



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

## **Lean, tillit og den norske arbeidslivsmodellen - øker tilliten i norske virksomheter ved bruken av Lean?**

Gard Eide Larsen

Veileder: Hege Andersen

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi, STV 3910, desember 2020



# Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon .....	1
1.1	Problemstilling.....	2
1.2	Empirisk kontekst.....	4
1.2.1	Lean og offentlig forvaltning .....	4
1.2.2	Det norske arbeidslivet og tillit .....	6
1.3	Case – Kommunen X.....	7
2	Teoretiske perspektiver .....	8
2.1	Lean .....	8
2.2	Tillit i teorien .....	9
2.3	En modell for Lean på norsk .....	11
2.3.1	Lean teamarbeid på norsk .....	12
2.3.2	Lean partnerskap på norsk.....	12
2.3.3	Lean arbeidsmiljø på norsk .....	12
2.3.4	Lean ledelse på norsk .....	13
2.4	Oppsummering av teorien: .....	14
3	Metode.....	14
3.1	Valg av undersøkelsesdesign.....	15
3.2	Utvalg av enheter.....	15
3.3	Kvalitative data.....	16
3.3.1	Datainnsamling.....	17
3.4	Analyse av data.....	18
3.5	Datakvalitet.....	20
3.5.1	Reliabilitet .....	20
3.5.2	Validitet.....	21
3.6	Etiske betraktninger og avveininger .....	23
4	Analyse.....	25

4.1	Funn .....	25
4.1.1	Opplevelsen av tillit i kommunen .....	25
4.1.2	Har Lean økt tilliten i organisasjonen? .....	28
4.1.3	Skaper Lean gjensidig tillit?.....	30
4.1.4	Skaper Lean mer samarbeid? .....	32
4.2	Drøfting – Metodens betydning.....	35
4.3	Drøfting - <i>Lean på norsk</i> , en forklaringsmodell? .....	36
4.3.1	Lean Teamarbeid.....	36
4.3.2	Lean Partnerskap .....	37
4.3.3	Lean arbeidsmiljø.....	37
4.3.4	Lean ledelse.....	38
4.3.5	Modellen oppsummert.....	38
4.4	Drøfting - Kan teorien forklare funnene? .....	39
4.4.1	Lean og tillit .....	39
4.4.2	Samarbeid og tillit hånd i hånd?.....	44
4.4.3	Oppsummering .....	46
5	Konklusjon .....	47
	Referanseliste .....	50
	Vedlegg: .....	2
	1 Intervjuguide .....	2
	2 Samtykkeskjema.....	3
	3 NSD sin vurdering.....	5
	4 Rapport fra «Lean intervju» .....	7

## Forord

Dette prosjektet representerer en milepæl i en 10 år lang Lean-reise med voksende nysgjerrighet for temaet, hvor spirende entusiasme, frustrerende motbakker og irriterende besserwissere i organisasjonsutvikling, representerer opp og nedturene på reisen. I en fortsatt overbevisning, til det motsatte er bevist, lever jeg!

Prosjektet er også en milepæl i et utdanningsløp, som jeg må innrømme har sittet langt inne. Jeg er evig takknemlig for alle som har bidratt til at jeg tok steget, gjennomførte og nå fullførte en utrolig givende studietid.

Jeg vil rette en stor takk til alle i kommunen X som har bidratt til å gjøre prosjektet mulig, og selvfølgelig en spesiell takk til respondentene som i stor grad har tilfredsstilt min nysgjerrighet og gjort arbeidet mer spennende.

Jeg vil også rette en stor takk til veilederen Hege Andersen, som titt og ofte har påminnet meg om oppgaven, og for interessante faglige diskusjoner.

En stor takk til Brigte Dale for uvurderlige innspill i siste innspurten! Jeg er overbevist om at de vil bære frukt.

Så er det selvsagt en *enhet*, familien, som ikke dette hadde vært mulig uten. Kona Marte som utrettelig har tatt ekstraskift i hjemmet, vært fantastisk støttespiller, og nesten aldri klaget. Big love! Og så barna, Iris på 8 år, som fra tidlig i høst bare refererte til Monster-oppgaven! Og som tålmodig har ventet på nye eventyr med pappa. Og Mikkel på 7 år, som med sin brutale ærlighet og nakne egoisme stadig påminnet meg om livet utenom dette prosjektet, men som mot slutten metodisk har fått forsiktig føle på tålmodighet. Jeg vil være evig takknemlig!

Kabelvåg, november 2020

Gard Eide Larsen



# 1 Introduksjon

Offentlig forvaltning møter krav om effektiv drift og effektivisering av forvaltningsprosesser, og har gjort det siden 1980-tallet (Røvik 2007: 34). De siste årene har vi hørt oftere enn før i det offentlige ordskifte at offentlig forvaltning må tilpasse seg en framtid hvor den må klare mer for mindre ressurser.

På bakgrunn av 10 års erfaring med Lean i offentlig forvaltning, og 3 av de som Lean-konsulent i Utlendingsdirektoratet, ga det en interesse for hvorfor Lean sprer seg, spesielt i offentlig forvaltning. Interessen ledet til et behov for å forstå og finne forklaringer på hvordan Lean påvirker organisasjonene hvor den blir tatt i bruk. Jeg vil i denne oppgaven diskutere temaet *hvordan Lean påvirker organisasjonene hvor den blir tatt i bruk*.

Teoretisk sett befinner Lean seg innenfor rammeverket operasjonell effektivitet, men litteraturen antyder at det er både en tenke- og angrepsmåte som best kan betegnes som en filosofi (Gjønnes & Tangenes, 2014: 623-630). Til tross for at det ikke eksisterer noen klar enighet om hva begrepet Lean betyr (Benders og Van Bijsterveld 2000; Shah og Ward 2007), så kan Lean forstås gjennom fire tilnærminger; en organisasjonstrend, en ledelsesfilosofi, sett av prinsipper, eller sett av praksiser (Rolfsen 2014: 40). I denne oppgaven vil ikke Lean som operasjonelt konsept være gjenstand for undersøkelse, så jeg forholder meg derfor til trendperspektivet, siden det er egnet til å forklare hvorfor og hvordan Lean har blitt populært og sprer seg (Rolfsen 2014: 47).

Så vidt jeg har funnet på det rene dekker ikke forskningen godt nok temaet *hvordan Lean påvirker organisasjonene hvor den blir tatt i bruk*. Forskningen dekker grovt sett de fire tilnærmingene nevnte ovenfor, effektstudier, og i tillegg studier som søker å avdekke fasilitatorer for å lykkes med Lean (Andersen, Røvik, Ingebrigtsen, 2014).

Ettersom forskning ikke dekker temaet godt nok, har jeg valgt å gjøre en casestudie hvor jeg har samlet inn kvalitative data gjennom åpne intervjuer av deltagere i Lean-prosjekter i kommunen X. Begrunnelsen for valget er at casestudier er egnet til å besvare spørsmål om *hvordan* noe oppleves (Andersen 2013: 43). Jeg vil få fram detaljerte beskrivelser, og gå i dybden av temaet, og det gir en naturlig interesse for enkeltindividets refleksjoner og fortolkninger av fenomenet (Jacobsen 2015: 147).

Så hvorfor er Lean populært, som Rolfsen påstår? Den norske arbeidslivsmodellen er en grunnleggende premissgiver for organisasjonsutvikling i norske virksomheter. Den er blant annet basert på samarbeid og tillit (Grenness 2012: 54). Det teoretiske anslaget i denne oppgaven indikerer at det er et interessant forhold mellom samarbeid og tillit. Jeg vil derfor legge til grunn arbeidslivsmodellen for undersøkelsen når jeg skal undersøke hvordan bruken av Lean har påvirket kommunen X. Formålet er å forstå bedre forholdet mellom bruken av Lean, samarbeid og tillit. Denne oppgaven søker å bidra til en økt bevissthet rundt dette temaet.

## 1.1 Problemstilling

På bakgrunn av temaet har jeg utviklet følgende problemstilling:

*Opplevs bruken av Lean å øke den gjensidige tilliten i kommunen X?*

Forskningsspørsmål:

- Er det tillit i kommunen X?
- Hvordan har Lean økt tilliten i organisasjonen?
- Skaper Lean gjensidig tillit, og hvordan?
- Skaper Lean mer samarbeid, og hvordan?

Med gjensidig tillit menes i hvilken grad man har tiltro til at andre i organisasjonen gjør det som er forventet at de skal gjøre, og at de andre har den samme tiltroen og forventningene til deg. Dette gjelder både vertikalt (leder/medarbeider) og horisontalt (kollega) i organisasjonen.

I forhold til forskningsspørsmålene, vil jeg bemerke grunnlaget for at jeg har valgt å skille på om Lean har *økt* tilliten, og om den *skaper* tillit. Først og fremst er det fordi jeg skulle kunne skille respondentenes refleksjoner om temaet, men også stimulere til refleksjon i intervjusituasjonen. Semantisk er de forskjellige. Har *økt* peker mer i retning av en oppfatning av om situasjonen er endret, mens *skaper* innebærer i større grad en dimensjon av *hvordan* tilliten blir skapt, og ansporer mer til en dynamisk prosess. Dermed var jeg tryggere på at jeg ville få et bedre datagrunnlag å jobbe med.



Denne avgrensningen betyr at jeg helt bevisst har utelatt temaer som ellers kunne vært interessant, men som det her ikke er plass til fullt og helt å dekke (Jacobsen 2015: 72). Eksempler på utelatt tematikk er *hvorfor Lean velges i offentlig forvaltning*, for eksempel basert på Womack og Jones (1996) sin overbevisende retorikk, eller *hvordan best implementere Lean i offentlig forvaltning*, gjennom bidrag fra for eksempel Radnor & Walley (2008). Problemstillingens grammatiske form ansporer til at det er en kontinuerlig prosess hvor endringen av opplevd gjensidig tillit skjer over tid.

Spørsmålet avgrenser altså temaet. Spørsmålet videre blir; hva slags effekter ved Lean er vi interessert i? (Jacobsen 2015: 73). Problemstillingen er forskbar, hvilket betyr at den kan undersøkes empirisk, dersom følgende fire forhold er avklart (Jacobsen 2015: 74):

- i) hva er vi interessert i?
- ii) hvem er vi interessert i?
- iii) hvor skal undersøkelsen finne sted?
- iv) når skal den finne sted?

I tråd med Jacobsens temaavklaring er målsettingen med denne oppgaven å synliggjøre hvordan bruken av Lean påvirker en opplevelse av endring i tilliten mellom medarbeidere, mellomledere og ledelse i kommune X.

Problemstillingen også kumulativ (Jacobsen 2015: 78), hvilket betyr at den bygger videre på forskningen på hvilke effekter ulike programmer innenfor operasjonell effektivitet har på organisasjoner, generelt (Gjønnes & Tangenes, 2014), og spesielt hvordan bruken av Lean påvirker virksomhetene de blir tatt inn i (Alcadipani et.al, 2018). Videre er problemstillingen først og fremst beskrivende fordi vi er opptatt av tilstanden av *opplevd endring av tillit*, som følge av *bruken av Lean* (Jacobsen 2015: 81). Imidlertid er den også delvis eksplorerende fordi den har til hensikt å: a) avdekke ny kunnskap om et fenomen ved å b) finne ut hva fenomenet består av, for å c) utvikle en teori om fenomenet som kan munne ut i d) et sett hypoteser som kan testes (Jacobsen 2015: 80). Problemstillingen har også til dels forklarende elementer ved seg, ettersom den forsøker å avdekke en sammenheng mellom *bruken av Lean* og *opplevd grad av gjensidig tillit* (Jacobsen 2015: 81).

Det også sammenheng mellom typen problemstilling og valget av undersøkelsesopplegg, selv om dette forholdet aldri vil være perfekt (Jacobsen 2015: 123). Men sammenhengen ligger i at problemstillingen er beskrivende samtidig som den har eksplorerende og forklarende elementer ved seg, og at undersøkelsesopplegget er en kombinasjon av enkeltcase og sammenlignende caser (Ibid.). Dette kommer vi tilbake til i metodekapittelet.

## 1.2 Empirisk kontekst

### 1.2.1 Lean og offentlig forvaltning

Problemstillingens tema er relevant fordi det er høy aktivitet i Lean-bransjen og trenden er at offentlig sektor skal *Leanes*. Direktoratene var først ut, med NAV i 2009,

Utlendingsdirektoratet og Skatteetaten fulgte etter, og kommunesektoren er godt i gang <sup>1</sup>. Et søk på Leanforum Norge viser at hele 43 offentlige virksomheter er samarbeidspartnere i forumet, hvorav 30 er representert i styrene sentralt og lokalt <sup>2</sup>. Og når noen av våre største organisasjoner skal gjennom omfattende effektiviseringsprosesser er det av stor betydning at vi undersøker konseptet Lean grundig og stiller kritiske spørsmål kontinuerlig. Når så vidt store effektiviseringsprogrammer rulles ut har det betydelige samfunnsøkonomiske konsekvenser, presumtvt positive, men vi bør derfor være årvåkne for ulike perspektiver underveis. Ta for eksempel næringslivets tilbøyelighet for numeriske- og rent bunnlinjebaserte effektiviseringsmetoder. Hvilke effekter har disse hatt på arbeidsforholdene i de bransjene de har vært tungt inne i?

Lean er intet nytt fenomen som sådan, og det er skrevet mange bøker og artikler om konseptet. Lean hadde sitt utspring i den japanske bilindustrien i etterkrigstiden, senere best kjent gjennom *The Machine That Changed the World* (Womack, Jones, Roos 1990). disse amerikanske produksjonskonsulentene og forskerne som tilhørte MIT, fattet etter hvert stor interesse for fenomenet, og har bidratt betydelig til litteraturen om temaet. Således er det et konsept som har utviklet seg over lang tid, relativt sett i forhold til flere andre trendsettere

---

<sup>1</sup> <file:///C:/Users/va-garlar/Downloads/leder-og-medarbeidereffekter-av-kontinuerlig-forbedringsprosjekter-i-nav.pdf>

<sup>2</sup> [www.leanforumnorge.no/samarbeidspartnere](http://www.leanforumnorge.no/samarbeidspartnere)

blant organisasjonsideene. I cirka fire tiår var konseptets nedslagsfelt i industrien og de store produksjonsbaserte selskapene. Og ikke før sent på 2000-tallet fikk Lean virkelig fotfeste i offentlig forvaltning.

Det er gjennom observasjon av konseptet i ulike roller, egne erfaringer, studier, sparring med kollegaer, og faglig diskusjoner med Lean-konsulenter, at jeg har utviklet hypotesen om virkningen av Lean i organisasjoner. Dersom man går til litteraturen og praksis, er det mange budskap innenfor Lean-merkelappen, og flere lovnader om effektivitet ved innsalg av konseptet. Formuleringer hentet fra det japanske begrepsapparatet, som kultur for kontinuerlig forbedring (Kaizen), redusere sløsing (muda), ikke fortere men smartere og standardisering er kanskje de mest kjente. Alle disse som er sentrale elementer i metoden, kan forskningen dokumentere effekten hver for seg (ibid.; Liker 2004; Modig & Åhlstöm 2012). Men det mer interessante er, hvor det bør forskes mer, er om det finnes flere effekter blant disse. Jeg har aldri verken lest eller hørt noen Lean-konsulent, eller forsker som har snakket om at Lean påvirker tilliten i organisasjonen. Et søk i google scholar gav kun en treff på relevant studie i en bacheloroppgave som fant at Lean kan ha potensiale for å skape tillit (Askeland & Lukasiewicz 2016).

Et sentralt tema i sammenlikningen av Lean med andre konsepter er grad av involvering av medarbeidere. Ytterpunktene her er kontinuerlig forbedring (Kaizen), som mest involverende, og Business Process Reengineering (BPR) som minst involverende (Gjønnes & Tangenes 2014: 679). Dessuten har Lean en merkelapp på seg som sier at den er mer skånsom mot ansatte og arbeidslivet generelt (ibid.). Det kan tyde på at denne merkelappen er et janusansikt, og jeg vil argumentere for at det til sist handler om intensjon og grad av hvor filosofisk tilnærming man har til Lean. Grunnleggende sett er det rett fordi rene programmer for kostnadsreduksjon handler om bunnlinja, mens Lean handler om å realisere og frigjøre ressurser og potensial. Men er for eksempel et objekt avhengig av konjunktoren i markedet kan utfallet bli det samme; er det nedgangstid må kanskje de frigjorte ressursene bort. Samtidig kan man hevde at enhver form for reduksjon av sløsing er et gode for samfunnet i stort, og den frigjorte ressursen har alltid et potensiale for realisering et annet sted. Men med sistnevnte begynner man å nærme seg logikken i enhver effektiviseringsmodell. For eksempel konkluderte Skorstad (1994) med i sin diskusjon om den økonomiske logikken bak Lean:

*According to the conclusion coming from this discussion, Lean production will mean loss of autonomy and further intensification of work. Within such a context resistance will appear as a more probable reaction than creative involvement (Skorstad 1994: Abstract).*

### **1.2.2 Det norske arbeidslivet og tillit**

Arbeidslivsforskningen vektlegger arbeidsmiljø og trepartssamarbeidet i norsk arbeidsliv, også som premissgivere for den høye produktiviteten (Rolfsen 2014: 17). Om vi forstørker universet, er det et kjent mantra at selve det norske samfunnet er preget av høy grad av tillit og små forskjeller. Med slike påstander om den norske virkeligheten, og tatt i betraktning den betydelige translasjonstrenden (Røvik 2007) som pågår i norsk arbeidsliv, er det spesielt interessant å studere hvordan organisasjonsidéen Lean påvirker virksomhetene. Grenness (2012) illustrerer sammenhengen i sin artikkel:

*Flere undersøkelser peker videre på begrepet «tillit» som en slags grunnstein i den norske så vel som den skandinaviske arbeidslivsmodellen. Studier, for eksempel World Values Survey, har dokumentert at de skandinaviske landene kan vise til det høyeste generelle tillitsnivået i verden (Grenness 2012: 54).*

Den norske modellen kan betraktes på flere ulike nivåer (Levin et al., 2012), og består av tre elementer/nivåer: i) *velferdsstaten* – sikkerhetsnett, ii) *arbeidslivsmodellen* – høy yrkesdeltagelse, høy grad av organisering, trepartssamarbeidet, og iii) *samarbeidsmodellen* – samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstager innenfor den enkelte virksomhet (Rolfsen 2014: 241).

Partnerskap er et markant trekk ved norsk arbeidsliv som materialiserte seg ved utarbeidelsen av den første Hovedavtalen i 1935. Den utviklet seg videre gjennom etterkrigstiden og samarbeidsforsøkene, og fikk en ny milepæl i 1982 da Hovedavtalen fikk en del B som omhandlet bedriftsutviklingstiltak. Det ville si at partene forpliktet seg til å ha et felles ansvar og mål, også for virksomhetens utvikling. I internasjonal sammenheng er partnerskap kontroversielt. Kritiske stemmer har ment at fagforeningene svekker sin forhandlingsposisjon (Appelbaum og Bratt, 1994; Kelly, 2004), i det øyeblikket man aksepterer ledelsens logikk, og at de gir fra seg kunnskap ved å samarbeide (Parker og Slaughter, 1998). Imidlertid er det «godt dokumentert at tillitsforhold og tett samarbeid mellom partene er mer utbredt i

*økonomier med omfattende velferdsstatsordninger»* (Huzzard et al., 2004 i Rolfsen 2014: 249).

Fokus på arbeidsmiljøet er en sentral del av norsk arbeidsliv. Da arbeidsmiljøloven ble vedtatt i 1977, var det igjen med klare spor tilbake til samarbeidsforsøkene i etterkrigstiden. Spesielt gjaldt dette paragraf 12 i loven som lovfestet tilrettelegging av arbeidet for å oppnå et bedre psykososialt arbeidsmiljø (Rolfsen 2014: 31). Konseptet ble formet gjennom samarbeidsforsøkene, hvor motpolen hele tiden var samlebåndsproduksjonen, kanskje best kjent fra Fords fabrikker i USA, selv om det i norsk industri ikke var veldig utbredt. Videre sprang dette ut av et sosioteknisk perspektiv, utviklet av blant andre en gruppe forskere fra Travistock Institute i London, hvor målet var å ta høyde for både teknologiske- og sosiale perspektiver ved produksjonen samtidig, gjennom det de kalte fellesoptimalisering (Rolfsen 2014: 25). Tradisjonen var ellers å studere dimensjonene hver for seg, hvor det teknologiske sporet ledet til samlebåndet.

### **1.3 Case – Kommunen X**

Kommunen x er en middels liten norsk kommune med ca. 10 000 innbyggere, netto tilflytting og høy næringsaktivitet relativt i forhold til størrelsen.

I kommune x har de valgt hovedsakelig en bottom-up variant av Lean med moderat grad av involvering, selv om det er en slags hybrid i og med at ledere på alle nivåer også har vært deltagere i prosjektet.

1. Gruppe 1 var første Lean-prosjekt, P1: besto kun av ledere, flest avdelingsledere.
2. Gruppe 2 var andre Lean-prosjekt, P2: besto av en blanding av ledere og medarbeidere.

Respondentgruppe P1: ca. 1 år etter at Lean-prosjektet ble avsluttet, Respondentgruppe P2: rett etter at Lean-prosjektet ble avsluttet. Lean-prosjektene hadde en varighet på ca. ett år.

## 2 Teoretiske perspektiver

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for teori som beskriver og definerer begrepene Lean, tillit og den norske samarbeidsmodellen. Resonnementet i denne oppgaven er at bruken av Lean i virksomheter påvirker tilliten internt i virksomheten, hvor den norske samarbeidsmodellen er en viktig premissgiver for hvordan denne sammenhengen utvikler eller utspiller seg. Jeg vil samtidig legge til at det kan tenkes at forholdet også er motsatt, at tilliten internt i påvirker bruken av Lean i virksomheten.

### 2.1 Lean

Teoretisk sett befinner Lean seg innenfor rammeverket operasjonell effektivitet. Begrepet operasjonell effektivitet forbindes ofte med rene kostnadsreduksjonsprogrammer. Ifølge Gjønnnes & Tangenes er ikke dette en feil assosiasjon, men en grov forenkling (2014: 623). Til tross for at det ikke eksisterer noen klar enighet om hva begrepet Lean betyr, så kan Lean forstås gjennom fire tilnærminger; en organisasjonstrend, en ledelsesfilosofi, sett av prinsipper, eller sett av praksiser (Rolfsen 2014: 40). I denne oppgaven vil ikke Lean som operasjonelt konsept være gjenstand for undersøkelse. Imidlertid er det, som problemstillingen antyder, *bruken* av Lean, og *virkningene* av denne bruken jeg vil studere. Jeg vil derfor definere Lean relativt kort og skjematisk, ut ifra egen tilegnet kunnskap gjennom erfaring, men selvsagt basert på arbeidet fra nestorer som Liker (2004) og Womack & Jones (1996).

1. Lean er et konsept med et sett av verktøy, med formål å avdekke virksomhetens:
  - a. verdistrøm og optimalisere den,
  - b. rotårsaker til uønsket praksis,
  - c. kilder til svinn/sløsing, det vil si eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter (Gjønnnes & Tangenes: 2014: 639),  
og sette fokus på:
  - d. standardisering, det vil si etablere standarder for arbeidsprosesser basert på *beste praksis* (Rolfsen 2014: 63), og
  - e. flyt i produksjonen, det vil si identifisere og fjerne flaskehalser (Rolfsen 2014: 76).

2. Lean er opptatt av bruker- og kundeperspektivet; det er de som definerer produktverdi (Gjønnes & Tangenes: 2014: 639).
3. Lean har fokus på medarbeiderinvolvering (Gjønnes & Tangenes: 2014: 679).
4. Lean har fokus på visualisering, gjennom synlig ledelse og tavlemøter (Rolfsen 2014: 84).
5. Et sentralt mål for Lean er å etablere en kultur for kontinuerlig forbedring av driften i virksomheten (Gjønnes & Tangenes: 2014: 628).

## 2.2 Tillit i teorien

I operasjonaliseringen av problemstillingen har jeg definert gjensidig tillit slik: -med gjensidig tillit menes i hvilken grad du har tiltro til at andre i organisasjonen gjør det som er forventet at de skal gjøre, og at de andre har den samme tiltroen og forventningene til deg.

Jeg har valgt å bruke Anthony Giddens sitt perspektiv på tillit, fra hans bok *Modernitetens konsekvenser* (1997), fordi jeg mener at den fanger problemstillingen på en relevant måte.

Giddens definerer innledningsvis tillit slik:

*Tillit kan defineres som tiltro til en persons eller et systems pålitelighet med hensyn til et bestemt sett av resultater eller begivenheter, der denne tiltroen uttrykker en tro på en annens redelighet eller kjærlighet, eller på riktigheten av abstrakte prinsipper (fagkunnskap) (Giddens 1997: 32).*

Videre har valget å gjøre med at Giddens setter sitt perspektiv på tillit inn i en kontekst som passer med denne oppgavens kontekst, nemlig *Tillit til abstrakte systemer* (Giddens 1997: 67), som her Lean og norsk arbeidsliv i en kommunal kontekst, og *Tillit til ekspertise* (Giddens 1997: 68). Ekspertisen i vår sammenheng representeres ved de som med fagkunnskap hevder å vite hvordan vi (med Lean-verktøy) kan jobbe smartere for å nå et gitt mål. Ekspertisen trenger ikke nødvendigvis være Lean-konsulentene, men de som til enhver tid målbærer konseptet, for eksempel deltagerne i Lean-prosjektet eller en som har påtatt seg en slik rolle.

Når vi kommer til betydningen av tillit i samarbeidsrelasjoner, har Gambettas vel siterte kapittel *Can We Trust Trust?* gitt et vesentlig bidrag (Gambetta 2000). Hans resonnement er

at tillit utvikles som et resultat av samarbeid, mer enn at det er en forutsetning for samarbeid, og videre at tillit (er en ressurs som) ikke blir oppbrukt gjennom bruk av den, og dermed kan vi ha tiltro til tillit (Gambetta 2000: 227).

Gambetta definerer tillit på følgende vis:

*Tillit (eller symmetrisk mistillit) er et bestemt nivå av den subjektive sannsynligheten som en agent bruker for å fastsette at en annen agent, eller gruppe, vil utføre en bestemt handling, både før han kan observere en slik handling, og i en kontekst som den kunne påvirke hans egen handling (Gambetta 2000: 216).*

Sagt med enklere ord: hvis vi mener at vi har tillit til noen, så mener vi implisitt at sannsynligheten for at vedkommende vil gjøre en handling som gir oss, er stor nok til at vi vil vurdere å inngå i et samarbeid med personen (ibid.).

Diskusjonen om hvor i kausalkjeden tillit kommer inn, er interessant. Fra et evolusjonært ståsted, basert på observasjoner i dyreverden (Bateson 1986), foreslår Gambetta (2000) at tillit er best forstått som et resultat av samarbeid, mer enn en forutsetning for samarbeid (Gambetta 2000: 221). Videre slår han fast: «*cooperation could be triggered not by trust, but simply by a set of fortunate practices, random at first, and then selectively retained (with varying degrees of learning and intentionality)*» (Gambetta 2000: 221). Hayek (1978) er en av grunnleggerne av dette teoretiske synet. Dette resonnementet kan underbygges om vi ser hen til disiplinen spill-teori. Fra spill-teorien vet vi at samarbeid ikke er avhengig av tillit. Der er sannsynligheten for samarbeid styrt av blant annet *interesser* og *kostnader ved å avstå fra samarbeid*, mens tillit er kategorisert sammen med andre variabler som er mer vanskelig å måle, som tro, altruisme og moral (se for eksempel Axelrod 1984, eller Axelrod, R. & Keohane, R. O. 1986). Et kjent eksempel fra spill-teorien, som illustrerer poenget, er «live and let live» -praksisen som utspilte seg mellom fiendene i skyttergravene under 1. Verdenskrig (Axelrod 1984). Den gikk ut på at det oppsto stans i kryssilden, etter hvert til bestemte tider, trolig fordi partene hadde like rutiner for måltider, og så videre. Det kunne altså se ut som at det som oppsto som tilfeldige hendelser, etter hvert ble *lært*, slik at det ble en etablert praksis som lærte partene og signaliserte intensjon om samarbeid (Gambetta 2000: 221). Altså, lav eller ingen tillit innledningsvis, for deretter å resultere i høyere tillit gjennom



villedede handlinger. Fenomenet har også blitt karakterisert som et resultat av en refleksiv prosess (Giddens 1997: 34-39), hvor tillit inngår i en slik prosess.

## 2.3 En modell for Lean på norsk

For å favne om temaet i denne oppgaven blir det relevant å ta utgangspunkt i et teoretisk perspektiv som beskriver en eller flere av dimensjonene. Derfor har jeg valgt å bruke Rolfsens (2014) *En modell for Lean på norsk*, som en del av det teoretiske rammeverket, for å drøfte funnen i lys av modellen.

Rolfsen modell er det oppsummerende kapittelet i hennes bok *Lean Blir Norsk – Lean i den norske samarbeidsmodellen* (2014). Slik jeg fortolker det er boken kommet til i en akademisk kontekst som forsøker å forstå operasjonelle effektiviseringsprogrammer – i dette tilfellet organisasjonskonseptet Lean, i en norsk arbeidslivskontekst – herunder den norske samarbeidsmodellen. Bidraget bygger altså på to tunge forskningstradisjoner i) operasjonell effektivitet - hvor hovedtyngden er internasjonal, men målbæres av institusjoner som NTNUs Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, og ii) arbeidslivsforskningen - hvor institusjoner som Fafo. Konkret er boken et resultat av forskningsprosjektet Lean Operations ved samme institutt (NTNU) som studerte fenomenet Lean i perioden 2011-2014 (Rolfsen 2014: 5).

Rolfsen bygger sin modell på de tre sentrale elementene ved den norske modellen, som nevnt i kapittel 1.2.2, velferdsstaten, arbeidslivsmodellen og samarbeidsmodellen. Hun tydeliggjør videre hva de betyr i et virksomhetsperspektiv, og kommer således fram til følgende sett av kriterier: i) *Lean teamarbeid på norsk*, ii) *Lean partnerskap på norsk*, iii) *Lean arbeidsmiljø på norsk*, og iv) *Lean ledelse på norsk*. Deretter sorteres momentene for å «se hvilke som er egnet til å definere hva den norske modellen innebærer i forhold til et organisasjonskonsept som Lean» (Rolfsen 2014: 242).

Felles for de fire elementene som jeg beskriver nedenfor, er at de er et uttrykk for gjensidig tillit i en virksomhet, selv om begrepet tillit ikke brukes i beskrivelsen av dem i Rolfsen bok. Det kan vi anta ut ifra at de sammen utgjør en viktig bærebjelke i *den norske modellen* som vi ovenfor har antydnet at preges av høy grad av tillit.

### **2.3.1 Lean teamarbeid på norsk**

Teamarbeid er en vesentlig del av Lean-konseptet, kanskje mest fra et industriperspektiv, men også blitt en naturlig del når konseptet har blitt oversatt (Røvik 2007) inn i offentlig forvaltning og andre bransjer. Samtidig var det en viktig del av samarbeidsforsøkene, og således arven vi har med derfra. Konseptet teamarbeid var i samarbeidsforsøkene, direkte knyttet til diskusjonen om selvstyrte grupper. For eksempel definerte Gulowsen (1971) 10 kriterier for graden av selvstyre. Disse har senere blitt tilpasset dagens virkelighet av Rolfsen og Langeland (2012). Kriteriene er ikke viktige i seg selv her, men spenner fra *null selvstyre*, til *fullt selvstyre*, som innebærer at teamet styrer alt i sin arbeidshverdag, foruten lønnsfastsettelse og ordinær arbeidstid (Rolfsen 2014: 247).

Det vesentlige med teamarbeid i forhold til Lean er at graden av selvstyre bør tilpasses den enkelte virksomhet, situasjon og produksjon (Rolfsen 2014: 248). Man kan si at idealet er størst mulig selvstyre, samtidig som det begrenses av åpenbare faktorer som kundebehov, for eksempel produksjonsmengde og kvalitet, eller avhengigheten til andre enheter i verdikjeden. Sagt på en annen måte, *er det fullt mulig å kombinere teamarbeid med Lean, men det krever at man finner praktiske og lokale løsninger som ikke nødvendigvis er i tråd med oppskriftene* (Rolfsen 2014: 246). Denne måten å organisere arbeidet på i virksomheter, stemmer godt overens med den norske modellen.

### **2.3.2 Lean partnerskap på norsk**

Utviklingen av det norske partnerskapet i arbeidslivet har jeg redegjort for i kapittel 1.2.2. Det vesentlige for hvordan partnerskapet virker på Lean i en norsk sammenheng, er at de tillitsvalgt og ledelsen sammen vil finne løsninger på både formen og innholdet i Lean når den skal anvendes i en virksomhet. Det kanskje litt oppsiktsvekkende ved bruken av Lean i offentlig forvaltning, er at det har vært mindre grad av partnerskap, enn i mange av de norske industribedriftene. Og det skyldes at de ikke har hatt den samme omfattende og langvarige partnerskapet som i industrien (Rolfsen 2014: 249).

### **2.3.3 Lean arbeidsmiljø på norsk**

Fokus på arbeidsmiljøet er en helt sentral del av norsk arbeidsliv. Da arbeidsmiljøloven ble vedtatt i 1977, var det igjen med klare spor tilbake til samarbeidsforsøkene i etterkrigstiden. Oppsummert ledet forsøkene fram til paragraf 12 i arbeidsmiljøloven, med tilrettelegging av

arbeidet og bedre psykososialt arbeidsmiljø. Denne utviklingen bygger på et resonnement om at det er en klar sammenheng mellom det å forebygge mot belastninger og ulykker, og det å ha fokus på kvalitet, system og standardisering (Rolfsen 2014: 251). Sammenhengen sammenfaller med flere prinsipper som er forbundet med Lean, og således betyr Lean i en norsk kontekst at arbeidsmiljø i bred forstand, alltid blir prioritert høyt (Rolfsen 2014: 251).

#### **2.3.4 Lean ledelse på norsk**

I denne sammenhengen handler ledelseskriteriet om hvordan ledelse utøves på. Ledelse er ikke det mest omtalte temaet i Rolfsens (2014) bok for øvrig. Så for å bygge opp et resonnement om hva Lean ledelse på norsk betyr, er kildene ulike, og for første gang i oppbyggingen av *En modell for Lean på norsk*, er samarbeidsforsøkene ikke en sentral kilde.

Om vi går til kildene i Lean-litteraturen hevder for eksempel Liker (2004) at en leder må basere sine beslutninger på en langsiktig filosofi, som må gå på bekostning av kortsiktige mål og gevinster. Ledere bør rekrutteres innenfra, og kjenne virksomheten og arbeidsprosessene i detalj. Videre påpeker Liker at graden av langsiktighet påvirker kulturdimensjonen, jo kortere horisont ledelsen har, jo mer hindrer det organisasjonslæring og forbedringskultur (Rolfsen 2014: 251-52).

Et annet perspektiv i kontrast til Likers syn, innenfor betydningen norsk ledelse, er den såkalte Kenning-modellen, som i korthet forfekter at en god leder kan lede hva som helst, uten å være fagperson innenfor virksomheten man skal lede (Rolfsen 2014: 252). George Kenning var en amerikansk konsulent som bygget opp et nettverk av norske ledere i etterkrigstiden, og har hatt stor innflytelse i norsk næringsliv (Byrkjeflot 1997 i Rolfsen 2014: 253).

Levin og kolleger (2012) har identifisert noen trekk ved norsk ledelse, og kaldt det *demokratisk ledelse*. Rolfsen (2014) oppsummerer og definerer *Lean ledelsen på norsk* slik: *Vi vil definere demokratisk ledelse som samarbeid med tillitsvalgte gjennom partnerskap, sterkt fokus på medvirkning i daglig arbeidsutførelse, at en kjenner virksomheten godt og har et langsiktig perspektiv på endring* (Rolfsen 2014: 253).

## 2.4 Oppsummering av teorien:

Årsaken til at den norske modellen er tatt med her, projisert gjennom *En modell for Lean på norsk*, er at den er en sentral premissgiver for all organisasjonsutvikling i en norsk virksomhet, og fordi den er karakterisert av høy tillit. Derfor kan det bli utfordrende å skille ut den eventuelle endringen i tillit som følger av bruken av Lean. Jeg vil således drøfte funnene eksplisitt opp mot *en modell for Lean på norsk* i kapittel 4. Den eventuelle sammenhengen vil også ha betydning for den eksterne gyldigheten, og i særdeleshet om man skulle forsøke å generalisere til en utenlandsk virksomhet.

Giddens (1997) er relevant fordi han setter sitt perspektiv på tillit inn i en kontekst som passer med denne oppgavens kontekst, nemlig *Tillit til abstrakte systemer*, som her Lean og norsk arbeidsliv i en kommunal kontekst, og *Tillit til ekspertise*, representert ved den som målbærer konseptet Lean.

Gambettas (2000) perspektiv er viktig på grunn av relasjonen mellom tillit og samarbeid, hvor samarbeid er en av pilarene i *samarbeidsmodellen*.

## 3 Metode

I denne oppgaven har jeg antydnet ovenfor at jeg skal finne ut mer om hvordan ansatte i en organisasjon opplever at den påvirkes når den har tatt i bruk konseptet Lean. Det knytter seg til en utbredt oppfatning om at casestudier er egnet til å besvare spørsmål om *hvordan* noe oppleves, heller enn *hvorfor* (Andersen 2013: 43). Fenomenet skal undersøkes gjennom et utvalg av ansatte; ledere, mellomledere og medarbeidere i kommunen x. For å oppnå formålet har jeg valgt å samle inn kvalitative data gjennom en enkeltcasestudie innenfor kommunen X.

Jeg skal i dette kapitlet beskrive hvordan undersøkelsen ble gjennomført, altså den metodiske framgangsmåten jeg har valgt å bruke for å gjennomføre datainnsamlingen og analysere dataene. Jeg vil også diskutere dataenes kvalitet, etiske betraktninger, forhold ved min egen rolle og valg av opplegg som sådan.

### 3.1 Valg av undersøkelsesdesign

Jeg har valgt å gjøre en enkeltcasestudie innenfor organisasjonen kommunen x. Casen er på et såkalt mellomnivå fordi den består av flere absolutte enheter (individer), i en gruppe som igjen er en del av hele organisasjonen (Jacobsen 2015: 98). Mitt hoveddesign er teoretisk fortolkende (Andersen 2013: 61). Jeg har valgt det fordi jeg søker å beskrive det unike, styrt av interessen av å forstå og forklare det spesielle med denne casen (ibid.). Som nevnt i kapittel 1.3 har jeg en beskrivende problemstilling, samtidig som den har eksplorerende og forklarende elementer ved seg. Jeg vil dermed argumentere for at det er sammenheng mellom valget av undersøkelsesopplegg og den problemstillingen jeg har utviklet.

Enkeltcasen består av en gruppe, hvor enhetene er valgt ut fra to relativt like prosjektgrupper. Det ene som skilte de var at P1 innførte Lean gjennom prosjektet ca. ett år tidligere en P2, med andre ord hadde P1 ca. ett år lengre erfaring med Lean. Således får vi to ulike målepunkter, i tidsrom, fra bruken av Lean startet. For det andre skilte det marginalt på sammensetningen av enhetene, hvor P2 også har deltagere som ikke har personalansvar, mens P1 kun besto av ledere.

### 3.2 Utvalg av enheter

Utvalget av enhetene vil ha betydning for denne undersøkelsens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen 2015: 177). Det kommer vi tilbake til nedenfor.

I vår undersøkelse er populasjonen *alle ansatte i kommunen x som bruker Lean*. I tråd med problemstillingen ble følgende ekskluderingskriterier spesifisert: alle som jobber i en enhet eller avdeling som bruker Lean, men som ikke har vært deltagere i et Lean-prosjekt. Dermed ble følgende inkluderingskriterium spesifisert: deltagere i Lean-prosjekt.

Fordelen med å gjøre utvalget fra Lean-prosjektgruppene er at vi får undersøkt enheter på flere nivåer i organisasjonen (Jacobsen 2015: 98). Enhetene spenner fra medarbeider til kommunalsjef.

Igjen er utvalgskriteriene knyttet til problemstillingen, og formålsstyrt (Jacobsen 2015: 180). Jeg valgte derfor en kombinasjon av ulike utvalgsmetoder i rekkefølgen: 1. tilfeldig utvalg, 2.

trukket ut igjen, tilfeldig, dersom for mange fra samme nivå eller avdeling, 3. og supplert med nødvendig variasjon (Jacobsen 2015: 183). De to prosjektene P1 og P2 besto av henholdsvis 20 og 23 deltagere. Jeg bestemte meg for å trekk ut 5 respondenter fra hvert prosjekt, men det endelige datamaterialet består av 4 respondenter fra hvert prosjekt. Det skyldes at underveis i intervjuene besvarte ikke den femte respondenteren i P1 invitasjonen, og etter det ene intervjuet i P2 sviktet teknikken og lydfilen gikk tapt. Jeg konkluderte allikevel med at datamaterialet var tilstrekkelig slik det framsto, så jeg valgte å ikke foreta et nytt utvalg.

Jeg anvendte tilfeldig utvalg blant annet for å motvirke effekten av personlig selektering, som følge av at jeg kjente til de fleste av deltagerne, både som kollega, men også i kraft av å ha hvert skyggedeltager i prosjekt 1. Jeg kommer tilbake til min rolle i slutten av kapittelet.

Hovedvekten av deltagerne i Lean-prosjektene har ulike lederfunksjoner i kommunen. Dette ga selvsagt en slagside ved utvalget i favør ledere. Imidlertid vil jeg argumenterer for at deres refleksjon rundt tillit i denne sammenhengen har en vesentlig verdi. Resonnementet bygger på at ledere, særlig førstelinjeledere, har for det første omtanken for sine ansatte som en del av sitt ansvar, og for det andre samhandler de mer horisontalt og vertikalt i organisasjonen enn det en medarbeider gjør. For øvrig mener jeg at jeg fikk til et godt utvalg med variasjon. Utvalget besto av seks ledere og to medarbeidere, som hadde en jevn variasjon i ansienniteten fra ett til trettito år i kommunen. Kjønnfordelingen var helt lik.

### **3.3 Kvalitative data**

Jeg har valgt å innhente kvalitative data, samlet inn gjennom åpne individuelle intervjuer. Et viktig argument for å velge å samle inn kvalitative er det kompetansegrunnlaget jeg har om temaet Lean. Med kvalitative data gir det meg muligheten til å gå i dybden og forstå mer om hvordan konseptet Lean påvirker organisasjonene det blir satt inn i. Dermed ble det viktig å velge en mest mulig åpen tilnærming hvor jeg i minst mulig grad styrer hva slags informasjon respondentene gir, og slik sett søke høy relevans (Jacobsen 2015: 128). Således vil jeg lettere kunne styre unna fallgruven om at det blir forskerens *forståelse av virkeligheten* som blir synliggjort, og ikke respondentenes (Wilkins, 2011). Det må legges til at denne problemstillingen ikke forsvinner med å velge kvalitative data, men jeg vil hevde at den er ivarettatt gjennom åpenhet, transparens og etterprøvbarehet i innsamlingen av dataene.

Ved å holde meg til en ren kvalitativ metode med åpne spørsmål, ivaretar jeg potensialet for detaljrikdommen ved dataene som vi får ut av intervjuene, mulighetene de gir for analysen, og ivaretagelse av en induktiv tilnærming (Jacobsen 2015: 29). Ikke minst passer dette til den eksplorerende siden av problemstillingen.

### **3.3.1 Datainnsamling**

Valget av det åpne individuelle intervjuet peker tilbake på problemstillingen og den konstruktivistiske grunnantagelsen i denne studien. Nettopp usikkerheten i forskningen rundt hvordan bruken av Lean påvirker organisasjoner, gir en naturlig interesse for enkeltindividets refleksjoner og fortolkninger av fenomenet (Jacobsen 2015: 147). Altså konstruktivistisk tilnærming i den forstand at jeg har etterstrebet kritisk refleksjon rundt forutsetningene for et intervju, og de observasjoner og tolkninger som genereres (Andersen 2013: 124).

Intervjuguiden (vedlegg 1) ble utviklet med formål å oppnå en lav til middels strukturingsgrad. Det betyr å strukturere intervjuet med noen sentrale spørsmål for å sikre at en del av dataene ikke blir for komplekse, med potensiale for analyseutfordringer (Jacobsen 2015: 149). Samtidig som jeg har gjort tiltak for å åpne opp spørsmålene, slik at nyanserikdommen ble ivarettatt og mulighetene for selvstendig refleksjon ble løftet. Spørsmålene i guiden var basert på forskningsspørsmålene, i tillegg til et par innledende spørsmål om ansiennitet og rolle i kommunen.

Hvert enkelt intervju har vært tilstrebet å få gjennomført i en naturlig kontekst (Jacobsen 2015: 153). Respondentene fikk selv velge sted for intervjuet. De fleste valgte eget kontor, og anses som naturlig kontekst.

For å sikre at jeg ville få et detaljert datamateriale benyttet jeg diktafon i alle intervjuene via UiO sitt nettskjema (vedlegg 4). Respondentene ble eksplisitt informert om at intervjuene ble tatt opp, både i innkallingen og gjennom informasjonen i intervjuguiden (Jacobsen 2015: 153). Spesielt med tanke på at jeg var alene om intervjuene, så jeg i etterkant at det var avgjørende med lydopptakene, ikke minst i forhold til evnen min til å være «til stede» i intervjuene. Det eneste jeg noterte underveis var type hovedinntrykk og eventuelt andre spesielle forhold. Ved å gjøre det på denne måten følte jeg at jeg bedre klarte å tilpasse intervjustilen til den enkelte respondenten (Kvale & Brinkmann 2008 i Jacobsen 2015: 159).

I etterkant transkriberte jeg alle intervjuene. Med det første intervjuet var jeg tro mot å transskribere ordrett, men jeg oppdaget at materialet ble mer forståelig om jeg modifiserte talen til en skriftlig form, samtidig som jeg passet på at den beholdt sin opprinnelige mening. I noen tilfeller utelukket jeg deler av intervjuet som var irrelevante avsporinger. De merket jeg med (...) i transkriberingen, tidspunkt og eventuelt en kommentar. Videre tok jeg hensyn til disse indirekte påvirkningene på teksten ved at jeg i analysen hele tiden sjekket ut det aggregerte materialet opp mot rådataene, både transkriberingen og lydfilene.

I henhold til lovverket og retningslinjene fra NSD anonymiserte jeg materialet i transkriberingen. Deretter sendte jeg respondenten transkriberingen av vedkommende sitt intervju for godkjenning, sammen med samtykkeerklæringen for signering. For ordens skyld har ingen trukket seg fra studien, i henhold til deres uforbeholdne rett til å trekke seg.

### **3.4 Analyse av data**

Jeg valgte å bruke Jacobsens oppsett som praktiske trinn i analysen; a) dokumentere, b) utforske, c) systematisere og kategorisere, og d) sammenbinde (Jacobsen, 2015: 199). Dokumentasjon (a) av rådataene gjorde jeg i form av å transkribere lydopptakene, som forklart på forrige side.

Utforskningen (b) gikk ut på å lese intervjuene flere ganger og på flere måter. Først leste jeg de fra a-å, så leste jeg de etter tema som fulgte spørsmålene, for å lese de relativt usystematisk fram og tilbake på innfallsmetoden. Dermed begynte jeg å danne meg et bilde av hvilke begreper og forhold som gikk igjen på tvers av intervjuene.

Systematiseringen og kategoriseringen (c) startet med at jeg opprettet et skjema for hvert av de to foreløpige kategoriene *samarbeid* og *tillit*, som spørsmålene var sortert under, såkalt *første-syklus koding* (Jacobsen 2015: 207). Deretter opprettet jeg noen underkategorier i skjemaene, og fordelte respondentene. Så limte og skrev jeg inn forkortet tekst inn i skjemaet, som betyr å brette opp temaet i mindre enheter (ibid.).

Innholdet i skjemaene ble grunnlaget for å utvikle kategoriene og underkategoriene under hver kategori. Etter noen runder endte de foreløpige kategoriene opp som de endelige. Grunnen til det var at etter et tilbakeblikk på problemstillingens tema (ibid.) og teorien, så ble



det klarere at teorien satt opp et forhold mellom samarbeid og tillit. Dette ble en form for *andre-syklus koding* (ibid.), foruten at jeg endte opp med de samme kategoriene. Imidlertid opprettet jeg flere underkategorier som følge av andre-syklus kodingen. Et eksempel var *tvetydighet* i refleksjonene rundt et konkret tema.

Prosessen ledet fram til følgende kategorisering:

**1. Hvordan deler av Lean har påvirket samarbeidsrelasjonene**

- a. Medarbeiderinvolvering, visualisering, engasjement
- b. Økt selvstyre via desentralisert ansvar
- c. Skaper trygghet mellom leder-ansatt-leder
- d. Styrket samarbeid
- e. Felles tankegang og oppgaveløsning
- f. Felles verktøy
- g. Strukturering, forenkling ,effektivisering
- h. Standardisering og kvalitet
- i. Problem at ikke hele kommunen bruker Lean

**2. Opplevd grad av tillit i kommunen:**

- a. Er det tillit? ja
- b. Er det tillit? Delvis
- c. Alternative forklaringer
- d. Tvetydig svar

**3. Har Lean endret oppfatningen?:**

- a. Ikke i hele organisasjonen
- b. Lean har styrket tilliten
- c. Lean har styrket tilliten delvis
- d. Hvordan har Lean styrket tilliten
- e. Tvetydig
- f. Avhenger av stamina i implementeringen

**4. Skaper Lean tillit?:**

- a. Hvordan skaper Lean tillit?
- b. Tvetydig?

Som følge av at underkategoriene er utformet slik at de ikke er gjensidig utelukkende, og sånn sett kan overlappe hverandre, har jeg lagt til underkategorien *tvetydig svar* for alle tre kategoriene for tillit. Det skyldes at flere respondenter hadde uttalelser som var tvetydige.

Som et ledd i systematiseringen av dataene la jeg til kontekstuelle verdier til respondentene. Variablene ble da, sett i sammenheng med utvalget: Fartstid i kommunen, år (L = lang = 15<, M = middels = 5-15, K = kort = 0-4), og Deltager i prosjekt (P2 = rett etter prosjektavslutning, P1 = 1 år etter prosjektavslutning).

Siste trinn i analysen er sammenbinding (d), hvor formålet er å finne sammenhenger i dataene (Jacobsen 2015: 213). For å få bedre oversikt og system lagde jeg to sett skjemaer hvor jeg koblet kategori med enhetene, og kategori med kontekstuelle forhold.

Selve funnene og resultatene av analysen er presentert nedenfor i kapittel 4. Her drøfter jeg også funnene opp mot teorien som presentert i kapittel 2. I den ene delen av drøftingen vil jeg konkret drøfte funnene i lys av *en model for Lean på norsk*:

- a. Teamarbeid – grad av selvstyre
- b. Partnerskap – grad av at partene har felles ansvar for mål og utviklingstiltak
- c. Arbeidsmiljø – grad av tilrettelegging av arbeidet for å skape ett bedre psykososialt arbeidsmiljø
- d. Ledelse – grad av demokratisk ledelse

## **3.5 Datakvalitet**

Kvaliteten til et forskningsprosjekt handler om i hvilken grad leseren tror at det som presenteres er sant (Jacobsen 2015: 246). Jeg har forsøkt å tilstrebe en refleksiv holdning, og har vist åpenhet gjennom beskrivelsene av valgene jeg har gjort, og refleksjonene rundt hvordan det kan ha påvirket resultatene (ibid.).

### **3.5.1 Reliabilitet**

Datainnsamlingens pålitelighet (reliabilitet) er blant annet behandlet og kontrollert for intervjueffekten og konteksteffekten (Jacobsen 2015:173). Intervjueffekten er ivarettatt gjennom at jeg har tilstrebet en nøytral framtoning, samtidig som jeg har vært engasjert,

nysgjerrig og imøtekommende. En svakhet med denne egenvurderingen er at jeg har vært alene om å gjøre intervjuene, og dermed reduseres muligheten til å kontrollere for hvilke stimuli jeg eventuelt har påført respondenten (Jacobsen 2015: 243). Imidlertid har jeg som sagt forsøkt å veie opp for denne svakheten med en nøytral framtoning, og dersom jeg ble for engasjert, for eksempel gjennom å stille et ledende spørsmål, har jeg vært eksplisitt på det i transkriberingen. I de tilfellene merket jeg dette i bearbeidelsen av dataene, om svaret avvok fra respondentens *linje*, og funnet ble kodet som tvetydig. Jeg kommer tilbake til dette i vurderingen av min rolle nedenfor.

Videre har jeg tatt hensyn til konteksteffekten, først og fremst ved at hvert enkelt intervju har vært gjennomført i en naturlig kontekst. Når respondenten fikk tilsendt innkallingen via Outlook, var feltet for plassering bevisst blankt. I informasjonsteksten i intervjuguiden, som var vedlagt innkallingen, var det beskrevet at plasseringen (konteksten) for intervjuet var valgfritt for respondenten. En stor overvekt av respondentene valgte eget kontor, og anses som naturlig kontekst. Til tross for naturlig kontekst kan ubekvemmelige situasjoner oppstå for respondentene, som for eksempel spørsmål fra leder om tidsbruk eller forstyrrelser fra kollegaer (Jacobsen 2015: 243). Dette forsøkte jeg å veie opp for ved å eksplisitt informere om undersøkelsen i en av prosjektsamlingene, hvor deres ledere også var til stede, forut for at de individuelle forespørslene om deltagelse ble sendt ut.

I tillegg til ovennevnte har jeg forklart utvalget av enhetene i kapittelet 3.2 ovenfor, og gjort rede for nøyaktigheten av registreringen av data i kapittel 3.3.1. Deretter mener jeg at nøyaktigheten av både registreringen og analysen av data er ivaretatt gjennom en åpen beskrivelse av framgangsmåten i dette kapittelet, og muligheten denne framgangsmåten gir for etterprøvbarehet. Samlet sett mener jeg at dette bidrar til å forsvare undersøkelsens troverdighet og pålitelighet.

### **3.5.2 Validitet**

Jeg vil argumentere for at empirien jeg har samlet inn i denne studien er både gyldige og relevante (valide), altså at de evner å svare på de forskningsspørsmålene jeg har stilt (Jacobsen 2015: 17). Ifølge Lewis (2009) handler dette om man evner å forholde oss kritisk til kvaliteten på den empirien vi har samlet inn (Jacobsen 2015: 228).

### **3.5.2.1 Intern gyldighet:**

Kan vi hevde at det er samsvar mellom virkeligheten, og den virkeligheten vi forsøker å beskrive? (Jacobsen 2015: 228). For det første er undersøkelsesopplegget rigget for å ha god intern gyldighet (Jacobsen 2015: 123). Jeg har som nevnt valgt å gjøre individuelle åpne intervjuer, og gjøre lydopptak. Dette i seg selv gir muligheten til å etterprøve min beskrivelse av virkeligheten. Imidlertid kan det tenkes at både pre-struktureringen av intervjuene og manipulering kan være vanskelig å avdekke, men igjen vil mitt opplegg gi muligheten til å kritisk gjennomgå lydopptakene (transkriberingen), slik at det vil være en sikkerhetsventil.

I forhold til problemstillingen om jeg gir en sann representasjon av data, har jeg forsøkt å få til flere varianter av validering, dog utilstrekkelige til å få en høy validitet.

Respondentvalideringen (Jacobsen 2015: 233) ble forsøkt tilfredsstilt ved at transkriberingen av intervjuene ble sendt ut til respondentene for gjennomlesing, og mulighet for kommentarer. Derneft, i fravær av å ha eksplisitt drøftet kategoriene, analysen og sammenhengene med en ekstern forsker, har jeg brukt god tid på å kritisk gjennomgang av disse, forsøkt med alternativer, og diskutert med veilederen. I tillegg mener jeg at jeg har fått til en kritisk drøfting av sammenhengene i kapittel 5, som viser at jeg ikke tar konklusjonene for gitt (Jacobsen 2015: 235). Men om resultatene gjenspeiler virkeligheten er krevende å validere i mitt tilfelle. Det skyldes, som antydnet innledningsvis, at jeg ikke har klart å finne annen forskning å sammenligne resultatene med. Til tross for at jeg har eksplisitt kontaktet flere forskere på feltet, og fått svar, blant annet forfatteren (red.) av boken *Lean blir norsk* og sentrale bidragsytere til den. Allikevel vil jeg argumentere for at delkonklusjonene er forankret i anerkjent teori (kap. 3). For å veie opp for valid sammenligning, har jeg bygd drøftingen av sammenhengene på forskning som enten peker i samme retning, men hvor fokus er på avhengighetsfaktorer (se Ingvaldsen mfl. 2013), eller forskning hvor det ikke er sammenfall, og hvor konteksten er ulik; fra utlandet uten samme grad av tillit i arbeidslivet (se Alcadipani mfl. 2018).

### **3.5.2.2 Ekstern gyldighet:**

Ekstern gyldighet handler om i hvilken grad konklusjonene jeg trekker kan generaliseres til andre organisasjoner (tilfeller) (Jacobsen 2015: 228). Som nevnt ovenfor er en av svakhetene ved enkeltcase som undersøkelsesdesign at det er vanskelig å overføre funnene vi gjort til andre sammenhenger (Jacobsen 2015: 105). Det er heller et forsøk på å grave i empirien på

mikronivå, i håp om å gjøre funn med høyere grad av intern gyldighet slik at de kan bygges videre på i større studier, og sammenlignes med flere caser.

I forhold til utvalget av enhetene er det to sider som kan bidra til å styrke den eksterne gyldigheten i noe grad i mitt opplegg (Gobo 2009). For det første var jeg etter første runde med tilfeldig utvalg, opptatt av å få *spredning* i utvalget, slik som beskrevet i kapittel 3.2. For det andre kan det argumenteres for at en av enhetene kan representere en form for den minst sannsynlige enheten (Jacobsen 2015: 240). Det bygger jeg på at respondenten var svært negativ til bruk av Lean i kommunen, og tok kontakt forut for intervjuet for å høre om jeg ville gjennomføre til tross for holdningen til Lean.

### **3.6 Etske betraktninger og avveininger**

Hvis man tar perspektivet at alle samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser, både for samfunnet og studieobjektet, så antyder det at jeg må gjøre noen avveininger ut fra noen etiske prinsipper (Jacobsen 2015: 45). Jeg har lagt til grunn at dette er jobben til respondentene, en profesjonell kontekst, og de må gjøre lignende vurderinger som jeg ber om, daglig i normalsituasjonen. Det er vært å merke seg at etiske krav og standarder fortøner seg som idealer og tommelfingerregler, og må alltid vurderes i et kost-nytte-perspektiv (Jacobsen 2015: 53).

For det første er hensikten i mitt opplegg er helt åpen og gjengis i intervjuguiden. For det andre er det tre grunnleggende krav i forskningsetikken i Norge knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskes på; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015: 47).

Hva gjelder informert samtykke og kompetanse vil jeg si at respondentene og enhetene i min undersøkelse er i stand til å bestemme selv vedrørende deltagelse. Imidlertid kan frivillighet til å delta være mer utfordrende i mitt opplegg. Selv om deltagelsen er frivillig teoretisk sett gjennom underretningen om informert samtykke og i invitasjonen, kan det tenkes at respondentene vil kunne føle en forpliktelse til å delta, ettersom de har hatt en tilknytning til Lean-prosjektet.

Kravet til privatliv er ivaretatt ved at hele undersøkelsen foregår i en profesjonell kontekst og informasjonen jeg skal samle inn er ikke følsom (Jacobsen 2015: 49). Videre vil jeg ikke koble navn eller andre personopplysninger til svarene i undersøkelsen fordi det ikke er av betydning. Meldeskjema til NSD er godkjent, og vurderingen fra NSD er vedlagt (vedlegg 3).

Krav til riktig presentasjon av data er avgjørende for studiens troverdighet, men i etisk sammenheng er det først og fremst hensynet til respondentens krav på fullstendig gjengivelse (Jacobsen 2015: 51). Kjernen i hensynet er at jeg ikke skal bruke et resultat, som er tatt ut av sin sammenheng, til å argumentere for noe som respondenten ikke har ment opprinnelig. Som tiltak mot fenomenet har jeg adoptert full åpenhet og vil la utenforstående kontrollere undersøkelsen (Jacobsen 2015: 52), i tillegg er respondentene gitt mulighet til gjennomlesing av intervjuene.

I mitt forskningsopplegg har jeg ingen oppdragsgiver, og trenger således ikke å ta slike hensyn.

Hensynet til min rolle i denne undersøkelsen krever flere avklaringer. For det første har jeg vært del av styringsgruppen for Lean i kommune x fram til beslutningen om implementering av Lean ble tatt. For det andre, som del av styringsgruppen var jeg en av tre som gjennomførte anbudsprosessen og utvelgelsen av konsulentselskapet. For det tredje var jeg med som skyggedeltager i prosjektet P2, blant annet som følge av dette studieprosjektet. Dette var jeg klar på overfor mine kollegaer i prosjektene, og de anså meg sånn sett som en ekspert på Lean. Dette kan ha påvirket respondentene i intervjuet, men jeg var bevisst på dette ved å understreke min nysgjerrighet for *deres* oppfatninger for å redusere et eventuelt fokus på Lean-kunnskap. Ved tilfeller av spørsmål om min oppfatning, dreide jeg fokus høflig bort ved å snakke ned interessen for mine oppfatninger. Ellers var jeg ikke overordnet noen av respondentene, hierarkisk i kommunen. Til slutt mener jeg at det ikke oppsto utfordringer med nærhet (Jacobsen 2015: 132). For eksempel har jeg ikke et privat forhold til noen av respondentene, slik at relasjonene framsto som profesjonelle og pålitelige.

## 4 Analyse

For å forklare et fenomen må et empirisk funn være i overensstemmelse med teoretiske forventninger, uten at det nødvendigvis sier noe særlig om forklaringens egenskaper til å predikere (Andersen 2013: 140).

Formålet med analysen nedenfor er å tilføre mer forståelse for sammenhengene mellom bruken av Lean og opplevelsen av tillit i kommunen x (Jacobsen 2015: 197), basert på den presenterte teorien. For å strukturere analysen har jeg delt den opp etter forskningsspørsmålene, også for å strukturere vekslingen mellom detaljene og helheten. I forhold til forskningsspørsmålene, vil jeg bemerke grunnlaget for at jeg har valgt å skille på om Lean har *økt* tilliten, og om den *skaper* tillit. Først og fremst er det fordi jeg skulle kunne skille respondentenes refleksjoner om temaet, men også stimulere til refleksjon i intervjusituasjonen. Semantisk er de forskjellige. Har *økt* peker mer i retning av en oppfatning av om situasjonen er endret, mens *skaper* innebærer i større grad en dimensjon av *hvordan* tilliten blir skapt, og ansporer mer til en dynamisk prosess. Dermed var jeg tryggere på at jeg ville få et bedre datagrunnlag å jobbe med.

I kapittel 4.2 og 4.3 vil jeg drøfte og diskutere sentrale funn opp mot den tidligere presenterte teorien.

### 4.1 Funn

Under hver kategori vil jeg presentere forklaringer, beskrive helhetsinntrykk, og eksemplifisere med sitater. Jeg vil også trekke fram særegne elementer, fortolke funnene, og peke på interessante funn. Etter hver kategori vil jeg kort oppsummere sentrale funn.

#### 4.1.1 Opplevelsen av tillit i kommunen

En hovedforklaring i forhold til opplevelsen av tillit i kommunen x er at respondentene mente at det helt, eller delvis er tillit i kommunen. Et typisk eksempel på utsagnene var:

*Ja, både og, det det klart vi har gjensidig tillit til hverandre, ja i hovedsak, vi er ikke mistroiske, men samtidig mener jeg at det er et potensial for forbedringer, og da er jeg tilbake til dette med en støttende kultur.*

## Respondent 1

Forklaringen avdekker respondentenes forhold til begrepet tillit, ofte fortolket som en personlig form for tillit. Respondentenes fortolkning av begrepet tillit kommer jeg tilbake til i diskusjonen nedenfor.

Siden underkategoriene i analysen ikke er gjensidig utelukkende, ble flere av utsagnene kategorisert under flere underkategorier. Dette kan illustreres med et sitat hvor alle underkategoriene ble berørt:

*Fra én til ni, er svaret ni. Jeg opplever sånn gjensidig tillit, jeg er ikke sikker på hvorfor at det er sånn, men jeg tror jeg har det fordi jeg syns det er så utrolig artig å jobbe her. Også tror jeg at det med gjensidig tillit, det var ikke knyttet til Lean det?*

- *Nei, kun om du mener det er gjensidig tillit i organisasjonen.*

*Ja, det mener jeg at det er, kanskje, hvis du tenker på enkelte områder, altså hvis du ser på Lean, så er den med på å åpne opp, hvis du ser på siden av Lean, så er det litt sånne siloer som kan være litt uheldig, og det tror jeg det er i enhver org., og du kan se det til dels hos oss også. Men tilliten er der, men jeg mener at du får en større tillit med å bruke en sånn her metode hvor du skaper dialog og en åpenhetskultur. (...)*

- *Ja bra, det er interessant det du nevner i forhold til ledelsen, ser du noen utfordringer der; møter de forventningene dine?*

*Jeg har tenkt litt på det der, det pågår mye hos oss, i forhold til Lean-tavle og metode, ombygging og så videre, i håp om å forbedre oss, så prøver vi å synliggjøre og skape engasjement rundt det vi holder på med. Men så tror jeg det er kjempeviktig at det ikke bare er «her nede» det skjer, men at vi snakker samme språk oppover også. At de ikke jobber på en annen måte på et visst nivå. Det må bli; «vi i kommunen jobber sånn her»*

## Respondent 3

Neste framtreddende funn er at flere av uttalelsene var tvetydige. De kunne være direkte motsigende, intetsigende, eller vanskelig å tolke noe ut av.



*Ja, den gjensidige tilliten er der i hele organisasjonen (...) Ja altså, hvis vi har de rollene vi har og er en offentlig struktur, så har vi ikke noe valg.*

#### Respondent 2

Et interessant funn var at få uttalte at de hadde liten tillit, enten til deler av organisasjonen eller enkelte prosesser. Basert på egen erfaring fra arbeidslivet hadde jeg forventet større spredning i oppfatningene. Med det mener jeg for eksempel forklaringer som:

*Jeg har bestandig hatt tiltro at i enkeltsaker så har det vært gjort det som forventes, men det viser seg [gjennom denne prosessen] at det har vært ganske ullent. Da tenker jeg at dette er ikke bra. Så jeg håper nå at det skal endre seg. (...) Vi skal se individets behov, og så har vi ikke bestandig tiltro til at tilrådingen bli tatt hensyn til, men det må de ikke heller. Men hvorfor melder man inn, om det ikke følges opp? Så da blir vi litt betenkt.*

#### Respondent 4

Dernest viser funnene at noen av respondentene oppga at det ikke er den samme tilliten i hele organisasjonen. Respondent 7 er relativt konkret i forhold til grad av tillit: *Jeg har følt meg litt mer utrygg etter det skiftet av kommunestyret. (...) jeg syns det er litt mer uro i organisasjonen, som igjen kanskje gir en litt lavere tillit (...).*

Mens Respondent 6 er mer eksplisitt på hvilket område den har tillit: *Sånn jeg ser det fra mitt ståsted, er det [tillit], hvert fall innenfor vårt fagfelt.* Uten å uttale seg noe mer om organisasjonen ellers.

Det mest interessante funnet var at den ene som uttrykte sterkest misnøye med Lean generelt, og spesielt konsulentene, hadde en nærmest uforbeholden tillit til kommunen X og ledelsen.

*Ja selvfølgelig, for kommunen prøver å gjøre sitt beste til å motivere sine medarbeidere. (...) Har tillit til at alle gjør sin jobb. Med få unntak. Jeg har også selvfølgelig fortsatt tillit til ledelsen som besluttet at vi skulle bruke Lean, for det handler om ønske om å motivere til endring.*

#### Respondent 8

Hvis vi ser på sammenhengen mellom konteksten og kategorien opplevd tillit i kommunen X, så var det vanskelig å finne forklaringer. Konteksten er som nevnt tidligere, ansiennitet i kommunen og hvor lenge respondenten har jobbet med Lean-metoden. Men en forklaring er at lengre erfaring med Lean ser ut til å tydeliggjøre opplevelsen av tillit, i betydningen at uttalelsene ble mindre tvetydige. Som for eksempel:

*Ja i utgangspunktet har jeg tillit til at andre gjør det de skal gjøre, det beste for våre brukere og mine ansatte, det er der jeg har mitt fokus. Hvis vi tar det samarbeidet jeg har med andre etater (...) ja jeg forventer at de gjør sin bit av jobben. (...) Ja ta her internt; jeg er veldig glad i mine kollegaer, jeg tror vi spiller hverandre gode, er veldig engasjerte i brukerne våre. (...) Så den er jeg veldig trygg på.*

Respondent 5

**Oppsummert** kan vi si at forklaringen på forskningsspørsmålet *er det tillit i kommunen X*, er at respondentene hadde opplevelsen av at det helt, eller delvis er tillit i kommunen X, ofte med begrensning mot enten sektor, eller hierarkisk. Dernest er det en framtrædende forklaring i at respondentene var tvetydige i sine utsagn, slik at de kan fortolkes i ulike retninger. Den mest interessante funnet var den ene, som til tross for misnøye med Lean, hadde full tillit til kommunen og ledelsen. I forhold til de metodiske grepene med formulering av temaene, ser vi at det blir mer komplisert å formulere forklaringer når temaene ikke er gjensidig utelukkende.

#### **4.1.2 Har Lean økt tilliten i organisasjonen?**

Helhetsinntrykket av funnene er at respondentene mener at Lean har styrket tilliten, generelt eller delvis, i organisasjonen. En typisk forklaring var:

*Også tenker jeg at hvis jeg reflekterer videre, at lean skal være med å skape åpenhet, det kan tas videre i andre sammenhenger i arbeidshverdagen, så er det en brobygger for å skape dialog mellom andre avdelinger og medarbeidere. Altså det å bli kjent er med å bygge tillit.*

Respondent 3

I beskrivelsene har de oppgitt en eller flere årsaker for hvordan de mener Lean øker tilliten. Årsakene som er nevnt er åpenhet, felles verktøy, involvering, endringsvilje og selvstyre. Et interessant funn er at flere av disse årsakene er knyttet til studiens definisjon av Lean.

*Det er da lettere å ta kontakt, hvert fall internt, men også i forhold til andre enheter og avdelinger når man har et felles verktøy å relatere det til. Så det blir en større tillit til at endring er mulig.*

Respondent 6

Tvetydigheten i meningene var også å finne her, slik at det avdekker en uklarhet i funnene. En av respondentene uttalte således:

*Nei, jeg føler ikke det, jeg føler ikke at Lean-metodikken har det begrepet gjensidig tillit ved seg, men det er mulig om det var noen som hadde pekt på det, så hadde jeg sett det bedre, men akkurat det har jeg ikke greid å se.*

*- Så du har rett og slett ikke koblet de to sammen? Nei, men det jeg har sett er styring, åpenhet. Men det kan jo være min tolkning av begrepet gjensidig tillit jeg ikke har fått tenkt nok på. For det har gitt oss flere verktøy for styring, transparens og åpenhet. Det er ingen tvil om at måten vi jobber på nå i avdelingen er mye mer gjennomiktig. Jeg føler at hele avdelingen er mer med på det vi holder på med, men jeg har liksom ikke koblet det til gjensidig tillit.*

*- Bra. Så hvilke begreper vil du bruke i beskrivelsen og hva tenker du at det har ført til? Ja, nei, det er et poeng, da er det absolutt styrket, når du ser alle vi som har vært med i prosjektet og at vi har fått sett hverandres prosesser, så absolutt har det blitt styrket; ja, nå du setter det i den sammenhengen, så vil jeg si definitivt ja, når du ser hva de f.eks. har gjort på barnevernet, så styrker det tilliten mellom oss og dem. Så det er et poeng jeg ikke har reflektert nok over.*

Respondent 1

Samtidig viser funnene at flere av utsagnene har klare elementer som både er tydelige og som knytter konkrete momenter til forklaringen på hvordan tilliten er styrket, til tross for tvetydigheten. For eksempel sa den ene:

*Den er styrket (...) Litt annerledes nå med konkrete tavlemøter og involvering, og det blir vist engasjement. Nei jeg, får vi en kultur med basis i endringskultur, og at vi tørr å stå fram, så har vi jo kommet veldig langt.*

Respondent 2

Forklaringen på den generelle oppfatningen om at tilliten var styrket hadde flere nyanser. For eksempel var konteksten for meningene relativt forskjellige. Den ene snakket om møtene med kollegaer og bli kjent, mens en annen snakket om endringsvilje, og en var ganske så konkret på ulikheten i endringen opp og ned i hierarkiet:

*Når det gjelder tillit nedover, så har Lean vært til god hjelp. Blitt bedre på å plassere ansvar og forventninger, og der er det ennå en jobb å gjøre tenker jeg. (...) Ja, jeg tenker vel at vi har fått mer tillit til de, og vil tro at de har hatt tillit til oss; det har vært en sånn kulturutfordring, som jeg synes nå går ganske fort framover. (...) Det har vært ganske høy tillit oppover. Jeg synes jo, det er en av grunnene til at jeg fortsatt er i jobben; jeg har veldig stor tillit til min leder, (...) Men min leder var ferdig Leana kan man si.*

Respondent 7

**Oppsummert** viser funnene at den mest sentrale forklaringen er at respondentene mener at Lean har styrket tilliten, generelt eller delvis, i organisasjonen. I tillegg er det knyttet årsaker til forklaringen på hvordan de mener Lean øker tilliten, hvor de fleste årsakene finnes i oppgavens definisjon av Lean. Dernest er respondentens meninger tvetydige, og på den måten avdekkes en svakhet i dataene som kan påvirke funnenes validitet.

#### **4.1.3 Skaper Lean gjensidig tillit?**

Her er forskningsspørsmålet som ble forklart i innledningen til kapittel 4, altså *økt* peker mer i retning av en oppfatning av om situasjonen er endret, mens *skaper* innebærer i større grad en dimensjon av *hvordan* tilliten blir skapt, og ansporer mer til en dynamisk prosess. Derfor var det interessant å lytte til respondentenes meninger og refleksjoner, ikke minst på grunn av spørsmålets kompleksitet, men også om de hadde inntatt dette perspektivet om refleksivitet. Refleksivitet bygger på teoribidragene fra Giddens (1997) og Bambetta (2000), og omhandler gjentagende handlinger. Den mest framtrædende forklaringen i funnene var at respondentene

mente at bruken av Lean, enten skaper gjensidig tillit, eller skaper en kultur for bygging av gjensidig tillit. For å illustrere forklaringen uttalte den ene dette relativt tydelig:

*Ja, tillit bygger man jo. (...) tillit til ledelse og ledelsens tillit til de ansatte, da vil den her Lean-metodikken forsterke den, for en leder i Lean-sammenheng sitter jo ikke på sitt kammer og skaper retningslinjer, da involverer du alle sammen, så tar man det stegvis, så er man enig i veien man går for å komme til noe bedre. Og tenker jeg jo at det er med på å forsterke gjensidig tillit i organisasjonen. (...) også se at min stemme kan være med å påvirke et eller annet framover, til noe bedre, (...) så tror jeg at det er med å skape gjensidig tillit, hvert fall innad i avdelingen, men jeg tipper også avdelinger imellom. For jeg tenker at dersom du ikke har et verktøy for å ivareta innspillene, så undergraver man det her tillitsbegrepet. Men dersom de får vokse, så bygger man tillit.*

Respondent 3

Et interessant funn var utsagnet nedenfor, hvor respondenten både i begynnelsen og i slutten av resonnetet er tvetydig, mens budskapet imellom tolker jeg som relativt klart i retning av å skape tillit:

*Det er jeg faktisk usikker på. Hvis vi ser innad hos oss, så tror jeg at, jeg kan ikke si akkurat den gjensidige tilliten, men det jeg kan si er at det har vært med å endre hvordan vi som saksbehandlere har tiltro til at vi får til endring, ikke bare gå i samme gjørma. Forutsatt at vi fortsetter å bruke Lean som verktøy, så tror jeg at det kan skape bedre tillit blant de ansatte. Men vanskelig å si, har ikke reflektert så mye over det.*

Respondent 4

Det respondentene peker på, som det har blitt mer av er samarbeid, medarbeiderinvolvering og tiltro til endring. Imidlertid peker flere på at dersom utviklingen skal vedvare, så forutsetter det at kommunen x fortsetter å bruke Lean. Sitatet ovenfor viser hvordan respondent 4 formulerte seg, mens en annen formulerte det slik:

*Ja, det gjør nok det, men den gjør det hos de som har fokus på Lean da. (...) Så det blir veldig avhengig av om de bruker Lean eller kjenner til det eller ikke. For hvis man*

*går inn der det er sløsing og påpeker det, så blir det jo fort piggene ut. Mens hvis begge jobber Lean, så blir det en helt annen opplevelse, synes jeg da.*

Respondent 6

På spørsmålet om endret oppfatning, var en annen mer opptatt av engasjementet Lean hadde skapt, og således troverdigheten i implementeringen, og mente:

*(...) Det viktige nå er at dette ikke blir lagt på hylla. (...) jeg tror det har noe å gjøre med tidligere erfaringer med andre prosjekter, og manglende implementering. Litt annerledes nå med konkrete tavlemøter og involvering, og det blir vist engasjement.*

Respondent 2

Et interessant funn handler igjen om den skeptiske respondenten. Jeg fortolker forklaringene dit hen at de er tydelig preget av misnøyene med konseptet og konsulentene, slik at det går utover forståelsen for Lean.

*De tekniske avdelingene har nok hatt godt utbytte. Men vi andre som jobber med mennesker, da fungerer det ikke. Men jeg tror ikke det har gått utover tilliten.*

Respondent 8

**Oppsummert** vil jeg trekke fram at funnene viser en sentral forklaring i at bruken av Lean skaper gjensidig tillit, eller skaper en kultur for bygging av gjensidig tillit. Den mest interessante forklaringen var at en forutsetning for at tilliten kan øke, er at Lean fortsatt blir brukt i organisasjonen. Denne forklaringen vil jeg komme tilbake til i diskusjonen nedenfor.

#### **4.1.4 Skaper Lean mer samarbeid?**

Temaet er konkret knyttet til den første delen av intervjuet, hvor det ble stilt ett spørsmål; - hvordan tenker du at bruk av Lean i kommunen har påvirket samarbeidsrelasjonene, mellom ansatte, og mellom ansatte og ledelsen. Hensikten var å åpne opp refleksjonene rundt hvordan Lean har påvirket kommunen. Helhetsinntrykket var at opplegget fungerte godt etter hensikten hvor respondentene uttale seg relativt åpent, og de var generelt opptatt av å fortelle om hvordan de jobbet med Lean, og hva det hadde hatt å si for samarbeidet.

To forklaringer skilte seg ut. For det første mente de fleste at bruken av Lean styrket samarbeidet eller førte til mer samarbeid.

*Jeg vil si at det har styrket samarbeidet, den jobben. Og for enkelte har jeg klart å få de til å ta mer ansvar, for enkelte, ikke alle, men jeg har hatt det som en målsetning at jeg skulle klare å utfordre de ansatte til å ta mer ansvar.*

Respondent 1

For det andre mente flere at det er et problem at ikke hele organisasjonen bruker Lean, enten ved at det ble vanskeligere å samarbeide i fravær av felles verktøy, eller at det ble mindre samarbeid. Jeg kommer tilbake til dette temaet i diskusjonen nedenfor.

*Jeg tenker jo, det er ikke alle som har implementert lean, det var et reelt prosjekt når vi var på samlingene. Flere som mener at de ikke har tid til det. Mens for vi som har hatt tid, merker man at det er samme tankesett, forenkling, og det er lettere å få til endringer med de som har det fokuset og kjenner til verktøyet. Særlig verktøyene er kjempebra, konkrete verktøy for å få til rutiner og endringer. Med de som har fokus er det veldig lett, men med de andre er det mer som før.*

Respondent 6

Jeg fikk også et klart helhetsinntrykk av at respondentene var både ærlige og nyanserte i sine uttalelser. Flere pekte for eksempel på hvor det hadde oppstått problemer, at de ikke hadde kommet så godt i gang som de ønsket, og utfordringen med at noen var åpent skeptiske til endringene. Et interessant og særegent funn var respondent 7 og 8, som var åpenbart misfornøyd med konsulentene og organiseringen av prosjektperioden.

*Det første jeg tenker om Lean-prosjektet er at konsulentene burde vært leanet selv. Jeg har ikke vært borte i maken til dårlig organisering, og lite troverdig presentasjon. De er bankfolk som ikke har noe å tilføre oss i denne sammenhengen. Hvis du ville få til utvikling i kommunen, kunne man heller dratt opp i marka og grillet pølser. Da hadde man fått til teambygging. (...) Så det fungerte ikke for meg, de typene i prosjektet var bare skikkelig arrogante og ingen kontinuitet. Snakk om forskjell på liv og læring!*

Respondent 8

Men nr. 7 var samtidig klar på at de var positive til Lean og var blitt bedre på å desentralisere ansvar. For de som mente at det ikke var noen merkbar forskjell i samarbeidet, pekte de samtidig på konkrete forbedringer. I en refleksjon rundt framdrift uttalte en:

*Så har vi hatt et fokus på å rydde i lokalet, ha et system på hvor man finner ting. Så det tror jeg letter arbeidet til folk. Men vi har en lang vei å gå da.  
[Samarbeidsrelasjonene] er det samme. Men det jeg har lagt merke til er at vi drøfter sakene på en annen måte. Jeg vil bort fra det snikk snakket rundt bordet fra halv 9 til 12 hver mandag, og nå er det mer systematisk og konkret. De uttrykker nå at de tidligere var lei av å sitte og høre om en sak i en time. Så dette kan være et verktøy for meg til å strukturere møtene bedre.*

Respondent 4

Når jeg sammenlignet konteksten *erfaring med Lean* og kategorien *hvordan Lean har påvirket samarbeidsrelasjonene* så fant jeg en interessant forklaring. Blant de med kortest erfaring med Lean pekte flere på at det hadde skapt mer trygghet mellom ansatte og ledere, og dermed styrket samarbeidet.

*Bakgrunnen er at Lean visualiserer og synliggjør det som pågår. Ikke sant, du har Lean-tavla som du får opp mål og gjøremål, og det er synlig for hele avdelingen, hvor alle er involvert i det, også trenger det ikke være en leder som styrer tavlemøtet. Du får løftet opp det som pågår, og det tenker jeg at skaper en trygghet, både mellom ansatte, og mellom ansatte og leder, og vis-a-versa.*

Respondent 3

Mens de med lengst erfaring, mente at elementer som felles tankegang og oppgaveløsning, strukturering, forenkling og effektivisering påvirket samarbeidet i positiv retning. Et tydelig eksempel var uttalelsen til respondent 6 ovenfor.

**Oppsummert** vil jeg trekke fram forklaringene om at *bruken av Lean* tilsynelatende gir *mer samarbeid*, og forklaringen om når ikke *alle bruker Lean*, *ser det ut til å gi mindre eller dårligere samarbeid*. Dernest var helhetsinntrykket at respondentene viste gode og tydelige refleksjoner om temaene. Funnene er særlig interessant i lys av forholdet mellom samarbeid



og begrepet tillit, som også teorien belyser, og som jeg kommer tilbake til i diskusjonen nedenfor.

## 4.2 Drøfting – Metodens betydning

En generell svakhet med utvalget av enhetene er at nesten alle respondentene har personalansvar, sett i forhold til medarbeiderinvolvering. Imidlertid viser funnene ikke at de har oppfatninger som skiller seg ut fra de med personalansvar. Det som derimot kunne ha styrket utvalgets reliabilitet er dersom jeg hadde utvidet utvalget med *typiske enheter*, slik at jeg hadde fått med én medarbeider som jobbet under hver av lederne i utvalget, for og sammenlignet deres oppfatninger. Dog var dette tilfellet med to av respondentene, at leder og medarbeider fra samme avdeling var respondenter.

En annen svakhet med utvalget er at vi ikke har noen enheter fra organisasjonen som ikke har vært en del av prosjektene. Det vil si de som har blitt påført implementeringen, uten å ha vært en del av prosjektet. På den ene siden kan man si at dette er en svakhet, i og med at denne gruppen er den største andelen av ansatte i organisasjonen, og det ville vært nyttig å få deres oppfatninger i forhold til deres åpne sinn i fravær av Lean-kompetansen. På den andre siden vil jeg si at valget antageligvis øker detaljrikdommen i dataen og svarer bedre til problemstillingen, i og med at respondentene har bedre kjennskap til Lean og kan reflektere bedre rundt eventuelle sammenhenger. Imidlertid mener jeg Lean har fått virket i for kort tid i organisasjonen til at fordelene ved å gjøre utvalget i hele virksomheten, ikke veier opp for ulempene.

En svakhet med vårt undersøkelsesopplegg er måletidspunktet for den opplevde tilliten. Vi skulle helst hatt en måling av den opplevde tilliten i organisasjonen fra *før* begivenheten, *innføringen av Lean*, fant sted, ettersom formålet med undersøkelsen er å bedre forstå hvordan bruken av Lean påvirker den opplevde tilliten. Samtidig vil jeg argumentere for at jeg har fått til en troverdig framstilling av respondentenes virkelighet. For det første gjennom det åpne intervjuet hvor jeg la til rette for refleksjon i både tid og rom, hvor tilpassede oppfølgings spørsmål ble stilt etter behov. For det andre har jeg etterstrebet en nøktern tolkning av datamaterialet slik at framstillingen i analysen ikke får slagsider mot tendensiøse sammenhenger.

### 4.3 Drøfting - *Lean på norsk*, en forklaringsmodell?

Spørsmålet er om en modell for *Lean på norsk* kan forklare konsekvensene av å bruke *Lean* i kommunen X. I denne delen drøfter jeg funnene fra forrige kapittel for å se om modellen er egnet til å forstå forklaringene jeg har beskrevet i analysen.

#### 4.3.1 *Lean* Teamarbeid

Det er ikke slik at vi kan legge det samme i begrepene teamarbeid og selvstyre i denne undersøkelsen, som i modellen. Det skyldes minst to forhold; i) parameterne som er skissert av Rolfsen og Langeland (2012) for å måle *grad* av selvstyre, vil svært sjeldent være relevante for offentlig forvaltning, og ii) i vårt opplegg har det heller ikke vært et eget tema. Slik at dataene som tilhører kategorien samarbeid, har fortsatt sitt utspring i det ene spørsmålet som nevnt ovenfor under punkt 4.1.4. Dermed ble dataene sortert under temaet *økt selvstyre via desentralisert ansvar*.

Respondentene mente at bruken av *Lean* hadde ført til en desentralisering av ansvar. For eksempel forklarte den ene:

*(...) hvordan det har påvirket min hverdag; vi har fått noen gode redskaper som vi bruker og som har hjulpet oss i organisasjonen på det her med å være tydelig på forventninger, det å delegere, og forflytte ansvarsområdene (...) Jeg har helt klart troen på *Lean*, for eksempel det med tavla; bevisstgjøringen den gir, forenkle oppgaver og ansvarsfordeling. Den effekten har vi hatt, og det er veldig bra.*

Respondent 7

Et annet perspektiv som kan belyse forholdet, er relatert til den formen på *Lean* virksomheten har valgt. I kommune x har de valgt hovedsakelig en bottom-up variant med høy grad av involvering, selv om det er en slags hybrid, i og med at ledere på alle nivåer også har vært deltagere i prosjektet. Dermed har mandatet til de ulike prosjektgruppene fra hver avdeling, vært å forvalte forbedringsarbeidet innenfor sitt tjenesteområde med et helhetlig perspektiv. I en slik variant mener jeg det følger naturlig at organisasjonen vil oppleve økt selvstyre gjennom mer desentralisert ansvar. Denne observasjonen er delvis basert på intervjudataene, men også på bakgrunn av egne observasjoner, som skyggedeltager i prosjektet P2.

### 4.3.2 Lean Partnerskap

Lean partnerskap betyr i hvilken grad partene har felles ansvar for mål og utviklingstiltak i virksomheten. I forhold til begrepet partnerskap har det i likhet med antydningen til Rolfsen (2014) i relasjon til offentlig forvaltning, vært lite framtrædende også i kommunen X i denne sammenheng. Der vi ser at partnerskap er gjeldene, var i forberedelsen av- og i beslutningsprosessen som ledet fram til bruken av Lean i kommunen. Med andre ord har det ikke vært et aktivt partnerskap i å utforme Lean underveis i implementeringen. Imidlertid har partnerskapet kommet til uttrykk i en litt annen form i dette tilfelle. For det første har noen av respondentene uttrykt at samarbeidet har skapt gjensidig trygghet mellom ansatte og ledere. Den ene uttalte i forhold til bruken av tavle og tavlemøter:

*Du får løftet opp det som pågår, og det tenker jeg at skaper en trygghet, både mellom ansatte og leder, og vis-a-versa. Altså du får fram et budskap om hva du holder på med, rett og slett, også er det med å skape engasjement, og det er kjempeviktig.*

Respondent 3

For det andre vil jeg argumentere for at beskrivelsene om økt samarbeid, i seg selv innebærer et element av partnerskap. Det følger av betydningen av partnerskap - grad av at partene har felles ansvar for mål og utviklingstiltak, hvor Lean-samarbeidet på den enkelte avdeling handler om felles ansvar for mål og utvikling. Som en uttrykte det:

*Ja, jeg føler jo også at de er engasjert og tar ansvar, og jeg har gjort det til et poeng etter hvert at det ikke er jeg som skal lede de prosessene med å utvikle metodikken internt. De andre i gruppa har også tatt ansvar for utvikling av tavla. Vi er alle medarbeidere i denne prosessen og utvikler verktøyene, uten at jeg skal ta noen lederrolle, det har vært et bevisst valg.*

Respondent 1

### 4.3.3 Lean arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøet har ikke blitt nevnt eksplisitt som system i datamaterialet, eller hvordan man jobber med arbeidsmiljøet. Men Rolfsen knytter det til sammenhengen mellom det å forebygge mot belastninger og ulykker, og det å ha fokus på kvalitet, system og standardisering (Rolfsen 2014: 251). Dermed er det flere funn som omtaler disse elementene.

Forklaringene om at felles oppgaveløsning, system, standardisering, strukturering og forenkling påvirker samarbeidet, er sammenfallende med modellens forståelse av *arbeidsmiljø i bred forstand med høy prioritet* (ibid.).

*Så har vi hatt et fokus på å rydde i lokalet, ha et system på hvor man finner ting. Så det tror jeg letter arbeidet til folk. Men vi har en lang vei å gå da.*

Respondent 4

Jeg vil likevel påpeke at Lean arbeidsmiljø ikke er egnet til å omfatte sentrale forklaringer i analysen for hvordan bruken av Lean påvirker kommunen X.

#### **4.3.4 Lean ledelse**

Lean ledelse er tidligere omtalt som demokratisk ledelse. Om man forholder seg til definisjonen, hvor sterkt fokus på medvirkning, god kunnskap om daglig virke og langsiktig perspektiv på endring (Rolfen 2014: 253), så samsvarer det med flere av forklaringene i funnene. De mest sentrale var forklaringene om hvordan involvering var blitt mer framtredd gjennom for eksempel tavlemøter, og hvordan lederne i større grad engasjeres i medarbeidernes problemløsning. Flere framhevet også viktigheten av å fortsette arbeidet med Lean om man skulle klare å få til varige endringer. I forhold til tilliten til ledelsen, fortolket gjennom Lean ledelse på norsk, viser funnene også at det er moderat mangel på tiltro til at Lean og kontinuerlig forbedring vil vare. Flere forteller relativt konkret om tidligere erfaringer fra implementeringer av ulike konsepter som feilet i kommunen X.

#### **4.3.5 Modellen oppsummert**

Jeg vil først påpeke at modellen delvis er egnet til å forklare hvordan bruken av Lean har påvirket kommunen x, langs dimensjonene samarbeid og tillit. Det betyr at den ikke var egnet til å forklare flere av de sentrale funnene fra analysen, om hvordan bruken av Lean har påvirket utviklingen i kommunen X. Så er det verdt å bemerke at datamaterialet er begrenset i forhold til denne modellen.

Imidlertid viser funnene at respondentene mente at bruken av Lean hadde ført til økt selvstyre gjennom en desentralisering av ansvar. Det kan derfor argumenteres for at elementet Lean teamarbeid er egnet til å forklare utviklingen.

Dernest mener jeg at funnene belyser en annen form for Lean partnerskap gjennom forklaringene om hvordan bruken av Lean har skapt en gjensidig trygghet mellom ansatte og ledelse, og at økt samarbeid i seg selv kan tolkes som et uttrykk for styrket partnerskap, i betydningen - felles ansvar for mål og utviklingstiltak. Derfor mener jeg at Lean partnerskap kan være delvis egnet til å belyse hvordan bruken av Lean har påvirket kommunen x.

Lean arbeidsmiljø er også delvis egnet til å forklare funnene. Den omfatter ikke sentrale forklaringer i analysen, men samtidig kjenner man igjen flere forklaringer i begrepene fokus på kvalitet, system og standardisering.

Lean ledelse samsvarer med flere av forklaringene i funnene. De mest sentrale var forklaringene om hvordan det hadde blitt mer involvering, og hvordan lederne i større grad engasjeres i medarbeidernes problemløsning. Dernest omfavner Lean ledelse flere interessante forklaringer vedrørende skepsis og bekymringer for hvorvidt bruken av Lean vil vedvare.

## **4.4 Drøfting - Kan teorien forklare funnene?**

### **4.4.1 Lean og tillit**

Flere har innvendt at Giddens' (1997) relativt skarpe skille mellom tillit til *systemer* og tillit til *personer* blir for snevert. Hovedinnvendingen går på at de abstrakte systemene også bemannes av personer (Grimen 2009:118), på den måten at i møtet med systemet møter klienten ofte personer som representerer systemet, for eksempel en lege. Til dette perspektivet vil jeg si at skillet på system og person virker fornuftig. På den måten at det kan tenkes at man kan miste tilliten til én representant for systemet, uten at det påvirker tilliten til systemet, slik at møtet med neste representant for systemet kan være med samme nivå av tillit, upåvirket av første møte. Et tegn på at systemtillit og persontillit kan oppleves uklart, kan illustreres med den presiseringen jeg har valgt å supplere oppgavens definisjon av tillit med i intervjuguiden: (...) *jeg mener ikke en personlig form for tillit, som går på om man stoler på at personen ikke lyver, men mer oppgavebasert tillit i jobben.* Det ble klart, i første intervjuet, at respondentene var usikre i sine refleksjoner rundt gjensidig tillit, når det kom til skillet mellom system og person.

I følge Giddens er selve forutsetningen for samtalebasert intervju, i hvilken grad intervjuer og respondent deler samme grunnoppfatning om hva som kan aksepteres som virkelig, og hvordan de vet at de snakker om samme ting (Giddens 1984: 331). I vårt opplegg kan dette illustreres ved at vi i utgangspunktet kan legge til grunn at vi deler samme grunnoppfatning om hva som kan aksepteres som virkelig, i betydningen av at vi opererer innenfor samme profesjonelle organisasjon og vi deler deltagelsen i Lean-prosjektet. Samtidig så vi at under intervjuene, var det variasjon i fortolkningen av begrepet *gjensidig tillit*, og flere andre sider ved forståelsen av *virkningene av Lean-metoden*.

Det ble også klart i første intervju, at respondentene ikke nødvendigvis brukte begrepet tillit eller gjensidig tillit i beskrivelsen av *hvilke effekter bruken av Lean-metoden* hadde tilført organisasjonen. Den mest hyppige refleksjonen rundt gjensidig tillit var en mer personbasert form for tillit, hvor betydningen var at man kunne stole på kollegaene sine, i betydningen av at de ikke ville lyve for hverandre. Denne formen for tillit er det Giddens definerer *som tillit til personer*, hvilket betyr å *involvere ansiktsforankrede forpliktelser der en søker indikatorer på andres integritet* (Giddens 1997: 67). En forklaring kan være sammenhengen i funnene mellom opplevd *grad av tillit* og *endret oppfatning* om tillit. Her kan det virke som noen av respondentene har blitt påvirket av sine egne refleksjoner i det foregående spørsmålet, *er det tillit i kommunen*. Det kan tyde på en viss påvirkning av en intervju effekt.

Med referanse til Giddens` (1997) perspektiver, kan det være at *tilliten til ekspertisen* kan bygges opp ved bruk av Lean fordi den karakteriseres av medarbeiderinvolvering og således desentraliserer ekspertisen. På den måten at representantene for *ekspertisen* og det *abstrakte systemet* kan være på alle nivåene i organisasjonen, og sånn sett reduserer noe av det hierarkiske preget som ofte forbindes med disse to. På en annen siden kan det tenkes at dersom en person eller gruppe i organisasjonen har en motvilje mot ekspertisens konsept (Giddens 1997: 68), så vil det kunne redusere tilliten, eller til og med skape mistillit. Til det vil Gambetta (2000) innvende at sammenknytningene mellom representantene på tvers i organisasjonen vil øke samarbeidspunktene, og dermed øke sannsynligheten for at tilliten gjenoprettes som et resultat av samarbeid. Likevel er dyp mistillit svært vanskelig å ugyldiggjøre gjennom erfaring, fordi den ofte forhindrer den aktuelle fra å involvere seg i samarbeidet (Gambetta 2000: 226). Et interessant funn kan illustrere at mistilliten må i så fall være dyp. Den ene respondenten var som nevnt tidligere svært kritisk til Lean som konsept og

representantene for den. Allikevel tyder forklaringen på at det ikke var nok til og forhindre i å involvere seg i samarbeidet.

*Men jeg har tatt med meg noe positivt også altså. Det negative med de folkene ble bare overskyggende. Jeg har tatt med systemfokus, prosesstanken er helt ok, ble kjent med andre i kommune*

Respondent 8

Et interessant spørsmål er om konseptets refleksivitet vil kunne gjenopprette tilliten via *adgangsporter* (Giddens 1997: 68). Adgangsporter er person ansett som målbærere av systemets- eller ekspertisens budskap (ibid.). Det er flere forklaringer i funnene som ligner på adgangsporter. For det første gjør kommunen X sitt valg av Lean-konsept, det til at tilnærmet alle deltagerne i Lean-prosjektene kan fungere som adgangsporter. Det betyr at det blir flere adgangsporter med større legitimitet, en om man hadde valgt et *top-down* konsept av Lean (hierarkisk). For det andre peker forklaringene på flere relevante elementer ved Lean, som medarbeiderinvolvering og medvirkning. Disse vil virke som katalysatorer for adgangsportene, på den måten at avstanden mellom sender og mottaker av budskapet blir mindre.

Tillit til systemer, arbeidsprosesser, eller til at en bestemt hendelse skal skje, kan oppleves på ulike måter. Forklaringene i analysen tyder på at det handler om å få innfridd forventinger. Et eksempel i en gitt arbeidssituasjon, hvor man bruker Lean-tavle for å få framdrift i en gitt prosess, og innspill med forbedringsforslag er en del av verktøyet. Da vil det være en forventning i arbeidsgruppa om at forbedringsforslagene blir troverdig behandlet og sjekket ut, før de blir returnert og svart ut i tavlemøtet, innen en gitt tidsfrist. Det er en slik opplevelse av systemet som jeg mener kan *skape gjensidig tillit*. Ikke for at forventningen er knyttet til at forslaget tas til følge, men at forslaget faktisk behandles i tråd med avtalen. Begrunnelsen for at opplevelsen blir *gjensidig* er at medarbeiderne får tillit til at de har reell mulighet for påvirkning, og ledelsen får tillit til at hele virksomheten bidrar til forbedringer av verdiskapingen.

Eksemplet med forbedringsforslag og innspill er ikke tilfeldig. Hvis du har for deg personalet i en virksomhet, og gir de et nesten hvilket som helst forbedringsforslag, så vil antageligvis

noen svare: - det har vi prøvd før! - det har vært foreslått før og ingenting skjedde! Jeg mener at disse holdningene vitner om at mange forventninger ikke har blitt innfridd og at tiltroen til at systemet responderer på innspill er mangelfull. Faren blir at disse holdningene til forbedringsforslag blir sementert i organisasjonen, og dermed vil utviklingen av tillit trolig stagnere. Derimot, om man følger resonnetet ovenfor, vil tiltroen til at den enkeltes stemme kan føre til endring og forbedring, og danne grunnlaget for en kultur. En av respondentene belyste dette fenomenet godt:

*Tavla kan være et hjelpemiddel også for enhetsleder, til å få sjekket ut saker i tide; forventningene kan innfris. Det har vært litt manglende driv blant oss. [Bør]planlegge i mye større grad. At vi sammen med leder kan bruke Lean som et verktøy for planlegging og struktur. (...) vi kan også gå i samme tralten, det blir ikke noe utvikling, og det kan vi få bedre til nå med tavlemøter.*

Respondent 4

En annen problemstilling er av mer semantisk art. Hvis vi legger utsagnet nedenfor til grunn. På påstanden *-bruken av Lean-metoden skaper en kultur for (bygging av) gjensidig tillit i organisasjonen*, formulerte Respondenten følgende:

*Ja, jeg tenker at det kan det ha, ja det kan det være. Men jeg tror ikke at Lean-metodikken i seg selv ivaretar det begrepet gjensidig tillit, (...) så har metodikken noe ved seg som fremskaffer det jeg mener er viktig, nemlig en kultur for støtte, spille hverandre god, og et helhetsperspektiv som ikke bare er opptatt av hva som skal til for at jeg er god, men hva skal til for at hele org skal være god. (...). Så jeg er ikke helt sikker på om Lean-metoden har de egenskapene, at den fremskaffer den gjensidige tilliten.*

Respondent 1

Spørsmålet blir om man kan ha en kultur for støtte, helhetsperspektiv og spille hverandre god, uten at det skaper tillit? Og i så fall, hva skaper det? Med støtte i sitatet og drøftingen av teorien ovenfor, vil jeg argumentere for at det implisitt skaper tillit.



Jeg nevnte ovenfor at flere av respondentene oppga at en forutsetning for at de observerte effektene skulle vedvare, var at bruken av Lean ville fortsette, altså at kommunen X hadde en slags stamina i implementeringen av Lean. En spekulerte også i om de ansattes tidligere erfaringer med at ulike organisasjonskonsepter ikke hadde vart særlig lenge, kunne ha en sammenheng med hvor skeptiske de nå var overfor et nytt konsept. Om vi trekker inn et annet teoretisk perspektiv, er dette et fenomen Røvik (2007) har omtalt som organisasjonens indre immunforsvar (Røvik 2007: 346). Dersom man ikke greier å overvinne denne immuniteten, og ta respondentenes forutsetning på alvor, kan man risikere at Lean *reiser gjennom* organisasjonen uten at den setter særlige spor (Røvik 2007: 362). Det vil kunne bety, med støtte i teorien, at de effektene vi ser i funnene her, mest sannsynlig ikke vil vedvare. Potensielt kan det eneste man har oppnådd være at den indre immuniteten mot endring og utvikling være styrket.

I forhold til varianstiltærning – kan vi være sikre på at *bruken av Lean og opplevd endring av gjensidig tillit* varierer sammen? (Jacobsen 2015: 93). Dersom enhetene i kommunen X opplever økt gjensidig tillit etter implementeringen av Lean, kan vi da være sikker på at det skyldes Lean? Det kan vi ikke. Mest sannsynlig handler dette om samspillseffekter (Andersen 2013: 139). Man kan tenke seg at økt samhandling i seg selv kan ha skapt økt tillit i organisasjonen. I så fall kunne man utlede at all form for økt samhandling eller interaksjon vil kunne gi den samme effekten. Denne antagelsen vil nok ikke stå seg. Ta et tenkt eksempel med en organisasjon som gjennomfører en omfattende nedbemanning, eller en internrevisjon hvor feil skal avdekkes. Dette vil nødvendigvis innebære en betydelig økning i møtevirksomheten i organisasjonen. Men det kan ikke argumenteres for at effekten blir økt gjensidig tillit. Her kan vi trekke på innsiktene fra teorien ovenfor hvor, selv om tillit bør ses som et resultat av samarbeid, så predikerer ikke Gambetta (2000) med sitt resonnement om tilliten vil øke eller synke. Oppsummert kan vi anta at en eventuell nullhypotese måtte hatt et element av medvirkning eller involvering ved seg. For eksempel *all styrt samhandling eller interaksjon basert på medvirkning og involvering i en organisasjon vil kunne skape økt gjensidig tillit*.

#### 4.4.2 Samarbeid og tillit hånd i hånd?

Hvis vi trekker inn teorien som presentert ovenfor, og spesielt bidraget fra Gambetta (2000), for å belyse funnene, så ser jeg noen interessante trekk. Hans resonnement om at tillit ikke er en forutsetning for samarbeid, men må ses mer som et resultat av samarbeid, bidrar til å forklare funnene. Det interessante er at flere av respondentene trekker fram mer samarbeid og involvering som forklaring på enten hvordan tilliten økte, eller hvorfor Lean kan skape tillit. Til tross for at de har uttalt seg tilsynelatende fritt, etter spørsmålsstillingen, og tidvis hatt lengre digresjoner uten begrensninger, så har denne premissgiveren *samarbeid* dukket opp hos flere. Sett i lys av teorien ligner det en bekreftelse av oppgavens problemstilling, men sett i samme lys er det like interessant at *involvering* blir pekt på. Fordi samme teori, med henvisningene til spill-teori, ofte legger til grunn en form for samarbeid som mangler informasjonsflyt (Axelrod & Keohane, 1986). Altså kan involvering bidra til informasjonsdeling. Dermed kan involvering ses som en forsterker for samarbeid, og dermed også for tillit.

Kan medarbeiderinvolvering være jokeren som forklarer sammenhengen mellom bruken av Lean og at tilliten øker eller blir skapt? I så fall må andre metoder innenfor operasjonell effektivitet konsulteres for å sjekke ut om de innebærer samme grad av involvering. Om et slikt tilfelle finnes, må i så fall andre tilstøtende drivere ved Lean virke parallelt for at sammenhengen skal ha tilstrekkelig validitet. Det kan være verktøyene i seg selv, eller for eksempel visualisering eller synliggjøring, som også har vært nevnt av respondentene, og som kan ha den samme virkningen i denne sammenhengen. Et interessant eksempel kan støtte funnene i kommunen X. Under et møte i regi av Lean Forum Norge for noen år siden ble medvirkning debattert (Rolfen 2014: 119). Her framholdt en sentral tillitsvalgt i Fagforbundet i sitt innlegg at Fagforbundet var grunnleggende skeptiske til Lean som arbeidsform fordi det hindret medvirkning. Mens den lokale hovedtillitsvalgte i kommunen kunne derimot rapportere om at graden av medvirkning hadde økt dramatisk etter innføringen av Lean (ibid.). Eksemplet er også relevant i forhold til en modell for Lean på norsk sin forklaringsevne i denne oppgaven.

Imidlertid er det forklaringer i funnene som tyder på at oppgitte effekter blir uttrykk for en annen effekt i en kategori. For eksempel: (...) *det har tatt bort noen flaskehalser, med at vi kjenner hverandre bedre, vi vet hvor vi har hverandre, vi er gode samarbeidspartnere med de*

*andre avdelingene og institusjonene (Respondent 5). Her blir færre flaskehalsar kategorisert som bedre samarbeidsrelasjoner på grunn av forklaringen på hvordan det har blitt færre flaskehalsar. Et annet eksempel er i forhold til tvetydighet: [Samarbeidsrelasjoner] De er det samme. Men det jeg har lagt merke til er at vi drøfter sakene på en annen måte. Jeg vil bort fra det snikk snakket rundt bordet fra halv ni til tolv hver mandag, og nå er det mer systematisk og konkret. De uttrykker nå at de tidligere var lei av å sitte og høre om en sak i en time. Så dette kan være et verktøy for meg til å strukturere møtene bedre (Respondent 4). Her er det motstrid mellom at respondenten mener at det ikke er noen endring i samarbeidsrelasjonene, og det som faktisk beskrives.*

Funnene i 4.1.4 antyder at når ikke alle er med, ser det ut til at det hemmer samarbeid. Et relevant spørsmål dukker opp; blir det mindre samarbeid eller som før, mellom to parter hvor bare den ene jobber Lean? Her kan det argumenteres for at det blir mindre samarbeid enn tidligere. Vi kan tenke oss at begge parter vil kunne kvie seg mer for å innlede samarbeid enn tidligere, ettersom de er seg mer bevisst på at de ikke bruker samme verktøy. For eksempel forklarte en:

*Ja, da er det jo vanskeligere å få til endring. Mye vanskeligere å få den forståelsen for hvorfor vi kan få til den endringen. Og det går jo igjen på forståelsen av verktøyene, for eksempel definere hva som har verdi og ikke i en verdistrømsanalyse. Et eksempel var antall avdelinger som var på hjemmebesøk og gjorde vedtak i samme sak. Ga ingen verdi, og kanskje motsatt effekt hos brukeren, som måtte blottlegge seg flere ganger enn nødvendig. Og denne endringen hadde vi ikke så lett fått til om det ikke var for at vi involverte var delaktige i Lean-prosjektet. For når man kutter ut ikke-verdiskapende ledd, så er det jo noen som mister innflytelse. Men det funker altså når man har samme mål, brukeren i fokus.*

Respondent 6

Hvis vi trekker inn Gambettas (2000) perspektiv igjen, om at tillit bør anses som resultater av samarbeid, mer enn en forutsetning for samarbeid, så kan vi antyde hvilken betydning samarbeid har for tillit, mer enn motsatt, i for eksempel resonnementet ovenfor.

En utfordring er om elementene i den norske arbeidslivsmodellen i seg selv er bærere av å *skape gjensidig tillit*? Det er nok ikke spesielt kontroversielt å hevde at det er stor sannsynlighet for at de *er* nettopp det. Men samtidig vil jeg argumentere for at siden de allerede er satt inn i en Lean-kontekst i Rolfsens modell, så har kanskje Lean-tenkningen noe ved seg som korrelerer med *tillit*, på norsk i alle fall. I så fall styrker antagelsen relevansen for denne oppgavens problemstilling. Imidlertid blir utfordringen av metodisk art, gjennom varianstilnærmingen som antydnet ovenfor. Uansett kan sitatet nedenfor illustrere den formen for interaksjon og gjensidig tillit funnene viser at finner sted ved å bruke Lean i kommunen X, og kanskje det kan være med å skape forståelse for, eller bidra til å forklare sammenhengene mellom den norske arbeidslivsmodellen, tillit og Lean.

*[D]et jeg kan si er at det har vært med å endre hvordan vi som saksbehandlere har tiltro til at vi får til endring, ikke bare gå i samme gjørma. Forutsatt at vi fortsetter å bruke Lean som verktøy, så tror jeg at det kan skape bedre tillit blant de ansatte.*

Respondent 4

#### **4.4.3 Oppsummering**

Basert på innsikten ovenfor vil jeg oppsummere med et resonnement, basert på forklaringene fra respondentene i kommunen X, begrenset til casen, og fortolket gjennom oppgavens teoribidrag:

Hvis vi kan legge til grunn at mindre samarbeid ikke nødvendigvis fører til mindre tillit, eller skaper mistillit, så er det nærliggende å anta, i tråd med Gambettas teori, at samarbeid har den funksjonen at det i utgangspunktet skaper tillit (Da følger det også at samarbeid *kan* gi mistillit).

Med denne forståelsen kan vi forklare hvordan utviklingen av det norske arbeidslivet har kunnet bevege seg fra de mest tilspissede arbeidskonfliktene mellom partene på 1920- og 1930-tallet med dyp mistillit, til i dag hvor norsk arbeidsliv er rangert blant de med høyest tillit i verden. Nettopp gjennom samarbeid. Først gjennom regjeringsinitiert, om noe motvillig samarbeid, som ledet til at den første Hovedavtalen mellom LO og NAF ble vedtatt i 1935, hvor gjensidig respekt ble et viktig prinsipp (Rolfsen 2014: 21). Deretter har samarbeidslinjen vært kjernen i utviklingen, som utdypet i kapittel 1 og 2.

Nå blir spørsmålet; forutsetter *en modell for Lean på norsk* tillit? Rolfsen gjør ikke det eksplisitt i boken, men den forutsetter implisitt *samarbeid*. Alle de fire elementene i modellen, teamarbeid, partnerskap, arbeidsmiljø og ledelse, er preget av samarbeid. Imidlertid er det flere på feltet som tar til orde for at man ikke kan forstå modellen uten å legge til grunn den norske konteksten preget av høy tillit. Uansett blir det krevende å påvise om Lean påvirker tilliten. Til tross for diskusjonen velger jeg å forholde meg til at modellen forutsetter flere rammeverk for samarbeid (elementene), og at den gjennom elementene *skaper* samarbeid.

Det kan da utledes at jeg har teoretisk og empirisk grunnlag for å belyse forskningsspørsmålet *skaper Lean tillit?* Tatt i betraktning Gambettas (2000) perspektiv på forholdet mellom samarbeid og tillit, og funnene jeg har gjort i analysen ovenfor, står man igjen ved spørsmålet om *Lean skaper mer samarbeid*. Det mener jeg det er grunnlag for i funnene med støtte fra Rolfsens (2014) modell. Dermed vil jeg forsiktig argumentere for at Lean øker og skaper tillit.

## 5 Konklusjon

I denne oppgaven ønsket jeg å finne ut om: ***Opplevs bruken av Lean å øke den gjensidige tilliten i kommunen X?***

Ved å utarbeide fire forskningsspørsmål, var ideen å kunne utvide forståelsen av temaet hvordan Lean påvirker organisasjonene hvor den blir tatt i bruk. Først oppsummerer jeg funnene for å se om de kan svare på spørsmålene:

***Er det tillit i kommunen X?*** Funnene indikerer at respondentene hadde opplevelsen av at det var helt, eller delvis er tillit i kommunen X, ofte med begrensning mot enten sektor, eller hierarkisk. Den mest interessante funnet var den ene, som til tross betydelig mistillit til Lean, hadde full tillit til kommunen og ledelsen.

**Hvordan har Lean økt tilliten i kommunen X?** Funnene viser at den mest sentrale forklaringen er at respondentene mener at Lean har styrket tilliten, generelt eller delvis, i organisasjonen. I tillegg var det knyttet årsaker til forklaringene på hvordan de mener Lean hadde økt tilliten. Årsakene var åpenhet, felles verktøy, involvering, endringsvilje og

selvstyre. Dernest er respondentens meninger tvetydige, og på den måten avdekkes en svakhet i dataene.

**Skaper Lean gjensidig tillit?** Funnene viser en forklaring i at bruken av Lean enten skaper gjensidig tillit, eller skaper en kultur for bygging av gjensidig tillit. Den mest interessante forklaringen var at en forutsetning for at tilliten kan øke, er at Lean fortsatt blir brukt i organisasjonen.

**Skaper Lean mer samarbeid?** Her vil jeg trekke fram forklaringene om at *bruken av Lean* tilsynelatende gir *mer samarbeid*, og forklaringen om *når ikke alle bruker Lean, ser det ut til å gi mindre eller dårligere samarbeid*. Dernest var helhetsinntrykket at respondentene viste gode og tydelige refleksjoner om temaene. Funnene er særlig interessant i lys av forholdet mellom samarbeid og tillit.

En svakhet ved funnene at det er en framtrødende forklaring i at respondentene var tvetydige i sine utsagn, slik at de kan fortolkes i ulike retninger, og som vil påvirke funnenes validitet.

I ettertid ser jeg at metoden kunne ha styrket funnenes validitet dersom jeg hadde utvidet utvalget med *typiske enheter*, og med de som har blitt påført implementeringen, uten å ha vært en del av prosjektet. I tillegg skulle jeg helst hatt en måling av den opplevde tilliten i organisasjonen fra *før* innføringen av Lean fant sted, ettersom formålet med undersøkelsen er å bedre forstå hvordan bruken av Lean påvirker den opplevde tilliten.

**Er En modell for Lean på norsk en forklaringsmodell for å forstå påvirkningen av Lean på utviklingen i kommunen X?** Jeg vil først påpeke at modellen delvis er uegnet til å forklare hvordan bruken av Lean har påvirket kommunen x, langs dimensjonene samarbeid og tillit. Det betyr at den ikke var egnet til å forklare flere av de sentrale funnene fra analysen. Det gjaldt blant annet beskrivelsene av mistillit til Lean som passende konsept for kommunen, og til konsulentene som *adgangsporter* (Giddens 1997: 68). Så er det verdt å bemerke at datamaterialet er begrenset i forhold til denne modellen.

Formålet med denne oppgaven er å skape forståelse for temaet *hvordan Lean påvirker organisasjonene hvor den blir tatt i bruk*. Gjennom funnene i en enkeltcase har jeg forklart flere sider av temaet, slik at funnene forhåpentligvis kan vekke interesse hos forskere til å etablere flere casestudier. Ettersom Lean, ifølge Rolfsen, er populært og sprer seg, kan det

også være grunnlag for å utvide til en kvantitativ studie innenfor samme tema. Et grovt overslag basert på erfaringstall fra de offentlige virksomhetene jeg kjenner til som har implementert Lean, kan det være 30-40 tusen arbeidsplasser i det norske arbeidslivet som er berørt av Lean.

Jeg har i denne oppgaven ikke fått belyst godt nok betydningen av den høye tilliten i kommunen X, som direkte følge av den *norske arbeidslivsmodellen*, og betydningen det har for bruken av Lean generelt, men også betydningen den har for min problemstilling.

Imidlertid har jeg funnet forklaringer, begrenset til casen, mellom bruken av Lean, økt tillit og samarbeid, og at Lean kan skape tillit. Igjen sett i lys av spesielt Gambettas teori, så kan det vekke nysgjerrighet i forskningen for *hvordan* norsk arbeidsliv har endt opp med høy tillit, om ikke tillit kan *skapes*, og følge som et resultat av samarbeid, heller enn at tillit er en forutsetning for samarbeid.

En forsiktig konklusjon er at bruken av Lean øker tilliten i kommunen X, i den forståelsen at alt samarbeid påvirker tillit. Dermed står man igjen med spørsmålet om Lean skaper eller innebærer mer samarbeid relativt til andre programmer innenfor operasjonell effektivitet. Jeg mener også at funnene i denne undersøkelsen har vist at den formen for samarbeid som bruken av Lean innebærer, har flere egenskaper som øker tilliten. To av de sentrale egenskapene er medarbeiderinvolvering og nedenfra-og-opp perspektivet, som kommunen X valgte. Etter å ha oppsummert funnene vil jeg konkludere med at jeg forstår bedre forholdet mellom bruken av Lean, samarbeid og tillit i kommunen X.

## Referanseliste

Alcadipani, R., Hassard, J., Islam, G. (2018): I Shot the Sheriff: Irony, Sarcasm and the Changing Nature of Workplace Resistance. *Journal of Management Studies* 55:8 December 2018.

Andersen, H., Røvik, K. A. og Ingebrigtsen, T. (2014): Lean thinking in hospitals: is there a cure for the absence of evidence? A systematic review og reviews. *BMJ Journals*, Volume 4, Issue 1.

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier, Forskningsstrategi, generalisering og forklaring 2.* utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Appelbaum, E. & Bratt, R. (1994). *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States.* Ithaca, N.Y.: ILR Press.

Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation.* New York: Basic Books.

Axelrod, R. and Keohane, R. O. (1986). Achieving cooperation under anarchy: strategies and institutions. I K. Oye (red), *Cooperation under Anarchy.* Princeton: Princeton University Press.

Bateson, P. P. G. (1986). Sociobiology and human politics. I S. Rose and L. Appignanesi (red.), *Science and Beyond*, Oxford: Basil Blackwell.

Benders, J. og Van Bijsterveld, M. (2000): Leaning on lean: the reception of a management fashion in Germany. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 50-64.

Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse.* Bergen: Fagbokforlaget.

Blank, S. (2013): Why the Lean Start-up Changes Everything. *Harvard Business Review*, May 2013.

Gambetta, D. (2000) 'Can We Trust Trust?', in Gambetta, D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 13, pp. 213-237.



- Gambetta, D. (1990). *Trust: making and breaking cooperative relations*. Oxford: Blackwell.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of a theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1997). *Modernitetens konsekvenser*. Oslo: Pax.
- Gobo, G. (2009): Re-Conceptualizing Generalization: Old Issues in a New Frame. I Alasuutari, P., Bickman, L., Brannen, J. (red.): *The Sage Handbook of Social Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 193-213.
- Gjønnnes, S. H. og Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring*, 2. utg. Fagbokforlaget. Bergen.
- Grennes, T. (2012): På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*: 4/2012 s. (51-59).
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gulowsen, J. (1971). *Selvstyrte Arbeidsgrupper, på vej mot industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Hayek, F.A (1978): The three sources of human values. *L. T. Hobhouse Memorial Trust Lecture*. The London School of Economics and Political Science.
- Huzzard, T., Gregory, D., og Scott, R. (red) (2004). *Strategic Unionism and Partership – Boxing or Dancing?* New York: Palgrave MacMillan.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Oslo: Cappelen Damm AS
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap, Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2008): *InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Inquiry* (2.red.). Thousand Oaks: Sage.

Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E., og Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet – den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.

Modig, N. og Åhlstöm, P. (2012): *This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox: Rheologica Publishing*.

Parker, M og Slaughter, J. (1998). *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*. Boston: South End Press.

Radnor, Z. & Walley, P. (2008): Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector. *Journal of Public Money & Management*, Volume28, 2008 – Issue 1: 13-20.

Rolfsen, M. og Langeland, C. (2012): Successful maintenance practice through team autonomy. *Employee Relations*, 34(3), 306-321.

Rolfsen, M. (red.) (2014). *Lean blir norsk – Lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget.

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

Shah, R. og Ward, P.T. (2007): Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785-805.

Skorstad, E. (1994): Lean Production, Conditions of Work and Worker Commitment. *Sage Journals, Economic and Industrial Democracy* Volume: 15 issue: 3: 429-455.

Womack, J.P., Jones, D.T., Roos. D. (1990). *The Machine That Changed the World*. London: Simon & Schuster.

URL:

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/389728/Utbredelsen> : Storsveen, Maria (2015).

Masteroppgave: Utbredelsen av Lean i Norge – en spørreundersøkelse. NMBU.

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2398270/AskelandLukasiewicz.pdf?sequence=1> : Askeland & Lukasiewicz (2016). Bacheloroppgave: Tillit mellom ledere og ansatte

i en endringsprosess. Høgskolen Stord/Haugesund.

<http://www.Leanforumnorge.no/>





# Vedlegg:

## 1 Intervjuguide

### Bakgrunn:

Jeg skriver masteroppgave på studieprogrammet master i strategisk ledelse og økonomi – erfaringsbasert (MBA) ved Univeristet i Tromsø.

I denne case-studien vil jeg se nærmere på effektene av bruken av lean-metoden i organisasjoner. Hva har denne metoden, eller filosofien om du vil, ved seg som gjør den så attraktiv? Hvorfor er den nesten den eneste effektiviseringsmetoden som synes å være like attraktiv både i offentlig- og privat sektor?

Det norske trepartssamarbeidet er avgjørende for utviklingen av det norske arbeidslivet. Derfor er det viktig at vi kontinuerlig undersøker effektene av trendene i organisasjonsutviklingen, i dette tilfellet den betydelige lean-trenden i norske organisasjoner. Særlig fordi lean-metoden karakteriseres av høy grad av medarbeiderinvolvering. Og nettopp derfor er ditt bidrag til denne studien avgjørende.

### Gjennomføring:

Hvor intervjuet skal foregå, er i utgangspunktet valgfritt (intervjers kontor, nøyttalt sted, skype, eller ditt kontor), men fortrinnsvis på ditt kontor. Det gjøres oppmerksom på at intervjuet, av praktiske årsaker, vil bli tatt opp med lydopptaker. Lydopptakene vil lagres på sikkert område, og slettes automatisk innen 90 dager.

I etterkant av intervjuet, når transkriberingen er klar, vil du få materialet til gjennomlesning, med mulighet for korrigeringer. Da har du også en formell mulighet til å trekke deg fra undersøkelsen.

Spørsmålene i intervjuet vil være følgende:

1. Hvor lenge har du vært ansatt i kommunen?
2. Hvilken rolle har du i din nåværende jobb? Er du leder, medarbeider, teamleder etc.?
3. Hvordan tenker du at bruk av lean i kommunen har påvirket samarbeidsrelasjonene, mellom ansatte, og mellom ansatte og ledelse?

4. Hvordan forholder du deg til påstanden: - *Bruken av lean-metoden skaper en kultur for (bygging av) gjensidig tillit i organisasjonen.*

Oppfølgingsspørsmål:

5. Er det gjensidig tillit i kommunen mener du? -med gjensidig tillit menes i hvilken grad du har tiltro til at andre i organisasjonen gjør det som er forventet at de skal gjøre, og at de andre har den samme tiltroen og forventningene til deg. Dette gjelder både vertikalt (leder/medarbeider) og horisontalt (kollega) i organisasjonen.
6. Har bruken av lean-metoden endret din oppfatning om gjensidig tillit i kommunen?
7. Hvordan-, eller på hvilken måte har lean-metoden endret dine oppfatninger om gjensidig tillit?

Med vennlig hilsen

Gard Eide Larsen

## 2 Samtykkeskjema

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Presisering: Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen/arbeidsgiver.

### Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun forskeren (meg), og min veileder som har tilgang til personopplysningene
- Tiltak for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene:
  - Rådatamaterialet vil anonymiseres i det øyeblikket lydopptakene transkriberes.
  - Rådatamaterialet er kun lagret på en forskningsserver i en begrenset perioden (90 dager).
  - Du vil ikke kunne gjenkjennes når studien publiseres

## Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 31.01.2021. Lyddopptakene slettes automatisk etter 90 dager.

## Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UiT Norges arktiske universitet ved *prosjektansvarlig/veileder Hege Andersen*, epost: [hege.andersen@unn.no](mailto:hege.andersen@unn.no), tlf. 99530353
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, epost: [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no), tlf. 776 46 322 og 976 915 78

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Hege Andersen

Gard Eide Larsen

(Forsker/veileder)



---

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Effekter av anvendelsen av lean-metoden*»

og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### 3 NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Tillit og den norske arbeidslivsmodellen - øker tilliten i norske virksomheter ved bruken av Lean?

#### Referansenummer

958265

#### Registrert

29.09.2020 av Gard Eide Larsen - gla031@post.uit.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

UIT – Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hege Andersen, hege.andersen@unn.no, tlf: 99530353

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

## **Kontaktinformasjon, student**

Gard Eide Larsen, gardlarsen@gmail.com, tlf: 90910393

## **Prosjektperiode**

14.09.2020 - 31.01.2021

## **Status**

16.11.2020 - Vurdert

## **Vurdering (1)**

### **16.11.2020 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 16.11.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

### **MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

### **TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.01.2021.

### **LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

### **PERSONVERNPRINSIPPER**

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Nettskjema ved UiO er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl

## 4 Rapport fra «Lean intervju»

- Leverte svar: 9
- Påbegynte svar: 0
- Antall invitasjoner sendt: 0

Recording

- [audio-recording-2020-09-21-100405.m4a](#)  
(4153322 bytes)
- [audio-recording-2020-09-22-100536.m4a](#)  
(3380294 bytes)
- [audio-recording-2020-09-23-100304.m4a](#)  
(3212246 bytes)
- [audio-recording-2020-10-02-075640.m4a](#)  
(3210662 bytes)
- [audio-recording-2020-10-01-123321.m4a](#)  
(3661186 bytes)
- [audio-recording-2020-09-29-100021.m4a](#)  
(3897397 bytes)
- [audio-recording-2020-09-22-100536.m4a](#)  
(3380294 bytes)
- [audio-recording-2020-10-07-100314.m4a](#)  
(3254866 bytes)
- [audio-recording-2020-10-20-120352.m4a](#)  
(4091591 bytes)

## APP-ID

- f2aa47a1-a26f-4d76-98c8-e35c13ca2f7a
- f2aa47a1-a26f-4d76-98c8-e35c13ca2f7a
- f2aa47a1-a26f-4d76-98c8-e35c13ca2f7a
- f2aa47a1-a26f-4d76-98c8-e35c13ca2f7a
- f2aa47a1-a26f-4d76-98c8-e35c13ca2f7a
- f2aa47a1-a26f-4d76-98c8-e35c13ca2f7a
- f2aa47a1-a26f-4d76-98c8-e35c13ca2f7a
- f2aa47a1-a26f-4d76-98c8-e35c13ca2f7a
- f2aa47a1-a26f-4d76-98c8-e35c13ca2f7a

