptet «Lean» ble utviklet i siste halvdel av 1980-tallet av amerikansk bilindustri i et forsøk på å lage en tilpasset vestlig variant av den japanske produksjonsfilosofien og tilhørende prosesser og ledelse, og der forbildet var den såkalte «Toyota-modellen». Produktivitetsforbedringen som ligger i Lean-konseptet har ført til at andre virksomheter enn industri og rene produksjonsbedrifter har fattet stor interesse for konseptet. I offentlig sektor har bl.a. Lean-tenkningen blitt anvendt i forhold til eksterne brukere der målet har vært å redusere saksbehandlingstiden, og ikke minst på interne tjenesteleveranser som f.eks. å redusere syklustiden på månedsavslutninger innenfor økonomi og regnskap (Gjønnes og Tangenes 2012). Ifølge Modig og Ahlström (2012) er Lean i dag et av verdens mest utbredte ledelseskonsepter.

## 2.1 Hva er Lean?

Det finnes mange ulike tilnæringer for å oppnå operasjonell effektivitet<sup>1</sup>. Gjønnnes og Tangenes (2012) hevder at Lean skiller seg ut fra andre konsept ved at Lean-tilnærmingen utfordrer innholdet i virksomhetens produkttilbud og virksomhetens aktivitets- og kostnadsstruktur. En ytterligere forklaring på hva som ligger i dette fremkommer nedenfor og i omtalen av «flyteffektivitet» senere i oppgaven. Et annet skille går på hvilken *modus* endringen skjer i. I motsetning til mange andre endringskonsepter, som tar sikte på å oppnå *operasjonell effektivitet gjennom top-down initiativ og ambisjoner om radikal endring*, er Lean-teknikken i stor grad bygget opp på en motsatt filosofi som kjennetegnes ved stor medvirkning fra de ansatte «fra gulvet», altså en *bottom-up involvering og kontinuerlig, inkrementell endring*. Det er likevel avgjørende at dette kombineres med en top-down tilnærming for å lykkes med innføring av Lean og ikke minst oppnå varige bærekraftige endringer i virksomheten (Comm & Mathaisel, 2005; Hines & Lethbridge, 2008).

I Lean, som betyr «mager» eller «slank» er målestokken på god operasjonell effektivitet at en i vare- og tjenesteproduksjonen har maktet å eliminere all ressurs- og tidsbruk som i kundens eller brukerens øyne ikke tilfører verdi til sluttproduktet, da slik ressursbruk per definisjon anses som overflødig, det vil si sløsing (Gjønnnes og Tangenes (2012:506-509). Videre sier de at sløsing, eller *muda* på japansk, kan ha ulike former<sup>2</sup> som f.eks. venting eller feil/defekter ved produktet. Vel så viktig som kunnskap om *formene* for sløsing er å vite om *kildene* til sløsing (flaskehals, tid til venting, uplanlagt nedetid på IT-systemer osv.). Muda betegnes også som *ikke-verdiskapende aktiviteter*, og består av både nødvendige og unødvendige aktiviteter. De nødvendige aktivitetene som f.eks. møter, lunsj, kursopplæring og interne kontrollaktiviteter fører ikke direkte til å øke kunde verdien, men er likevel nødvendige til interne formål og kan ikke uten videre elimineres. De unødvendige aktivitetene, som f.eks. venting og dobbeltarbeid fører verken til verdiøkning i kundens øyne, eller anses nødvendige for interne formål. Målet er å identifisere hvilke aktiviteter som er nødvendige eller viktige og som bidrar til å skape kunde verdi, for slik å fjerne de unødvendige aktiviteter (sløsing). Å strømlinjeformene de verdiskapende aktivitetene blir dermed et vel så viktig aspekt i Lean. Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2012:514) ligger det dermed en forutsetning i Lean om at standardisering og strømlinjeforming er av det gode, hvilket innebærer at Lean er mest egnet

---

<sup>1</sup> Effektivitetsbegrepet er svært vidt og har mange definisjoner, og den vanligste oppfatningen er at effektivitet handler om kostnadsreduksjon. Operasjonell effektivitet, derimot, handler om det vi legger i «god drift», dvs. en dose av effektivitet (å gjøre de rette tingene), produktivitet (å gjøre tingene rett), hastighet og kvalitet – jfr. Gjønnnes og Tangenes 2012:501.

<sup>2</sup> Her opererer faglitteraturen med 9 ulike former for muda/sløsing – jfr. Gjønnnes og Tangenes 2012:510.



for prosesser av en viss rutinemessig karakter, der prosessforløpet – input, aktiviteter, metodikk osv. – er mer eller mindre ensartet fra den ene prosessgjennomløpningen til den andre.

## 2.2 Lean-filosofiens fem prinsipper

I faglitteraturen om Lean fremheves utfordringene med konseptets mange ulike fortolkninger og til dels selvmotsigende definisjoner, noe som fører til at det er vanskelig å finne en klar definisjon på konseptet. Noen grunnleggende prinsipper går likevel igjen i Lean-oppskriften. For å oppnå effektiv drift av virksomheten, bygger Lean på disse fem stegvise fremgangsmåter for å redusere ikke-verdiskapende aktiviteter:

1. **Kunde verdi:** definere produktverdi ut fra kundens synsvinkel
2. **Verdistrømsanalyse:** kartlegge og identifisere nødvendige og unødvendige aktiviteter
3. **Optimalisert verdistrøm:** optimalisere og strømlinjeforme verdistrømmen (forbedre arbeidsflyten i produksjons-/arbeidsprosessene) på tvers av avdelinger og nivå, der målet er å oppnå helhetlige prosessforløp og transparente organisasjoner.
4. **Etterspørselsbasert<sup>3</sup>:** «pull/just-in-time» = planlegge ressursbruk etter antall produkter/tjenester som etterspørres.
5. **Kontinuerlig forbedring:** hele tiden etterstrebe forbedringer for å opprettholde prinsippet om optimaliserte arbeidsflyter

Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2012) innebærer prinsippet «kontinuerlig forbedring» at man har fått implementert et tankegods eller en kultur i organisasjonen som hele tiden etterstreber å optimalisere arbeidsflytene.

I vår oppgave har vi hentet en stor del av kunnskapen om Lean gjennom boken til Niklas Modig og Pär Ahlström. Boken *Dette er Lean. Løsningen på effektivitetsparadokset* (2012) er delt ut til alle administrativt ansatte på UiT/Helsefak. Formålet er å gi Lean en sterkere forankring i organisasjonen, samt gi mer kunnskap om Lean som filosofi, og dermed bedre skolering til arbeidet i UiTs Lean-prosesser. Denne bokens definisjon av Lean antar vi derfor er viktig for å kunne forstå filosofien og tankegodset som ønskes implementert ved UiT.

---

<sup>3</sup> Dette prinsippet vil vi ikke komme nærmere inn på i vår oppgave.

De fem Lean-prinsippene går også igjen i boken til Modig og Ahlström (2012), om enn med et annet begrepsbruk, men bokens viktigste formål er å forklare og motivere for en ny type effektivitetsoppfatning i organisasjoner, nemlig det som kalles for «flyteffektivitet» i motsetning til «ressurseffektivitet». Sistnevnte oppfattes å være den tradisjonelle effektivitetsoppfatningen i de fleste organisasjoner. Kort oppsummert handler ressurseffektivitet om *å utnytte ressursene så godt som mulig* (2012:9). De fleste organisasjoner, både privat og offentlig, og innen produksjon og tjenesteyting, er organisert, kontrollert og styrt etter denne dominerende tankegangen. Ressurseffektivitet fokuserer altså på *ressursene organisasjonen trenger for å produsere et produkt eller levere en tjeneste, slik som ansatte, anlegg, utstyr, verktøy og informasjonssystemer* (2012:10).

Flyteffektivitet, som Lean baserer seg på, fokuserer derimot *på enheten som blir bearbeidet innen organisasjonen* (2012:13), og der enheten i en produksjonsindustri f.eks. kan være produktet bil eller en stol, mens enheten i tjenesteytende organisasjoner ofte er en kunde eller bruker som skal få behovet sitt innfridd. Ifølge Modig og Ahlström (2012:13) er flyteffektivitet *et mål på hvor lenge en flytenhet behandles - fra behovet identifiseres, til det tilfredsstilles*. Sistnevnte refereres også til som gjennomløpstid. Flyteffektivitet setter altså kundens behov i sentrum, og der det viktigste er å *maksimere tettheten på verdioverføringen og eliminere aktiviteter som ikke skaper merverdi* for kunden (2012:28). Målet er å oppnå rask gjennomløpstid (høy flyteffektivitet) i motsetning til lang gjennomløpstid (lav flyteffektivitet). Standardisering av arbeidsprosesser for å oppnå bedre flyt, er sentralt i tankegangen. I tillegg handler Lean/flyteffektivitet om å skape flyt gjennom hele organisasjonen og der målet er å få transparente organisasjoner gjennom helhetlige og oversiktlige arbeidsflyter på tvers av system- og avdelingsgrenser (horisontale og vertikale). Ifølge Modig og Ahlström vil et for stort fokus på ressurseffektivitet i organisasjoner ofte kunne føre til «silotenkning» fordi man ser hver enhet/avdeling som en separat enhet med egne budsjetter, mål, kultur, lederstruktur m.m., og forsøker å optimalisere denne i forhold til de rammer som er gitt. Denne «suboptimalisering»<sup>4</sup> kan gå på bekostning av organisasjonen som helhet.

---

<sup>4</sup> Suboptimalisere = de enkelte avdelingene i en organisasjon blir for opptatte med sine egne oppgaver, slik at det går på bekostning av organisasjonen som helhet

Modig og Ahlström (2012) viser til et annet viktig poeng når det gjelder organisasjoners sterke fokus på ressurseffektivitet. Når utnyttelsesgraden (ressurseffektiviteten) nærmer seg 100 %<sup>5</sup>, som er et mål på hvor effektivt ressursene blir brukt, desto lengre blir gjennomløpstiden (= lav flyteffektivitet). Dvs. at et for stort fokus på ressurseffektivitet ofte fører til at det blir et stort arbeidspress i organisasjonen, og mange opplever å måtte håndtere mange baller i luften samtidig. Dette kan få negative konsekvenser for organisasjonen i form av mye venting f.eks. ved at man ikke får svar på eposter og saker får lang behandlingstid, gjenopptakelser av oppgaver gjerne forårsaket av mange avbrytelser og at unødvendig tid går bort fordi man må sette seg inn i oppgavene på ny, frustrasjon, stress og overleveringsfeil f.eks. ved at dårlig kvalitet på arbeidet i ett ledd i prosessen forplanter seg videre til neste ledd). Istedenfor å bruke ressursene på verdiskapende aktiviteter, som gir reell merverdi for kunden og organisasjonen, vil man i en ressurseffektiv organisasjon ofte komme til å bruke en stor del av ressursene på ikke-verdiskapende aktiviteter. Dette er hva Modig og Ahlström refererer til som *effektivitetsparadokset* (2012:47-66).

For å skape solide og effektive organisasjoner er det optimale målet å oppnå både høy ressurseffektivitet og høy flyteffektivitet, jfr. figur kalt *Effektivitetsmatrisen* i Modig og Ahlström (2012:105). Dvs. at man må få det meste og beste ut av ressursene samtidig som en sikrer seg fornøyde kunder – jfr. også begrepet «operasjonell effektivitet». Det som kjennetegner Lean er at flyteffektivitet er det som skal prioriteres først, og en tro på at fokuset på flyteffektivitet også fører til en økning i ressurseffektivitet (2012:15, 121-122). Modig og Ahlström (2012:15-16) sier det slik at *selv om det er viktig å bruke ressursene effektivt, er det også viktig å møte kundenes behov effektivt*, men understreker samtidig at det er *svært vanskelig, kanskje umulig, å skåre høyt på begge typer effektivitet*. Dette forklares ved at alle arbeidsprosesser i ulik grad er utsatt for variasjon<sup>6</sup> (2012:31-45), det være seg antallet kunder eller produkter, flaskehalsar som kan skape forsinkelser, gjerne forhold utenfor organisasjonen, og kundens ulike ønsker og behov eller krav til et produkt. Å skåre høyt på begge typer effektivitet kompliseres hvis man har med en person å gjøre, med unike og individuelle behov. Disse til dels «uforutsigbare» elementene som kan oppstå i en arbeidsprosess gjør det vanskeligere å standardisere arbeidsprosesser. I prosesser utsatt for *høy variasjon*, blir derfor det *umulig å kombinere høy ressurseffektivitet og høy flyteffektivitet*

---

<sup>5</sup> Modig og Ahlström (2012:42) - «Kingmans formel» som ble formalisert på 60-tallet.

<sup>6</sup> Modig og Ahlström (2012:31-45) refererer her til begrepet «Littles lov», som omfatter tre lover som hindrer organisasjoner å oppnå høy flyteffektivitet.

(2012:44). Begrepet «variasjon» vil senere i oppgaven også kobles opp mot prosessers «kompleksitet». Med kompleksitet forstår vi at en arbeidsflyt et sted i prosessen blir arbeidsoppgavene underlagt en større grad av skjønn (administrativt og/eller faglig) som følge av spesiell tilrettelegging, krav eller behov fra kunden (mange og ulike kunder), blir berammet av et komplekst lovverk eller forskrift, må innom flere enheter og nivåer (horisontalt og vertikalt) for bl.a. å øke kvaliteten på arbeidet, og/eller at arbeidsprosessen er helt avhengig av å involvere de vitenskapelige ansatte i arbeidet.

Lean er å oppfatte som en *driftsstrategi*, og der prosessforbedring handler om håndtere to ting samtidig, og der det ene gjelder å *identifisere hindre for god ytelse*, mens den andre handler om å *få på plass virkemidler for god ytelse* (Gjønnes og Tangenes, 2012:524). Virkemidlene omfatter bl.a. teknologi, organisatoriske virkemidler, fysisk layout, menneskelige ferdigheter, styringsregime og kultur/filosofi, og berører i stor grad organisasjoners overordnede systemer og strukturer, og fordrer derfor god forankring i og involvering av ledelsen, også på toppnivå, for å oppnå transparens og gjennomgående endringer i organisasjonen. Som nevnt tidligere er kultur/filosofi knyttet til prinsippet om «kontinuerlig forbedring» (kaizen), dvs. at det eksisterer en kultur der en *tilrettelegger for og stimulerer medarbeidere på alle nivåer til såkalt søk- og eksperimenteradferd* (2012:526). Videre at

*... toppledelsen er ansvarlig for å fastsette mål og ikke minst skape og legge til rette for en kultur der kaizen kan få grobunn. Mellomledelsen er ansvarlig for at medarbeidere har verktøyene og kompetansen for å sette Lean ut i livet, samt for å stimulere og gi rom for det praktiske Lean-arbeidet* (2012:533).

Ansvar for en slik adferd ligger dermed ikke alene på de ansatte, jfr. også begrepet og målet «medarbeiderskap» som vi skal komme nærmere inn på senere i oppgaven.

### **2.3 Leans ulike abstraksjonsnivå**

Ifølge Modig og Ahlström (2012) har Lean, de siste 20 årene, utviklet seg til et paraplybegrep som kan brukes til å forklare de fleste organisasjonsrelaterte endringer og aktiviteter. I tillegg støttes Lean-filosofien av et nokså mangfoldig batteri av ulike metoder og verktøy, som gjør at Lean-tenkningen kan fremstå som både fragmentert og uoversiktlig (Gjønnes og Tangenes 2012). For Modig og Ahlström er det viktig å ta i betraktning hvilket abstraksjonsnivå Lean blir definert ut fra. Jo høyere abstraksjonsnivå, jo mer generell definisjon, og jo lavere nivå, jo mer spesifikk. Fra et høyt abstraksjonsnivå handler Lean mer om verdier, kultur, filosofi eller

en tankemåte, mens Lean fra et lavt abstraksjonsnivå handler mer om metode, verktøy eller teknikker. Ifølge Lillrank (1995) vil overføring på et for lavt abstraksjonsnivå kunne føre til at viktig tankegods eller driftsstrategier i konseptet ikke følger med, og slik ikke blir koblet til driftsstrategien i egen organisasjon. Konseptet kan dermed få kort levetid. Overføring av konseptet på et høyt abstraksjonsnivå, gjør oppskriften mer elastisk, og lettere å oversette til organisasjonens lokale forhold og driftsstrategi. En slik overføring er krevende, og for å lykkes er det en forutsetning at det er lagt stor vekt på oversettingsarbeidet. Vektleggingen av Lean på et høyt abstraksjonsnivå innebærer å innføre et nytt tankegods inn i organisasjonen. En slik endring betyr også at man må ha et langsiktig perspektiv på resultatoppnåelse.

## 2.4 utfordringer med Lean i offentlig sektor

Implementering av Lean i offentlig sektor kan støte på ulik type og grad av hindre eller motstand:

Lean som filosofi representerer som nevnt et helt nytt tankesett rundt måten man arbeider på og tenker effektivitet på og som kan oppleves å støte mot allerede eksisterende verdier i organisasjonen – jfr. institusjonelle organisasjoner<sup>7</sup> som universitetene er. Den samlebåndstankegang eller standardisering av arbeidsprosesser, som Lean representerer og som er typisk for produksjonsbedrifter, mener mange ikke egner seg i tjenesteytende offentlige organisasjoner eller i profesjonelle byråkratier der kunden er en person med ulike behov og ønsker.

Kritikere av Lean mener at løsningene på «effektivitetsparadokset» fører til kostnadsutt og hurtigere arbeidstempo – jfr. NTLs brosjyre om hvorfor innføring av Lean vil ramme både administrativt og vitenskapelige ansatte (NTL Universitetet i Oslo, 2011). Lean-tilhengere argumenterer med at gjennom å fjerne overflødig arbeid og dobbeltarbeid, vil man frigjøre ressurser til annet arbeid. Videre at en mer fornøyd kunde/bruker er villig til å betale mer for kvalitetsforbedringen (bedre tjenester/produkter og raskere behandlingstid/ saksbehandling). I offentlige organisasjoner, der brukeren ofte ikke betaler (fullt ut) for tjenester, vil dette i mange sammenhenger kunne være vanskelig. Som svar på dette vil man i universitetssektoren kunne argumentere for at de økte ressursene brukt på raskere og kvalitativt bedre saksbehandling for å få tilsatt den best kompetente fagpersonen, kunne forsvares gjennom økte resultatmidler til organisasjonen på sikt som følge av økt mengde publikasjoner eller

---

<sup>7</sup> Vi vil komme nærmere inn på betydning av begrepet i kontekstkapitlet

høyere gjennomstrømming av studenter/phd-kandidater. I offentlige organisasjoner er slike effekter likevel forbundet med stor usikkerhet fordi sammenhengen mellom mål og resultat<sup>8</sup> («mål-middel»<sup>9</sup> og «kost-nytte»<sup>10</sup>) ikke er så tydelige eller lette å identifisere som for de organisasjoner som opererer i et marked (Christensen mfl., 2004). For at Lean skal kunne bevises effektiv synes det derfor nødvendig med grundige analyser av mål og resultat.

Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2012:512) stilles det også spørsmål om Lean-teknikken er blitt for *opptatt av den mer taktiske søken* etter å fjerne sløsing og det som er overflødig (*muda*), og mindre opptatt av den mer *strategiske bestrebelsen* av å fjerne *unødige fluktusjoner i oppgavetilfang og dermed arbeidsomfang* (*mura*) og den overbelastningen/stresset som påføres mennesker, systemer og prosesser (*muri*) som følge av strebet etter å oppnå «høy flyteffektivitet». Å fjerne *muri* betyr å bygge inn fleksibilitet som forebygging.

I Lean vil det være viktig til enhver tid å definere både hvem kunden er og hvilke behov som oppfattes som verdiskapende for kunden. Hvem er så kunden på et universitet? Er kunden den samme for administrasjonen som for de vitenskapelige ansatte, og den samme for de ulike nivåene i organisasjonen? Får dette betydning for arbeidsflyten hvis det er flere kunder på samme nivå, eller at kunden oppfattes ulikt mellom nivåene, men likevel er å finne i samme arbeidsflyt? Hva skjer hvis man må håndtere flere arbeidsflyter samtidig? Hvilken kunde skal i så fall prioriteres hvis kapasitets- og tidspress oppstår?

Man kan her trekke en konklusjon om at i Lean-organisasjoner er det, hvis man kommer i situasjoner der man må prioritere, viktigst å tilfredsstille kundens behov (flyteffektivitet) – selv om det skulle medføre økte kostnader og/eller ressurser. Dette kan bety at det i Lean-organisasjoner må opereres med ledige ressurser (fleksibilitet) slik at kundens behov til enhver tid kan tilfredsstilles. Man kan spørre om hvor forenlig dette er i offentlig forvaltning som baserer seg på økonomiske rammetildelinger og der kravet til kostnadsstyring og effektiv bruk av offentlige midler står så sentralt. Hvor forenlig er en slik tankegang med den ledelses- og styringsfilosofien som ligger bak New Public Management (NPM) som så sterkt preger de offentlige organisasjoner?

---

<sup>8</sup> Se også Christensen mfl., 2012:214-235) om mål og resultatstyring.

<sup>9</sup> «Mål-middel» = sammenhengen mellom mål (over- og underordnede mål) og middel (verktøy for å nå målet som f.eks. Lean)

<sup>10</sup> «Kost-nytte» = at man vurderer gevinstene opp mot kostnadene (ressursene)

### 3 Universitets- og høyskolesektoren som kontekst

Vår oppgave handler om anvendelse av konseptet Lean i et profesjonelt byråkrati i offentlig sektor, studert gjennom forbedringsprosessene ved UiT. Profesjonelle byråkrati benevnes også som «ekspertorganisasjoner» og kjennetegnes ved at en stor del av arbeidstakerne er rekruttert på grunnlag av dokumentert fagkompetanse, og utfører kjernevirksomheten (de primære oppgaver) i organisasjonen. Slike organisasjoner kan by på utfordringer siden *Ledelse utover det som bygger på faglig autoritet, har liten plass* (Strand, 2001:28). For å belyse de utfordringer forbedringsprosessene støter på i et profesjonelt byråkrati som UiT, vil vi i dette kapitlet komme nærmere inn på spesielle trekk ved organisering og ledelse av universitetene, som vi antar har betydning for implementeringen av Lean-konseptet, før vi presenterer vårt case som er forankret ved UiT og Helsefak

#### 3.1 Om offentlig sektor og universitetene spesielt

Det fremste kjennetegnet ved offentlig sektor sett i forhold til private, markedsutsatte virksomheter, er at den er politisk styrt gjennom folkevalgte organer. Statlig sektor, som UH-sektoren er en del av er styrt av Stortinget, som setter de overordnede mål og rammer og tildeler ressurser, som det forventes at virksomhetene forvalter på en mest mulig effektiv måte slik at samfunnsoppdraget blir løst innenfor de tildelte ressurser. Grunnleggende verdier i all offentlig forvaltning er bl.a. likebehandling, åpenhet, nøytralitet, tjenestekvalitet og kostnadseffektivitet (Christensen mfl. 2004). All offentlig forvaltning skal sikre at innbyggerne har tillit til at samfunnets fellesressurser forvaltes på en god måte, til samfunnets og innbyggernes beste.

Samfunnsutviklingen de siste tiårene, der det stilles større krav til service og fokus på innbyggernes rettigheter overfor det offentlige, har også medført at det stilles større krav til fleksibilitet, effektivisering og kvalitetssikring av tjenester fra det offentlige og at statlige virksomheter i større grad har begynt å definere sine brukere som kunder, jfr. NPM.

Universitetene er en del av UH-sektoren og vi vil i det videre avgrense UH-sektoren til universitetene.

Det er universitetenes ansvar å organisere og styre virksomheten på en slik måte at alle de ulike krav og forventninger fra politiske myndigheter og samfunnet oppfylles innenfor gjeldende lover og bestemmelser og på en mest mulig ressurseffektiv måte.

Selv om universitetene i dag i all hovedsak har innført enhetlig ledelse, er organisasjonen fortsatt preget av tidligere organisering med delt ledelse og to hierarkier, ett for administrasjonen og ett for de profesjonelle. Administrasjonen har ingen instruksjonsmyndighet over de faglige og omvendt. Ledelsen i universitetene må balansere høyt kvalifisert arbeidskraft, der den akademiske friheten anses som et helt grunnleggende ideal, med statlige forvaltningsoppgaver innen økonomi, tilsetting, forsknings- og studiesaker, som er sterkt regulert av lover og regler. Vi har en antakelse om at dette har betydning for styring av effektiviseringsprosesser og effekten av disse.

Universitetene har i likhet med andre offentlige virksomheter vært gjennom flere reformer de siste 10-årene for å gi politiske myndigheter bedre styring og effektivisere sektoren. Eksempler på dette er kvalitetsreformen (Stortingsmelding nr.27, 2000-2001) og nå senest avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (Meld. St. 1, 2014-2015) UH-sektoren har også gjennom Regjeringens strukturmelding om høyere utdanning vært underlagt et politisk press for «å vurdere sammenslåinger av virksomheter med mål om å samle ressursene på færre, men sterkere universiteter og høyskoler i alle regioner» (Meld. St. 18, 2014-2015).

### **3.2 Om UiT spesielt**

UiT var tidlig ute i forhold til denne siste trenden som handler om å bygge et sterkere universitet gjennom å samle ressursene innen sektoren i nordre Nordland, Troms og Finnmark. Siden 2009 har UiT vært gjennom 3 fusjoner, der fem tidligere utdanningsinstitusjoner nå er slått sammen til én institusjon spredd på seks campuser i landsdelen. Dette har selvsagt ført til en del organisatoriske, kulturelle og strukturelle problemstillinger som UiT må adressere og finne løsninger på. Etter den første fusjonen i 2009 satte universitetsdirektøren i gang et arbeid for å kartlegge den interne arbeids- og oppgavefordelingen i administrasjonen, og avdekket da et behov for en mer gjennomgående og strukturert prosess for forbedringsarbeid ved UiT. Det ble i løpet av 2012 og 2013 startet opp fem sentralt styrte forbedringsprosesser inspirert av Lean-metodikk i tillegg til de tre forbedringsprosessene som allerede var iverksatt på Helsefak (orienteringsak til Universitetsstyret 28.11.13).

*Forbedringsprosessen ved UiT er et administrativt utviklingsarbeid i regi av universitetsdirektøren. Målet er «å få mer tid til å gjøre de riktige tingene.»*

*Et viktig prinsipp for å legge til rette for dette er å etablere smidige og forutsigbare arbeids- og saksbehandlingsprosesser, likt tjenestenivå for kunder og høyere kvalitet*



*på de administrative tjenestene i en helhetlig og gjennomgående administrasjon. Vi ønsker sterkt å sette våre kunder, eller brukere, i sentrum.*

*Arbeidet skal baseres på UiTs kjerneverdier. Verdiene er rettesnorer for hvordan UiT skal fremstå gjennom medarbeideres og ledes framferd (uit.no: forbedringsprosessene ved UiT).*

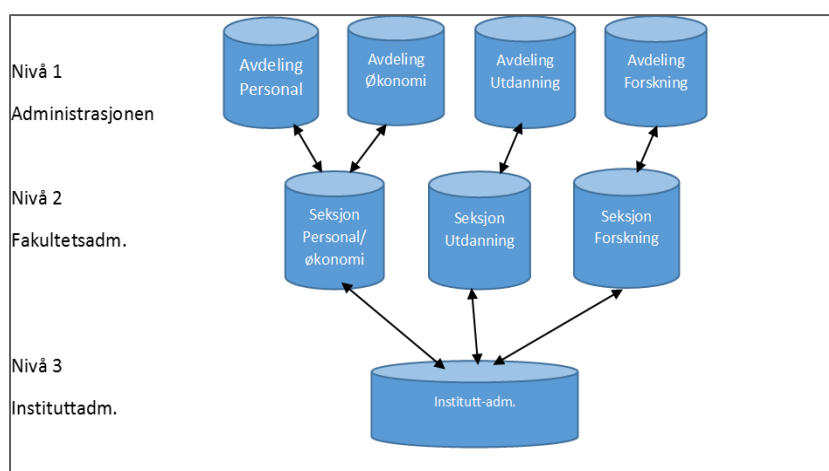
Ifølge Christensen mfl. (2004), kan UiT, i tillegg til å være ekspertorganisasjon, også oppfattes å være en verdibærende institusjon som over tid har utviklet egne uformelle normer, verdier og praksiser, dvs. egne distinkte identiteter og oppfatninger om hva som er relevante problemer og gode løsninger. Selv om de kulturelle normer og verdier kan fungere som retningslinjer og gi stabilitet i organisasjonen, så kan det også føre til at institusjoner få problemer med å utvikle seg i andre retninger når omgivelsene og konteksten endrer seg<sup>11</sup>.

### 3.2.1 Organisasjonsstrukturen ved UiT

For å bedre forstå de utfordringer Lean som konsept vil møte i organisasjonen vil vi herunder se litt nærmere på organisasjonsstrukturen ved UiT.

Vi vil hevde at UiT er en organisasjon med en kompleks organisasjonsstruktur og med mange koplinger vertikalt og horisontalt. Kompleksiteten forsøkes illustrert i figuren nedenfor, som viser beslutningslinjer og administrativ funksjonsinndeling med utgangspunkt i Helsefak. Hvordan organisasjonen er koblet mener vi har betydning for hvordan man vil lykkes med Lean-prosessene.

Figur 1 – Administrativ funksjonsinndeling og beslutningslinjer ved UiT med utgangspunkt i Helsefak<sup>12</sup>



<sup>11</sup> Jfr. begrepet «stivhengighet»

<sup>12</sup> Her er det for øvrig viktig å nevne at forvaltningsoppgavene kan være noe ulikt organisert og plassert på fakultetene og instituttene. Dessuten har man også innrettet seg noe forskjellig med hensyn til beslutningsstruktur, der f.eks. noen institutter opererer med instituttstyrer og andre ikke.

For det første viser figuren en beslutnings- og rapporteringslinje som går vertikalt mellom nivåene 1, 2 og 3. Lean-prosessen ved UiT handler dermed i hovedsak om forbedring av de vertikale arbeidsflyter mellom nivåene. Spesielt etter fusjonene og de omfattende reformer sektoren har vært utsatt for de siste årene, er en relativt stor del av beslutningsmyndigheten, på mange saksområder, delegert fra øverste beslutningsmyndighet (nivå 1) til nivå 2 og 3. En slik desentralisering innebærer risiko for at underliggende enheter blir mer autonome og kan potensielt utfordre forvaltningen av lover og regler, gjennom at underliggende enheter utvikler ulik tolkning og praksis av sentrale verdier som ligger til offentlig forvaltning, så som likebehandling og forutsigbarhet. Det stiller store krav til ledelse i en slik organisasjon for å sikre at en slik kultur ikke får utvikle seg.

For det andre, så viser figuren at UiT formelt opererer med tre nivå<sup>13</sup>. På nivå 1, Administrasjonen, praktiseres det *todelt-ledelse*, dvs. at rektor har ansvar i saker av faglig art, mens universitetsdirektøren har ansvar i saker av administrativ- og forvaltningsmessig art. På nivå 2 og 3 finner man henholdsvis fakultet og institutt, hvor det på begge nivå praktiseres *enhetlig ledelse*. For at Lean, som i hovedsak omhandler de administrative arbeidsprosesser i organisasjonen, skal få oppmerksomhet, tyngde og prioritet, må arbeidet også fange interessen til de faglig enhetlige lederne på disse nivåene.

For det tredje viser figuren at nivå 1 og 2 er horisontalt organisert i separate spesialiserte administrative enheter eller siloer; personal, økonomi, utdanning og forskning<sup>14</sup>. På nivå 3 opererer man med administrasjonen som èn enhet – men som mottar oppgaver fra alle de spesialiserte enheter på nivåene ovenfor. Selv om man kan si at enkeltpersoner i den administrative staben på nivå 3 er organisert slik at de har fått hovedansvar for arbeidsoppgaver som enten faller inn under kategoriene personal, utdanning, forskning og økonomi, har likevel de fleste en fot i flere leire. På nivå 3 er også de aller fleste vitenskapelige ansatte organisert og det er også her studentene hovedsakelig henvender seg. På dette nivået møter «regler» (f.eks. nye lover, retningslinjer og forskrifter) virkeligheten, og skal brynes opp mot de vitenskapelige ansatte og studenter. Den store bredden i arbeidsoppgaver, sammen med det mangfoldet av kunder som sokner til og skal betjenes på

---

<sup>13</sup> På Helsefak, hovedsakelig pga. instituttstørrelse, opererer man også med et «uformelt» nivå 4. Her har Forskningsgruppene og Fagenhetene blitt delegert ansvar og myndighet for henholdsvis forskning- og utdanningsoppgaver.

<sup>14</sup> Unntaket er at på fakultetet er personal og økonomi slått sammen til èn enhet.

dette nivået<sup>15</sup>, byr på utfordringer mht. til kapasitet (ressurser) til både å bidra i Lean-arbeid og i overholdelse av de mål som ligger i de ulike arbeidsflytene.

I følge Jacobsen (2004) kjennetegnes løst koblede organisasjoner ved at arbeidsprosessene i liten grad kan kartlegges som fysiske produksjonsprosesser, som går gjennom flere faser og der avhengighet lett kan bestemmes. En vertikalt løst koblet organisasjon kjennetegnes ved at en stor grad av beslutningsmyndighet er delegert til det operative nivå og at arbeidsoppgavene er desentralisert. Ut fra ovennevnte beskrivelse av UiT, hevder vi at organisasjonen er løst koblet både horisontalt og vertikalt. For å lykkes med Lean i en organisasjon med så mange og løse koblinger, vil man tro at det derfor ikke bare er nødvendig med god kontekst- og organisasjonsforståelse for de som skal lede Lean-arbeidet, men også at arbeidet prioriteres og er godt forankret i ledelsen på alle nivå.

### **3.3 Om Helsefak spesielt**

Helsefak er ett av til sammen syv fakultet ved UiT, og er universitetets største både i forhold til antallet ansatte og studenter. Fakultetet består av åtte institutt – der fire institutt har hver omkring 200 ansatte. Kjerneaktivitetene ved Helsefak er knyttet til forskning og undervisning innenfor fagområdet helse.

Gjennom de tre fusjonene, som alle har berørt helsefagutdanningene, har fakultetet vokst, ikke bare i antall ansatte og studenter, men også i bredden av fagdisipliner og utdanninger og har gått fra å være et forskningstungt medisinsk fakultet med hovedfokus på medisin, odontologi og farmasi til et helsevitenskapelig fakultet som favner de fleste utdanninger innen helsefagene. I tillegg til det faglige potensiale som ligger en slik helsefaglig overbygging medfører sammenslåinger av ulike fag og virksomheter en del utfordringer med hensyn til verdier og kultur som i størst grad gir seg til kjenne på det operative nivået i hvordan oppgaver prioriteres og løses, hvordan rutiner praktiseres og lovverket forvaltes. Dette gir nivåene over utfordringer med hensyn til styring og ledelse av virksomheten, og forbedringsarbeidet er et av tiltakene for å adressere noen av disse utfordringene.

---

<sup>15</sup> Nivå 3, men også nivå 2 står i et krysspress ovenfra og nedenfra (Christensen mfl., 2004:115-116).

### 3.4 Forbedringsarbeidet ved UiT og Helsefak

De første forbedringsprosessene ved UiT startet allerede i 2011 ved Helsefak. Ifølge Orienteringssak til Fakultetsstyret ved Helsefak 02.12.2013 var bakgrunnen for dette arbeidet

*... at de administrative støttefunksjonene ved Helsefak skulle få bedre glid, dvs. bli mer effektive og øke kvaliteten på de administrative arbeidsoppgavene. Gjennom arbeidet skulle det skapes gode rutiner for samarbeid på tvers av avdelingsgrenser, tidkrevende omveier skulle slankes bort, og det skulle skapes smidige og forutsigbare løp.*

#### 3.4.1 Historikk og organisering

Inspirert av Lean-prosessene, som på den tiden var i gang ved Universitetssykehuset Nord-Norge (UNN), startet Helsefak opp sitt eget Lean-prosjekt. UNN, som er en annen viktig samfunnsaktør i Nord-Norge, anses å være en svært viktig samarbeidspartner for UiT/Helsefak.

Prosjektet ble avgrenset til å omhandle administrative arbeidsprosesser, som i begrenset omfang berører kjernevirksomheten og vitenskapelig ansatte. En ekstern konsulent fra TPM Team Scandinavia AS ble leid inn for å gjennomføre opplæring av prosessveiledere og bistå i opplæring av ansatte og bidra med veiledning i gjennomføring av de første forbedringsprosessene.

I mai 2011 ble fire prosessveiledere utnevnt, og opplæring i Lean-metodikk og ledelse av Lean-prosesser startet opp. Det ble oppnevnt en Lean-koordinator og en Lean-gruppe (heretter kalt styringsgruppe) på Helsefak med eget mandat, som i hovedsak gikk ut på å ha ansvaret for valg av ekstern konsulentfirma, gjennomføring av opplæring av ledere og prosessveiledere, gi innføring i Lean-filosofi for ansatte og å koordinere den første forbedringsprosessen. Mandatet ble i 2012 endret og ble nå rettet mer inn mot implementering og kontinuerlig forbedringsprosess, i tillegg til fortsatt ansvar for opplæring og vurdering av igangsetting av nye prosesser.

Styringsgruppen rapporterer til Administrativt lederforum på Helsefak, som består av fakultetsdirektør, assisterende fakultetsdirektør, fire seksjonsledere i fakultetsadministrasjonen og kontorsjefene ved fakultets åtte institutter.

### 3.4.2 Gjennomføring av forbedringsprosesser

I løpet av 2011 og 2012 ble det Lean-inspirert endringsarbeidet innen tre administrative kjerneområder personal, utdanning og økonomi startet opp:

1. Tilsetting av stipendiater (ForbedringsprosessEN)
2. Sensurprosessen for skriftlige eksamener ved Helsefak (ForbedringsprosessTO)
3. Utbetaling av lønn til eksterne undervisere (ForbedringsprosessTRE).

Forbedringsprosessene vil heretter få benevnelsen forbedringsprosess I, II og III.

Forbedringsarbeid var tema på samling (høstseminarer) for alle administrativt ansatte både i 2012, 2013 og 2014. I 2014 ble det gjennomført opplæring i forbedringsarbeid for alle administrativt ansatte og på høstseminaret i 2014 delte fakultetsledelsen ut boken «Dette er LEAN - Løsningen på effektivitetsparadokset» av Modig og Åhlström” (2012) til alle deltakerne, som omtalt i kapitlet om konseptet.

## 3.5 Forbedringsprosessene ved Helsefak

De tre omtalte forbedringsprosessene på Helsefak var de første Lean-initiativene som ble igangsatt på UiT. Disse har nå fått virke i fire-fem år, og kan derfor brukes som empiri for å si noe om planlegging, implementering, samt resultat og effekter. Det kan for øvrig nevnes at i alle tre forbedringsprosesser, vil man måtte forholde seg til kunder med ulike ønsker eller behov, dvs. at flytene preges av ulik grad av variasjon som utfordrer effektiviteten i flytene.

### 3.5.1 Forbedringsprosess I – tilsetting stipendiater - Helsefak

Forbedringsprosess I startet opp i mai 2011. Tidsbruken i tilsettingsprosessen i vitenskapelige stillinger generelt har gjennom mange år vært et fokus, med ønske om å få ned tidsbruken. Spesielt har det vært en del misnøye med tidsbruken rundt tilsetting i stipendiatstillinger. Veiledere og prosjektledere har uttrykt bekymring for at Helsefak mister de gode kandidatene som søker på stillinger. Det ble i flere sammenhenger hevdet at de mest attraktive søkerne finner seg andre jobber mens Helsefak bruker tid på å vurdere deres kompetanse. I kritikken av bruk av tid lå det også implisitt at det var de administrative prosessene som forsinket tilsettingene.

#### Om tilsettingsprosessen i stipendiatstillinger

Universitets- og høyskoleloven legger føringer knyttet til utlysning og vurdering av kompetanse i vitenskapelige stillinger, som gjør at disse tilsettingene er relativt omstendelige

og involverer mange aktører, både vitenskapelige ansatte, administrativt ansatte på flere nivå, partssammensatte utvalg for behandling av innstilling og tilsetting og drøfting med tjenestemannsorganisasjoner. De vitenskapelig ansatte har ansvar for gjennomføring av faglig bedømmelse av søkere og vurdering av egnethet og motivasjon, gjennom intervju av aktuelle kandidater. Administrasjonen saksbehandler og legger til rette for behandling i innstillings- og tilsetningsutvalg og kontrollerer at tilsetningsprosessen er gjennomført i henhold til gjeldende lovverk.

En tilsetningsprosess i vitenskapelig stilling er inntil fire nivåer; de tre formelle, i tillegg til det uformelle 4. nivå som er forskningsgruppene på instituttene.

Våren 2011 var gjennomsnittlig tidsbruk for tilsetting i stipendiatstillinger på 207 dager og målet med å starte forbedringsprosess I var å få ned gjennomsnittlig tidsbruk i tilsetningsprosessen.

Denne prosessen vurderes å ha høy kompleksitet fordi den involverer saksbehandling som består av en kombinasjon av skjønn og forvaltning innen et strengt regelverk på flere nivå, administrativ samhandling mellom alle tre nivåer i organisasjonen, i tillegg til at de vitenskapelig ansatte har en sentral rolle i arbeidet. Prosessen vurderes derfor til å ha relativt høy risiko i forhold til måloppnåelse.

### 3.5.2 Forbedringsprosess II – eksamen-sensur - Helsefak

På høstseminaret i 2011 var tema for Forbedringsprosess II tema. Et av forslagene fra seminaret var å forbedre sensurprosessen for skriftlige eksamener ved Helsefak. I oktober 2011 besluttet ledelsen på Helsefak at nettopp sensurprosessen skulle være tema i Forbedringsprosess II.

#### **Om sensurarbeidet ved Helsefak**

I 2009 reviderte UiT forskrift om sensur, som blant annet strammet inn kravene til sensurarbeid og fristene for sensur. Bakgrunnen for dette var at fagmiljøene ved UiT hadde problemer med å overholde de lovbestemte fristene for sensur. I samme periode opplevde flere fagmiljø en økning i antall klager på sensur. Som et ledd i innstramningen av praktisering av lovverket innførte UiT i 2010 dagsbøter for forsinket sensur.

Den økonomiske belastningen dagbøtene representerte sammen med arbeidsbelastningen knyttet til en kraftig økning i klagebehandlinger gjorde at det var et sterkt ønske om å se nærmere på sensurprosessen ved Helsefak.

Målet for Prosess II var å gjennomføre sensuren til riktig tid og få ned antall klager.

Denne prosessen vurderes også å ha høy kompleksitet, fordi arbeidet innebærer håndheving av et strengt regelverk, absolutte frister og er sterkt avhengig av at de vitenskapelig ansatte leverer i tide, noe som ligger utenfor administrativ kontroll. Prosessen vurderes til å ha relativt høy risiko i forhold til måloppnåelse.

### 3.5.3 Forbedringsprosess III – utbetaling til time/hjelpelærere

I april 2012 besluttet ledelsen på Helsefak å starte en tredje Lean-prosess rundt utbetaling av lønn til eksterne forelesere. Denne prosessen ble også igangsatt etter innspill fra høstseminaret i 2011.

#### **Om utbetaling av lønn til eksterne forelesere**

Proessen rundt inngåelse av avtaler og behandling av regningene fra eksterne forelesere opplevdes som lite oversiktlig og ustrukturert, og medførte at utbetaling av lønn til den som hadde forelest tok urimelig lang tid. Det var ofte fagansvarlig som gjorde avtale med foreleser, men avtale rundt avlønning og andre betingelser ble i liten grad formalisert. Det førte selvsagt til problemer når foreleser ikke hadde noen instruksjoner om hvordan hun skulle gå frem for å få lønn og refundert andre utgifter. Når regningene kom var de dårlig merket og vanskelig å få bekreftet både med hensyn til hva som var avtalt og hvem som hadde gjort avtalen. Det var også en utfordring at de ulike instituttene ikke hadde felles praksis rundt avlønning (horisontal løst kobling), slik at en foreleser kunne oppleve å få ulike betingelser fra et institutt til et annet. Dette førte til at flere forelesere var misfornøyd med den behandlingen de fikk, noe som ikke var bra for Helsefaks renommé. Dette ble definert som et administrativt problem, siden det var forsinkelse i utbetalingen som var det synlige resultatet av dårlige rutiner rundt inngåelse av avtaler.

Målet for Forbedringsprosess III var å få en bedre flyt i utbetaling av lønn til eksterne forelesere og redusere tiden det tar fra utført arbeid til utbetalt lønn og etablere felles praksis rundt avlønning.

Av de tre prosessene vil denne karakteriseres som den minst komplekse. Selv om prosessen involverer flere nivåer er mulighetene for standardisering mye høyere til stede. Arbeidet involverer ikke kompleks saksbehandling eller nødvendig involvering av de vitenskapelig ansatte.

## 4 Teori

Lean-arbeidet ved UiT skal drøftes ut fra følgende teorier: Instrumentelt (rasjonelt) perspektiv, institusjonelt (kulturelt) perspektiv og nyinstitusjonelt perspektiv (myteperspektivet). Vi vil i det følgende kort gjennomgå de tre teoriene og si noe om forventningene i forhold til både planleggingsfase, implementeringsfase og resultat.

### 4.1 Instrumentelt perspektiv

I det instrumentelle perspektivet er organisasjoner å anse som *redskaper eller instrumenter* rettet mot å oppnå visse mål i samfunnet (Christensen mfl. 2004:30). Organisasjonens kultur oppfattes også som et redskap, og noe som man har og kan manipuleres. Tilhengere av dette perspektivet har stor tro på at *påvirkning av atferd skjer først og fremst gjennom organisering og omorganisering av den formelle organisasjonsstrukturen* (2004, 123-127). Det betyr at gjennom å designe en organisasjon på en bevisst måte kan en styre adferden til organisasjonsmedlemmene på en slik måte at man når de oppsatte mål og ønskede resultater. Ledelse i et slikt perspektiv faller dermed i stor grad sammen med det man legger i begrepet «styring», hvilket også betyr at det er mer aksept for overordnet, formell ledelse i organisasjonen. Lederskapet utøves av personer i hierarkisk høye posisjoner, og idealet er at *lederne har klare mål og innsikt i virkemidler og effekter, herunder evnen til å lære av erfaring ...* (2004:107-108).

Den formelle organisasjonsstrukturen gir en beskrivelse av de ulike posisjoner og underenheter i organisasjonen, og består av regler og posisjoner for hvem som skal eller bør gjøre hva, og hvordan de ulike oppgavene skal eller bør løses. Et sentralt spørsmål er hvordan samsvarer handlingen med det organisasjonen ønsker å oppnå? Strukturen er formet på grunnlag av *mål-middel vurderinger*, hvilket betyr at det er tatt bevisste valg mellom ulike alternativer og dens konsekvenser. Medlemmene i organisasjonen handler *formålsrasjonelt* ved utføring av arbeidet og har en stor tro på at resultatet av disse handlingene blir som ønsket.

Formålsrasjonalitet kan deles i to kategorier; *fullstendig formålsrasjonalitet* – hvilken betyr at organisasjonen har klare mål og full oversikt og innsikt i alle alternativer og dens konsekvenser. Ved *begrenset formålsrasjonalitet* erkjennes at organisasjoner har uklare, inkonsistente og ustabile mål (Christensen mfl., 2004:87). I slike komplekse organisasjoner,



som profesjonelle byråkrati/universiteter defineres å være, velger man det alternativet som gir størst mulig grad av måloppnåelse.

Endring blir i et instrumentelt perspektiv forstått som en rasjonell tilpasning til nye mål og styringssignaler etter skiftende ytre krav.

Organisasjonen er vertikalt tett koblet, ledelsen har kontroll og kan planlegge for framtida.

#### 4.1.1 Forventninger til Lean ut fra et instrumentelt perspektiv

##### Planleggingsfasen

- «Problem på jakt etter løsning». Organisasjonen erkjenner å ha et problem etter forutgående grundig analyse. Med utgangspunkt i analysen søker organisasjonen løsning.
- Lean-konseptet blir valgt ut fra en rasjonell utvelgelse av tilgjengelige oppskrifter, og fremstår som et relativt godt utprøvd redskap. Lean vurderes til å være den oppskriften som egner seg best til å løse problemet i organisasjonen og som ledelsen kan bruke i det kontinuerlige arbeidet med å gjøre organisasjonen mer effektiv.
- En evt. translasjon av Lean forventes gjøres bevisst og ut fra kalkyler over hva man har bruk for og hva man kan utelate (Christensen mfl., 2004).
- Planleggingsfasen av Lean-arbeidet starter i god tid før iverksettingsfasen. Det foregår en grundig kartleggingsfase av det forestående Lean-arbeidet, der operative og overordnede mål formuleres.
- Det forventes at det er gjort grundige vurderinger i forhold til økonomi og ressursbruk, både før konseptet ble valgt og i forbindelse med igangsetting av Lean-arbeid i organisasjonen.
- Lean-arbeidet nedfelles i vedtak i sentrale styringsdokumenter i organisasjonen, og der både formål (problemdefinisjoner/-analyser) og konsekvensanalyser inngår.
- Lean-prosessene er tungt forankret i toppledelsen og på alle underliggende nivåer i organisasjonen.
- Det legges vekt på å øke Lean-kompetansen i organisasjonen gjennom grundig og planlagt opplæring

##### Implementeringsfasen

- Implementeringen forventes å foregå raskt og er nøye gjennomtenkt og organisert— bla. mht. hvordan den nye arbeidsflyten skal iverksettes og hvilke konsekvenser den

får på menneskelig atferd i organisasjonen. Det er lagt en veloverveid plan for Lean-arbeidet, både mht. ansvarsplassering og overlevering til linjen, opplæring og oppfølging av implementeringen av den enkelte prosess

- Ressurser allokeres til Lean-arbeidet og de nye arbeidsflytene.
- Det etableres system for å fange opp behov for justeringer underveis i implementeringen
- Det utvikles kontrollsystemer som kan måle og vurdere ytelsen som grunnlag for kontinuerlig forbedring, evaluering og tilbakemelding til ledelsen
- Overordnet styring og kontroll fra toppledelsen på alle nivå

### **Effekt/resultat**

- Gitt at de ovennevnte krav oppfylles, må Lean forventes å ha blitt forholdsvis raskt materialisert og gir resultater Forutsetningen er at implementeringen utføres på foreskrevne måter og i henhold til rasjonelle utprøvde prinsipper
- Lean-prosessene har ført til at organisasjonen har nådd sine mål – innenfor de økonomiske-, ressurs- og kvalitetsmessige rammene/målene som ble gitt
- Gjennom Lean har man oppnådd målet om transparens, og varig og god arbeidsflyt i organisasjonen både vertikalt og mellom enhetene horisontalt.
- Lean-kultur og et godt etablert system for kontinuerlig forbedring er etablert

## **4.2 Kulturelt perspektiv**

Til forskjell fra instrumentelt perspektiv, der organisasjonen og kultur oppfattes å være et redskap, har organisasjoner, i det kulturelle perspektivet, *egne institusjonelle regler, verdier og normer som gjør at de har en selvstendig innflytelse på beslutningsadferden, og at de ikke på en enkel og uproblematisk måte tilpasser seg skiftende styringssignaler fra ledere* (Christensen mfl. 2004:13). Ut fra dette perspektivet vil endringsprosesser ikke kunne gjennomføres basert på et instrumentelt perspektiv alene, men må ta hensyn til etablerte holdninger, normer og verdier i organisasjonen. Når organisasjoner utvikler slike uformelle normer og verdier, i tillegg til de formelle, får organisasjoner, ifølge Selznick (1997), institusjonelle trekk. I et slikt perspektiv fungerer normer og verdier som rettesnorer for adferd, og som regler for hva som er rett og galt, godt og dårlig. Ledelse i dette perspektivet handler mer om å være visjonær, med fokus på å sosialisere, løse konflikter og fremme deltakelse, til forskjell fra teknisk-administrativ ledelse som er bundet opp til rasjonell drift.

Kulturperspektivet er tett knyttet til organisasjonens identitet og omgivelsenes forventninger til organisasjonen. For universitetene er for eksempel den akademiske frihet en grunnleggende verdi, som tolkes og legger føringer på hva som er akseptabelt i forhold til blant annet styring av virksomheten. Et annet eksempel er at til tross for enhetlig ledelse ved universitetene preges organisasjonen i mange sammenhenger fortsatt av den tidligere delte organiseringen med to ledelses hierarkier. Med andre ord får de uformelle normer og verdier i organisasjonen større plass i forhold til å påvirke menneskers adferd. Deres holdninger og handlinger spiller en avgjørende rolle for måten organisasjonen utvikler seg på.

Ifølge Røvik (2007) må organisasjonsoppskrifter være kompatible med verdier og etablert praksis i de organisasjonene man vil innføre dem i for å unngå at disse blir frastøtt.

#### 4.2.1 Forventninger til Lean ut fra et kulturelt perspektiv

##### **Planleggingsfasen**

- De ansatte viser ikke engasjement i Lean-konseptet eller i planleggingen av Lean-prosessene, fordi Lean ikke passer inn med den etablerte kulturen eller praksis.
- Det forventes ikke detaljert og målrettet planlegging, men heller at planleggingen ligger på det verbale planet med meningsutvekslinger og møter.
- Operativt nivå i organisasjonen er involvert i planleggingsfasen, dvs. en bottom-up prosess
- Lite eller intet fokus på økonomiske og/eller ressursmessige konsekvenser
- Lean som begrep og konsept må gjennomgå translasjon

##### **Implementeringsfasen**

- Det forventes en selektiv implementering av Lean med tilpasning til eksisterende rutiner
- Målene er ikke gitt på forhånd, men utvikles underveis i implementeringsfasen. «Handlinger før planer»
- Lean vil gå gjennom en kompatibilitetstest før prosessene vil bli godkjent i enhetene og de ulike nivåene, og aktivitetene vil ha klare koblinger til tidligere interne løsninger/rutiner.
- Tidligere negative erfaringer mht. andre endringsprosesser kan igangsette en frastøtingsprosess, der forsøk på å implementere Lean mislykkes eller fører til lite/intet engasjement på de ulike nivåene og enheter i organisasjonen.

- En løst koblet organisasjon gjør at endringer støter mot etablerte rutiner og verdier i egen enhet for eksempel blant profesjonelle, som ikke lar seg styre av administrative pålegg/rutiner
- De administrative rutiner vil foregå som før uten nevneverdige endringer, selv etter at opplæring i Lean er gitt

### **Effekt/resultat**

- Hvis Lean oppfattes til å være inkompatible med etablerte praksiser og rådende verdier og normer i organisasjonen vil Lean-konseptet og/eller Lean-prosesser med stor sannsynlighet bli frastøtt. Det forventes at det ikke vil skje store endringer i eksisterende arbeidsprosesser eller at endringene skjer inkrementelt.
- Autonomi i profesjonelle byråkrati vil hindre vellykket resultat
- De profesjonelle bremser vellykket måloppnåelse
- Implementeringsprosessene mangler viktige ressurser for å få prosessene implementert

## **4.3 Myteperspektivet**

Ifølge Christensen mfl. (2004) vil et hovedskille mellom kulturperspektivet og myteperspektivet være at i det førstnevnte perspektivet vil fokuset være på interne verdier og normer i den institusjonaliserte organisasjonen, mens i myteperspektivet (institusjonaliserte omgivelser) fokuseres det på de verdier og normer som er organisasjonens omgivelser. I dette perspektivet må organisasjonen søke legitimitet fra sine omgivelser for å kunne overleve. Overlevelse er med andre ord ikke kun knyttet til effektivitet, slik som i det instrumentelle perspektivet. Offentlige organisasjoner må leve opp til inkonsistente forventninger. På den ene side må vedtak, varer og tjenester produseres så effektivt og med så høy kvalitet som mulig, og på den andre siden leve opp til institusjonelle omgivelser forventninger om å være moderne og endringsorienterte. Iflg Meyer og Rowan (1977) vil dette kunne resultere i at organisasjonen adopterer institusjonaliserte strukturer og prosedyrer, men lar være å implementere dem (frikobling) på det operative nivået for å unngå konflikter.

### **4.3.1 Forventninger til Lean ut fra et myteperspektiv**

#### **Planleggingsfasen**

- «Løsning på jakt etter problem» Noen har vært på seminar, og synes konseptet/løsningen passer med de problemstillingene de oppfatter i egen organisasjon.

- Lean-konseptet reise inn i UiT kan minne om en mimetisk adopteringsprosess der man prøver å etterligne andre som oppfattes å ha suksess og anseelse (Christensen mfl. 2004)

### **Implementeringsfasen**

- Nye Lean-flyter blir vedtatt uten nevneverdig diskusjon. Ingen fokus på de økonomiske og andre ressursmessige konsekvenser i organisasjonen - plan og konsekvensanalyser mangler.
- Lean-prosessene kjøres på enkeltområder, men frikoblet fra de øvrige arbeidsprosessene i organisasjonen.

### **Resultat/effekt**

- Endringsprosesser holdes frikoblet fra ordinære arbeidsrutiner i organisasjonen, for både å sikre effektiv drift og imøtekomme modernitetskrav fra omgivelsene.
- I relevante fora fremheves at UiT har implementert Lean – for å fremstå som moderne, handlekraftig og effektiv overfor sentrale aktører i samfunnet forøvrig. Vellykkede prosesser brukes som eksempler - uten at disse er gitt en reell evaluering av hvor vellykket den/de egentlig er. I dette ligger også at toppledelsen gir umiddelbar anerkjennelse til miljøer som har tatt i bruk Lean uten å vite noe om hvordan det egentlig fungerer – jfr. Brunsson (1990). Andre endrings- eller utviklingstiltak gis ikke samme anerkjennelse selv om de har kunnet vise til bedre resultater.

## **4.4 Hypoteser**

Når vi gikk i gang med oppgaven hadde vi en formening om at det har vært noen utfordringer i arbeidet med å ta i bruk Lean som endringskonsept i organisasjonen, bl.a. opplevde man et mindre trykk på forbedringsarbeidet fra ledelsen enn tidligere, en dalende interesse og engasjement generelt i administrasjonen for forbedringsarbeidet (selv om man fortsatt «snakker» om arbeidet i organisasjonen) og noe tilbakefall til gamle synder i de nye arbeidsflyter.

I forkant av oppgaven har vi derfor utledet følgende fem hypoteser, som mulige forklaringer på våre antakelser. De tre første hypotesene er utledet av det instrumentelle perspektiv, mens de to siste er forankret i det kulturelle perspektivet.

- **Autoritet:** Mangel på autoritet i organisasjonen hindrer vellykket implementering av nye arbeidsprosesser. Med begrepet autoritet mener vi i hovedsak styring og ledelse, dvs. noen som prioriterer, organiserer og fordeler oppgaver og ansvar, tydeliggjør viktige administrative funksjoner som f.eks. koordineringsroller, samt utfører oppfølging og kontroll av arbeidet.
- **Ledelsesforankring:** Forbedringsprosessene må være godt forankret i ledelsen på alle nivå for å lykkes. Med «forankring» mener vi at forbedringsarbeid må ha høy prioritet i ledelsen.
- **Ressursbehov:** å avsette dedikerte ressurser til Lean arbeidet er en forutsetning for å lykkes. Følgelig, i tilfeller der man ikke lykkes, kan en forklaring være mangel på ressurser.
- **Autonomi:** stor grad av autonomi hindrer vellykket implementering av nye arbeidsflyter. Med autonomi mener vi en løst koblet organisasjon med en stor grad av desentralisering og der beslutningsmyndigheten i stor grad er delegert til underliggende nivå.
- **Friksjon:** jo lenger ned i et profesjonelt byråkrati forbedringsprosesser skal implementeres og jo mer samhandling som kreves mellom administrasjon og profesjon, jo mer friksjon vil de administrative forbedringsprosessene støte på. Med friksjon forstår vi den treghet og motbør prosessene støter på som følge av de profesjonelles manglende forståelse og vilje til å prioritere sin del av endringene/arbeidsoppgaver.

## 5 Metode og forskningsdesign

Vår problemstilling handler om å forstå og forklare ulike sammenhenger ved fenomenet Lean som forbedringskonsept i konteksten profesjonelle byråkratier. Vi ønsker mer kunnskap om hvorvidt Lean som forbedringsverktøy er egnet i å nå målet om en mer effektiv organisasjon og om kvaliteten på tjenestene er bedret. Som forskningsdesign har vi derfor valgt kvalitativ metode, fordi metoden, ifølge Thagaard (2013) er meget godt egnet til å si noe om sammenhenger mellom ulike fenomener, trekk ved den enkelte undersøkelsesenheter, og trekk

ved konteksten. Gjennom bruk av kvalitativ metode får man tilgang til rik og detaljert informasjon om hvilke mekanismer som henger sammen, som vil være viktig for å kunne forklare og forstå valgene og prioriteringene som er gjort med Lean ved UiT.

## 5.1 Datainnsamling

Datainnsamlingen i vår oppgave baserer seg på semistrukturerte dybdeintervju (primærdata) og dokumentanalyser (sekundærdata). Ifølge Jacobsen (2005) skal man alltid forholde seg kritisk til kvaliteten på de data som er samlet inn og minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Disse forhold vil belyses underveis nedenfor.

## 5.2 Undersøkellesobjekt og utvalgsriterier

Ifølge Jacobsen (2005) handler «gyldighet» om tolkning av data og om resultatene vi har fått kan oppfattes som riktige. Dette kan testes ut på forskjellige måter, bl.a. gjennom å kontrollere sentrale funn med de vi intervjuet, hvilket det ikke ble tid til å gjennomføre, og å validere gjennom kontroll mot andre fagfolk, annen teori og empiri. I starten av vår masteroppgave drøftet vi muligheten til å legge opp til en «metodetriangulering» gjennom også å kjøre en kvantitativ quest-back undersøkelse i tillegg til intervju. Dette for å styrke gyldigheten av resultatene ved at man bl.a. får utvidet antallet informanter. Av hensyn til tid og kapasitet måtte den kvantitative tilnærmingen også skrinlegges.

En annen måte å teste gyldigheten ut på er å ha et kritisk blikk på utvalget av informanter, og den informasjonen vi har fått fra kildene vi har benyttet oss av i datainnsamlingen. Når det gjelder utvelgelsen av informanter har vi lagt vekt på at de skal representere bredde og variasjon, og gi oss informasjon og kunnskap om det fenomenet vi undersøker. Utvalget består derfor av informanter fra administrasjonen fra alle tre nivåer ved UiT, som har relativt god kunnskap om Lean og har førstehåndskjennskap (primærkilde) til Lean-arbeidet generelt på UiT og/eller spesifikt om forbedringsprosessene I, II og III ved Helsefak.

For øvrig kan nevnes at folk stilte velvillig opp til intervju. Ingen av de inviterte trakk seg fra intervjuet, og kun en person flyttet på tidspunktet for intervjuet.

### 5.2.1 Semistrukturerte intervju (primærdata)

Metoden for datainnsamlingen kan karakteriseres som semi-strukturerte dybdeintervju, dvs. at spørsmålene som ble stilt var relativt åpne, slik at intervjuene kunne innta en samtaleform med mulighet til å utdype, forklare og presisere for å få frem detaljer og nyanser. Denne formen gir oss mest mulig kunnskap om det som vi undersøker og dermed kanskje også en

dypere forståelse av det vi forsker på. I forkant av intervjuene hadde vi laget en intervjuguide som bidro til å gi intervjuene en viss struktur gjennom hjelpespørsmål/oppklaringsspørsmål og at spørsmålene var strukturert i kategorier og hovedoverskrifter. Vi gjennomførte til sammen 10 dybdeintervju, hvorav fem av disse var ledere enten i linjen eller i Lean-prosjektet og fem fra operativt nivå.

Vi valgte å lage to ulike semi-strukturerte intervjuguider. Bakgrunnen for dette er at vi ønsket å belyse de ulike sider ved Lean-arbeidet sett ut fra de ulike organisasjonsnivåer - fra nivå 1 til nivå 3. At vi laget egen intervjuguide for nivå 3 var fordi vi ønsket mer detaljkunnskap om forløp og effekt av enkeltprosessene I, II og III fra personer som utøver sitt daglige arbeid i nært samarbeid med de vitenskapelige ansatte og studenter, dvs. der hovedproduksjonen av universitetets kjerneaktiviteter utføres. Dessuten innehar disse personene ikke lederfunksjoner i Lean-prosessene eller i organisasjonen.

Det er likevel stor overlapp mellom disse to intervjuguidene – både i hvilke spørsmål som stilles og spørsmålsformulering. I intervju av ledere og prosjektleder for forbedringsarbeidet har vi fokusert mer på de strategiske begrunnelsene for Lean-arbeidet, forankring i ledelse, planleggingsfasen, organisering og effekter ut fra et arbeidsgiver-/lederperspektiv. I intervju av enhetsledere er fokuset mer på nivå 2 og 3 i organisasjonen og på hvordan Lean påvirker de operative nivåer av organisasjonen. I spørsmålene til prosessveiledere vil selve operaliseringen og implementeringen av Lean være av størst interesse, og hvilke erfaringer om effekter de sitter igjen med så langt. I intervju av de ansatte på nivå 2 og 3 ønsket vi som nevnt å få frem erfaringene fra spesielt enkeltprosesser og hvordan disse påvirker deres arbeid i det daglige (Lean i praksis).

Spørsmålene i intervjuguiden har tatt utgangspunkt både i masteroppgavens hypoteser og i de organisasjonsteoretiske perspektivene vi ønsker å analysere våre data ut fra, hvilket også styrker resultatenes gyldighet. Vi har derfor stilt spørsmål både fra planleggings- og iverksettingsfasen, samt om resultater og effekter fra prosesser. Hensikten er å se om og hvordan de ulike fasene kan ha påvirket resultatet.

For øvrig kan også nevnes at vi i forkant valgte å teste ut intervjuguidene ved å gjennomføre ett par pilotintervjuer, for å sjekke om spørsmålene var hensiktsmessig formulert og kategorisert i forhold til å gi oss svar på det vi ønsket å undersøke. Erfaringene viste at de opprinnelige intervjuguidene var egnet til formålet, selv om vi i etterkant valgte å fjerne eller omformulere noen av hjelpe-/oppklaringsspørsmålene og flytte noen av spørsmålene fra en



kategori til en annen. Dette forandret ikke noe vesentlig på spørsmålsformuleringene eller hvilke spørsmål som til enhver tid ble stilt – som ble forsøkt holdt likt for alle informanter (så langt det lar seg gjøre med semi-strukturerte spørsmål).

### 5.2.2 Svakheter med utvalget

På grunn av tid og kapasitet har vi måttet begrense utvalget til noen få informanter. Noen av de vi intervjuet har dobbeltroller i Lean-arbeidet, f.eks. at de ved en anledning har opptrådt som prosessveiledere, mens de i en annen anledning har innehatt rollen som representant for de ansatte for nivå 2 eller 3. Som prosessveileder har man gjennomgått en relativt intensiv opplæring i Lean-konseptets filosofi og metode, og dette kan bidra sterkt til å farge oppfattelsen av Leans egnethet som endringskonsept. I rollen som prosessveileder ligger det implisitt også en forpliktelse til å være lojal mot konseptet som forsøkes innført i organisasjonen. Prosessveilederne har på den annen side også fått erfare hvordan Lean fungerer i praksis gjennom sin rolle som arbeidstakere på operativt nivå i organisasjonen, og kan således bidra med god innsikt i Lean-konseptets møte med praksisfeltet i organisasjonen.

Flere av informantene som intervjues føler også et eierskap til innføringen av konseptet Lean, enten som toppledere eller linjeledere som har vært med på å bestemme at Lean skal implementeres i organisasjonen, eller fordi de er satt til å lede prosjektet. For disse vil det være viktig at man oppnår de resultater som Lean er ment å gi, og som de var med å beslutte om. For organisasjonen eller deler av organisasjonen som har satset på Lean, kan denne satsingen gi dem et «positivt omdømme», ikke bare eksternt overfor omgivelsene, men også internt i organisasjonen ovenfor ledelse.

I analysen av intervjuene har vi vært særlig oppmerksom på at ikke alle informantene kan anses som *nøytrale observatører* (Røvik, 2007:276), og at slik strategisk informasjon stiller større krav til fortolkning av svarene.

Tilslutt kan nevnes at det kunne ha vært interessant og nyttig å intervju personer som er berørt av de nye arbeidsflytene, men som ikke har deltatt i noen av verdistrømsanalysene eller tavlemøtene, samt enhetlige ledere på nivå 3. Dette for å få et bedre grunnlag for å vurdere om Lean har nådd frem til hele organisasjonen. Imidlertid har vi måtte velge bort dette av hensyn til tidsbruk og omfang.

### 5.2.3 Dokumentanalyse (sekundærdata)

Før vi laget intervjuguiden og gjennomførte intervjuene ønsket vi å skaffe oss et overblikk over hva som var grunnlaget for at forbedringsarbeidet ble startet opp, hvordan arbeidet var organisert, om det fantes styresaker som gir oss innblikk i Lean-arbeidets formelle forankring, evalueringer eller annen skriftlig dokumentasjon som kunne sette oss i stand til å utforme hypotesene vi ønsker å utforske nærmere. Selv om dokumentanalyser kun i begrenset grad gir oss informasjon som kan belyse vår problemstilling direkte, har dokumentanalyser bidratt til å gi oss verdifull innsikt og bakgrunnskunnskap i arbeidet med å utarbeide spørsmålene i intervjuguidene. Dokumentstudier har også bidratt til å gi oss utfyllende informasjon i analysearbeidet.

Sekundærdata består av referater fra Styringsgruppe, Universitetsstyret og Fakultetsstyret, som har gitt oss innsikt i beslutningsgrunnlaget og de formelle beslutningene. Evalueringer og oppsummering av resultater fra kartlegginger og spørreundersøkelser har gitt oss informasjon om forløp, motivasjon og engasjement for Lean-arbeidet, mens nettsidene til UiT og Helsefak har gitt oss oversikt over forbedringsarbeidet.

## 5.3 Pålitelighet og troverdighet

Kan det være trekk ved undersøkelsen som har påvirket de resultatene vi har kommet frem til? Ifølge Jacobsen (2005:213-230) kan *de som undersøkes påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen.*

### 5.3.1 Undersøkereffekt

Vi valgte å intervju hver kandidat for seg, og begge intervjuere var tilstede under samtalen slik at vi fikk høre og observere det samme, særlig med tanke på kvaliteten på analysedelen av oppgaven. Den personlige intervjutilnærmingen (ansikt til ansikt) gav oss også bedre fortolkningsmuligheter mellom det som ble sagt og informantenes kroppsspråk. Hele tiden var vi bevisst faren for å stille ledende spørsmål med fare for at informanten da kunne bli forledet til å gi oss den informasjonen vi ønsket å høre.

### 5.3.2 Konteksteffekt

Før vi startet opp med intervjuene innhentet vi tillatelse til å foreta intervju i organisasjonen fra ledelsen på nivå 2, der de fleste informantene er hentet fra. Deretter sendte vi ut invitasjon om intervju til den enkelte informant, ilagt informasjon om masteroppgaven og om datainnsamlingsmetoden gjennom at intervjuene skulle bli tatt opp på bånd, slik at både

organisasjonen og informanter fikk tid til å forberede seg på situasjonen, spesielt fordi noen av forbedringsprosessene skjedde 2-3 år tilbake i tid. Informantene fikk også skriftlig informasjon om at de kunne trekke seg fra intervjuet og at intervjuet ble slettet like etter at masteroppgaven har gjennomgått evaluering, for å unngå at informantene ble presset inn i en situasjon eller ikke turte si sin mening. Innsamling og behandling av personopplysninger i prosjektet er meldt til, og godkjent av personvernombudet, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Vi valgte ikke å dele ut intervjuguidene i forkant. Dette var et bevisst valg fordi vi ville unngå at noen av informantene skulle stille forberedt til intervjuene - jfr. ovennevnte utfordringer mht. strategiske, lojale og/eller ikke-nøytrale svar.

### 5.3.3 Nedtegning og analyse av data

Intervjuene er digitalt lagret og vi har i ettertid, hver for oss, lyttet gjennom alle intervjuene, tatt notater og systematisert disse i en oversikt kategorisert etter hypotesene i oppgaven i tillegg til bakgrunnsinformasjon som rolle i Lean-prosesser, stilling og nivå i organisasjonen. Vi har så drøftet om vi har kommet fram til samsvarende funn. På den måten har vi fått en god oversikt over hvor mange som ga samsvarende svar, og om svarene var forskjellige ut fra hvilke rolle de hadde i organisasjonen og hvilket nivå de var ansatt på.

### 5.3.4 Svakheter knyttet til forskning i egen organisasjon

Vi er også klar over at forskning i egen organisasjon byr på utfordringer. Begge har lange ansettelsesforhold i organisasjonen (opp mot 20 år), og har vært med på flere og ulike endringsprosesser. Våre erfaringer er hentet fra kortere engasjement både på nivå 1 og 2 i organisasjonen, men hovedsakelig fra nivå 3. Erfaringene innbefatter ledelse og koordinering av flere endrings- og utviklingsprosjekter internt på egen enhet, på fakultetsnivå og på tvers av institutt- og fakultetsgrenser. Vår oppfatning av Lean vil således også bli farget av våre tidligere erfaringer. Som studenter på masternivå er vi likevel meget klar over de «fellene» man kan gå i hvis vi ikke utøver en kritisk holdning til vår egen rolle og holdning til konseptet. Vi håper at det å ha god kjennskap til både konteksten, ulike forbedringsprosesser i organisasjonen over nesten to tiår, samt ulike Lean-prosesser gjør at man kan komme nærmere problemstillingene og detaljene i arbeidet, og slik bidra til mer dybdekunnskap om forløpet av slike prosesser i en organisasjon som vår.

I tillegg nevnes at begge intervjuere på nåværende tidspunkt har lederroller i organisasjonen, den ene av mer formell organisatorisk karakter enn den andre. Vår lange erfaring i

organisasjonen gjør også at vi kjenner mer til noen av intervjuobjektene enn andre. I utvelgelsen av intervjuobjekter var det vanskelig å velge disse bort, siden de i kraft av sin rolle i organisasjonen og i Lean-prosessene satt med viktig informasjon til vår masteroppgave. I intervjuene spesielt og i arbeidet med oppgaven har vi derfor vært særlig skjerpet på forhold som kan skape lojalitetskonflikter eller hemme informantene i å si sin mening. Det at vi har vært to både under intervjuene og i analysearbeidet, med ulik kjennskap til informantene, mener vi har bidratt til at vi har klart å fortolke på en mest mulig nøytral måte.

I dokumentanalysen gir evalueringer av Lean-arbeidet interessant bakgrunnsinformasjon til oppgaven. Det kan her nevnes at i evalueringen av forbedringsprosess II var en av forfatterne av masteroppgaven, på oppdrag fra Styringsgruppen, med i den komiteen som ledet evalueringen. Spørsmålsformuleringene i denne evalueringen (blanding av strukturerte og åpne spørsmål) var gjort i samarbeid med to andre aktører, og var sendt ut pr epost til alle som var involvert i prosessen. Analysedelen ble også gjennomført av de tre som ledet evalueringen. Dette arbeidet ble gjennomført i lang tid før masteroppgavens tema var på plass og analysen vurderes derfor å være nøytral nok til gi informasjon som er av relevans for oppgaven.

## **5.4 Overførbarhet**

Vil funnene fra vår studie kunne ha noen overføringsverdi til å gjelde andre kontekster? Hensikten med vår oppgave og i studier der kvalitative metode velges, er ikke å skulle generalisere resultater, men få dybdeinnsikt i et spesielt fenomen i et spesiell kontekst. Selv om alle universitetene er pålagt kravet om en mer effektiv og mindre byråkratisk organisasjon, så kan arbeidet være organisert på svært forskjellig vis og til ulike tidspunkt. I tillegg er universitetene komplekse organisasjoner som varierer stort i størrelse. Overføringsverdien av våre funn vil derfor kanskje være begrenset overfor andre universitet. Funnene fra den komparative studien av de tre forbedringsprosessene, kan imidlertid ha overføringsverdi til andre forbedringsprosesser ved UiT.

## **6 Analyse og drøfting**

I dette kapitlet presenteres funnene fra undersøkelsen på universitetet. Vi velger å presentere funnene underveis i drøftingen slik at det blir lettere å følge argumentasjon og koblinger mellom funn, forventninger og teori. Videre velger vi å strukturere oppgaven etter de ulike fasene Lean-arbeidet har gjennomgått i organisasjonen, dvs. planleggingsfase,

implementeringsfase og resultat/effekter. En slik struktur mener vi gjør drøftingen av de ulike fasenes påvirkning på hverandre lettere, samtidig som vi da får mulighet til å finne ut om det er noen særtrekk eller forklaringer som spesielt utmerker seg ved den enkelte fase.

Som nevnt innledningsvis, er målet med oppgaven er å se nærmere på Lean-konseptets egnethet, gjennom å studere hvordan Lean er introdusert og spredt gjennom organisasjonen, og hvilke rutinemessige endringer Lean-prosessene har bidratt til i organisasjonen. Selv om Helsefak (nivå 2 og 3) er vårt sentrale fokus for analysen, synes det også viktig å trekke inn toppnivået (nivå 1) i organisasjonen for å se nærmere på spredning, forankring og ikke minst arbeidets prioritet i organisasjonen.

Sentralt i empirien vår står de tre forbedringsprosessene ved Helsefak, som bidrar til å belyse hvordan Lean-konseptet er tatt i bruk i praksis og som grunnlag for å vurdere effekten av Lean-inspirerte endringsprosesser. Hovedinntrykket etter gjennomføringen av intervjuene er at det er forskjeller på opplevd suksess mellom de ulike prosessene. Forbedringsprosess I, tilsetting av stipendiater, vurderes å være mest vellykket og har ført til synlige resultater i form av betydelig reduksjon i tiden det tar å tilsette en stipendiat. Forbedringsprosess III, utbetaling av lønn til eksterne forelesere, vurderes å være rimelig vellykket ved at utbetalinger går raskere og med mindre feil. Forbedringsprosess II, sensurarbeid, er den minst vellykkede av de tre, uten synlige resultater i form av endrede arbeidsprosesser. Som vi skal se har alle de tre prosessene vært gjenstand for en verdistrømsanalyse og med forventninger om at nye arbeidsflyter skulle både øke kvaliteten og effektiviteten på arbeidet.

I analysen vår vil vi med støtte i de teoretiske perspektivene instrumentelt-, institusjonelt- og nyinstitusjonelt perspektiv belyse hvorfor slike variasjoner kan oppstå og søke å identifisere hva som kjennetegner en vellykket prosess og en mindre vellykket prosess.

## **6.1 Planleggingsfasen**

Den første delen av planleggingsfasen omhandler Leans reise som endringskonsept inn i organisasjonen. Her vil vi se nærmere på hvilke vurderinger som er gjort i forhold til Leans egnethet, hva Lean skulle løse (problemdefinisjon) og eventuell tilpasning/translasjon av konseptet, fordi disse forhold danner grunnlaget for og påvirker det videre arbeidet med Lean-prosessene i organisasjonen. Empirien vil hentes både fra nivå 1 og nivå 2. I den andre delen av planleggingsfasen vil vi se nærmere på hvordan man organisatorisk la til rette for å ta i bruk Lean i de tre første Lean-prosessene ved Helsefak (nivå 2), mens i den tredje delen vil vi

gå nærmere inn på planleggingen av de tre første Lean-prosesser som omfatter arbeidet med «verdistrømsanalysen» (kartlegging av gammel og ny flyt).

### 6.1.1 Lean-konseptets reise inn i universitetet

Ifølge Christensen mfl. (2004:81) begynner en oppskrifts reise inn i organisasjonen (adopterings) gjerne med at *noen i organisasjonen, ofte i ledelsen, blir oppmerksom på og begeistres for en oppskrift*. Dette stemmer med den informasjonen vi fikk gjennom intervjuene at det var sentrale personer fra ledelsen ved Helsefak, spesielt fakultetsdirektøren, som var pådrivere for implementering av Lean-konseptet, og at disse var blitt inspirert av de reform-/endringsideer som var blitt fremmet på ulike seminar og konferanser. Ifølge Røvik (2007:51) er de faglige arena som sentrale ledere og/eller endringsaktører for organisasjoner deltar på, også en yndet plass for konsulenter, ledelsesguruer og populariserende forskere for å fremstille ideer som fremstår som redskaper eller symboler på organisatorisk modernisering.

Inspirasjonen ser videre ut til å kommet gjennom de felles møtearenaer som Helsefak hadde med UNN, som er en annen sterk og innflytelsesrik aktør i nordnorsk samfunns- og næringsliv og som allerede hadde begynt å ta i bruk Lean-konseptet. Informant 6 sier bl.a. at *vi har brukt UNN som en benchmarking-bedrift<sup>16</sup> for Lean, i hvert fall til å begynne med*.

Det er vanskelig å konkludere entydig på hvorfor Helsefak valgte Lean-konseptet som oppskrift for å få til endringer, men valget synes i hovedsak å falle inn under de forklaringene som ligger i begrepet *mimetisk adoptering* (DiMaggio og Powell 1983). Det vil si at Helsefak var i en situasjon med stort endringspress som følge av sterke politiske signaler om avbyråkratisering og effektivisering, og stor usikkerhet knyttet til konsekvensene av fusjonsprosessene. De prøver å etterligne andre som man oppfatter har suksess og anseelse, uten at det var gjort noen særlige grundige (så langt det lar seg gjøre i en organisasjon med begrenset rasjonalitet) forutgående mål-middel analyser. Informant 6 svarte slik på spørsmålet om erfarte utfordringer i organisasjonen og om Leans egnethet:

*Vi ønsket å ta hele organisasjonen i bruk, og tankegangen var en slags matrisebruk av folk, selv om vi visste at det kom til å bli vanskelig. Men, verktøyet som ble valgt var Lean, og det var fordi det var i tiden. ... jeg tror det var et spennende verktøy og jeg tror at tidsånden var veldig moden for akkurat det. Jeg ser jo på Lean Norge, som jeg har deltatt på 5 år på rad, det samler ministre, statssekretærer ..., og i meldingen fra*

---

<sup>16</sup> Det er usikkert hva og hvor mye man egentlig visste om resultatene fra UNN på daværende tidspunkt.

*regjeringen så går dette ordet igjen. ... Den forrige regjeringen hadde jo begynt å tenke hvordan skal man gjøre det offentlige mer effektivt og bedre.*

Oppskriften synes likevel å passe med de lokale problemdefinisjonene man hadde gjort seg i organisasjonen eller som preget UH-sektoren på den tiden<sup>17</sup>. Ifølge Christensen mfl. (2004) så øker sjansen for at en oppskrift vil bli forsøkt iverksatt hvis den synes å passe med problemdefinisjonen, slik som informanten antyder. Videre sier Røvik (2007:51) at den sosiale autoriseringen av ideen, *dvs. forsøk på å knytte ideen til innflytelsesrike og/eller velkjente aktører er langt viktigere for oppmerksomheten og etterspørselen enn den vitenskapelige dokumentasjonen av ideenes effekter.*

Sitatet fra informanten tyder på at det ikke var gjort grundige mål-middelanalyser av hvorvidt Lean var det best egnede konseptet til å løse de utfordringene som organisasjonen stod overfor, slik som forventningen er i et rasjonelt perspektiv. Løsningen ser ut til å ha kommet forut for en grundig analyse av hva som feiler organisasjonen. Informant 7 uttalte følgende på spørsmål om dette: *... fordi når vi begynte å se på hvilke prosesser vi skulle ta, så hadde man allerede bestemt seg for at Lean var metodikken man skulle bruke.*

Ut fra ovennevnte synes det som om at forklaringen på hvorfor Lean ble valgt i hovedsak ligger i myteperspektivet og ut fra en forventning om primært å fremstå som moderne og endringsorienterte overfor myndigheter, samfunn og innflytelsesrike og viktige aktører i samfunnet, som hadde gitt konseptet anerkjennelse gjennom å ha tatt det eller planlegger å ta det i bruk. Nivå 1, som etter hvert og ganske umiddelbart også startet med Lean, synes å ha adoptert konseptet direkte fra Helsefak.

### **Translasjon av konseptet**

Under intervjuene med sentrale aktører for Lean-arbeidet fremkom at tilpasninger av Lean handlet en del om å finne metodikker som man trodde ville passe måten man arbeidet på i organisasjonen, og her ble blant annet «verdistrømsanalyser» og «tavlemøter» trukket frem. Likevel, var det første man la merke til når man startet arbeidet denne oppgaven at Lean-begrepet i mange sammenhenger var tonet ned og erstattet med begrepet «forbedringsprosesser». Denne nedtoningen forekom både på nivå 2 Helsefak og nivå 1 Administrasjonen. I en epost fra en informant fra toppledelsen på nivå 1 står det bl.a. følgende: *Nå skal det også sies at jeg kan veldig lite om Lean-prosessene på Helsefak og vi*

---

<sup>17</sup> «Organisasjonsisomorfi» - organisasjonene blir mer og mer lik hverandre og opplever å ha felles problemstillinger. Det produseres derfor felles løsninger – løsninger som passer «alle» organisasjoner (Røvik, 2007).

*kjører ikke Lean, men forbedringsarbeid her.* Under intervjuet svarte informanten mer utdypende på spørsmålet om kjennskap til Lean: *Forbedringsprosessen bygger jo til dels på Lean-metodikk, men vi har gjort den om og bruker elementer av det til et UiT-konsept som vi tror fungerer hos oss ... en språkdrakt og en metode som er litt avrundet. Det heng sammen, men vi er ikke helt Lean-tro.*

Omskrivning av Lean som begrep synes å ha vært nødvendig for å lykkes med innsalget av konseptet i organisasjonen. Lean-begrepet skapte assosiasjoner til produksjonsbedrifter og konsulentvirksomhet, som ga en negativ klang for mange i organisasjonen. Det er også uttrykt stor skepsis til nytteverdien av et slikt konsept i offentlige organisasjoner generelt, og i en organisasjon med så stor kompleksitet i oppgavene. En informant brukte begrepet «keiserens nye klær» på Lean fordi oppskriften ikke var en nyvinning, og man kunne heller ikke vise til at det faktisk fungerte. Det opplevdes i tillegg til å være annet navn på en type endringsmetodikk som de hadde vært gjennom tidligere<sup>18</sup>. For mange minnet Lean mer om satsing på tidsriktige moteoppskrifter og ble derfor oppfattet som lite troverdig.

Leans påvirkning på organisasjonen synes dermed å ha flere sider - der den ene gruppen, og kanskje spesielt ledere, motiveres av å gå i gang med noe som oppleves tidsriktig, nytt og som gir organisasjonen legitimitet overfor kunder og omgivelser. Den andre gruppen motstand eller skepsis kan til dels ha en rasjonell forklaring basert på tidligere erfaringer med ulike endringskonsepter, eller oppleves å støte an mot den etablerte kulturen i organisasjonen og den måten vi normalt gjør ting på. Skepsisen mot konseptet kan således forklares ut fra både et rasjonelt og et kulturelt perspektiv. Ut fra forventningene i et kulturelt perspektiv vil Lean kunne risikere å bli frastøtt. De mange ovennevnte «barrierer» Lean-konseptet støter på, fører ofte til at konseptet må gjennomgå multiple oversettelser for at det skal bli akseptert og tatt i bruk av ulike grupper og nivå i organisasjonen – jfr. Andersen og Røvik (2015) om erfaringen fra helsesektoren. Leans mange lokale varianter synes også å være tilstede ved UiT, og der merkelappen Lean, ofte av intern-strategiske hensyn, henges på flere typer prosjekt. Det vil bli svært omfattende hvis vi i denne oppgaven går nærmere inn på arbeidet med oversettingen av Lean-konseptet (konseptualisering/ dekonseptualisering), men vi ønsker likevel å påpeke at kunnskap om både kontekst, konsept og endringsledelse, heriblant de faktorer som påvirker motstand mot endring, er svært viktig for at implementeringen skal bli vellykket - jfr. Røvik, 2007.

---

<sup>18</sup> Jfr. arbeidet med flydiagrammer på 90-tallet – som også inviterte til stor medvirkning av ansatte på operativt nivå.



For øvrig kan nevnes at fokuset på Lean ved UiT i stor grad handler om å implementere en Lean-kultur i organisasjonen, dvs. tankegodset og filosofien bak Lean-konseptet, i motsetning til verktøy og metodikk. Konseptet blir, på en slikt høyt abstraksjonsnivå, dermed mer elastisk og muligens lettere å tilpasse organisasjonen, men er mye mer krevende å få til.

De konsepttilpasningene som er foretatt synes å ha sin forklaring i det kulturelle perspektivet ut fra den tankegangen at konseptet må være kompatibelt med kulturen og eksisterende verdier i organisasjonen for å få innpass. Ut fra et rasjonelt perspektiv hadde man forventet at translasjon av konseptet var en bevisst handling basert på grundige og forutgående kalkyler over hva man anså som nyttig og mindre nyttig når man først tok konseptet i bruk i egen organisasjon.

### **Arbeidet med problemdefinisjon, målformulering og kobling til Lean som driftsstrategi**

Som vi har sett i tidligere avsnitt fremkommer problemdefinisjon og målene med Lean, både på nivå 1 og 2, i orienteringssaker til henholdsvis Universitetsstyret og Fakultetsstyret ved Helsefak i 2013. Vi var likevel nysgjerrige på å få vite litt mer om dette arbeidet, og koblingen om mot Leans driftsstrategi og spesielt begrepet «flyteffektivitet».

En sentral aktør for implementering av Lean-konseptet både sentralt og på Helsefak, svarte følgende (informant 10) på spørsmålet om hvilket problem Lean egentlig skulle løse og arbeidet med målformulering: *Jeg synes egentlig dette er et ømt punkt – fordi jeg tror ikke at man har tatt seg tid til å se på akkurat det*, og henviser samtidig til orienteringssaken til Universitetsstyret der bl.a. begrepene og målene om «effektivisering» og «økt kvalitet» fremstår som vage og uklare, men som burde ha vært bedre definert og sagt noe om hva det betyr i praksis.

I omtalen av konseptet antydte vi utfordringene og de ressursmessige konsekvenser «flyteffektivitet» kan få i offentlig sektor. Som nevnt innledningsvis er boken til Modig & Ahlstrøm svært relevant i arbeidet med Lean i organisasjonen, i hovedsak til å øke kunnskapen primært om Lean som filosofi. Det synes dermed å være av vesentlig betydning at man lykkes med å få de ansatte bevisstgjort på og forstå forskjellen mellom *ressurseffektivitet* og *flyteffektivitet*. De aller fleste vi intervjuet kjente til boken, men hadde ikke lest denne. Begrepene ressurs- og flyteffektivitet var dermed helt ukjent for disse, unntatt for to personer som begge er/var sterkt involvert i Lean på overordnet nivå.

Representantene for ledelsen fikk også spørsmål om det var aksept i organisasjonen for å øke ressursene for å oppnå målet om økt kvalitet, få til bedre arbeidsflyt eller øke kundeverdien, som jo kan bli tilfellet spesielt i arbeidsflyter med stor variasjon eller kompleksitet. Det ble ikke gitt noe konkret svar på dette. Man måtte heller se arbeidsflytene i sammenheng med hverandre, og muligens kunne man flytte på ressurser hvis den ene arbeidsflyten avdekket et større behov for ressurser enn en annen der man sparte inn på ressursene. Vi opplevde tendenser til noe nølende og kanskje avvisende svar, som var vanskelig å tolke, men som kan oppfattes slik at økning av ressurser ikke er et tema, eller at man ikke så at et slikt scenario ville forekomme. Ut fra forventningene i det instrumentelle perspektivet, hadde vi kanskje forventet at Leans tankegods og effektene av Lean på organisasjonen var sterkere koplet til og mer framtreddende i forbedringsarbeidet og organisasjonen.

Selv om det i forkant av forbedringsarbeidets start var gjort noe arbeid med å definere hvilke utfordringer og problem UiT stod overfor, synes de likevel å fremstå som noe tvetydige og uklare, og bygge på et noe lite analysert grunnlag. For å rydde grunnen for konseptet og prosessene ville det, som forventet ut fra et rasjonelt perspektiv, ha vært gjort en analyse av f.eks. hvor i organisasjonen problemene er størst (nivå, avdeling, seksjon, enhet), hvilke tjenester oppfattes å ha de største problemene og hvor er tjenestenivået godt nok. Hvorfor oppstod de? Var det mangelfull koordinering, utydelige ansvarsforhold, dårlig kvalitet som følge av administrasjonen ikke gjør godt nok arbeid eller var prosedyrebeskrivelser uklare eller fraværende.

Det kan for øvrig også nevnes at endringsoppskriften omtalt i ovennevnte orienteringssaker er utelukkende om Lean-konseptet, uten at det fremkommer om dette valget var basert på en rasjonell utvelgelse blant flere tilgjengelige oppskrifter. Det foreligger heller ingen drøfting av gode og mindre gode erfaringer med Lean i offentlig sektor, som kunne gi verdifull innsikt mht. organiseringen av Lean-arbeidet ved UiT. Orienteringssaken sier også noe om ressursbruk, spesielt om roller som inngår i arbeidet og dager til kursing av prosessveiledere og ansatte, uten at det er gjort en konkretisering av omfanget av ressurser eller kostnader. I offentlige virksomheter synes det ikke å være kultur for å verken etterspørre eller synliggjøre ressursbruk. Slike manglende analyser kan derfor fortolkes utfra et kulturelt perspektiv. Den planleggingen som har vært gjort mht. ressursbruk synes heller å ha vært på det verbale planet med meningsutvekslinger og møter.

### 6.1.2 Organisatorisk tilrettelegging i forkant av forbedringsprosessene ved Helsefak

Mens de ovennevnte avsnittet omhandlet primært Leans reise inn i organisasjonen UiT, vil de neste avsnittene i hovedsak omhandle hvilke organisatoriske tilrettelegginger som ble gjort i forkant av de tre forbedringsprosessene ved Helsefak. Ut fra forventningene i et instrumentelt perspektiv skal denne tilretteleggingen være basert på grundig planlegging og kartlegging både med hensyn til styring og ledelse, opplæring, ressurser og økonomi.

#### **Styringsgruppe som organisatorisk ramme for Lean-arbeidet ved Helsefak**

Det ble tidlig oppnevnt en «styringsgruppe» på Helsefak som skulle starte planleggingen av forbedringsprosesser. Gruppens mandat var oppe til jevnlig drøfting i styringsgruppen, og ble etter hvert endret og forsøkt tydeliggjort. Bl.a. har sammensetningen av gruppen ofte vært tema og også vært gjenstand for relativt stor utskifting underveis. Diskusjonen dreide seg i hovedsak om de personer som satt i gruppen var rett i forhold til at arbeidet ble godt nok forankret i linjen, at man sikret god informasjonsflyt mellom nivåene, la til rette for kort beslutningsvei mellom sentrale Lean-aktører (i hovedsak prosessveiledere) og linjeledere. Man ønsket videre at representantene i gruppen skulle kunne ta et ekstra tak når det gjaldt Lean-prosessene.

Leder for denne gruppen var assisterende fakultetsdirektør ved Helsefak, men pga. lederbytte (overgang til konstituert fakultetsdirektør) ble denne lederen etter hvert byttet ut. De øvrige representantene i gruppen var noen linjelederne fra nivå 2 og 3, alle prosessveilederne, ansatte fra operativt nivå og i tillegg en tillitsvalgt. Antallet personer var oppe i 10-15, med møter på 1 time hver uke.

De fleste opplevde arbeidet i styringsgruppen som meningsfullt og at det var et organisatorisk riktig grep for å holde tak om forbedringsprosessene. Det ble oppfattet som svært positivt at Lean-prosessene ble forankret i toppledelsen på nivå 2 gjennom assisterende fakultetsdirektør. Til tross for dette fikk man ikke gruppen til å fungere optimalt. Arbeidet bar preg av mye uklarhet mht. til representasjon og gruppens mandat. Møtene opplevdes for mange som for hyppige og med en dagsorden som gjentok seg selv pga. for lite fremdrift i arbeidet.

Mange stilte seg etter hvert spørsmålet om hvor «Lean» disse møtene egentlig var, med en ressursbruk som i møtesammenheng utgjorde 1-1,5 arbeidsdag pr uke for hele gruppen, eksklusiv referatskrivingen i etterkant. I tillegg var representantene involvert i andre Lean-relaterte oppgaver, bl.a. oppfølging av progresjon i tavlemøter, administrering av anbud for

ekstern eksperthjelp på Lean-konseptet, tilrettelegging for opplæringskurs/-seminar for de administrativt ansatte, hyppige oppdateringer av Lean-nettsidene, utarbeidelse av verdiplakater, evaluerings- og statusrapporter fra de ulike prosessene som var igangsatt, måling av oppnådde resultater, forberedelse av styresaker m.m.

Tidlig begynte man å erfare en tydelig mangel på kapasitet og ressurser til arbeidet i styringsgruppen, ikke bare det at leder for gruppen etter hvert ble byttet ut pga. andre prioriterte oppgaver, men også at de øvrige i gruppen, inkludert prosessveilederne som ovenfor nevnt, fikk diverse Lean-aktiviteter eller andre prosjekt-/utviklingsoppdrag på vegne av Helsefak som i omfang ikke lot seg forene med det ordinære arbeid i linjen, stab eller i styringsgruppen.

Ut fra intervjuene kom det frem at fremdriften i styringsgruppen og arbeidet med Lean på Helsefak stagnerte hovedsakelig pga. mangel på ressurser til å følge opp og sette i gang nye Lean-prosesser. Den svake fremdriften skyldes derimot også at man ventet avklaringer fra nivå 1 på prosesser som skulle flyte gjennom alle nivåer i organisasjonen (vertikal flyt), og der styringsgruppen ble sentral i arbeidet med å legge til rette for et slikt arbeid. Bl.a. holdt man en stund igjen på at nivå 3 skulle få starte egne prosesser fordi man var redd for at dette kunne føre til «silotenkning», det at man optimaliserer arbeidsflyten kun i egen enhet uten at dette henger sammen med resten av organisasjonen. En slik suboptimalisering synes jo nettopp å være en av årsaker til problemene i organisasjonen etter fusjonen.

Vi vet nå at styringsgruppen ikke lenger har møter. Forklaringen til dette er sprikende; foruten kapasitetsforklaringen, mente noen at det ikke var behov for en slik gruppe fordi de tre første prosessene var implementert. I tillegg utdyper informant 6 at vi har *mistet 3-4 av de ivrigste deltakerne (sluttet). Lean-prosessene må sitte veldig hardt fast i linja før dem ikke får slagside av at de viktigste strategiske aktørene forlater. Videre at de fem sentrale prosessene sentralt treffer nivå 2 og 3 som ferdigsmurte prosesser. De blir sendt ned som ei bestilling, og da har ikke gruppa hatt noe de skulle ha sagt – har ingen påvirkningskraft ... Samtidig åpnet man opp for at man kunne styre prosesser lokalt, og da har de ikke trengt å overadministrere disse med en hel gruppe.*

Foruten mangel på tid og ressurser, og ikke minst ildsjeler i form av motiverte og engasjerte medarbeidere, som forklaring på hvorfor Styringsgruppen ikke lenger har møter, antydes det også et fravær av forankring, medvirkning og/eller dialog mellom nivå 1, 2 og 3 forut for eller under overlevering av nye arbeidsflyter som var startet fra nivå 1. Det kan for øvrig nevnes at

det er et viktig kriterium ved UiT at alle Lean-prosesser, selv de initiert fra nivå 1, skal være bredt sammensatt og der representanter fra alle nivå skal delta. De nye arbeidsflytene som i neste omgang overføres via organisasjonens beslutningslinje burde derfor ikke komme som en overraskelse, hvis anbefalt sammensetning er fulgt. Det at disse kommer som en overraskelse antyder mangelfull kommunikasjon med og/eller forankring av prosessene i ledelsen.

Informant 6 sier for øvrig videre at når arbeidet i styringsgruppen startet opp, så sluttet fakultetsdirektøren, som representerte toppledelsen på fakultetet og var en sterk pådriver for Lean. Med fravær av en fakultetsdirektør og mange andre presserende prosjekt som ventet, var det derfor vanskelig for assisterende fakultetsdirektør å bruke mer tid på Lean. Det opplevdes vanskelig å få øverste enhetlige leder på fakultetet til å engasjere seg mer i arbeidet. Informant 6 sier følgende: *og alt som står om liv - det må forankres i toppen ellers er det en fare for at det dør ut.*

Sentrale aktører med hovedansvar for Lean nevner at enhetlig ledelse på nivå 2 og 3 som bl.a. en av forklaringsfaktorene på at god forankring av administrative prosjekt blir utfordrende. Toppledelsen på nivå 2 og 3 er rekruttert til rollen på grunnlag av sin faglige kompetanse, og innehar til vanlig rollen som professorer eller førsteamanuenser i organisasjonen. De aller fleste har ikke formell lederkompetanse eller annen organisasjonsteoretisk kompetanse. Øverste leder for administrasjonen på nivå 2 er dekan og på nivå 3 instituttleder. Ledelsen er normalt praktisert slik at forvaltningssiden i hovedsak er delegert til en fakultetsdirektør eller kontorsjef. Administrative saker kan dermed i utgangspunktet få problemer med å fange topplers oppmerksomhet og interesse, og det er ikke sikkert at administrative utviklingsprosjekt, uansett hvor viktige de oppfattes i den administrative linjen, blir prioritert høyest av disse nivåenes toppleder. Dessuten kan topplers delegering av administrative oppgaver til fakultetsdirektør eller kontorsjef fort bli en sovepute - man regner med at disse sakene håndteres og følges opp av disse.

Ovennevnte støtter vår hypotese om at Lean-arbeidet tidlig støter på ressursproblematikk og at det har vært svak forankring i toppledelsen på nivå 2 og 3 når det gjelder Lean-arbeidet.

Opprettelsen av en styringsgruppe kan i utgangspunktet forstås ut fra et instrumentelt perspektiv da det er gjort forsøk på å få på plass formelle strukturer for forankring, ledelse og styring av forbedringsprosesser. Likevel, var det å forvente at det hadde vært gjort grundige konsekvensanalyser av både ressurser, kapasitet, økonomi, forankring og grad av involvering

av ledelse. Som nevnt i forrige kapittel, kan mangel på slike analyser ha sin forklaring i kulturperspektivet.

### **Opplæring av prosessveiledere og ansatte**

Man startet tidlig ut med opplæring av prosessveiledere og andre administrativt ansatte i Lean-filosofi og metode – jfr. kapittel 3.5. om Helsefak sitt forbedringsarbeid, noe som er forventet ut fra det rasjonelle perspektivet.

I intervju av prosessveiledere fremkom at de syntes arbeidet var både lærerikt og interessant, de hadde fått tro på at Lean var et velegnet konsept, og at de i utgangspunktet var svært motivert for oppgaven. Det viste seg imidlertid tidlig at Lean-prosessene de fikk ansvar for tok mye mer tid enn forventet, og det meldte seg etter hvert et behov for å rekruttere flere prosessveiledere for å kunne holde trykket oppe på forbedringsarbeidet, dvs. å sette i gang nye prosesser og bistå i linjen i overlevering av ny flyt til linjen, noe som vi skal se nærmere på i omtalen av implementeringsfasen. Det viste seg imidlertid vanskelig å få rekruttert nok nye personer som prosessveiledere, hovedsakelig fordi de som ble forespurt ikke syntes de hadde tid vedsiden av arbeidet de allerede hadde i linjen. Ved igangsettelsen av prosess I, II og III var det ikke praktisert frikjøp av enkeltpersoner fra linja eller nedprioritering av andre arbeidsoppgaver for at disse skulle få tid til Lean. Denne holdningen ser derimot ut til å ha endret seg basert på de erfaringene man nå i etterkant har gjort seg.

Det ble i tillegg arrangert egne opplæringskurs for alle administrativt ansatte ved Helsefak. Vitenskapelig ansatte var også invitert, men det vites ikke om noen fra denne kategorien ansatte deltok. Opplæringskursene har fått gode tilbakemeldinger av de som har deltatt, selv om den eksterne konsulenten som bidro i opplæringen i noen sammenhenger ble oppfattet til ikke å ha nok kunnskap om organisasjonen og kompleksiteten som ligger i de administrative oppgavene på et universitet.

Selv om mange har deltatt på disse opplæringskursene, som varte over en hel dag, er det fortsatt en del administrativt ansatte som ikke har deltatt eller har bidratt i konkrete forbedringsprosesser. De som har deltatt på opplæringskursene opplever at de har fått inn grunnleggende Lean-filosofi og fått mer kunnskap om hvorfor man har satt i gang forbedringsprosesser. Opplæringen har i så måte fungert slik som intensjonen var, selv om det er et stykke å gå før alle i administrasjonen er inne i Lean-arbeidet.

## **Informasjonsflyt**

Styringsgruppen var tidlig ute med å lage egne nettsider med informasjon om Lean ved Helsefak. Disse sidene synes likevel å ikke være oppdaterte, noe av det som ligger der er to år gammelt. I tillegg er Lean også satt på dagsorden i de årlige høstseminarene for alle administrativt ansatte ved Helsefak.

## **Forankring i ledelsen på toppnivå**

Ut fra tankegangen om at Lean anses som en driftsstrategi som i stor grad påvirker overordnede systemer og strukturer, og at de i de fleste tilfeller har å gjøre med gjennomgående arbeidsflyter på tvers av nivåene i organisasjonen, var det derfor interessant å se hvordan arbeidet med Lean er forankret i topledelsen på nivå 1. I artikkelen “New Development: Creating a Lean University (Hines & Lethbridge, 2008) står følgende: *For real change to occur, major mental, transformational shifts need to take place at the upper levels of the institution. These shifts in thinking need to then be effectively communicated and cascaded through all levels of the organization.*

Sitatet antyder at Lean må være forankret på toppnivå, jfr. også omtalen om konseptet Lean, skal man oppnå gjennomgående endringer, på tvers av nivåer, i organisasjonen. Sitatet sier også at toppstyrte endringsprosesser også er nødvendig hvis man ønsker endringer i en organisasjons kultur - slik det legges opp til med Lean-prosessene ved UiT.

Som nevnt ble en orienteringssak om «Forbedringsprosessene ved UiT» lagt frem for universitetsstyret i november 2013. Arbeidet med forbedringsprosesser synes dermed, på papiret, å ha fått en forankring i styret og i topledelsen på nivå 1, hvilket skulle tyde på at arbeidet er gitt mer tyngde og legitimitet i organisasjonen. I resultatkapittelet skal vi komme tilbake til hvordan denne forankringen gir seg utslag i praksis.

### **6.1.3 Planleggingsfasen av forbedringsprosessene I, II og III – arbeidet med verdistrømsanalyser**

Gjennomgangen av de tre forbedringsprosessene viser at planleggingen av disse ble ganske likt organisert. Det er satt relativt klare mål for alle de tre prosessene. Av hensyn til oppgavens omfang vil vi ikke kunne gi en grundig analyse av målene, men bare konstatere at for Styringsgruppen hadde målene høy viktighet og et overordnet hensyn var at de skulle være målbare.

De oppnevnte prosessveilederne ledet verdistrømanalysen i alle tre forbedringsprosessene, koordinerte arbeidsgruppene som ble opprettet for å løse konkrete problemstillinger som kom opp i forbindelse med design av nye flyter og laget en ferdig pakke som kunne overleveres linjen. Selv om mange opplevde arbeidet med verdistrømsanalyser som både tid- og ressurskrevende (mellom 10-15 personer møtes mellom 2-4 hele dager, eksklusivt arbeidet i flere arbeidsgrupper i etterkant), ble likevel arbeidet oppfattet som veldig givende i alle de tre prosessene, av flere årsaker; gode ideer kommer frem, man fikk delt kunnskap, man så lettere helheten i organisasjonen og man fikk anledning til å bli kjent med andre administratorer på tvers av enhets- og nivågrenser. Vi fikk også innsyn i at kundebegrepet omfattet mange og ulike kunder, det være seg samfunnet, studenten, departementet, den vitenskapelige ansatte og de overordnede nivå i egen organisasjon. Det å skulle håndtere så mange «kunder» ble ikke trukket frem som et stort problem i kartleggingsfasen.

Når det gjelder prosess III var det ett par informanter som mente at det ble brukt unødvendig mye tid og ressurser på verdistrømsanalysen, og at man kunne organisere denne prosessen mye enklere. Målet var i hovedsak å standardisere et enkelt skjema – som en person alene kunne ha fått et koordineringsansvar for. Prosess III oppfattes å være en mindre kompleks prosess. Selv om den involverte flere nivåer, trengte man ikke involvering av de vitenskapelige ansatte i prosessen, og utfylling av skjemaet handlet for det meste om å påføre enkel informasjon som avdelings- og tiltaksnummer, oppdragets art og personinformasjon. Dette utspillet synes vi noe på vei støtter vår hypotese om at det mangler eller savnes koordinerende funksjoner i organisasjonen, en funksjon som kunne ha bidratt til å legge til rette for informasjonsflyt mellom enhetene og nivåene, og at de «enkle forbedringsprosessene» kunne ha forløpt mer effektivt og med betydelig mindre ressurser enn det som medgår i arbeidet i verdistrømsanalysene.

#### 6.1.4 Oppsummering planleggingsfasen

Det kan synes som om planleggingsfasen er relativt godt ivaretatt, og i tråd med forventningene i et instrumentelt perspektiv. Arbeidet gir inntrykk av å ha blitt startet tidlig, og har i stor grad dreid seg om oversetting og å få gehør for Lean som konsept inn i organisasjonen, opplæring av ansatte, tilrettelegging av informasjonskanaler/-arena om Lean, og forsøk på å lage struktur eller en organisasjon rundt Lean-arbeidet. Metoden «verdistrømsanalyse» er blitt svært godt mottatt av de administrativt ansatte og oppfattes som et egnet og hensiktsmessig verktøy til å fjerne dobbeltarbeid i prosesser, danne grunnlag for å



lage kvalitativt bedre og mer standardiserte flyter, samt å få en mer helhetlig forståelse av organisasjonen i tråd med det som er intensjonen med forbedringsprosessene. Om denne metoden egner seg i det lange løp er høyst usikkert, fordi tilbakemeldingene er entydige på at arbeidet tar mye tid og oppleves svært ressurskrevende.

Ut fra ovennevnte kan det synes som om at valget på Lean som forbedringsoppskrift i stor grad kan forklares ut fra myteperspektivet; man var sterkt inspirert av UNN og andre offentlige arenaer der ledere samles for å drøfte felles problemstillinger og utveksle nye løsningsideer og –erfaringer. De tilpasninger som er gjort av Lean-konseptet synes å kunne forklares ut fra kulturperspektivet, der man måtte gjøre konseptet «spiselig» i organisasjonen slik at det ble kompatibelt med organisasjonskulturen, den måten vi gjør ting på og de verdier som preger vår organisasjon.

Vi synes videre å ha avdekket et noe tynt analysert grunnlag for hva Lean skulle bidra til å løse, og at hovedmålet med forbedringsprosessene dermed fremstår som noe vag og uklar. Vi vil anta at dette, i tillegg til en noe svak forankring i ledelsen på nivå 2 og 3, vil påvirke de neste fasene i arbeidet med Lean i organisasjonen mht. arbeidets prioritet, tyngde og kraft. I planleggingsfasen forelå heller ingen konsekvensanalyser eller beregninger av hva konseptet Lean ville koste organisasjonen, slik som forventningene er i et instrumentelt perspektiv. En slik analyse ville ha avdekket, i større grad, både de økonomiske- og ressursmessige utfordringene som man relativt tidlig støtet på.

Så langt samsvarer våre funn i planleggingsfasen med hypotesene vi har om ledelsesforankring og ressursbehov. I tillegg støttes et stykke på vei vår hypotese om manglende autoritet i organisasjonen, dvs. mangelfull tilrettelegging av det som oppfattes som viktige koordinerende funksjoner eller arena, som kunne bidratt til at arbeidsprosesser kunne ha vært gjort noe enklere og smidigere som tilfellet var med forbedringsprosess III.

Med mange kunder som skal betjenes, noe løs forankring i ledelsen og noe svak mål-middel og kost-nytte analyser vil man tro dette får følger for implementering og på resultat.

## **6.2 Implementeringsfasen**

I denne fasen vil vi først se nærmere på hvordan implementeringsarbeidet var organisert og tilrettelagt for overføring til linjen. Dernest vil vi gå nærmere inn på hvordan iverksettingen av de tre forbedringsprosessene forløp.

Når nye flyter iverksettes i linjen skal de følges opp gjennom så kalte tavlemøter, som anses å være verktøyet for implementering og kontinuerlig forbedring. Tavlemøter er korte (10-20 min) jevnlig møter som bidrar til styring av arbeidsflyten. Her skal det sjekkes at prosessene flyter i henhold til planer, problemstillinger skal løftes, avvik vurderes og iverksetting av tiltak skal besluttes.

### 6.2.1 Organisering av implementeringsfasen

Som vi har sett har Helsefak lagt ned mye ressurser i planleggingsfasen, inkludert opplæring og gjennomføring av verdistrømsanalyser av utvalgte forbedringsområder. Ut fra et instrumentelt perspektiv er det derfor grunn til å forvente at også iverksettingen av nye arbeidsflyter og rutiner er tilsvarende ivarettatt, både med hensyn til planlegging og ressursbruk. Vi vil forvente at iverksettingsfasen av implementeringen er godt planlagt og avklart når overlevering til linjen skal skje, som inkluderer hvem som har ansvar for å ta imot de nye rutineene, hvordan opplæring og evt. avlæring skal organiseres og hvordan implementeringen skal følges opp.

Gjennom våre hypoteser vedrørende friksjon, autonomi, manglende autoritet og koordinerende roller har vi åpnet for forventninger om at implementeringen ikke alene lar seg forklare ut fra et slikt rasjonelt perspektiv, men snarere må modereres til også å se på implementeringen i et kulturelt og til dels myteperspektiv. Foruten å være en løst koblet organisasjon både vertikalt og horisontalt, er det ved UiT stor forskjell på de ulike fakultetene, både i størrelse og faglig bredde, noe som fører til at fakultetene har ulike modeller for hvordan de administrative arbeidsoppgaver er organisert. Dette innebærer at det finnes forskjellig delegasjonsnivå og ulike kulturer på UiT, både mellom de ulike fakultetene, men også mellom enheter innen det enkelte fakultet. Selv om de horisontale koblingene i organisasjonen er løse, i den forstand at de ikke utfører arbeidsprosesser som er avhengige av hverandre, er de horisontale enhetenes forståelse og tolkning av lover og regler viktig for den vertikale koblingen i organisasjonen. En slik felles forståelse er avgjørende for bl.a. å kunne ivareta kravet om likebehandling i forvaltningen. I en løst koblet organisasjon vil det ifølge Jacobsen (2004) være vanskelig for ledelsen å gjennomføre gjennomgående endringer i organisasjonen. Ut fra et slikt perspektiv vil det være mulig å ta i bruk Lean på en, eller flere godt avgrensede arbeidsprosesser i deler av organisasjonen, men det vil være vanskelig å få gjennomslag for Lean som et gjennomgående konsept eller filosofi i hele organisasjonen. Informant 6 gir uttrykk for at det er vanskelig å nå frem til alle i organisasjonen og sier *hadde vi vært en tettere skrudd eller koblet organisasjon, tror jeg det hadde det vært enklere*. Ut fra

det kulturelle perspektivet vil vi også forvente at iverksetting av nye arbeidsflyter kan møte på friksjon på noen områder, spesielt i de delene av arbeidsflyten som skjer i samhandling med de vitenskapelig ansatte.

### **Overlevering av de nye arbeidsflytene til linjen**

Som vi skal se vil endringene som skal iverksettes kunne ha implikasjoner både i form av endrede rutinebeskrivelser og mer metodiske endringer i form av samhandling på tvers av enheter og arbeid med kontinuerlig forbedring.

Gjennom intervjuene kom det frem at iverksettingsfasen av forbedringsprosessene ikke hadde fått mye oppmerksomhet i planleggingen. Flere av informantene opplevde overgangen fra fokusgruppe til linjen som uklart både med hensyn på ledelse, igangsetting og fremdrift.

Informant 7, som også er prosessveileder sier *opplæringen vår gikk kun på verdistrømsanalysen. Alt det her med implementering og overlevering det var det ikke noe særlig snakk om på det kurset og litt naivt hadde vi egentlig ikke tenkt så mye på det. Det var jo det vi så, at det var gjerne der det var problemer.*

### **Ledelse og koordinering**

Ansvar og koordineringen av Lean-arbeidet ved Helsefak er tillagt styringsgruppen. I revidert mandat fra 2012 fremkommer det at det er gruppens ansvar å gi bistand og veiledning i forhold til lederansvaret knyttet til implementering, informasjon og ansvar for at prosessene overføres til kontinuerlig forbedringsprosess (revidert mandat, uit.no). Gjennom intervjuene kommer det tydelig frem at det er tavlemøtene som er ment som implementeringsverktøyet. *Der er ingen abc-oppskrift i Lean på hvordan man skal gå frem. Det er ment at tavlemøtene skal være implementeringsrutinen* (informant 6).

Det er imidlertid ingen som kan vise til at det er satt opp planer for overlevering til linjen eller tydeliggjøring av ansvar. Det synes likevel å ligge en forventning om at det er linjeleders ansvar, men de peker samtidig på den manglende koordineringen av denne fasen.

Når de nye flytene i de tre forbedringsprosessene var ferdig designet og klar for implementering ser vi at organisasjonen ikke har klargjort ansvarsforhold rundt overlevering til linjen. Informant 5 gir uttrykk for linjeleders utfordring i forhold til det uklare ansvarsforholdet; *Implementering er en utfordring for ansvarlig linjeleder. Uklart hvilket ansvar man har, hvor begynner og slutter prosessveileders rolle og hvor begynner linjeleders rolle?*

## Ressurser

Ingen dedikerte ressurser var avsatt til å drive frem iverksettingen av endringene. Når nye arbeidsflyter var ferdig designet og klar for overlevering til linjen oppfattet prosessveileder seg ferdig med sin del av jobben og koblet seg av prosessen.

Ett unntak her var i forbedringsprosess I der prosessveileder fortsatte å følge prosessen. Prosessen var innen prosessveileders fagområde, og vedkommende fungerte som koordinator for tavlemøtene det første året. Denne prosessen vurderes som mest vellykket, og har drevet mest systematisk med tavlemøter og oppfølging av måltall. Om prosessveileders rolle i implementeringsfasen har hatt betydning er ikke mulig å påvise, men det er ikke usannsynlig å anta at en dedikert ressurs med interesse for fagområdet og god forståelse for endringsarbeidet har vært viktig for engasjement og fremdrift, i tråd med behovet for engasjerte og motiverte «ildsjeler», som etter hvert er blitt avdekket som viktige i Lean-arbeidet.

Som tidligere redegjort for var det linjeleder som var forventet å drive og koordinere endringsarbeidet med tavlemøte som viktigste verktøy. Når en enhet fikk mer enn en flyt å implementere var det ikke tilstrekkelig med ressurser til å drive arbeidet. En av informantene, som også er linjeleder sier *jo flere prosesser som kjøres innenfor mitt fagområde, jo mer får jeg å følge opp ... det er noen grenser for hvor mye jeg klarer å følge opp ... og ... hvordan skal man organisere linja sånn at man er i stand til å ta imot prosesser, er helt klart en utfordring som ikke er løst.*

Forventningen om at det er linjeleder som skal ta den koordinerende rolle i endringsarbeidet uten at det er tydelig uttalt eller tilrettelagt for det, viser seg også som en svakhet gjennom implementeringen av prosess II, der linjeleder slutter midt i iverksettingsfasen og ny linjeleder ikke følger opp; *lederen sluttet og da stoppet hele prosessen opp i bort imot et år ... Ny leder hadde ikke samme eierskap til prosessen* (informant 6).

Eksemplene med prosessveilederen som følger prosessen og linjelederen som ikke vet om hvilket ansvar vedkommende har i prosessene, viser at forventninger om en rasjonell implementeringsprosess ikke oppfylles. Dette er begge eksempler på tilfeldigheter underveis som kan ha gitt utslag i henholdsvis positiv og negativ retning for to av prosessene og er nærmere våre forventninger knyttet til et kulturelt perspektiv om at implementeringen tilpasses litt etter hvert og overlates litt til tilfeldighetene.

## **Igangsetting**

Vi finner heller ikke at det er laget planer for hvordan de ansatte, som skal utøve de nye flytene, skal læres opp og motiveres til å ta i bruk nye arbeidsrutiner. Igjen er det tavlemøter som nevnes som det viktigste verktøyet for implementering, i tillegg til å ha nye flyter som tema i ulike administrative fagfora for å bringe alle medarbeiderne inn i samme folden. En informant med linjelederansvar sier at det er utfordringer knyttet til iverksetting som går på

*... å få folk engasjert, ikke de som var med i fokusgrupper (verdistrømsanalysen), de var engasjert, men å få med de andre som ikke var med i fokusgrupper til å forstå, for de hadde jo ikke et nært forhold til forbedringsarbeid. De visste kanskje ordet (Lean), men ikke hva det var og tenkte angår dette meg for jeg er ikke med på det her.*

## **Oppsummering implementeringsfasen - organisering**

Vi ser klart at iverksettingsfasen ikke fyller våre forventninger ut fra et instrumentelt perspektiv om at iverksettingsfasen av implementeringen skal være godt planlagt og avklart når overlevering til linjen skal skje, hvem som har ansvar for å ta imot de nye rutinene, hvordan opplæring og evt. avlæring skal organiseres.

Ut fra et kulturelt perspektiv vil vi forvente at endringene vil implementeres trinnvis, at man tar i bruk det som passer og tilpasser eksisterende rutiner. Manglende inkludering og påkobling av ansatte, både administrative og vitenskapelige igangsetter en frastøtingsprosess der iverksetting av nye flyter ikke klarer å mobilisere engasjement for endringsarbeidet, slik at effekten blir begrenset eller i verstefall mislykkes. Videre kan oppfattelse av problemene som søkes løst være forskjellig eller troen på Lean som et egnet verktøy være laber.

Det kan se ut som at den opplæringen, som alle administrativt ansatte har fått tilbud om, forventes å gjøre de ansatte i stand til å iverksette endringene i egne arbeidsrutiner.

Oppfølging og korrektiver skal skje gjennom tavlemøter; *vi ønsker jo å dyrke at den enkelte skal ta ansvar og kunne gjøre ting uten at en leder heng over han/hun ...* (informant 6). En slik tilnærming til implementeringen der ansvaret ikke tydeliggjøres og overlates litt til tilfeldighetene støtter vår hypotese om mangel på autoritet og kan ses i lys av myteperspektivet, der ideer tas inn i organisasjonen, men kjøres frikoplet fra de eksisterende driftsrutiner ved at det er opp til den enkelte ansatte selv å benytte seg av ideen (på lokalt nivå) hvis de synes den har noe for seg.

Ressursmessig er det lagt inn stor innsats og fokus frem til nye flyter er designet. Etter dette punktet i forbedringsarbeidet ser det ut for at fokus og trykket avtar betydelig. Funnene våre tyder på at implementeringsfasen mangler en tydelig ledelse og koordinering av iverksetting av nye arbeidsflyter, i motsetning til hva vi ville forventet ut fra et rasjonelt perspektiv.

Fravær av tydelig ledelse i linjen i denne fasen fører til at de ansatte, som skal iverksette endringene på operasjonelt nivå blir overlatt til seg selv også i forhold til å skulle formidle nye retningslinjer og krav til de profesjonelle. Dette kan føre til at endringer ikke blir fullt ut implementert fordi endringene skaper ubehagelige tilbakemeldinger og situasjoner som den enkelte ansatte må stå i. Informant 5 sier *mange administrative føler seg fort underlegen ... krevende å skulle fronte krav og rutiner ... kanskje ledelsen ikke er tydelig nok, det er jo ikke administrasjonen som har funnet på ting for å være vanskelig*. Dette kan bidra til å belyse vår hypotese om friksjon ut fra et kulturelt perspektiv.

### 6.2.2 Implementering av forbedringsprosessene ved Helsefak

Vi har sett at det er forskjell på hvor vellykket de tre forbedringsprosessene oppleves å være, der prosess I vurderes som mest vellykket og prosess II som minst vellykket.

Er det forhold rundt implementeringen av de nye flytene som kan forklare forskjellen i hvordan de tre prosessene vurderes i forhold hvor vellykket de vurderes å være?

#### **Forbedringsprosess I (tilsetting stipendiat)**

Den første prosessen ble tatt inn i linjen gjennom personal- og økonomiseksjonen på Helsefak. De nye rutinene ble gjennomgått for personalmedarbeidere i egne møter og tavlemøter startet opp ganske umiddelbart med møter hver annen uke og med en varighet på 20 minutter. Denne prosessen hadde som hovedmål å få ned antall dager det tar å tilsette en stipendiat. Det var definert 11 delmål som angir hvor mange dager de ulike aktivitetene i prosessen skulle ta. Dette skulle bidra til å identifisere hvor i prosessen flaskehalsene oppstår. Det ble ført statistikker over alle utlyste stipendiatstillinger og resultatene i forhold til måltallene ble diskutert i tavlemøtene. Årsaker til at man ikke når måltallene, forslag til forbedringer og deling av gode erfaringer var tema i tavlemøtene.

Vi oppfatter at tavlemøter som arena har vært viktig i iverksettingen av nye rutiner og bidratt til at saksbehandlere innen feltet har jobbet frem en felles forståelse for hva som er målet, og hvordan de skal komme dit. Tavlemøtene bidrar også til å bygge felles forståelse av lover og

rutiner rundt tilsettingsprosessen og er slik med å koble de horisontale enhetene tettere, og slik bidra til at tjenestekvaliteten blir mer lik.

I denne prosessen var prosessveileder tilfeldigvis også ansatt i den enheten som var mottaker av den nye flyten i linjen. Som personalmedarbeider følte nok vedkommende et ekstra ansvar, som denne prosessen nok har hatt god nytte av. *Prosessveilederne har vært ut av prosessen for tidlig. Støtten må vare lenger for å ivareta energi og kompetanse fra prosessen og inn i implementeringen* (informant 10). Dette viser også funn hos Hines & Lethbridge (2008), der viktigheten av å ha egne Lean-team fremheves som en viktig faktor for å sikre progresjon i endringsarbeidet. Dette blir av informanten trukket frem som et viktig bidrag til å holde fokus og trykket oppe på tavlemøter og innføring av nye rutiner.

Når det gjelder prosess I er denne mer kompleks enn prosess II og III. Den innebærer saksbehandling, som er til dels overlappende på to nivå. Hoveddelen av saksbehandlingen foregår på nivå 3, dog uten horisontal kobling mellom enhetene og innebærer også leveranser fra vitenskapelig ansatte på nivå 4. Det er mye formalia i denne saksbehandlingen og det stilles spesifikke krav til leveransene fra vitenskapelig ansatte, både i form av innhold, struktur og tidsbruk. Denne delen av saksbehandlingen forutsettes gjennomført innen 30 dager, som er en fjerdedel av hovedmålet på 120 dager for hele prosessen fra beslutning om at en stilling skal lyses ut til personene er ansatt. Samhandlingen her mellom vitenskapelig ansatte og administrasjon er en mulig kilde til friksjon i gjennomføring av arbeidsflyten. Det er ikke sikkert den vitenskapelig ansatte ser viktigheten av å forholde seg til de krav og innen tidsfrister som er gitt. De kan ha andre prioriteringer og interesser, som gjør at de ikke leverer i henhold til bestilling.

### **Forbedringsprosess II (eksamen/sensur)**

Den andre prosessen, som handler om sensurarbeidet ved Helsefak blir av flere fremholdt som eksempel på en prosess som ikke gikk så bra. Det kan se ut for at denne prosessen kom skjevt ut allerede under verdistrømsanalysen. Målet var å få sensur i rett tid for å unngå bøter, og å få ned antall klager på sensur. I tillegg til innføring av noen enkle rutiner som for eksempel hvordan studenter skulle levere sykmeldinger i forbindelse med eksamen, var det to større tiltak som det skulle utarbeides rutiner for, nemlig sensorveiledning og begrunnelse for sensurvedtak. Det ble sendt ut et brev til alle enheter på nivå 3 med forslag til retningslinjer for begrunnelse for sensurvedtak. Retningslinjene var ikke fremstilt som et krav, men en

anbefaling, uten fastsatte frister. Det er uklart i hvilken grad dette er tatt videre i alle de ulike fagmiljøene. Retningslinjer for sensorveiledning ble aldri ferdigstilt.

Flere peker på at en viktig medvirkende årsak til den manglende oppfølgingen av denne prosessen er knyttet til at det skjedde et lederskifte akkurat i den tiden iverksettingen pågikk. En annen mulig forklaring er at dette kanskje ikke var en godt nok avgrenset prosess for å kunne gjennomføres i den administrative linjen.

### **Forbedringsprosess III (time-/hjelpelærerskjema)**

Den tredje prosessen ble også tatt inn i linjen gjennom personal- og økonomiseksjonen på Helsefak. De nye rutinene og skjemaene ble gjennomgått i fagforum for involverte medarbeidere. De nye skjemaene ble lagt på internettssidene i dialog med lønnsseksjonen på nivå 1. De nye rutinene innebar å klargjøre avlønning til time/hjelpelærere, noe som bidrar til tettere horisontal kobling mellom enhetene, ansvar for godkjenning og kontroll av avtaler, og innføre reviderte skjema. Det ble ikke ansett som nødvendig å ha noen spesiell oppfølging av denne prosessen og det ble derfor ikke startet opp tavlemøter. Et av instituttene fant det imidlertid nødvendig å gjennomføre sin egen Lean-prosess i etterkant av den vertikale prosessen for å få time- og hjelpelærerskjemaet til å flyte mest mulig friksjonsfritt gjennom enheten.

Prosess III foregår i all hovedsak på nivå 3, med kontrollfunksjoner på nivå 2 og 1. En av informantene trekker frem ubehaget ansatte på operativt nivå kan føle ved at det er de som må stå i alle tilbakemeldingene fra kundene hvis kravene oppfattes urimelige. Det fremheves at det hadde vært enklere om det kom tydeligere frem at kravene er forankret i toppen og at det ikke er noe den enkelte ansatte verken har funnet på eller kan gi unntak fra.

### **Oppsummering implementeringsfasen - forbedringsprosessene**

Hva kan så forklare at tre forbedringsprosesser som har vært gjennom ganske lik gjennomføring frem til design av ny arbeidsflyt er fullført, får ulike utfall når de nye arbeidsflytene skal tas inn i linjen?

Vi ser at de to prosessene (I og III) som blir fremholdt som mest vellykket har begge relativt klare operative mål, som skal løse problemer som anses å være av administrativ art, som ansatte på operativt nivå hadde erfart og der det var sannsynlig at nye arbeidsflyter, rutiner og skjema vil kunne bidra til en bedring. Dette samsvarer med hva vi kan forvente ut fra et



rasjonelt perspektiv om at endringer må ha klare mål, være tydelig kommunisert og forstått av de ansatte.

Vi ser også at prosess III handlet om å ta i bruk nye skjema og justere litt på flyten, det var ikke ansett som nødvendig med spesiell oppfølging i implementeringen av denne prosessen. Helt i tråd med hva vi kan forvente ut fra et rasjonelt perspektiv ble den nye flyten gjennomgått i noen administrative fagmøter, skjemaene lagt på intranett og prosessen var ansett for å være implementert. Det var imidlertid overlatt til den enkelte enhet å lage plan for iverksetting av den nye arbeidsflyten lokalt, noe som medførte at minst en av enhetene anså det som nødvendig å bruke ressurser på en lokal kartleggingsprosess. Gevinsten ved å ta i bruk nye skjema og flyt var tydelig helt ned på den enkelte saksbehandlers nivå. Skjemaene som kom inn var godt merket, man slapp å bruke tid på å finne ut hvor timelæreren hadde undervist, hvem som hadde rekvirert undervisningen, hvilken lønn som var avtalt, og ikke minst antall gikk etterlysninger av lønnsutbetalinger betydelig ned.

I prosess II ser det ut for at det har vært utfordringer i forhold til avgrensning og definering av problemet. Iverksetting av begrunnelse for sensurvedtak og utarbeidelse av sensorveiledning forutsetter involvering og engasjement fra nivå 4, noe som krever forankring og styring fra enhetlig ledelse på nivå 2 og 3. Denne delen av implementeringen ble derfor ansett som vanskelig for administrasjonen å skulle følge opp og studiekonsulentene fant det lite meningsfylt å diskutere i tavlemøter. Dette bidrar til å belyse våre hypoteser utledet fra et rasjonelt perspektiv, om at manglende autoritet og ledelsesforankring hindrer vellykket implementering.

## **6.3 Resultater og effekter**

Har man lyktes med å få en mer transparent organisasjon med bedre flyt mellom nivåer vertikalt og enheter horisontalt, økt kvalitet på produkt og tjenester, tids- og ressursbesparelser, økt kundetilfredshet, og skapt en kultur for kontinuerlig forbedring.

Vi velger å strukturere resultatanalysen i to deler. Først analyseres resultater mht. til de enkelte forbedringsprosessene I, II og III ved Helsefak, og tilslutt en vurdering av hvordan elementer av Lean har befestet seg og bidratt til å nå målene som organisasjonen har satt seg.

### **6.3.1 Resultater – forbedringsprosessene I, II og III**

#### **Vellykket forbedringsprosess - Forbedringsprosess I (tilsetting stipendiat)**

Denne prosessen blir av flere informanter fremholdt som eksempel på en vellykket

forbedringsprosess. Utviklingen siden 2012 viser en positiv trend, der tidsbruken for tilsetting har gått ned år for år. Selv om antall dager har gått betydelig ned fra 207 dager i 2012 til 130 dager i 2015, er målet på 120 dager ennå ikke nådd. En av årsakene ligger på antall dager som går med til bedømmelse, som ligger utenfor den administrative delen av arbeidsprosessen. Informant 3 uttaler; *når administrasjonen føler de har gjort sitt også strander det på de vitenskapelige. Vil de ha en rask prosess må de kanskje koble seg på prosessen?* De administrative rutinene vurderes til å flyte godt, med tydelig ansvarsdeling mellom nivå 2 og 3 og med ansvarliggjøring med hensyn på kvalitet i tilsettingsprosessen.

### **Mindre vellykkede prosesser - Forbedringsprosess II og III**

#### **Forbedringsprosess II (eksamen/sensur)**

Det er uklart om denne forbedringsprosessen ble overlevert til linjen, eller om det bare var enkeltelementer som ble forsøkt implementert. Det ble avholdt noen tavlemøter, som deltakerne ikke fant særlig meningsfylte og som døde ut av seg selv. *Plutselig skulle alle studiekonsulentene møtes hver annen uke og så skulle vi se på statistikk og så var det liksom ikke noe forbedringsarbeid der og da, det følte ikke helt nyttig ut* (informant 2).

Til tross for uklarhetene rundt implementeringen av denne prosessen kan det se ut for at oppmerksomheten rundt sensurfrister har hatt en kortvarig positiv virkning. De påfølgende årene gikk antall bøter som følge av sen sensur ned. Dette trenger ikke nødvendigvis ha sammenheng med Lean, men kan skyldes at enhetene har et stort økonomisk incitament til å overholde fristene. Informant 6 viser for øvrig til at det i 2015 igjen var høye bøter innen noen fag. Det er ikke usannsynlig å tenke at økningen igjen skyldes andre mekanismer, som sykdom hos sensor på emner med store studentkull.

#### **Forbedringsprosess III (time-/hjelpelærerskjema)**

Etter å ha vært i bruk i tre år vurderes det nå om man må gå en ny runde med denne prosessen. Flere av informantene viser til at rutinene rundt utbetaling av timelønn fungerer bra og at tiden det tar å utbetale lønn helt klart har gått ned. Likevel har det begynt å dukke opp skjema med individuelle tilpasninger, som informant 3 sier *det hjelper en stund og hvis du ikke er kjempefokusert på det, så mister det litt av glansen og så kan det skure og gå litt ... det bare slippes og så er det opp til hver enkelt.*

Ønske om å gjøre kravene rundt avlønning og korrekt utfylte skjema enklere for den enkelte kunde kan være en av driverne for at den enkelte gjør tilpassinger og endringer i gjeldende skjema.

## **Oppsummering resultat - forbedringsprosessene**

Vi ser at begge de sistnevnte prosesser har noen utfordringer knyttet til måloppnåelsen. Som nevnt har den manglende oppfølgingen av prosess III (time-/hjelpelærerskjema) ført til at de ansatte tar saken i egne hender. Noe de også er oppfordret til gjennom opplæringene de har fått. Når det ikke blir etablert ordninger for å ivareta kontinuerlig forbedring, slik det er forventet ut fra et rasjonelt perspektiv, vil arbeidsprosessene over tid endres innen den enkelte enhet og bidrar til å opprettholde autonomi og en løs kobling av organisasjonen, i tråd med forventninger ut fra et kulturelt perspektiv.

Prosess I (tilsetting stipendiater), som vurderes å være vellykket oppfyller langt på vei forventning om rask materialisering og oppnådde resultater ut fra et instrumentelt perspektiv. Det kan også se ut for at denne prosessen fyller forventningen om transparens og varig, god arbeidsflyt. Det er imidlertid mer usikkerhet knyttet til om dette kan forklares ut fra et instrumentelt perspektiv når det kommer til ressursallokering og planlegging, da dedikerte ressurser og koordinering i dette tilfellet fremstår som mer tilfeldig, som tidligere omtalt.

Etter fem år med Lean-arbeid på UiT, og rundt 12 Lean-prosjekter (jfr forbedringsprosessene ved UiT og Helsefak:uit.no), er det denne forbedringsprosessen som, internt og eksternt overfor omgivelsene, trekkes frem som suksesshistorien.

Alle tre prosessene ser ut for å møte motbør (friksjon) i den forstand at når arbeidsflytene krever samhandling med vitenskapelig ansatte har administrasjonen ikke lenger innflytelse på fremdrift i arbeidsflyten og på måloppnåelsen.

Vi ser også at spesielt prosessene II og III ser ut for å støte på mangelfull autoritet og ledelsesforankring, som fører til at saksbehandlerne gjør sine egne tilpasninger, eller at nye retningslinjer ikke tas i bruk, som f.eks. begrunnelse for sensurvedtak i forbedringsprosess II.

Å jobbe med forbedringsprosesser er ressurskrevende. Vi har avdekket at verken enkeltpersoner, enheter eller seksjoner klarer å håndtere implementeringen av flere Lean-prosesser samtidig. Nivå 2 og spesielt nivå 3 vil stå som mottaker av de fleste prosessene. De ansatte her har stor bredde i sine arbeidsoppgaver og skal samtidig betjene et mangfold av kunder, som tidligere omtalt. Prioritering av Lean vil i mange sammenhenger kunne komme i annen rekke og disse nivåene vil derfor kunne fremstå som flaskehalsen i Lean-arbeidet. Implementering av nye arbeidsflyter vil derfor kreve tid og ressurser.

### 6.3.2 Resultater – Lean som metodikk og filosofi

I dette kapitlet vil vi se nærmere på hvorvidt elementer av Lean som endringskonsept oppfattes til å være egnet i å få en mer effektiv organisasjon, slik man forventer av konseptet ut fra et rasjonelt perspektiv. Som tidligere nevnt er hovedfokuset på å få implementert Lean-kultur inn i organisasjonen, i motsetning til metode og verktøy. Ut fra et rasjonelt perspektiv forventes da at man har fått etablert et godt system for kontinuerlig forbedring og at man kan spore endringer i rutiner og ansattes adferd i organisasjonen.

#### Metodikk

Under omtalen av Lean-konseptet ble de fem stegvise prinsipper for å redusere ikke-verdiskapende aktiviteter gjennomgått. Av disse ble arbeidet med *verdistrømsanalysen*, dvs. å kartlegge eksisterende flyter og lage ny flyt for å optimalisere verdistrømmen på kryss og tvers i hele organisasjonen, trukket frem av samtlige informanter som et svært hensiktsmessig og verdifullt bidrag fra verktøykassen Lean. *Tavlemøter* var en annen metodikk som ble nevnt (selv om sentrale aktører for Lean-arbeidet ikke definerer dette verktøyet som et typisk Lean-verktøy). Her var imidlertid svarene mer sprikende. Gjennom dokumentanalyser og intervju synes man å avdekke at de tavlemøtene hvor ledere også var representert, fungerte best, fordi man der og da var i stand til å ta beslutninger om ideer som trengte videre bearbeiding eller kunne avsluttes. De øvrige opplevde å stå i stampe fordi gode innspill til forbedring ikke ble tatt tak i. De av lederne som har deltatt på tavlemøter oppfattet disse i stor grad som en positiv metodikk som bidro til å gjøre *de ansatte mer opplyst og koordinert* (informant 9), og at man slik *klarte å holde oversikt og tråden i oppgavefremdriften*. Implementering av Lean på et relativt lavt abstraksjonsnivå, ser dermed ut til å ha lyktes et stykke på vei, i motsetning til hva man ville forventet med slike «konkrete» Lean-elementer. Begge metodikkene, tilpasset slik at de fungerer i konteksten UiT, synes delvis å ha bidratt mot målet transparens gjennom arbeidet med design av helhetlige arbeidsflyter.

Selv om de fleste informantene trakk frem disse to metodikkene som egnede Lean-verktøy, fremhevet de samtidig at varianter av disse var til å kjenne igjen fra andre endringsprosesser de hadde vært gjennom, men hadde bare nå fått et annet navn. De aller fleste informanter, utenom de som hadde fått et spesielt ansvar for forbedringsprosessene, oppsummerte Leans egnethet som oppskrift og metode slik: Informant 3: *... jeg tenker at det var nok det som var «in» på det tidspunktet. Det er jo mange teorier som har «sin» tid. Når man har gjennomført en masse prosesser, så er det en ny metodikk som blir liksom «in».* Det kan tyde på at Lean-konseptet i seg selv ikke var avgjørende for de ansattes motivasjon eller engasjement i

forbedringsarbeidet slik som evalueringene av Lean-arbeidet fortolkes i organisasjonen, men heller at det endelig var kommet på plass en arena der man kunne komme med innspill og sette i gang arbeid som skulle få bukt med erfarte problemer i organisasjonen.

### **Lean-kultur og kontinuerlig forbedring**

Samtlige informanter, både ledelse og øvrige ansatte, gav uttrykk for at de syntes at konseptet satte menneskene i fokus og hadde en bottom-up tilnærming i det at det var det operative nivået som skulle bidra til å finne løsninger på de problemene man opplevde i organisasjonen – noe de opplevde som svært positivt og gav motivasjon. Dette medvirknings- og medbestemmelsesperspektivet ved Lean deles også av andre sektorer av offentlig virksomhet – jfr. artikkel i «Stat & Styring 04-2014) og om Haugesund kommune i Kommunerevisoren 4-2015.

En sentral aktør med ansvar for å implementere Lean sier at det som fenget mest ved Lean var *den filosofien som ligger i å ansvarliggjøre den enkelte ... hvordan kan de ansatte tenke rundt egen handling, egen hverdag, for å bli bedre kvalitetsmessig og mer effektiv. Videre at Lean-filosofien synes jeg svarte veldig mye på det, og når vi da koblet det til «medarbeiderskap» så hadde vi et veldig godt konsept.* Lean-arbeidets kobling til «medarbeiderskap» ble også bekreftet av prosjektleder.

Hva er så «medarbeiderskap»? I evalueringen som ble gjort av NIFU<sup>19</sup> i 2014 (rapport 2/2014:76) av Helsefak sin Strategiplan for årene 2010-2013 står det bl.a. at begrepet generelt er forholdsvis løst definert i litteraturen, og *handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren.* I strategiplanen hadde ikke Helsefak klart å gi en tydeligere definisjon av begrepet. Denne evalueringen viste også at de ansatte kjente til begrepet, men de *forskjellige informantene knyttet veldig forskjellig meningsinnhold til begrepet.* I forbindelse med vår oppgave ble samtlige av informanter også spurt om kjennskap til begrepet «medarbeiderskap». Kun ledelsen svarte positivt på dette, mens de øvrige enten aldri hadde hørt om det eller hadde hørt om begrepet, men så ikke noen kobling til Lean. Ingen på det operative nivået visste hva som lå i begrepet og omtalte det som *et sånt strategiord.* Man har med andre ord ikke klart verken å formidle eller koble tankegodset om medarbeiderskap til Lean-arbeidet til de som skal jobbe med prosessene. Lean-arbeidet ved UiT blir dermed ekstra utfordrende med to tankegods (høyt

---

<sup>19</sup> Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU)

abstraksjonsnivå) som skal oversettes, sammensmeltes, formidles og tydeliggjøres i organisasjonen.

I begrepet medarbeiderskap, og i informasjonen vi fikk i intervjuet med representantene fra ledelsen, synes det å ligge en forventning om at den ansatte skulle ta mer ansvar for arbeidsoppgavene i organisasjonen, og i tilfellet Lean tolkes det dithen at det ligger en forventning om at de ansatte selv tar ansvar for forbedringsarbeid, uten at det er helt klart hva som ligger i dette. Hva gjør man så hvis man som enkeltperson skal håndtere oppgaver av mer prinsipiell karakter eller arbeidsflyter som favner om flere enheter eller nivå? I lys av et instrumentelt perspektiv er det å forvente at koblingen mellom medarbeiderskap og Lean var blitt tydelig kommunisert, og at det var organisatorisk og formelt lagt til rette for at enkeltpersoner kunne ta mer ansvar. I tråd med hva vi også fant i planleggingsfasen synes translasjonen av Lean-konseptet, eller koblingen mellom konseptets filosofi og driftsstrategi å være noe løs eller underkommunisert i forhold til organisasjonens mål og hensikt med forbedringsprosessene. Lean-arbeid fundamentert på et slikt grunnlag kan på sikt føre til enten frastøting eller frikopling, slik forventningene er i henholdsvis kultur- og myteperspektivet.

En av de sentrale lederne for forbedringsprosessene svarer følgende om spørsmålet hvorvidt man har fått implementert Lean-kultur eller kontinuerlig forbedring i organisasjonen: *Folk har endret sitt tankegods rundt eget arbeid. I møter med Helsefak er forbedring langt fremme i bevisstheten, folk snakker om begrepene og kjenner til dem.*

Vi er litt usikre på hvor mye skal vi legge i ovennevnte utsagn og hvordan vi skal tolke dette. Som tidligere nevnt er hovedfokuset med Lean å endre folks tankemåte i forhold til eget arbeid, og der dette tankegodset gir seg utslag i en adferd der «kontinuerlig forbedring» blir en del av hverdagen. Vi spurte spesielt informantene på operativt nivå om dette, og de svarte tydelig at de alltid har tenkt på forbedringsmuligheter i sin egen måte å jobbe på – helt uavhengig av Lean.

Slik vi fortolker situasjonen ut fra informantenes utsagn, tydet det på at det UiT er en organisasjon der tankegodset om kontinuerlig forbedring i stor grad allerede er tilstede blant de fleste ansatte, men at denne ressursen står ubenyttet grunnet en mangel på hensiktsmessige kanaler eller arenaer for å melde avvik og flaskehalser, og oppfølging av innspillene om forbedring.

Ovennevnte forhold synes vi støtter vår hypotese om manglende autoritet i organisasjonen, da det er leders ansvar å tilrettelegge for hensiktsmessige kanaler og arenaer, fordele oppgaver og delegere ansvar og myndighet, slik som forventingene også er i et rasjonelt perspektiv. Hvis slik tilrettelegging ikke er tilstede i organisasjonen, er faren stor for at de ansatte tar «skjeen i egen hånd» og gjør egne lokale forbedringer eller tilpasninger for at ting skal flyte bedre – og slik nøre opp under stadig mer suboptimalisering på bekostning av transparens og helhet. Da er man tilbake igjen til det som i stor grad er forklaringen på hvorfor man startet opp med Lean.

### 6.3.3 Oppsummering resultat

Våre funn så langt støtter langt på vei våre hypoteser om manglende autoritet og ledelsesforankring, samt mangelfull allokering av tid og ressurser til Lean-arbeid. Årsaken til at man ikke benytter seg av autoriteten i den administrative linjen kan skyldes løs forankring av Lean-arbeidet hos enhetlig leder på nivå 2 og 3. Undersøkelsen vår synes også å ha avdekket at ildsjeler er av betydning for at Lean-arbeidet skal bli vellykket. Lean-arbeidet synes å passe med det dilemmaet som skisseres i myteperspektivet om at modernitetsnormer i utgangspunktet førte til at Lean ble tatt inn i organisasjonen, men at organisasjonens indre forsvarsverk og treghet fører til at Lean får problemer med å bli implementert, og opptrer frikoplet fra den ordinære organisasjonsdriften, i alle fall den som er av stor betydning for organisasjonen (Røvik, 2007). Vi ser, i likhet med funn fra helsesektoren (Andersen mfl. 2014), at det kreves at flere virkemidler for god ytelse er tilstede, og må virke samtidig for at man skal lykkes med Lean. Strategiske virkemidler, som ledelse, vil ikke alene kunne sikre gode og varige effekter av Lean uten at kulturelle, tekniske og strukturelle virkemidler samtidig er tilstede.

Vi synes svaret fra en sentral aktør i Lean-arbeidet, på spørsmål om hvordan engasjementet for Lean nå oppleves å være i organisasjonen, oppsummerer en stor del av våre funn:

*Engasjementet har vært nedadgående. Det er ikke sikkert at det har vært nedadgående med de vi nå holder på med (prosess I og III), men engasjementet for de nye tror jeg er dårlig. ... Det er noe med å få med organisasjonen hele veien. Som sagt er det mange som driver med det på instituttene, så det er nok fortsatt noe. Men, jeg tror man må også ha ei gruppe som har fokus på å hente inn folk og kjøre prosesser der folk er med på verdistrømsanalysene. Man må holde det varmt. Hvis oppmerksomheten er for dårlig da greier man ikke å holde det varmt.*

*Som sagt det at for min egen del så er jeg blitt tatt ut på andre store prosjekt, jeg har for så vidt engasjement, men ikke kapasitet. ... det er såpass sårbart at man er nødt til å ha noen ildsjeler og advokater.*

*Det har vi sagt hele veien; dekan, fakultetsdirektør må etterspørre konseptet hele tiden eller så gjør folk de andre tingene som også brenner. Brevene sentralt fra er visstnok underskrevet at toppledelsen, men ingenting skjer hvis vi ikke gjør noe likevel. Det er ingen gulrot og ingen trussel. Vi svikter kanskje på forankringer i toppledelsen, selv om det har vært utallige møter, men hvis ingen etterspør så gjør folk det som brenner i det daglige.*

## **7 Oppsummering og avslutning**

Vårt utgangspunkt for oppgaven var å finne ut om Lean-inspirerte forbedringsprosesser var velegnet for å nå målet om en mer effektiv og mindre byråkratisk administrasjon i universitetene.

Vi ser at forbedringsarbeidet ved UiT og Helsefak har gitt resultater innen avgrensede områder. Om det har gjort administrasjonen mer effektiv og mindre byråkratisk har vi ikke holdepunkter for å konkludere med. Tvert imot ser det ut for at de resultater man har oppnådd har vært ganske ressurskrevende. Det er også tegn på at både resultater og engasjement som er oppnådd er i ferd med å falle tilbake.

I våre funn kan det se ut for at organisasjonen ikke har helt sammenfallende oppfattelse av hva forbedringsarbeidet handler om. På operativt nivå, der Lean oppfattes på et relativt lavt abstraksjonsnivå med verktøyene og metodikken i fokus, opplever man at endringsarbeidet ikke er godt nok forankret til at man får tilstrekkelig ressurser og prioritet til gjennomføring, oppfølging og utvikling av forbedringsarbeidet. På ledelsesnivå oppfattes Lean på et høyere abstraksjonsnivå, der metodikkdelen tones ned, og med større fokus på filosofi og kultur for kontinuerlig forbedring i et langsiktig perspektiv. Et paradoks her synes å være, at mens ledelsen ønsker å endre organisasjonen til å tenke kontinuerlig forbedring, er det i våre data funn som tyder på at en slik tenkning allerede eksisterer, men den er ikke tilrettelagt for, verken i form av ledelse, kommunikasjonskanaler eller ressurser.

Heines & Lethbridge (2008) viser til Dennis (2006) som fremhever at det i implementering av Lean er viktig å få en riktig dose av både bottom-up og top-down tilnærming, der bottom-up



prosesser er egnet til å gi raske resultater, men ikke varig effekt uten sterk ledelsesforankring. For å få til varige kulturendringer i organisasjonen må Lean-tenkningen implementeres top-down.

Universitetene, som profesjonelle byråkrati er løst koblede organisasjoner og det er liten tradisjon for sterk styring, også i den administrative linjen. Tradisjoner, kultur og samspill med de profesjonelle utgjør derfor en betydelig faktor i endringsarbeid. I vår oppgave synes det altså som om den nødvendige sterke ledelsesforankringen mangler og at implementeringen av det Lean-inspirerte forbedringsarbeidet lider av mangel på rasjonell tenkning i ledelse og styringen av endringsarbeidet. Ledelsen er gjennom Lean-arbeidet opptatt av å bygge et bilde av virksomheten som effektiv, handlekraftig og moderne, mens behovet for rammebetingelser i gjennomføring av forbedringsarbeidet undervurderes.

Manglende, eller svak gjennomføringskraft er ikke et særskilt problem for universitetene, eller offentlig sektor for den del. Ut ifra våre funn i denne studien vil vi langt på vei hevde at manglende instrumentell tenkning i implementering av endringer er en viktig forklaringsfaktor til hvorfor endringsarbeid ikke lykkes, og det hadde vært interessant å finne ut mer om hva som kan forklare den manglende instrumentelle tenkningen.

Etter vårt arbeid med denne oppgaven har vi gjort oss noen tanker om hva som kan bidra til at UiT kan lykkes bedre med fremtidig forbedringsarbeid. Den største utfordringen, slik vi ser det er å få et fastere grep rundt implementeringsfasen. Med en sterkere forankring i enhetlig ledelse og en tydeligere planlegging og ansvarsfesting mener vi muligheten for å få innført varige endringer hadde vært bedre. Et annet viktig moment er at selv om organisasjonen ønsker raske endringer og resultat er det avgjørende å innse at for at endringer skal befestes seg i organisasjonen må man avsette både tid og ressurser.

Vi startet opp vår oppgave ut fra en interesse for fenomenet «jaget etter effektiviseringen av offentlig sektor». Avslutningsvis, og på bakgrunn av våre funn, har vi lyst å sitere fra Brunsson (1990) som i sin artikkel «Reformer som rutin» avslutter med at så langt synes det som om:

*... administrative reformer verkar vara svårare at motstå än att initiera. ... det är en sak att initiera reformer, en annan är att bestämma deras innehåll och få dem genomförda. Det kan vara betydligt svårare.*

I lys av et effektivitetsperspektiv, er det viktig å ta innover seg akkurat dette.

## 8 Litteraturliste

### Litteraturreferanser

- Andersen, H. & Røvik, K.A. (2015): Lost in translation: a case-study of the travel of lean-thinking in a hospital. I *BMC Health Services Research*, 15:401.
- Andersen, H., Røvik, K.A., & Ingebrigtsen, T. (2014) Lean thinking in hospitals: Is there a cure for the absence of evidence? A systematic review of reviews. I *BMJ open* e:14;4:e003873
- Brunsson, N. (1990): Reformert som rutin. I Brunsson, N. & Olsen, J.P. (1990). *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons Bokförlag (s. 27-44).
- Christensen, T., Egeberg, M., Larsen, H.O., Lægreid, P. & Roness, P.G. (2012): *Forvaltning og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget. Kap. 5.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Comm, C.L. & Mathaisel, D.F.X. (2005): A case study in applying lean sustainability Concepts to universities. I *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 6 Iss 2 pp. 134-146
- Dimaggio, P.J. og Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited – Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. I *American Sociological Review* 48(2): 147-160
- Gjønnes, S.H. & Tangenes, T. (2012). *Økonomi- og virksomhetsstyring*. Bergen: Fagbokforlaget. Kap. 13.
- Hines, P. & Lethbridge. S. (2008). New Development: Creating a Lean University. I *Public Money & Management*, 28:1, 53-56.
- Jacobsen, D. I. (1997). *Administrasjonens makt. Om forholdet mellom politikk og administrasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget. Kapittel 9 og 11.

- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (1997): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lillrank, Paul (1995): The Transfer of Management Innovations from Japan. I *Organization Studies*. January 1995.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. I *The American Journal of Sociology*. Vol. 83, no. 2:340-363.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2012): *Dette er LEAN. Løsningen på effektiviseringsparadokset*. Stockholm: Rheologica Publishing.
- Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, Kjell Arne (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget. Kapittel 2 og 7.
- Selznick, Philip (1997): *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug AS. Kap. 1 og 5.
- Strand, Torodd (2010): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget. Kap. 1.
- Thagaard, Tove (2013): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thirkell, E. & Ashman, I. (2014): Lean towards learning: connecting Lean Thinking and human resource management in UK higher education. I *The International Journal of Human Resource Management*, 25:21, 2957-2977

### **Andre referanser**

- Evaluering av forbedringsprosessene (02.12.2013). Sak FS Helsefak orienteringssak 2013 - Fakultetsstyret ved Det helsevitenskapelige fakultet ([uit.no](http://uit.no))
- Forbedringsprosesser Helsefak ([uit.no](http://uit.no))
- Forbedringsprosessene ved UiT ([uit.no](http://uit.no))

Fagtidsskrift: Kommunerevisoren nr. 4-2015: «Lean – hvorfor bruke energi på et system som er utviklet for å produsere biler? Erfaringer fra Haugesund kommune.

Meld. St. 1 (2014-2015): Nasjonalbudsjettet 2015, kap. 6 ([regjeringen.no](http://regjeringen.no))

Meld. St. 18 (2014-2015): Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren ([regjeringen.no](http://regjeringen.no))

NIFU-rapport 2/2014: Godt sagt og godt gjort – strategievaluering av Det helsevitenskapelige fakultet ved Universitetet i Tromsø Norges arktiske universitet ([nifu.no](http://nifu.no))

NTL Universitetet i Oslo (2011): JA til medbestemmelse og tillit – NEI TIL LEAN. Mai 2011.

Stortingsmelding nr.27 (2000-2001): Gjør din plikt - krev din rett – kvalitetsreform i høyere utdanning. Oslo ([regjeringen.no](http://regjeringen.no))

Strategiplan 2010-2013 – Godt gjort er bedre enn godt sagt. Det helsevitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø UiT ([uit.no](http://uit.no))

Forbedringsprosessene ved Universitetet i Tromsø (28.11.2013). Orienteringssak til universitetsstyret, ([uit.no](http://uit.no))

Tidsskriftet Stat & Styring (2014), Vol.(04), pp.46-48: «Lean krever medbestemmelse»

Resultater spørreundersøkelse forbedringsprosesser Helsefak (2013), ([uit.no](http://uit.no))

## 9 Vedlegg

1. Intervjuguide ansatte på operativt nivå
2. Intervjuguide prosjektleder, prosessveiledere og topp- og enhetsledere
3. Forespørsel om deltakelse i mastergradsprosjekt
4. Godkjenning fra NSD

# Intervjuguide – masteroppgave

## Intervjuguide ansatte på operativt nivå

### Planleggingsfasen:

*Kjennskap til og informasjon om Lean:*

1. Kjente du til Lean som konsept fra før? Hvor/fra hvem/hvilken arena kom LEAN-inspirasjonen fra?
2. Synes du at du har fått god nok informasjon om Lean-arbeidet ved UiT?
3. Opplever du at du får nok informasjon om/er nok informasjon tilgjengelig om de ulike Lean-prosessene som starter opp/har startet opp?
4. Har du vært med på opplæringsseminarene for Lean-arbeid? Opplevde du disse som nyttige?
5. Hvordan opplevde nytten av eksperthjelp utenfra?
6. Høstseminarene: Hva tror du bakgrunnen for disse er? Opplever du disse som nyttige? Har du forslag til eventuelle forbedringer?

*Formål/hensikten med forbedringsprosessene:*

7. Vet du bakgrunnen til og hensikten med forbedringsprosessene ved Helsefak/din enhet/den enkelte prosess du var involert i?
8. Er du enig i årsaken til hvorfor man setter i gang Lean-prosesser? Hvorfor? Hvorfor ikke?
9. Var du med i planleggingsfasen av Lean-prosesser? Hvilke (I, II eller III)? På hvilken måte var du med? Hvordan foregikk planleggingen? Var det tydelig hvem som ledet/koordinerte arbeidet?
10. Ble du frikjøpt eller nedprioriterte andre oppgaver for å delta i prosessene?
11. Er du kjent med begrepene ressurseffektivitet og flyteffektivitet?
12. Hvem ble definert som «kunden» i prosessene? Er du enig i denne definisjonen?
13. Synes du at «kjerneaktivitetene» var et sentralt begrep i måldefinisjonene? Hva la man i så fall i «kjerneaktiviteter»? Det refereres ofte til at administrasjonen skal støtte opp under «kjerneaktivitetene» ved universitetet – hva tror du menes med dette? Synes du forbedringsprosessene støtter opp under «kjerneaktivitetene»?

### Iverksettelsesfasen:

*Forankring:*

14. Hvordan opplever du at iverksettelsesarbeidet forankret i toppledelsen og i ledelsen på nivå 1, 2 og 3?

*Roller og ansvar i iverksettelsesfasen (de ulike prosessene I, II og III)*

15. Er forbedringsarbeid/Lean sentralt i din enhet? Hvilke prosesser har vært kjørt på din enhet? Hvilke av disse har du vært involvert i?
16. Hvilken rolle og ansvar har du hatt i Lean-prosessene?
17. På hvilken måte ble du rekruttert til rollen/deltakelse? Hvorfor tror du at du ble rekruttert?

18. Er de vitenskapelige ansatte involvert i planlegging- og iverksettingsfasen? På hvilken måte?
19. Er prosessene gitt en ledelse/koordinator? Har dette fungert bra?

*Organisering av Lean-prosessen:*

20. Opplevs metodikken for forbedringsarbeidet hensiktsmessig (fokusgrupper og tavlemøter)?
21. Er det satt av egen tid til arbeidet med Lean (frikjøp eller nedprioritering av annet arbeid)? Hvis nei, hvordan opplevs tidsbruken å være i forhold til Lean-arbeidet?
22. Kjenner du til begrepet «medarbeiderskap»? Hva legger du i begrepet «medarbeiderskap»? Er «medarbeiderskap» et sentralt tema i Lean-prosessen?

**Resultater/effekter av Lean:**

*Engasjement og motivasjon for Lean-prosessen generelt:*

23. Hvordan opplevs engasjementet og oppmøtet å være hos ledelsen på alle nivåer (toppleidelse, fakultet og institutt), blant øvrige ansatte på alle nivå (spesielt operativt nivå) og blant de vitenskapelige ansatte?

*Effekter av Lean:*

24. Hvor stor er kunnskapen om effektene av Lean?
25. Er de nye prosessene innført ved din enhet?
26. Hvilke forbedringsprosesser anser å være vellykkede og mindre vellykkede?  
Spørsmål spesifikt om prosess I, II og III
27. Hvorfor karakteriseres de som vellykkede? Har prosessen(e)/nye rutiner fått betydning for utførelsen av oppgaver – mht bedre flyt, kvalitet eller effektivitet? Har den økte effektiviteten påvirket kvaliteten på arbeidet? Hva karakteriserer de mindre vellykkede prosesser? Hvor ligger årsaken til at disse ikke ble vellykket?
28. Har forbedringsprosessen ført til endret adferd/praksis/flyt/kultur?
29. Hva er hovedutfordringene med Lean-inspirerte forbedringsprosesser?
30. Hvordan tror du de ulike nivåene opplever det å implementere LEAN som verktøy/konsept og de ulike prosesser?
31. Har investeringene i Lean stått i forhold til utkomme (egen tid brukt på prosessen)?
32. Ut i fra den erfaring man har til nå, vurderes LEAN som et egnet verktøy i UiTs forbedringsarbeid?
33. Er dette forbedringsarbeidet, inspirert av Lean, ulikt andre endringsprosesser UiT har iverksatt?
34. Tilrettelegging for Lean-arbeid: praktiseres frikjøp evt nedprioritering av andre arbeidsområder?

*Kontinuerlig forbedring:*

35. Hva legger du i begrepet «kontinuerlig forbedring»?
36. Hva er gjort for å holde trykket og fokuset på forbedringsarbeidet?
37. På hvilket måte skal man sørge for organisasjonen kontinuerlig forbedrer seg?
  - Evaluering av de ulike prosessen?
  - Evaluering av f.eks. høstseminarene? Evalueringene av høstseminarene?? ISM ønsket å komme med innspill/tilbakemelding på innhold og form, men seminararrangørene ville ikke at høstseminaret skulle evalueres!
  - Kulturendring?

- Tavlemøter: Deltar du fortsatt i tavlemøter? Hvorfor deltar du/deltar du ikke i tavlemøter?
- Medarbeiderskap



# Intervjuguide – masteroppgave

## Intervjuguide prosjektleder, prosessveiledere og topp- og enhetsledere

### Planleggingsfasen:

#### *Kjennskap til Lean:*

1. Kjenner du til Lean som konsept fra før?
2. Hvor/hvilken arena kom LEAN-inspirasjonen fra?
3. Hvilke aktører formidlet ideen?
4. Hvilken rolle og ansvar har du hatt i Lean-prosessen (styringsgruppe, fokusgruppe, tavlemøter, linjeleder for prosessveileder)?
5. På hvilken måte ble du rekruttert til rollen/deltakelse?
6. Har du deltatt i Lean-prosesser I, II og/eller III? Har du ledet noen av disse prosessene, alene eller sammen med noen?

#### *Formål/hensikten med forbedringsprosessene:*

7. Hva er hovedmålet med forbedringsprosessene på UiT eller Helsefak?
  - Hva søkes løst?
  - Hva tror du er årsaken til at problemene har oppstått?
  - Er problemene som søkes løst basert på grundige analyser i organisasjonen?
  - Er de blitt en del av overordnet strategi?
  - Er målene blitt operasjonalisert (delt opp/målbar)? Hvilke?
  - Er økonomi og ressursbruk en del av målbildet?
  - Er du kjent med begrepene ressurseffektivitet versus flyteeffektivitet? Hva legger du i begrepene?
  - Hvem defineres til å være «kunden»? Er «kundeperspektivet» likt på alle nivå? Det refereres ofte til at administrasjonen skal støtte opp under «kjerneaktivitetene» ved universitetet – hva legger du/dere i dette?
8. Hvordan kom man frem til en diagnose på hva som feiler organisasjonen?
  - Hvem har bidratt til å formulere målene?
  - Hvilke personer (formell stilling/linjeledelse/nivåer) var involvert i diagnosen og målformuleringene?
  - Åpen eller lukket prosess?

#### *Lean som oppskrift for endring:*

9. Hvem på Universitetet fikk ideen til forbedringsprosessene – hvor kom inspirasjonen fra? «Løsning søker problem eller problem søker løsning»?
10. Hvem tok initiativ til implementering av Lean på UiT eller Helsefak?
11. Hvorfor falt valget på Lean-metoden? Var det andre organisasjonsoppskrifter som var aktuelle?

#### *Inspirasjonen fra UNN:*

12. UiTs forbedringsarbeid er inspirert av Lean. Er du enig i en slik påstand? Hvis ja – Hvilke aspekt av Lean vektlegges i arbeidet på UiT eller Helsefak; filosofi, metode eller verktøy? Hva er forskjellen?

13. Hvorfor vektlegges det ene fremfor det andre?
14. Er det ulik vektlegging alt etter hvor i organisasjonen man befinner seg?
15. Hvor godt kjenner du til UNN som organisasjon?

#### *Translasjon av Lean:*

16. Har man oversatt LEAN-konseptet? Hva er frastøtt, hva er oversatt og hva er beholdt?
17. Hvem tolket og bearbeidet Lean-konseptet? På hvilken måte/ut fra hvilke kriterier ble de valgt ut til å bidra? Hentet man inn eksperthjelp?
18. Hvilke aspekt av Lean vektlegges i arbeidet på UiT; filosofi, metode eller verktøy?
  - Hvorfor vektlegges det ene fremfor det andre?
  - Er det ulik vektlegging alt etter hvor i organisasjonen man befinner seg?

#### *Planlegging av Lean-konseptet/-prosesser:*

19. Hvordan foregikk planleggingsarbeidet for implementering av Lean som konsept? Var arbeidet godt forankret på alle nivå i organisasjonen (nivå 1, 2 og 3)? I god tid forut for arbeidet med Lean-prosessene startet opp?
20. I avbyråkratiseringsprosessene som har startet opp ved UiT – og der Lean blir ansett som et viktig verktøy for å nå målet med denne prosessen – hvorfor refererer man kun til nivå 1 og 2 i organisasjonen? Hva tenker man med nivå 3? På hvilken måte skal nivå 3, som er nærmest «kjerneaktivitetene», bli synliggjort og hørt i prosessene?
21. Er arbeidet med Lean-konseptet/-prosesser formelt forankret i overordnede styringsdokumenter? Hvis ja, fremkommer analyser av alternative effektiviserings-/endringsoppskrifter og konsekvensene av disse?
22. Er det foretatt økonomiske- og ressursmessige konsekvensanalyser av å implementere Lean-konseptet/-prosesser?
23. Er det lagt en implementeringsplan for forbedringsprosessene?
  - Grundig ledelsesstyrt planlegging med identifisering av nødvendige tiltak (f.eks. frikjøp og/eller nedprioritering av andre oppgaver mens endringsprosessene pågår, ansettelse av prosjektleder/koordinerende instans)?
  - Hva går planen ut på? Hvis nei, hvorfor ikke?

#### *Kommunikasjon/informasjon om Lean som konsept/Lean-prosesser:*

24. Hva er gjort for å gjøre Lean/forbedringsprosessene kjent i organisasjonen?
  - Nettsidene: svært sentrale – men utdaterte. Hvem sitt ansvar er det å holde disse oppdaterte?
  - Opplæringskurs: Hva er målet med å gi slik opplæring? Hentet man inn eksperthjelp? Hvor stor har oppslutningen vært om disse kursene? Hvem har deltatt?
  - Høstseminarer: Hva er hensikten med høstseminarene? Formen på seminarene - åpnes det opp for dialog, eller er de mer å regne som informasjonsfora? Er disse arrangert på alle nivå? Hvem deltar? Hvor stor har oppslutningen vært?

### **Iverksettelsesfasen:**

#### *Forankring:*

25. Hvordan er iverksettelsesarbeidet forankret i toppledelsen og i ledelsen på nivå 1, 2 og 3?

#### *Roller og ansvar i iverksettelsesfasen (generelt og/eller spesifikt om Helsefak?):*

26. Hvilke interne og eksterne aktører bidro/bidrar i implementeringsfasen
27. Hentet man inn eksperthjelp utenfor UiT? Hvis ja, hvorfor?
28. På hvilken måte er nivå 3 trukket med i arbeidet? Er de vitenskapelige ansatte involvert i planleggings- og iverksettingsfasen? Hvis nei, hvorfor ikke?
29. Hvilket mandat og ansvar er disse tildelt? Er dette formalisert?
30. Hvordan og hvor ofte følges disse opp? Hvem følger opp? Hvilke rapporteringslinjer gjelder?
31. Hvordan er iverksettingen av den enkelte Lean-prosess organisert? Hvem leder og/eller koordinerer den enkelte prosess (på hvilket nivå kommer disse fra – topdown eller bottom-up)?
32. Hvilke nivåer i organisasjonen skal delta?
33. Tidlig i lean-implementeringen var det uttalt at Lean-prosesser ikke fikk starte opp på nivå 3 (lokalt, operativt nivå)? Hvorfor ikke?
34. Hvilke roller opererer man med i Lean? Hvordan er ansvaret fordelt? Hva er hensikten med disse rollene? På hvilken bakgrunn er disse rekruttert (har formell lederrolle i organisasjonen, utpekt av ledere, formell kompetanse på Lean, organisasjon og ledelse, tidligere erfaring med Lean, andre utvelgelseskriteria som ledig tid, særskilt kompetanse og interesse)?
  - Prosjektleder
  - Styringsgrupper
  - Prosessveileder

#### *Organisering av Lean-arbeidet/-prosessene:*

35. Fokusgrupper: Hva er hensikten med disse? Hvem leder disse? Hvilke personer deltar? Hvor lenge og hvor ofte skal disse avvikles?
36. Hvilket ansvar/mandat hadde Styringsgruppen på Helsefak?

#### *Innføring og oppfølging av nye flyter/rutiner/prosesser:*

37. Tavlemøter: Hva er hensikten med disse? Hvem leder disse? Hvilke personer deltar? Hvor lenge og hvor ofte skal disse pågå?
38. Medarbeiderskap» har vært nevnt i flere sammenhenger i forbindelse med Lean? Hvordan mener du dette er relevant i Lean-arbeidet?
39. Hvordan er de «nye» prosessene tenkt innført i organisasjonen? På hvilken måte følges de nye flytene/prosessen opp?
  - a. Ansvar for at nye rutiner tas i bruk/praktiseres (lik utforming og rutiner)
  - b. Avlæring (utfasing av gamle rutiner, standarder osv)
  - c. Verdi- og kulturforskjeller (implementering av Lean-tankegang/filosofi, kontinuerlig forbedring osv)

### **Resultater/effekter av Lean:**

#### *Engasjement og motivasjon for Lean-prosessene generelt:*

40. Hvordan oppleves engasjementet og oppmøtet å være hos ledelsen på alle nivåer (toppledelse, fakultet og institutt), blant øvrige ansatte på alle nivå (spesielt operativt nivå) og blant de vitenskapelige ansatte?

#### *Effekter av Lean:*

41. Hvor stor er kunnskapen om effektene av Lean?
42. Hvilke forbedringsprosesser anses å være vellykkede og mindre vellykkede?
43. Spørsmål spesifikt om prosess I, II og III

44. Hvorfor karakteriseres de som vellykkede? Har de ført til bedre flyt, kvalitet eller effektivitet? Har den økte effektiviteten påvirket kvaliteten på arbeidet? Hva karakteriserer de mindre vellykkede prosesser? Hvor ligger årsaken til at disse ikke ble vellykket?
45. Har forbedringsprosessene ført til endret adferd/praksis/flyt/kultur? På hvilke nivå opplever man dette sterkest?
46. Hva er hovedutfordringene med Lean-inspirerte forbedringsprosesser?
47. Hvordan tror du de ulike nivåene opplever det å implementere LEAN som verktøy/konsept og de ulike prosesser?
48. Har investeringene i Lean stått i forhold til utkomme? (egen prosjektkoordinator på UiT, fakultet og institutt, prosessveiledere, styringsgruppermøter, tavlemøter, eksternt rådgivning, høstseminar osv).
49. Ut i fra den erfaring man har til nå, vurderes LEAN som et egnet verktøy i UiTs forbedringsarbeid?
50. Hva er det viktigste bidraget LEAN har tilført forbedringsarbeidet?
51. Hva har vært mest utfordrende i bruken av LEAN?

*Kontinuerlig forbedring:*

52. Hva legger du i begrepet «kontinuerlig forbedring»?
53. Hva er gjort for å holde trykket og fokuset på forbedringsarbeidet?
54. På hvilket måte skal man sørge for organisasjonen kontinuerlig forbedrer seg?
  - Evaluering av de ulike prosessene?
  - Evaluering av f.eks. høstseminarene? Evalueringene av høstseminarene?? ISM ønsket å komme med innspill/tilbakemelding på innhold og form, men seminararrangørene ville ikke at høstseminaret skulle evalueres!
  - Kulturendring?
  - Praktiske grep? Tavlemøter
  - Medarbeiderskap

## **Forespørsel om deltakelse i mastergradsprosjektet *”Bruken av Lean-inspirerte endringsprosesser i effektiviseringen av Universitets- og høskolesektoren”***

Åshild Tempel og Anne Fismen er ansatt ved ISM, Helsefak og er studenter på Master of Public Administration ved Institutt for statsvitenskap og sosiologi ved UiT.

Vår masteroppgave handler om bruken av Lean i effektivisering og avbyråkratisering av offentlig sektor, med spesielt fokus på UH-sektoren. For å belyse hvor egnet Lean er i endringsarbeid har vi valgt å se nærmere på det Lean-inspirerte endringsarbeidet som har foregått ved Helsefak siden 2010.

Veileder for mastergradsprosjektet er professor Kjell Arne Røvik (ISS).

For å få belyst ulike sider ved valg, bruk og resultater av Lean som forbedringsverktøy ønsker vi å intervju noen aktuelle kandidater, som har vært involvert i endringsprosessene som leder, prosessveileder, deltakere i fokusgrupper og mellomledere på ulike steder i organisasjonen, på både sentralt-, fakultets- og instituttnivå.

Assisterende fakultetsdirektør ved Helsefak har gitt tillatelse til mastergradsprosjektet og aktuelle kandidater vil få forespørsel om å være informanter i prosjektet vårt.

Informasjonsinnhenting vil skje gjennom personlige intervju.

Deltakelse i prosjektet innebærer at du er villig til å la deg intervju av undertegnede. Intervjuet vil ha en varighet på ca en til to timer. Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd, og alt datamateriale (lydbånd og skrevet tekst) blir anonymisert og lagret trygt.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 23.06.2016 og da vil alt datamateriale fra intervjuene bli slettet.

Det er frivillig å delta i prosjektet, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Om du velger å trekke deg, vil dine opplysninger ikke bli brukt i prosjektet.

Du må gjerne ta kontakt med oss dersom du har spørsmål om prosjektet.

Med vennlig hilsen

Åshild ([ashild.tempel@uit.no](mailto:ashild.tempel@uit.no)) og Anne ([anne.fismen@uit.no](mailto:anne.fismen@uit.no))

Prosjektet *Bruken av Lean-inspirerte endringsprosesser i effektiviseringen av Universitets- og høyskolesektoren* er meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

.....  
***Samtykke til deltagelse i studien***

Jeg har mottatt tilstrekkelig informasjon om prosjektet, og er villig til å være informant.

Jeg gir tillatelse til at min informasjon, anonymisert, blir brukt i prosjektet og kan offentliggjøres gjennom publisering av masteroppgaven.

Jeg er villig til å stille opp til intervju og gir tillatelse til at samtalen blir tatt opp på lydbånd. Jeg er informert om hvordan data blir oppbevart og lagret.

Dersom jeg ønsker å trekke meg som informant vil ikke min informasjon bli brukt i prosjektet.

Signatur.....Sted/dato.....



Kjell Arne Røvik

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging UiT Norges arktiske universitet

Postboks 6050 Langnes

9037 TROMSØ

Vår dato: 18.02.2016

Vår ref: 46699 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.01.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

46699	<i>Bruken av Lean inspirerte endringsprosesser i effektiviseringen av Universitets- og høgskolesektoren</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kjell Arne Røvik</i>
<i>Student</i>	<i>Anne Fismen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 23.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices:*

*OSLO:* NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

*TRONDHEIM:* NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

*TROMSØ:* NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Anne Fismen [anne.fismen@uit.no](mailto:anne.fismen@uit.no)



### INFORMASJON OG SAMTYKKE

I følge meldeskjemaet skal deltakerne i studien informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

### INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at dere behandler alle data og personopplysninger i tråd med UiT Norges arktiske universitet sine retningslinjer for innsamling og videre behandling av forskningsdata og personopplysninger.

### PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

I informasjonsskrivet har dere informert om at forventet prosjektslutt er 23.06.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal dere da anonymisere innsamlede opplysninger. Anonymisering innebærer at dere bearbeider datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjør dere ved å slette direkte personopplysninger, slette eller omskrive indirekte personopplysninger og slette digitale lydopptak.