



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Å fange tidstyver i den offentlige omsorgstjenesten

Bruk av lean som styringsverktøy for å skape operasjonell effektivitet

—

Kristina Solheim

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - Mai 2017



Innholdsfortegnelse

Forord.....	iv
Sammendrag	v
1.0 Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Oppgavens struktur.....	3
2.0 Teoretisk forankring.....	4
2.1 Økonomistyring.....	4
2.1.1 Operasjonell effektivitet.....	6
2.2 Operasjonell effektivitet i den offentlige omsorgstjenesten.....	7
2.2.1 Faktorer og verktøy som genererer operasjonell effektivitet	8
2.2.2 Styringsmodeller som fokuserer på mål, prosess og resultat	9
2.3 Måling av resultater i den offentlige omsorgstjenesten.....	10
2.3.1 Vurderingskriterier for måloppnåelse	11
2.3.2 Målsetninger og operasjonalisering	12
2.3.3 Ledelsens begrensninger	12
2.3.4 Brukeren som ”kunde”	13
2.4 Operasjonell effektivitet ved bruk av styringsverktøyet lean.....	14
2.4.1 Lean.....	14
2.4.2 Lean i et historisk perspektiv	14
2.4.3 Operasjonelle og filosofiske dimensjoner.....	16
2.4.4 Lean i den offentlige omsorgstjenesten.....	16
2.4.5 De fem grunnleggende prinsippene	18
2.4.6 Sløsing.....	19
2.4.7 Lean ledelse.....	22
2.4.8 Kritikk og barrierer mot lean.....	24
2.5 Teori i lys av problemstillingen.....	25
3.0 Metodisk tilnærming.....	27
3.1 Vitenskapelig ståsted.....	27
3.2 Forskningsdesign.....	27
3.2.1 Deskriptivt design	27
3.2.2 Casestudie	28

3.2.3	Forskningsstrategi	29
3.3	Metodevalg	30
3.4	Datainnsamling.....	30
3.4.1	Valg av respondenter og case.....	32
3.4.2	Dybdeintervju.....	33
3.4.3	Observasjoner.....	35
3.4.4	Dokumentanalyse.....	35
3.5	Kvaliteten i studien.....	35
3.5.1	Pålitelighet (reliabilitet)	35
3.5.2	Overførbarhet (ekstern validitet).....	36
3.5.3	Troverdighet (begrepsvaliditet).....	37
3.5.4	Bekreftbarhet (objektivitet).....	37
3.6	Mulige feilkilder.....	37
3.6.1	Forskning i egen kontekst	38
3.6.2	Omsorgstjenesten som kontekst.....	39
3.7	Forskningsetiske aspekter.....	39
4.0	Casebeskrivelse.....	40
4.1	Helse- og omsorgstjenesten i Harstad Kommune.....	40
4.1.1	Visjon, mål og strategi	40
4.1.2	Tjenestetilbudet til avdeling Elveveien.....	41
4.2	Lean i Harstad Kommune.....	42
4.2.1	Læringslean	43
5.0	Presentasjon av empiriske funn	44
5.1	Økonomistyring.....	44
5.2	Lean og operasjonell effektivitet.....	45
5.3	De fem grunnleggende prinsippene.....	46
5.3.1	Prinsipp 1: Definer verdi fra kundens perspektiv	46
5.3.2	Prinsipp 2: Forstå og optimaliser verdistrømmen	47
5.3.3	Prinsipp 3: Skap jevn flyt i verdistrømmen.....	49
5.3.4	Prinsipp 4: ”Pull” fremfor ”push”	50
5.3.5	Prinsipp 5: Streb etter perfektjon gjennom kontinuerlig forbedring	50
5.4	Lean ledelse og ”respekt for mennesker”	51
5.5	Oppsummering av hovedfunn	53
6.0	Analyse	55
6.1	Økonomistyring og operasjonell effektivitet.....	55

6.2 Forståelse og bruk av lean	57
6.3 Operasjonell effektivitet gjennom bruk av lean	58
6.3.1 Prinsipp 1: Definer verdi fra kundens perspektiv	58
6.3.2 Prinsipp 2: Forstå og optimaliser verdistrømmen	59
6.3.3 Prinsipp 3: Skap jevn flyt i verdistrømmen.....	60
6.3.4 Prinsipp 4: ”Pull” fremfor ”push”	61
6.3.5 Prinsipp 5: Streb etter perfektjon gjennom kontinuerlig forbedring	61
6.4 Lean ledelse og ”respekt for mennesker”	63
7.0 Konklusjon	65
7.1 Forslag til videre forskning	67
REFERANSELISTE.....	68
Vedlegg 1	78
Vedlegg 2	80
Vedlegg 3	83

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på to spennende og innholdsrike år ved masterstudiet i økonomi og administrasjon ved UiT Norges Arktiske Universitet, Handelshøgskolen, Campus Harstad.

Oppgaven har bedriftsøkonomisk analyse som overordnet tema, hvor jeg har studert bruken av styringsverktøyet lean i den offentlige omsorgstjenesten. Lean, som har sin opprinnelse i den japanske bilindustrien, har lenge vært benyttet i private produksjonsbedrifter. Å studere lean i en dagsaktuell og noe ny kontekst har vært svært spennende. Skriveprosessen har vært utfordrende og gøy, samtidig som den har gitt meg som student en bratt læringskurve. Jeg har gjennom studien fått anledning til å teste praksis opp mot teori, noe som har vært interessant og lærerikt.

Jeg vil rette en stor takk til omsorg sentrum og avdeling Elveveien, ved ledelse og ansatte, som fattet interesse for oppgaven min, stilte til dybdeintervju og bidro med nyttig informasjon. Å få anledning til å samarbeide med en avdeling med et komplekst tjenestetilbud, samt å møte åpne, ærlige og engasjerte respondenter gjorde arbeidet med oppgaven ytterligere morsomt. Jeg vil takke min veileder, førsteamanuensis Odd-Birger Hansen, som med erfaring, interesse og konstruktive tilbakemeldinger har vært til stor hjelp. Når en skriver denne type oppgave alene er andres tilbakemeldinger, synspunkter og input av uvurderlig verdi. I den anledning ønsker jeg også å takke min samboer, Thomas Linaker Svendsen, for faglige samtaler, innspill og råd.

Kristina Solheim

Trondheim, 30. mai 2017

Sammendrag

De siste årene har styringsverktøyet lean fått økt oppmerksomhet blant norske bedrifter, både innen privat og offentlig sektor, med hovedvekt på sistnevnte. Denne studien tar for seg hvordan lean, som avhengig variabel, innvirker på operasjonell effektivitet, som uavhengig variabel. Konteksten er den offentlige omsorgstjenesten, hvor studien tar utgangspunkt i en avdeling i Harstad Kommune. Avdeling Elveveien, som retter sitt tjenestetilbud mot voksne psykisk utviklingshemmede mennesker, har i løpet av det siste året tatt i bruk Harstad Kommunes egne modell for lean. Hensikten er å gjennom forbedringsarbeid ta i bruk de ansattes erfaring og kompetanse for å skape et bedre tjenestetilbud, som samtidig gir ressursbesparelser. Studiens problemstilling er som følger: *"Hvordan brukes lean som styringsverktøy for å oppnå operasjonell effektivitet i omsorgstjenesten?"*

I den norske statsforvaltningen er mål- og resultatstyring et overordnet styringsprinsipp. Her er ikke Harstad Kommune noe unntak. Kommunens mål- og resultatstyring knyttes imidlertid til modellen "læringslean", som skal fungere som et prosessrelatert styringsverktøy som fordrer kontinuerlig forbedring. Begrepet "operasjonell effektivitet" omfavner både effektivitet, produktivitet, kvalitet og hurtighet. Ønsket om økt operasjonell effektivitet i offentlig sektor har fordret en stor mengde styringsverktøy. Herunder har lean vist seg å kunne gi tilfredsstillende resultater, når det implementeres og brukes riktig, basert på nødvendige forutsetninger. Studiens teoretiske forankring tar for seg operasjonell effektivitet innenfor den offentlige omsorgstjenesten, hvor drivere for operasjonell effektivitet belyses. Å måle operasjonell effektivitet innenfor omsorgstjenesten er imidlertid ikke uproblematisk. Etter å ha redegjort for måleproblematikken, presenteres lean som styringsverktøy, før det settes i sammenheng med operasjonell effektivitet.

Studien er kvalitativ og har et intensivt casesdesign, hvorpå metodetriangulering innfris gjennom en kombinasjon av dybdeintervjuer, dokumentstudier og observasjoner. Etter å ha intervjuet ansatte og ledelse i tilknytning til avdelingen, samt en lean-konsulent fra Harstad Kommune, resulterte empirien i fire hovedfunn. Det viser seg å være komplisert og utfordrende å bedrive økonomistyring i den offentlige omsorgstjenesten. Utfordringene knyttes i stor grad til mangel på struktur og operasjonalisering i arbeidet med å omsette overordnede mål til delmål og tiltak i det daglige, operative arbeidet. I tillegg er det svært vanskelig å finne målevariabler som omfavner hvordan operasjonell effektivitet helhetlig kan måles, i en sektor hvor brukeren er "kunden" og tjenestetilbudet komplekst. Neste hovedfunn

er at det er vanskelig å standardisere tjenestetilbudet på en avdeling hvor brukernes ulikhet i behov, rutiner og diagnoser krever fleksibilitet og tilpasning. Begrensninger i ressurser og mulighet for standardisering gjør at en ikke kan optimalisere operasjonell effektivitet og bruken av lean, men må holde et relativt nivå.

Studiens tredje hovedfunn er at en uhensiktsmessig planløsning skaper sløsing. Sådant vil arbeidsplassens struktur innvirke på operasjonell effektivitet. Til tross for at studien har kartlagt sløsing på avdelingen og sådan vist at bruk av et lean-perspektiv kan være nyttig, har ikke avdelingens arbeid med lean gitt resultater. Årsaken til dette beror på flere sammensatte forhold. De ansatte er ikke motivert til å engasjere seg i forbedringsarbeidet, blant annet fordi det ikke jobbes nok målrettet etter operasjonaliserte målsetninger. Lean-verktøy har blitt tatt i bruk, uten at de ansatte har fått opplæring og innføring i lean som filosofi. De ansatte betviler hensikten med konseptet og har ingen kjennskap til viktige elementer innen lean-filosofien som ville gitt en forståelse av arbeidet. I tillegg har ikke ledelsen lyktes i å bygge opp en organisasjonskultur som fordrer kontinuerlig forbedring. Således viser også studien viktigheten av at organisasjoner som tar i bruk lean sørger for at nødvendige forutsetninger for å bedrive forbedringsarbeid er tilstede.

Nøkkelord

- Operasjonell effektivitet
- Lean
- Offentlig sektor
- Helse- og omsorgstjenesten
- Kontinuerlig forbedring

1.0 Innledning

1.1 Aktualisering

Denne oppgaven tar for seg hvordan et økonomisk styringsverktøy som har sitt utspring i en japansk bilprodusent kan bidra til forbedringer innenfor den offentlige omsorgstjenesten.

Tjenesteytende organisasjoner har de senere årene opplevd press fra interessenter om forbedret effektivitet, fleksibilitet og kvalitet, noe som har ledet til at de har måttet revurdere sine opprinnelige strategier (Piercy & Rich, 2009). Til tross mange argumenterer for at bedrifter innen offentlig sektor innehar vesentlige forskjeller fra bedrifter i privat sektor, vil prosesser knyttet til ledelse ha likhetstrekk. Gjennom mål- og resultatstyring skal en skape verdi for ”kunden”, samtidig som ressurser skal benyttes på en smartest mulig måte.

Busch, Johansen og Vanebo (2003) beskriver at de økte kravene til effektivitetsforbedringer i offentlige organisasjoner har til hensikt å stimulere til modernisering av styringssystemer og arbeidsmetoder. For å kunne utvikle og forbedre sine tjenester har derfor en rekke offentlige institusjoner, heriblant kommuner, tatt i bruk metodologier for organisasjonsutvikling tidligere begrenset til privat sektor. Blant de anvendte økonomistyringsverktøyene som har blitt tilpasset og implementert i offentlig sektor har det internasjonale ledelsesfenomenet lean vist seg å bli populært (Radnor & Boaden, 2008). Til tross for at offentlig sektor i Norge har vært noe senere ute enn offentlig sektor i Danmark og Sverige med å ta i bruk lean, har det blitt en organisasjonstrend de siste årene (Rolfsen, 2014). 70 prosent av danske kommuner praktiserte lean allerede i 2008 (Larsson, 2008), og det er grunn til å tro at denne type styringsverktøy i økende grad vil tas i bruk innenfor den norske helse- og omsorgstjenesten. Radnor og Walley (2008) poengterer at de mest omfattende eksemplene på lean i offentlig sektor er i helsevesenet.

Lean er ikke en enkelt produksjonstaktikk eller et ensidig program for kostnadsreduksjon. Det er en helhetlig ledelsesstrategi som omhandler å forbedre organisasjonens prosesser (Nelson-Peterson & Leppa, 2007), respondere på de menneskelige behovene i organisasjonen, samt skape bedre resultater for organisasjonens interessenter (Emiliani, Stec, Grasso & Stodder, 2003). Modig og Åhlström (2012) forklarer at hensikten med å bruke lean i en organisasjon kan relateres til at et fotballag må ha på plass noen grunnleggende forutsetninger for å vinne en fotballkamp. I tillegg til at alle spillerne må være i stand til å forstå reglene og strategien til laget, må de til en hver tid kunne se banen, ballen og målet, se og høre medspillerne, se

stillingen og hvor mye tid som gjenstår, samt høre fløyten. Dagens organisasjoner vil ofte minne om en fotballbane hvor en har satt opp hundrevis av små telt og spiller med mange baller samtidig. Alle sitter på ulike steder og gjør ulike ting uavhengig av hverandre, spillerne får poeng for å sparke ballen ut av eget telt så mange ganger som mulig, kan knapt navnet på sine medspillere, samt er det ingen som hører fløyten varsler om mål eller feil. Et styringsverktøy som lean skal bidra til større oversikt på "fotballbanen", samt generere flyt i "spillet".

To grunnpilarer står sentralt i lean: kontinuerlige forbedringer og respekt for mennesker. Kontinuerlige forbedringer innebærer at en gjennom forbedring av prosesser for produksjon og tjenester skal hindre sløsing, skape økt persipert verdi for kundene, og strebe etter perfektjon (Rolfsen, 2014). Målet er å oppnå mer verdi ved bruk av mindre ressurser (Worley & Doolen, 2006), og samtidig se alle individuelle elementer, mennesker, og prosesser i organisasjonen som deler av et helhetlig, integrert system (Liker & Morgan, 2006; Seddon, 2008; Womack & Jones, 2003). Elementet respekt for mennesker belyser viktigheten av at ledelsen og organisatorisk praksis støtter opp om arbeidet med den kontinuerlige forbedringen (Emiliani, 1998a; Emiliani m. fl., 2003), samt menneskene i organisasjonen som en viktig ressurs (Kim, Spahlinger, Kin & Billi, 2006). Skeptikere har rett når de uttaler at "pasienter er ikke biler!". Samtidig argumenteres det at lean er velegnet for implementering i helsesektoren, da ledelsesverktøyets grunnpilarer har stor relevans og viktighet i helse- og omsorgstjenesten (Rolfsen, 2014). En velfungerende offentlig sektor, som innehar tilstrekkelig effektivitet, fleksibilitet og kvalitet til å skape verdi for kunden (brukeren) med de ressursene en har tilgjengelig, er av nasjonal interesse.

Formålet med denne oppgaven er å gjennom teoretisk generalisering bidra til større innsikt omkring bruken av lean som økonomistyringsverktøy i offentlig sektor. Studien sikter seg inn på Harstad Kommune, Omsorg sentrum og avdeling Elveveien. Organisasjon og avdeling er valgt på bakgrunn av undertegnede erfaring med at avdelingen på nåværende tidspunkt gjør et forsøk på å innføre lean-verktøy for effektivisering og forbedring. Innsikten skyldes at jeg selv har jobbet ved avdelingen. I lys av aktualiteten omkring lean som styringsverktøy i offentlig sektor, vil det være interessant å se på hvordan bruken av lean i omsorgstjenesten kan bidra til forbedringer på operasjonelt og sosiokulturelt nivå. Innen lean-filosofien har disse to elementene en klar sammenheng, og må begge adresseres for å kunne optimalisere operasjonell effektivitet i organisasjonen

1.2 Problemstilling

Oppgaven har et økonomistyringsperspektiv, hvor målet er å gjennom bruk av lean som ledelsesverktøy styre organisasjonens ressursbruk mot overordnede mål. Det er ønskelig å studere hvordan lean kan brukes for å skape operasjonell effektivitet utenfor de tradisjonelle rammene i private produksjonsbedrifter. Å studere hvordan lean brukes i offentlig sektor, herunder omsorgstjenesten, kan være nyttig for forståelsen av lean innenfor en kontekst som kan anses å være noe ”ny” for ledelsesverktøyet. Oppgavens problemstilling er som følger:

”Hvordan brukes lean som styringsverktøy for å oppnå operasjonell effektivitet i omsorgstjenesten?”

Begrepet ”brukes” vil i denne sammenheng omfatte hvordan lean som ledelsesverktøy gjør seg til nytte i omsorgstjenesten. Det vil her være interessant å se på hva lean i hovedsak er og omfavner, hvilke verktøy som anvendes, hvordan ansatte og ledelsen oppfatter og utøver bruken av lean i organisasjonen, samt hvilke utfordringer og forbedringspotensialer som eventuelt er tilstede. Forskningsspørsmålene våre er sammenfattet på bakgrunn av studiens problemstilling og tilhørende områder det er ønskelig å fremskaffe kunnskap om. Disse skal danne en struktur for datainnsamlingen, og bidra til at vi får en mest mulig helhetlig oppfatning av fenomenet som studeres. Forskningsspørsmålene er som følger:

- (1) ”Hva er lean?”
- (2) ”Hva er operasjonell effektivitet innenfor den offentlige omsorgssektoren?”
- (3) ”Hvordan kan bruk av lean bidra til operasjonell effektivitet?”

Oppgavens begrensninger i tid og omfang gjør at studien avgrenses til å omfatte lean i én omsorgsavdeling. En vil da kunne gå i dybden å studere fenomenet i den spesifikke konteksten. Videre vil studien ha et internt fokus, hvor den vil inkludere ledelse og ansatte, hvilket innebærer at eksterne omgivelser utelates. Herunder pasienter og pårørende.

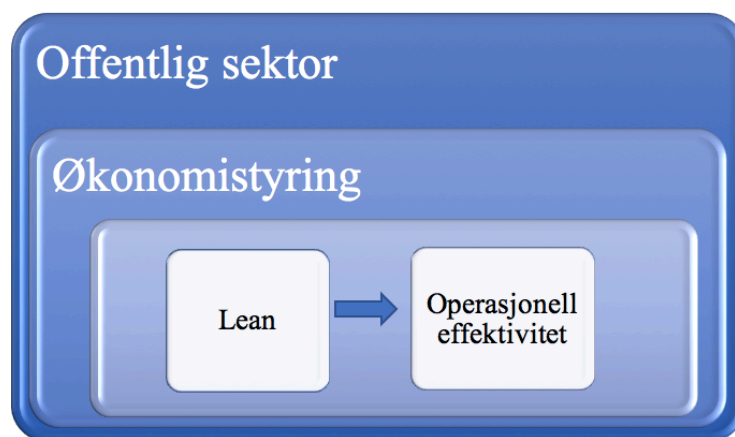
1.3 Oppgavens struktur

Kapittel 1 omhandler innledning og aktualisering for den definerte problemstillingen, samt en overordnet oversikt over oppgavens struktur. Kapittel 2 tilfører studien en teoretisk forankring som er relevant for oppgavens problemstilling. Kapittel 3 beskriver studiens vitenskapelige ståsted, forskningsdesign og metodevalg. Videre følger en casebeskrivelse i kapittel 4. Kapittel 5 belyser empiriske funn etter datainnsamlingen basert på kapittel 4 og

problemstillingen i kapittel 1. I kapittel 6 vil de empiriske funnene analyseres og diskuteres opp mot den teoretiske forankringen i kapittel 2. Til sist vil studiens funn oppsummeres og problemstillingen i sin helhet besvares i kapittel 7.

2.0 Teoretisk forankring

Dette kapittelet skal danne et teoretisk fundament som gir grunnlag for å besvare problemstillingen. Det vil innledningsvis bli gitt en overordnet oversikt over hva økonomistyring er og hva økonomistyringsbegrepet innebærer. Teorien vil peiles inn på operasjonell effektivitet, som videre settes i sammenheng med oppgavens kontekst; den offentlige omsorgstjenesten. Det foreligger utfordringer omkring å måle prestasjon og fremdrift knyttet til operasjonell effektivitet i den aktuelle konteksten. Eksisterende teori omkring måleproblematikken vil gjennomgås. Videre vil lean, som økonomisk styringsverktøy for å skape operasjonell effektivitet, representere kapittelets videre tematikk. Herunder vil det redegjøres for hva lean er, samt gis en oversikt over lean i et historisk perspektiv. Deretter presenteres de fem grunnleggende prinsippene innen lean-filosofien, eliminering av sløsing, samt lean ledelse. I gjennomgangen av lean vil tematikken sees i lys av teori for tjenesteytende organisasjoner. Avslutningsvis belyses kritikk og barrierer som går igjen knyttet til bruk av lean.



2.1 Økonomistyring

Økonomistyring defineres av Pettersen og Bjørnenak (2003, s.39) som *"den aktiviteten i en organisasjon som tar sikte på å styre ressursbruken mot maksimering av overordnede målsetninger"*. Økonomisk styring karakteriseres derfor som en formålsrasjonell styring, som

i følge Hoff og Bjørnenak (2010) har til hensikt å legge til rette for en felles innsats om å nå bedriftens målsetninger. Her vil naturligvis også ledelsesprosesser som bygger opp om måloppnåelse ha innvirkning. Anthony (1965, s.32) definerer økonomistyring som følger: *”The process by which managers assure that the resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives”*.

En rekke interne og eksterne forhold vil kunne innvirke på beslutningssituasjonene og lede til at virkeligheten ikke blir slik en opprinnelig så for seg. For å oppnå tilstrekkelig beslutningsstøtte og styringsinformasjon må en synliggjøre virksomhetens helhetlige verdiskapningslogikk, inklusive prosesser, aktiviteter og ressurser. Gjønnnes og Tangenes (2014) definerer nåtidens økonomi- og virksomhetsstyring som bestående av tre komponenter: *”Økonomi- og virksomhetsstyring skal bidra til at virksomhetens samlede ressurser utnyttes og utvikles effektivt, og omfatter:*

- *Prestasjonsstyring gjennom utvikling, tilrettelegging og anvendelse av mekanismer for styring av atferd og organisatorisk læring, til støtte for verdiskapningsprosessen*
- *Beslutningsstøtte til virksomhetsinterne brukere gjennom fremskaffelse, analyse og kommunikasjon av verdiskapningsrelevant informasjon*
- *Utøvelse av virksomhetens løpende ressursstyring” (Gjønnnes & Tangenes, 2014, s.26)*

Ressursstyring, på amerikansk kalt *financial management*, handler om å tilskaffe, ivareta og økonomisere med knappe ressurser for å hindre at en bygger opp om ressurser en ikke effektivt kan utnytte. Det er i denne delen lean har sitt tyngdepunkt (Gjønnnes & Tangenes, 2014). Lederens hovedoppgave er å samordne, utvikle og fornye ressurser, da det er virksomhetens ressurser som er grunnlaget for økonomisk aktivitet (Rumelt, 1984). Verdiskapning oppstår gjennom strategiske prosesser og aktiviteter som har et årsak-virkning forhold, hvor læring, fornyelse og transformasjon av ressurser finner sted (Gjønnnes og Tangenes, 2014).

For å optimalisere ressursbruken og bidra til operasjonell effektivitet vil valg, implementering og anvendelse av økonomiske styringsverktøy være essensielt. Økonomiske styringsverktøy skal styrke bedrifters beslutningsgrunnlag og ta høyde for deres komplekse og skiftende omgivelser. Pettersen (2013) peker på at den sosiale og politiske siden ved økonomistyring må inkluderes, for å bedre forstå økonomistyringens effekt og betydning i organisasjonen. Gjønnnes og Tangenes (2014) argumenterer at et styringsverktøys anvendelighet avhenger av

hvilken kontekst som er gjeldende. Altså må ethvert konsept forholde seg til hvordan virkeligheten faktisk er, i betydning av hvordan organisasjoner fungerer og verdier skapes. Det kan hevdes at i hvilken grad et styringskonsept tar dette hensynet, er den eneste mulige testen på hvorvidt det er effektiv. Virksomhetens styringsregime må forstå organisasjonen, hva som kjennetegner organisatorisk læring, samt hva medlemmene i organisasjonen motiveres av. En må også vite hvordan strategier utvikles, implementeres og brukes.

2.1.1 Operasjonell effektivitet

Operasjonell effektivitet kan assosieres med rene kostnadsreduksjonsprogrammer, noe som er en grov forenkling. Begrepet "effektivitet" vil i henhold til en språklig dimensjon betegne i hvilken grad "noe" oppfyller det formålet det er tiltenkt. Dette avgrenser effektivitet fra produktivitet, som omhandler hvor mye ressurser som går med til å produsere en leveranse. Vi kan altså definere effektivitet som "å gjøre de rette tingene", imens produktivitet vil si "å gjøre tingene riktig". Et eksempel innen kundeservice vil være at antall besvarte henvendelser vil kunne være mål på produktiviteten. Det som avgjør effektiviteten vil imidlertid være i hvilken grad en faktisk har løst kundens problem. I følge Porter vil både effektivitet, produktivitet, hastighet og kvalitet inngå i operasjonell effektivitet. Ytelsesdimensjonen kvalitet handler om overensstemmelse med spesifikasjonene, i mens hastighet refererer til hvor lang tid en anvender på en oppgave (Gjønnes & Tangenes, 2014).

Porter (1996) poengterer viktigheten av å skille mellom operasjonell effektivitet og strategi. Ønsket om økt operasjonell effektivitet har fordret en stor mengde styringsverktøy. Ofte har anvendelsen av slike verktøy gitt betydelige operasjonelle forbedringer på kort sikt. Imidlertid har det vist seg å være utfordrende å oversette de gode resultatene til vedvarende, bærekraftig profitabilitet. Kontinuerlig forbedring i operasjonell effektivitet er nødvendig, men ikke alene tilstrekkelig, for å oppnå overlegen profitabilitet. Porter (1996) fremmer viktigheten av å gjennom strategi skape synergier og sammenheng i mellom en organisasjons aktiviteter, og derav prosesser.

For å skape operasjonell effektivitet i organisasjonen kan en som økonomisk styringsverktøy benytte et konsept kalt "lean". Lean handler i forenklet grad om å skape kontinuerlig forbedring gjennom eliminering av aktiviteter som er ikke-verdiskapende for kunden. Gjønnes og Tangenes (2014, s.631) formulerer at: *"...målestokken på god operasjonell effektivitet er at en i vare- /tjenesteproduksjonen har maktet å eliminere alt ressurs- og tidsbruk som i kundens eller brukerens øyne ikke tilfører verdi til sluttproduktet, da slik*

ressursbruk per definisjon anses som sløsing. Virksomheten eller produksjonsprosessen er da lean". Den tradisjonelle tilnærminger til operasjonell aktivitet tar i stor grad den eksisterende kostnads- og aktivitetsstrukturen for gitt og fokuserer på å tilpasse seg eller utnytte denne. Lean utfordrer disse strukturene og endrer de til egen fordel. Det samme gjør lean vedrørende produktspekteret. En kan derfor si at lean som tankegang har viktige grenseflater mot strategi. I tillegg bygger lean, diametralt motsatt til tradisjonelle forbedringsalternativer, på bottom-up involvering og kontinuerlig, inkrementell endring (Gjønnnes & Tangenes, 2014).

2.2 Operasjonell effektivitet i den offentlige omsorgstjenesten

Mange oppfatter helsesektoren som annerledes enn andre organisasjoner, vedrørende historie, teknologi og kultur. Noen mener at offentlig sektors formål er å bidra til verdiskapning i samfunnet, i mens formålet til private bedrifter er å skape overskudd. Dette er i følge Knudsen og Flåten (2015) upresist. Til tross for at eierne i private bedrifter kan ha et finansielt mål om å skape overskudd for seg selv, vil formålet med alle (lovlige) private og offentlige organisasjoner være å bidra til verdiskapning i samfunnet.

Når det gjelder spørsmålet om organisasjoner innen offentlig sektor er annerledes enn de innen privat sektor, finnes det to motstridende oppfatninger. Enkelte mener at "offentlige og private organisasjoner er like på alle uvesentlige områder" (Allison, 1979). Andre hevder at "alle organisasjoner er offentlige i ulik grad", og at det ikke finnes noen konkret forskjell (Bozeman, 1987). Institute of Health Improvements (2005) argumenterer at det foreligger noen grunnleggende faktorer som på tvers av industrier avgjør hva som fungerer og ikke fungerer knyttet til ledelsesprosesser. Gjennom en serie prosesser og aktiviteter skal en til tross for stor kompleksitet skape verdi for kunden ved bruk av minst mulig ressurser. De primære prosessene skal tjene de eksterne kundene (pasienten og deres pårørende), imens de interne prosessene skal tjene de ansatte og støtte opp om de primære prosessene.

Argumentasjonen forklarer i noen grad hvorfor en på tross av enkelte ulikheter i mellom privat og offentlig sektor kan se tilfredsstillende resultater av samme type styringsverktøy. Av dem som argumenterer for vesentlige forskjeller finner vi Rainey, Backoff og Levine (1976), som hevder flere forhold peker på ulikheter i hvordan private og offentlige organisasjoner ledes. Ulikhetene er spesielt knyttet til tre forhold: (1) formål, mål og planlegging, (2) utvelgelse av personale, administrasjon og de ansattes motivasjon, samt (3) kontroll og måling av resultater. Den mest allmenne oppfatningen blant forskerne er at offentlige organisasjoner er mer komplekse enn private organisasjoner (Rainey og Bozeman, 2000).

Hirschman (1970) forklarer at karakteristika ved offentlig sektor bidrar til allmenne strategiproblemer. Herunder hvordan en kan vurdere hvorvidt tjenester er gode eller dårlige. I følge Knudsen og Flåten (2015) kan denne problematikken i noen grad dempes ved bruk av modeller og verktøy for finansiering, organisering, ledelse, resultatmåling og evaluering.

2.2.1 Faktorer og verktøy som genererer operasjonell effektivitet

Organisasjoners prestasjon i henhold til operasjonell effektivitet vil variere som følge av en stor mengde ulike faktorer. I tillegg til å benytte sentrale elementer innenfor lean-filosofien, kan operasjonell effektivitet styrkes som et resultat av en rekke andre mekanismer. Herunder hvorvidt organisasjonen understøtter strategien, sikrer samhandling og innehar effektiv prosessflyt. Andre relevante faktorer kan være: motiverte ansatte, teknologiforbedringer og innovasjoner, innsikt i hvordan aktiviteter og prosesser bør ledes og designes, samt tilstrekkelig fleksibilitet og slakk i prosessene for å gi grobunn for læring (Porter, 1996).

En virksomhet vil bestå av subkulturer som påvirker helheten og trekker i ulike retninger. Helheten må derfor forstås som samhandlingen i mellom flere deler, samt må lagspill aktualiseres (Schjødt & Egeland, 1989). Ellingsen (2013) poengterer viktigheten av at ledelsen forstår det tette forholdet i mellom fornøyde ansatte og fornøyde brukere. Disse faktorene er sterke drivere av hverandre, og Kotler (2003) argumenterer at vellykkede virksomheter jobber like aktivt med å tilfredsstille ansatte som brukerne, samtidig som krav og forventninger til de ansatte er tilstedeværende. Ansatte som trives i jobben, følges opp av ledelsen, og som føler at de mestrer arbeidsoppgavene sine, genererer gjerne fornøyde brukere. Ledere i offentlig sektor trenger et helhetlig og tverrfaglig syn på hvordan tjenester skal utvikles og utføres for å hindre barrierer for operasjonell effektivitet. Gode fagsystemer kombinert med dialog og møteplasser i mellom ansatte bedrer samarbeid innad og på tvers av avdelinger. Samarbeid har videre en positiv virkning på ansattes tilfredshet, skaper større lojalitet til arbeidsplassen, og vil kunne forbedre de ansattes ytelser. Virkningen av dette vil gjerne være at tjenestetilbudet får høyere kvalitet, og at brukerne blir mer tilfreds. Positive opplevelser og tilfredshet hos brukere og deres pårørende bidrar til positiv prat om tjenestetilbudet, som er bra for omdømmet og for de ansattes motivasjon.

Hertzberg (1987) hevder at ytre motivasjonsfaktorer som lønn, jobbtrygghet og arbeidsmiljø er viktig, da det skaper misnøye blant de ansatte hvis det er fraværende. Smith m. fl. (1984) fremmer også viktigheten av å skape et arbeidsmiljø hvor belønning og anerkjennelse er tilstede. Disse faktorene er imidlertid ikke motiverende i seg selv. Forskningslitteratur støtter

opp om en direkte positiv relasjon i mellom intrinsisk, indre motivasjon og operasjonell effektivitet (Manolopoulos, 2008). Når strukturene er på plass må derfor lederne jobbe med den indre motivasjonen til de ansatte, ut i fra en forståelse av hva som virkelig engasjerer og fordrer jobbtilfredshet. I følge Hertzberg kan offentlig sektor, og spesielt helse- og omsorgstjenesten, ha en konkurransefordel i at jobben oppfattes som meningsfull og derav gir indre motivasjon til de ansatte. Når ansatte ser sin rolle i den store sammenheng, samt føler på arbeidsglede og stolthet, vil en skape gode ambassadører for arbeidsplassen (Ennova & HR Norge, 2010). Samtidig det det er viktig at ledelsen finner en balanse i mellom kreativitet og fleksibilitet på den ene siden og kontroll igjennom rutiner og prosedyrer på den andre siden. Like saker bør behandles likt, men med høyde for at brukerne er ulike og må behandles forskjellig (Ellingsen, 2013).

Operasjonell effektivitet, læring og fleksibilitet er hensyn som griper inn i hverandre og understøttes av de samme mekanismene. Herunder arbeidsprosessenes utforming, organisasjonens organisering, samt organisatoriske virkemidler. Sistnevnte omhandler evnen til å balansere spesialisering og koordinering på tvers. Som nevnt tidligere i kapittelet vil også andre ledelsesverktøy enn lean kunne bidra til operasjonell effektivitet (Rainey & Steinbauer, 1999). Mål- og resultatstyring er et eksempel på et slikt ledelsesverktøy (Porter, 2006).

2.2.2 Styringsmodeller som fokuserer på mål, prosess og resultat

Siden midten av 1980-tallet har mål- og resultatstyring vært det overordnede styringsprinsippet i hele statsforvaltningen. Resultatstyring i offentlig sektor omhandler å innhente relevant data for vurdering av effektivitet og produktivitet. Hensikten er å sette disse i en politisk og organisatorisk sammenheng som gir grunnlag for å foreta bedre og mer rasjonelle beslutninger (Johnsen, 2007). Strategier skal formuleres og brytes ned i mål- og resultatkrav som kan sammenstilles med oppnådde resultater, samt gi beskrivelser og vurderingsgrunnlag for hvorvidt overordnede målsetninger er oppfylt. Den innsamlede informasjonen kan brukes til styring, læring og utvikling. Hensikten er at organisasjonens operasjonelle effektivitet skal forbedres gjennom at enheter og avdelinger selv velger virkemidler for å nå sine målsetninger. Viktige forutsetninger er lederforankring, delegering, og god kommunikasjon med medarbeiderne. Målene skal være motiverende for de ansatte, noe som i større grad gjør dem selvdrevne og bidrar til kostnadsbesparelser (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Teorien belyser viktigheten av at målsetningene er velformulert i mening og innhold, gir retning og skaper forståelse hos de ansatte, samt bidrar til at ansatte

etterstreber organisasjonens overordnede målsetninger. Tom Peters uttalte en gang at ”what get`s measured, get`s done”, og poengterte ved det at målsetningene må være hensiktsmessige (Peters & Austin, 1985). Det er videre viktig at målene kan brytes ned i delmål slik at en opplever framdrift, samt at de er mulige å oppnå.

Innen offentlig sektor hviler et stort ansvar. Offentlige organisasjoners resultater er viktige for en stats sikkerhet, infrastruktur, fornying i samfunnet, eller som innen helse- og omsorgssektoren; de svakeste i samfunnet. Til tross for at disse resultatene er (livs)viktige, er ofte kunnskapen om operative prosesser og vurdering av resultater både usikker og omstridt. Av hensyn til åpenhet og etterprøvbare har planlegging blitt et viktig element i offentlig sektor. Kommuner er ikke pålagt å drive strategisk planlegging, men de er pålagt planlegging og økonomistyring. I løpet av de siste tiårene har organisasjoner blitt stadig mer fokusert på å bygge stødige organisasjonsstrukturer, hvor endringer i omgivelsene ikke er en hindring for stadige forbedringer i egne prestasjoner. Organisasjoner har innsett viktigheten av å fokusere på prosessforbedringer, prestasjonsmåling og strategisk styring som strekker seg utover et finansielt perspektiv. For å iverksette strategier kan prosesstyring kombinert med mål- og resultatstyring være en løsning. Hallan og Johnsen (2014) viser i sin studie at lean, en prosesstyringsmodell, kan gi store muligheter til å forbedre visse prosesser inne offentlig sektor. Det er imidlertid enda usikkert hvorvidt strategisk styring, herunder prosesstyring og mål- og resultatstyring, blir brukt tilstrekkelig systematisk som verktøy for å iverksette strategier og innfri målsetninger i offentlig sektor (Knudsen & Flåten, 2015).

2.3 Måling av resultater i den offentlige omsorgstjenesten

Strategisk styring er mangesidig og omfatter ulike aktører, prosesser og styringsverktøy. Forskere argumenterer at strategisk planlegging, målsetting og ledelse må knyttes til en rekke styringsprosesser for at strategier skal gjennomføres og organisasjoner skal oppnå verdiskapning (Mulgan, 2009; Vinzant & Vinzant, 1996). Det er i følge Vinzant og Vinzant (1996) tre kjerneprosesser innen strategisk styring: planlegging, ressursallokering og evaluering. I offentlig sektor vil en ved å øke nytten og/eller redusere kostnader forbedre egne resultater og oppnå verdiskapning. Det foreligger imidlertid noen klare utfordringer og problemområder knyttet til strategisk styring, og vurdering av virkninger av strategisk styring, i offentlig sektor (Knudsen & Flåten, 2015). Konsekvensen av dette er at det er vanskelig å helhetlig kunne vurdere og skape endringer i faktorene som inngår i begrepet operasjonell effektivitet. Fire aspekter knyttet til måleproblematikken går igjen i eksisterende teori; (1)

Vurderingskriterier for måloppnåelse, (2) målsetninger og operasjonalisering, (3) ledelsens begrensninger, og (4) brukeren som ”kunde”.

2.3.1 Vurderingskriterier for måloppnåelse

I sin drøfting av offentlig sektors vurdering av resultatforbedringer forklarer Boyne (2003) at en tilsynelatende enkel, teknisk vurdering om hvorvidt noe er forbedret eller ikke, egentlig er en sammensatt, kompleks vurdering som avhenger av en rekke forhold. Spesielt trekker Boyne (2003) fram at hva en vektlegger vil innvirke på vurderingskriteriene for om et resultat er bra eller dårlig. Her er fem forhold spesielt fremtredende: organisasjonens måloppnåelse, system og ressurser, interne prosesser, konkurrerende verdier og ulike interessenter. Vurderingen av strategiers virkning på offentlige tjenester vil derfor være politisk fremfor teknisk, samt avhengig av situasjon og person som vurderer fremfor allmenngyldig. Det er dessuten store mangler knyttet til de empiriske indikatorene for å måle offentlige tjenesters resultater. I tillegg til å søke kontinuerlig forbedring av resultater, må god styring også sikre at offentlige organisasjoner har kapasitet og fleksibilitet til å ta tak i utfordringer og situasjoner som oppstår (Knudsen & Flåten, 2015).

Det argumenteres fra flere hold at offentlig sektor har mange overordnede mål, at det er vanskelig å måle resultater av offentlige tjenester, samt at offentlige ansatte er mer indre motivert enn ansatte i privat sektor. Argumentene knyttes til at offentlige organisasjoner har mange interessenter og at tjenestetilbudet er viktige for samfunnet. Interessenter en må ta hensyn til er brukerne og deres pårørende, de ansatte og ledelsen i enheten, kommunen og staten, samt det øvrige samfunnet; skattebetalerne. Interesser, forventninger, målsetninger og vurderingskriterier for tjenestenes utforming og kvalitet vil kunne variere i mellom disse gruppene (Ballantine, Brignall & Modell, 1998). I tillegg vil forskjellige interessenter kunne forventes å vekte samme vurderingskriteria ulikt. Det finnes ingen universal oppskrift på et sett vurderingskriterier som skal brukes for å måle om forbedring har forekommet i den offentlige omsorgstjenesten. En kan selvsagt anvende kvalitetsmål som viser endringer tilknyttet områder som kan måles i tall og mengde. Målingene kan gi en pekepinn på forbedringer i effektivitet, produktivitet og pålitelighet. Samtidig vil en rekke andre vurderingskriterier, som er vanskelig å måle, være relevante når en skal vurdere kvaliteten på et tjenestetilbud i omsorgstjenesten (Boyne, 2003). Herunder ”myke” variabler som blant annet omhandler ”sosial verdi”, ”rettferdig behandling”, ”følelse av trygghet og omsorg” osv.

2.3.2 Målsetninger og operasjonalisering

Mange, diversifiserte målformuleringer og kriterier gjør at målkonflikter og målkompromiss gjerne oppstår. I tillegg er målsetningene i offentlig sektor i mange tilfeller vage, samt svakere beskrevet og konkretisert enn hva som er vanlig i private organisasjoner. Ofte blir de beskrevet som tiltak og handlinger, uten sammenheng med et tilsiktet resultat. Vage mål kan sjelden måles og gjør det vanskelig å vurdere om en beveger seg i ønsket retning. Det er utfordrende å treffe blink hvis en ikke har en blink å sikte etter, samt vil mangelfulle målsetninger ofte skape en gap i mellom planlegging på et overordnet nivå og den faktiske virkeligheten på et operativt nivå. En virkning av dette er at det blir problematisk å få den helhetlige organisasjonen, med alle sine nivåer, til å dra i samme retning. Dette samsvarer med argumentasjonen til Kaplan og Norton (2001), om at offentlige organisasjoners problem ikke er å utarbeide gode og virkningsfulle strategier, men å iverksette dem gjennom målrettet arbeid. Det fremstår av tidligere forskning som at mangel på systematikk i det målrettede arbeidet er en barriere for operasjonell effektivitet i omsorgstjenesten. En strategi er bare tomme ord dersom den ikke omsettes til operasjonelle planer for virksomheten. Det er viktig at de ansatte kjenner til visjon og strategi, samt forstår hvordan deres daglige arbeid er med på å innfri overordnede målsetninger. Enkelte hevder at hele 95 prosent av arbeidstakere ikke kjenner til strategien i virksomheten de jobber for, eller forstår hvordan de bidrar personlig (PwC, 2013). Uten tydelige målsetninger som er systematisk operasjonalisert i arbeidshverdagen er det grunn til å tro at en ikke vil oppleve noen faktisk, synlig og konkret fremgang i mellom dagens prestasjon og ønsket situasjon.

2.3.3 Ledelsens begrensninger

En annen sentral forskjell i mellom private og offentlige organisasjoner er at lederne i offentlige organisasjoner har begrenset autonomi, da de i større grad møter begrensninger og krav til prosedyrer (Rainley m. fl., 1976). De nevnte faktorene skaper en ringvirkning av mer rigiditet og mindre innovasjon. I motsetning til private organisasjoner som kan bruke markedskreftene til å øke inntekter og redusere kostnader, vil offentlige organisasjoner få tildelt en gitt mengde ressurser for å løse sine oppgaver. Begrensningene gjør at prestasjon og profitt naturlig vil være på et relativt nivå, heller enn et absolutt. Underliggende virksomheter og enheter skal fastsette og oppnå interne mål- og resultatkrav innenfor budsjettammen gitt av overordnede enheter.

2.3.4 Brukeren som "kunde"

De offentlige helse- og omsorgstjenestene består av organisasjoner og enheter som alle har ulike roller i industrien. Bransjens kompleksitet og multidimensjonale tjenestekvalitet (Silvestro, 2005) vanskeliggjør måling og forbedring av prestasjoner. Noen enheter vil ha tydelige, avgrensede og strømlinjeformede prosesser hvor pasienter innskrives og utskrives. Andre vil fungere som åpne samfunnsbaserte systemer, hvor grensene er mer utydelig (Amado & Dyson, 2006). I samfunnsbaserte systemer foreligger en utfordring i å konkretisere prosesser og finne måleparametere for å måle operasjonell effektivitet.

Operasjonell effektivitet knyttes til kundens persepsjon av hvorvidt tjenestene og aktivitetene tilfører verdi. Kundebegrepet blir imidlertid fort noe mindre synlig i offentlig sektor, da offentlig sektor ikke er et åpent marked. På tross av at det i offentlig sektor skapes kunstige markeder for å stimulere til effektivitet, konkurranse og økonomisk gevinst, vil ikke brukerne kunne stille krav på lik linje som andre kunder. Brukerorientering er en viktig verdi i offentlig sektor, hvor brukeren er den som mottar en offentlig tjeneste, og orientering betyr å "snu seg mot". Brukerorientering handler altså om å snu seg mot brukerne, med interesse, mot, evne og vilje til å se og involvere dem. Samtidig må ansatte og ledelse i offentlig sektor forholde seg til lover, formelle kriterier, økonomi og vedtak som regulerer fleksibilitet og tilpasning. En utfordring ligger i å skape en balanse i dette spenningsfeltet, hvor offentlig ledelse og offentlig etos utmeisles. Utøvelse av myndighet innebærer at brukeren ikke alltid har rett, og ressursbegrensninger kan lede til at en må dempe brukerens forventinger (Ellingsen, 2013). Undersøkelser viser imidlertid at oppmerksomhet på effektivitet i mange tilfeller har tatt fokus vekk fra brukerorientering, minsket skjønn fra ansattes vurderinger, og resultert i mer standardisering. Viktigheten av å målrettet jobbe for forbedring av prosesser og resultater, samtidig som rom for fleksibilitet og kreativitet er tilstedeværende, understrekes.

Det er ikke enkelt å måle brukerens tilfredshet ved tjenestetilbudet i tilfeller hvor brukeren ikke selv er i stand til å evaluere eller kommunisere dette. Ansatte og pårørende kan gjennom observasjon og kjennskap til brukere vurdere tjenestetilbudet brukeren mottar. Samtidig vil en ikke få et fullstendig innblikk i brukerens tanker, meninger og grad av tilfredshet med utgangspunkt hans/hennes unike forutsetning og referanseramme, hvis brukeren ikke selv kan gi uttrykk for det.

2.4 Operasjonell effektivitet ved bruk av styringsverktøyet lean

2.4.1 Lean

Det virker naturlig at et ledelseskonsept så populært som lean har en klar og konsis definisjon. Dette er imidlertid ikke tilfellet. Modig og Åhlström (2012, s.85) uttaler: *”Det finnes like mange definisjoner av lean som det finnes forfattere for å definere ordet”*. Wig (2013) beskriver at formålet med lean er å levere kunde verdi med minimalt tap av ressurser ved å etablere flyt og kontinuerlig forbedring. I følge Hines, Holweg og Rich (2004) er lean som konsept i konstant utvikling, slik at enhver konkret definisjon bare ville utgjort et ”stille foto” av et objekt i bevegelse. Definisjonen ville kun være valid på et spesifikt tidspunkt. Imidlertid hersker det en generell enighet omkring karakteristika som i noen grad bidrar til å gi en beskrivelse av lean. Hva som karakteriserer lean vil vi gå videre inn på i dette kapittelet. Å formulere en definisjon som ville dekke alle dimensjonene av lean ville være en formidabel utfordring i følge Pettersen (2009). I tillegg viser Pettersen (2009) i sin studie at organisasjonsformen skiller seg signifikant fra sin nærmeste ”slektning”, Total Quality Management (TQM), på et operasjonelt nivå. Dette motargumenterer Yusuf og Adeleye (2002) som mener at TQM er et av flere konsepter som inngår i lean, samt Wig (2009) som beskriver TQM og lean som to sider av samme sak. Pettersen (2009) karakteriserer lean som et selvstendig ledelseskonsept. Modig og Åhlström (2012) mener at lean kan beskrives som en driftsstrategi for å oppnå konkrete målsetninger, hvor målet er å prioritere flyteffektivitet framfor ressurseffektivitet. En skal fokusere på tiden fra et behov oppstår til organisasjonen har evnet å tilfredsstille det, framfor å fokusere på mengden ressurser brukt over et gitt tidsrom. Hvis fokuset i for stor grad ligger på ressurseffektivitet, vil en paradoksalt nok enda med å forbruke mer ressurser. Herav oppstår effektivitetsparadokset. For å oppnå bedre forståelse for hva lean er vil det være nyttig å se ledelseskonseptet i et historisk perspektiv.

2.4.2 Lean i et historisk perspektiv

Lean har sin opprinnelse i den japanske bilindustrien, herunder hos bilprodusenten Toyota, som har blitt videre kjent som et av de mest suksessfulle selskapene i verden (Kim m. fl, 2006). Det tidlige arbeidet med utviklingen av lean innad i Toyota, samt videre til forsyningskjeden i 1960, ble gjort under ledelse av Taiichi Ohno. *”Eiji Toyoda and Taiichi Ohno merged the knowledge and skill of master craftsmen with the standardization and efficiency of the moving assembly line and added the concept of teamwork to create the Toyota Production System (TPS)”* (Womack, Jones & Roos, 1990: Worley & Doolen, 2006, s. 229). På 1960-tallet ble det laget leverandørveiledninger og ”hemmeligheten” bak Toyota

Production System (TPS) ble for første gang delt utenfor Toyota (Hines m. fl., 2004). John Krafcik introduserte begrepet "lean production" i artikkelen "Triumph of the Lean Production System" i 1988. I 1990 ble bilprodusentens fremragende prestasjon sett mot deres konkurrenter belyst i boken "The Machine that Changed the World" av James P. Womack, Daniel T. Jones og Daniel Roos. Forskningsprosjektet boken presenterer belyser at suksessen i japansk bilindustri på 1970-tallet skyldtes Toyotas grad av produktivitet, kvalitet og fleksibilitet, sett mot de konkurrerende bilprodusentene i Europa og Amerika.

Organisasjonsformen, som fikk navnet "lean", skulle vise seg å ikke bare være aktuell for den japanske bilindustriens høyvolumproduksjon. Etter at Toyota og General Motors i 1984 åpnet fabrikken NUMMI og gikk sammen om produksjon til det amerikanske hjemmemarkedet fikk produksjonssystemet nasjonal og internasjonal oppmerksomhet. Måten å organisere arbeidet på involverte i utstrakt grad teamarbeid og samarbeid mellom fagforening og ledelse. Med omtrent nøyaktig de samme ressursene i produksjonsprosessen, supplert med Toyotas produksjonssystem, gikk General Motors tidligere verste fabrikk til å bli deres beste. Historien markerer åpenbaringen om at lean kan implementeres og gi gode resultater også utenfor Japan. På 2000-tallet kom en ny lean-bølge som fikk gjennomslag også innenfor tjenesteytende organisasjoner og offentlig sektor (Rolfsen, 2014).

Forståelsen av lean har på mange måter endret seg siden det først ble introdusert av Toyota. Lean som tankegang var tidligere begrenset til å omfatte anvendelsen av de ulike verktøyene forbundet med organisasjonsformen. Verktøyene er like aktuell i dag, samtidig som det operasjonelle aspektet av lean har utviklet seg til å også inkludere sosiokulturelle og atferdsmessige aspekter (Joosten, Bongers & Janssen, 2009). Det er argumentert at både et operasjonelt system av høy kvalitet, samt en god organisasjonskultur er av stor viktighet for at lean skal tilføre organisasjonen gode resultater (Hines m. fl., 2004). Jeffrey Liker beskriver i sin bok, "The Toyota Way" (Liker, 2004), hvordan det verdenskjente produksjonssystemet består av de to grunnpilarene kontinuerlige forbedringer og respekt for mennesker. Sluttresultatet er en lærende organisasjon som ser den store verdien av ansatte som engasjerer seg og streber etter å produsere mer for mindre (Kim m. fl., 2006). Lean er et ledelseskonsept som bidrar til å konfigurere og allokere ressurser og prosesser på en kundefokusert måte. Ansatte brukes til å kartlegge hva som er svakheter ved en prosess, samt hvordan en kan utbedre dem.

2.4.3 Operasjonelle og filosofiske dimensjoner

En mye brukt proklamasjon er at ”lean er mer enn et sett verktøy” (Bicheno, 2004) og at lean involverer en filosofisk tilnærming. Andre mener at lean enkelt og konkret er en samling verktøy for å redusere organisatorisk sløsing. Pettersen (2009) hevder at ingen av disse uttalelsene er mer riktig enn den andre. I følge Hines m. fl. (2004) har lean både strategiske og operasjonelle dimensjoner. Lean på det operasjonelle nivå innebærer bruken av lean-verktøy, imens det strategiske nivået omhandler lean som tankegang og forståelsen av lean som filosofi. Lean har altså både filosofiske og praktiske dimensjoner (Shah & Ward, 2007). Med andre ord kan vi skille mellom lean som verktøy og lean som tankegang. Hensikten med bruken av lean er å fundamentalt endre menneskers tankegang og verdier slik at en transformerer den helhetlige organisasjonens tilnærming til produksjon og prosess (Womack m. fl., 1990; Tague, 2005; Martin & Osterling, 2007). Bhasin og Burcher (2006) argumenterer at når en ser lean som en filosofi, og ikke bare som en prosess, vil filosofien fordre en tankegang som gjør de organisatoriske prosessene til mekanismer for å handle i takt med filosofien. Elliot (2001) insisterer: *”an organisation needs to live, breathe and mentor it all of its aspects. Essentially, lean needs to be seen as a mind-set that governs how one looks at the business og prosess”* (Bhasin & Burcher, 2005, s. 64).

Emiliani og Stec (2004) definerer ”ekte lean” som tilfeller hvor den helhetlige organisasjonen med utgangspunkt i sin unike situasjon adopterer lean som ledelsessystem konsistent med lean’s prinsipper. ”Imitasjons-lean” forekommer når en bare adopterer utvalgte verktøy og prinsipper, samt fokuserer på kontinuerlig forbedring uten å ta hensyn til det menneskelige aspektet. ”Imitasjons-lean” vil sammenlignet med ”ekte lean” ikke gi like gode finansielle og ikke-finansielle resultater, lettere kunne skape forvirring og tap av interesse, samt begrensede forbedringer.

2.4.4 Lean i den offentlige omsorgstjenesten

Boyne (2003) belyser faktorer som i litteraturen går igjen som sentrale for hvordan en kan skape forbedringer i offentlig sektor. Han finner at hensiktsmessig bruk av ressurser, samt en stødig og tydelig ledelse som fremmer målrettet arbeid, har størst innvirkning. Disse to elementene har også en sentral plass innen lean-filosofien. Dickson, Singh, Cheung, Wyatt og Nugent (2007) forklarer at pasient-orienterte helseinstitusjoner skal utvikle, implementere og ivareta prosessorienterte ledelsessystemer som bygger opp om innovative og kreative løsninger for hvordan en kan levere helsetjenester. Leans prinsipper for produksjon og ledelse

kan derfor benyttes i helsesektoren så vel som i bilindustrien (Teich & Faddoul, 2013). På sett og vis kan en derfor svare ”ja” på spørsmålet om hvorvidt helsevesenet faktisk kan ta lærdom av en bilprodusent. Motivet for å introdusere organisatoriske systemer for prosessforbedring i offentlig sektor knyttes i stor grad til behovet for økt effektivitet og ekspansjon av tjenester ved bruk av begrensede ressurser (Radnor & Wally 2008; Radnor, 2011).

Ledelsen i offentlig sektor må ikke automatisk adoptere ledelsesprinsipper og konsepter etter privat sektor basert på økonomisk tenkning (Byrkjeflot, 2008). I en sektor med sammensatte oppgaver og utfordringer vil tilpasning til egen kontekst vil være essensielt for å dyrke fram det unike med offentlig ledelse og organisering (Ellingsen, 2013). Kontekstavhengig tilpasning er ikke først og fremst er viktig på bakgrunn av ulikheten i mellom produksjonsbedrifter og tjenesteytende bedrifter, men grunnet forskjellen mellom private og offentlige organisasjoner (Radnor, 2011). En bør derfor ikke kopiere de konkrete prosessrelaterte endringene andre organisasjoner har foretatt, men adoptere lean-prinsippene.

Kontinuerlig forbedring gjennom lean vil kunne kartlegge hvordan tilgjengelig tid og ressurser kan brukes mer effektivt. Samtidig er det viktig at frigjorte ressurser ikke anvendes slik at en skaper negative konsekvenser knyttet til ansatte og tjenestekvalitet (Ellingsen, 2013). Når lean implementeres og brukes hensiktsmessig, basert på de riktige forutsetningene, vil det kunne skape en balanse i mellom et økonomisk perspektiv og en morsom, spennende og tilfredsstillende arbeidshverdag (Emiliani & Stec, 2005). På et operasjonelt nivå i omsorgstjenesten vil smartere bruk av tid og ressurser gjerne involvere å redusere uønsket variasjon i organisasjonens prosesser. Variasjon karakteriseres som graden av ulikhet i samme prosess når den gjennomføres gjentatte ganger. Naturlig variasjon er nødvendig i arbeidet med pasienter som har individuelle behov. Det er vanskelig å standardisere fult ut i helse- og omsorgstjenesten, fordi standarden ikke vil passe alle. Kunstig variasjon relaterer derimot til kontrollerbare faktorer i utformingen og ledelsen av en helseinstitusjon (Berwick, 1991; Litvak m. fl., 2005). Ofte vil kunstig variasjon, forbundet med hvordan helsetjenesten er utformet, ha større innvirkning på pasientens persiperte verdi av helsetjenesten, enn naturlig variasjon. Lean fokuserer på å fjerne, redusere og håndtere kunstig variasjon som ikke tilfører kunden (brukeren) verdi. Tilnærmingen kan forklare den positive virkningen lean har hatt for mange bedrifter (Joosten, m.fl., 2009).

2.4.5 De fem grunnleggende prinsippene

I boken "Lean Thinking" presenterer Womack og Jones (2003) fem grunnleggende prinsipper lean-filosofien er bygget på. Disse prinsippene kan delvis ses på som grunnleggende innsikter om mekanismer og lovmessigheter gjeldende i produksjonsprosesser, dels som idealer, og delt som ledestjerner for hvordan en bør innrette seg for å oppnå operasjonell effektivitet (Gjønnes & Tangenes, 2014). Radnor (2011) poengterer at prinsippene tydelig baseres på en underliggende antakelse om at organisasjoner består av prosesser, samt linkes verdiskapning, eliminering av sløsing, og kontinuerlig forbedring til en evig, repeterende prosess. Hines m. fl. (2004) argumenterer at en kan øke verdi i kundens øyne på to måter. En kan redusere sløsing og dermed kostnaden for et produkt eller en tjeneste, eller en kan øke mengden verdiskapende aktiviteter uten å øke kostnadene for produktet eller tjenesten. Påfølgende vil de fem grunnleggende prinsippene i lean-filosofien gjennomgås:

1. Definer verdi fra kundens perspektiv.
2. Forstå og optimaliser verdistrømmen.
3. Skap jevn flyt i verdistrømmen.
4. "Pull" fremfor "push".
5. Streb etter perfektjon gjennom kontinuerlig forbedring.

Det første prinsippet omhandler å erkjenne hva som i realiteten har verdi for brukeren (pasienten) (Ellingsen, 2013). I følge Wig (2013) bør en eliminere alle egenskaper som ikke tilfører verdi for kunden.

Det andre prinsippet handler i følge Gjønnes og Tangenes (2014) om å erkjenne at det er aktiviteter, som sammen danner organisasjonens prosesser, som forbruker ressurser. For å begrense ressursbruken vil det være essensielt å identifisere ikke-verdiskapende aktiviteter i verdistrømmen. Aktivitetene vil kunne anses som sløsing og bør elimineres (Wig, 2013).

Det tredje prinsippet bygger på oppfatningen om at den prosessen hvor aktiviteter og ressurser beveger seg i en jevn flyt mot sluttbrukeren, også er den prosessen som krever minst produksjonskapasitet og færrest ressurser (Gjønnes og Tangenes, 2014). I offentlig sektor bør en ha færrest mulig bytter av ansvarshavende, eventuelt sikre samhandling gjennom kommunikasjon, slik at brukeren opplever kontinuitet og forutsigbarhet. En bør hindre at prosesser stopper opp, og en sak bør i prinsippet helhetlig ferdigbehandles av én person (Ellingsen, 2013). Et systematisk, holistisk syn på prosessforbedring vektlegges innenfor

lean-filosofien (Joosten m. fl., 2009). Ledelsen må fokusere på forbedring av kvalitet og flyt i de ulike delene av organisasjonen, slik at prosesser forbedres og en kan synkroniserer ansatte. Når dette er gjort kan ledelsen, uten å gå på bekostning av kvalitet, flyt eller synkronisering, skape effektivitet gjennom å forbedre andre viktige elementer i det totale verdisystemet. Tjenestetilbudet vil da få høyere kvalitet enn hva som er tilfellet hvis ledelsen fokuserer på forbedring av isolerte elementer (Dickson m. fl., 2007). Det er ikke alltid enkelt å identifisere prosesser i en tjenesteytende organisasjon. Dersom en imidlertid klarer å forstå kunden og se aktiviteter ut fra dens perspektiv er det av stor verdi (Andersson & Sjöblom, 2011).

Det fjerde prinsippet handler om at tidspunktet for produksjonen av en tjeneste baseres på et observert eller tilkjennegitt faktisk behov, som mottas gjennom et behovssignal fra etterspørselssiden (Gjønnes & Tangenes, 2014). I offentlig sektor skal brukerens faktiske behov styre tilbudet, slik at flyten er basert på etterspørsel. Det er derfor sentralt å vite hva behovet til brukeren i realiteten er (Ellingsen, 2013).

Det femte prinsippet består i å strebe etter perfektjon gjennom leveregelen om at ytterligere forbedring alltid er mulig og i prinsippet alltid lønnsom. En bør kontinuerlig etterstrebe en slik forbedring (Gjønnes & Tangenes, 2014). En tilstand der alle streber etter å utføre arbeidet litt bedre hver dag betegnes som ”kaizen”. I offentlig sektor vil det handle om å skape og vedlikeholde en kultur for kontinuerlig forbedring og eliminering av sløsing. Ofte vil det omhandle småskalaforbedringer. Samtidig er et helhetlig perspektiv viktig (Ellingsen, 2013).

2.4.6 Sløsing

Å skape verdi for kunden og å eliminere sløsing, på japansk kalt ”muda”, er to primære målsetningene ved bruken av lean (Kim m. fl., 2006). Ved å definere kundenes behov vil en kunne dele aktiviteter inn i hva som tilfører verdi, samt hva som ikke gjør det. Verdiskapende aktiviteter bidrar direkte til å produsere et produkt eller en tjeneste som kunden vil ha. Ikke-verdiskapende aktiviteter anses som sløsing, da de krever ressurser men ikke tilfører persipert verdi for kunden. Disse aktivitetene bør naturlig fjernes eller unngås (Joosten, m. fl., 2009) gjennom involvering av ansatte og forbedring av prosesser (Dickson m. fl., 2007). Enkelte forskere, herunder Dennis (2002), Bicheno (2004), samt Nelson-Peterson og Leppa (2007), argumenterer at formålet med å redusere sløsing er å øke verdien i kundens øyne, slik at kunden tidsnok mottar akkurat det den ønsker. Andre, eksempelvis Ohno (1988) og Monden (1998), mener det er en strategi for å redusere kostnader. Felles er det en enighet om at produktet/tjenesten vil kunne forbedres, dersom en minsker sløsing. Lean fremmer syv former

for sløsing definert av Ohno (1988), hvor en tar utgangspunkt i et produksjonsmiljø. En har i senere tid utviklet et sett former for ”tjeneste-sløsing” som relateres til de originale formene. NHS Institute for Improvement and Innovation (2007) har videre brukt disse til å gi eksempler på sløsing i helsevesenet (Radnor, 2011). Påfølgende presenteres de opprinnelige formene for sløsing, samt en åttende form tilføyd av Womack og Jones, og en niende form tilføyd av Shingo.

Feil og avvik omhandler ethvert avvik fra forhåndsbestemte spesifikasjoner ved tjenesten (Gjønnes & Tangenes, 2014). Ellingsen (2013) forklarer at transaksjonskostnader knyttet til forholdet mellom brukere og offentlig forvaltning kan oppstå som følge av at informasjon eller dokumenter blir borte. Disse kostnadene innebærer tid, ressurser og anstrengelser som er nødvendig for å rydde opp i problemer ved tjenesten. Sløsing kan også innebære feil eller avvik som dukker opp i arbeidsprosessen og bidrar til unødvendig ressursbruk på møter, kommunikasjon, diskusjon og irritasjon over problemene.

Overproduksjon vil si at en utfører flere arbeidsoppgaver enn hva som faktisk er nødvendig. Dette betegnes av mange som den verste formen for sløsing, da den bidrar til de andre seks formene (Wig, 2013). Overproduksjon forekommer hvis en behandler flere saker enn nødvendig, utfører unødvendige aktiviteter, eller hvis ulike fagpersoner foretar identisk arbeid eller dokumentasjon knyttet til samme bruker. Denne formen for sløsing kan også oppstå når en tilbyr brukere tjenester de ikke har bruk for, eller tjenester som ikke er tilstrekkelig tilpasset deres behov. Det kan være utfordrende for offentlige helseinstitusjoner å utforme et tjenestetilbud på bakgrunn av den kunnskapen en mener å ha om brukernes behov. Spesielt vanskelig vil det være i tilfeller hvor brukerne ikke aktivt kan kommunisere sine faktiske behov, eller når behovene til en bruker er i endring (Ellingsen, 2013).

Unødvendig lagring knyttes i offentlig sektor til opphopning av saksdokumenter som hindrer arbeidsflyt og skaper merarbeid. Videre er det viktig at feil og situasjoner som har oppstått sentralt håndteres og utarbeides så tidlig som mulig. Utsettelse kan lede til sviktende tillitt hos brukere og pårørende, samt at arbeidsprosesser stopper opp og gir en større arbeidsmengde som må tas tak i senere (Ellingsen, 2013).

Unødvendig ventetid for brukere eller ansatte kan forekomme av ulike årsaker. Flaskehalsen i systemet kan oppstå som et resultat av andre former for sløsing, og føre til at en må jobbe raskere i neste ledd for å gjenopprette flyt i verdiskapningen. Mangelfull kommunikasjon,

dårlig organisering, eller utstyr og systemer som ikke virker, vil kunne skape unødig venting (Ellingsen, 2013).

Transportering og forflytning av ”ting” som følge av eksempelvis dårlig planløsning i produksjonslokalet skaper sløsing (Gjønnes & Tangenes, 2014). Dårlige rutiner, uhensiktsmessig plassering av utstyr, eller uavklarte ansvarsforhold vil kunne føre til unødvendig forflytning av dokumenter. Denne formen for sløsing forekommer gjerne som et resultat av at aktiviteter ikke er planlagt med utgangspunkt i arbeidsflyten (Ellingsen, 2013).

Unødvendig menneskelig forflytning, samt bevegelse som ikke skaper verdi for sluttbrukeren eller er ergonomisk optimal anses som sløsing (Gjønnes & Tangenes, 2014). Svak planløsning, manglende hjelpemidler, uoversiktlige arbeidslokaler, eller stadige forstyrrelser og avbrytelser i arbeidsflyten kan gi unødvendig menneskelig bevegelse. Samlokalisering, teknologiske løsninger og hensiktsmessige rutiner vil kunne hindre dette (Ellingsen, 2013).

Unødig eller overdreven bearbeidelse i offentlig sektor betegnes av Ellingsen (2013) som overprosessering og innebærer at en gjør mer enn hva som er nødvendig for å løse en arbeidsoppgave. Eksempelvis kan det tilsi at en innhenter opplysninger eller krever dokumentasjon en ikke har bruk for, eller at mangelfulle rutiner og teknologiske systemer gjør at en må utføre samme arbeid flere ganger. Gjønnes og Tangenes (2014) påpeker at unødig bearbeidelse er sløsing fordi arbeidet ikke tilfører økt verdi for kunden.

Unødvendige produktattributter beskrives av Womack og Jones som enhver tilsiktet egenskap i en tjeneste som krever ressurser å tilføre, men som ikke tilfører noen betydningsfull verdi for kunden (Gjønnes & Tangenes, 2014). I offentlig sektor vil dette omhandle manglende brukerorientering, som følge av at brukerens behov, innspill og kunnskap ikke utnyttes. Brukerens unike forståelse av egen situasjon bør, hvis mulig, anvendes til å skape et nyansert bildet av virkeligheten. Ved å sikre at tjenesten tilfredsstiller kundens behov gjennom samarbeid og evne til å lytte, vil en kunne bruke ressurser på en bedre og mer økonomisk måte (Ellingsen, 2013).

Manglende utnyttelse av evner omhandler bortkastet talent, energi, kreativitet og andre evner hos medarbeidere, som følge av at ansatte ikke får spillerom, bemyndiges eller er på ”feil hylle” (Gjønnes & Tangenes, 2014). Hvis ledelsen ikke kjenner til ansattes kompetanse, slik at kunnskapen deres ikke utnyttes tilstrekkelig, er det sløsing av ressurser (Ellingsen, 2013).

2.4.7 Lean ledelse

Liker (2004) argumenterer at for å oppnå full effekt av lean som økonomistyringsverktøy, er en kulturell transformasjon nødvendig. Alle organisasjonens medlemmer må inkluderes og medvirke til implementering og bruk av konseptet. Et system for prestasjonsmåling må innføres, hvor visjon, målsetninger og variabler er tydelig kommunisert. De ansatte må få opplæring og informasjon om hva lean er og hvorfor det implementeres, tid og ressurser til å delta i lean-arbeidet må tildeles, og tiltak for forbedring må følges opp og iverksettes (Worley & Doolen, 2006). Å skape, endre og håndtere organisasjonskulturen, samt bygge opp om kommunikasjon og samarbeid blant de ansatte, kan anses å være selve essensen i ledelse (Schein, 2004). Lederne må fungere som rollemodeller for de ansatte dersom de ønsker å oppnå en bedre kultur for organisatoriske forbedringer (Dombrowski & Mielke, 2013). I en lean kultur handler det ikke om å være en sjef, men om å være en leder (Seddon, 2010). Ledelsen må først ta tak i egne holdninger og antakelser, slik at egen atferd støtter opp om en god organisasjonskultur og de verdiene lean fremmer. Denne innsikten danner et viktig grunnlag for at organisasjonen i sin helhet skal støtte lean som økonomistyringsverktøy.

Arena for kommunikasjon, kreativitet og engasjement

Emiliani m. fl. (2003) argumenterer at ledelse innen lean omfatter å kombinere transaksjonsledelse og transformasjonsledelse slik at aktiv læring gjennom kaizen vil resultere i kompetansebygging. Spear (2004) mener at lederen skal fungere som en "coach" ved å lede på en støttende og utviklende måte, i motsetning til å fremstå som dømmende og begrensende. Ledere kan være tydelige på innhold, men spørrende og støttende i formen (Ellingsen, 2013). Dickson m.fl. (2007) fant i sin studie av verdi i helsetjenesten at større entusiasme og motivasjon i arbeidsgruppen ble generert når ansatte selv fikk identifisere problemer og finne løsninger. Som tidligere nevnt er dette faktorer som vil kunne fungere som drivere til operasjonell effektivitet. I kontrast kan motvillighet oppstå hvis ansatte føler seg presset til å gjennomføre prosessforbedringer ledelsen har iverksatt.

Etter å ha studert tjenesteorganisasjoner argumenterer Seddon (2005) at ledelse handler om å evne å snakke om hvordan arbeidet fungerer, med de menneskene som faktisk utfører det. Kommunikasjon er en sentral del av ledelse (Womack m. fl. 1990) og sammen med delegering av ansvar er det en viktig forutsetning for å lykkes med implementeringen og bruken av lean (Worley & Doolen, 2006). De ansatte må utrustes med de verktøyene som er nødvendig for å kunne utføre sine to viktigste oppgaver: skape produktivitet, og søke etter

hvordan en ved forbedringer i kvalitet og flyt kan skape produktivitet på en bedre måte. For helsetjenesten betyr dette at en skal ta vare på pasientene, og samtidig forsøke å finne bedre måter for hvordan en kan ta vare på pasientene (Dickson m. fl., 2007). Eriksen, Fischer og Mönsted (2009) argumenterer at en nøkkelfaktor for effektivitet er å utnytte ansattes kunnskaper og kreativitet på en systematisk måte. De ansatte kan se forbedringspotensialer fra et annet perspektiv enn ledelsen da det ofte er de som kjenner arbeidsprosessene best (Larsson, 2008). Et overordnet lederansvar er å tilrettelegge for gode møteplasser og arenaer for både ledere, ansatte og brukere hvor ulike problemstillinger og temaer knyttet til brukerorientering og tjenestetilbud kan diskuteres (Ellingsen, 2013). En kultur hvor ansatte føler seg komfortable til å delta i kaizen, engasjere seg, samt lære om nye lean-verktøy, prosesser og prinsipper, skapes i følge Toyota (internt dokument, 2001; Emiliani m. fl., 2003) gjennom etablering av en *No-blame policy*. En organisasjonskultur som tillater ”feil” og er løsningsorientert vil enklere oppnå forbedringer. Lean fokuserer på hvordan en jobber, ikke på hvem som jobber (Larsson, 2008). Hvis en skal ”skylde på noe” må det derfor være prosessen, ikke individet (Bicheno, Anhede & Hillberg, 2009).

Et godt arbeidsmiljø fordrer god tjenestekvalitet

Forskning viser at ledelsens engasjement og en felles deltakelse blant ansatte er viktige faktorer for å støtte opp om et godt arbeidsmiljø, samt god helse og prestasjon blant ansatte når kvalitetsledelse praktiseres (Lagrosen, Bäckström & Wiklund, 2012). Conti, Angelis, Cooper, Faragher og Gill (2006) fant i sin studie at ansattes velferd signifikant avhengte av ledelsens utforming og tilnærming til implementering og bruk av lean. Forskerne statuerte at lean ikke naturlig er stressende for de ansatte, men at graden av negativ og positiv innvirkning på arbeidsstokken vil avhenge av hvordan lean-arbeidet ledes. I følge Hughes (2007) har generelt god helse og balanse på arbeidsplassen en stor innvirkning på organisasjonens produktivitet, produkt- og tjenestekvalitet, samt det økonomiske perspektivet. Disse faktorene innvirker på organisasjonens operasjonelle effektivitet og statuerer hvordan lean ledelse har relevans i vår studie.

Basisk stabilitet og forståelse av lean som ledelseskonsept

En begrenset forståelse for hva lean er leder til at mange overser viktige elementer ved lean som ledelseskonsept. Vanlige elementer å overse er at bruken av lean skal bidra til at de ansatte innfrir sitt høyeste potensiale, respekt for mennesker er nøkkelen til at anvendelsen av lean skal fungere som ønsket (Emiliani m. fl., 2003), samt skal lean bidra til stabil og langsiktig forbedring (Toyota, 2001). Ledelsen må se verdien av operasjonelle verktøy, det

menneskelige, atferdsmessige elementet, og interaksjonen mellom disse to delene. Dersom ledelsen isolert fokuserer på kontinuerlig forbedring og respekt for mennesker ikke tildeles oppmerksomhet, eksempelvis grunnet en misoppfatning om at sistnevnte element genererer kostnader, vil organisasjonen i sin helhet ofte mislykkes i å innse den mulige gevinsten av lean som økonomistyringsverktøy (Dyer & Hatch, 2004; Spear, 2004). Dickson m. fl. (2007) fant i sin studie at bruken av lean som en verdi-fokusert teknikk resulterte i at pasienten helhetlig opplevde større verdi av tjenesten, enn hva lean brukt som et verktøy for kostnadsreduksjon bidro til. En årsak til dette kan være at et rent fokus på det økonomiske perspektivet gir ansatte en oppfatning om at lean bare er nok et verktøy i lederens verktøykasse for kostnadsreduksjon. Forbedret økonomi bør være et hyggelig tillegg til forbedringer av ikke-finansielle prestasjoner i verdistrømmen (Emiliani, Stec & Grasso 2005).

Radnor og Walley (2008) peker på nødvendigheten av en basisk stabilitet med hensyn til forståelse av organisasjonens prosesser, kapasitet og etterspørsel, samt koplingen mellom strategi og aktiviteter for forbedring. Smalley (2005) poengterer at på samme måte som en må lære seg å krype og gå før en kan løpe, må selskaper ofte forbedre sin basiske stabilitet før de kan perfeksjonere flyt i egne prosesser. Underliggende faktorer for suksess, samt verktøy og teknikker for å få en vedvarende og god virkning av lean, må være tilstede. Dickson m. fl. (2007) konkluderer i sin studie at det ikke nødvendigvis er de store, gjennomgripende endringene som leder til at en lykkes med bruken av et nytt økonomistyringsverktøy som lean. Forskerne opplevde at det heller var de mange, små prosessforbedringene, samt involveringen av bedriftens unike ansatte, prosesser og miljø, som innvirket på det positive resultatet.

2.4.8 Kritikk og barrierer mot lean

Radnor (2011) argumenterer at private produksjons- og tjenestebedrifter gjerne har en klar forståelse av organisatoriske prosesser, strategiske aspekter, samt kundenes behov og etterspørsel, da det er nødvendig kunnskap for å kunne skape profitt. Denne kunnskapen gjør bedrifter godt egnet til å introdusere en organisasjonspraksis som lean, hvor fokuset ligger på verdi, prosess og flyt (Slack & Lewis, 2007). Studier har imidlertid avdekket at bedrifter i offentlig sektor gjerne ikke har tilsvarende like stor forståelse eller tilstedeværelse av disse underliggende faktorene som gjør en klar til endring (Radnor m. fl, 2006; Radnor & Bucci, 2007). Bhatia og Drew (2007) forklarer at problemløsning innen lean-filosofien fungerer på samme måte som tidevann avdekker rev på havbunnen. En barriere mot vellykket bruk av

lean er at mange organisasjoner holder sine ”vannivåer” høye og kun håndterer problemer som bryter havoverflaten. Et slikt system gjemmer underliggende problemer som kanskje ikke konfronteres grunnet ledelsens frykt for å innrømme ”feil” i systemet, eller ansattes frykt for å ta det opp. For mange prosedyrer og målsetninger, for liten grad av samhandling på tvers av avdelinger, mangel på kunnskap om strategisk retning, samt en generell holdning til at ansatte er overarbeidet og underbetalt vil videre kunne skape barrierer for implementering. Det samme vil manglede forståelse av effekten av variasjoner, system-tankegang og prosessflyt kunne gjøre (Radnor & Walley, 2008).

Forskere argumenterer at til tross for fokus på ansattes trivsel, gjennom eksempelvis trening, intern promosjon og belønning av gode prestasjoner, anses elementet respekt for mennesker bare som et hyggelig tillegg til høyere produktivitet og kvalitet. Kritikere spør seg blant annet hvordan et teknisk system som promoterer standardisering kan være attraktivt og motiverende for ansatte. Ofte kan beskrivelser av lean og selve lean-filosofien besitte en særlig hensynsfull og sympatisk tilnærming til operasjonell effektivitet som både involverer ansatte og skåner dem for negative effekter. I følge Gjønnes og Tangenes (2014) beror gyldigheten til at lean er et skånsomt og sympatisk økonomistyringsverktøy på et enkelt premiss: Frigjorte ressurser må kunne omsettes til et større produksjonsvolum og/eller høyere foredlingsverdi, samt må det være behov dette. I helse- og omsorgssektoren vil dette handle om å fjerne sløsing i form av rutiner og prosesser som ikke er formålstjenlige, for å kunne bruke mer tid på hver pasient og skape en bedre arbeidsdag for de ansatte (Ellingsen, 2013). Hvis disse mulighetene er borte, er eneste alternativ for å virkeliggjøre effekten av et lean-initiativ å kvitte seg med frigjort muda (Gjønnes og Tangenes, 2014). Det er heller ikke ønskelig at frigjøring av tid og ressurser skal lede til at helsearbeiderne får enda flere pasienter å håndtere, og derav større etterspørsel å tilfredsstille (Ellingsen, 2013) Foregående resonnement belyser at lean i flere tilfeller kan medføre omkostninger som må bæres av ansatte. Samtidig gir ikke argumentasjonen videre grunnlag for å anse lean som en mindre god tilnærming til operasjonell effektivitet.

2.5 Teori i lys av problemstillingen

I denne studien er problemstillingen: *”Hvordan brukes lean som ledelsesverktøy for å oppnå operasjonell effektivitet i omsorgstjenesten?”*. Operasjonell effektivitet er en sentral del av økonomistyring i moderne tid og kan skapes via bruk av ledelsesverktøyet lean. Forskere strides omkring i hvilken grad offentlig sektor er annerledes fra privat sektor. Til tross for en

noenlunde allmenn oppfatning om at bransjen innehar høyere kompleksitet enn privat sektor, pekes det på at samme type ledelsesverktøy kan gi tilfredsstillende resultater. Ulikhetene knyttes gjerne til tre forhold: (1) Formål, mål og planlegging, (2) utvelgelse av personale, administrasjon og de ansattes motivasjon, og (3) kontroll og måling av resultater. De nevnte faktorene går også igjen i teori omhandlende problematikk ved å måle resultater og operasjonell effektivitet i den offentlige omsorgstjenesten. Fire aspekter går videre igjen innen måleproblematikken: (1) Vurderingskriterier for måloppnåelse, (2) målsetninger og operasjonalisering, (3) ledelsens begrensninger, og (4) bruker som ”kunde”. Til tross for at den offentlige omsorgstjenesten i de fleste tilfeller benytter mål- og resultatstyring, samt gjerne også konsepter for prosessstyring, hviler en usikkerhet om hvorvidt bruken er tilstrekkelig systematisk. Eksisterende teori fremmer ulike faktorer som vil kunne innvirke på operasjonell effektivitet, herunder teknologi, ansattes motivasjon, aktivitetens utforming og prosessflyt, muligheter for læring, samt ledelse.

Siden sin opprinnelse i den japanske bilindustrien og Toyota, har lean de siste tiårene utviklet seg som tankegang. Fra å tidligere være begrenset til å omfatte anvendelsen av ulike operasjonelle verktøy, har lean utviklet seg til å i dag ha både operasjonelle og filosofiske dimensjoner, hvor også en sosiokulturell og atferdsmessig del er av viktighet. Gjennom å fokusere på de fem grunnleggende prinsippene innen lean-filosofien, eliminere sløsing, samt benytte en hensiktsmessig tilnærming til lean ledelse, kan en skape operasjonell effektivitet. Da de fem grunnleggende prinsippene kan anses å være ledestjerner for operasjonell effektivitet vil de være svært aktuelle for besvarelse av oppgavens problemstilling. Kontinuerlige forbedringer og respekt for mennesker anses å være grunnpilarer i lean-filosofien og i følge teorien viktige elementer for å skape operasjonell effektivitet ved bruk av lean. Hvorvidt en gjennom lean ledelse tildeler begge disse elementene oppmerksomhet vil derfor også være relevante for problemstillingen.

3.0 Metodisk tilnærming

Valg av metode betyr valg av planmessig fremgangsmåte for å løse en problemstilling. Hvilken metode som er mest hensiktsmessig å anvende i en gitt situasjon avhenger av målet, hvordan omgivelsene ser ut, samt hvilke ressurser en har til disposisjon (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2011). I dette kapittelet vil det gjøres rede for metodiske valg, fremgangsmåte for datainnsamling, studiens kvalitet, og vitenskapelig ståsted. Valgene som er foretatt vurderes mot studiens pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet).

3.1 Vitenskapelig ståsted

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning skiller en primært imellom to retninger for vitenskapelig ståsted: positivistisk og hermeneutisk. Imens positivismen knyttes til naturvitenskapelige tankesett og observasjon av faktisk virkelighet, er hermeneutikk er en forståelselære. Forskeren forsøker å skape forståelse omkring meningsfulle fenomener som ikke helhetlig kan beskrives og identifiseres ved fysiske kriterier. En søker å finne helheten i menneskers livsverden for å forstå deres unike situasjon og oppfatning av virkeligheten (Nyeng, 2004). I denne studien er det benyttet intervjuer for å avdekke menneskers tanker og opplevelser omkring studiens tematikk. Studien søker forståelse omkring fenomenet, hvorpå datamaterialet er fortolket. I tilfeller hvor forskeren søker å fortolke og forstå andre menneskers egne fortolkninger karakteriseres det som dobbel fortolkning eller dobbel hermeneutikk (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015; Nyeng, 2004). I denne studien er respondentenes fortolkning av egen virkelighet subjektiv, samt har jeg som forsker inntatt en fortolkende rolle i arbeidet med datamaterialet. Studien vil derfor ikke være uttrykk for den objektive sannhet om fenomenet som studeres. Det er imidlertid av min oppfatning at studien kan styrkes gjennom at jeg under bearbeidelsen av data vil være bevisst at data jeg innhentet fra respondentene er subjektiv.

3.2 Forskningsdesign

3.2.1 Deskriptivt design

Formålet med å utarbeide et forskningsdesign er å sikre at de valgene som foretas i studien gjøres eksplisitt. Fornuften i metodevalgene skal være tydelig, slik at det fremgår en konsistens valgene i mellom (Blaikie, 2010). Et forskningsdesign omfatter alle stadiene i forskningsprosessen etter at studiens formål og problemstilling er bestemt. Problemstillingen i en empirisk studie skal analyseres med hensyn til hvorvidt den er klar eller uklar, beskrivende eller forklarende, samt om den er generaliserbar eller ikke (Jacobsen, 2010). Gripsrud, Olsson

og Silkoset (2011) poengterer at valget av forskningsdesign vil ha innvirkning på studiens validitet og reliabilitet.

I denne studien er det vektlagt et deskriptivt forskningsdesign. Et deskriptivt forskningsdesign har til hensikt å gi svar på spørsmål som ”hva?”, ”hvorfor?”, ”hvordan?”, ”hvilke?” og ”hvem?”. I følge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) representerer et deskriptivt design en dokumenterende og underbyggende form for forskning, hvor en har til formål å beskrive menneskers opplevelser og holdninger. Formålet med denne studien er å beskrive hvordan ansatte og ledelse i den offentlige omsorgstjenesten opplever bruken av lean for å oppnå operasjonell effektivitet i deres avdeling. Studien innebærer altså en beskrivelse av et fenomen, hvor problemstillingen inneholder et spørsmål om ”hvordan?”. Det fremstod derfor naturlig å velge et deskriptivt design. Forskningsdesignet krever at problemstillingens karakter er veldefinert, samt bygger et deskriptivt design på allerede eksisterende litteratur (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Til tross for at den offentlige omsorgstjenesten er en relativt ny kontekst for anvendelsen av lean som styringsverktøy, ser vi av den teoretiske forankringen at det foreligger eksisterende teori omkring fenomenet. Eksisterende teori utgjør en ramme som omfavner hele studien, herunder med hensikt å avgrense, fortolke, analysere og forklare (Andersen, 2013). I tillegg kan studiens problemstilling anses som tydelig.

Et deskriptivt forskningsdesign gir ikke grunnlag for å kunne vise til kausale sammenhenger, bare at det foreligger samvariasjon (Gripsrud m. fl., 2011). Det foreligger ikke ambisjoner om at denne studiens resultater skal være statistisk generaliserbare. Imidlertid er det ønskelig at den kan bidra til teoretisk generalisering. Studien vil kunne avdekke trekk og utfordringer i avdeling Elveveien som også er å finne i andre avdelinger og organisasjoner innenfor den offentlige helse- og omsorgstjenesten. Sådanne studiens funn kunne bekrefte eller tale i mot eksisterende teori.

3.2.2 Casestudie

På bakgrunn av oppgavens formål og problemstilling er det valgt et casedesign for å kartlegge bruken av lean i offentlig sektor. Studien forsker i dybden på et fenomen innenfor dets virkelige kontekst. En casestudie er velegnet til å belyse unike hendelser, samt bekrefte eller utfordre eksisterende teorier (Yin, 2003). Studiens karakteristika aktualiserer bruken av et casedesign. En benytter denne type design når en skal studere en teknisk særegen situasjon, hvor antall variabler av interesse overstiger antall datapunkter. Slike fenomener er ofte komplekse og en vil være avhengig av flere kilder til bevis. Datamaterialet bør derfor

triangleres. Hensikten med casestudiet er å gjøre ett eller noen få tilfeller til gjenstand for en studie som deretter kan representere en fullkommen analyse (Yin, 2003; Ragin & Amoroso, 2010).

Yin (2009, s.18) deler definisjonen av casestudier i to. Den første delen omhandler casestudiets omfang: *"A case study is an empirical inquiry that*

- *investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when*
- *the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident"*.

For å få riktig forståelse av fenomenet casestudien omhandler må en ta hensyn til viktige egenskaper ved konteksten. Noe som skiller casestudiet fra andre forskningsmetoder er at en ser nøye på samspillet mellom et fenomen og dets kontekst. Grensene i mellom disse to faktorene er ikke alltid like tydelig, noe som leder til den andre delen av casestudiets tekniske definisjon

"The case study inquiry

- *cope with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result*
- *relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result*
- *benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis"* (Yin, 2009, s.19).

Et casedesign er et hensiktsmessig valg for denne studien da jeg studerer et fenomen; bruken av lean for å skape operasjonell effektivitet, innenfor en spesifikk kontekst; omsorgstjenesten og avdeling Elveveien.

3.2.3 Forskningsstrategi

I følge Blaikie (2010) skiller i hovedsak i mellom fire ulike forskningsstrategier: induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. Denne studien har en deduktiv forskningsstrategi. En deduktiv forskningsstrategi kjennetegnes ved at en starter med å utforske eksisterende teori, før en deretter utleder et forskningsdesign for å teste teoriene. En går fra teori til empiri, hvor målet er å skape innsikt i eksisterende teorier, og videre styrke eller svekke dem via egne

forskningsfunn (Saunders m.fl., 2012). I denne studien søker vi teoretisk generalisering og studerer et spesifikt fenomen opp mot eksisterende teori.

3.3 Metodevalg

Saunders m. fl. (2012) beskriver metode som en planmessig framgangsmåte for innsamling, bearbeiding, analyse og fortolkning av data. Valg av metode bestemmer hvilken vei forskeren skal følge mot et forskningsmål (Johannessen m. fl. (2011)). Innenfor samfunnsforskning kan en velge å benytte kvalitativ eller kvantitativ metode. En vil kunne finne kvalitative og kvantitative sider ved de fleste sosiale fenomener. Det vil i hovedsak være datamaterialet en samler inn som vil kunne karakteriseres som kvalitativ eller kvantitativ (Gripsrud m. fl., 2011). Kvalitativ forskningsmetode forholder seg primært til det fortolkende paradigmet, hvor en har som mål å oppnå en dyp forståelse av verden, samt søker forklaringer på individnivå. I motsetning til kvantitative studier, hvor data uttrykkes i tall og mengde, vil en ved kvalitative studier gå i dybden og belyse den enkelte persons opplevelse, meningsdanning og oppfattelse av virkeligheten (Saunders m. fl., 2012).

På bakgrunn av studiens problemstilling var det naturlig at mitt metodevalg falt på kvalitativ forskningsmetode. Studien søker dybde foran bredde, og jeg studerer fenomenet i en avdeling innenfor den offentlige helse- og omsorgstjenesten. Den kvalitative studien vil da ha et intensivt design (Jacobsen, 2005). I denne studien var det ønskelig å tilskaffe dyp og nyansert informasjon omkring noen få informanternes meninger og opplevelser knyttet til fenomenet. I følge Johannesen, Tuft og Christoffersen (2010) er den metodiske tilnærmingen spesielt velegnet til å innhente store mengder data. Samtidig gir ikke kvalitativ metode noen fasit på hvordan en kan redusere den store, komplekse og krevende informasjonsmengden slik at den i større grad blir håndterlig. En annen utfordring ved kvalitativ metode er at den som utfører studien kan komme for nær studiens forskningsobjekt, slik at evnen til kritisk refleksjon påvirkes. På tross av nevnte svakheter, var kvalitativ forskningsmetode med et intensivt design det mest naturlige metodevalget for studien. Bakgrunnen for dette er at studien søker innsikt i det spesielle og unike (Johannesen m. fl. 2010).

3.4 Datainnsamling

I en casestudie vil en ofte bruke flere kilder til datainnsamling, da en ved å undersøke problemstillingen fra ulike vinkler vil kunne styrke studien. I denne studien er semistrukturerte dybdeintervjuer, dokumentstudier, og observasjoner benyttet. Datamaterialet,

som ble materialisert via tekst og lyd, danner utgangspunkt for studiens analyse. Ved å anvende tre ulike former for datainnsamling oppstår en triangulering som styrker studiens kvalitet (Yin, 2003).

Gripsrud m. fl. (2011) forklarer at kvalitative, individuelle dybdeintervjuer er hensiktsmessig å anvende i tilfeller hvor individets personlige erfaringer, meninger eller opplevelser er av interesse. Jeg har i denne studien anvendt dybdeintervjuer som metode i datainnsamlingen for å oppnå innsikt i intervjuobjektene personlige tanker og meninger uten påvirkning fra en tredjepart. I følge Kvale og Brinkmann (2009) kan et kvalitativt intervju betegnes som en formålsrettet samtale, hvor strukturen knyttes til rollefordelingen i mellom intervjuer og respondent. Sammenlignet med strukturerte intervjuer, hvor en benytter presise spørsmål en har formulert på forhånd, er semistrukturerte intervjuer en mer fleksibel form for datainnsamling. Valget av semistrukturerte intervjuer innebar at intervjuet foregikk som en samtale mellom intervjuer og respondent, hvor intervjuets progresjon, herunder spørsmål, rekkefølge og prioritert tematikk, styrtes av intervjueren. En intervjuguide sikret at intervjuene omfattet alle nødvendige aspekter for å gjennom analysen kunne besvare studiens problemstilling. Spørsmålenes rekkefølge varierte intervjuene i mellom, og det var varierende hvilken tematikk respondentene forklarte seg dypest om (Johannesen m. fl. 2011). Samtalens naturlige retning og respondentenes svar og utdypninger var utslagsgivende for i hvilken grad oppfølgingsspørsmål ble stilt i henhold til intervjuguiden. Bakgrunnen for valget av semistrukturerte intervjuer var at jeg ønsket at informantene skulle få rom til å uttrykke sine opplevelser og virkelighetsforståelse uten for mange avbrudd. Samtidig gav intervjuformen meg mulighet til å få utdypende svar.

Dokumenter kan være gode kilder til å finne meninger og fakta (Grønmo, 2004), og kan materialiseres i form av offentlige eller interne dokumenter, statistiske data, rapporter, og annen form for sekundærdata. Innhentet sekundærdata vil kunne være laget for et annet formål enn det tilsiktede formålet med vår studie. Det er derfor viktig å forholde seg kritisk, samt å ikke forveksle interne dokumenter med kvalitetssikker faglitteratur (Yin, 2003).

Brinkmann og Tanggaard (2012) argumenterer at det er vanskelig å gjennomføre en empirisk studie uten bruk av dokumenter. I følge Yin (2003) er dokumentstudiets viktigste bidrag å underbygge og forsterke forskningsfunn fra andre kilder. I denne oppgaven er det foretatt en gjennomgang av teori, litteratur og dokumenter, med hensikt å innhente kunnskap om oppgavens tematikk, casebedriften, samt bidra til teoretisk forankring.

Gjennom å foreta observasjoner vil en kunne innhente detaljerte beskrivelser av menneskers atferd, aktiviteter eller handlinger, samt organisatoriske prosesser og mellommenneskelig samhandling. For å få innsikt i situasjoners kompleksitet vil direkte observasjon av fenomenet i dets naturlige omgivelser være nyttig. Observasjoner kan bidra til en omfattende og dyp forståelse av et fenomen, samtidig som det gjerne er en tid- og ressurskrevende form for datainnsamling. En observasjon er åpen dersom de observerte har kunnskap om at de observeres. Effekten av åpne observasjoner kan bli noe svekket, da de observerte kan endre atferd på bakgrunn av at de vet de blir observert. I tilfeller hvor de observerte ikke vet at de iakttas karakteriseres observasjonen som lukket (Johannesen m. fl., 2011).

3.4.1 Valg av respondenter og case

Det var på forhånd ønskelig å foreta en studie omkring bruken av lean i offentlig sektor. Undertegnede kjente på forhånd til at Harstad Kommune, herunder avdeling Elveveien, har tatt i bruk lean som verktøy for effektivisering og kvalitetsforbedring. Etter en samtale med avdelingslederen for avdeling Elveveien ble et samarbeid inngått. For å avdekke positive aspekter og eventuelle forbedringspotensialer fremsto det som nyttig for avdelingen å tilskaffe informasjon om hvordan ansatte og ledelse oppfatter bruken av lean. Avdelingen, innenfor Harstad Kommune og Omsorg Sentrum, ble på bakgrunn av dette vurdert som velegnet for studien.

Studiens hensikt var å innhente mest mulig relevant kunnskap om fenomenet, samt var det ønskelig å trekke slutninger med nytte for avdeling Elveveien. Da studien ikke la vekt på å søke statistisk generaliserbarhet var det ikke ønskelig med en tilfeldig utvalgsstrategi. Rekrutteringen av respondentene hadde et tydelig formål og kan beskrives som ”purposeful”, altså var den planlagt og gjennomtenkt (Johannesen m. fl., 2010). Det var opprinnelig tiltenkt og avtalt at to ledere i tilknytning til avdelingen skulle intervjues. Det viste seg imidlertid at en av lederne ikke hadde anledning til å stille til intervju i det tidsrommet hvor datainnsamlingen ble foretatt. Frafallet av denne respondenten resulterte i at bare en av lederne ble intervjuet, noe som bidro til at datamaterialet fra ledelsen ikke ble så nyansert som ønsket.

Innsamling og bearbeiding av data fra dybdeintervjuer er en tidkrevende prosess. Antall intervju med ansatte på avdelingen ble derfor begrenset til seks stk. Disse vil videre i oppgaven refereres til som ”respondent 1”, ”respondent 2” osv. Respondentene bidro imidlertid med god og relevant informasjon, noe som gjorde at jeg anså det som

tilfredsstillende for min datainnsamling. Da det var ønskelig å få innsikt i hvordan den kollektive helheten på avdelingen opplever fenomenet, ble det intervjuet respondenter med ulik stillingsprosent, rolle og utdanningsbakgrunn. For å oppnå økt kunnskap om formål, målsetninger, erfaring og tilnærming knyttet til bruken av lean i Harstad Kommune ble det også intervjuet en lean-konsulent fra kommunen. En videre hensikt med dette var å skape en referanseramme for hvordan lean er tiltenkt å brukes for å skape operasjonell effektivitet, sett mot hvordan ansatte og ledere opplever at det fungerer.

3.4.2 Dybdeintervju

I forkant av intervjuene fikk lederne tilsendt informasjon om hvilke temaer intervjuet ville berøre. De ansatte fikk på forhånd vite hvilket overordnet tema intervjuet ville omhandle, imidlertid på et mindre detaljert nivå enn lederne. Intervjuene handler i korte trekk om prosesser, arbeidsmåter, drift av avdelingen, kommunikasjon, visjon, samt ulike elementer sentrale innen lean-filosofien. Spørsmålene ble utformet med hensikt å gi svar på de utformede forskningsspørsmålene, og studiens overordnede problemstilling.

Intervjuene ble utført ved bruk av tre ulike intervjuguider. Formålet ved å intervju lean-konsulentene var å kartlegge hvordan implementering og bruk av lean i Harstad Kommune er tiltenkt å foregå, hvordan det gjennomføres i dag, samt hvilke forventninger en har til styringsverktøyet. Intervjuguiden er således tilpasset intervjuets formål. Det ble utarbeidet en egen intervjuguide til intervjuene med lederne. Disse ble tilpasset deres fagområde og ansvar, og inneholdt noen organisatoriske spørsmål som var ønskelig å avklare. I intervjuguiden til de ansatte ble fagtermer generalisert, slik at spørsmålene skulle være mer allment forståelig. Intervjuguiden ble brukt som en omtrentlig mal for intervjuets oppbygning og gjennomførelse. De nummererte spørsmålene i intervjuguiden var tiltenkt å være direkte spørsmål til respondentene. En rekke oppfølgingsspørsmål ble ført opp i tilknytning til de nummererte spørsmålene. Disse ble benyttet i tilfeller hvor respondenten ikke bidro med utfyllende informasjon via de primære spørsmålene. Respondentene viste ulik grad av engasjement knyttet til de forskjellige temaene underlagt intervjuguiden. Bruken av oppfølgingsspørsmål varierte derfor respondentene i mellom, samt ble de anvendt i ulik grad i de forskjellige delene av intervjuet. Intervjuguidene ligger vedlagt oppgaven.

Under alle intervjuene ble det foretatt lydopptak av samtalen imellom intervjuer og respondent. Respondentene ble på forhånd forsikret om at opptaket ville anvendes til transkribering og deretter bli slettet, samt ble de forsikret om å forbli anonyme. Ingen

personlig- eller yrkesrelatert karakteristika som kunne bidra til å identifisere enkeltindivider ble notert eller benyttet i studien. Bakgrunnen for å utelate bruk av karakteristika berår på at demografiske variabler ikke er av betydning for denne studien. I tillegg var det ønskelig å ta høyde for at anonymitet kanskje ville kunne bidra til større åpenhet og ærlighet fra respondentene omkring personlig synspunkter i tilknytning til deres arbeidssted.

Alle respondentene godkjente bruk av lydopptak i forkant av intervjuene, uten å virke utilpass. Det ble i forkant av intervjuene fylt ut meldeskjema til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD), som skal sikre at forsknings- og studentprosjekter som behandler personopplysninger kvalitetssikres. Studien ble godkjent. Intervjuene ble transkribert ordrett basert på lydopptakene. Samtlige respondenter ble presentert for muligheten om å få tilsendt en transkribert versjon av intervjuet for godkjenning. En av respondentene ønsket å motta en transkribert versjon, og godkjente i etterkant denne. Det ble ikke uttrykt noe ønske fra ledelsen om at organisasjonen eller avdelingen som studeres skulle anonymiseres.

Oversikt over utførte intervju		
Hvem	Når	Tid
Leder	08.03.2017	Ca. 60 min.
Respondent 1	08.03.2017	Ca. 40 min.
Respondent 2	11.03.2017	Ca. 45 min.
Respondent 3	11.03.2017	Ca. 45 min.
Respondent 4	08.03.2017	Ca. 50 min.
Respondent 5	08.03.2017	Ca. 45 min.
Respondent 6	12.03.2017	Ca. 40 min.
Lean-konsulent	10.03.2017	Ca. 50 min.

Intervjuene ble utført over en tidsperiode på fire dager. For å ta hensyn til respondentenes tid ble det satt en tidsramme på omlag 45 minutter per intervju med de ansatte, og 60 minutter per intervju med lederne og lean-konsulenten. Da flere av respondentene viste stort engasjement og bidro med utfyllende svar ble tidsrammen overskredet i enkelte tilfeller. Intervjuene foregikk under personlig og direkte kontakt, ansikt til ansikt i mellom intervjuer og respondent. En kan da benytte visuelle virkemidler som ansiktsuttrykk, oppdage usikkerhet, samt korrigere eventuelle misforståelser (Johannesen m. fl., 2010). Intervjuet med lean-konsulenten og intervjuet med lederen ble gjennomført på deres kontorer, i mens intervjuene med de ansatte ble utført på et møterom på deres arbeidsplass. Alle respondentene

ble dermed intervjuet i deres naturlige og kjente omgivelser, gjerne over en kopp kaffe. Settingen skulle bidra til å skape en avslappet og komfortabel stemning. I følge Johannesen, m. fl. (2011) vil intervjuer foretatt i kjente miljøer gjøre at respondentene føler trygghet, åpner seg og tar seg bedre tid. I tillegg ble det i intervjuguiden lagt opp til noen enkle oppvarmings spørsmål for å starte samtalen på en måte som gjør at respondenten blir vant og komfortabel med å svare på spørsmål.

3.4.3 Observasjoner

Jeg er selv ansatt i avdelingen og har periodevis påtatt meg vakter på arbeidsplassen. Før det ble aktuelt å skrive denne oppgaven i samarbeid med avdeling Elveveien har jeg som ansatt observert praksis, rutiner og prosesser på arbeidsplassen. Da observasjonene ble foretatt var det ikke med hensikt at det skulle brukes i en studie eller være gjenstand for videre refleksjon. Under intervjuene med respondentene ble deres interesse, tonefall, kroppsspråk og følelsesmessig engasjement observert. Denne type data fungerer som et supplement til den direkte kommunikasjonen.

3.4.4 Dokumentanalyse

I denne studien vil dokumentanalysen fungere som et supplement til intervjuene. Det har blitt anvendt sekundærdata som har gitt nyttig innsikt i oppgavens tematikk og variabler relevante for analysen. Herunder faglitteratur, tidsskrifter, samt studier med andre analyseformål enn denne studien. Det har også blitt tatt i bruk skriftlige kilder i form av interne dokumenter, samt informasjon på Harstad Kommune sin internettside. Kildene inneholdt relevant informasjon om organisasjonskart, strategi, mål, visjoner, samt initiativ og tilnærming til lean.

3.5 Kvaliteten i studien

For å vurdere studiens kvalitet vil en benytte reliabilitet og ulike former for validitet som kvalitetskriterier (Johannesen m. fl. (2011)). I følge Lincoln og Guba (1985) vil kvaliteten i kvalitative forskningsprosjekter avhenge av studiens pålitelighet (reliabilitet), overførbarhet (ekstern validitet), troverdighet (begrepsvaliditet) og bekreftbarhet (objektivitet).

3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet omhandler i hvilken grad en kan stole på påliteligheten i studiens resultater (Jacobsen, 2005). I denne sammenheng vil type datamateriale, samt hvordan det er innsamlet og bearbeidet, ha innvirkning på studiens reliabilitet. Studiens datamateriale omfatter intervjuer, observasjoner og dukementer, hvorav tyngden av innsamlet data er fra intervjuene.

Johannesen m. fl. (2011) forklarer at studien reliabilitet i stor grad avhenger av respondentenes forståelse av spørsmålene. For å tilrettelegge for respondentenes forståelse ble spørsmålene forenklet og operasjonalisert. Intervjuguiden ble testet på en bekjent som arbeider i en annen enhet innenfor helse- og omsorgssektoren. Hensikten var å bruke en person med lignende utgangspunkt som studiens respondenter til å oppklare hvorvidt spørsmål var for avanserte, samt se muligheten for oppfølgingsspørsmål. Før intervjuene startet ble respondentene oppmuntret til å påpeke eventuelle uklarheter ved spørsmålene, slik at de kunne omformuleres eller forklares. Jeg gjorde meg på forhånd godt kjent med intervjuguiden, slik at spørsmålene i den grad det lot seg gjøre ble stilt på steder i samtalen hvor de falt seg naturlig. Transkriberingen av intervjuene har vært nøye gjennomført og lydopptakene har vært lyttet til gjentatte ganger for å sikre at all informasjon er korrekt og helhetlig fanget opp.

Ofte forbindes begrepet reliabilitet med hvorvidt andre forskere ville fått samme resultat dersom de stilte de samme spørsmålene. Det er imidlertid lite sannsynlig at noen andre ville kommet fram til eksakt like svar dersom de utførte intervjuene på nytt. Det beskrives av Johannesen m. fl. (2011) som umulig for forskere å duplisere andres kvalitative undersøkelser, da de vil være kontekstavhengig. En forsker anvender seg selv som et instrument i sin studie, og vil foreta tolkninger basert på egen erfaringsbakgrunn. Teorien som er benyttet i denne studien er imidlertid allment tilgjengelig og referert til. I tillegg er det utarbeidet en casebeskrivelse og en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen. Disse elementene bidrar til etterprøvbarehet og styrker studiens reliabilitet (Tjora, 2012).

3.5.2 Overførbarhet (ekstern validitet)

I følge Johannesen m. fl. (2011) handler en studies overførbarhet om i hvilken grad en lykkes med å etablere fortolkninger, forklaringer, beskrivelser og begreper som er nyttig for andre forskningsområder enn hva som konkret studeres. Innsikten støtter opp om beskrivelsen til Thagaard (2009), hvor det argumenteres at overførbarhet knyttes til resultatenes relevans utover det enkelte forskningsprosjekt eller den sammenhengen som studeres. I motsetning til statistisk generalisering i kvantitative studier vil kvalitative studier kunne tilføre generalisering i form av kunnskapsoverføring. Studien har i dette tilfellet til hensikt å bidra til teoretisk generalisering ved å skape innsikt i det unike og spesielle. En kan videre anta at studiens funn fra avdeling Elveveien vil kunne være relevante og tilstedeværende også i andre, lignende instanser.

3.5.3 Troverdighet (begrepsvaliditet)

Jacobsen (2005) beskriver at innenfor kvalitativ metode tilsvarende troverdighet studiens interne validitet, som omhandler i hvilken grad resultatene er gyldige for det fenomenet som studeres. Thagaard (2005) supplerer dette med at studiens validitet også vil avhenge av hvorvidt undersøkelsen er utført på riktig måte. Johannesen m. fl. (2011) beskriver at studiens troverdighet knyttes til hvor godt funnene representerer virkeligheten og besvarer studiens problemstilling.

Lincoln og Guba (1985) fremhever vedvarende observasjon og metodetriangulering som to teknikker som kan øke sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater. Metodetriangulering er anvendt i denne oppgaven ved at tre ulike former for datainnsamling er benyttet. Vedvarende observasjon handler om at forskeren investerer tid i å bli kjent med felten, for å bygge tillitt, samt for å enklere kunne skille i mellom relevant og irrelevant informasjon (Johannesen m. fl. 2011). Ved å ha foretatt observasjoner i avdelingen over tid, både i forkant av studien og i forbindelse med intervjuer, har jeg som forsker bygget tillitt til respondentene og gjort meg kjent med felten.

3.5.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Studios bekræftbarhet knyttes til forskerens tolkning av resultatene (Thagaard, 2009). Det er her av viktighet at forskeren en selvkritisk og i utstrakt grad beskriver beslutninger som foretas underveis i forskningsprosessen, slik at leseren kan vurdere informasjonen. Eventuelle skjevheter og avvik, samt subjektive tolkninger og oppfatninger som kan ha innvirkning på vurderinger og tilnærminger i studien, bør gjøres rede for (Johannesen m. fl., 2011). I oppgaven er det drøftet svakheter så vel som styrker, i henhold til teori og metode. Det har blitt lagt vekt på å beskrive forskningsprosessen og være selvkritisk. I presentasjonen av empiriske funn er direkte sitater fra respondentene tatt med. Hensikten er å sikre at svar som fremhever poenger sentrale for problemstillingen skal bli helhetlig fremstilt, uten påvirkning fra forskerens fortolkning.

3.6 Mulige feilkilder

Forskningsprosessens resultat og konklusjon kan være påvirket av min svært begrensede kjennskap til bransjen. Dette både i negativ og positiv forstand. Erfaring ofte kan føre med seg vaner og arbeidsmåter som er innarbeidet over tid. Jeg vil med min begrensede erfaring kunne bidra med et annet perspektiv og en ny innfallsvinkel enn det noen med mer erfaring

ville hatt. Johannesen m. fl. (2011) argumenterer at uerfarne mennesker kan se ting på andre måter enn erfarne mennesker, samtidig som det kan lede til misforståelser. Videre vil studien kunne ha mulige feilkilder og svakheter knyttet til kontekstuelle faktorer.

3.6.1 Forskning i egen kontekst

Som tidligere nevnt har jeg selv arbeidet på avdelingen, hvor jeg siden år 2008 har fungert som tilkallingsvikar. Jeg kjente således til at avdelingen har implementert lean som verktøy for forbedringsarbeid. Arbeidsmengden min har imidlertid vært lav de siste årene, hvorpå jeg det siste året har jobbet i gjennomsnitt 2-3 vakter i måneden på avdelingen. Min begrensede arbeidsmengde på avdelingen har tilført en viss distanse i mellom meg og ”hverdagen” på avdelingen. Jeg har således ikke samme tilhørighet i organisasjonen som studiens respondenter. Under hele forskningsprosessen har jeg forsøkt å innta en så nøytral rolle som mulig i forhold til praksis og drift av avdelingen. Johannesen m. fl. (2011) forklarer at intervjuer og respondent ikke bør ha for nær relasjon, samt at relasjonen i mellom intervjuer og respondent ikke er et likeverdig forhold. Min eksisterende kunnskap om lean kunne i utgangspunktet hindret meg i å være åpen for andre og større perspektiver. På samme måte kan respondentenes forventninger til min rolle og holdning ha hindret dem i å gi uttrykk for andre holdninger og oppfatninger enn hva de trodde jeg var åpen for. Samtidig vil ikke feltkunnskap og kjennskap til avdelingen nødvendigvis være negativt så lenge jeg forholdt meg bevisst på betydningen dette kunne ha for datainnsamlingen.

Min tilknytning til avdelingen kan i prinsippet ha påvirket min nøytralitet i forskningsprosessen, selv om jeg ikke føler meg direkte påvirket. Under forskningsprosessen har jeg vært bevisst på å ikke utelate eller holde igjen noen informasjon, hverken negativ eller positiv, som er relevant for studiens problemstilling. Å arbeide på avdelingen har gitt meg en god forståelse av studiens kontekst, samt har jeg kunne anvende observasjoner av praksis og rutiner foretatt forut for studien. Det har også enklere gitt meg tilgang til respondenter på avdelingen enn hva jeg ville hatt dersom jeg hadde kommet fra utsiden. I tillegg opplevde jeg under intervjuene at respondentene hadde høy tillitt til meg som intervjuer, støttet min forskningsprosess, samt åpnet seg til meg i stor grad. Basert på dybden i intervjuene er det min antakelse at respondentene i større grad var frittalende og komfortable i settingen med å bli intervjuet fordi jeg ikke var fremmed for dem.

3.6.2 Omsorgstjenesten som kontekst

Å foreta målinger tilknyttet operasjonell effektivitet i den offentlige omsorgstjenesten er utfordrende. Det er svært mange variabler som har innvirkning på vurdering og evaluering av tjenestetilbudet brukerne mottar. For å måle hvordan lean innvirker på operasjonell effektivitet, vil data omkring tidligere prestasjon tilknyttet ulike målsetninger være relevant. Det vil være av viktighet å ha kunnskap om hva en skal bli bedre på, hvilke delmål en må prestere tilfredsstillende på for å tilnærme seg et hovedmål, samt hva ønsket situasjon er. Mangel på tilstrekkelig innsikt omkring prestasjon knyttet til viktige faktorer som innvirker på organisasjonens operasjonelle effektivitet vil være en svakhet i studien. Som det fremkommer i den teoretiske forankringen vil måleproblemet bero på bransjens karakteristika.

I denne studien er ikke brukerne inkludert i datainnsamlingen. Gjennom et brukerperspektiv og fokus på ”kundens” tilfredshet med avdelingens operasjonelle effektivitet, vil brukernes mening og evaluering være av stor verdi. Brukergruppen tilhørende Elveveien vanskeliggjør imidlertid tilskaffelsen av denne type data gjennom intervju og kommunikasjon. Målingene kunne vært styrket av at brukernes pårørende var inkludert i undersøkelsen. Foresatte og familiemedlemmer vil ofte inneha meninger og tanker omkring hvordan den enkelte brukers behov blir tilfredsstilt av tjenestetilbudet han/hun mottar. Imidlertid la studiens begrensninger i tid og ressurser føringer for hvor mange interessenter som kunne inkluderes. I denne studien ble ansattes hverdagslige observasjoner og kjennskap til brukerne tildelt stor verdi og prioritet. Mangelen på innsikt i hvordan den enkelte bruker basert på sine unike forutsetninger og referanserammer ville evaluert sin tilfredshet ved tjenestetilbudet svekker studien.

3.7 Forskningsetiske aspekter

Ethvert forskningsprosjekt må forholde seg til etiske retningslinjer, regler og prinsipper for vurdering om handlinger er riktige eller ikke. Nerdrum (1988) presenterer tre typer hensyn en som forsker må ivareta: (1) informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, (2) forskerens plikt til å respektere respondentenes privatliv, samt (3) forskerens ansvar for å unngå å gjøre skade. Johannesen m. fl. (2011) påpeker at etiske problemer er spesielt tilstedeværende i kvalitativ forskning, da det blir viktig å ivareta integriteten til respondentene som intervjues. Som forsker i egen kontekst var jeg påpasselig med å ikke legge press på de ansatte på avdelingen til å delta i studien. Det ble sendt ut en mail til avdelingen med informasjon omkring studiens formål, tematikk, samt hvordan intervjuene ville foregå. Leder henviste deretter til mailen på et personalmøte, hvor flere ansatte meldte seg frivillig til å

delta. Alle respondentene ble forsikret anonymitet og konfidensialitet, et hensyn som er ivarettatt gjennom hele oppgaven. Det ble presisert at studien søker informasjon om den kollektive helheten, ikke enkeltpersoner.

I etterkant av intervjuene gav de fleste respondentene uttrykk for at de mente tematikken og fokusområdene i oppgaven var nyttig å belyse. Flere opplevde intervjuet som en arena for å gi uttrykk for tanker og meninger de ikke tidligere har diskutert i en formell setting. Saunders m. fl. (2012) påpeker viktigheten av at respondentene opplever at forskningen kan gi et positivt bidrag til bedriften, noe jeg fikk inntrykk av at de gjorde.

4.0 Casebeskrivelse

I dette kapittelet vil det gis en beskrivelse av helse- og omsorgstjenesten i Harstad Kommune med vekt på den avdelingen som vil studeres for å besvare oppgavens problemstilling. Det vil også gis en innføring i hvordan Harstad Kommune og herunder helse- og omsorgstjenesten har implementert og tatt i bruk lean som styringsverktøy.

4.1 Helse- og omsorgstjenesten i Harstad Kommune

I Harstad Kommune er helse- og omsorgstjenesten organisert i seks omsorgsenheter som leverer tjenester til mennesker som har et behov for hjelp og assistanse i hverdagen. Blant de seks omsorgsenhetene finner vi Omsorg sentrum, som leverer tjenester til mennesker på sykehjem, i egne hjem, omsorgsboliger, og i bo- og behandlingssenter som er geografisk lokalisert i sentrum av Harstad. Omsorg sentrum er organisert i primært fire avdelinger som retter seg mot ulike brukergrupper med tjenestebehov. De fire avdelingene har alle hver sin avdelingsleder, samt er de underlagt en felles enhetsleder.

4.1.1 Visjon, mål og strategi

Slagordet til Harstad Kommune er: ”attraktiv hele livet”. I sin virksomhetsplan for 2013-2016 har kommunestyret under kompetansemål for personalet vedtatt følgende overordnede strategi for alle enhetene i kommunen: ”*etablere en lærende organisasjon med myndiggjorte medarbeidere som har fokus på læring, evaluering og utvikling i hverdagen*”. Undersøkelser viser at utfordrende arbeidsoppgaver, godt arbeidsmiljø og gode utviklingsmuligheter er de viktigste faktorene for å rekruttere og beholde medarbeidere, samt få ned sykefraværet i offentlig sektor. God ledelse, tilstrekkelig og riktig rekruttering, samt kompetanseheving er

avgjørende for utvikling og omstilling i helse- og omsorgssektoren. Kompetente og tilfredse ansatte anses å være de beste omdømmebyggerne, og sådan et ansikt utad for kommunens ønske om å fremstå som attraktiv for alle, hele livet. Omsorg sentrum har som visjon å gi *”forsvarlige tjenester med individet i fokus”*. Faglige, forsvarlige tjenester skal leveres ved bruk av fem kjerneverdier; åpenhet, respekt, engasjement, ansvarlighet, samt læring og utvikling. Et overordnet mål for alle enhetene tilhørende omsorg sentrum er: *”pasienten skal ivaretas ved at han/hun møtes og behandles med den kompetansen og verdigheten som er nødvendig og gir mening for ham/henne”* (Omsorg sentrum, 2015).

I tillegg til Harstad Kommunes egen modell for lean anvendes mål- og resultatstyring som et planleggings- og rapporteringssystem. For å sikre kvalitet i tjenesteproduksjonen og fordre kontinuerlig forbedring skal en i en repeterende prosess sørge for planlegging, utførelse, kontrollering og korrigerende. I driftsplanen for omsorg sentrum fra år 2015 foreligger en handlingsplan som viser hvordan resultatmål skal innfris gjennom opplistede aktiviteter og tiltak. Aktivitetene og tiltakene bærer imidlertid preg av å benytte relative begreper, samt være noe overordnet og lite konkretisert på et operasjonelt nivå. Resultatmålet *”fornøye brukere”* skal eksempelvis blant annet nås gjennom *”god kommunikasjon med brukere/pårørende/verge”*. Tiltaket gir liten pekepinn på hvordan en skal jobbe i det daglige arbeidet. En tanke er nok at avdelingene og de ansatte selv skal sette delmål og konkrete tiltak basert på de overordnede planene. Endringer skal iverksettes ved bruk av blant annet tavlemøter, og er således tilknyttet forbedringsarbeidet.

4.1.2 Tjenestetilbudet til avdeling Elveveien

Avdeling Elveveien tilbyr tjenester til voksne mennesker som i ulik grad har en psykisk utviklingshemming. Brukerne bor i egne leiligheter, hvorav leilighetene til 10 brukere er i direkte tilknytning til to ulike baser, Elveveien og Nerbotnveien, som hver har sitt kontor og heldøgns bemanning. Personalet kjører også daglig ut på oppdrag til omlag 10 brukere med leiligheter lokalisert andre steder i sentrumsområdet av Harstad. Per i dag har avdelingen 33 ansatte, som inkluderer høyskoleutdannede sykepleiere og vernepleiere, helsefagutdannede, og assistenter. I tillegg til avdelingsleder har avdelingen en assisterende avdelingsleder.

Samtlige av brukerne i tilknytning til avdeling Elveveien har diagnosen psykisk utviklingshemmet. Graden av psykisk utviklingshemming varierer imidlertid over et stort spenn. Flere av brukerne har også tilleggsdiagnoser, hvorav vi i avdeling Elveveien finner brukere med autisme, aspergers syndrom, cerebral parese eller down syndrom. Det er også

brukerne i tilknytning til avdelingen som er blind, døv eller har psykiske lidelser. Enkelte brukere som bor i direkte tilknytning til avdelingen har en mental alder på 3-4 år, trenger kontinuerlig tilsyn gjennom hele døgnet, samt har behov for praktisk hjelp til hverdagslige gjøremål. Andre brukere har stor grad av selvstendighet, bor i egne leiligheter som ikke er lokalisert sammen med basene, og mottar tilbud om en time sosialisering i uken. I mellom disse ytterpunktene vil grad av behov for hjelp, bistand, veiledning eller tilrettelegging for ulike gjøremål, tilsyn, og sosialt tilbud variere fra bruker til bruker. Brukergruppen til avdeling Elveveien er svært kompleks, noe som gir et behov for fleksibilitet, planlegging og tilpasning i det hverdagslige arbeidet. Enkelte brukere er hjemme på dagtid, i mens andre på jobb eller dagtilbud i regi av kommunen. Brukerne har derfor individuelle rutiner og dagsplaner. Det vil naturligvis variere hvorvidt brukerne selv tar styring over når og hvordan gjøremål skal foregå. Hos enkelte vil det imidlertid være vanskelig å foreta store endringer. Utfordringen beror på at mange av brukerne i stor grad har behov for forutsigbarhet, samt at tvangstanker og rutiner som er innarbeidet over en årrekke kan gi motstand for endring.

Brukerne mottar tilbud som involverer hjemmesykepleie, praktisk bistand, hjemmehjelp og støttekontakt. Leder i tilknytning til avdelingen forteller at *”på mange måter er vi jo brukernes høyre hånd. Samtidig ser vi at mestringsfølelse er viktig for de fleste. Hvis vi ser at en bruker blir mer selvstendig og trenger mindre hjelp fra oss, så har vi gjort noe riktig”*. De ansatte på avdelingen er gjerne de som i hverdagen tilbringer mest tid sammen med brukeren. I tilfeller hvor brukeren ikke har pårørende, vil ansatte også fungere som deres eneste omsorgspersoner. Dette understreker de ansattes viktige rolle innenfor omsorgstjenesten.

4.2 Lean i Harstad Kommune

Harstad Kommune slår fast i sin helse- og omsorgsplan for år 2012-2025 at helse- og omsorgssektoren per i dag står over store utfordringer ved at det blir stadig flere mennesker med behov for helse- og omsorgstjenester. Samfunnet har blitt vant til tanken om at offentlig sektor har begrensede ressurser, samtidig som det for de fleste ikke er ønskelig med høyere skatter og avgifter (Andersson & Sjøblom, 2011). En må finne en balansegang i mellom å stabilisere ressursbruken, samtidig som en økt satsning på helse- og omsorgstjenester er nødvendig for å møte framtidige behov. Personell er den største ressursen og den viktigste innsatsfaktoren i helse- og omsorgstjenesten. Verdien av å i større grad utnytte denne ressursen på en bedre måte er derfor stor. Bakgrunnen for å implementere lean i Harstad Kommune var en innsikt om at de ansatte satt inne med mange forslag og ideer til forbedring

og utvikling som en ikke hadde gode nok metoder og rutiner for å fange opp. Gjennom bruk av Harstad Kommunes egen modell; ”læringslean”, skal en oppmuntre ansatte til å tenke konstruktivt og løsningsorientert. Formålet er å generere ideer og endringsforslag som gir grunnlag for redesign av arbeidsprosesser, samtidig som en utarbeider dokumentasjon og handlingsplaner.

4.2.1 Læringslean

Året 2012 representerer starten på lean i Harstad Kommune. Implementeringen av lean har bestått av prøving og feiling etter ulike tilnærminger til bruk av konseptet. I dag bruker kommunen sin egenutviklede modell kalt ”læringslean”, som skal bidra til kontinuerlig forbedring i kommunens avdelinger. I forbindelse med implementeringen konkretiserer en av kommunens utnevnte lean-konsulenter at det enda er en lang vei å gå i arbeidet med å få avdelinger til å jobbe selvstendig og kontinuerlig med forbedringsarbeid. *”Å jobbe med forbedringsarbeid er ikke bare noe en gjør og så forventer at skal fungere i mange år. Det er jo en livsstilsendring”*. Avdeling Elveveien har kommet kortere i implementeringsprosessen enn andre avdelinger innenfor helse- og omsorgssektoren i kommunen. Avdelingen har bare jobbet med læringslean det seneste året, i etterkant av at et introduksjonsmøte ble avholdt for personalgruppa hvor de ble presentert for konseptet. Ledelsen for avdelingen forteller at de avholder tavlemøte hver 14 dag i tilknytning til personalmøte.

”Kaizen” forbedringstavle er et svært sentralt element i modellen ”læringslean” og er hengt opp i alle kommunens avdelinger hvor læringslean er innført. Tavlen skal oppmuntre de ansatte til å tenke forbedring i arbeidet sitt, slik at identifisering og forbedring av verdistrøm og prosesser blir enklere. Tavlene er delt i tre deler, hvorav den første delen omhandler virksomhetsplan, overordnede mål og driftsplan som skal danne grunnlag for at avdelingen setter egne målsetninger som gir føringer for forbedringsarbeidet. Videre følger en oversikt over verdier avdelingen skal jobbe for, med utspring i kommunens overordnede verdier. Kvalitetsmål skal speile de målsetningene avdelingen har satt seg og gi utgangspunkt for oversikt og refleksjon over progresjon mot måloppnåelse. Ledelsen for avdeling Elveveien uttaler at etablering av et godt arbeidsmiljø er en svært sentral del av avdelingens målsetninger. Samtidig er forbedringstavla i avdelingen også knyttet til kvaliteten i tjenestene brukerne mottar. Forbedringsforslag prioriteres i en matrise, skrives opp på en tiltaksliste og krysses ut når de er utført. Tavla inneholder også en post for gevinster, slik at ledelsen og de ansatte skal få et forhold til hva en oppnår ved å bedrive forbedringsarbeid. Resultatene

rapporteres kvartalsvis til en ledergruppe i kommunen. I tilknytning til forbedringstavlen følger en ”verktøykasse” med ulike lean-verktøy. Målet er at ledelsen, lean-veilederne og de ansatte på sikt skal benytte disse i det daglige forbedringsarbeidet. Avdelingen har så langt ikke i utstrakt grad tatt i bruk verktøyene.

5.0 Presentasjon av empiriske funn

I dette kapittelet vil de empiriske funnene bli presentert. Funnene vil danne grunnlag for videre analyser og besvarelse av problemstillingen. Empirien består i hovedsak av respondentenes svar fra de gjennomførte dybdeintervjuene, med supplement fra observasjoner og dokumenter. Avslutningsvis vil hovedfunnene sammenfattes i et oppsummerende underkapittel.

5.1 Økonomistyring

I intervjuguiden til ledelsen og lean-konsulenten var det lagt inn noen spørsmål omhandlende økonomistyring. Leder forbinder økonomistyring med at en skal holde seg innenfor de økonomiske rammene en har blitt tildelt og forholde seg til budsjettet. Lønnsutbetalingene blir trukket fram som avdelingens største kostnadmessige utfordring, og leder uttrykket tilfredshet med at fraværet har gått ned det siste året. Lean-konsulenten mener lean settes i sammenheng til økonomistyringen i Harstad kommune og uttaler: *”Jo mer eieforhold de ansatte får til sitt arbeid og jo mer ansvar de får på jobben sin, jo mer føler de at de må være på jobb. Forbedringsarbeidet skal også gjøre arbeidet enklere og hyggeligere, slik at terskelen for å være borte fra jobb blir større”*. Både ledelsen og de ansatte fikk spørsmål omhandlende visjon og målsetninger. Av intervjuene kom det fram at ingen av respondentene var kjent med omsorg sentrum sin visjon eller de formulerte hovedmålene og delmålene enheten jobber mot. Leder, samt alle respondentene utenom respondent 1 trakk fram slagordet til Harstad Kommune; ”attraktiv hele livet”, da de ble spurt om visjon om målsetninger. Felles for alle respondentene er at de ønsker at avdeling Elveveien skal være et attraktivt sted å bo eller være tilknyttet for brukerne, samt en attraktiv arbeidsplass med god omtale utad og fornøyde interessenter. Respondent 1 uttaler imidlertid: *”Jeg føler ikke visjon eller målsetninger er kommunisert godt nok til de ansatte eller at den motiverer meg i min arbeidshverdag på noen måte. Det er ikke noe vi har fokus på”*.

5.2 Lean og operasjonell effektivitet

På spørsmål om hva de forbinder med ordet "lean" svarer alle respondentene fra personalgruppen at de tenker på forbedringstavlen og et verktøy for selvrefleksjon avdelingen har tatt i bruk. Respondent 1 uttaler: *"Jeg knytter det til en måte å jobbe på som gjør at en skal få en lettere og mer effektiv arbeidshverdag"*. Respondentene svarer at de har fått en innføring i hvordan lean-verktøyene avdelingen benytter skal brukes, samtidig som flere uttrykker forvirring omkring bruk og hensikten med verktøyene. Respondent 1 legger til: *"Vi har et verktøy hvor vi bruker kuler med fargekoder for å vise hvordan dagen har vært, basert på selvrefleksjon. Det har nok gjort at vi som personalgruppe tenker mer over hvordan vi er mot hverandre og snakker til kolleger og brukerne. Og på personalmøtene tar vi jo opp disse lappene med småting som ikke fungerer og må tas tak i. Men om det blir noen nevneverdig forbedring tror jeg vel egentlig ikke"*. To av respondentene mener verktøyene har bidratt til å forbedre arbeidsmiljøet, i mens to andre mener det har hatt motsatt virkning enn ønsket og heller resultert i spekulasjoner og baksnakking i personalgruppa. Ingen mener det har hatt noen effekt for hvordan en jobber mot brukerne.

Respondent 2 trekker fram at det kommer få forbedringsforslag fra personalgruppen og at de fleste forslagene inntil dags dato har kommet fra ledelsen. Vedkommende mener det kan skyldes at personalgruppen ikke har blitt helt vant med å bruke verktøyene og at det er vanskelig å trekke forbedringsforslag *"rett ut av luften"*. Respondenten poengterer at det nok er en prosess. Dette samsvarer med lean-koordinatorens forklaring om at avdeling Elveveien befinner seg i startfasen i arbeidet med lean. Leder uttaler: *"Jeg håper jo at det blir et verktøy som blir godt innarbeidet i avdelingen etterhvert. Det tar veldig lang tid å få brukt det. De fleste store avdelinger har lean-møter hver uke, imens vi er så lite personell på jobb at vi må benytte personalmøtene. Jeg skulle ønske vi kunne samles oftere. Det ville vært enklere hvis Elveveien og Nerbotnveien var samlet under ett tak"*.

På spørsmål om hvorvidt ledelsen engasjerer seg i arbeidet med kontinuerlig forbedring på avdelingen svarer respondent 1: *"De har blitt litt mer opptatt av det etter at lean kom. Det handler nok om at kommunen kommer inn i bildet og at det blir sett hvor mange som er på møtene våre. Vi har lenge etterspurt at personalet bør stå oppført på personalmøter, uten virkning. Med en gang lean kom ble det imidlertid oppført på turnus. Det ble veldig tydelig"*. Respondent 2 uttrykker at: *"Jeg tror ledelsen først og fremst tenker økonomi: Hvor og hvordan kan vi spare mest mulig? Fordi vi ser jo at plutselig har folk blitt overflødige, det har*

blitt færre folk på hver vakt, og sykefraværet har fått et stadig større fokus. Jeg synes det har vært veldig lite fokus på brukerne, fra ledelsens side, og spørsmål som: Hvordan skal vi gjøre hverdagen bedre for dem? Hvordan gi dem bedre livskvalitet og få mer tid til hver enkelt? Det er veldig synlig at økonomi kommer først". Lean-konsulenten forteller at de tidlig i arbeidet med lean opplevde en skepsis mot konseptet fordi ansatte knyttet "lean" til nedbemanning. De har derfor valgt å bruke ordet "kontinuerlig forbedring" om arbeidet.

Flere av respondentene uttrykker at arbeidet med kontinuerlig forbedring oppleves som et press som har kommet ovenfra. Respondent 3 sier: *"Ledelsen kommer til oss og forklarer at vi må gjøre ulike ting fordi slik er det. Men de har ikke fått med seg de som jobber her på avdelingen, fordi personalgruppen skjønner ikke hensikten. Men en hører jo fra andre enheter i kommunen at det har fungert, så hvis det til sist kan bedre arbeidsmiljøet vårt er det jo positivt".* Lean-konsulenten forklarer at det er ønskelig at ledelsen og de ansatte skal "gjøre forbedringstavlen til sin egen" og anvende den hensiktsmessig for sin avdeling. På spørsmål om hvorvidt det er fokus på å implementere lean som filosofi, herunder de fem grunnleggende prinsippene, svarer lean-konsulenten at de per i dag har fokus på å implementere verktøyene. Bakgrunnen for dette er at de ikke ønsker at konseptet skal føles overveldende for de ansatte.

5.3 De fem grunnleggende prinsippene

Lean's fem prinsipper anses å være ledestjerner for god operasjonell effektivitet. Mange av spørsmålene i intervjuguidene til ledelsen og de ansatte tok derfor utgangspunkt i disse.

5.3.1 Prinsipp 1: Definer verdi fra kundens perspektiv

På spørsmål om hvem som er avdelingens "kunde" svarte samtlige respondenter, inkludert lederen, at brukerne er deres "kunder" da det er de som mottar tjenestetilbud fra avdelingen. Det er også en felles oppfatning om at de ansatte på avdelingen er flink til å observere og kartlegge brukernes behov og endringer i behov. Dette til tross for at brukergruppen tilhørende avdeling Elveveien i stor grad preges av brukere som ikke enkelt kan tilkjenne alle sine behov og evaluere tjenestetilbudet de mottar. Til tross for en opplevd god kunnskap omkring brukernes behov uttrykker samtlige respondenter fra personalgruppen at tjenestetilbudet ikke tilfredsstillende alle brukernes behov godt nok. Respondentene peker på ulike årsaker til problematikken, herunder dårlig organisering av arbeidsdagen og utilfredsstillende dagsplaner, uhensiktsmessig planløsning i arbeidslokalene, forstyrrelser i arbeidsflyten, manglende utnyttelse av evner og fagkompetanse, rolletvetydighet, samt

mangel på målrettet arbeid. De overnevnte elementene bidrar til sløsing og ikke-verdiskapende aktiviteter i løpet av arbeidsdagen.

5.3.2 Prinsipp 2: Forstå og optimaliser verdistrømmen

For å forstå og optimalisere verdistrømmen må tid og ressurser utnyttes til verdiskapende aktiviteter, samt må ikke-verdiskapende aktiviteter elimineres. Det er en felles enighet blant respondentene fra personalgruppen om at tid og ressurser ikke utnyttes optimalt. Det er bemerkelsesverdig at respondentene mener det i utgangspunktet er nok personell tilstede på jobb, men at organisering av dagsplaner og arbeidslokalets planløsning gjør at de samtidig blir for få tilstede. Respondent 3 uttrykker: *”Jeg vil ikke si vi er dårlig på å tilfredsstille brukernes behov, fordi det er dyktige folk som arbeider i Elveveien. Men ting skulle være organisert på en annen måte, slik at vi ville hatt bedre anledning til å tilbringe tid med hver enkelt bruker og gi dem en betydningsfull hverdag. De sitter for mye alene. Vi burde hatt en plan der de ser hvem som kommer på vakt og hva dere skal gjøre i dag, eksempelvis turgåing, baking etc. Vi burde ikke hatt så mange hjemmeoppdrag som kommer i veien for å finne på aktiviteter med brukerne som bor i Elveveien og i Nerbotveien”*. Respondent 2 sier: *”Vi har fått flere og flere brukere, men er færre folk på vakt. Jeg synes ikke livskvaliteten til brukerne er optimal”*. Respondentene er samstemte i at brukernes sosiale behov og behov for aktivisering ikke blir godt nok ivaretatt. I tillegg forklarer noen av respondentene at flere av brukerne i Elveveien nærmer seg pensjonsalder eller blir i stadig dårligere helsemessig forfatning. De mener at en per i dag ikke har kapasitet og mulighet til å i stor nok grad være tilstede for disse brukerne. Da mange av brukerne er på jobb og dagtilbud i hverdagene er problematikken er i primært tilstede på ettermiddagstid og når brukerne har ”hjemmedager”.

Leder uttrykker viktigheten av å finne en balanse i mellom ressursene en har til rådighet og brukernes behov, noe som er en kontinuerlig utfordring. Brukerne skal oppmuntres til å klare mest mulig selv, slik at selvstendighet utvikles og ressurser samtidig bespares. Respondent 1 forteller: *”Hjemmeoppdragene våre ødelegger ganske mye for de brukerne som bor her. Som oftest er det i hvert fall ett personal som skal ut et sted til et klokkeslett. Det å sette av tid til å ta med seg de som bor her ut på kafè, svømming eller en lengre tur har blitt vanskelig. Det er for mange ting som oppstykker en vakt.”*. Denne meningen deles av de andre respondentene fra personalgruppen. Respondent 4 opplever at det er interessene til de brukerne som har vært tilknyttet avdelingen i lang tid, og som gjerne ikke selv eller via pårørende har en ”sterk stemme”, som blir bortprioritert. Respondent 2 forteller at brukere selv har uttrykt at de synes

det er trist at det sosiale tilbudet har blitt innskrenket. Respondenten forklarer videre at en ny type turnus enheten skal innføre har til hensikt å sørge for at det blir mer fast og stabilt personale på jobb. Mer stabilt personale vil kunne gi mer tid til hver bruker, samtidig som respondenten presiserer at det forutsetter at de ikke samtidig blir pålagt flere hjemmeoppdrag. Flere respondenter uttrykker at enkelte av hjemmeoppdragene omhandler sosialt samvær hvor en skal sitte og snakke med brukere som ville hatt et større utbytte av tilbud av støttekontakt som kunne tatt de med ut på aktiviteter. I tillegg går mye tid til å kjøre og forflytte seg til og fra hjemmoppdrag. Hvis disse utgikk ville frigjort tid kunne gå til å tilfredsstille mer prekære behov hos brukerne som bor i Elveveien og Nerbotnveien. Respondent 4 sier: *”Det burde vært noen egne ansatte som tok seg av alle hjemmeoppdragene, hvor en eksempelvis hver torsdag møttes med flere av dem på café. En ville kunne gitt tilbud til flere samtidig, og det ville blitt mer sosialt og effektivt”*.

Alle respondentene fra personalgruppen uttrykker oppgitthet over boformen og planløsningen til arbeidsplassen. Respondent 2 sier: *”De fysiske forholdene på jobb er elendig, spesielt i Elveveien. Arbeidsplassen burde vært bygd opp slik at vi hadde en fellesstue og et lite kjøkken. Vi kunne laget mat til brukene som kunne spist sammen hvis de ønsket, iverksatt aktiviteter for de som ville delta, gitt de et mer meningsfylt liv. Brukerne kunne oppholdt seg der uoppfordret. Et eget kontor burde vært for personalet. Jeg kjenner en frustrasjon over at alt skjer på kontoret i dag. Det er et oppholdsrom for brukere, et medisinerom, et spiserom.. Det er alt på en gang. Noe som også skaper forstyrrelser hvis en skal gjøre kontorarbeid”*. Flere respondenter trekker fram at et fellesareal ville en kunne gi muligheter til å tilfredsstille flere brukeres sosiale behov og behov for å aktiviseres samtidig. Det ville hindret sløsingen som oppstår ved at et personal sitter ”fastlåst” inne hos en bruker som ikke kan forlates, samtidig som andre brukere sitter alene i sine leiligheter. Respondent 5 sier: *”Jeg har aldri likt denne boformen hvor de har hver sine leiligheter, fordi det passer ikke for alle. Noen av brukerne våre er jo bare kognitivt 3-4 år, og vi må hjelpe dem med det meste uansett. En slik endring skjer ikke over natta, det koster jo penger.. Men det ville nok gi besparelser på sikt, og det er noe vi VET ville vært bedre for denne brukergruppen”*. Respondent 3 uttrykker: *”For noen år siden ble lokalene utredet og det var snakk om å gi kommunen døgnmulkt fordi det er så uhensiktsmessig. Vi har heller ikke garderobe. Vi har ønsket bedre fasiliteter i Elveveien årevis og det burde vært prioritert å bygget ut arbeidsplassen, for både brukerne og personalet. Og da burde vi som personalgruppe blitt inkludert i planleggingsprosessen, noe vi neppe ville blitt”*.

5.3.3 Prinsipp 3: Skap jevn flyt i verdistrømmen

For å skape flyt burde unødvendig, kunstig variasjon fjernes, samt bør ansatte synkroniseres på best mulig måte. Standardisering av prosesser i en avdeling som Elveveien er imidlertid utfordrende. ”Vi har brukere med ulik døgnrytme, de kommer og går på en annen måte enn hva en eksempelvis ser på et sykehjem. Det er nok mye enklere å forbedre effektivitet og få til endringer der dagene for brukerne er mye likere. Her er det vanskelig fordi hver bruker har sine individuelle rutiner, noen har tvangstanker, noen trenger mer hjelp enn andre. Med andre boforhold ville det blitt noe enklere, og brukerne kunne være mer delaktig i hvordan vi skal gjøre ting. Vi har jo faste rutiner her også, men rutinen er individuell for hver enkelt bruker”. Samtidig som en viss grad av variasjon vil være tilstede, poengterer flere respondenter at det er viktig med standardisering av prosedyrer og aktiviteter. Respondentene savner tydelighet og konklusjoner i henhold til hvordan en skal foreta arbeidsoppgaver. Problematikken beror på mangelfull kommunikasjon og samarbeid i arbeidsgruppa. Tiltak som blir iverksatt blir ofte ikke fulgt opp av alle på bakgrunn av individuell uenighet om beste arbeidsmåte. Manglende samhold og standardisering skaper frustrasjon og forvirring.

Det er uenighet blant respondentene om hvorvidt rutinene for informasjonsformidling er gode nok. Respondent 1 påpeker at en ikke har en god nok dialog innad i personalgruppen hvis situasjoner oppstår omkring brukerne, noe som ofte leder til misforståelser og ”kvass kritikk”. De fleste mener at IT-systemene for dokumentasjon er gode nok, samtidig som de savner tid til ”overlapping” ved vaktskifting. Leder peker på at IT-systemene er gode, men at flere fra personalgruppa vegrer seg for å foreta kontorarbeid, da de ikke er fortrolig med systemene.

Et godt samarbeid med andre avdelinger, enheter og instanser kan bidra til økt operasjonell effektivitet knyttet til avdeling Elveveien sine prosesser. Leder forteller at det innad i Omsorg sentrum er et godt samarbeid, hvor ledermøter hver 14 dag fremmer dialog, læring og kunnskapsdeling. Imidlertid uttrykker leder et ønske om at sin overordnede ledelse i større grad kunne vært tilstede på avdelingens personalmøter. Leder forteller: ”Det er jo viktig at de ansatte ser engasjement også fra toppen av. Det kan jo gjøre slik at personalet føler de må bidra mer, samtidig som ledelsen over meg kanskje ville ta mer tak i problemstillinger, hvis det kom direkte fra personalgruppen”. På spørsmål om hvordan samarbeidet er på tvers av enheter og instanser sier leder at det er vanskelig, og legger til: ”Vi vet at andre enheter sitter på kompetanse vi nok kunne hatt godt av å låne. Her har vi endelig fått til et samarbeid med Omsorg sør, hvor vi kan låne personal med tegnspråk-kompetanse fra dem til å jobbe mot vår

bruker. Vi vet jo også at andre avdelinger har personale som sitter på ekspertise innen andre fagområder som jo ville vært gunstig for oss å dra nytte av hvis det oppstår et problem hos oss. Vi bør bruke kompetanse på tvers av avdelinger. Det er noe vi ledere har etterlyst”.

5.3.4 Prinsipp 4: ”Pull” fremfor ”push”

I offentlig sektor er det brukernes faktiske behov som skal styre tilbudet, slik at tilbud og etterspørsel blir synkronisert. På bakgrunn av arbeidssdagens organisering og problematikken ved boforholdene trekker også respondentene fram at en opplever lite fleksibilitet til å svare på behov hos brukerne utover aktivitetene som er planlagt.

Respondentene fra personalgruppa påpeker at til tross for at en på avdelingen er flink til å observere brukernes behov er det utfordrende å iverksette endringer for forbedringer.

Avdelingen har en arena for å ta opp og diskutere problemområder og forbedringsforslag i form av personalmøter hver 14 dag. Imidlertid er det gjennomgående for respondentene at de mener personalmøtene er ustrukturerte og lite konstruktive. Respondent 5 beskriver: *”Mye blir tatt opp på personalmøter og folk kommer med forslag, men veldig ofte er det mange meninger og ingen konklusjoner. Ofte er vi få på møtene, og bestemmer vi noe kommer gjerne andre i ettertid og er uenige. Det er vanskelig å få folk til å følge opp tiltak. Det ligger en tvetydighet i luften omkring mange ting, og mange gode forbedringsforslag går nok tapt”.*

Respondenten mener det burde vært utført månedlige møter hvor hele personalgruppen er representert. Respondent 3 uttaler: *”Jeg føler aldri vi har hatt noe målrettet arbeid her, eller noe samhold for å få ting til å fungere. En blir fort sett på med et kritisk blikk og avslått hvis en kommer med forslag til forandring”.* For å styre tilbudet etter brukernes faktiske behov er det sentralt at informasjon om endringer i brukernes behov belyses og diskuteres konstruktivt. Videre må alternative tiltak og løsninger tas opp til vurdering, iverksettes og vurderes.

5.3.5 Prinsipp 5: Streb etter perfeksjon gjennom kontinuerlig forbedring

For å strebe etter perfeksjon må en skape og vedlikeholde en kultur for kontinuerlig forbedring, samt må forbedringsarbeidet prioriteres. Respondent 2 og respondent 3 uttrykker et ønske om med faglig samarbeid på arbeidsplassen. Respondent 2 forklarer: *”Jeg skulle ønske vi kunne ha vernepleiermøter/sykepleiermøter, eller primærkontaktmøter, hvor vi kunne satt oss ned og jobbet faglig sammen om en bruker i forhold til å sette mål, finne ut hvordan brukerens behov kan tilfredsstilles på en best mulig måte, se hva som er bra, hva som må endres.. Det er jo faktisk en sentral del av utdannelsen vår å jobbe målrettet, finne ut hva som skal gjøres, før så å se et resultat i jobben sin og det en har tilsiktet seg mot. Resultater kan*

vises til sjef, pårørende og kollegaer og tilbakemeldinger kan mottas. Å få til ting og å føle at en får brukt egen kompetanse er jo det som gir motivasjon i egen jobb, så det er noe jeg savner". Flere av respondentene er opptatt av at manglende samarbeid og avsatt tid til å jobbe faglig sammen hindrer kontinuerlig forbedring. Også her blir tiltak som avsluttes før en har sett resultater og evaluert dem, samt avgjørelser som ikke følges opp av den helhetlige personalgruppen, aktuelt. Respondent 2 uttrykker videre: "Jeg synes det er vanskelig å alene skulle sette meg ned å finne ut hvordan hverdagen til en av de jeg er primærkontakt for kunne blitt bedre". Respondent 3 sier: "Ett menneske kan ikke finne ut alene hvordan vi skal jobbe med en bruker. Vi har ulik oppfatning av ting, noe som bør tas til betraktning når endringer skal gjøres. Faglige møter, og eventuelle team som jobber sammen om og med brukere hvor det foreligger spesielt store utfordringer ville vært til stor hjelp". Respondent 2 uttrykker et ønske om at slike møter kan bli innført og prioritert når den nye turnusen foreligger.

Flere av respondentene påpeker at ledelsen nylig har gitt hjelpepleiere ansvar som tidligere kun var tildelt høgskoleutdannede. Respondenter belyser sammenhengen i mellom kompetanse og kvalitet, samt forteller at endringen har ført til rolletvetydighet. Respondent 3 sier: *"Plutselig skulle også hjelpepleierne ha nøkkel til medisinskapet, ha ansvarsvakter, være primærkontakter. Det har jo blitt slik at vernepleiere og sykepleiere er opptatt av at kompetansen deres må bli ivaretatt. Alt burde ikke være likt, fordi vi har jo ulik utdannelse, og som primærkontakt skal en jobbe på en måte en bør ha fagkompetanse til. Både høgskoleutdannede og enkelte hjelpepleiere synes denne rolletvetydigheten er vanskelig, samt skaper den frustrasjon, irritasjon og negativitet".* Også respondent 5 etterlyser større rolletydighet, informasjon og seriositet omkring hvordan ansvar fordeles. Respondenten sier: *"Når ledelsen gjør endringer i hvordan ansvar fordeles i mellom ansatte med ulik utdanningsbakgrunn må det opplyses om hva, hvorfor, og hvem som skal gjøre hva. Alle bør ikke ha sammen ansvar omkring alt. Til og med assistenter har blitt tildelt roller som primærkontakter! Jeg opplever prosessen omkring dette som veldig uproff".*

5.4 Lean ledelse og "respekt for mennesker"

I følge lean-konsulentene har det gjennom opplæring av lederne av forbedringsarbeidet på avdelingene blitt fokusert på at problemområder skal vendes til konstruktiv og kreative løsninger som kommer fra personalgruppen. Det hersker en felles oppfattelse hos respondentene om at brukernes behov kunne vært løst på en bedre måte, og at det i årenes løp har kommet mange forslag til forbedringer. Respondentene fra personalgruppa uttrykker at de

mener det eksisterer en terskel for å ta opp enkelte forslag til forbedring på bakgrunn av at ledelsen ikke er nok lydhør for informasjon og input fra personalgruppa. Respondentene opplever at personalet ikke blir hørt, sett eller tatt på alvor fra ledelsens side, samt at forslag for forbedring og belysing av problemområder ikke alltid blir godt mottatt av ledelse og kollegaer. Det fremstår som om det ikke i stor nok grad er etablert en ”no blame policy” på avdelingen. Dette styrkes av at respondent 4 uttaler: *”En kvier seg for å ta opp enkelte problemstillinger fordi en ikke vet konsekvensen av det. Mange er nok redd for å bli møtt med sanksjoner, i form av at de eksempelvis ikke får vakter, samt at forslag blir sett på som for dumme blant kollegaer”*.

Lean-konsulenten forteller: *”Det er viktig at ledelsen kjenner de ansatte og hva de er gode på, slik at ansvar for forbedringsoppgaver kan delegeres til de som er gode på det. Det er en tillitserklæring, samtidig som en får brukt styrken til hver enkelt”*. Også ledelsen poengterer viktigheten av samarbeid, læring og kunnskapsdeling. At ansatte på avdelingen gjentatt har opplevd at forbedringsforslag ikke blir tatt til følge og/eller møtt mer kritikk, har i følge respondentene resultert i passivitet, oppgitthet og negativitet. De forteller at disse følelsene bidrar til manglende motivasjon til å engasjere seg på arbeidsplassen, et dårlig arbeidsmiljø, samt misnøye i den grad at ansatte har sluttet på avdelingen. Respondent 3 forklarer: *”En er lei av å aldri få gehør for noen og gir til slutt opp. Det blir slik at en gjør det en må og ikke mer, noe som er synd siden vi jobber med mennesker. Ut ifra de erfaringer jeg har gjort meg tror jeg vi trenger en tydelig ledelse som ser sine ansatte, er mer inkluderende og bedre rollemodeller”*. Lean-konsulenten forklarer at et forbedringspotensial har ligget i å få lederne av forbedringsarbeidet til å bli tydeligere i sin kommunikasjon. Respondent 6 trekker imidlertid fram ledelsens egne begrensninger: *”Mange gode ideer går nok tapt i at folk ikke orker å ta de opp. Samtidig har leder sine begrensninger til rådighet og må forholde seg til økonomiske rammer. Jeg tror at ledelsen ønsker at vi skal ha rom for forbedringer”*.

Respondent 4 belyser samtidig de langsiktige gevinstene åpen og konstruktivt arbeid kan da: *”Vi har jo blant annet tatt opp at endring av fargekodingen for vakter og ansvar i Nerbotveien ikke fungerer like godt som det gjorde før. Vi får da tilbakemelding om at det skal være slik fordi det er bestemt. En snakker om viktigheten av å minske sykefraværet... Da tror jeg ført og fremst en må jobbe for bedre trivsel. Trivsel henger jo sammen med å bli hørt. Jeg skulle ønske ledelsen tok mer tak i det og jobbet konstruktivt”*.

Ledelsen forteller at en kontinuerlig jobber mot et forbedret arbeidsmiljø, forbedret kommunikasjonsflyt innad i avdelingen og mot ledelsen, samt tilfredsstillende

informasjonsflyt og samarbeid om brukerne. Respondentene forteller imidlertid at det er liten tillitt innad i arbeidsgruppa og mot ledelsen. Uheldige enkelthendelser og mangelfull kommunikasjon trekkes fram som årsaker til dette. Respondent 4 forklarer at det har vært hyppig utskiftning av assisterende leder på avdelingen, samt forteller respondenter at ingen ønsker å tre inn i rollen som tillitsvalgt. Respondenten sier: *”Det er trist at arbeidsmiljøet er så dårlig, fordi vi har jo kjempe fine brukere, mange flotte folk på arbeidsplassen, og det gjøres mye bra arbeid i forhold til brukerne. Det skulle vært organisert og styrt på en annen måte i mange tilfeller. Personalet skulle blitt mer hørt og tatt seriøst. En tar jo ikke opp ting for å ødelegge for noen, men fordi en ønsker forbedring”*. Respondenten forteller videre at en holdningsendring både i personalgruppen og hos ledelsen er nødvendig for å skape en mer positiv dialog og økt motivasjon. I følge respondent 1 foreligger det en skepsis i personalgruppa ovenfor endringer og forbedringsforslag fordi en ikke er vant til forandringer. Respondent 6 forklarer at mange i personalgruppa opplever forbedringstavlen som noe ledelsen har innført fordi kommunen krever innsikt, det skal bedre økonomien, samt fordi det i utgangspunktet høres flott ut. Vedkommende sier at det for personalet virker noe påtvunget.

5.5 Oppsummering av hovedfunn

De empiriske funnene viser at innføringen av lean i Harstad Kommune relateres til økonomistyring. Til tross for at noe av hensikten med å ha en synlig forbedringstavle er å kommunisere visjon, målsetninger og andre driftsmessige elementer til de ansatte, kjenner verken de ansatte eller ledelsen til Omsorg sentrums visjon eller overordnede målsetninger. Visjonen og målsetningene fremstår ikke som motiverende for de ansatte på avdelingen, og det er ikke av deres oppfatning at det jobbes målrettet og resultatorientert.

Felles for respondentene fra personalgruppen er at når de hører ordet ”lean” tenker de på lean-verktøy som brukes på avdelingen. Det er i nåtid ikke noe fokus på å implementere lean som filosofi i kommunen, da en har valgt å konsentrere seg om innføring av verktøyene. Avdeling Elveveien er enda tidlig i prosessen med å implementere og vende seg til bruken av lean i arbeidshverdagen. Det foreligger forvirring omkring hvordan verktøyene skal brukes, samt hva hensikten ved konseptet er. En oppfatning blant flere respondenter er at innføringen av lean virker å ha økonomiske motiver, samt føles påtvunget fra ledelsen og ned på avdelingen. Per i dag kommer de fleste av forbedringsforslagene fra ledelsen. Til tross for at det også kommer enkelte forbedringsforslag direkte rettet mot arbeide med brukerne, fokuserer forbedringsarbeidet i avdelingen per i dag primært på forbedring av arbeidsmiljøet. I mens

noen av respondentene mener arbeidet med lean har gitt en forbedring i arbeidsmiljøet, mener andre at det har hatt en negativ virkning. Ingen av respondentene mener arbeidet med lean har forbedret prosesser og arbeidsmåter ovenfor brukerne.

Respondentene er bevisst på hvem "kunden" deres er, samt har de en felles oppfatning om at avdelingen er god på å observere brukernes behov og eventuelle endringer i behov. Til tross for at avdelingen er bevisst brukernes behov og har en stadig oppfatning om hva som tilfører verdi for brukeren, mener respondentene at brukernes behov ikke blir tilfredsstilt godt nok. Samtlige respondenter fra personalgruppa mener heller ikke at tid og ressurser utnyttes godt nok. Respondentene peker på en rekke ulike årsaker til dette. Dårlig organisering av arbeidsdagen som "stykket opp" av hjemmeoppdrag hindrer muligheten for fleksibilitet, tilstrekkelig tilstedeværelse, og gjennomføring av aktiviteter sammen med brukere som bor på avdelingen. I tillegg er ikke boformen optimal for å hindre sløsing. Mangel på et fellesareal hindrer mulighet for sammenkomster og sosialt samvær, minsker fleksibilitet, gir forstyrrelser når kontorarbeid skal utføres, samt gir behov for flere personell på jobb.

Det er vanskelig å i utstrakt grad bedrive standardisering når en har en brukergruppe som den tilknyttet avdeling Elveveien. Lite tydelighet, mangelfull kommunikasjon og lite samarbeid i personalgruppa resulterer imidlertid til mer kunstig variasjon enn ønskelig. De ansatte savner "overlapping" ved vaktskiftet, strukturerte og konstruktive personalmøter, samt møter hvor flere fra personalgruppen deltar. Personal møter hvor tydelighet og konklusjoner foreligger ville gitt en mer samkjørt personalgruppe og oppmuntret til målrettet arbeid. Det er ønskelig fra ledelsens side at også toppledelsen i større grad er tilstede på avdelingens møter. Ledelsen etterlyser også et bedre samarbeid på tvers av enheter i kommunen, slik at fagkompetanse og ekspertise kan "lånes" ved behov. Et tettere samarbeid ville kunne føre til økt kvalitet i arbeidet mot brukerne, samt gi besparelser i tid og ressurser som går til opplæring av egne ansatte. For å skape kontinuerlig forbedring mener respondenter fra personalgruppa at det ville være svært nyttig med økt faglig samarbeid også innad i avdelingen.

Vernepleiermøter/sykepleiermøter og/eller primærkontaktmøter ville gi en arena for å sammen kunne diskutere og iverksette målrettede tiltak mot hver enkelt bruker. Samarbeid og faglig, målrettet arbeid hvor en etterstreber og ser resultater som kan evalueres og synliggjøres utad, vil tilføre større motivasjon i personalgruppa. For å sikre kvalitet i arbeidet mot brukerne uttrykker også respondentene et ønske om en tydeligere rolleavklaring og ansvarsfordeling i mellom ansatte med ulik kompetanse. Både høyskoleutdannede og

hjelpepleiere uttrykker en holdning om at enkelte ansvarsområder, herunder ansvarsvakter og rolle som primærkontakt, bør være forbeholdt høgskoleutdannede.

I følge respondentene fra avdelingen eksisterer det en terskel for å ta opp enkelte forslag til forbedring, da det ikke er etablert en "no blame policy" på avdelingen. De uttrykker videre at personalgruppen opplever at ledelsen og kollegaer ikke er nok lydhør for forbedringsforslag, og at en ofte blir avvist eller møtt med kritikk hvis en foreslår endringer. Funnene viser at til tross for at ledelsen og lean-konsulentene fremmer viktigheten av god kommunikasjon og oppmuntring til engasjement fra de ansatte, opplever de ansatte disse faktorene som fraværende. Resultatet er at de ansatte ikke er motivert til å engasjere seg i forbedringsarbeid, og at passivitet, frustrasjon og negativitet skapes.

6.0 Analyse

I dette kapittelet vil de empiriske funnene drøftes og analyseres i lys av den teoretiske forankringen. Funnene vil ses opp mot teori omhandlende økonomistyring, operasjonell effektivitet, og lean som styringsverktøy for å skape operasjonell effektivitet. På bakgrunn av analysen vil oppgavens problemstilling i sin helhet besvares.

6.1 Økonomistyring og operasjonell effektivitet

I følge Pettersen og Bjørnenak (2003, s.39) er økonomistyring: *"den aktiviteten i en organisasjon som tar sikte på å styre ressursbruken mot maksimering av overordnede målsetninger"*. Studiens funn viser at ledelsen til avdeling Elveveien har et bevisst forhold til økonomistyring i den grad at budsjetter må overholdes og ressurser fordeles. Både avdelingens ledelse og kommunens lean-konsulent anser lean som en del av økonomistyringen i kommunen.

Kommunen benytter mål- og resultatstyring, hvor lean fremstår som et verktøy med hensikt å operasjonalisere overordnede målsetninger og inkludere de ansatte i forbedringsarbeidet. Studiens empiriske funn viser imidlertid at hverken ledelsen eller noen av respondentene fra avdeling Elveveien kjenner til visjonen eller de overordnede målsetningene til Omsorg sentrum. Lean-konsulentene forklarer at avdelingen ved bruk av forbedringstavlen selv skal sette kvalitetsmål med utgangspunkt i overordnede målsetninger og verdier. Av studien fremgår det videre at respondentene har tanker og formeninger om hvordan de ønsker at

tjenestetilbudet og arbeidsplassen skal være. De ansattes ønsker knyttet til egen avdelingen samsvarer i stor grad med de overordnede målsetningene Omsorg sentrum har. Til tross for dette virker det utfordrende for en avdeling som Elveveien å selv operasjonalisere overordnede problemstillinger som bærer preg av å være noe vage, diffuse og selvsagte. Empirien bekrefter argumentasjonen til Kaplan og Norton (2001), som argumenterer at iverksetting av strategier igjennom målrettet arbeid ofte synes å være problematisk i offentlig sektor. Problematikken knyttes i stor grad til vage og mangelfulle målsetninger, som ikke danner et bindeledd i mellom strategisk planlegging på et overordnet nivå og den faktiske virkeligheten på et operativt nivå (Butt & Simonsen, 2013).

Svært forenklet handler økonomistyring om å ut i fra et forbedringspotensial i dagens situasjon, jobbe for å tilnærme seg en ønsket og tilsiktet situasjon, ved bruk av målsetninger og måling av resultater. Når disse variablene ikke tydelig er utformet og kommunisert til de ansatte vil det være problematisk å oppnå faktiske forbedringer som viser resultater og motiverer de ansatte.

For å tilby et godt tjenestetilbud omtaler Harstad Kommune de ansatte som sin største ressurs. Samtidig beskriver avdelingens ledelse at lønnsutbetalingen er deres største kostnadspost, noe som er naturlig for en tjenesteprodusent. Lean-konsulenten forklarer at lean skal brukes for å jobbe smartere i kommunens avdelinger. Knudsen og Flåten (2015) forklarer at offentlig sektor vil fokusere på å øke nytten og/eller redusere kostnader for å fordre verdiskapning. Avdelingen har et tydelig fokus på å gjennom forbedringsarbeidet minske den overnevnte kostnadsposten. Et fokus på mengden ressurser anvendt i et gitt tidsrom, framfor tiden fra et behov oppstår til en evner å tilfredsstille det, således at en fokuserer på ressurseffektivitet framfor flyteffektivitet, vil i lengden ikke være hensiktsmessig (Modig og Åhlström, 2012). Det er derfor viktig at et økonomisk hensyn balanseres med et fokus på forbedring av tjenestetilbudet. Respondenter i studien forklarer at kvalitetsmål avdelingen jobber med gjerne er knyttet til utførelse av administrative oppgaver. Det oppleves av ansatte som at forbedringsarbeidet i liten grad handler om tjenestetilbudet mot brukerne. Manglende fokus på brukernes tjenestetilbud, samt fraværet av forbedringsforslag med utspring i personalgruppen, gjør at arbeidet minner om kontroll heller enn resultatstyring.

Eksisterende teori argumenterer med at det er utfordrende å finne vurderingskriterier som i stor nok grad omfavner operasjonell effektivitet i omsorgstjenesten (Boyne, 2003).

Måleproblematikken vil være svært vanskelig, om ikke umulig, å helhetlig overkomme basert

på sektorens kompleksitet. Imidlertid er operasjonalisering av målsetninger et ansvar som ligger på ledelsesnivå. Først når et system for prestasjonsstyring er etablert vil ansattes erfaring og kompetanse hensiktsmessig kunne anvendes til å styrke avdelingens operasjonelle effektivitet.

6.2 Forståelse og bruk av lean

Shah og Ward (2007) påpeker at lean består av et operasjonelt nivå som innebærer bruken av lean-verktøy, samt et strategisk og filosofisk nivå som omhandler lean som tankegang. Bhasin og Burcher (2006) argumenterer at når en anser lean som en filosofi, og ikke en prosess, vil filosofien skape en tankegang hos de involverte som fordrer kontinuerlig forbedring. I Harstad Kommune har en ikke hatt fokus på å gi de ansatte en forståelse av hva lean som filosofi innebærer. Med hensikt å ikke overvelde de ansatte har en valgt å fokusere på opplæring og implementering av utvalgte lean-verktøy. På så måte vil implementeringen av lean i kommunen være noe likt beskrivelsen av ”imitasjons lean” som gis av Emiliani og Stec (2005). Fokus på verktøyene og kontinuerlig forbedring, framfor adopsjon av lean som ledelsessystem konsistent med lean’s fem prinsipper og inkludering av aspektet ”respekt for mennesker”, vil i følge forskerne kunne resultere i begrensede forbedringer, samt forvirring og tap av interesse. Liker (2004) argumenterer at en kulturell transformasjon er nødvendig for å oppnå full effektivitet av lean som styringsverktøy. Worley og Doolen (2006) forklarer at kommunikasjon av visjon og målsetninger, informasjon om hva lean er og hvorfor det implementeres, samt tid og ressurser til å delta i lean-arbeidet, er viktige for en vellykket implementering. Studiens funn viser at avdelingens ansatte per i dag opplever lean som et sett verktøy, samt uttrykker de forvirring omkring bruk og hensikt med verktøyene. Videre viser empirien at de ansatte ikke opplever at arbeidet med lean har gitt noen bemerkelsesverdige positive resultater per i dag. Det fremstår av studien som at lean i avdeling Elveveien ikke tjener sin hensikt som et prosessorientert styringsverktøy for å arbeide mål- og resultatorientert. Det erkjennes imidlertid fra respondentene at forbedringsarbeidet er en prosess som kan forventes å være noe tidkrevende å helhetlig implementere.

Avdeling Elveveien har valgt å i utstrakt grad fokusere på arbeidsmiljø i sitt forbedringsarbeid. Prioritering av arbeidsmiljø er konsistent med å fokusere på ”respekt for mennesker”, og sådan noe mer i takt med hva som utgjør ”ekte lean”. Samtidig vil mangelen på lean som tankegang hos de involverte ofte ha negativ innvirkning på engasjementet og

forpliktelsen til forbedringsarbeid. Lean som tankegang gir holdepunkter å knytte verktøyene opp mot, og vil sådan kunne forenkle forståelse av bruk og konseptet hensikt.

6.3 Operasjonell effektivitet gjennom bruk av lean

Lean's fem grunnleggende prinsipper anses å være ledestjerner for operasjonell effektivitet. Hines m. fl. (2004) argumenterer at en kan øke verdi i kundens øyne på to måter. En kan redusere sløsing og dermed kostnaden for tjenesten, eller en kan øke mengden verdiskapende aktiviteter uten å øke kostnadene for tjenesten. Studiens empiriske funn avdekket flere områder som bidrar til sløsing i avdeling Elveveien og sådan hindrer operasjonell effektivitet. På så måte kan en også i vår studie svare "ja" på spørsmålet om hvorvidt den offentlige omsorgstjenesten kan ta lærdom av en bilprodusent. Lean kan i prinsippet lede til fordelaktige endringer i avdeling Elveveien, hvis en lykkes i å ta i bruk styringsverktøyet.

6.3.1 Prinsipp 1: Definer verdi fra kundens perspektiv

Det første prinsippet handler om å erkjenne hva som i realiteten har verdi for brukeren (Ellingsen, 2013), da alle egenskaper og aktiviteter som ikke tilfører verdi bør elimineres (Wig, 2013). I avdeling Elveveien er en bevisst hvem "kunden" er og respondentene opplever at brukernes behov identifiseres på en tilfredsstillende måte. Studien bekrefter derfor ikke antakelser fra teorikapittelet om at de ansatte i den offentlige omsorgstjenesten vil ha vanskeligheter med å identifisere kunden. Således hviler spørsmålet i tyngre grad på hvorvidt en evner å tilfredsstille "kundens" behov, til tross for at omsorgstjenesten ikke konkurrerer om brukere. Studiens funn viser at de ansatte på avdelingen opplever at brukernes behov ikke blir godt nok tilfredsstilt, da en kunne utnyttet tid og ressurser bedre.

Operasjonell effektivitet knyttes til hvorvidt kunden persiperer tjenestene og aktivitetene som verdifull (Ellingsen, 2013). I en avdeling med en brukergruppe som Elveveien vil det i flere tilfeller være vanskelig å forstå hvordan brukerne persiperer tjenestetilbudet de mottar. Utfordringen styrker viktigheten av ansattes rolle knyttet til observasjon og videreformidling av brukeres endringer eller eventuelle utilfredsstilte behov. Viktigheten i å inkludere ansattes meninger i utformingen av tjenestetilbudet fremmer aktualiteten av et styringsverktøy som lean. Lean-filosofien legger vekt på at det er de ansatte som skal kartlegge svakheter ved en prosess, samt finne ut hvordan den kan forbedres. Respondentene fremmer ulike faktorer som utslagsgivende for hvorfor brukernes behov ikke tilfredsstilles godt nok. Funnene samsvarer med argumentasjonen til Ellingsen (2013) omkring offentlig sektors utfordring i å finne en god balanse i mellom brukerorientering og økonomiske hensyn.

6.3.2 Prinsipp 2: Forstå og optimaliser verdistrømmen

Det andre prinsippet går ut på at for å begrense ressursbruken må en identifisere og eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter i verdistrømmen (Wig, 2013). Fra intervjuene med de ansatte er det spesielt to forhold som utmerker seg som bidragsytere til ikke-verdiskapende aktiviteter: (1) uhensiktsmessig organisering av arbeidsdagen, og (2) arbeidslokalets planløsning. I løpet av en vakt må en eller flere fra personalgruppen til fastsatte tidspunkter kjøre ut på besøk til brukere som bor utenfor basen. Oppdragene gjør at tid som kunne vært brukt til tilsyn eller meningsfulle aktiviteter sammen med brukerne på basen, medgår til venting på taxi, kjøring av bil, samt sosialt samvær med brukere som kunne hatt større verdi av en annen type tilbud. Funnene kan knyttes til flere typer sløsing. Unødvendig venting og menneskelig forflytning skapes gjennom mangelfull samlokalisering, uhensiktsmessige rutiner og dårlig organisering. Aktivitetene fordrer ikke arbeidsflyt og er ikke-verdiskapende for brukerne. Ved å tilby brukere tjenester de ikke har behov for, eller tjenester som ikke er tilstrekkelig tilpasset deres behov, oppstår i tillegg overproduksjon (Ellingsen, 2013). Gjønnes og Tangenes (2014) mener at lean kun kan anses å være et sympatisk økonomistyringsverktøy hvis frigjorte ressurser kan anvendes på en måte som er verdiskapende. Ellingsen (2013) slår fast at det i omsorgstjenesten vil handle om å eliminere aktiviteter som ikke tilfører verdi for brukeren, for å kunne bruke mer tid på hver bruker og skape en bedre arbeidshverdag for de ansatte. Disse hensynene ville etterleves ved eliminering av de overnevnte områdene for sløsing. Frigjort tid som følge av bedre organisering ville tydelig kunne brukes til verdiskapende aktiviteter med brukere, under forutsetning om at det blir prioritert.

Ellingsen (2013) argumenterer at fokuset på kontinuerlig forbedring ikke må overskygge brukerorientering, ansattes skjønn og fleksibilitet, samt fungere ensidig som måleparametere på hvordan frigjorte ressurser kan brukes til flere aktiviteter. Sett i lys av lønnsutbetalingene som kostnadspost er det naturlig å anta at dagsplanene er organisert for å utnytte personalet som er på jobb i høyest mulig grad. Samtidig er det viktig at et ensidig fokus på effektivitet ikke danner et uhensiktsmessig system som går på bekostning av fleksibilitet og kvalitet, samt bidrar til avvik hver gang noe uforutsett inntreffer.

Sløsing oppstår som følge av at basene Elveveien og Nerbotveien mangler hensiktsmessige fellesarealer, garderobe, og kontor hvor ansatte kan trekke seg tilbake for kontorarbeid. Unødvendig venting oppstår ved at personell blir ”sittende fast” for å bedrive heldøgns tilsyn til en enkelt bruker. Unødvendig menneskelig forflytning oppstår ved at personell og brukere

må gå ut når de ferdes i mellom personalbase og leiligheter. Et fellesareal ville bidra til å i større grad tilfredsstille brukeres sosiale behov og behov for aktivisering, da personalet kunne føre tilsyn og være tilstede for flere brukere samtidig. I tillegg ville kontorarbeid kunne utføres uten forstyrrelser. Argumentasjonen taler for at en forbedring av arbeidslokalene ville bidra til forbedret flyt i avdelingens prosesser. Det vil således ha betydning for arbeidets effektivitet og kvalitet. Til tross for at en utbygging av basene ville føre med seg kostnader, ville en endret boform på sikt kunne gi besparelser som følge av forbedret operasjonell effektivitet.

6.3.3 Prinsipp 3: Skap jevn flyt i verdistrømmen

Det tredje prinsippet fremmer flyteffektivitet gjennom at aktiviteter og ressurser som beveger seg i en jevn flyt mot sluttbrukeren sikrer en prosess som krever minst mulig produksjonskapasitet og ressurser. Et konsept som lean må tilpasses til konteksten hvor det skal brukes for at det skal kunne gi en god og effektiv virkning (Gjønnes og Tangenes, 2014). Harstad Kommune har en laget modellen ”læringslean” for å tilpasse bruken av lean til egen kontekst. I en avdeling som Elveveien er standardisering og optimal effektivisering av prosesser for den helhetlige brukergruppen vanskelig, da brukerne har svært ulike dagsplaner, rutiner og behov. Utfordringen underbygger teorien til Ellingsen (2013), som forklarer at når en organisasjons prosesser ikke er strømlinjeformet, men samfunnsbasert, er det gjerne vanskelig å konkretisere prosesser og finne måleparametere for operasjonell effektivitet. Imidlertid bør aktiviteter og prosedyrer standardiseres og effektiviseres i den grad det er mulig, for å sikre kvalitet, hindre forvirring og sløsing, samt minimere kunstig variasjon. For avdeling Elveveien vil lean kunne fungere som et verktøy for å fjerne kunstig variasjon, gjennom identifisering og eliminering av kontrollerbare faktorer i utformingen av tjenestetilbudet (Berwick, 1991; Litvak m. fl., 2005). Studien samsvarer således med argumentasjonen til Ellingsen (2013), som forklarer at det i omsorgstjenesten ofte vil handle om at saker behandles likt, men med høyde for at brukerne er ulike og må behandles forskjellig. Studien bekrefter også eksisterende teori om at lean må tilpasses til egen kontekst og forutsetninger, hvorpå en må ta hensyn til omsorgstjenestens unike karakteristika.

God kommunikasjon, hensiktsmessige rutiner og godt fungerende teknologiske systemer vil kunne hindre sløsing knyttet til dokumenthåndtering og informasjonsformidling. Herunder overproduksjon, unødvendig lagring og utsettelse, og/eller unødig eller overdreven bearbeidelse (Ellingsen, 2013). Studiens funn viser at mangel på ”overlapping” ved

vaktskiftet, samt utilfredsstillende kommunikasjonsflyt og samarbeid, danner et forbedringspotensial knyttet til informasjonsformidling. Forbedret kommunikasjon skal bidra til forutsigbarhet og kontinuitet, slik at flyteeffektivitet skapes. Det fremgår videre i studien at det foreligger et forbedringspotensial vedrørende samarbeid på tvers av enheter i kommunen. Ved å utnytte kompetanse utenfor enhetens grenser vil en kunne tilby brukerne tjenester av høyere kvalitet, samt spare tid og ressurser som ville gått til opplæring av egne ansatte.

6.3.4 Prinsipp 4: "Pull" fremfor "push"

Det fjerde prinsippet består i at en skal basere tidspunktet for tjenesten på et observert eller tilkjennegitt faktisk behov som mottas fra etterspørselssiden (Gjønnes og Tangenes, 2014). I arbeidet med brukere med ulike daglige rutiner vil det være vanskelig å umiddelbart svare på alle uforutsette behov som oppstår. Imidlertid er det essensielt at brukerens faktiske behov tilfredsstilles, slik at flyten i tjenestene er basert på etterspørsel (Ellingsen, 2013). For å i best mulig grad etterleve dette er en avhengig av fleksibilitet hos de ansatte, noe som ville forenkles gjennom bedre organisering og tilrettelagte boforhold. Det er også sentralt at brukernes faktiske behov belyses og diskuteres konstruktivt, slik at en med utgangspunkt i disse kan tilpasse tjenestetilbudet og iverksette hensiktsmessige tiltak som videre følges opp og evalueres. Studiens funn viser at ustrukturerte personalmøter og manglende samarbeid hindrer målrettet arbeid og gjennomføring av endringer. Det fremkommer at brukernes behov kunne vært tilfredsstilt på en bedre måte og sådan mer i takt med etterspørselen, dersom personalgruppen jobbet mer samkjørt og ikke-verdiskapende aktiviteter ble eliminert.

6.3.5 Prinsipp 5: Streb etter perfektjon gjennom kontinuerlig forbedring

Det femte prinsippet slår fast at en skal strebe etter kontinuerlig forbedring og perfektjon gjennom å etablere og vedlikeholde en kultur for "kaizen" og eliminering av sløsing (Ellingsen, 2013). Studiens funn understreker denne viktigheten, da det fremkommer at flere av de ansatte på avdelingen savner faglig samarbeid og felles, målrettet arbeid for å bedrive kontinuerlig forbedring. Prioritering av møter i mellom ansatte som innehar samme kompetanse ville oppmuntret til faglig arbeid hvor vernepleiere/sykepleiere kunne diskutere hver enkelt brukers behov, jobbe målrettet og se resultater tilknyttet eget arbeid. Kotler (2003) argumenterer at gode fagsystemer og møteplasser i mellom ansatte bedrer samarbeid og dialog innad og i mellom avdelinger. Samarbeid innvirker positivt på ansattes tilfredshet, samt vil det kunne forbedre de ansattes ytelser og derav tjenestetilbudet. Studiens funn bekrefter denne teorien da de ansatte uttrykker at forbedret dialog og samarbeid ville ført til

økt motivasjon til å engasjere seg, samt høyere kvalitet og effektivitet i arbeidet mot brukerne. Således støtter studien også opp om argumentasjonen til Hertzberg, om at ansattes opplevelse av at arbeidet deres er meningsfylt bidrar til økt indre motivasjon (Ennova & HR Norge, 2010). Manglende samarbeid og prioritering av tid til å arbeide faglig innvirker negativt på kontinuerlig forbedring. Funnet samsvarer med Gjønnnes og Tangenes (2014) argumentasjon om at manglende utnyttelse av de ansattes evner bidrar til sløsing. Denne formen for sløsing omhandler talent, energi, kreativitet og andre evner hos medarbeiderne som ikke utnyttes på bakgrunn av at ansatte ikke får spillerom til det.

I følge Ellingsen (2013) er det viktig at ledelsen vet hvilken kompetanse de ansatte har, slik at kunnskapen deres kan utnyttes tilstrekkelig. Dersom dette ikke er tilfellet vil sløsing forekomme. I avdeling Elveveien har hjelpepleiere, samt også assistenter, i løpet av den siste tiden fått tildelt flere ansvarsområder enn hva de tidligere har hatt. Samtidig som ansvarsdelegering vitner om tillitt til ansattes kunnskaper og erfaring, viser studiens funn at både høyskoleutdannende og hjelpepleiere mener enkelte oppgaver bør forbeholdes vernepleiere/sykepleiere. Herunder roller som ansvarsvakt og primærkontakt, da manglende tilstrekkelig fagkompetanse knyttet til disse rollene vil kunne bidra til minsket kvalitet i arbeidet mot brukerne.

Lean-konsulenten forteller at de på bakgrunn av ansattes negative assosiasjoner med lean, har gått noe vekk fra begrepet "lean i forbedringsarbeidet. Studien viser at de ansatte på avdelingen i utstrakt grad oppfatter at lean og forbedringsarbeidet er drevet av et økonomisk motiv. Respondenter fra avdelingen opplever at personell har blitt overflødige, samt etterspør fokus på forbedringer tilknyttet brukernes hverdag og livskvalitet. I følge Hertzberg (1987) vil fravær av ytre motivasjonsfaktorer som jobbtrygghet og arbeidsmiljø skape misnøye blant de ansatte. Hvis resultatet av lean-arbeidet er at frigjort muda blir ansett som "overflødig" eller skaper økt stress gjennom flere påkrevde arbeidsoppgaver, vil forbedringsarbeidet resultere i belastninger for de ansatte (Ellingsen, 2013). Funnene understreker viktigheten av at ansatte blir tilstrekkelig opplyst om hensikt og mål ved bruk av lean, samt opplever faktiske, positive resultater av et forbedringsarbeid drevet av verdi framfor økonomi. Etter de ansattes mening har det ikke tidligere vært prioritert målrettet arbeid, personalmøter og konstruktiv debatt. Innføringen av lean fremstår derfor som et konsept styrt ovenfra og ned, hvorpå noen betviler motivet bak konseptet. Dickson (2007) argumenterer at motvillighet lett kan oppstå når de ansatte føler seg presset til å gjennomføre prosessforbedringer ledelsen har iverksatt. Fravær av ytre og indre motivasjonsfaktorer knyttet til forbedringsarbeidet vil bidra til manglende

engasjement fra de ansatte. Studiens respondenter svarer videre at forbedrede rammer for samarbeid og konklusjoner gjennom faglig arbeid, kombinert med en mer lydhør og tydelig ledelse, ville bidratt til økt motivasjon til å bedrive forbedringsarbeid. Studiens funn samsvarer sådan med teoriene til Hertzberg (1987) og Dickson (2007).

6.4 Lean ledelse og ”respekt for mennesker”

Bhata og Drew (2007) forklarer at en vanlig barriere mot implementering av lean i offentlig sektor er at organisasjonen holder sine ”vannivåer” høye. Bare problemområder som bryter havoverflaten vil da konfronteres. På denne måten avdekkes ikke grunnleggende problemer som hviler på havbunnen, gjerne på bakgrunn av frykt for å innrømme feil eller frykt for å ta det opp. Studien har kartlagt flere elementer som ville kunne bidra til økt operasjonell effektivitet i avdeling Elveveien. Imidlertid kan det virke som om avdelingen i lengre tid har holdt sine ”vannivåer” høye. Sådan bekrefter studien teorien til Bhata og Drew (2007) vedrørende tilstedeværelsen av denne barrieren for lean i den offentlige omsorgstjenesten. Våre undersøkelser viser at problemet berår på to primære årsaker: (1) De ansatte har over lengre tid opplevd at forbedringsforslag og forsøk på endring har blitt møtt med avslag eller manglende iverksetting, oppfølging, forpliktelse og resultat. (2) Det er ikke i tilstrekkelig grad etablert en ”no blame policy” på avdelingen. Studiens funn samsvarer derfor med argumentasjon av Toyota (internt dokument, 2001; Emiliani m. fl., 2003) om at en ”no blame policy” er viktig for at ansatte skal føle seg komfortable med å delta i kaizen, engasjere seg, samt ønske å lære om nye lean-verktøy, prosesser og prinsipper. En organisasjonskultur hvor ”feil” møtes med kritikk og åpenhet ikke verdsettes, resulterer i at ansatte blir ukomfortabel med å adressere problemområder og komme med forbedringsforslag.

En nøkkelfaktor for effektivitet er å utnytte ansattes kunnskaper og kreativitet på en systematisk måte (Eriksen m. fl., 2009). Vår studie avdekker at følelsen av å ikke bli hørt, vinne frem med forbedringsforslag, og se resultater av et målrettet arbeid, leder til oppgitthet, passivitet og frustrasjon. De negative følelsene resulterer i at ansatte mangler motivasjon til å engasjere seg i forbedringsarbeidet. Årsaken til mangel på motivasjon har ikke blitt belyst, da ansatte opplever en terskel for å konfrontere enkelte temaer, samt føler at det er nytteløst. På bakgrunn av foregående argumentasjon har et plutselig fokus på forbedringsarbeid fra ledelsen og ned på avdelingen virket påtatt og fått et overfladisk og noe halvhjertet preg. Manglende tiltro til at lean-verktøyene er innført på de riktige premissene og vil gi faktiske resultater, har sådan ledet til lav forpliktelse ovenfor verktøyene.

Ellingsen (2013) forklarer at lean ledelse er ment å være en ”coachende” lederstil, hvor en er tydelig på innhold, men støttende og spørrende i formen. Å skape, endre og håndtere organisasjonskulturen, samt bygge opp om kommunikasjon og samarbeid blant de ansatte, er essensielt innenfor ledelse (Schein, 2004). I studien fremgår det at mangel på god kommunikasjon, samarbeid og tillitt, samt tilstedeværelse av spekulasjoner og negativitet på avdelingen, fordrer et dårlig arbeidsmiljø og mistrivsel blant de ansatte. I følge Hughes (2007) har god helse og balanse på arbeidsplassen stor innvirkning på produktivitet, kvalitet, og det økonomiske perspektivet. Teorien støttes av studiens funn som viser at tilstedeværelsen av overnevnte negative faktorer på arbeidsplassen resulterer i manglende motivasjon til å engasjere seg i forbedringsarbeid. Som følge av dette skapes en barriere for å forbedre operasjonell effektivitet. Således er det positivt at avdelingen har et utpreget fokus på arbeidsmiljø i forbedringsarbeidet. Samtidig vil det være vanskelig å få til en faktisk, dyptgående og bærekraftig endring uten å konfrontere de underliggende problemene for manglende motivasjon og tilstedeværende mistrivsel. For å skape operasjonell effektivitet er det derfor essensielt at ledelsen tar tak i egne holdninger og framstår som gode rollemodeller. Deretter må en rette fokus mot tiltak som kan bidra til et bedre arbeidsmiljø på avdelingen. Kotler (2003) argumenterer at ansattes tilfredshet direkte vil kunne bidra til tilfredshet blant brukerne. Teorien understreker arbeidsmiljøets viktighet for operasjonell effektivitet. Elementet ”respekt for mennesker” er i følge Emiliani m. fl. (2003) selve nøkkelen til at anvendelsen av lean skal fungere som ønsket og bidra til en stabil og langsiktig forbedring (Toyota 2001). Studien taler for denne teorien.

Smalley (2005) poengterer at før en kan perfektionere flyt i egne prosesser må organisasjoner ofte forbedre sin basiske stabilitet. Studien viser at for å kunne få en god og vedvarende kultur for kontinuerlig forbedring i avdeling Elveveien, må en først skape en basisk stabilitet. De riktige forutsetningene må være tilstede, slik at en i følge Dickson m. fl. (2007) kan dra nytte av avdelingens unike ansatte, prosesser og miljø for å skape prosessforbedringer.

7.0 Konklusjon

Denne studien har tatt utgangspunkt i problemstillingen: *”Hvordan brukes lean som styringsverktøy for å oppnå operasjonell effektivitet i omsorgstjenesten?”*

Studien avdekker fire hovedfunn: (1) Det er utfordrende og komplisert å bedrive økonomistyring i den offentlige omsorgstjenesten, (2) konteksten kan vanskeliggjøre standardisering og optimalisering av operasjonell effektivitet, (3) arbeidsplassens planløsning har betydning for operasjonell effektivitet, og (4) lean som prosessorientert styringsverktøy for å fremme mål- og resultatstyring tjener ikke sin hensikt i avdeling Elveveien på nåværende tidspunkt.

Eksisterende teori peker på at strategisk styring, samt vurdering av virkninger av strategisk styring, ofte er problematisk og utfordrende i den offentlige omsorgstjenesten. Studien bekrefter at kontekstens kompleksitet skaper problematikk omkring å foreta målinger av operasjonell effektivitet. Bakgrunnen for dette er at målevariablene gjerne knyttes til det økonomiske perspektivet, samtidig som viktige faktorer for hva som faktisk gir et godt tjenestetilbud utelates. Hvilke variabler som bør inngå når kvaliteten i et tjenestetilbud måles, samt hvordan en skal finne måleparametere for alle sentrale variabler, er spørsmål som forblir ubesvart. Problematikken vanskeliggjøres ytterligere i tilfeller hvor ”kundene” er brukere som ikke selv kan tilkjenne sine behov eller evaluere sitt tjenestetilbud. Når en ikke tilstrekkelig kan måle og få innsikt i prestasjoner knyttet til det helhetlige tjenestetilbudet, vil det i utstrakt grad være vanskelig å arbeide målrettet og resultatorientert. Studien bekrefter også eksisterende teori om at målsetninger innen offentlig sektor ofte er vage, mangelfulle og i liten grad operasjonalisert til det hverdagslige arbeidet. En differanse skapes i mellom de som på et overordnet nivå jobber systematisk med økonomistyring, og det operative nivået hvor tjenestetilbudet skapes. En ringvirkning av dette er at de ansatte ikke vil oppleve at faktiske og konkrete resultater innfris. Forbedringsarbeidet vil da ha lett for å stagnere, samtidig som ansattes motivasjon svekkes.

Behovet for fleksibilitet i arbeidet med å skape et godt tjenestetilbud til brukerne understrekes også av funn i denne studien. I arbeidet med en brukergruppe som innehar betydelige ulikheter vedrørende diagnoser, rutiner og behov vil stor grad av standardisering av prosesser kunne være ødeleggende for tjenestetilbudets kvalitet. Hvis arbeidshverdagen organiseres slik at ansatte skal være mest mulig opptatt og produktiv, vil fleksibiliteten til å ”gjøre det lille ekstra” for brukerne forsvinne. Når effektivitet og produktivitet skal etterstrebes er det lett å

overse viktigheten av reaksjonsdyktighet og variabler som er mindre målbare. Herunder verdien av sosialt samvær, tilbud om å delta på ulike aktiviteter, følelse av trygghet osv. Anledning til å være fleksibel knyttes også til ansattes indre motivasjon, da de har et ønske om å gjennom eget arbeid gi brukerne størst mulig livskvalitet. For brukerne i Elveveien vil egne rutiner og forutsigbarhet, kombinert med kreative, motiverte og engasjerte ansatte, være utslagsgivende for trivsel og tilfredshet. Kontinuerlig forbedring bør knyttes til å fjerne kunstig variasjon, samtidig som naturlig variasjon beholdes. Samarbeid internt og eksternt med andre enheter og instansen vil videre kunne bidra til økt kvalitet og tilpasning av tjenestetilbudet mot den enkelte bruker. Studien viser imidlertid også at å kontinuerlig perfektionere operasjonell effektivitet i omsorgstjenesten er vanskelig. En begrenset mengde tildelte ressurser fører til at tjenestetilbudet ikke kan forbedres og perfektioneres ubegrenset. På samme måte vil begrensninger i mulighet til å standardisere avdelingens prosesser føre til at forbedringsarbeidet ikke kan optimalisere effektivitet og produktivitet.

Etter å ha studert elementer av sløsing på avdelingen utmerker arbeidsplassens planløsning seg som spesielt uhensiktsmessig. Avdelingens ansatte er ikke tilfredse med boformen til brukerne som har størst behov for hjelp og bistand. Deres mening er at det ikke er til brukernes beste å bo i leiligheter som ikke har direkte, innendørs tilgang til personalbasen og et fellesareal. Arbeidsplassens struktur vil ha betydning for tjenestetilbudets kvalitet, samt kunne fremstå som en barriere for effektivitet, fleksibilitet og hurtighet i det daglige arbeidet. Kommunen møter her på en kostnadmessig avveining. En utbygging av arbeidsplassen vil på kort sikt føre med seg kostnader. Samtidig kan det anses å være en investering i operasjonell effektivitet, og således gi langsiktige besparelser.

Studiens fjerde hovedfunn er at lean, i avdeling Elveveien, ikke tjener sin hensikt som prosessorientert styringsverktøy for mål- og resultatstyring. Forbedringsarbeidet har så langt ikke hatt noen bemerkelsesverdig positiv virkning i avdelingen. Flere sammensatte forhold danner bakgrunnen for dette. Måleproblemet, kombinert med mangel på målrettet, faglig arbeid internt, resulterer i at de ansatte på avdelingen ikke opplever noen fremdrift eller resultater i arbeidet de gjør. I tillegg er det ikke etablert en "no blame policy" på avdelingen, da ansatte føler seg ukomfortabel med å belyse enkelte problemområder. Samtidig som det foreligger en terskel for å engasjere seg, beskriver respondentene at mangel på motivasjon har ledet til passivitet, oppgitthet og negativitet. Det er et lederansvar å bygge opp om samarbeid og kommunikasjon i avdelingen, samt tildele ansatte den mengde tid og ressurser som kreves for å jobbe målrettet og ta i bruk egen kompetanse. Studien understreker viktigheten av at

ledelsen er tydelig og konkluderende, men samtidig støttende og spørrende.

Forbedringsarbeidet har så langt virket kontrollerende fremfor resultatorientert, da kvalitetsmålene i liten grad har vært knyttet til forbedring av brukernes tjenestetilbud. Igjen fremmes måleproblematikken i omsorgstjenesten. De ansatte betviler hensikten og motivasjonen bak å introdusere lean-verktøy på avdelingen, noe som gir forbedringsarbeidet et halvhjertet preg. Det fremstår som at en innføring av lean som filosofi, herunder opplæring i de fem grunnleggende prinsippene og formene for sløsing, ville skape større forståelse for hva forbedringsarbeidet går ut på. Således bekrefter studien eksisterende teori om at en vil oppnå større effekt av forbedringsarbeidet hvis en tar i bruk lean som filosofi, fremfor å kun ta i bruk lean-verktøy. Studien bekrefter også viktigheten av at forbedringsarbeidet introduseres og brukes på bakgrunn av nødvendige forutsetninger.

7.1 Forslag til videre forskning

Denne studien har vært rettet mot en enkelt avdeling innenfor den offentlige helse- og omsorgstjenesten i Harstad Kommune. Implementeringen og bruken av lean varierer i grad og form i mellom ulike enheter og avdelinger innen kommunens helse- og omsorgstjeneste. Det ville derfor være interessant å studere andre enheter og avdelinger for å synliggjøre likheter og ulikheter i prosess og resultat. På bakgrunn av studiens fokus, metodevalg og begrensede omfang er ikke funnene som presenteres statistisk generaliserbare. For å teste funnene i denne studien ville det være aktuelt å foreta kvantitative undersøkelser hvor alle de ansatte på avdelingen inkluderes. Med tilstrekkelig mengde tid og ressurser til rådighet ville en eventuelt kunne inkludert flere/alle avdelinger innen helse- og omsorgstjenesten, enten kommunalt eller på tvers av kommuner i Norge. En ville da kunne hatt et mål om statistisk generaliserbare resultater. Videre forskning kunne også ved et senere tidspunkt sett på avdelingens bruk av lean for å skape operasjonell effektivitet. Ved å studere samme problemstilling til et senere tidspunkt ville en kunne foretatt sammenligninger og skissert en eventuell utvikling.

REFERANSELISTE

- Andersen, S.S. (2013) *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersson, O. & Sjöblom, E. (2011) *Lean in Swedish municipalities* (Bachelor thesis). School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg.
- Anthony, R.N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Amado, C.A.F. & Dyson, R.G. (2006) On Comparing the Performance of Primary Care Providers. *European Journal of Operational Research*, 185(3), 915-932.
- Ballantine, J., Brignall, S. & Modell, S. (1998) Performance Measurement and Management in Public Health Services: A Comparison of U.K. and Swedish Practice. *Management Accounting Research*, 9(1), 71-94.
- Berwick, D. (1991) Controlling Variation in Health Care. *Med Care*, 29(12), 1212-1225.
- Bhasin, S. & Burcher, P. (2006) Lean Viewed as a Philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56-72.
- Bhatia, N. & Drew, J. (2006) Applying Lean Production to the Public Sector. *The McKinsey Quarterly*, June, 1-5.
- Bicheno, J., Anhede, P. & Hillberg, J. (2009) *Lean handbok för service och tjänster*. Revere AB.
- Bicheno, J. (2004) *The New Lean Toolbox: Towards Fast, Flexible Flow*. (3. utg.). Buckingham: PICSIE Books.
- Blaikie, N. (2010) *Designing Social Research*. (2. utg.). Storbritannia: Polity Press.

Boyne, G.A. (2003) What is Public Service Improvement? *Public Administration*, 81(2), 211-227.

Bozeman, B. (1987) *All Organizations are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012) *Kvalitative metoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Busch, T., Johansen, E. & Vanebo, J.O. (2003) *Endringsledelse I det offentlige*. Oslo: Pensumtjenesten.

Byrkjeflot, H. (2008) *Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*. Kommunens sentralforbund: Oslo.

Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B. & Gill, C. (2006) The Effects of Lean Production on Workers Job Stress. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(9), 1013-1038.

Dennis, P. (2003) *Lean Production Simplified: A Plain Language Guide to the World's Most Powerful Production System*. New York. NY: Productivity Press.

Dickson, E.W., Singh, S., Cheung, D.S., Wyatt, C.C. & Nugent, A.S. (2007) Application of Lean Manufacturing Techniques in the Emergency Department. *The Journal of Emergency Medicine*, 37(2), 177-182.

Dombrowski, U. & Mielke, T. (2013) Lean Leadership –Fundamental Principles and their Application. *Procedia CIRP*, 7, 569-574.

Dyer, J. & Hatch, N. (2004) Using Supplier Networks to Learn Faster. *Sloan Management Review*, 45(3), 57-63.

Ellingsen, P. (2013) *Brukerorientert ledelse i offentlig sektor*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Elliot, G. (2001) Role of Management in a Lean Manufacturing Environment. *Automotive Manufacturing and Production*, 7, 1-7.

Emiliani, B., Stec, D.J., Grasso, L. & Stodder, J. (2003) *Better Thinking, Better Results: Using the Power of Lean as a Total Business Solution*. Kensington: Center for Lean Business Management.

Emiliani, M.L. (1998a) Lean Behaviours. *Management Decisions*, 36(9), 615-631.

Emiliani, M.L. & Stec, D.J. (2005) Leaders Lost in Transformation. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 370-387.

Emiliani, M.L., Stec, D. & Grasso, L. (2005) Unintended Responses to a Traditional Purchasing Performance Metric. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(3), 150-156.

Ennova og HR Norge. (2012) European Employee Index Norge 2012. Veien til større arbeidsglede. Oslo: Ennova og HR Norge.

Eriksen, M., Fischer, T. & Mönsted, L. (2008) *Att leda med lean*. Höganäs: Kommunlitteratur.

Gjønnnes, S.H. & Tangenes, T. (2014) *Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2011) *Metode og dataanalyse*. (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Grønmo, S. (2014) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hallan, E. & Johnsen, Å. (2014) Prosesstyring som strategiiverksetting. I Å. Johnsen (Red.), *En strategisk offentlig sektor*, (s. 237-268). Bergen: Fagbokforlaget.

Hertzberg, F. (1987) *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review.

Hirschman, A.O. (1970) *Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organizations, and States.* Cambridge: Massachusetts: Harvard University Press.

Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. (2004) Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(10), 994-1011.

Hoff, K.G. & Bjørnenak, T. (2010) *Driftsregnskap og budsjettering.* Oslo: Universitetsforlaget.

Hughes, N. (2007) Is Life A Balancing Act? *Industrial and Commercial Training*, 39(5), 281-284.

Institute of Health Improvements (2005) *Going Lean in Healthcare* (Innovation Series 2005:7). Cambridge, Mass.: Institute of Health Improvements.

Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* (2. utg.). Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. (2010) *Hvordan organisasjoner fungerer.* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjerne AS.

Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.* (3. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.

Johannesen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.

Johnsen, Å. (2007) *Resultatstyring I offentlig sektor: Konkurransen uten marked.* Bergen: Fagbokforlaget.

- Joosten, T., Bongers, I. & Janssen, R. (2009) Application of Lean Thinking to Health care: Issues and Observations. *International Journal for Quality in Health Care*, 21(5), 341-347.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001) *The Strategy Focused Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kim, C.S., Spahlinger, D.A., Kin, J.M. & Billi, J.E. (2006) Lean Health Care: What Can Hospitals Learn From a World-Class Automaker? *Journal of Hospital Medicine*, 1(3), 191-199.
- Kotler, P. (2003) *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. Practice Hall: Upper Saddle River.
- Knudsen, H. & Flåten, B-T. (2015) *Strategisk Ledelse*. Cappelen Damm.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Andressen, T.M. & Rygge, J. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg). Oslo: Gyldendans Akademiske Forlag.
- Lagrosen, Y., Bäckström, I. & Wiklund, H. (2012) Approach for Measuring Health-Related Quality Management. *The TCM Journal*, 24(1), 59-71.
- Larsson, L. (2008) *Lean Administration: Konsten att införa och praktisera Lean i administrativa stödprocesser*. Malmö: Liber
- Liker, J.K. (2004) *The Toyota Way*. Madison, Wisc.: McGraw-Hill.
- Liker, J.K. & Morgan, J.M. (2006) The Toyota Way in Services: The Case of Lean Production Development. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 5-20.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications Inc.

Litvak, E., Buerhaus, P., Dadidoff, F., Long, M.C., McManus, M.L. & Berwick, D.M. (2005) Managing Unnecessary Variability in Patient Demand to Reduce Nursing Stress and Improve Patient Safety. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 31(6), 330-338.

Manolopoulos, D. (2008) An Evaluation of Employee Motivation in the Extended Public Sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63-85.

Martin, K. & Osterling, M. (2007) *The Kaizen Event Planner: Achieving Rapid Improvement in Office, Service, and Technical Environments*. New York: Productivity Press.

Modig, N. & Åhlström, P. (2012) *Detta är lean: Lösningen på effektivitetsparadoxen*. Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research.

Monden, Y. (1998) *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-in-time*. (2. utg.). London: Chapman & Hall.

Moore, R. (2001) Comparing the Major Manufacturing Improvement Methods. *Plant Engineering*, September 1-3.

Mulgan, G. (2009) *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. Oxford: Oxford University Press.

Nelson-Peterson, D.L. & Leppa, C.J. (2007) Creating an Environment for Caring Using Lean Principles of the Virginia Mason Production System. *Journal of Nursing Administration*, 37(6), 287-294.

Nerdrum, P. (1998) *Mellom sannhet og velferd: Ethiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel*. Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo.

NHS Institute for Innovation and Improvement (2007) *Going Lean in the NHS*. Warwick: NHS Institute for Innovation and Improvement.

Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt Forlag.

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

Omsorg sentrum (2015) *Kompetanseplan 2014-2015*.

Peters, T.J. & Austin, N. (1985) *A Passion for Excellence. The Leadership Difference*.

Pettersen, J. (2009) Defining Lean Production: Some Conceptual and Practical Issues. *The TQM Journal*, 21(2), 127-142.

Pettersen, I.J. (2013) Økonomistyring – teori møtes praksis. I Elvegård, L.O., Gressetvold, E. & Pettersen, I.J. (red.). *Bedriftsledelse: Ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar* (s.17-36). Trondheim: Akademika Forlag

Pettersen, I.J. & Bjørnenak, T. (2003) *Helse i hver krone? Om økonomisk styring i helsesektoren*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Piercy, N. & Rich, N. (2009) Lean Transformation in the Pure Service Environment: The Case of the Call Service Centre. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(1), 54-76.

Porter, M.E. (1996) *What Is Strategy?* Harvard Business Review.

PwC. (2013) *Strategy Execution*. Oslo: PricewaterhouseCoopers.

Radnor, Z. & Boaden, R. (2008) Lean in the Public Services: Panacea or Paradox? *Public Money and Management*, 28(1), 3-6.

Radnor, Z. & Bucci, G. (2007) *Evaluation of Pacesetter, Lean, Senior Leadership and Operational Management Within HMRC Processing* (Final Rapport: 2007:September) London: HM Revenue & Customs.

- Radnor, Z. (2011) Implementing Lean in Health Care: Making the Link Between Approach, Readiness and Sustainability. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 2(1), 1-12.
- Radnor, Z. & Walley, P. (2008) Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector. *Public Money and Management*, 28(1), 13-22.
- Ragin, C.C. & Amoroso, L.M. (2010) *Constructing Social Research: The Unity and Deversity Method*. (2. utg.). California: Sage.
- Rainey, H.G., Backoff, R.W. & Levine, C.H. (1976) Comparing Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233-244.
- Rainey, H.G. & Bozeman, B. (2000) Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 10(2), 447-469.
- Rainer, H.G. & Steinbauer, P. (1999) Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 207-242.
- Rolfsen, M. (2014) *Lean blir norsk: Lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rumelt, R.P. (1984) Towards a Strategic Theory of the Firm. I Lamb, R. (red.). *Competitive Strategic Management* (s.556-570). New Jersey: Prentice Halls.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012) *Research Methods for Business Students*. (6. utg.). England: Pearson Education Limited.
- Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. (3. utg.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schjødt, B. & Egeland, T.A. (1989) *Fra systemteori til familieteori*. TANO forlag: Oslo.

Seddon, J. (2008) *System Thinking in the Public Sector: The Failure of the Reform...And Manifesto for a Better Way*. Axminster: Triarchy Press Limited.

Shah, R. & Ward, P.T. (2007) Defining and Developing Measures of Lean Production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785-805.

Silvestro, R. (2005) Applying Gap Analysis in the Health Service to Inform the Service Improvement Agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(3), 215-233.

Slack, N. & Lewis, M. (2007) *Operations Strategy*. (2. utg.). Essex: Prentice Hall, Pearson Education.

Spear, S.J. (2004) Learning to Lead at Toyota. *Harvard Business Review*, 82(5), 78-86.

Smalley, A. (2004) *Creating Level Pull: A Lean Production-System Improvement Guide for Production-Control, Operations, and Engineering Professionals*. Brookline, Ma.: Lean Enterprise Institute.

Smith, J., McKeon, J.E., Hoy, K.L., Boysen, R.L., Shetcher, L. & Roberts, E.B. (1984) *Lessons from the Ten Case Studies in Innovation*, *Research Management*, 27(5), 12-17.

Tague, N.R. (2005) *The Quality Toolbox*. (2. utg.). Milwaukee: ASQ Quality Press.

Teich, S.T. & Faddol, F.F. (2013) Lean Management –The Journey from Toyota to Healthcare. *Rambam Maimonides Medical Journal*, 4(2), 1-9.

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A.H. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder I praksis*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Vinzant, D.H. & Vinzant, J.C. (1996) Strategy and Organizational Capacity. Finding a Fit. *Public Productivity & Management Review*, 20(2), 139-157.

Wig, B.B. (2013) *Lean: Ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

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

Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1990) *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates.

Worley, J.M. & Doolen, T.L. (2006) The Role of Communication and Management Support in a Lean Manufacturing Implementation. *Management Decision*, 44(2), 228-245.

Yin, R.K. (2003) *Applications of a Case Study Research*. (2. utg.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Yin, R.K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. (4. utg.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Yusuf, Y.Y. & Adeleye, E.O. (2002) A Comparative Study of Lean and Agile Manufacturing With a Related Survey of Current Practices in teh UK. *International Journey of Production Research*, 40(17), s.4545-4562.

Vedlegg 1

Intervjuguide

Spørsmål til de ansatte

Før intervjuene starter takkes respondentene for deltakelsen og det blir spurt om tillatelse til å foreta lydopptak av samtalen. Det blir forklart hva som studeres, studiens formål, samt hvor lang tid intervjuet kan forventes å ta. Videre konkretiseres det at respondenten vil forbli anonym. Dersom noe skulle være uklart eller vanskelig å forstå vil spørsmålet kunne omformuleres. Er det noen spørsmål før vi starter?

Oppvarmingsspørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet i Elveveien? Er du ansatt i fast stilling?
2. Har du tidligere jobbet innenfor en annen avdeling i Harstad Kommune?

Visjon og målsetninger

3. Kjenner du til omsorg sentrums overordnede visjon? Hva er denne? Hvordan vil du si at denne gjelder seg gjeldende i din arbeidshverdag?
4. Kjenner du til omsorg sentrums definerte hovedmål og delmål? Hva er dette/disse? Kan du beskrive i hvilken grad dere etterlever disse målsetningene i arbeidshverdagen?
5. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut?

Lean's 5 prinsipper

6. Hvem ville du sagt er kunden til avdeling Elveveien?
7. Føler du at brukernes faktiske behov, og eventuelle endring i behov blir i tilstrekkelig grad observert, tatt til følge og tilfredsstilt via tjenestetilbudet i avdelingen? På hvilken måte/Hvorfor ikke?
8. Ser du rom for forbedringer i arbeidet dere gjør i avdelingen? Prosesser, prosedyrer, arbeidsmåte o.l.
-Hvis ja: Har du gjort noe for å få til en forbedring? På hvilken måte/hvorfor ikke?
9. I tilfeller hvor du ser rom for forbedringer i det daglige arbeidet dere gjør på avdelingen, hvem kan du ta det opp med? Skjer dette formelt eller uformelt?
10. Blir forslag fulgt opp? Av hvem? Får du tilbakemelding på hvordan saken utvikler seg?
11. Når ble det sist satt fokus på å effektivisere arbeidshverdagen, prosedyrer, prosesser o.l.? Gi gjerne eksempler. Hvordan ble dette tatt opp?
12. Hva mener du fungerer bra på arbeidsplassen i dag? Hvorfor?
13. Hva mener du fungerer mindre bra på arbeidsplassen i dag? Hvorfor? Har du gått videre med dette? Hvis ikke, hvorfor? Føler du at det blir godt mottatt?

14. Finnes det elementer/aktiviteter i avdelingen og det daglige arbeidet som bidrar til sløsing av tid og ressurser? Hvilke? I hvilken grad gjør du noe for å minke sløsing av tid og ressurser?
15. Vil du si at arbeidsplassen har god flyt i sine prosesser? Opplever du at prosessene og arbeidsoppgavene har en jevn og god flyt, eller oppstår det mye venting, opphoping av arbeidsoppgaver, unødvendig arbeid/dobbeltarbeid osv? Har du gjort noe for å forbedre flyten i arbeidsprosessene? Hva?
16. Hvordan opplever du at systemene for rapport, informasjonsformidling og ”overlapping” med andre ansatte fungerer? En rutine og systemene (herunder IT-systemene) gode nok? På hvilken måte? Hva kunne vært gjort annerledes?
17. I hvilken grad vil du si at du er motivert til å engasjere deg i hvordan dere jobber på arbeidsplassen? Hva motiverer deg? Hva kunne gitt deg mer motivasjon?
18. Vil du si at kvalitet eller kvantitet best beskriver prosesser, prosedyrer og tjenestetilbud på avdelingen? Hva er det som gir høy kvalitet?/Hva er det som hindrer høyere kvalitet? Har dere mulighet til å være fleksible for å tilpasse arbeidet til brukernes tilkjennegitte behov?

Lean ledelse og ”respekt for mennesker”

19. Føler du at dere har en arena for åpenhet og konstruktiv debatt på arbeidsplassen? Arbeidsmåter, arbeidsmiljø, problemløsning o.l.
20. Gir ledelsen deg/dere rom for å påvirke arbeidsdagen? Arbeidsmåte, prosesser, aktiviteter osv. Har du et eksempel på dette?
21. Opplever du at du får brukt bredden i din kompetanse og erfaring i arbeidshverdagen? På hvilken måte/Hvorfor ikke? Hvordan kunne dette vært gjort på en bedre måte?
22. Hvordan gir din overordnede deg mulighet til å ta opp og forklare forhold du mener kunne vært gjort på en bedre måte? Velger du å ta opp slike forhold med din overordnede?
23. I hvilken grad vil du si at ledelsen legger vekt på kontinuerlig forbedring i avdelingen? På hvilken måte? Hvordan kommuniseres dette til deg som ansatt?
24. Opplever du at du blir involvert i arbeidet med å effektivisere/forbedre arbeidshverdagen? På hvilken måte?

Lean

25. Kjenner du til begrepet lean? Hva innebærer det? Hvordan bruker dere lean på arbeidsplassen? Hvordan opplever du at dette fungerer? Blir det satt av tilstrekkelig tid til lean-arbeid? Har du hørt om prinsippene innen lean-filosofien? Bruker dere disse?
26. Opplever du at du har blitt inkludert i implementeringen og bruken av lean i avdelingen? Hvordan foregikk dette? Hva er dine tanker omkring dette? Har du fått opplæring i hva lean er og hvordan det skal brukes?
27. I hvilken grad opplever du at ledelsen har vært involvert og engasjerer seg i å forbedre

arbeidsmåter på avdelingen? Prosesser, prosedyrer o.l. I hvilken grad opplever du at de har engasjert seg i lean-arbeidet?

28. Synes du bruken av lean har ledet til at dere har forbedret arbeidsmåter i avdelingen? Effektivitet, kvalitet, produktivitet, hurtighet. Forklar.

29. Synes du bruken av lean har påvirket arbeidsmiljøet i avdelingen? Forklar.

Avslutningsvis

30. Hvis du skulle avslutte med noen få ord: hvordan arbeider dere i avdelingen?

-Hvis ja på smp 2: Hvordan vil du sammenligne dette opp mot din tidligere arbeidsplass innenfor Harstad Kommune?

31. Til slutt: Har du noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2

Intervjuguide

Spørsmål til ledelsen

Før intervjuene starter takkes respondentene for deltakelsen og det blir spurt om tillatelse til å foreta lydopptak av samtalen. Det blir forklart hva som studeres, studiens formål, samt hvor lang tid intervjuet kan forventes å ta. Dersom noe skulle være uklart eller vanskelig å forstå vil spørsmålet kunne omformuleres. Er det noen spørsmål før vi starter?

Oppvarmingsspørsmål

1. Hva er oppgavene og ansvarsområdet tilknyttet din stilling og rolle i Omsorg Sentrum?
2. Hvor lenge har du jobbet i Omsorg Sentrum?
3. Har du tidligere jobbet innenfor andre enheter i Harstad Kommune? Hvilken?

Økonomistyring, visjon og målsetninger

4. Hva legger du i begrepet ”økonomistyring”?
5. Hva er de viktigste økonomiske styringsverktøyene Omsorg Sentrum bruker?
6. Kjenner du til begrepet ”operasjonell effektivitet”? Hva legger du i dette begrepet?
7. Hvordan arbeider dere i Omsorg Sentrum for å skape effektivitet? prosesser, arbeidsmåter, prosedyrer o.l.
8. Kjenner du til Omsorg Sentrum sin visjon? Hva er denne? Kjenner du til Omsorg Sentrums definerte hovedmål/delmål? Hva er disse?
9. Tror du de ansatte på avdelingen kjenner til Omsorg Sentrum sin visjon og hovedmål/delmål? Hvordan kommuniseres dette til avdelingsledere og ansatte? Opplever du at visjon og målsetninger er operasjonalisert/etterlevs i hverdags-praksis? Hvordan/hvorfor ikke?

10. Bruker dere noen verktøy eller systemer for å måle hvordan avdelingen ligger an i forhold til definerte målsetninger omkring kvalitet, effektivitet og produktivitet for helsesektoren i kommunen/omsorg sentrum? (vet de bruker målekart med tilhørende suksessfaktorer og måleparametere). Hvilken funksjon har disse? Hvordan opplever du at det fungerer?

11. Hva vil du si er de største kostnadmessige utfordringene til enheten/avdelingen?

Lean m.m.

12. Hva forbinder du med begrepet ”lean” (”læringslean” som benyttes i kommunen)? Hva er dine tanker omkring lean som styringsverktøy? Hva er etter din oppfatning målet ved å bruke læringslean/lean-verktøy i avdelingen/enheten og kommunen?

13. Hvordan har dere gått fram for å implementere og bruke lean i avdelingen? Har alle ansatte fått opplæring i hva lean er og hvordan/hvorfor det brukes? Hvorfor/hvorfor ikke? På hvilken måte setter dere av tid til å jobbe med lean/lean-verktøy på avdelingen/enheten?

14. Hvordan bruker dere lean i enheten/avdelingen? Kjenner du til lean’s 5 prinsipper? Bruker dere disse? På hvilken måte?

15. Hvorfor tror du slike nye styringsverktøy, eller elementer av et styringsverktøy, får innpass i omsorg sentrum (den offentlige omsorgstjenesten)?

16. Ser du på lean som en del av økonomistyringen i kommunen og omsorg sentrum? Hvorfor/hvorfor ikke?

17. Hvilket handlingsrom opplever du at du har for å kunne iverksette endringer i enheten/på avdelingen? prosesser, prosedyrer, arbeidsmåter o.l.

18. Hvordan mener du at enheten/avdelingen fungerer i dag? Finnes det rom for forbedringer? Hvilke? Hva har du gjort for å iverksette forbedringer omkring dette?

19. Bruker dere noen andre styringsverktøy enn læringslean for å skape forbedringer på avdelingen? Hvordan har bruken av disse fungert? Mpt. forbedringer i kvalitet, effektivitet, produktivitet og hastighet.

Lean’s 5 prinsipper

20. Hvem vil du si er kunden til omsorg sentrum/avdeling elveveien?

21. Hvordan kartlegges brukernes faktiske behov og eventuelle endringer i behov? Opplever du at brukernes behov blir tilstrekkelig tilfredsstillt via tjenestetilbudet i enheten/avdelingen? Hvordan da/hvorfor ikke? Hva kunne vært gjort annerledes?

22. Hvordan jobber dere for å sikre kvalitet og effektivitet i arbeidet med å tilfredsstille brukernes behov? Opplever du at bruken av lean-verktøy gjør dere bedre i stand til dette?

23. Jobber du/avdelingen/enheten for sikring av kontinuerlig forbedring knyttet til prosesser, rutiner, arbeidsmåter etc.? Hvem jobber med dette? På hvilken måte? Gi gjerne eksempler.

24. Vil du si at kontinuerlig forbedring og endringer gjennomføres fra ledelsen og nedover i enheten,

eller har ansatte delaktighet i prosessen? Top-down eller bottom-up? Kombinasjon? Hvorfor er det slik?

25. Har dere fokus på hva som er verdiskapende og ikke verdiskapende aktiviteter i brukerens øyne? På hvilken måte? Har alle ansatte dette fokus? Hvorfor/Hvorfor ikke? Hvordan jobber dere for å eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter og forbedre avdelingens prosesser?

26. Er det noen pågående forbedringstiltak rettet mot avdelingen? Hvilke? Hvorfor disse? Når ble det sist satt fokus på å effektivisere arbeidshverdagen, prosedyrer, prosesser o.l.? Gi eksempler.

27. Brukes tid og ressurser optimalt i enheten/avdelingen, eller finnes det områder hvor det brukes (sløses) mer tid og ressurser enn hva det burde vært gjort? Hvilke?

28. Vil du si at arbeidsplassen har god flyt i sine prosesser? Opplever du at prosessene og arbeidsoppgavene har en jevn og god flyt, eller oppstår det såkalte "flaskehals" (mye venting, opphoping av arbeidsoppgaver, unødvendig arbeid/dobbeltarbeid osv)? Hvordan jobber dere for å forbedre flyten i arbeidsprosessene?

29. Har dere løpende kommunikasjon med ansatte rundt forslag til forbedringer? Hvordan? Hva gjøres med forslagene?

30. Hvordan opplever du at samarbeidet fungerer i mellom enheten/avdelingen og andre instanser og enheter? (enheter i kommunen/bedrifter som leverer produkter/tjenester til avdelingen/brukerne, andre instanser dere forholder dere til). Forklar. Opplever du at noe kunne vært gjort annerledes/på en bedre måte? Hva? Hvordan?

31. Fungerer IT-systemene og systemene for dokumenthåndtering dere anvender i tilknytning til avdelingen på en tilfredsstillende måte? Bidrar systemene til flyt i prosesser? På hvilken måte/hvorfor ikke?

Lean ledelse og "respekt for mennesker"

32. Hva gjør dere i ledelsen hvis dere får tilbakemelding fra ansatte om mulige forbedringer? prosesser, arbeidsmåter, arbeidshverdag, rutiner, brukeres behov osv.

33. Har dere noen møteplass der dere diskuterer forbedringer innad i avdelingen? Evt. hva diskuteres?

34. Brukes ansattes kunnskaper, erfaring og kompetanse optimalt i avdelingen? På hvilken måte/hvorfor ikke? Opplever du at dette kunne vært gjort annerledes?

-Hvordan jobber dere for å motivere ansatte til å engasjere seg og delta i forbedringsarbeidet?

35. Opplever du at kommunikasjonsflyten innad avdelingen og vertikalt i enheten er på et tilfredsstillende nivå? På hvilken måte/hvorfor ikke?

Avslutningsvis

36. Hvis du skulle oppsummere med noen få ord: Hvordan driftes avdelingen?

37. Til slutt: Har du noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 3

Intervjuguide

Spørsmål til lean-konsulent

Før intervjuene starter takkes respondentene for deltakelsen og det blir spurt om tillatelse til å foreta lydopptak av samtalen. Det blir forklart hva som studeres, studiens formål, samt hvor lang tid intervjuet kan forventes å ta. Dersom noe skulle være uklart eller vanskelig å forstå vil spørsmålet kunne omformuleres. Er det noen spørsmål før vi starter?

Innledningsspørsmål

1. Hva er oppgavene og ansvarsområdet tilknyttet din stilling og rolle i Harstad Kommune?
2. Hvor lenge har du jobbet i med forbedringsarbeid i Harstad Kommune?
3. Har du tidligere jobbet med lean og forbedringsverktøyer innenfor andre organisasjoner?

Lean -Implementering og bruk

-Hvordan vil du forklare Harstad Kommunes modell for læringslean?

-På hvilken måte har dere tilpasset styringsverktøyet lean til egen kontekst?

-Hva var formålet ved å ta i bruk lean i Harstad Kommune? Hvilke målsetninger har dere omkring bruken av lean?

-Hvordan har dere gått fram for å implementere lean i Harstad Kommune? Hvorfor denne tilnærmingen? Vil du si at lean nå er implementert og brukes i kommunen, eller er dere enda i en implementeringsfase? Hvilket tidsperspektiv har dere i forhold til implementeringen?

-Hvilke lean-verktøy har vært tatt i bruk i helse- og omsorgstjenesten? Hvorfor disse? Er det andre verktøy dere planlegger å introdusere i framtiden?

-Har dere implementert lean som tankegang og filosofi? Altså gitt lean-veiledere og ansatte opplæring i eksempelvis lean's 5 prinsipper og en innføring i hva filosofien omkring lean innebærer? Ser dere for dere at dere vil gjøre dette i framtiden? Kan lean i framtiden fungere som en virksomhetsstrategi for Harstad Kommune?

-Hvordan har dere gått fram for å sikre at lean blir et verktøy for kontinuerlig forbedring i enhetene og avdelingene? Hvem har ansvar for å følge opp forslag og prosjekter for forbedring? Hvordan kommuniseres endringstiltak til de ansatte? Hvordan sikrer en at endring faktisk skjer?

Lean i helse- og omsorgssektoren

-Kjenner du til begrepet operasjonell effektivitet? På hvilken måte kan bruken av lean føre til operasjonell effektivitet i kommunens helse- og omsorgssektor?

-Ser dere noen ulikheter i hvor langt enhetene innenfor helse- og omsorgssektoren i kommunen har kommet i arbeidet med å innføre og ta i bruk lean i det daglige arbeidet? Hva skyldes disse ulikhetene? Hvordan vil du plassere omsorg sentrum i forhold til grad av implementering og bruk av

lean?

-Hvordan innhenter dere informasjon, måler og evaluerer progresjon og framdrift i lean-arbeidet ute i avdelingene? Opplever du at dere på denne måten får en tilfredsstillende oversikt over hvordan det går med lean-arbeidet? Hva kunne vært gjort annerledes?

-Er det av din oppfatning at avdelingene innenfor helse- og omsorgssektoren finner tid og prioriterer lean og forbedringsarbeid?

-Hvordan har dere opplevd at arbeidet med lean har blitt tatt imot hos ledere og ansatte i helse- og omsorgssektoren? Har dere opplevd villighet til å konfrontere og ta tak i problematikk og forbedringspotensialer hos avdelingene? Forklar.

-Er det av din oppfatning at på et generelt nivå kjenner de ansatte i helse- og omsorgssektoren til hva lean er, hvorfor det brukes, og hvordan det brukes? Hvordan har dere gått fram for å sikre dette?/Er dette noe dere har en målsetning om? Hvordan vil en gå fram for å sikre dette?

-Er det av din oppfatning at enhetslederne i helse- og omsorgssektoren er velkjent med hva lean er, hvorfor det brukes, og hvordan det brukes? Har enhetsledere fått opplæring omkring sin rolle som leder for en avdeling som bedriver lean-arbeid?

-Lean er jo, som dere har skrevet i informasjonen om lean i Harstad Kommune, en bottom-up strategi; Hvordan har dere gått fram for å sikre en bottom-up tilnærming til lean-arbeidet i enhetene?

Utfordringer

-Hvilke utfordringer har dere opplevd knyttet til å innføre og ta i bruk lean i offentlig sektor?

-Hvilke utfordringer er det knyttet til bruken av lean i helse- og omsorgstjenesten? (Leans 5 prinsipper og lean ledelse) Hvordan har dere gått fram for å overkomme disse?

-Oppfatter du at ledere og ansatte i helse og omsorgssektoren har et godt nok ”kundefokus” når de designer aktiviteter og prosesser? Har de god nok forståelse av helhetlige prosesser og hvordan å identifisere og håndtere ikke-verdiskapende aktiviteter i verdistrømmen?

-Forbundet med bruken av implementering og bruk av lean i helse- og omsorgssektoren, er det steder dere ser rom for forbedringspotensialer? Hva er disse? Hvordan vil dere gå fram for å utbedre disse?

Avslutningsvis

Til sist; er det noe du ønsker å tilføye?