



«Utfordringen med implementering av kontinuerlig forbedring i form av Lean, i Agder Energi»

Amani S. Jensen

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntar ansvar for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket

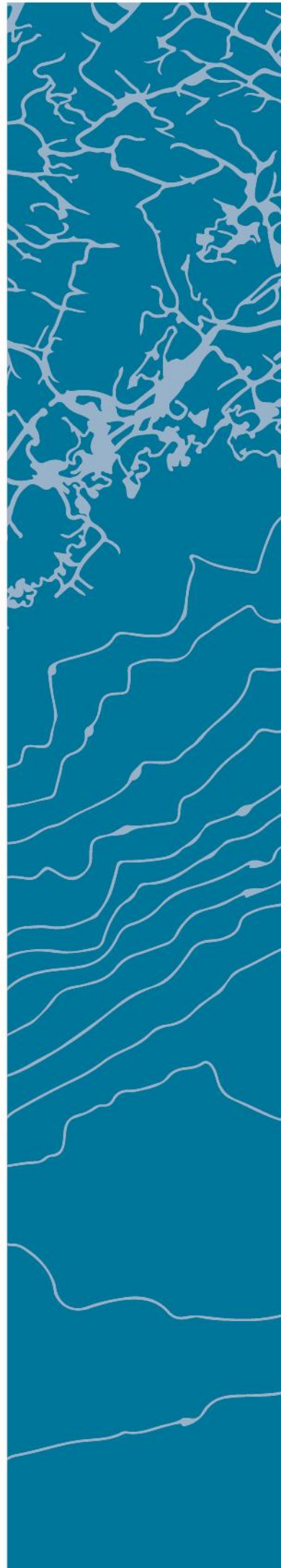
VEILEDER

Hans Christian Garmann Johnsen

Universitetet i Agder, 2018

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for Innovasjon og Arbeidsliv



## I. Forord

Det har vært en lang reise. Tiden fra jeg tok beslutningen om å ta sluttpakke fra min tidligere arbeidsgiver DNB, til å bli fulltidsstudent igjen etter mer enn 10 år lang pause fra skolebenken samtidig som jeg var mamma for tre små barn, har vært utfordrende. Selv om denne reisen ikke har vært en dans på roser ville jeg ha valgt det igjen, og igjen. Dette studiet har gitt meg innsikt og perspektiver som jeg ikke hadde før, og jeg vet at det er en verdifull erfaring å ha med seg i arbeidslivet fremover.

Min studiebakgrunn innen bachelorgrad i økonomi og administrasjon, årstudium i prosjektledelse på BI, og nå valg av masterstudiet «innovasjon og kunnskapsutvikling» har bekreftet at jeg er spesielt interessert i å jobbe med mennesker som gir det lille ekstra ved å tenke innovativt. Det å studere på masternivå etter 10 års arbeidserfaring fra DNB, har vært en stor fordel under masterstudiet. Det har gitt meg nyttige perspektiver som jeg tror jeg ikke ville hatt dersom jeg hadde gjennomført masterstudiet rett etter bachelorgraden min.

De fleste som kjenner meg vil nok presentere meg som en meget aktiv person med mange baller i luften samtidig. Men jeg trives med det, og elsker tilværelsen med en hektisk hverdag som er fylt med masse utfordringer.

Gjennom masterstudiet ble jeg kjent med min medstudent, Line Ekse, som også har blitt ei god venninne. Jeg vil gjerne takke henne for den gode partneren og støttespilleren hun har vært for meg under hele studiet. Spesielt når det har vært på det verste, når jeg har ønsket å gi opp, har hun vært der for meg og aldri mistet troen på meg. Videre vil jeg rekke en stor takk til min kjære mann, Olav. Det er ingen tvil om at jeg ikke hadde klart å gjennomføre dette studiet uten din støtte. Tusen takk for utallige timer med retting av diverse oppgaver, tålmodigheten med å ha en til tider stresset partner, og at du har tatt vare på våre tre flotte barn når jeg har vært i mitt eget studieunivers. En ekstra stor takk til øvrig familie og nærmeste venner for verdifull støtte og forståelse.

Jeg vil også rette en stor takk til Erik Åbyholm fra Agder Energi for gode innspill og hjelp gjennom denne casen. Sist men ikke minst vil jeg rette en ekstra takk til min veileder Hans Christian Garmann Johnsen for å ha vært en viktig brikke under arbeidet med masteroppgaven. Hans interessante innspill, støtte, faglige kunnskap og konstruktive tilbakemelding har gitt et unikt perspektiv på studiecasen.

## II. Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg hvordan Lean og kontinuerlig forbedring blir implementert i Agder Energi. Her blir det stilt spørsmål til medarbeiderne i organisasjonen om hvordan læring forløper seg i virksomheten og hvordan dette påvirker endring.

Gjennom relevant teori blir begrepet «teori om kunnskap og læring» presentert. Det vil bli vist til flere klassiske teoretikere som Argyis, Schon, Klev & Levin, Karlsen, Nonaka og Takeuchi. Videre belyses «teori om implementering av Lean» av blant annet teoretikere som Modig og Ahlstrom, Wig, Rolfsen og Liker. Fra ledelsesteori får Kotter og Wig stor oppmerksomhet.

På grunn av begrenset tid og av geografiske hensyn er oppgaven avgrenset til to avdelinger innen datterselskapet vannkraft som har hatt utfordringer med kontinuerlig forbedring. Imidlertid blir nøkkelpersoner fra andre avdelinger trukket inn for sammenligning. Her vil organisasjonskulturen, organisasjonsstrukturen og endring presentert i lys av teoretikere som Schein, Jacobsen og Thorsvik, Bang, og Hope. For å se i dybden på disse avdelingene er det i denne oppgaven benyttet kvalitativ metode og gjort intervjuer. Det er totalt utført syv intervjuer med både konsernledelsen, nøkkelpersoner i kontinuerlig forbedring, mellomledere og medarbeidere. Beskrivelsen av intervjuene er basert på Kotters åtte steg som blir tett etterfulgt av analysen hvor spørsmål som felles forståelse, kultur og endringsledelse har innvirkninger ved implementering av Lean.

I siste del av oppgaven vil det bli drøftet kontrasten mellom organisasjonslæring og lærende organisasjon. Det vil bli diskutert følgende forskningsspørsmål: *er det mulig å oppnå høy grad av organisasjonslæring samtidig som lærende organisasjon?* Hovedfunn som blant annet ulik felles forståelse av kontinuerlig forbedring og lite inkludering ovenfra og ned til medarbeiderne, samsvarer med Kotters teori om at trinnene må gjøres sammen for å øke forpliktelse. Hovedmålet for Agder Energi er å oppnå implementering av kontinuerlig forbedring med dynamisk læring, som det mest optimale. Alternativene er enten passiv, autonom, autoritær eller styrt dynamikk. Det er mange faktorer som også tilsier at endring skjer over tid og er noe som må bearbeides i alle ledd i organisasjonen.

Avslutningsvis vil det bli vist til sammenfatning av funn drøftet i lys av teori og empiri som peker mot mulige innfallsvinkler for implementering av Lean og Kontinuerlig forbedring på en god måte.

### III. Innholdsfortegnelse

<b>I. Forord.....</b>	<b>2</b>
<b>II. Sammendrag .....</b>	<b>3</b>
<b>III. Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>4</b>
<b>IV. Figurer og tabeller.....</b>	<b>6</b>
<b>1 Innledning .....</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn .....	7
1.2 Om Agder Energi.....	9
1.3 Forskningsspørsmål (RQ).....	12
1.4 Oppbygning av oppgaven.....	13
<b>2 Metode .....</b>	<b>15</b>
2.1 Valg av forskningsmetode .....	15
2.2 Tematisering .....	16
2.3 Planlegging .....	17
2.4 Intervjuing .....	17
2.5 Transkribering .....	19
2.6 Analyse .....	20
2.7 Verifisering.....	21
2.8 Rapport slutt .....	22
<b>3 Teori om læring .....</b>	<b>24</b>
3.1 Kunnskap og læring.....	24
3.2 Enkelkrets og dobbelkretslæring .....	26
3.3 Sensemaking.....	27
3.4 Lærende organisasjoner .....	28
3.5 Organisasjonslæring .....	29
3.6 Sammenfatning av kunnskap og læring.....	31
<b>4 Teori om implementering av Lean .....</b>	<b>33</b>

4.1	Hva er Lean?.....	33
4.2	Lean, historisk perspektiv og utvikling .....	33
4.3	Lean som lærende organisasjon og operasjonelle verktøy .....	34
4.4	Den norske modellen Lean .....	35
4.5	Motstand .....	37
4.6	Sammenfatning av implementering av Lean og motstand av endring .....	38
<b>5</b>	<b>Teori om organisasjonskultur og endringsledelse .....</b>	<b>40</b>
5.1	Hva er kultur? .....	40
5.2	Hva er struktur? .....	43
5.3	Endringsprosess .....	45
5.4	Sammenfatning av organisasjonskultur og endringsledelse .....	48
5.5	Sammenfatning av teorien: analytisk rammeverk .....	49
<b>6</b>	<b>Resultat/diskusjon .....</b>	<b>53</b>
6.1	Operasjonelle nivå og Strategiske nivå .....	53
6.2	Meningsdannelse/forståelse .....	53
6.3	Organisasjonskultur (OL) og Endringsledelse (LO) .....	62
6.4	En oppsummering.....	67
<b>7</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>69</b>
<b>8</b>	<b>Referanseliste .....</b>	<b>73</b>
	<b>Vedlegg 1 .....</b>	<b>75</b>
	<b>Vedlegg 2 .....</b>	<b>79</b>

## IV. Figurer og tabeller

Figur 1: Hentet fra <a href="https://www.ae.no/konsernet/organisasjon-og-ledelse/organisasjon/">https://www.ae.no/konsernet/organisasjon-og-ledelse/organisasjon/</a> .....	11
Figur 2: Kart over konsernstrategi for Agder Energi .....	12
Figur 3: Oppgavens oppbygging .....	14
Figur 4: Lineær modell.....	26
Figur 5: Min forståelse av sensemaking.....	27
Figur 6: Distinksjoner mellom organisasjonslæring og lærende organisasjoner (Jashapara, 2011).....	30
Figur 7: Analytisk rammeverk .....	49
Figur 8: Liste over begreper for analysemodellen.....	51
Figur 9: Dynamisk modell.....	52
Figur 10: Sammenfatting av svarene.....	68

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

---

*”The more you learn, the more acutely aware you become of your ignorance” (Senge, 2006:10).*

---

Dagens samfunn er svært preget av digitalisering og automatisering, dermed blir de fleste organisasjoner nødt til å omstille seg slik at de klarer å henge med den raske utviklingen som skjer innenfor teknologi. Agder Energi er en av de bedriftene som ønsker å implementere kontinuerlig forbedring (KF) som et strategisk fokus i nærmeste framtid og dette har de fremhevet som ett av fire fokusområder.

For å plassere KF og tilknytningen til Lean kan vi se på litteraturen om organisering av industriell produksjon, hvor Lean kan deles inn i leverandør relaterte, kunde relaterte og interne, operasjonelle praksiser. De to første gruppene går i hovedsak på virksomhetens koordinering med kunder og leverandører, og har som mål å gi bedre flyt gjennom den totale verdikjeden. *De operasjonelle praksisene kan beskrives som «just in time», standardisert arbeid, totalt produktivt vedlikehold og kontinuerlig forbedring* (Ingvaldsen, 2013) (Rolfsen, 2014, s. 45). Ljungstrom og Klefsjo (2002), definerer KF som *«en kontinuerlig strøm av inkrementelle og varige endringer, basert på høy grad av involvering av ansatte, for å sikre oppnåelse av bedriftens mål»*. Selve motivasjonen til KF er å oppnå konkurransekraft ved å eliminere sløsing, slik at det skapes økt verdi for kunden.

Ånden til KF er å hele tiden å skape bedre prosesser for produksjon av varer og tjenester, og bedre måter å organisere arbeidsplasser på som kan bidra til å øke kundeverdi og redusere sløsing (Rolfsen, 2014, s. 90).

Både private og offentlige kunnskapsorganisasjoner over hele verden har i det siste tiåret implementert Lean. Begrepet Lean eller slank ble opprinnelig brukt av vestlige forskere som Womack og Jones (1990) for å forklare det Japanske bilselskapet Toyotas interne produksjonsfilosofi. Begrepet har utviklet seg til at flere organisasjoner bruker det som en løsning på alle mulige utfordringer. Lean er et verktøy som har blitt mer og mer brukt i flere bransjer, men det har kommet mer frem de siste årene etter mye fokus på digitalisering og

automatisering. Det er en form for effektivisering av hvordan bedriftene kan jobbe mer effektivt og utnytte ressursene på en bedre og mer optimal måte (Modig & Ahlstrom, 2012).

Flere og flere virksomheter i Norge har det siste året tatt i bruk «mager produksjon», heretter kalt Lean, og det vises til gode resultater (Rolfsen, 2014). For eksempel har

Universitetssykehuset i Nord Norge klart å redusere den gjennomsnittlige ventetiden for pasienter med lungekreft fra 64 til 44 antall dager (NOU:1, 2015). Rolfsen (2014) viser til at Lean blir benyttet i ulike typer virksomheter som banker, forsikringsselskaper, sykehus, bygningsindustri, programvareselskaper, offentlig forvaltning, i tillegg tradisjonell industri.

Organisasjoner er en viktig del av hverdagen til de aller fleste, gjennom nesten hele livet. Som små starter vi gjerne i barnehage, deretter skole, universitet, jobb og kanskje avsluttes det på sykehjem, i tillegg til å ha vært innom flere underveis som f.eks. sykehus. Med andre ord lever vi i et gjennomorganisert samfunn. Det betyr at det er viktigere enn noen gang å forstå hvordan organisasjoner fungerer og ikke minst årsaken til hvorfor de fungerer som de gjør. Dersom man ser på de siste 10 årene har teknologien og digitaliseringen utviklet seg så hurtig at verden nesten ikke klarer å henge med. I dagens samfunn er omstilling et viktig begrep for å kunne klare å overleve i markedet. De fleste bedrifter ønsker å tenke innovativt eller tenke annerledes. Utfordringen er at de ikke klarer å se hensikten med å omstille seg, noe som gjør det vanskelig. Store organisasjonene med mange ansatte kan ha spesielt store utfordringer med å omstille seg raskt.

Hvordan bør man gå frem for å oppnå en vellykket, og ikke minst varig KF? Hva er sentrale fallgruver i disse prosessene? En utfordring som mange organisasjoner kjenner seg igjen i er at til tross for at ideen ser aldri så genial ut på papiret, er det ikke sagt at det vil bli slik i praksis. Heller ikke prosessen med å bestemme seg for å endre på noe er enkelt. Spesielt sett i lyset av organisasjoner som har karakteristikk og sine motsetninger, prosesser, konflikter, kulturer og mennesker. Hensikten med denne oppgaven er å se på hvordan Agder Energi kan implementere KF i hverdagen slik at de kan ha det som en varig Lean satsing. For å avgrense oppgavens omfang ble det kun fokus på datterselskapet vannkraft hvor responsene er ulike fra både medarbeiderne og ledelsen når det gjelder implementering av KF. Derfor har jeg valgt følgende problemstilling:

*«Utfordringen med implementering av KF i form av Lean, i Agder Energi»*

For å svare på problemstillingen vil det først bli en gjennomgang av oppgavens metodiske fremgang. Videre blir det introduksjon av ulike teori, samt analysemodell som ligger til grunn



for intervjuguiden og resultat/diskusjonen. Deretter kommer en kort gjennomgang av Lean og motstand mot endring. Avslutningsvis vil jeg peke på flere faktorer som kan være årsaken til at avdelingen Vannkraft har utfordringer med KF.

## 1.2 Om Agder Energi

Caset i denne oppgaven er Agder Energi og handler om KF. Konsernets virksomhet omfatter produksjon, distribusjon og salg av fornybar energi, samt energitilknyttede tjenester. Visjonen til konsernet er å være et ledende norsk konsern innen fornybar energi (Agder Energi, 2015). De ønsker å ligge forkant av utviklingen og være tilpasningsdyktige ovenfor stadig større endringer i markedet.

Agder Energi har en organisasjonskonfigurasjon med mange strukturer og er diversifisert. Dette er årsaken til at jeg kan studere to avdelinger selv om det er en del av samme organisasjon.

Sørlandets energihistorie nådde en milepæl den 30. juni i 2000 da fusjonsavtalen mellom de tre store energiverkene i landsdelen ble stiftet i generalforsamlingen i Kristiansand. Fusjonen var mellom Energi (AAE), Kristiansand Energiverk (KEV) og Vest Agder Energiverk (VAE). Sørlandet fikk Norges tredje største energiselskap. Den gangen med 1000 ansatte og 150.000 kunder og en kraftproduksjon på syv TWh (syv tusen milliarder kilowattimer) fikk Eivind Krokmo jobben som administrerende direktør (Agder energi, 2018).

I dag foredler og forvalter konsernet fornybar energi med virksomhet innenfor produksjon, distribusjon og salg av fornybar energi, samt energitilknyttede tjenester. I tillegg til den fornybare vannkraften i Norge har selskapet i seneste årene investert internasjonalt som Tyskland og Norden. Konsernet har også avdeling i Brussel som forvalter regulatoriske henvendelser knyttet til EU-lovgivningen. Agder energi er eid av kommunene i Agder (54,5%) og Statkraft Holding (45,5%) og hovedkontor befinner seg i Kristiansand. Konsernet er stadig nytenkende ved å inngå nye samarbeidsavtaler som nylig ble opprettet gjennom selskapet NODES og Nord Pool utvikle og etablere en nøytral og uavhengig markeds plass for å være konkurransedyktige i fremtidens kraftsystem. (Agder Energi). Agder Energi er Norges fjerde største kraftprodusent hvor nesten all kraften produseres gjennom 49 vannkraftstasjonene. I dag er det 1200 medarbeidere i konsernet hvor fordelingene er følgende: For å begrense oppgavens omfang har jeg valgt å kun å fokusere på vannkraftavdelingen. Dette grunnet

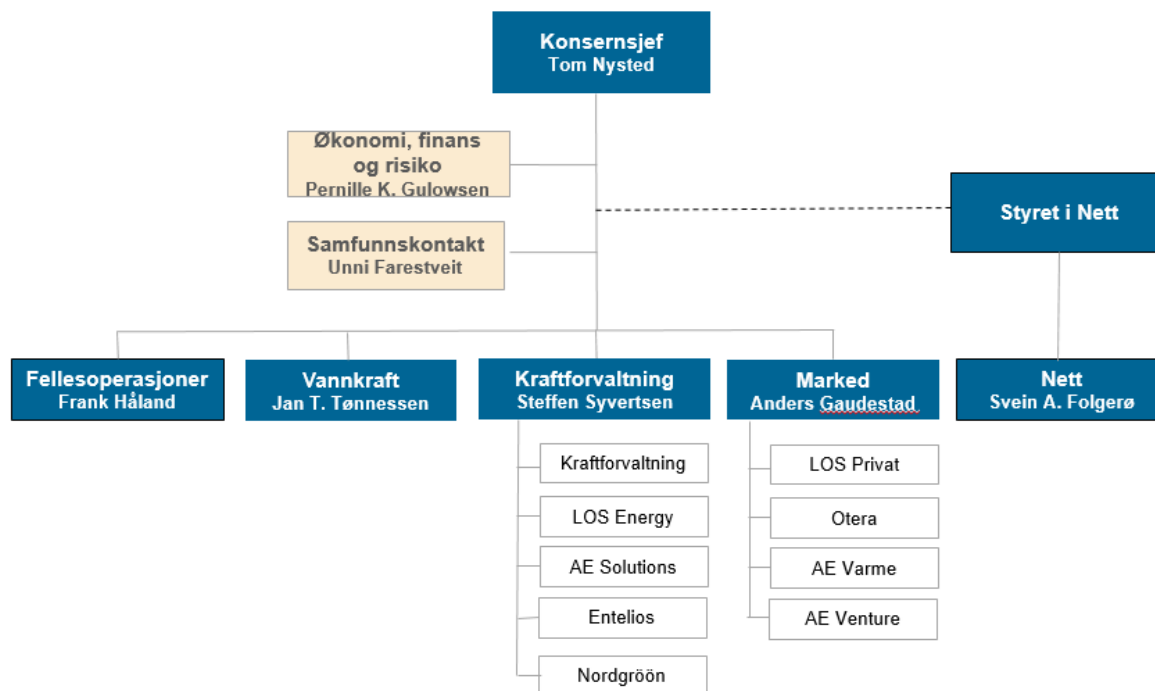
tidsbegrensning for forskningstiden som ikke lar seg gjøre å forske flere avdelinger eller selskaper.

- 350 er ansatt i Otera AS, Otera Infra As og Otera AB.
- 170 i Agder Energi konsern
- 170 i Agder Energi Vannkraft
- 170 i Agder Energi Nett
- 65 Los
- 50 i Agder Energi kraftforvaltning
- 15 i Agder Energi fjernvarme

Hvem gjør hva?

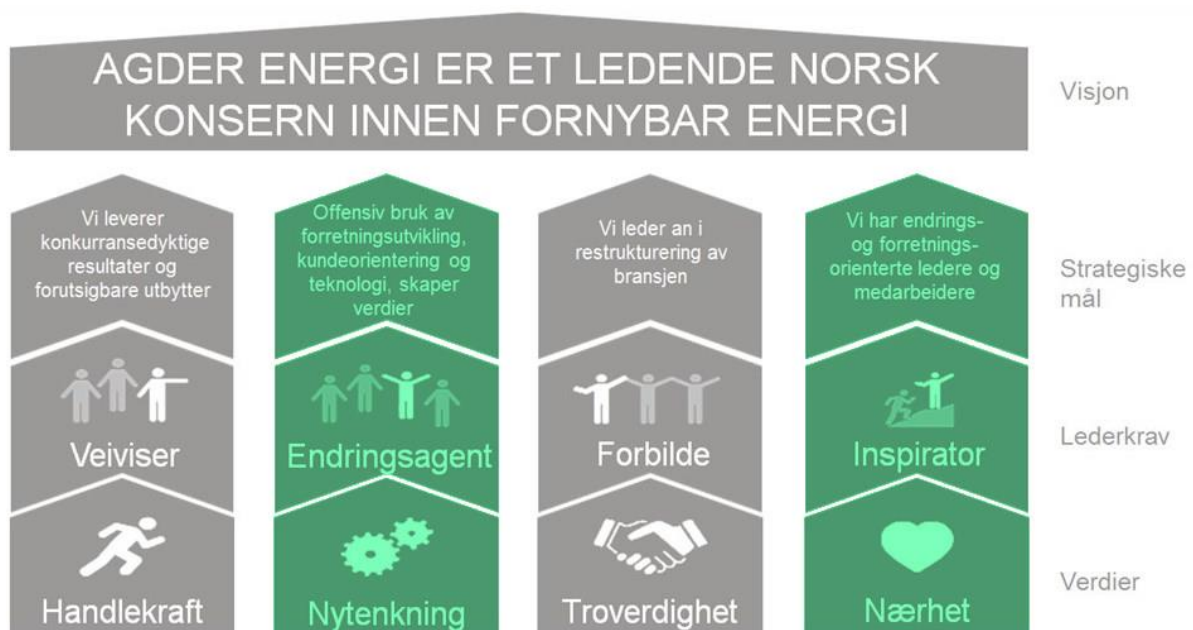
- 500 Operative jobber (montører, servicemedarbeidere, fagarbeidere)
- 350 Merkantile jobber
- 200 tekniske jobber
- 150 jobber i ledelsen

Oversikten over gir en illustrasjon på hvor omfattende og kompleks konsernet er.



Figur 1: Hentet fra <https://www.ae.no/konsernet/organisasjon-og-ledelse/organisasjon/>

Dette viser at Agder Energi er en organisasjon med mange organisasjonsformer, det er et diversifisert selskap som instruerer flere underselskap. Caset ønsker å innføre KF. Organisasjonen som er valgt som Case, kalles konsernstruktur Jacobsen (2009) i henhold til tre ulike organisasjonskonfigurasjoner for organisasjonsstrukturen. Organisasjonen fremstår som en omfattende virksomhet av høyt kompetente medarbeidere med lang fartstid i organisasjonen. Konsernet har fokusert på Lean over mange år, men det ble ikke innført i konsernstrategien som et av satsingsområdene før 2015. I dag er KF et viktig felt som skal ha høyt fokus sammen med fire andre strategier som handlekraft, nytenkning, troverdighet, og nærhet.



Figur 2: Konsernstrategi for Agder Energi

Figuren over viser hvordan konsernet AE legger opp strategien hvor de ser på tre ulike moderatorer som verdier, lederkrav og strategiske mål. De ulike nivåene skal representere visjonen hvor Agder Energi er ledende Norsk konsern innen fornybar Energi. Søylene som er relevant for oppgaven er markert i grønt.

### 1.3 Forskningsspørsmål (RQ)

Agder Energi har fokus på KF som en viktig del av Lean metoden og i den forbindelse ønsket de at noen studenter kan skrive om temaet. De ønsker å implementere KF i hele organisasjonen slik at den blir forankret i alle avdelingene.

Spørsmålene under skal være relatert til empirisk og teoretisk spørsmål som skal bidra til å svare på hoved problemstillingen.

«Hva er betydningen av felles forståelse av KF?»

«Hva er betydning av kultur (primært hos Vannkraft)?»

«Hva er betydningen av leders rolle ved implementering av KF?»

«Er det mulig å oppnå høy grad av Lærende organisasjon (LO) samtidig med Organisasjonslæring (OL)?»

Spørsmålene ble besvart ut i fra en intervjuundersøkelse som ble gjennomført hos avdelingene vannkraft som redegjøres for under.

## 1.4 Oppbygning av oppgaven

Opgaven er delt i fire hovedkapitler. Innledning/definering, teoridel, casestudie og en avslutningsdel. Første del er en generell definering av oppgaven, videre presenteres bakgrunn for oppgaven. Kapittel 2 viser hvordan forskningsmetoden er anvendt og den nærliggende terminologien.

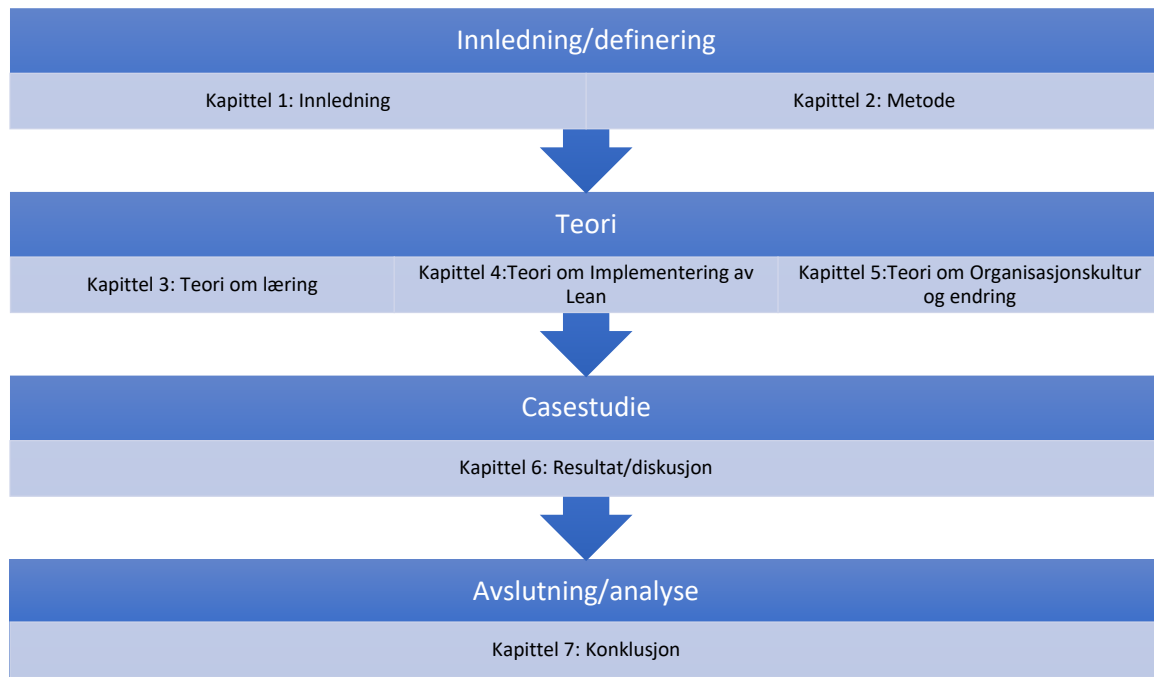
Neste kapittel er teoridelen som er inndelt i tre deler:

- 1. Lean konseptet og historien/ Motstand.**
- 2. Organisasjonslæring (OL)**
- 3. Lærende Organisasjon (LO)**

Første delen baserer på Lean teorien bak Lean konseptet og historie. Neste teoridel handler om mennesker, prosesser og endringer i organisasjoner. Her er fokus på kulturen og hvordan den prosessen foregår. Fra den enkelkretslæringen vil motstand mot endringer og intern motstand belyses. Den siste teoridelen er om ledelsesinitiering hvor Kotters åtte steg er gitt en sentral rolle. Her diskuteres ulike tilnærminger fra ulike teorier opp mot ledelse.

Hoveddelen i oppgaven er valgte Casestudiet. Denne delen vil omhandle beskrivelse av Casestudie og bakgrunn til de partene som er involverte. Videre belyses resultatene fra de gjennomførte dybdeintervjuene og diskuteres i kapittel 6. Jeg endte med å slå sammen resultat kapitlet og diskusjonskapitlet siden det stor grad henger sammen.

Til slutt avrundes hele oppgaven med et konklusjonskapittel og forslag for videre forskning, samt eventuelle feil kilder.



*Figur 3: Oppgavens oppbygging*

## 2 Metode

I dette kapitlet vil det redegjøres for den vitenskapelig forskningsmetode som er brukt i denne studien, nemlig case studie. Som forskningsmetode kan casestudie brukes i mange settinger, som å bidra til kunnskap om individuelle, grupper, organisasjoner, sosialt eller politiske relaterte fenomener. De siste årene har det blitt mer vanlig med en felles forskningsmetode i psykologi, sosiologi, statsvitenskap, sosialt arbeid, virksomheter, utdanning, sykepleie og samfunnsplanlegging (Yin, 2014).

Casestudie legger til rette for å gå i dybden på et felt med bakgrunn i detaljerte beskrivelser av et fenomen. Case studiet vil være en foretrukket metode dersom mange av forskningsspørsmålene innleder med «hvordan» eller «hvorfor», kan det føre til at forskeren har lite kontroll over atferden (Yin 2009). Robert K. Yin definerer case som følgende: *«empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real life context. The boundaries between the phenomenon and the context are not clearly evident»* (Yin, 2014, s. 16). I følge Yin er det fem komponenter som er viktige i forskningsdesign.

1. Hvilke typer spørsmål som stilles til case.
2. Studere forslag, dette kan for eksempel være hvordan og hvorfor organisasjoner samarbeider med andre?
3. Analyse enhet, her er det viktig å definere og begrense case (saken).
4. Kobling av data.
5. Kriterier for tolkning av case studiefunn, viktigheten av strategiske valg der prøving og feiling med flere rivaler som blir avvist forsterker funnene (Yin, 2014, ss. 28-36).

Agder Energi er en interessant case og som en stor organisasjon er forskningsspørsmålene nyttige midler for å bryte ned og besvare hovedproblemstillingen. Agder Energi har hatt fokus på Lean over en lang periode og fokuset kommer mer frem nå som det er et av konsernets verdi satsing strategier.

### 2.1 Valg av forskningsmetode

Før jeg går i dybden på forskningsdesign og ulike tilnærmingene er det viktig å se på noen begreper som står sentralt når man skal velge metode. Innen ontologi ser forskeren som oftest for seg hvordan verden ser ut eller skal se ut, mens epistemologien (Berger og

Luckmann 1996) baserer mer på hvordan verden ser ut og i hvilken grad det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2005, ss. 25,26). I følge Mark Easterby-Smith (2015) har det skjedd endring fra 1980 tallet da filosofer tenkte mer fra positivisme til å i dag tenke mer at «virkelig at «*virkeligheten er skapt av mennesker*», mens den andre siden som har positivist syn «*der virkeligheten kan studeres med en viss grad av objektivitet*» (Jacobsen, 2005, s. 32). Forfatteren viser til mange ulike forskningsparadigmer, men jeg ønsker å konsentrere meg om sosialkonstruktivismen og hermeneutikken. Denne tilnærmingen er mest relevant for vår empiriske studie der meninger og ulike syn er meget sentralt tema.

Formålet med kvalitative forskningsintervjuer er å skulle forstå sider ved den personen du intervjuer sitt daglig liv, fra personens eget perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 42) noe som er viktig i denne oppgaven som baserer seg på hvordan endre organisasjonen med kontinuerlig forbedringer som også går på holdninger, og evne til å endre seg i et stort konsern som Agder Energi og avdelingen vannkraft som oppgaven fokuserer på. Jeg har valgt å holde meg til Kvale og Brinkmann (2015) og intervju-undersøkelsens syv metoder. Kapittelet er delt opp i følgende rekkefølge: Tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, til slutt verifisering med rapportering.

## 2.2 Tematisering

Agder Energi er en stor organisasjon med et langsiktig mål om å implementere Lean slik at alle i organisasjonen jobber mest mulig optimalisert og bruker verktøyet godt for å redusere kostnadene og effektivisere ressursbruken. I min oppgave har jeg ønsket å se på forståelsen av KF og hvor godt forankret den er i avdelingen vannkraft. Et innspill fra en ansatt som har vært kontaktperson fra Agder Energi var følgende: «Utfordringer med implementering av KF i Agder Energi?». Denne problemstillingen kom tidlig fram og har vært en overordnet problemstilling. Etter hvert som intervjuene foregikk begynte jeg å vinkle problemstillingen, noe som har vært en lang prosess, og til slutt endte jeg opp med fire spørsmål som baseres både på det teoretiske og empiriske.

1. *Hva er betydningen av felles forståelse av KF?*
2. *Hva er betydning av kultur (primært hos vannkraft)?*
3. *Hva er betydningen av leders rolle ved implementering av KF?*
4. *Er det mulig å oppnå høy grad av Lærende organisasjon(LO) samtidig med Organisasjonslæring (OL)?*



Formålet med undersøkelsen er altså å se på hvordan avdelingen vannkraft klarer å implementere KF i sin avdeling. Jeg har valgt å se på to divisjoner fra vannkraft og deres ulike syn på kontinuerlig forbedring. Selve temaet Lean har vært i deres fokus siden 2015, men for å være proaktive i markedet ønsker de å ytterligere øke fokuset. I den anledning har de hatt ønske om at studenter på UIA kan skrive masteroppgave for konsernet siden dette er viktig og utfordrende for organisasjonen.

## 2.3 Planlegging

Det er ingen tvil om at planleggingen av studiet har vært krevende, spesielt på litteratursiden har det dukket opp noe nytt jo mer jeg har lest og dess mer kunnskap jeg har fått om temaet Lean. Samtidig har det vært viktig å holde meg til valgt tema og den utvalgte teorien for denne undersøkelsen. Kvale og Brinkmanns (2015) struktur på syv stadier av intervju undersøkelsen har jeg forsøkt å bruke slik forfatterne presenterer dem.

## 2.4 Intervjuing

Som fremgangsmåte for intervju har jeg valgt å bruke semistrukturert og kvalitativ tilnærming med undersøkelse som er gjennomført av konsernets ansatte og ledelse.

Et semistrukturert intervju er mer spesifikt for forståelsesformen som er inspirert av et fenomenologisk perspektiv. Det legger opp til en samtale av dagliglivet, men har et profesjonelt formål med intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). For å få et bredt aspekt av synspunkter ble det stort sett åpne individuelle intervjuer med både ansatte, mellomledere, avdelingsledere, fagansvarlig og konsernledelsen. Slik organisasjonskartet til Agder Energi er strukturert ble det utvalgt fra toppledelsen som sikrer ledelsesperspektivet og de ansatte ga et perspektiv fra de som jobber på gulvet og hvordan de opplever hverdagen.

Respondentene er i aldersgruppen fra 28 til 62 år og en ansiennitet fra 5 til 35 år i organisasjonen. Både menn og kvinner har bidratt, men flertallet var mannlige respondenter. De utvalgte personene kommer fra to ulike avdelinger innen vannkraft med ulike ledere og mellomledere.

Selve intervjuguiden (se vedlegg 2) er basert på de åtte stegene i Kotters teori (se teori kapitlet), men har også tatt hensyn til organisasjonslæring og lærende organisasjon, som tar

for seg viktige områder som kultur og struktur, som mitt analytiske rammeverk baseres på. Prosessen med å ferdigstille intervjuguiden ble gjennomført i flere omganger der kontaktpersonen Erik kom med gode innspill som å forsøke å relatere spørsmålene så «folkelige» som mulig slik at de var lett forståelig, noe som ikke var helt i begynnelsen. Litt av utfordringen var å forsøke å relatere spørsmålene til den valgte teorien, samtidig som det ble tatt hensyn til at respondenter ikke nødvendigvis har samme teoretiske bakgrunn som oss studenter.

Min medstudent, som også skriver for samme case, og jeg har valgt å kjøre samme intervjuguide og det har vært en fordel for oss under gjennomføringen av intervjuene. Vi valgte å ikke sende intervjuguiden til respondentene på forhånd, og det har heller ikke vært noen spørsmål om dette i ettertid. En av fordelene ved det er at respondentene i stor grad svarer ærlig siden de ikke har god tid til å planlegge alternative og kanskje mer behagelige svar, men det kan også være en ulempe ved at de får mindre tid til å tenke og reflektere over de ulike spørsmålene. Vårt mål før gjennomføring av intervjuene var å unngå å stille både ledende og lukkede spørsmål, noe som vi begge synes vi klarte å oppnå. Blant noen av spørsmålene valgte vi å bruke rangeringsskala slik at de kunne få et mer bevist forhold til enkelte temaer. Det viste seg at noen av respondentene ikke klarte å sette et konkret tall på noen av spørsmålene, men når vi klarte å fordype spørsmålene kom alle med et konkret tall. Ved å bruke rangeringsskala, hvor de besvarte med 1 som dårligst og 10 som best, klarte vi å konkretisere deres svar slik at vi kunne skille de beste og de mindre bra svarene. Rangeringsmetoden ga oss gode indikasjoner på hvilket forhold de har til de enkelte områder. I ettertid så vi også fordelene ved å avslutte intervjuguiden med å stille spørsmål om respondentene hadde noe de ville supplere eller kommentere. Her fikk vi også bekreftet at dersom vi hadde glemt å stille et sentralt spørsmål som respondentene savnet så fikk vi dekket det.

De fleste respondentene som ble intervjuet visste lite på forhånd om hvem vi var, kun at vi skrev masteroppgave ved universitet i Agder. Vi hadde en standard intro som beskrev at vårt tema var KF for Agder Energi og at det vi forsket på var taushetspliktig. Alle ble spurt på forhånd om vi kunne gjøre opptak av intervjuet; noen responderte med at det ikke var noe problem, mens de som var høyere opp i systemet ønsket ikke opptak og det var noe vi respekterte og hadde full forståelse. Vi var tydelige på at opptakene skulle behandles konfidensielt og når oppgaven var levert og gjennomført ville de slettes. Medstudenten og jeg

stilte halvparten av spørsmålene hver, slik at den ene konsentrerte om å stille spørsmål mens den andre fikk notert på PC-en, noe som fungerte veldig bra. Vi følte at etterhvert som vi hadde flere intervjuer ble flyten på samtalene bedre for hver gang. Et eksempel er at vi stilte flere tilleggsspørsmål der vi så interessante temaer som ble tatt opp og gikk mer i dybden basert på besvarelsene respondentene kom med, slik at intervjuene ble mer dynamiske. Samtidig var det vi som hadde styringen gjennom hele intervjuet og vi holdt oss til intervjuguiden (Kvale & Brinkmann, 2015). Gjennomførelsen av intervjuene gikk stort sett i de ulike avdelingene hvor respondentene har sin arbeidsplass, noe som var en fin måte for oss å få innsyn i hvordan de hadde det på arbeidsplassen på de ulike avdelingene.

Basert på de enkelte individene som har sagt seg villige til å stille opp på intervjuene har oppgaven vært fokusert på deres mening og syn på organisasjonskultur og organisasjonsstruktur med endring. Vi som intervjuet var positivt overrasket over hvor ærlig det virket som respondentene forsøkte å svare på de ulike spørsmålene, selv om vi ikke har noen garantier når det gjelder troverdighet og pålitelighet (Kvale & Brinkmann, 2015). I flere av tilfellene ble også metoden «fortolkende spørsmål» benyttet. Fortolkningen kan rett og slett bety å omformulere et svar; for eks: «Du mener altså at ...?» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 167).

Under de fleste intervjuene klarte vi å holde oss til ca. en time. De respondentene som brukte over en time var betraktelig mer engasjerte og entusiastiske, og det bidro til at vi fikk gode refleksjoner og besvarelser.

## 2.5 Transkribering

Av alle intervjuene var det to personer som ikke ønsket opptak fra intervjuene. Vi ønsket opptak for å sikre våre data og ikke minst bearbeidelsen av informasjonen dersom vi ønsket å se tilbake til besvarelsene, noe som også klart styrker reliabiliteten. I forkant av intervjuene ble medstudenten og jeg enige om at hun hadde hovedansvaret for selve noteringen og jeg hadde ansvaret for stilling av spørsmål, men dette byttet vi på underveis. Mitt mål var å kartlegge og skissere intervjuene mens de var friskt i minnet og dette klarte jeg å gjennomføre på de fleste av intervjuene. Alle intervjuene har vi transkribert på data. I ettertid har vi typisk rettet skrivefeil i notatene og gjort endringer for å forbedre språket og flyten, men vi har ikke endret på selve informasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015).

## 2.6 Analyse

Analyseteknikker kan være nyttige som verktøy. Formålet med analysen er å avdekke meningen med spørsmålet og ikke minst den implisitte oppfatningen av kvalitativ forskning, som også kan være aktuelle for forskere (Kvale & Brinkmann, 2015). Fra tidligere intervjuer vi har hatt i forbindelse med andre oppgaver i masterstudien har jeg i ettertid sett viktigheten ved å for eksempel å spørre respondentene som ble intervjuet om hva de mente med det de sa, dette for å sikre at jeg selv har forstått budskapet riktig. Det er viktig å forstå meningen til de som blir intervjuet og forsøke å tolke hva som egentlig blir sagt og gå i dybden på temaene. Siden det har blitt gjort intervjuer på to ulike avdelinger har jeg valgt å sammenligne svarene for å se om det er noe som går igjen eller om det er veldig mye som skiller besvarelsene deres (Kvale & Brinkmann, 2015).

En av største utfordringene med intervjuanalysen er å tolke og forstå de ulike synspunktene som har blitt presentert under intervjuene. Det har ikke vært en enkel oppgave, spesielt når man ser hvor mye tid analyseringen krever og som skal være en ny meningsdannelse. Fordelen i denne prosessen har vært at vi var to personer som har intervjuet, dette har vi virkelig sett nyttheten av når vi har diskutert sammen og kommet frem til like svar fra besvarelsene fra intervjuguiden. En annen fordel er at når vi har vært to personer som har hatt diskusjoner rett etter intervjuene var avsluttet klarte vi å holde svarene friskt i minnet slik at vi ikke glemte konteksten eller meningen med det som ble sagt i hvert intervju (Kvale & Brinkmann, 2015). Medstudenten og jeg lagde en meningsfortetting som var en kortere versjon fra de besvarelsene vi fikk fra intervjuene. Tabellen som ble laget skisserte en oversikt over hva de ulike respondentene svarte fra intervjuguiden. Det ble også en fin måte å holde oversikt over hvilke temaer som ble nevnt flere ganger fra respondentene. Metodikken for meningsfortetting er at alt av materiale blir oppsummert og den umiddelbare meningen som er kommet frem gjengis med få ord (Kvale & Brinkmann, 2015, ss. 231-233).

Å analysere noe er som å dele opp hvert problem i så mange deler som mulig eller nødvendig for å forbedre og løse dem. I følge Kvale og Brinkmann er det viktig å ikke blåse opp analysestadiet slik at det tar en for stor del av tiden en har til forskningen. Intervjuanalysen ligger et sted mellom den opprinnelige fortellingen som ble fortalt til den som intervjuet og den endelige historien som forskeren presenterer for andre. Dette er noe jeg har forsøkt å gjøre gjennom intervjuene, men jeg synes fortsatt det har vært utfordrende selv om jeg har

fulgt metoden til Kvale og Brinkmann og dermed har jeg måttet gjøre noen prioriteringer for å lande tolkningsdelen.

## 2.7 Verifisering

Totalt ble det intervjuet 7 personer fra ulike avdelinger og deres ulike meninger, syn og resultater blir presentert i denne masteroppgaven. Dersom funnene skal bli vurdert til å være, pålitelige, gyldige og rimelige, bør det enten være en intern interesse siden det primært gjelder Agder Energi eller om resultatene kan overføres til andre intervjupersoner, kontekster eller situasjoner. Det spørres altså om funnene er generaliserbare (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ifølge Kvale og Brinkmann har selve individets særegenhet dominert den humanistiske psykologien, noe som kan forklare hvordan mennesker har vist tendenser til å være mer opptatt av det materialistiske enn betydningen av å være en del av samfunnet.. Når en ser på epistemologien under postmodernismen som både søker etter universell kunnskap og troen på individuelle som er byttet ut med vektlegging av kunnskapen og kontekstavhengighet. Dette betyr at samfunnet beveger seg fra generalisering til kontekstualisering. Det jeg har forsket på baseres på hvordan virksomheten kan implementere KF i deres konsern strategi som kan forankres hele veien ned til ansatte. Funnene mine viser at den ene avdelingen har klart å implementere KF i større grad enn den andre avdelingen som har mindre forståelse av k KF Dette kan også variere veldig i resten av organisasjonen, men jeg har valgt kun å fokusere på to avdelinger i vannkraft.

Mine funn viser at avdelingene har ulikt grad av implementering av KF og dette var spesielt synlig i de to avdelingene som har vært i fokus. Spørsmålet er i hvilken grad er funnene mine generaliserbare, og kan overføres til andre avdelinger? Overføringen kan enten være internt i organisasjonene til de resterende avdelingene eller til andre virksomheter eksternt som har likhetstrekk med Agder Energi.

Epistemologien reiser noen spørsmål om reliabilitet og validitet, som blant annet kunnskapens objektivitet og intervjuforskningens karakter (Kvale & Brinkmann, 2015). Ifølge Easterby – Smith al (2015) er reliabilitet å finne konsistensen av beregninger av sammensatt variabel som kommer ved å kombinere resultatene fra flere sett av elementer. *Reliabilitet kan anses som forskningsresultatenes konsistens og troverdighet.* Det vil si at det kommer an på den som intervjuer å avgjøre om personen ville endret sine svar i et intervju med andre forskere.

Det er også et viktig spørsmål om reliabilitet blir nevnt i selve analysen (Kvale & Brinkmann, 2015). I kvalitativ forskning kan reliabiliteten økes ved å dokumentere prosessen i så stor grad som mulig; jo mer detaljer som blir tatt med fra start til slutt, jo høyere blir reliabiliteten og jo enklere for andre å vurdere kvaliteten av forskningen (Kvale & Brinkmann, 2015). Siden dette er en masteroppgave er det begrenset tid til forskningsperioden, som påvirker reliabiliteten. Tidsrommet jeg har undersøkt Agder Energi har vært veldig kort dermed blir det vanskelig å si noe om hvordan det vil være på lengre sikt, men i det begrensede tidsrommet har jeg gjort ulike observasjoner. Det er også usikkert om respondentene har ment det de har sagt på intervjuene, noe som ligger utenfor vår kontroll. Vi kan kun forsøke å bedømme troverdigheten og etter min mening virker svarene troverdige.

Validiteten er en form for å sikre at resultatene fra funnene er gyldige. Jeg har forsøkt å følge de syv stadier fra Kvale og Brinkmann (2015) hvor validitet er et viktig tema i alle stadiene. Jeg har forsøkt å ha høyt fokus på validiteten gjennom det teoretiske grunnlaget for masteroppgaven, samt brukt teorien til å ta fatt i det jeg ønsker å forske på. Jeg mener kvaliteten har blitt adskillig bedre etter mine erfaringer fra tidligere oppgaver under studiet og hvor viktig planlegging er i metode kapittelet. Metodene som er brukt har vært viktige faktorer for planleggingen og ikke minst for å oppnå en gyldighet som samsvarer med datainnsamlingen og formålet med undersøkelsen.

## 2.8 Rapport slutt

Kunsten er å skrive på en måte som har med seg leseren fra start til slutt (Kvale & Brinkmann, 2015). Et godt eksempel på intervjurapporter er den tre tusen år gamle historien om Odyssevs som kom fra forskningsreiser i ukjente land. Homers muntlige fortellinger fra reisene som ble transkribert engasjerer fortsatt publikum den dag i dag. Rapporter har tendenser til å være overdrevent lange og kjedelige.

Etter å ha gjennomgått mine funn fra undersøkelsen med syv personer fra ulike avdelinger har jeg i ettertid fundert på om jeg muligens burde intervjuet flere personer for å se om skillet på forståelse av KF ville gitt annerledes resultater eller oppfatning.

Analysen jeg baserer meg på er hovedsakelig fra de to avdelingene vannkraft. Det ble intervjuet to personer fra hver avdeling. Muligens burde jeg ha intervjuet flere respondenter for å få enda mer nyansert bilde fra hverdagen når de jobber med KF. Dette er noe vi tenkte

på i forkant, men utfordringen var å finne tidspunkt som passet for alle, spesielt siden de ansatte er spredd geografisk mellom de respektive avdelingene. Det som også hadde vært interessant er å ha intervjuet personer fra andre avdelinger med høyere fokus på kontinuerlig forbedring, noe som ble nevnt av de andre ansatte. Jeg ser også i ettertid at fokusgruppeintervju kunne ha vært et aktuelt tema som kunne gitt flere svar med ulike synspunkter og med mer av diskusjonsforum i besvarelsene (Kvale & Brinkmann, 2015).

I denne oppgaven valgte jeg kvalitativ metode som jeg synes har gitt gode funn for å forske på det vi har ønsket å se nærmere på. Med tanke på omfanget av oppgaven har tiden vært knapp og jeg skulle gjerne intervjuet flere personer i organisasjonen for å få et enda mer helhetlig bilde av hvordan de jobber med KF. Ved å velge den andre kjente metoden som kvantitativ forskning ville jeg fått med meg flere respondenter til undersøkelsen ved å for eksempel benytte spørreskjema. Styrken med kvantitativ metode er å nå flere meninger som kan gi bredere svar på det en undersøker i flere situasjoner. Det kan også være en rask måte å samle inn data på, som igjen er solide og generaliserbare funn til de som ønsker informasjonen. I dette tilfelle vurderte vi å kjøre en blanding av kvantitativ og kvalitativ metode, hvor vi diskuterte å ha spørreskjema på avdeling C, men den knappe tiden gjorde at vi måtte begrense oss.

Forskningsmetoden som kvalitativ metode med en semistrukturert intervjuform har vært viktig for å la respondentene komme med sine meninger og tanker på hvordan de kan se for seg endringer i organisasjonen. Disse funnene har vært viktige for min analysedel og for å få en rød trå på hele masteroppgaven. Det er selve refleksjonene og deres forståelse av KF, som har vært helt ukjent for enkelte og ganske kjent for andre.

Når det gjelder de etiske sidene synes jeg både medstudent og jeg har tatt hensyn, for eksempel hadde vi full forståelse for respondentene som ikke ønsket opptak. En annen stor utfordring har vært tidsaspektet en har ved gjennomføring av master oppgave.

Min undersøkelse viser en liten del av startfasen for innføring av KF i form av Lean. I en organisasjon med mange endringer og omstillings prosesser som Agder Energi går gjennom kan tidspunktet også være dårlig timing; de ulike funnene kunne vært annerledes dersom de ikke var i en fase hvor det skjer mye endringer. Poenget mitt er at organisasjonen kan være på vei til en positiv utvikling og at flere av de tilsynelatende utfordringene er midlertidige og knyttet til overgangsfasen. Det har vært en utfordring å si noe om de langsiktige temaene som

læring, kultur, endring og motstand, dette er omfattende områder som krever et lengre tidsaspekt. Jeg har forsøkt å konkludere ut i fra det bilde jeg har dannet meg og basert på de funnene jeg har fått fra intervjuene. Selv om jeg har intervjuet personer er det viktig å nevne at selve analysenivået er på organisasjonsnivå og ikke personnivå.

### 3 Teori om læring

Jeg skal nå presentere det teoretiske grunnlaget oppgaven baseres på. Jeg har valgt å gjøre det gjennom tre ulike kapitler. I første kapittel presenteres kunnskap og læring, videre presenteres teorier om Lean og i siste kapittelet kultur og endringsledelse. Det er viktig å nevne at på grunn av oppgavens omfang har jeg kun valgt å fokusere på deler av teorien, mens en del har blitt tatt med for å ha et grunnlag for det jeg skal forsøke å belyse videre i diskusjon/resultat delen.

#### 3.1 Kunnskap og læring

Dersom en skal forstå hvordan kunnskap utvikles er det også viktig å forstå hvordan enkelte individer tenker og danner kunnskap, altså hvordan de skaffer informasjon for å vite mer om en ting (Johnsen, 2014). I følge Johnsen er det tre dominerende teorier innen samfunnsforskning om hvordan mennesker danner kunnskap. Det første er «pure logic of choice» som baseres på at enkeltindivider kan optimalisere utfallet av en situasjon basert på referanser eller organisasjonsteori. Den andre måten er «pragmatic socialisation», hvor enkeltindivider er en del av et meningssystem og deres preferanser i forhold til det. Den tredje måten er «subjective reflexivity»; her foregår kunnskapsdannelse i en subjektiv, refleksiv, prosess, hvor autonomitet og personlig vurdering er i fokus (Johnsen, 2014, s. 134). Disse tre måtene kan knyttes til motivasjon, og denne motivasjonsteorien deles i ytre og indre motivasjon. Det første alternativet er logiske valg og går på ytre motivasjon, mens subjektive refleksiviteten går på indre motivasjon. Pragmatisk sosialiseringen er det siste valget og kan være en blanding av de to andre valgene. Individer er komplekse når vi både tenker subjektivt og dømmende (Johnsen, 2014).

Organisasjonslitteraturen viser til ulike former for kunnskap. Den tradisjonelle forestillingen er at kunnskapen kommer fra den boklige lærdommen, mens erfaringsbasert, praktisk kunnskap har blitt mindre verdsatt (Klev & Levin, 2009). De fleste vil gi uttrykk for at



kunnskap er en pådriver for handling. Kunnskap kan deles i implisitt og eksplisitt. Implisitt skiller mellom en form for kognitiv prosess (tenkning) og praktisk handling (Klev & Levin, 2009). Videre er det skille mellom den siden litteraturen omtaler som eksplisitt og taus kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1995). Eksplisitt kunnskap er kunnskap som kan skrives ned og uttrykkes med ord, for eksempel formelle og uformelle regler, organisasjonskart, oppbevaring av kodifiserte dokumenter om hvordan man skal handle og at de ulike tekstene og argumentene eksisterer uavhengig av kontekster (Argyris & Schon, 1996) (Klev & Levin, 2009). Tenkningen rundt taus kunnskap ble først presentert av den russiske-amerikanske filosofen Michael Polanyi som utviklet en begrunnelse for at vi har kunnskap som er en del av vårt intellektuelle repertoar, uten at vi er stand til å sette ord på denne kunnskapen. Resultatet vil bli synliggjort når den enkelte handler og ikke nødvendigvis hva den personen forteller. Polanyi argumenterer også for at vi mennesker ofte bruker den tause kunnskapen via intuisjon, sosial intelligens og magefølelse. Som oftest velger individer bestemte handlinger fordi vi oppfatter dem som rette og fornuftige uten at vi trenger å begrunne valgene vi tar (Klev & Levin, 2009).

Konseptet «The knowledge Creating Company» handler om bedriftens evne til å systematisk skape prosesser for utvikling av kunnskap og formidling av budskapet. Konseptet kommer fra studiet av Takeuchi og Nonaka som ser på dette med taus kunnskap. Deres argumentasjon er at kunnskap kan tydeliggjøres gjennom, sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering (SECI-modellen), (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Strategy Safari, 2009). Taus kunnskap er kjent for å være vanskelig å sette ord på og presisere, som for eksempel når en person ikke vet hvorfor de gjør det på akkurat den konkrete måten. Taus kunnskap er dermed ikke taus i ordenes rette forstand. Her er essensen at selv om en ikke kan kommunisere verbalt, er det fullt mulig å få fram budskapet gjennom handling (Karlsen, 2008). Målet med SECI modellen er å skape en organisasjon der medlemmene systematisk utveksler både taus og eksplisitt kunnskap, som igjen skal føre til at organisasjonen øker evnen til å se nye ting og oppfatte gamle ting på nye måter. Et viktig utgangspunkt er at kunnskap er sterkt knyttet til konteksten den oppstår i (Thorsvik & Jacobsen, 2013, s. 371).

Overføring av taus kunnskap er utfordrende felt for mange organisasjoner og kan være nesten umulig dersom det ikke gjøres på rett måte. Karlsen (2008) argumenterer med at den tause kunnskapen kun kan gjennomføres ved at personer møtes ansikt til ansikt, og har et samarbeid over tid. Den viktigste kunnskapen man har i en organisasjon er kunnskapen som er taus.

Denne kunnskapen blir utviklet gjennom kollegaer på arbeidsplass, hvor samarbeid og

refleksjon er viktige faktorer. Individets handlinger er et samspill mellom en bevisst refleksjon og taus kunnskap (Klev & Levin, 2009).

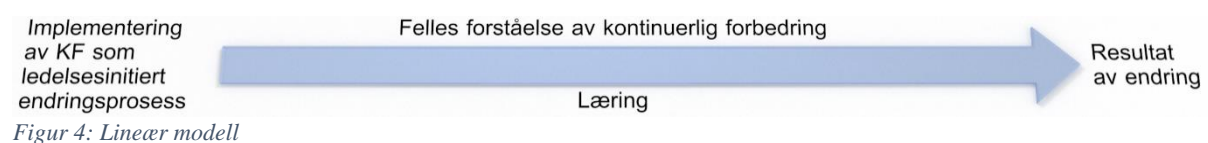
### 3.2 Enkelkrets og dobbelkretslæring

Ofte brukes teorien enkeltkrets og dobbelkrets når det er snakk om organisasjonslæring og endringer i organisasjoner. Enkelkretslæring er et godt eksempel på hvordan individer agerer når en ikke mestrer en oppgave og fort havner i en forsvarsmekanisme istedenfor å heller se og lære av sin feil og ikke fortsette samme spor. Dobbeltkretslæringen handler om prosessen som fører til en forandring av de verdiene og holdningene som eksisterer i organisasjonen. I følge Argyris og Schon (1996) skjer dobbelkretslæring ved at:

*Medarbeiderne prøver ut en løsning til problemet, og deretter reflekterer over hva som fungerte og hvorfor.* I dobbelkretslæring brytes forsvarsmekanismen fra enkeltkretslæringen og adapterer måte å gjennomføre det på. Det blir en form for prøving og feiling frem til ønsket resultat. For at denne type læring skal oppstå er god kommunikasjon nødvendig. Det er organisasjonen som skaper og tilrettelegger for et miljø med læring og utvikling (Jacobsen, 2005).

Enkelkretslæring innebærer å operere innenfor de gjeldende rammene som eksisterer. Klev og Levin (2009) fremhever det som «termostatlæring». Virksomheten eller organisasjonen kan reagere enten ved at det er reduksjon av medarbeidere eller kan endre på rutiner eller justere på rammene for å øke effektiviteten. Det vil heller peke mot inkrementell endring enn radikal endring fordi kapasitet til å utforske er noe som er utfordring for de fleste virksomheter (Klev & Levin, 2009). Enkelkretslæring handler om å gjenta det samme eller tilnærmet det samme hvor en muligens kan justere på handlingsstrategiene uten å endre på de grunnleggende verdiene og målene (Klev & Levin, 2009).

Modellen under illustrerer hvordan en enkeltkretslæring kan være lineær, ved å implementere KF gjennom læring, som fører til resultatet av endringene.



Figur 4: Lineær modell

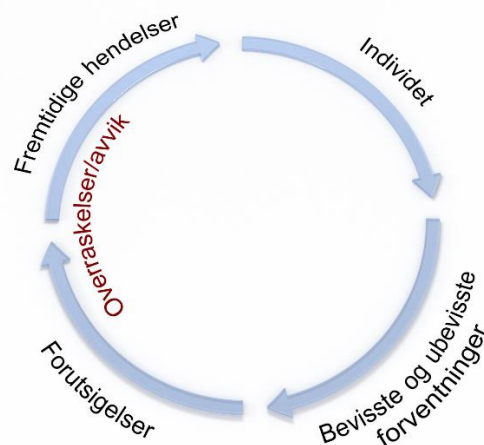
### 3.3 Sensemaking

Begrepet «sensemaking», eller meningsdannelse på norsk, handler om å formidle mening, strukturere det ukjente, forstå, forklare og trekke konklusjoner om hva ting betyr. Det gjelder alle tilfeller i enhver organisasjon hvor målet er at alle medlemmene skal ha en felles forståelse av arbeidsplassen. Når en forstår, kan en handle og gjennomføre endring. Om en ikke tar poenget, uteblir en vesentlig drivkraft for endring (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005).

Karl Weick (1995) er kjent for å kunne beskrive organisasjoner som dynamiske systemer. Forfatteren tar utgangspunkt i meningsdanningsprosesser («sensemaking») hvor alle medlemmer i organisasjonen utvikler en forståelse (mening) med den jobben de utfører. Selve meningsdannelsen oppstår i et samspill mellom utførelsen av arbeid og tolkning av dette. Weick fremstiller følgende; «*The concept of sensemaking highlights the action, activity, and creating the lays down traces that are interpreted and then reinterpreted,* »

Teorien til Weick (1995) fokuserer på hva det vil si å jobbe i en organisasjon hvor det utvikles meninger og tolkning av det daglige arbeidet. Som de fleste organisasjoner med endringer følger det med press og påtrykk for å jobbe på nye måter, men selve endringen etableres når medlemmene skaper en mening (Klev & Levin, 2009).

«Sensemaking» kan sees på som en syklus fordi den består av flere hendelser som finner seg over tid. Denne syklusen er forklart i modellen under som beskriver de ulike fasene ved sensemaking.



Figur 5: Min forståelse av sensemaking

I følge (Weick et al., 2005,) gir teorien innsikt i hva som kan være grunnlaget for fortolkningen som fenomen. Han illustrerer at det hele handler om hvordan enkelte deltakere har stort spillerom for å tolke omgivelsene rundt og sette sine egne preg på den ytre realitet. Videre handler det om den sentrale informasjonsaktiviteten som er å løse flertydigheten i informasjonen som blir påvirket av omgivelsene rundt. Hva er det som skjer her? Hvorfor skjer dette? Hva betyr dette? Denne sensemakingen gjøres ifølge Weick retrospektivt og gjør det vanskelig å skape meninger før hendelsen har oppstått. Å se på situasjonen i retrospekt er avgjørende for å kunne tolke og reflektere over situasjonen, med dette kommer de ulike meningsdannelsen inn i bildet som fører til et steg videre til handling. Det er da en kan se tilbake i tid og konstruere deres mening (Weick et al., 2005,).

Sensemaking har flere fremtredende egenskaper som dens opprinnelse i forstyrrende ambiguitet, dets begynnelse i handlinger som merker og braktering, dens blanding av tilbakeblikk og prospekt, dets avhengighet av antagelser om å styre handling, dens innlemmelse i gjensidig avhengighet, og dens kulminasjon i artikulasjon som nyanser i skuespill og deres tenkemåte.

Dersom en forsøker å legge stimuli inn i rammer, oppfordrer dette dem til å forstå, forklare, attributtere, ekstrapolere og forutsi. Et konkret eksempel som strategi kan være å involvere innkjøp, produksjon, syntese, manipulering og diffusjon av informasjon på en måte som gir mening og formål, og som bidrar til organisasjonens langsiktige mål (Westly 1990; Weick, 1995).

### 3.4 Lærende organisasjoner

---

Lærende organisasjoner er organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap. (Senge 1999)

---

Harvard Business School har utviklet en modell for lærende organisasjoner. Studiet bygger på arbeidspraksisen fra de beste og mest dynamiske og innovative selskapene særlig USA. Modellen har tre grunnelementer som må virke sammen for å utvikle en lærende organisasjon.

Støttende læringsmiljø handler om å utvikle en kultur der det å lære «sitter i veggene». Fra studiet viser forskningen at endring av atferd, spesielt hos mellomledere, har stor virkning. Neste element er læringsprosess og metodikk. Her brukes det konkret metodikk som organisasjonen utvikler gjennom sin arbeidspraksis og som bygger på en felles fremgangsmåte. Det kan for eksempel være en metode fra Lean som A3.

Siste element er lederskap som styrker læring: et viktig hinder for læring er makt. Her har ledelsen en beslutningsmyndighet uten å ta hensyn til medarbeiderne og medlemmene. Motstand av endring er en naturlig del av enhver endringsprosess. Det er mange måter å reagere på hvordan enkelte personer håndterer motstand. Alt fra åpen kritikk til skepsis eller skjult sabotasje. Det er ikke uvanlig at ledere møter denne motstanden med å forklare at de som yter motstand tar feil. Det er viktig at ledelsen forstår før hun/han blir forstått. Lederens viktige rolle blir å forstå deres argumenter og deres ståsted slik at de kan praktisere læring (Wig, 2016).

Dagens teorier om individuell læring kommer fra ulike grener av oppførsel og kognitiv psykologi. En annen grense av læringsteori kom fra kognitiv psykologi, som så læring som en endring i tilstander av kunnskap i stedet for en forandring i responsens sannsynlighet. En av hovedpunktene for kritikken mot denne type læringsmodell er at den ikke tar hensyn til motivasjonen til den som skal lære. En viktig del av læringsprosessen er å kunne reflektere og komme med tilbakemeldinger, noe som har tendens til å bli utelatt i bedrifter der det er deadlines og knappe tidsfrister. Fokuset er mer på å fikse problemene og gå raskt videre til neste oppgave istedenfor å bruke tid på å lære av det som har skjedd (Jashapara, 2011, s. 122)

### 3.5 Organisasjonslæring

I litteraturen er det anerkjent å bruke en kombinasjon av ordene organisasjon og læring hvor de fleste bruker «organisasjonslæring» og «læring i organisasjoner» eller «organisatorisk læring». Noen forskere brukere begrepene om hverandre, mens andre ganger differensierer dem og skiller mellom lærende organisasjon (LO) og organisasjonslæring (OL). Mange forskere ville skilt mellom de første som beskriver når det skjer læring i en organisasjon, mens de to sistnevnte handler om organisasjonens egenskaper og som er mer prosessorientert og går i sirkel. Forfatteren Tsang (1997) skiller dem ved at OL kan referere til prosesser i og av organisasjonen, mens LO går mot en sekvens og leder mot et klart mål. Litteraturen som omhandler disse to ulike tilnærmingene kan defineres som deskriptiv (hvordan lærer en

organisasjon?) og perspektiv (hvordan bør en organisasjon lære?) (Dusya Vera, Crossan, & Apaydin, 2011).

Mange forfattere har ulike definisjoner av organisasjonslæring. Fellestrekk fra mange går på tilsvarende faktorer som å tilegne seg kunnskap og forståelse, som fører til organisatorisk atferd, holdning etc., og følger følgende definisjon av organisasjonslæring: «*Endringer i organisasjonen kan bekreftes som en læringsprosess. Det enkle resonnementet er at all etablert hverdagspraksis i organisasjonen i bunn og grunn er lært, og at all ny praksis vil og må være et resultat av ulike læringsprosesser*» (Klev & Levin, 2009, s. 90).

Organisasjonslæring forutsetter at organisasjonens medlemmer på en eller annet måte er delaktige i læringsprosessen og kan ikke settes bort til noen få på vegne av felleskapet. Det er svært vanlig at læring kommer gjennom det etablerte organisasjonshierarkiet. Jo mer avhengig man er av at endringer kommer som et resultat av at man individuelt og i felleskap lærer, desto viktigere er det at læringsprosessen tilrettelegger for aktiv deltakelse og tilbakemeldinger.

Organisasjonslæring (OL)	Lærende Organisasjon (LO)
Mening	Slutt
Prosess	Idealisert form
Oppnåelig	Tap pga. endringer
Beskrivende forskning	Forskrivende forskning
Induktiv	Deduktiv
Akademisk lærerik orientering	Utover og rådgivning orientering
Overveiende kvalitativ forskning	Kvantitativ forskning
Teoretisk orientert	Praksis orientert

Figur 6: Distinksjoner mellom organisasjonslæring og lærende organisasjoner (Jashapara, 2011)

Et nyttig skille er å vurdere organisatorisk læring som prosessen eller aktivitetene i en organisasjon, mens en læringsorganisasjon eksisterer bare i en ideell form, og skaper en uoppnåelig spenning: tabellen over viser store forskjeller mellom organisatorisk læring og

lærende organisasjoner. Til tross for at kunnskapshåndtering ikke klarer å anerkjenne prosessen med organisatorisk læring eller læringsorganisasjonen i deres overveielser. På samme måte sier eksponenter av læringsorganisasjonslitteraturen relativt lite om den gjennomgripende bruken av informasjonssystemer og teknologiske og menneskelige dimensjoner til en sammenhengende helhet.

### 3.6 Sammenfatning av kunnskap og læring

Forståelsen av kunnskap og kunnskapsteori har blitt viet stor oppmerksomhet. I følge Johnsen (2014) er det tre dominerende teorier, «pure logic of choice», «pragmatic socialization» og «subjective reflexivity», som baseres på ytre og indre motivasjon. Klev og Levin (2009) skiller på sin side mellom en form for kognitiv prosess og praktisk handling og eksplisitt og taus kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1995). Fellestrekk for flere av teoretikerne om kunnskap er at den er sterkt knyttet til konteksten den oppstår i.

Videre på organisasjonslæring er teorien enkel og dobbelkrets læring, som er veldig relevant når en ser på betydningen av felles forståelse av KF. Her ser en på prosessen som fører til en forandring av de verdiene og holdningene som eksisterer i organisasjonen.

«Sensemaking» som illustrert i figur 5 handler enkelt sagt om å gjøre mening av noe. Weick et al., (2005) ser viktigheten av å ha spillerom for å tolke omgivelsene rundt og danne egne tolkninger av konteksten. Dette er vesentlig for betydningen av felles forståelse.

Meningsdannelse og refleksjoner gir føringer for at det ikke skal oppstå misforståelse mellom medarbeiderne og at dialogen blir bedre når de samhandler med hverandre, som igjen gir en større forankring av felles forståelse over hele organisasjonen. Sensemaking legger også vekt på å se på situasjonen i retrospekt, hvilket er avgjørende for å kunne tolke, reflektere over situasjonen og gjøre forbedringer.

Harvard Business School har utviklet en modell som ser på tre elementer som er viktige grunnlag for (LO). Endring av atferd, læringsprosess og metodikk og til slutt lederskap som styrker læring. Forfatteren Jashapara (2011) kritiserer de andre forfatterne for at den type læringsmodell ikke tar hensyn til motivasjonen til den som skal lære.

Forfatteren Tsang (1997) se et skille ved at OL kan sees på som prosesser i og av organisasjonen, mens LO leder tydelig mot et konkret mål. (Dusya., et al, 2011) ser det fra en

annen vinkel og definerer de to ulike tilnærmingene OL som deskriptiv og LO som perspektiv.

De ulike teoriene i dette kapitlet gir føringer for at i lærende organisasjoner er mulighetene for læring gode og mulighetene utnyttet av medarbeiderne. Videre hvordan organisasjonen innhenter ny kunnskap, analyserer kunnskapen og ser hvilken relevans denne kunnskapen har. Lærende organisasjoner passer på at endringer skjer etter en strategisk måte som har en bevisst plan og ikke ved tilfeldigheter.



## 4 Teori om implementering av Lean

### 4.1 Hva er Lean?

Helt siden 1970-tallet har Lean begrepet vært en form for strategi for forbedring og rasjonalisering og det er her det generelle begrepet Lean Production oppstod som en driftsstrategi der flyteeffektivitet prioriteres over ressurs effektivitet (Modig & Ahlstrom, 2012).

For å lykkes med forbedringsarbeid er det viktig at det er godt forankret i virksomhetens strategi og hos ledelsen, noe som kan være avgjørende om det er rom for å skape forbedringer i virksomheten (Rolfsen, 2014, ss. 90,91). Bessant et al. (2001) beskriver KF som et sett med rutiner som utvikles over tid. Videre argumenterer de for at KF ikke må anses som kortsiktig aktivitet, men som evolusjonsprosess der et sett nøkkelrutiner blir tatt opp i organisasjonskulturen (Bessant, Caffyn, & Gallagher, 2001).

### 4.2 Lean, historisk perspektiv og utvikling

I artikkelen «Triumph of the Lean Production system» som ble publisert i Sloan Management Review ble betegnelsen Lean for første gang brukt av John Krafcick (Krafcick, 1988).

I boken «The Machine that Changed the world» (Wig, 2016) som ble lansert i 1990, ble James Womack kjent for personen som videreutviklet Lean-teorien på 1980- og 1990-tallet (Womack, Roos, Jones 1994). For å se Lean både fra ledelsesfilosofi, kultur, metode og prosess perspektiv kan det være nyttig å ta et tilbakeblikk på den historiske utviklingen.

Begrepet Lean stammer fra en studie av bilindustrien foretatt av MIT på slutten av 1980-tallet. Studien gikk ut på å sammenligne ulike bilprodusenter på internasjonalt nivå og Toyota var selskapet som skilte seg ut ved å vise særklasse på nesten alle feltene (Wig, 2016). Det ble direkte oversatt til *slank produksjon*, og i senere tid kun slank som viser til virksomheter uten unødig bruk av ressurser.

En utfordring med Lean som fører til debatt er at standardisering får mye fokus, men tilpasninger basert på kultur og bransjer på tvers av land er noe det ikke blir tatt særlig hensyn til (Rolfsen, 2014).

### 4.3 Lean som lærende organisasjon og operasjonelle verktøy

Lean danner forutsetninger og setter rammer for lærende organisasjoner. Dersom man har implementert Lean er det ikke en selvfølge at virksomheten blir en lærende organisasjon. Selv om man lærer å skrive og beskrive sanger, trenger man ikke nødvendigvis være dyktig til å lage god musikk. Dynamikken er viktig og Lean blir som et hjelpende verktøy for å se på struktur og standardiserte metoder på nye måter (Wig, 2016, s. 175).

For at medlemmene i konsernet skal være i stand til å kontinuerlig forbedre prosessene er det nødvendig med lærende tilnærming til arbeidet. Lean er kjent for å kunne identifisere problemet så fort det oppstår og samtidig unngå at feilen gjentar seg. Hindre sløsing og bruk av forbedringsverktøy er faktorer som bidrar til at man blir en lærende organisasjon gjennom KF (Liker, 2004). Lean litteraturen presenterer mange ulike teorier av operasjonelle verktøy og metoder. Forfatteren Jeffrey K. Liker presiserer at det er ikke verktøyene som avgjør om man lykkes med implementeringen av Lean, men heller at verktøyene må tilpasses hver enkel organisasjon eller virksomhet. Fasiten er ikke at dersom en kopierer praksisen fra Toyota så lykkes man. I dette tilfellet er det hensiktsmessig å se for seg enkelte verktøy som Agder Energi ønsker og har som mål å bruke mer enn de gjør i dag.

---

*Garvin (2000) definerer en lærende organisasjon fra Lean perspektivet som følgende: En lærende organisasjon er en organisasjon som er dyktig til å skaffe, skape, tolke, overføre, dele og vedlikeholde kunnskap, og som målbevisst tilpasser sin atferd (arbeidspraksis) for å gjenspeile ny kunnskap og innsikt*

---

Definisjonen er tradisjonell ved å starte med å skaffe eller skape nye ideer for at en skal lære noe. I neste steg er det viktigheten ved å tolke informasjonen og data som er aktuelle. Definisjonen krever at det skjer en forandring i atferd. Læring skjer ikke uten forbedringer, nye måter å tenke på eller at noe gjøres annerledes. I følge Garvin skjer læring for å oppnå en virkning (Wig, 2016).

Når hele organisasjonen skal utvikle læring, er det fordel med tre øyne. Et øye på fortid, som handler om å kopiere det som til enhver tid er beste praksis innenfor et område. Det handler ikke om å «finne opp kruttet på nytt», men i stedet effektivt lære av beste praksis. Det andre øyet ser på nåtiden og handler om KF. Det går på å forstå hvordan arbeidsprosessene skaper kvalitet, og redusere det som ikke gjør det. Målet er å oppnå et ønsket resultat. Både

samfunnet og brukerne er stadig i endring og i nåtid må vi systematisk forbedre alle prosesser. Siste og tredje øyet er det som forsøker å se framtiden. Her kommer innovasjon som skal kaste lys over nye muligheter og nye behov og skape fornying (Wig, 2016).

#### 4.4 Den norske modellen Lean

Det norske samfunnet har en ulik modell å drive virksomhet på sammenlignet med for eksempel amerikanerne. Arbeidslivet i Norge er kjent for lik presentasjon av begge kjønn (noe som har blitt mer fokusert på de siste årene) og høy produktivitet med lav arbeidsledighet. Dersom man løfter blikket til andre land er det ofte langt dårligere velferdsordninger, mye som er en selvfølge for nordmenn som sykkelønn, fødselspermisjon, egenmelding for syke barn er noe de fleste u-land må forhandle med sin arbeidsgiver om i kontrakter og avtaler (Rolfsen, 2014).

I følge en av lederne fra Toyota og Denso er en av grunnene til at resultatene var fremragende at dagen alltid starter med møter på tavler. En av rutinene er at ansatte og lederne møtes daglig for planlegging av videre fremdrift. Her skilles det mellom tavler for daglig styring og morgenmøter og tavler for KF.

Hensikten med Lean-tavle er at det kan sees på som et kontinuerlig verktøy. Formålet er at den skal være synlig og tilgjengelig slik at ansatte fortløpende kan melde inn forbedringsforslag (Wig, 2016, s. 82).

Harvard Business School har gjennomført flere studier og mange artikler av blant annet grunnprinsippene i Toyotas ledelse. Forskningen konkluderer med fire prinsipper som er viktige for ledelse:

1. Gå og se selv
2. Gjør endringer som forsøk
3. Gjør forbedringer så ofte som mulig
4. Bruk ledelse som coaching

Gå og se selv; Gemba er kjent for som «virkelighetens sted» der kundens verdi skapes. «Go to Gemba» betyr å gå til det stedet der det skjer, se og opplev det selv. De fleste ledere stoler på alt av rapporter og statistikker. Dersom man skal ha en forståelse for prosessen er indirekte observasjoner en viktig del dersom man skal få et riktig bilde. Ved å «gå til Gemba»

effektiviserer man tidsmessig og mobiliserer til årvåkenhet i planleggingen og utførelse (Wig, 2016, s. 62).

Det andre lederprinsippet i Lean er å gjøre endringer som forsøk eller forskning. I en vitenskapelig metode kan eksperimenter brukes til å teste hypotese eller teori, dermed er resultatene en måte for å teste om disse hypotesene kan forkastes eller brukes. Neste Lean ledelses prinsipp fra Wig handler om å gjøre forbedringer til en kontinuerlig prosess og etterhvert til en kultur. Her er nøkkelen å heller utvikle mange små eksperimenter enn å utføre store systemendringer. Det handler om å observere prosessen, se hvor det oppstår hindring, deretter gjennomføre en endring av disse elementene, observere resultatet, reflektere og løse problemer.

Det fjerde og siste prinsippet handler om hvordan man leder når man stiller spørsmål. I de fleste organisasjoner er ledelsen anerkjent for å være problemløser, noe som ikke er godt nok for Lean prinsippet. En viktig forskjell er at lederen skal legge til rette for at de ansatte lærer gjennom KF. Lederens rolle blir å veilede, og ikke «fiksere» (Wig, 2016, ss. 69-71). Ettersom flere og flere bedrifter viser til suksess ved innføring av Lean ønsker andre å gjøre det samme, men å gjennomføre det i praksis har vist seg til å ikke være så enkelt som mange skulle tro. Mange har endt opp med å feile på bakgrunn av motstand fra ansatte eller at de ikke klarer å forankre Lean i organisasjonen. I følge Rolfsen er det viktig å se nærmere på enkelte utfordringer som kan oppstå ved implementering av Lean, samt hvordan dette kan gjennomføres (Rolfsen, 2014, s. 197). I følge Rolfsen menes det med implementering å iverksette en ide; *prosesser hvor man går fra å prate til å handle*.

Det finnes mange teorier om implementering. Rolfsen fokuserer på to sentrale forståelser:

Institusjonelle: Ny praksis i virksomhet vil føre til økt effektivitet, bedre produksjon, høyere kompetanse og større sjanser for at arbeidsforholdet blir bedre.

Instrumentelle: I følge Rørvik (2007) baserer instrumentelle forståelse på hierarkisk struktur som innebærer følgende innhold:

- **Hierarkisk orientering**: implementeringen gjøres gjennom toppledelsen som avgjør hva som er relevant for organisasjonen.
- **Problembetinget søking etter løsninger**: implementeringen gjøres på bakgrunn av konkrete problemer som har oppstått eller vil kunne oppstå.
- **Sentralisert styring** toppledelsen har kontroll over implementeringen og aktørene under har begrenset frihet til å gjøre tilpasninger.

- **Stimulus – respons gjennomføring.** Implementering foregår sekvensielt gjennom tydelig kommandolinje.
- ***Fra det abstrakte til konkrete*** Abstrakte ideer blir innført ovenfra og blir mer gradvise etter hvert som de «synker inn» gradvis i organisasjonen (Rolfesen, 2014, ss. 198-199).

Konseptet Lean har provosert mye interesse blant ulike typer organisasjoner. Konseptet er i stor grad en tolkning av Toyota-måten å styre sin virksomhet på, mange forfattere har beskrevet Lean selv om det ikke er noen generell definisjon av konseptet. Kritikken til Lean har hovedsakelig fokusert på konsekvensene for medarbeiderne og deres arbeidsforhold.

Enkelte bedrifter klarer å betydelig øke effektiviteten samtidig som de forbedrer arbeidsmiljøet, mens andre organisasjoner ikke mestrer dette. Resultatet avhenger av formålet med å introdusere Lean, tolkningen av Lean i organisasjonen, måten Lean er implementert på og konteksten. Litteraturen antyder at Lean er mer positivt ansett i Skandinavia sammenlignet med andre land. Årsaken til dette kan være at samfunnet er mer sosialistisk i Skandinavia. Lean er definert og implementert på «Skandinavisk måte», som er ulik måten det er implementert i andre land (Sederblad 2013). Verktøyene fra Lean som ble tatt i bruk dreide seg mer om det organisatoriske og var relatert til mennesker og deres arbeid enn det tekniske og økonomiske. Fagforening og ansatte var ofte involvert i prosessen selv om graden av involvering varierte mellom organisasjonene. Erfaringer ansatte har hatt fra tidligere endringer i organisasjonen var også viktig for implementeringen av Lean (Elg, Ellstrom, Kloftsen, & Tillmar, 2015).

#### 4.5 Motstand

Det finnes flere forskere som har god kompetanse innenfor Lean feltet, men etter at det har blitt tatt mer i bruk er det også flere som forsker på utfordringene. I følge Mann (2009) utgjør verktøyene kun 20 prosent mens resterende på 80 prosent handler om å endre ledelsen praksis og kognitiv tenkningen (Mann, 2009). Mens (Wig, 2016) legger vekt på at den største utfordringen med Lean er at organisasjonen må endre kulturen, det handler ikke kun om effektiviserings og forbedringsverktøy. Videre påpeker Wig (2016) at dersom en skal forankre Lean slik at den blir en del av organisasjonskulturen er rollen til ledelsen viktig. Ledelsen skal ha tro på verdien og ha personlig eierskap til prosessen slik at det blir enkel oppgave å formidle det til alle medlemmene i organisasjonen.

I følge Jacobsen (1998) er motstand mot endring permanent trekk ved organisasjoner. Men hvorfor er det slik? En annen forsker fremhever at det er vel så riktig at mennesker generelt er tilhengere av forandringer, som at de er motstandere av forandring (Tronsmo, 1998). På den ene siden har vi mennesker et grunnleggende behov for stabilitet, forutsigbarhet, forankring for å føle tilhørighet, ro harmoni, og god oversikt. På den andre siden er det innebygd i mennesker at vi søker utfordringer, vi vil forbedre oss, teste grenser og utvikle oss (Tronsmo, 1998). Videre hevder Tronsmo (1998) at de fleste individer reagerer når det er forandring og har tendens til å gå i forsvar, noe som kan være en reaksjon på måten en blir behandlet på. Han skriver videre at implementeringskonsulenter og ledere har tendens til å oppfattes som bedrevitere og moralister, men legger også stor vekt på å unngå å la folk miste ansikt (Tronsmo, 1998).

De fleste organisasjoner har dessverre tendenser til angst og utrygghet (Moxnes, 1978). Den amerikanske Psykologen Jack Gribb hevder at mennesker har tendens til å gå i forsvar når vi:

- Blir utsatt for vurdering
- Blir utsatt for kontroll
- Føler oss utsatt for strategier (at folk er spontane og ærlige)
- Føler oss underlegne
- Opplever skråsikkerhet

Både Jacobsen (1998) og Tronsmo (1998) er begge enige om at frykten for det ukjente kan ha sammenhenger til motstand mot forandringer. Motstand kommer typisk når medarbeidere opplever en uro eller usikkerhet i omgivelsene og deres rolle (Jacobsen, 1998). Når organisasjoner eller virksomheter skal gjennom en endring blir det viktig å trekke inn endringsmotstand som en faktor for å oppnå aksept hos de ansatte og ledere under en endring. Dersom man skal gjøre en endring er det ekstra viktig å fokusere på at ansatte ofte vil gjøre motstand mot endringen eller omstillingen. Nøkkelen blir her å identifisere faktorene som gir motstand og jobbe mot å eliminere motstanden som oppstår.

#### 4.6 Sammenfatning av implementering av Lean og motstand av endring

Dette kapittelet introduserer selvet endringskonseptet som oppgaven ser på KF er på mange måter mer lærende organisasjoner enn organisasjons læring. Både Rolfsen (2014) og Liker (2004) argumenterer med at jo tidligere en klarer å identifisere problemet, dess enklere er det å hindre at sløsing oppstår, samt at bruk av verktøy bidrar til å bli en lærende organisasjon.

Liker (2004) argumenterer at det er ikke verktøyene som avgjør, men heller at verktøyene må tilpasses hver enkelt organisasjon. For at medlemmene i organisasjonen skal ha en felles forståelse og en kultur for KF er det avgjørende at medarbeiderne har tilnærmet lik forståelse for KF. Det er viktig at ledelsen tar tak i problemet og identifiserer problemet raskt.

Wig (2016) påpeker viktigheten av synliggjøring hos ledelsen og «Go to Gemba» som er å gå der det skjer. Mens Rolfsen (2014) definerer implementering av Lean som prosesser hvor man går fra å prate til å handle. Fellestrekkene i definisjonene er at KF omhandler en rekke inkrementelle forbedringer av en prosess for å forsøke å nå en idealtilstand.

Motstand er ikke å unngå hos de fleste organisasjoner. I følge Tronsmo (1998) er vi todelt der vi på den ene siden søker utfordringer, mens på den andre siden har behov for trygghet og kontroll som fort kan ende opp i motstand. Flere forskere har de siste årene sett på utfordringene med Lean. I følge Mann (2009) utgjør verktøyene en mindre del, mens det er viktigere å endre ledelsens praksis og kognitive tenkning. Wig (2016) ser på den største utfordringen med Lean som at organisasjonen må endre kulturen, det går mer på det menneskelige enn selve forbedringsverktøyet. Dette gir føringer for at leders rolle har stor betydning ved implementering av Lean, og ikke minst at ledelsen skal legge til rette for at medarbeiderne lærer gjennom KF. Litteraturen indikerer at ledelsens rolle ved implementering av KF bør ha hovedfokus på kultur, involvering og holdning.

## 5 Teori om organisasjonskultur og endringsledelse

### 5.1 Hva er kultur?

Hva er organisasjon? En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemt mål (Thorsvik & Jacobsen, 2013, s. 18).

---

*«The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.» (Schein, 2004, s. 17)*

---

Det fokuseres på hvordan læring og mestring kan gi bidrag til å skape et felleskap. Schein (2004) har også valgt å ekskludere ordet values og i stedet bruke «basic assumptions» for å presisere at dette er noen som er «non – negotiable values». Poenget hans er at mange tar verdiene for gitt i sammenheng med kultur uten å diskutere dem. Kultur er et begrep som er blitt definert på mange ulike forfattere med ulike fokus på hva som kjennetegner kultur. Bang (2013) har oppsummert tilnærmingene til en samlet definisjon.

---

*«Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.» Bang (2013)*

---

Definisjonen av Bang (2013) presenterer de tre kjerneelementene i litteraturen om organisasjonskultur (Bang, 2013, s. 327). Kulturen inneholder verdier som beskriver det som er viktig, verdifullt og som man veldig ofte etterstreber i en organisasjon. Den ser på verdier som normer som legger rammer på hvordan man bør oppføre seg, og hva som er akseptable og ikke akseptable handlinger og holdninger. Kulturen består også av virkelighetsoppfatninger som hjelper medarbeidere til å forstå hva som er sant og usant, hvordan ting fungerer, og hvordan de skal fortolke det som skjer (Bang, 2013).



Det Bang (2013) også vektlegger i definisjonen er at kultur er noe som er felles mellom organisasjonsmedarbeidere og medlemmer, istedenfor at det er noe som er tillagt enkelt medlemmer i organisasjonen. Bang (2013) viser til at det også kan eksistere flere ulike sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger innenfor samme organisasjon. Definisjonen presiserer også at kulturen er noe som vokser frem gjennom interaksjonen mellom medarbeiderne i organisasjonen og omgivelsene. Kultur er ikke noe som kan bestemmes, den er heller et produkt av samhandling mellom medlemmene i organisasjonen. Til slutt handler ikke kultur kun om hva enkelte tenker eller ønsker. Kulturen er noe som blir formet etter hvordan medlemmene oppfører seg og hvilken holdning de har, som igjen vil gjenspeile om de samarbeider med hverandre og om de utvikler eller deler samme oppfatninger om hvordan man bør oppføre seg. Det dannes et bilde av hva som er viktig og uviktig, riktig eller galt, og hva som er sant og usant. Dette vil synes i måten medlemmene handler på (Trice & Beyer, 1993) (Bang, 2013).

I følge Peters & Waterman (1982) er kultur noe som karakteriserer hele organisasjonen eller bedriften. Martin (1992) refererer dette som *integrasjonsperspektivet* i kulturforskningen. Analyser som er gjort innenfor dette feltet deles i tre karakteristika:

- 1) Kulturen beskrives som konsistent- kulturens uttrykksformer og manifestasjoner er overens med medlemmenes verdier og antakelser.
- 2) Det er konsensus om kulturens innhold- alle medlemmene har samme verdier og antagelser om organisasjonen.
- 3) Kulturanalysen er lederfokusert- her er det lederne som former kulturen.

Differensieringsperspektivet (Martin 1992) har motsetning til integrasjonsperspektivet hvor fokuset går på hvilke inkonsistenser som eksisterer i kulturen (manifestasjoner, verdier og antakelser), mangelen på konsensus mellom organisasjonens medlemmer eller medarbeidere angående oppfatning av hva slags kultur organisasjonen preges av, og at det finnes andre kilder enn ledelsen til kulturens innhold. Integrasjonsperspektivet retter fokuset mot en enkelt kultur mens differensieringsperspektivet retter fokuset mot alle subkulturene som eksisterer i organisasjonen og forholdet mellom dem. En subkultur er noe som utvikles i en «undergruppe» av organisasjonens medlemmer som samhandler med hverandre. Schein (1984) påpeker at kultur kan utvikles i enhver gruppe forutsatt at følgende betingelser er tilstede:

- 1) Lang nok fartstid på gruppen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer
- 2) Ha mulighet til å løse problemene og observere effekten av løsningene

- 3) Gruppen må ha tett inn ny medlemmer, slik at man har overført måtene å løse gruppens problemer på til andre.

Med dette utgangspunktet ser vi at kultur kan utvikles i mange sosiale systemer og grupperinger innenfor en og samme organisasjon. Det kan være mindre uformelle grupper, avdelinger, horisontale sjikt f.eks. gutta på gulvet, mellomledere eller toppledere, eller i yrkesgrupper og profesjoner (Trice & Beyer, 1993). Videre er det tre betingelser som legger til rette for dannelsen av subkulturer i organisasjoner: hyppig og nær kontakt mellom medlemmene eller medarbeiderne, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika (Trice & Beyer, 1993). Hyppig og nær kontakt mellom en gruppe mennesker er grunnmuren for dannelse av subkultur, fordi individer har en tendens til å utvikle felles holdning og forståelsesmåter når de er sammen. Mye av subkulturen baseres på at mennesker må samhandle med hverandre over en lengre periode, gjøre seg felles erfaringer, dele utfordringer og de følelsesmessige reaksjoner som kommer følge av disse hendelsene, for at en subkultur skal oppstå (Schein 2010), (Bang, 2013).

Det kan skilles mellom tre nivåer av kultur. Selve overflaten er nivået på gjenstander som inkluderer alle fenomener der du vil se, høre, eller føle når man kommer bort i ny gruppe med ukjente kulturer. Disse artefaktene får frem de ulike produktene. En av de viktigste delene er at nivået på kulturen er både lett å observere, men samtidig vanskelig å dechiffrere (Schein, 2010, s. 23).

Kultur som et sett av grunnleggende forutsetninger definerer for oss hva kultur betyr, hvordan reagere emosjonelt når ting går galt eller ikke minst hvordan reagere når det går galt. Når en gruppe mennesker skal jobbe sammen er det mange kjennetegn viser til hvor godt overens gruppen fungerer sammen. All gruppelæring reflekterer til slutt. Det kan komme alt fra ulike verdier eller ulike meninger som danner diskusjoner i gruppen. Det kan være oppførsel, oppfatning, tanke eller følelse som kan spille inn. Ofte vil også enkelte individer i gruppen som har sterke meninger om hva som er galt og hva som er riktig. Disse menneskene som klarer å påvirke gruppen for hva som fungerer og ikke fungerer vil på et senere tidspunkt identifisere seg som ledere eller grunnleggere.

For å forstå gruppens kultur er det et mønster av felles grunnleggende antagelser som kommer fra flere individer og deres tro og verdier. Men samtidig er det en del forutsetninger som viser hvordan kulturen manifester seg på nivået av observerte artefakter og delte verdier. Lederens

rolle er å skaffe kilder basert på tro og verdier som hjelper gruppen til interne og eksterne utfordringer (Schein, 2010, ss. 25-32).

## 5.2 Hva er struktur?

Henry Mintzberg definerer struktur som følgende:

---

*« The sum total of the ways in which it divides its labor into distinct tasks and then achieves coordination among them » (Mintzberg, 1979)*

---

De fleste organisasjoner har en organisasjonsstruktur som definerer hvordan arbeidsoppgavene skal fordeles, koordineres og grupperes, og ikke minst hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og ansatte i organisasjonen (Jacobsen, 2005, s. 70). Organisasjonsstruktur har tre generelle effekter på atferd; spesialisering, koordinering, og stabilitet i atferden.

Spesialisering: her er essensen at de fordelte arbeidsoppgavene legger til rette for spesialisering ved å fokusere og begrense hva den enkelte skal jobbe med. Her vil også fordelene være at den enkelte får spisskompetanse som kan bli enda bedre på det avgrensede område.

Koordinering: et av virkemidlene i organisasjonsstrukturen er å koordinere ulike spesialiserte aktiviteter. Formålet med organisasjoner er å koordinere flere menneskers atferd for å løse oppgaver og nå deres mål noe som hadde vært vanskelig å gjennomføre alene. Ved at flere jobber sammen mot et felles mål, rutiner, regler og belønningssystemer blir det også mer samkjøring i gruppen.

Stabilitet i atferden: det som ofte kjennetegner en organisasjonsstruktur er den forutsigbarheten og faste holdepunkter, og retningslinjer som gir organisasjonen en ramme som alle vil forholde seg til. Når en ansatt blir fordelt en arbeidsoppgave eller en stilling der det er mer eller mindre faste oppgaver som løses på en bestemt måte, skapes det en stabilitet eller regularitet i det som skjer. Dersom man skal ta hensyn til hva som er avgjørende for at en organisasjonsstruktur skal fungere er det viktig å veie, og vektlegge hensynet til tempo, fleksibilitet, integrering, koordinering og innovasjon (Jacobsen, 2005, ss. 70,71).

Mange organisasjoner diskuterer hvilken funksjon mellom-lederen har i organisasjonen. Det viktigste fokuset går i hovedsak på å definere det som binder sammen virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå (Hope, 2015).

**Strategiske nivå:** Toppledelsens hovedoppgaver går stort sett ut på langsiktig utvikling, inntjening og evnen til å overleve.

**Operasjonelle nivå:** På dette nivået er det første linjen i organisasjonen som har hovedfokuset på å få virksomheten til å fungere i hverdagen. Her vil medarbeiderne sørge for at de daglige operasjoner gjennomføres effektivt ved å implementere forbedringer og nye måter å jobbe på. Rollen til mellomleder er et bindeledd mellom de to nivåene (Hope, 2015).

Julia Balogun (2003) argumenterer at rollen til mellomleder er som *mekler, forhandler og fortolker av strategiske intensjoner mellom organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå*. Med andre ord har mellom-lederen en viktig rolle i endringsprosesser, *der de også ikke bare er agenter, men også tidvis målet for endringen*. Siste års forskning viser også til at mellomlederen selv blir en aktiv aktør når nye strategier skal utvikles og iverksettes (Hope, 2015). Andre forskere som Burgelman, Wooldridge og Floyd som ser på mellomlederen som en viktig ressurs særlig ved endringer.

---

*«I en tid med høy endringstakt vil en smalere mellomledergruppe ha en mer sentral rolle å spille enn tidligere» Sue Dopsen, Rosemary Stewart*

---

Sitatet fra flere forskere understreker den sentrale rollen mellomledere har. Rollen deres er «på» og har en «hands-on» holdning til detaljene i virksomheten og gjennom dette en viktig del når endringsinitiativ skal tolkes til det praktiske i hverdagen og implementeres både ned til operasjonelle og strategiske nivå. Hopen legger også til at personene i virksomheten med rollen som endringsagenter har en åpen tilnærming til mellomlederne når endring skal implementeres i hele organisasjonen. Endringsagent kan enten være en person eller gruppe med flere personer som aktivt bidrar til endringen gjennom enten å påvirke fremgangsmåten eller endringsprosessen (Hope, 2015).

### 5.3 Endringsprosess

John P. Kotter, en tidligere professor ved Harvard Business School, er meget anerkjent innenfor endringsledelse. Basert på Kurt Lewins sin modell videreutviklet John Kotter (1995) denne modellen til åtte faser eller prosesser som må følges for å lykkes med endringsledelse. Hele poenget med hans strategi er at fasene skal følges i en bestemt rekkefølge for å unngå feil i ledelsen av endringen. Forfatteren baserer artiklene sine på egne observasjoner av over hundre organisasjoner og de feilslåtte endringsprosesser. I artikkelen konkretiserer han de åtte største feilene organisasjoner har tendens til å gjøre i endringsprosesser, samtidig som han presenterer trinn for trinn for en vellykket transformasjon (Kotter, 1996). Jeg har valgt å komme frem til ni påstander basert på de åtte stegene ut ifra min tolkning.

Disse åtte fasene presenterer han i flere artikler. I 1995 ga Harvard Business Review ut Kotters artikkel «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail» og blir senere anmeldt i hans bok ``Leading Change (1996)

#### **1: Felles forståelse for endringen, identifisere muligheter/ trusler**

Det første steget handler om å forberede de ansatte om hva som skal skje. Den første kritiske oppgaven er å gi de ansatte en forståelse av hvorfor og hva som foregår; hvorfor skal organisasjonen gjennom en endring når alle er fornøyde? Dermed blir den forklaringen viktig og avgjørende for hvordan de vil håndtere og takle situasjonen. Ansatte skal ha følelsen av at de blir inkludert i prosessen og forstår nødvendigheten rundt endringsprosessen, dette er avgjørende for å få til et godt samarbeid under prosessen. En standard feil som mange virksomheter opplever er at de ikke klarer å implementere endringen hos de ansatte, som igjen kan videreføre til en negativ sirkel som ikke gir gode resultater fordi starten er dårlig.

*Påstand 1:* Jo mer forankret av forståelse til endring, jo større forpliktelse

#### **2: Etablere en gruppe med nok makt til å lede endring og kan være en del av endringsprosessen**

Når en organisasjon skal implementere en endring starter det ofte ved at en gruppe eller enkelte personer kartlegger eller analyserer de interne svakheten og styrkene/ eller interne og eksterne trusler og muligheter. I denne fasen er det viktig med riktig person som har lederferdigheter og nok kompetanse til å motivere, engasjere, følge opp og ta del i endringsprosessen. I følge Kotter handler det om å bygge en koalisjon med følgende elementer: posisjonsmakt, ekspertise, troverdighet og lederskap (Kotter, 1996).

Disse elementene fra Kotters teori ble tildes støttet av en studie som ble utført i 2002 av Lines. Rune Lines teori baseres på at ekspertmakt og posisjonsmakt blant ledere fører til suksess i endringsprosessen (Lines, 2007). Et godt team bør være sammensatt av diversitet av både makt og kunnskapsbaser (Abelsen, Isaksen, & Stig- Erik, 2013). Koalisjonen må bli mest mulig sammensveiset for å skape samhold, felles syn, og kontinuitet mot målet.

Det finnes mange ulike metoder for hvordan man kan bygge et team. Dersom tilliten ikke er tilstede er det vanskelig å danne et team, gruppen må også ha en felles forståelse for målet slik at det blir optimalt samarbeid.

*Påstand 2: Jo mer forankret koalisjon, jo større grad av forpliktelse til endringen.*

### **3: Etablere visjon og strategi**

Enhver vellykket endringsprosess bør ha et klart bilde (visjon) av fremtiden og hvorfor man vil jobbe for å endre fremtiden og som er lett å kommunisere som appellerer til de ansatte, eierne og andre interessenter (Kotter, 1996). Mange virksomheter har en visjon som de ikke klarer å leve etter. Det er viktig at visjonen er enkel å forstå for alle parter. Dette trinnet handler om å ha enkle og realistiske strategier og visjoner som motiverer til å ta initiativ som er i tråd med endringsvisjonen (Kotter, 1996). Forfatteren Szabla utførte en studie i 2007 som støtter Kotters teori (Szabla, 2007).

*Påstand 3: Jo klarere visjon og strategi jo større grad av forpliktelse av ansatte.*

### **4: Formidle/kommunisere visjonen**

*«Without credible communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured» (Kotter, 1996, s. 63)*

Sitatet fra Kotters artikkel gir et godt bilde av hva trinn fire handler om. Nøkkelen her er å skape oppslutning rundt endringen og visjonen. De ansatte bør får troverdig informasjon om endringsvisjonene gjentatte ganger, målet er å overeksponere de ansatte ved å repetere budskapet slik at det sitter i ryggmargen hos alle. Ved å gjøre dette vil alle involverte få en felles forståelse av visjonen og målet (Kotter, 1996). Fordelen ved at ledelsen lever etter visjonen og handler etter visjonen er at det øker troverdigheten hos de ansatte. Det er essensielt å gjøre som man sier – «walk the talk» som Kotter kaller det (Kotter, 1996). Flere forskere ser også viktigheten av dette trinnet og støtter Kotters teori i dette område.

*Påstand 4: Jo raskere visjonen forankres, og blir kommunisert jo større grad er det forpliktelse til endringen.*

## **5: Engasjere og involvere andre til å handle i forhold til visjonen**

For at endringen skal kunne virkeliggjøres må de ansatte kunne handle i likhet med visjonen. Suksessfulle endringsprosesser kjennetegnes ved å involvere flest mulig ansatte; jo flere, jo bedre. Her skal det være rom for de ansatte å prøve nye tilnærminger, komme med forslag, nye ideer til endringer og få tildelt myndighet. For at organisasjonene skal kunne starte å implementere den nye visjonen iht. endring er det viktig å bli kvitt alle hindringer som kan komme. Hindringene kan være å endre strukturer, rutiner og systemer som støtter opp mot det gamle. Gi opplæring til de ansatte og oppmuntre dem til å komme med nye ideer og aktiviteter (Kotter, 1996). Nøkkelen i dette trinnet er å se løsninger og muligheter istedenfor problemer. Her får Kotter støtte som omhandler opplæring og god kommunikasjon (Appelbaum, Roy, & Terry, 2011).

*Påstand 5: Jo større opplæring og involvering jo høyere forpliktelse til endring.*

## **6: Planlegge og realisere gevinster**

I artikkelen viser Kotter gevinsten ved å ha milepæler i endringsprosessen og at det vil føre til økt forståelse av viktigheten av endringene (Kotter, 1996). Forfatteren vektlegger seks ulike motivasjonsfaktorer som påvirker milepæler:

1. Se fremgang på arbeidet man gjør slik at man ønsker å fortsette.
2. Synliggjøre resultater underveis i form av bevis fører til at ansatte ser verdien av arbeidet og at det fører til noe.
3. Enklere å måle om endringsprosessen er på riktig vei og strategien fungerer.
4. Overbevise de som fra starten var skeptiske til å vise at endringen fungerer.
5. Hard jobbing vil vises med en «klapp» på skulderen og gi følelsen av å bli sett.
6. Ansatte ønsker å oppnå målene som gjør at man øker tempoet på prosessen (Kotter, 1996).

Flere forskere støtter betydningen av dette trinnet. (Ford, Heisler, & McCreary, 2008) underbygger at ved å fokusere på milepæler vil lederen også ha lettere oversikt over prosessen de har satt i gang og få de ønskede resultatene (Appelbaum et al., 2011).

*Påstand 6: Planlagte målsettinger og realiserbare gevinster gir økt forpliktelse til endring.*

## **7: Konsolidere gevinst og skap mer**

Her kan man fort gå i fellen ved å ta seieren på forskudd. Videreutvikle og forbedre strategien og visjonen blir enda viktigere i dette trinnet (Kotter, 1996). Dette trinnet handler om

kontinuerlig fremdrift av endringsprosessen ved å analysere forbedringspotensialet. I følge Kotter kan et tidsperspektiv ved å innarbeide varige endringer anslås til minst 5-10 år (Kotter, 1996). Det er også viktig å utvikle strategien ved å ansette personer som har troen på verdiene og utførelse av nye oppgaver blir en del av nye systemet (Kotter, 1996).

*Påstand 7: Kontinuerlig og ønske om å skape mer, jo mer forpliktelse.*

### **8: Forankre nye tilnæringsmåter i organisasjonen**

Endring blir først forankret når den blir en del av kulturen i organisasjonen og dermed blir speilet i organisasjonskulturen (Kotter, 1996). Kultur er i seg selv vanskelig tema som oftest vokser frem av seg selv blant medarbeiderne. For at man skal se endring på kultur i organisasjonene er det viktig med verktøy som kan bidra med å utvikle lederutviklingen og videreføring av endringen. Kulturen er ikke noe som kan endres på stedet, men heller på hvordan man oppfører seg og endrer deres atferd og handlinger etter hvert som de ser den nye forbindelsen mellom de nye tiltakene og ytelsen. Når det er sagt er det naturlig at den kulturelle endringen som oftest skjer i siste trinnet og ikke det første. Kotter ser også viktigheten av å personliggjøre strategien ovenfor sine ansatte (Kotter, 1996).

*Påstand 8: Jo mer av forankret endringen (kulturen) til de ansatte jo større for forpliktelse til endring.*

### **Hovedpåstander til åttetrinns modell**

Min hovedteori er basert på å analysere de åtte stegene trinnvis og som en helhet. Kotter presiserer i sin bok at de ulike trinnene er viktige hver for seg, men en samlet pakke er enda bedre (Kotter, 1996)

*Påstand 9: Jo mer bruk av Kotters åtte trinn i endringsprosessen, jo høyere forpliktelse til endring.*

## **5.4 Sammenfatning av organisasjonskultur og endringsledelse**

Schein (2004) legger vekt på hvordan læring og mestring kan gi bidrag til å skape et felleskap. Forfatteren argumenterer at mange tar verdiene for gitt i sammenheng med kultur uten å diskutere og reflektere betydningen av kultur. Videre skiller han mellom tre nivåer på kultur, der du kan se, høre eller føle; disse er lett å observere, men også vanskelig å dechiffere. Mens Bang (2013) vektlegger og inkluderer verdier og normer som setter rammer for hvordan man bør oppføre seg. I følge Peters & Waterman (1982) er kultur noe som

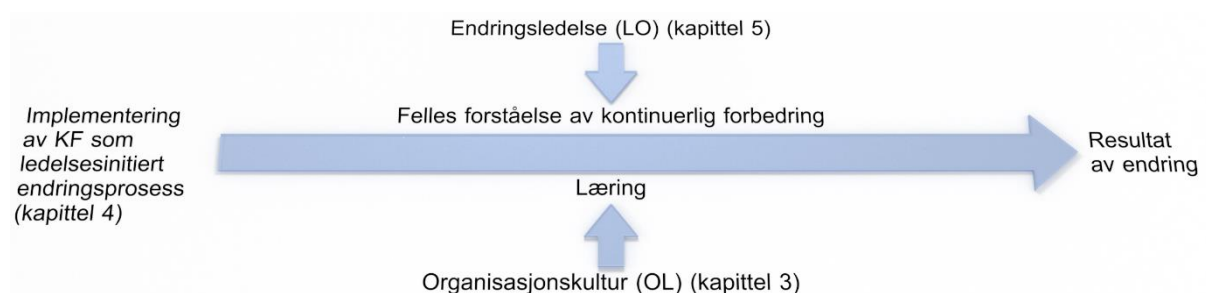


betrakter hele organisasjonen. Forfatteren Martin (1992) referer kultur til enten integrasjonsperspektivet som retter fokuset på enkelt kultur hvor den beskrives som konsistent eller differensieringsperspektivet som retter fokuset mot alle subkulturene som eksisterer i organisasjonene og forholdet mellom dem, hvilket er inkonsistenser som eksisterer i kulturen (manifestasjoner, verdier og antakelser).

Veldig mange organisasjoner har organisasjonsstrukturer som setter rammer og rutiner for hvordan arbeidsoppgavene skal fordeles, koordineres og grupperes, og ikke minst beslutninger som skal tas mellom leder og medarbeidere i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2005).

Ut fra Kotters åtte steg har jeg kommet med ni påstander etter min tolkning, som skal gi en forklaring på hvordan forfatteren ser på de ulike elementene og som er viktig for at endringsledelse skal fungere optimalt. Sammenlignet med teorien til Wig fra Lean ledelse er det mye likheter og begge forfatterne ser viktigheten med synlig ledelse. Wig skiller seg ut ved å ha noe OL hvor læringen skjer også gjennom ulike prosesser mellom individene, mens Kotter kun fokuserer på LO i forhold til endringsledelse. Videre har jeg forsøkt å vise hva jeg har plukket ut fra intervjuguiden og den empiriske analysen. En del av teorien er ment som bakgrunnsstoff for leseren, men det meste vil bli brukt i analysedelen. Basert på funnene mine har jeg brukt teorien til Kotters åtte steg som et utgangspunkt til intervjuguiden og det analytiske rammeverk.

## 5.5 Sammenfatning av teorien: analytisk rammeverk



Figur 7: Analytisk rammeverk

De tre moderatorene implementering av KF, LO, OL gir ulike virkninger til felles forståelse av KF, som igjen fører til ulike resultat av endringene.

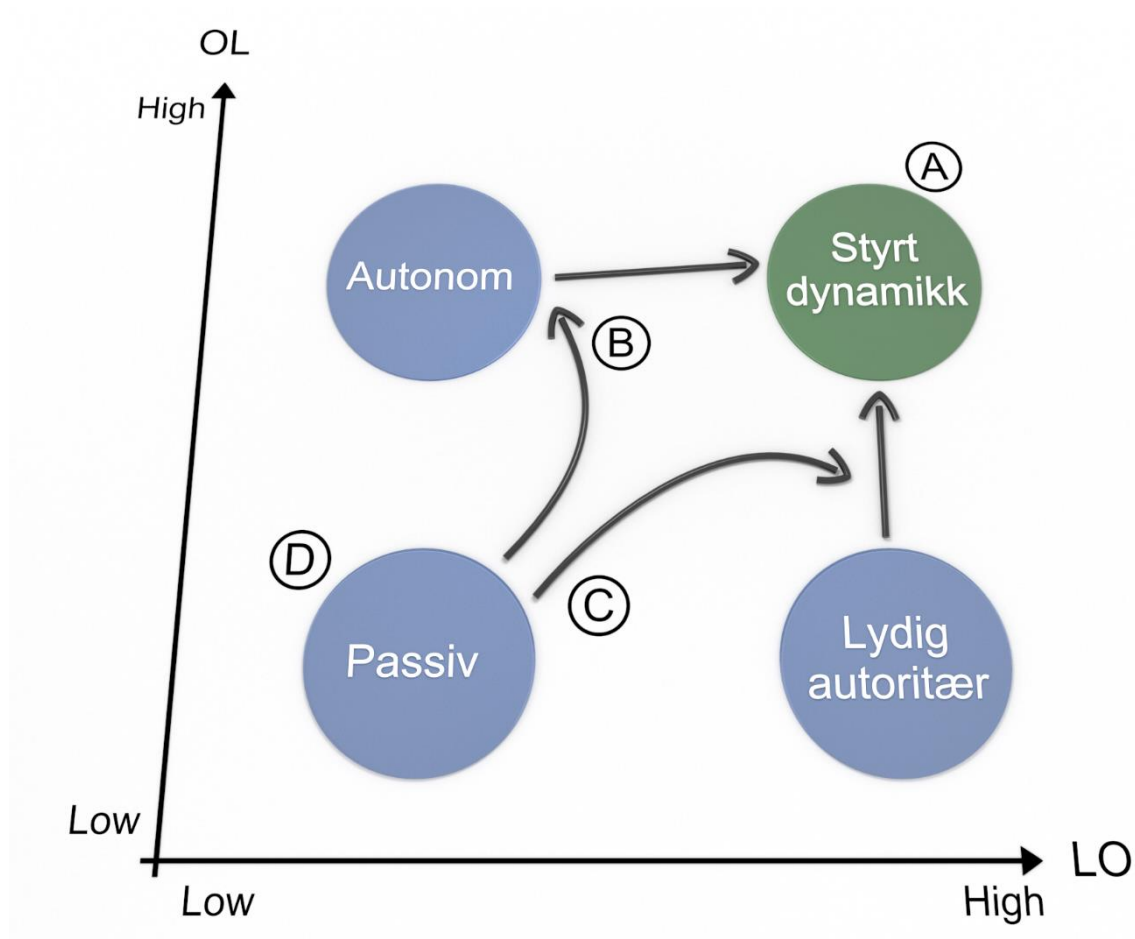
I tabellen under er det kort oppsummert hovedbegrepene som er gjennomgått og som er en del av den teoretiske gjennomgang. Det analytiske rammeverket ovenfor viser som tidligere presentert med kun læring og linjen som fører fra implementering av KF til resultat som kan gi endring etter å ha vært gjennom læring. Siste del av oppgaven viser elementer fra både LO og OL som påvirker den lærende prosessen videre mot resultatet av den ønskede endringen.

Begreper	Forklaring på begreper som er hentet fra Analytisk rammeverk
<b>Kontinuerlig forbedring i form av Lean</b>	KF er en viktig del av Lean metoden og har blitt mer og mer brukt på både mindre og større organisasjoner
<b>Meningsdannelse/ forståelse</b>	Alle ansatte både medarbeidere og ledere har en meningsdannelse eller refleksjoner som danner grunnlaget for handling. Utfordringen er at en må ha eierskap til arbeidsoppgavene for å få felles forståelse på hvorfor organisasjonen ønsker å fokusere på konkrete områder, som eks KF.
<b>Motstand/resultat</b>	Det finnes mange ulike typer personligheter av enkelte individer. Veldig ofte viser det seg til at mennesker med sterke meninger og uttalelser har tildens til å havne i ledelse kategorien og sjeldent en ser personer som er introvert som toppledelsen. Motstanden fungerer på samme måte, hvor de personene som har meninger og refleksjoner har som regel større motstand. Mens de personene som ikke har noe konkret tilbakemelding har lav terskel på motstand og har lettere for å akseptere endringer i organisasjoner.
<b>Organisasjonskultur (OL)</b>	Artefaktene er blant annet verdiene, de grunnleggende antagelsene og felles normene som blir utviklet i organisasjonen når individene samarbeider med hverandre. Det vil også gi en synergi effekt til hvordan omgivelsene påvirker arbeidsplassen og miljøet i organisasjonen. Det er medarbeiderne som danner kulturen og utviklingen av dette. Kotters 8 steg er relevant teori

	<p>som gir et totalt bilde på hvordan ledelsen skal gå frem.</p> <p>Forfatteren Wig ser på de fire prinsippene for hvordan implementere Lean som ledelse.</p>
<b>Endringsledelse (LO)</b>	<p>Denne oppgaven er basert på teorien til Kotter med åtte steg for å lykkes som endringsledelse. Forfatterne Wig og Rolfsen er også relevante som har noe unikt syn på endringsledelse fra Lean perspektivet.</p>

Figur 8: Liste over begreper for analysemodellen

Det er klar sammenheng mellom de ulike moderatorene som har ulike posisjoner når en skal se på hvordan læring kan føre til endring, som i dette tilfellet skal gi enda bedre resultater enn dagens fokus på KF. Forfatteren Wig (2016) ser på ledelsen og det kulturelle som kan fint plasseres på den autonome siden. Mens felles meningsdannelse/forståelse havner mer på den passive siden hvor de kulturelle verdiene er viktigst. Som Kotters 8 steg er OL tydelig på hvordan ledelsen ønsker å styre som er lydige autoritær. Den optimale ønskede situasjonen til Agder Energi er å havne i posisjon A, se figur 9.



Figur 9: Dynamisk modell

Modellen ovenfor brukes som et hjelpemiddel for å belyse hvilke retninger eller muligheter man kan ha basert på hvilken holdning eller person du er i organisasjonen. Læringen skjer fra til å være lineær til å være dynamisk. Dersom man har en passiv holdning til endring i konsernet ender man på lav i OL og lav LO, noe som kan være et resultat av en negativ opplevelse av ledelse, **D i figur**. Alternativt om man er mer autonom er man positiv til endring, mistillit i system, men dyktig i personer, ikke lar seg styre og vil helst være selvstyrende, altså lav LO og høy OL= Motstand mot endring, **B i figur**. Dersom man er autoritær har man en god del makt hvor en tar beslutninger for andre. Høy på LO og lav på OL= Manglende læring, **C i figuren**. Siste sirkelen er styrt dynamikk som er mer opptatt av kollektive læring hvor både styring og entusiasme rundt oppgavene. En ønska situasjon for konsernet AE er å oppnå = både felles forståelse, læring og ledelse som viser **figur A**.

## 6 Resultat/diskusjon

I denne delen av oppgaven presenteres funn, samt diskuteres og tolkes disse ut i fra begreper og temaer som er nevnt i teoridelen. Det er valgt samme rekkefølge som tabellen fra teorien ved å presentere de fem områdene og diskutere teorien opp mot funnene. På denne delen velger jeg kun å gå dybden på de tre områdene som meningsdannelse/forståelse organisasjonskultur (OL), og endringsledelse (LO). Videre har jeg valgt diskutere empirien først i operasjonelle nivå som består av medarbeidere og mellom leder og strategisk nivå som består av toppledelsen. Til slutt vil jeg se hvordan OL og LO kan bidra til slik at endringene påvirkes til resultat/endringer ved hjelp av dynamiske modell (figur 9).

Følgende underproblemstillinger ønsker jeg å se på «*Hva er betydningen av felles forståelse av KF*»?

«*Hva er betydning av kultur (Primært hos vannkraft)*»?

«*Hva er betydningen av leders rolle ved implementering av KF*»?

«*Er det mulig å oppnå høy grad av Lærende organisasjon(LO) samtidig med Organisasjonslæring (OL)*»?

### 6.1 Operasjonelle nivå og Strategiske nivå

Vannkraft avdelingen består av en avdelings leder og mellomleder med flere avdelinger i organisasjonen som er under Agder Energi. Etter omorganiseringen er det totalt 10 ansatte som holder seg til Rykene i Grimstad kommune. Avdelingen har eksistert siden 1970 tallet og har ansvaret for hele øst område. Den andre avdelingen holder seg til Vennesla kommune med en avdelingsleder, en mellom leder med 28 medarbeidere under. Jeg skal diskutere funnene mine basert på intervjuene som er fra medarbeider, mellom ledelsen, nøkkelpersoner Kf og konsernledelsen. Hele analysen min vil bli basert på tre områder som hovedsakelig skal baseres på: Forståelse, Endringsledelse (LO), Organisasjonskultur (OL). Samtidig skal jeg forsøke å se hvordan de ulike verdiene til Agder Energi passer inn med de tre områdene.

### 6.2 Meningsdannelse/forståelse

Det er ulikt oppfattelse på begrepet KF i avdelingen. Det er tydelige signaler fra ledelsen at toppledelsen ikke kommuniserer godt nok nedover i linjen slik at de blir inkludert på hva som

kommer til å skje og hvorfor de skal den retningen. I følge Kotter er første steget som er urgency ekstremt viktig når man går gjennom en prosess med mye endringer. Felles forståelse for endringer er det ingen tvil om at det er mangel på denne avdelingen. Slik jeg tolker det er det en blanding av både fra konsernledelsen som ikke er flink nok til å forankre det ned til ledelsen samt at mellom leder ikke har eierskap og nok kunnskap om endringene slik at det blir enklere og formidle videre ned til linjen.

Et to års program hvor fokuset har vært på KF som alle lederne har deltatt i har ikke gitt like bra resultater for alle i ledelsen.

---

*«Jeg synes ikke vi har felles forståelse for KF, veldig mye er styrt ovenfra og ned. Ting tar tid, spesielt med alt som skjer med omorganiseringen. For at det skal fungere må konsernledelsen synliggjøre det mer, man må se det i praksis at det fungerer». Mellomleder 1*

---

Sitatet viser til at mellomledelsen innrømmer at mye av årsaken til at det ikke er en felles forståelse er at konsernledelsen må ha mer tydelig strategi på hvordan de ønsker å ha det.

Kotters presiserer akkurat viktigheten med å bruke tid til medarbeiderne og ikke minst personen som skal lede de som skal ta til seg endringene. Det er investeringen på forklaringen av hvordan og hvorfor de ulike tiltakene skal til for å snu kurset å gjennomføre endringer. Det også forfatteren peker på er viktigheten med posisjonsmakt, kontroll og evnen til å lære videre formidle visjonen slik at det blir forankret mest mulig videre til medarbeiderne. Kotters første steg «sense of urgency» er noe som kontekstualiserer og demonstrerer hvilke verdier det kan gi til organisasjonen dersom de bruker tid til å forklare veien videre og får medarbeiderne med på reisen enn å bare tenke forretning og resultat. Fra analyse modellen vil forståelse av KF plasseres på den mer autonome siden, men noen av holdningene til respondentene kan også vise signaler til passiv holdning.

Med alle de intervjuene vi har hatt, er det stort sett veldig uklare svar på «forståelsen» av begrepet KF. Et sitat i forhold til forståelse er følgende:

---

*Det ligger i ordet, vi optimaliserer oss litt og er klare for nye utfordringer. Her på vår avdeling er det fremmed. Alt skal være som før, folk vil det. Så det skjer ikke så mye. Det er helt fremmed. Det er lite mottakelig hos oss. Budskapet kommer ikke nok frem. Det er vanskelig å si hva, men vi lever litt*

For at ideene eller visjonene skal være forankret mener også Rolfsen (2009) at de må gå fra det abstrakte til konkrete. Det er ingen tvil om at hele organisasjonen viser seg til å være med instrumentelle hvor det blir styrt ovenfra og ned. Fra analyse modellen som igjen vises at veldig mange situasjonene blir plassert på den autoritære siden hvor det er styrt ovenfra og ned. Wig er nok den forfatteren som plasser seg på den LO altså autoritær, men ut ifra litteraturen viser han også noe på den autonome siden hvor den subjektive læringen som han anser til å være viktig. Rolfsen argumenterer med at viktigheten med implementering av KF er at det er viktig å ha en kultur som gjør det lett å gå fra prat til handling. Dette synes jeg treffer godt på hvordan avdelingen både fra ledelsen og mellomledelsen refererer til forholdene de har til ledelsen. Det at de kan bevege seg fra institusjonell ved å fokusere på at det skal være rom for andre i organisasjonen til å komme med bidrag og ikke kun styrt hierarkisk fra ovenfra og ned.

I en stor organisasjon som Agder Energi med flere selskaper under konsernet er det klart mange utfordringer ved at det er flere ledd man skal forholde seg til og ikke minst ha oversikten over. Ut i fra alle intervjuene er min tolkning at det er veldig ulikt kunnskap og eierskap til de ulike rollene særlig i mellom ledelsen og konsernledelsen. Det som funnene viser til er en stor barriere mellom leddet fra toppledelsen og ned til hele veien til medarbeiderne. Det som er interessant er å se hvordan selvet konsernledelsen har et syn på endringer og KF på den ene siden mens mellom ledelsen og medarbeidere på den andre siden. Min tolkning vil jeg plassere toppledelsen på den autoritær med høy LO og mellomledelsen på noen av tilfellene på styrt dynamikk hvor de både kan bli styrt men også kan være entusiastisk. Medarbeiderne beveger seg fra passiv til mer på autoritært siden de blir styrt og blir lite inkludert. Første spørsmålet som går på det med forståelse fra Kotters åtte steg svarte et av respondentene fra konsernledelsen følgende:

---

*«Ja, i min avdeling har vi det. Vi jobber mest med å forvalte den ledelses filosofien. Når det gjelder vannkraft er ikke forståelsen tilstede og de har ikke innsikten i hva det betyr like stor ved KF. Ledelsen ser det som et viktig*

Sitatet ovenfor gir tydelig signaler til at konsernledelsen har en ganske lik forståelse på hva KF dreier seg om og hvorfor de velger å gå den retningen som de gjør. Videre utdyper respondenten fra konsernledelsen at mye av årsaken til en manglende felles forståelse, spesielt i vannkraft, kan være at de ikke har den fulle forståelsen av hvilke prinsipper og hva som ligger i bunnen. Dette bekrefter flere av respondentene fra nøkkelpersoner som følger konsernledelsen med å uttale at ledelsen og mellomlederen ikke har den nødvendige innsikten. Det at man utfordrer og umyndiggjør de ansatte som viser til at de har lite kjennskap på disse feltene. Vedkommende støtter også avdelingen ved at omorganiseringen gjør det vanskelig å absorbere dette. Basert på respondentenes svar fra intervjuene er det flere som gir uttrykk for at det er veldig sentralisert styring og hierarkisk orientering i konsernledelsen. Men flere av medarbeiderne og mellomlederne skulle ønske at det var mer av institusjonell forståelse og mindre instrumentell forståelse som går på veldig mye ovenfra og ned, men lite nedenfra og opp.

Det at hele konsernet skal ha felles forståelse for KF handler mye om i hvilken grad de evner å kommunisere visjonen ned til de ansatte. Samtidig må man også se viktigheten av hvorfor de konkrete endringene må til og hvordan målene som konsernet har definert i strategien skal nåes. Når det gjelder fellesforståelse er det stort sett selve konsernledelsen som har forståelse for hva KF kan tilføre organisasjonen. Funnene viser også at jo lengre ned i organisasjonen, jo mindre samsvarer forståelsen blant medarbeiderne. Her vil både stegene fra Kotters teori som er tre og fire være aktuelle i denne konteksten.

Videre er det også interessant å se perspektivet fra medarbeiderne. Respondentene har et ønske og motivasjon om å komme med forslag til forbedringer, men det viser seg at det ikke er enkelt som det høres ut som. Dette gjelder spesielt for de avdelingene på vannkraft og arbeiderne som ingeniører som skrur på maskinene ute på kraftstasjonene. En tydelig stemme sier følgende:

---

*Ledelsen må kunne formidle informasjonen tydelig slik at ansatte forstår det. Lite forståelse på faglig uttrykk. Jeg opplever at forbedringsforslaget jeg kommer med blir mottatt som kritikk når de ikke gir noen*



tilbakemeldinger. Du kveler litt av det forslaget du kommer med. Da er det bedre å ti still. Medarbeider 2

---

Sitatet sier tydelig at medarbeiderne blir ikke motivert av å komme med forbedringsforslag når det ikke blir hverken hørt eller tatt på alvor. En annen respondent uttaler det slik:

---

*Det er vi som går inn og sikrer maskinene når det tordner eller brenner. Vi ingeniører har unik kunnskap som ikke mange andre har, men jeg blir undervurdert. De få av oss som er her tenker hva om vi bare går. Vi når ikke frem med noe budskap, jeg skulle ønske vi gjorde det. De er ganske avhengige av de få som har denne kompetansen. Når vi skal komme med forbedringsforslag er det ikke lett å fortelle om forbedringene på en app enn å være med å forklare hvordan endre forbedringene siden det er vi som praktiserer oppgavene. Medarbeider 2*

---

Medarbeiderne er tydelige på hvordan de blir mottatt av ledelsen når de forsøker å komme med forbedringsforslag. Her forsøker medarbeiderne å bevege seg fra enkel læring ved å forsøke å komme med endringer eller løsning til problemet, men det hele stopper opp når respondentene ikke får muligheten til dobbelkretslæring. Istedenfor at de forsøker å prøve og feile blir de heller undervurdert og kritisert. I følge Jacobsen (2005) er god kommunikasjon nødvendig for at denne type læring skal oppstå. Jeg tror mange av årsakene til at det blir et stort skille mellom OL og LO er akkurat det med kontrasten som er veldig kjent i læringsteori. Den tause kunnskapen fører til at viktig informasjon forsvinner underveis. Dette bekrefter også studiet til Takeuchi og Nonaka som gir utfordringer til den tause kunnskapen når man ikke klarer å sette ord på det. Som når medarbeidere skal komme med et forbedringsforslag fra den tause kunnskapen og de bare vet hvordan de skal skru maskinene eller rutinene de har på kraftstasjonene og når det skal gjøres om til eksplisitt kunnskap (Argyris & Schon, 1996). Karlsen (2008) argumenterer at selv om en ikke kan kommunisere verbalt er det fullt mulig å få fram budskapet gjennom handling. Karlsen er også tydelig på at den tause kunnskapen kan kun gjennomføres ansikt til ansikt. Dette er noe som kommer frem hos de medarbeiderne som kjenner seg igjen på at de føler at mye av den viktige informasjonen forsvinner underveis og flere har uttalt at de skulle ønske de kunne være mer delaktige til å være en del av prosessen når forbedringsforslagene ble gitt til ledelsen. Et

konkret forslag fra en av medarbeiderne var følgende: Hva om vi kunne fysisk vist ledelsen hvordan vi tenker om forbedringene ikke kun ble gjennomført eksplisitt hadde de også forstått bakgrunnen for forbedringsforslagene.

Agder Energi har absolutt en klar og tydelig visjon. «*AE skal ha en prestasjonskultur preget av fokus på kontinuerlig forbedring, medarbeiderskap og forpliktelse*» (Agder Energi, u.d.). Mange virksomheter har utfordring med å leve etter visjonen fordi den er så abstrakt. I dette tilfellet har organisasjonen en tydelig visjon, men å kommunisere ovenfra og ned slik at alle forstår og motiveres til å ta initiativ i tråd med endringsvisjonen ser jeg på som svakhet hos konsernet. Fra intervjuguiden var spørsmålet relatert til visjon og strategi, en rangering hvor medarbeider siterer følgende: for formidling av budskapet ville jeg gitt toppledelsen en god toer, men nærmeste leder en nier.

---

*«Jeg ville gjort det på en annen måte med inkludering, over alt i konsernet-systemet- strategien». Medarbeider2*

---

Rangeringen tolker jeg som at problemet ikke ligger hos mellomlederen, men heller hos konsernledelsen og ned til linjen. Når det gjelder å formidle og etablere visjonen kommer det fram fra flere av respondentene et ønske om mer tilstedeværelse og mer besøk på de ulike avdelingene fra konsernledelsen. En av konsernstrategiene er nærhet (Agder Energi, u.d.). Det er lite synliggjøring og det er veldig demotiverende for de som jobber i den avdelingen. Som Wig påpeker at det skapes en verdi ved å «Go to Gemba», hvor man skal gå og se selv og oppleve det selv. Her kunne ledelsen forberedt besøket ved å synliggjøre det enda bedre slik at medarbeiderne kunne følt seg mer verdsatt, noe som var savnet hos de respondentene fra avdelingen. De fire ledelses prinsippene til Wig handler om å gå der det skjer og skape verdier og gjør forbedringer så ofte som mulig. Det kommer frem fra respondentene at behovet for kompetanse heving er nødvendig og det vises når ledelsen ikke klarer å se nytteverdien av å fokusere og prioritere KF. Her er det viktig at lederen går frem som en leder stjerne.

Jeg vil trekke frem sitatet til Kotter: “*Without credible communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured*” (Kotter 1996). Steg fire handler om visjonens plass i organisasjonen, her skal budskapet sitte i ryggmargen hos alle medarbeiderne og ledelsen. Nøkkelen, ifølge Kotter, er at ved å gjøre dette vil alle få en felles

forståelse av visjonen og målet altså, *Walk the talk*. Påstand tre og fire vil være aktuelle og essensielle ved forankring av fellesforståelse til hele linjen.

Når det gjelder svarene fra konsernledelsen om visjon og strategien er det ingen tvil om at det er viktig å formidle visjonen og ha et eierskap til den. Utfordringen blir at tiden ikke strekker til i form av mange arbeidsoppgaver og forventninger til leveranse

---

*Vi snakker om det når vi treffes litt om KF og tavlemøter. Vi ber de ansatte komme med forbedringsforslag. Høyt fokus på forebyggende vedlikehold. Vi har vært gjennom en kraftig omorganisering. Andre ting som har tatt fokus bort fra dette. Blir ikke prioritert. KF havner fort på bunnen av listen.*

*Nøkkelperson KF*

---

Når vi snakket med de respondentene både fra de lengre ned og opp til konsernledelsen er signalene veldig tydelige. De som sitter ovenfra og ned gir signaler til at alle i konsernet *kan komme med forbedringsforslag*. Svarene fra respondentene tyder dessverre på at virkeligheten er annerledes enn hvordan de uttaler seg i toppledelsen. Fra konsernledelsen er det klart at KF er en av de fire kjerneverdier og at det dermed er viktig å motivere ansatte til å komme med forbedringsforslag, men utfordringen er at selve ledelsen har for mange arbeidsoppgaver. En standard utfordring for mange ledere er å gjøre rom for endringer og det er ikke enkel oppgave.

---

*Jeg er ute en del og prater med dem, og de har mange gode forslag. Stadig forbedringsforslag. Jeg spør de angående forbedringsforslag. En av hovedutfordringene er at forslagene deres ofte koster for mye, henger ikke sammen med at vi skal kutte 20% innen 2020. Konsernledelsen*

---

Som nevnt tidligere er en av faktorene som gjør at det blir konflikt med å prioritere KF er på grunn av omorganiseringen. Det blir mye støy og uro og dermed blir fokuset mer på det som skjer på organisatoriske nivå. Her synes dilemmaet som flere i ledelsen tar opp ved at det både skal kuttes ned på kostnader samtidig som de holder på med omorganiseringen som tar mye tid og ressurs. Kotter's femte steg handler om å involvere flere til å handle i forhold til visjonen. Forskningen viser til at jo flere som er involvert, jo bedre resultat. Her skal det være rom for at medarbeiderne og alle som er i organisasjonen kan prøve nye tilnærminger, tenke

nytt og komme med forslag. Det er viktig at det ikke er noe hindringer. Disse hindringene kan være å endre strukturer, rutiner og systemer som støtter opp mot dette. I dette caset er omorganiseringen en hindring for at selvet KF skal kunne komme frem som den viktige kjerneverdien de ønsker det skal være. Nøkkelen i dette trinnet er å se løsningen og mulighetene istedenfor problemet.

Det er et ønske om å komme med forslag, men flere av respondentene føler ikke at de blir tatt seriøst når de kommer med forslag og dette fører til at de heller velger å ikke komme med forslag. Følgende sitat er et godt eksempel:

---

*Dersom jeg skal komme med et forbedringsforslag tar jeg det opp med min leder, så er det noen forslag på all møter. Forbedringsforslag jeg vet ikke hvordan det fungerer. Vanskelig. Vi skulle innføre nettbrett, da jeg var på møte for informasjon og det praktiske. Da jeg var kritisk til dette brettet ble jeg ikke lenger invitert på disse møtene. Jeg hadde flere grunner jeg la frem. Og jeg har inntrykk av at hos oss blir ikke dette nettbrettet brukt. Jeg ble stemplet som negativ bare fordi jeg hadde en annen mening om dette, bare fordi jeg ikke var helt samkjørt med dem. Dersom man skal jobbe med forbedringsforslag, så må det komme fra de som jobber med det. Skal vi lykkes så må vi begynne med samordningen, man må reise seg og komme ned fra sin høye hest og jobbe med lokal befolkningen. Man må lytte og høre. Medarbeider 2*

---

Sitatet over er et godt eksempel på at respondentene mister motivasjonen til å komme med forbedringsforslag når det ikke blir mottatt på en god måte. Johnsen (2014) argumenterer med «pragmatic socialisation», hvor enkeltindivider er en del av meningssystem der autonomiteten og personlig vurdering er i fokus. Medarbeideren opplever det som mer kritikk enn motivasjon å komme med forbedringsforslag. Forfatteren bekrefter at både indre og ytre motivasjon er viktige faktorer når individer skal optimalisere utfallet av en situasjon. Her er det medarbeidere som drifter og vedlikeholder kraftstasjonen døgnet rundt. Hensikten med KF fra Lean metoden er å hele tiden skape bedre prosesser, som igjen skal kunne bidra til å redusere sløsing (Rolfen 2014). Dersom KF skal være et hjelpende verktøy hvor en kan se på struktur og standardiserte metoder for nye måter, bør det være rom for at de som jobber ute på kraftstasjonene skal kunne komme med forbedringsforslag. Wig (2016) presiserer at skal

organisasjonene kunne overleve i fremtiden er det ikke hva de klarer å prestere i dag, men heller om de har *evnen til å implementere KF, og ikke minst fornye seg* som er viktig.

Når det gjelder omorganiseringen har avdelingen vannkraft blitt mest berørt, hvor de har omstrukturert bemanningen og ledelsen på en måte som har ført til misnøye blant flere av medarbeiderne. Mange av respondentene viser til akkurat avdelingen vannkraft grunnet flere medarbeidere med lang ansiennitet som har gjort mange av arbeidsoppgavene til en rutine og flere nevner stadig «slik har vi gjort det alle år». Dette skaper uro og misnøye for de som er positive til og ser verdien av endringer i avdelingen. Som Darwins teori siterer:

---

*«Det er ikke den sterkeste arten som overlever, heller ikke den mest intelligente; derimot er det den som i størst grad tilegner seg ny kunnskap og evner å forandre sin praksis basert på denne kunnskapen (Wig, 2016, s. 175)*

---

Darwins teori treffer godt på hvordan hele konsernet Agder Energi ser på kunnskap og endring i organisasjonen. Det kan fort tenke seg at dersom det hadde vært mer tid ville funnene vært annerledes i henhold til hvordan de andre avdelingene opplever det med å tilegne seg kunnskap og evnen til å endre seg. Men basert på den informasjonen jeg har velger jeg å tolke at jo lengre man kommer oppe i konsernledelsen, altså i hierarkiet med høyt LO, jo enklere er teorien til Darwin å gjennomføre. På den andre siden er motstanden større jo lengre ned i organisasjonen en kommer. Tronsmo (1998) argumenterer at mekanismen for at vi går i forsvarsposisjon er ikke nødvendigvis på grunn av sakens innhold, men heller måten den håndteres på. Mens forskeren Jack Gibb fremhever at det kan være fordi man blir utsatt for vurdering istedenfor beskrivelse eller at medarbeiderne ikke føler seg jevnbyrdige. Flere forskere henger seg på disse elementene og (Watzlawick 1980) belyser at kunsten for å slippe motstand mot endring ved å unngå å bringe folk i forsvar er elementært i terapi. Hans poeng er at det dreier seg mer om holdninger enn kunnskaper og teknikker, og holdninger er mye vanskeligere å lære enn å forandre (Tronsmo, 1998).

Flere av respondentene viser til at ja, det er enkelt å komme med forbedringsforslag, men hvor mottakelig og om de vil hørt opp i konsernledelsen har de heller mindre tro på. Det som også kommer frem fra respondentene er at de har et verktøy som kan brukes for å komme med tilbakemeldinger på forbedringsforslag. Konsernet opprettet en applikasjon for noen år

tilbake slik at en har anledning til å komme med tilbakemeldinger på hvordan de kan forbedre rutinene.

---

*Ja det er enkelt å komme med forslag, i noen prosjekter. Det er litt vanskelig å få noen til å ta ansvaret, lett å få noen til å stemme i, men ikke til å gjennomføre bestandig. Det blir for mye prat, det er vanskelig for å få gjennomført det noen ganger. Mer prat enn handling. Medarbeider 1*

---

Sitatet er veldig klart og tydelig. Lite rom for å komme med forslag og ikke minst veldig lite gjennomførhet fra ledelsen. Det kommer også frem fra respondentene fra begge avdelingene at de heller ønsker en klar melding om at dette må vi heller ta opp igjen enn å gi falske forhåpninger.

### 6.3 Organisasjonskultur (OL) og Endringsledelse (LO)

Jakobsen og Thorsvik viser til at det finnes flere typer konfigurasjoner i organisasjoner. Agder Energi er under den divisjonaliserte strukturen. Konsernstrukturen til Agder Energi er at de hadde utgangspunkt i en gruppe med mennesker som skulle ha fokus på KF. Flere i konsernledelsen påpeker at det har blitt gjort endringer og omorganiseringer som har ført til at det kun er to personer (endringsagenter) i konsernet som jobber med fokus på KF. Det ble dannet et team på fem stykker som fikk hovedansvaret for KF. De skal ha mål om å bli overflødig. Vi skal sørge for at alle blir bedre på dette. Viktig at alle ledere tar dette som sin jobb. Miljøet ble litt brått spredt opp, pga. omstilling, men ansvaret må vi få til ledere!! Det er kulturen som er jobben, det å få det inni i sjelen på folk, Nøkkelperson KF

Sitatet bekrefter at det er i stort sett hos ledelsen ansvaret ligger. Inntrykket jeg sitter med er at personene som jobber som endringsagenter har god oversikt over KF og vet hvor skoen trykker når det gjelder implementering av dette. Det kommer frem på intervjuet at de avdelingene som har kommet lengst med KF har ledere som tidligere var med i teamet for KF. Når det gjelder vannkraft har de valgt en annen strategi. Her skal alle ledere ta ansvaret med å forankre KF og ha endringsagent rollen. Utfordringen er at alle ledere er slukt av daglig drift. For meg virker det klart at man bør øke antallet endringsagenter som jobber fokusert

med KF og at avdelingene uten endringsagenter lider under dette. Slik spesialisering støttes av de tre effektene av adferd fra Jacobsen (2005).

Kotter (1996) bekrefter at det å ha spesialister som bygger koalisjon som posisjonsmakt og ekspertise, troverdighet og lederskap gir bedre resultater på det feltet en skal endre eller påvirke. Disse elementene ble også støttet av en studie fra 2002 av Rune Lines. Rolfsen støtter også dette ved å uttale at ekspertkunnskap er viktig, fordi den gir virksomheten mer kunnskap, og dermed bidra til innovasjon og nytenkning (Rolfsen, 2014). Dette er verdier som gjenkjennes i figur 2 Konsernstrategi for Agder Energi.

Som Jacobsen (2005) påpeker blir det større sjanse for at felles mål, rutiner og regler fører til større grad av samkjøring i organisasjonen. For at en organisasjonsstruktur skal fungere er det viktig å veie, ta hensyn til tempo, fleksibilitet og integrering, koordinering og innovasjon (Jacobsen 2005).

Slik jeg har tolket respondentene og deres syn på hvordan organisasjonsstrukturen er i konsernet vil jeg si at de har mange elementer som stabilitet i atferden som Jacobsen (2005) påpeker. Dersom jeg skulle pekt på noe vil jeg si at avdelingene kunne vært tettere integrert, noe som ikke er overraskende siden det er ulike selskaper i under samme organisasjon. Dette skaper også utfordringer for å kunne ha oversikten over de ulike selskapene som driver sin virksomhet, selv om de er under paraplyen til Agder Energi. Det kan være klare gevinster å hente dersom selskapene vet mer om hvilken kompetanse og ressurser de andre datterselskapene sitter på.

Respondentene beskriver mangel på nærhet i vannkraft avdelingen og at ledelsen kunne vært mer synlig og inkluderende. Følgende sitat bekrefter uttalelsen:

---

*Det at nærhet er et av de fire kjerneverdiene i konsernet er greit nok men at sjefen sitter tre timer unna- det er ikke bra. Lederen for avdelingen sitter på Brokke, så er han sine ansatte spredd rundt overalt. De ser ikke til ledelsen mye og har ikke kontakt .... konsernledelse*

---

Det som er interessant er at når selvet sitatet kommer fra ledelsen så ser de selv at de ikke klarer å leve opp til de kjerneverdiene de har på konsernstrategien. Jeg observerer ut i fra intervjuene at det er betydelig avstand mellom leder, altså kognitiv avstand. De ulike signalene fra respondentene tilsier at de skulle ønske at ledelsen kunne vært mer tilstede. Når det er sagt er det klart en utfordring når de er geografisk fordelt på vannkraft stasjonene, noe

som ikke gjør det enkelt å leve opp til filosofien til å være tilstede med nærhet. Trice og Beyer, (1993) bekrefter at hyppig nærkontakt er grunnmuren for dannelse av subkultur.

Flere av respondentene som har gitt uttrykk for at de har god dialog med nærmeste leder og at dialogen er tosidig hvor begge partnere klarer å samarbeide på optimal måte. Det andre synet er fra mellom-lederen som uttaler seg følgende:

---

*Jeg synes det er viktig at medarbeiderne og alle mellomledere er med mest mulig på bestemmelser og legge opp sin egen hverdag, slik at en får følelse av at ikke ting blitt tredd ned ovenfra. Det har kanskje hatt en tendens til at ting er bestemt oppe allerede før det kommer ut blant folkene. Da er det slik det skal gjøres. Det bærer ofte preg av det er noen som sitter på et kontor der, så er det ikke tilpasset virkeligheten der ute. Mellomleder1*

---

Her er et tydelig tegn på at det er en lærende organisasjon med høy hierarkisk styring fra toppledelsen. Weick (1995) bekrefter at organisasjoner hvor det utvikles eller fokuseres på endringer følger det med press og påtrykk ovenfra og ned, men selve endringen etableres når det medarbeiderne skaper mening, (sensemaking), (Klev og Levin, 20090). Her kunne muligheten være sensemaking hvor alle i organisasjonen kunne hatt større spillerom fra nedenfra og opp slik at de også fikk muligheten til å sette sitt preg over ytre realitet.

---

*Organisasjonen er nokså flat kultur uten informasjon. Symbolikken vår er helt feil. Betyr vi så lite? Vi er som at vi bor på en isolert øy når vi jobber her i forhold til Kjøita. Jeg har vært der 4 ganger i løpet av 10 år. Avdelings skille, informasjonsflyten hemmer .... Det er et hermetisk skille mellom avdelingene. Medarbeider 2*

---

Sitatet forteller mye om hvor lite inkluderende medarbeiderne føler seg, spesielt når de har lengre avstand på grunn av det geografisk plassering. Dette spriker stort fra konsernstrategien i figur 2, hvor nærhet er et av fokusområdene. Strategien fra toppledelsen om å la mellomledelsen ta ansvar for implementeringen av KF fungerer altså ikke optimalt i praksis.

Etter å ha besøkt to avdelinger tilhørende vannkraft satt det i gang en refleksjonsprosess over hvor egentlig stort og varierende det kan være fra arbeidsplass til arbeidsplass. Slik jeg har tolket respondentene er det varierte svar på hvor forankret de synes KF er i organisasjonen.

Sitatet viser et eksempel:



---

*Alt handler om ressurser og prioriteringer .... HMS har et stort fokus, som vinner lett over andre ting som kanskje ville gitt mer uttelling økonomisk. Hvis jeg hadde frontet KF hadde blitt godt mottatt, men det stopper opp der .... Hms og lover det er den siden man velger. Mellomleder 1*

---

Min tolkning er at de ønsker å skape en kultur slik at de kan forankre KF i avdelingen, men utfordringen er at toppledelsen har andre prioriteringer og fokus som ikke lar det gjennomføres lengre nede i organisasjonen. En annen medarbeider uttaler følgende:

---

*Dersom ledelsen hadde vært nede hos dem, vanskelig å si .... Hvis det hadde vært flatere struktur- høyt hierarkisk har han inntrykk av at det er. Topptung her. Stor generasjonskløft, lite endringsvilje der. Men oss yngre ser at forandring er bra. Medarbeider 2*

---

Kotter's åttende steg (Kotter 1996) handler om å forankre nye tilnæringsmåter i organisasjonen der endring blir først forankret når den blir en del av kulturen. Han presiserer også viktigheten med verktøyet som skal bidra med å utvikle lederutviklingen. Altså påstanden om jo mer forankret av endringen (kulturen) jo større grad for endring jo enklere å få aksept fra medarbeiderne. Mens selve konsernledelsen har følgende syn på forankring av KF:

---

*Selskapet vannkraft har snakket om det mye, men hadde noen kunne sett alt vi gjør uten å høre det vi sier hadde de ikke sett mye med KF. Men vi gjør jo mye. Det er et drivanker- det bare driver, men er ikke i bunnen. Hvert fall ikke forankret i bunnen. Det er ikke forankret i bunnen. Konsernledelse*

---

Mens medarbeiderne gir et inntrykk av at jobben de gjør har en mindre verdi når mye av produksjonen blir overvåkt og digitalisert. Dette gir oss medarbeiderne en usikkerhet i form av at de føler at deres kunnskap er uerstattelig og kan ikke sammenlignes med automatiseringen som mange virksomheter har fokus på dagens samfunn. Noe følgende sitat kan vise bedre:

---

*Man skal digitalisere alt ... med overvåking og slikt. Jeg kan ikke se gevinsten i det, gevinsten for meg er at maskinene sviver, man er avhengig*

---

*av menneskelig kunnskap. Gjør man mye av dette forsvinner mye av den menneskelige kunnskapen. Viktig å ikke glemme menneskelige faktorer opp i dette .... menneskene, det er hjernen som betyr alt, man må kunne lukte og høre det er da man ser det. Medarbeider 2*

---

Forfatteren Wig (2016) trekker paralleller med Kotter's perspektiv på ledelse og ledelsesinitiert hvor Lean kan anses om lærende organisasjon, men Wig ser også Lean ledelse som organisasjons læring hvor den kulturelle prosessen også er viktig for han. Dynamikken ifølge Wig (2016) blir viktig og Lean blir da som et verktøy for å se på struktur og standardiserte metoder på nye måter. Jeg velger å plassere Wigs teori i den styrt dynamikk på modellen som jeg presenterte analyse delen. De signalene konsernledelsen og nøkkelpersonene som jobber med KF ønsker at alle medarbeiderne skal plasseres på styrt dynamikk. Mens sitat fra nøkkelperson fra KF siterer følgende:

---

*Det er viktig med den strategiske forankringen, alt det strukturelle rundt. At en har fokus på det i leder program. At der er synliggjøring fra konsernledelse. Ønsker å sikre kapasitet. En enhet som kjenner tvers av konsernet. Som løftes frem og synligjort. Det er noe som alle klare å forstå. Det legger til rette. Det er fokus på i konsernet. Nøkkelperson KF.*

---

En blanding av struktur og entusiasme. Wig (2016) ser på Lean ledelse ovenfra og ned som en normativ tilnærming, men har også som nevnt deskriptiv tilnærming hvor subjektiviteten i organisasjonslæring spiller en rolle. Dette kommer også frem i Agder Energi på konsernstrategien deres hvor verdiene er handlekraft, nytenkning, troverdighet og nærhet. **Konsernets leders krav** er blant annet å være veiviser, endringsagent, forbilde og inspirator (Agder Energi, u.d.). Men spørsmålet jeg stiller er om de lever etter konsernets leder krav som de har gitt uttrykk for. For meg virker det som det er mangel på eierskap av KF og at de går frem som et forbilde. Den største fundamentale forskjellen fra Lean ledelse og standard ledelse argumenterer Wig (2016) er evnen til å overleve som ikke avgjøres av hva de presterer i dag, men heller evnen til KF og ikke minst fornye den. Dette stemmer ganske godt overens med verdiene til Agder Energi og måten de tenker på.

## 6.4 En oppsummering

De tre moderatorene som felles forståelse/meningsdannelse, OL og LO har ført til ulik læring til veien til resultatet som er i dette tilfellet motstand mot endring, noe sammenfatning av funn i figur 10 under vil vise bedre.

Begreper	Operasjonelle nivå	Strategisk nivå
<b>Kontinuerlig forbedring i form av Lean</b>	Forståelsen av KF er fraværende. Flere av medarbeiderne savner mer kompetanse innenfor KF.	Forståelsen av KF er godt forplantet hos toppledelsen og lik fellesforståelse for hvordan implementering skal foregå.
<b>Meningsdannelse/ forståelse</b>	Har for lite tid å reflektere over arbeidsoppgavene. Fokuset på HMS er på høyt nivå som gjør at det blir lite tid til å komme med tilbakemeldinger til ledelsen fra de ansatte. Forståelsen for konsernstrategien er lite forankret. Fellesforståelse for KF er veldig varierende.	Dialogen er noe bedre mellom ansatte og mellomledelsen, som fører til lettere for å gi tilbakemeldinger. Større utfordringer på vannkraft avdelingene hvor medarbeider har mindre forståelse for strategien og visjonen. Kan være flere grunner til dette men kan være blanding av feil strategi og for lang avstand.
<b>Motstand/ resultat</b>	Veldig opptatt av at ansatte skal ha en form for belønningssystem for at motivasjonen skal holdes på topp. Her stagneres det fra toppledelsen. Mye styrt ovenfra ned og lite ned og opp. Dette leder til konsekvenser som motstand og støy fra de nederst i organisasjonen. Utfordringene er høy ansiennitet med lang farts tid og rutiner som har	Her uttaler ledelsen at det kommer en form for belønning der ansatte skal få mer lønn. Ansatte er positiv til endring og synes det er bra med nye impulser som kan effektivisere arbeidsrutinene slik at det blir enda bedre hverdag for dem som jobber ute i avdelingene.

	vært samme over lengre tid. Tradisjoner og historie er viktig for vannkraft avdelingen.	
<b>Organisasjonskultur (OL)</b>	Veldig lik forståelse gjennom hele organisasjonen at det er høyt arbeidsmoral og medarbeiderne stiller opp uansett på årstid.	God arbeidsmoral. Det er kultur for at dialogen på endringer kan skje i lunsjen eller kaffepausen, hvor mellomledelsen er opptatt av å se de ansatte i hverdagen.
<b>Endringsledelse (LO)</b>	Medarbeiderne gir uttrykk for å ha god dialog til mellomlederen men mindre fornøyd til toppledelsen. Lite OL hvor mye prosessene skjer mer fra mer LO måte. Savner mer inkludering fra medarbeiderne.	Dialogen mellom de på strategiske nivå er veldig bra og blir mindre bra jo lengre man kommer i organisatorisk nivå. Jo større sprik fra medarbeider og til konsernledelse jo mer misnøye fra de nedenfra og opp

Figur 10: Sammenfatting av svarene

## 7 Konklusjon

Problemstillingen i denne oppgaven er følgende: *«Hvilke utfordringer har Agder Energi med implementering av KF i form av Lean?»* Videre har jeg stilt følgende RQ spørsmål;

*«Hva er betydningen av felles forståelse av KF?»* Besvarelsene fra mine funn viser at det er ulik forståelse av KF i Agder Energi. Det kommer frem ulike tolkninger og syn på hvordan medarbeiderne ser på KF. Det viser seg spesielt i avdelingene Vannkraft at forståelsen er sprikende, mellomledelsen har ulikt fokus på KF og det henger nok sammen med variert kompetanse om Lean og KF. For at medlemmene i hele organisasjonen skal ha lik forståelse kan det være en ide å se på teorien til Kotter som sier at jo mer forankret av forståelse til endring, jo større forpliktelse. Jeg synes også teorien om kunnskap og læring belyser viktige elementer som sensemaking, taus kunnskap og enkel-/dobbelkrets læring. Det handler om hvordan enkelte deltakere har spillerom til å tolke omgivelsene rundt og sette preg over den ytre realitet. Slik jeg tolker respondentene ønsker de å bli mer involvert under prosessen ved omstilling i avdelingene. Dette er i tråd med og støttes av definisjonen om KF til Ljungstrom og Klefsjo (2002).

*«Hva er betydning av kultur (primært hos vannkraft)?»* Både medarbeiderne og mellomledelsen gir uttrykk for at det bør være mer OL enn LO for at det skal være en kultur for fokus på KF. Definisjonen av kultur til Bang (2013) som handler om felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger treffer godt på hvordan Agder energi kan skape en kultur der interaksjonen mellom medarbeiderne i organisasjonen og omgivelsene kan skape vekst. I følge Schein (1984) utvikles subkultur når medlemmene begynner å samhandle med hverandre. Dette støtter også Bang (2013) som belyser et viktig poeng om at kultur er noe som blir formet etter hvordan medlemmene oppfører seg og hvilken holdning de har. Dette vil gjenspeile om de samarbeider med hverandre eller deler samme oppfatninger om hvordan man bør oppføre seg. Kulturen hos avdelingene ved Vannkraft virker å være noe todelt. På den ene siden har de en god kultur for lojalitet mot arbeidsplassen og stiller opp når det er noe ekstraordinært, uansett tidspunkt. På den andre siden virker det ikke som de har klart å skape en kultur hvor man er åpen for endringer. Dette kan forbedres ved å øke kunnskapen om KF og hvilke nytteverdier slike endringer kan gi.

*«Hva er betydningen av leders rolle ved implementering av KF?»* Flere av respondentene gir uttrykk for at ledelsen har en stor rolle når en skal gjøre endringer i organisasjonene.

Hovedfunnene i oppgaven tyder på at Kotter (1996) har rett i sin påstand om at trinnene må

gjøres sammen for å øke forpliktelse og at det er lite motiverende for medarbeiderne å ikke bli inkludert, eller tatt på alvor når de kommer med forslag i endringsprosessen. Det er derfor naturlig at Vannkraft som har gjort det på samme måte over lang tid reagerer med motstand ved manglende inkludering. Endringsagenter er mellomledere som jobber mot ulike avdelinger for å fremheve nytenkning og implementere KF. Mens noen avdelinger har hatt flere endringsagenter og fått stor suksess med disse, har ledelsen i vannkraft valgt en annen strategi hvor alle ledere skal være endringsagenter. Et problem er at ledelsen har vært opptatt med den daglige driften og ikke har prioritert kompetansebygging rundt KF. Resultatene fra intervjuene tyder på at ledelsen ikke har den samme forståelsen av KF som de mer spesialiserte endringsagentene og dermed ikke har den nødvendige kompetansen til å gjennomføre og overbevise de ansatte om endringene. Ledelsen har forsøkt å innføre flere rammeverk rundt prosessene, ting blir standardisert og mer struktur på planleggingen. Avdelingen vannkraft står for en betydelig inntjening og medarbeiderne refererer til at «Vi har alltid gjort det sånn og resultatene har aldri vært bedre, hvorfor skal vi gjøre endringer?». I en slik situasjon er det naturlig med motstand mot endringer dersom ikke ledelsen klarer å synliggjøre verdien av endringene og øke avdelingens forståelse KF.

Basert på funnene er leders rolle veldig viktig og avgjørende ved implementering av KF. «Go to Gemba», der ledelsen skal gå der det skjer og oppleve det selv, kunne vært en måte for å øke tilstedeværelsen og se hindringer. Ved å gjøre det effektiviserer man tidsmessig og mobiliserer ressursene på en god måte. Videre argumenterer Wig (2016) at ledelse prinsipp handler om å gjøre forbedringene til en kontinuerlig prosess og etterhvert til en kultur. Dette er samstemt med hvordan respondentene har gitt uttrykk for at konsernledelsen ønsker å jobbe med KF. Mine funn tilsier at ledelsen må utøve tydelig ledelse, klar kommunikasjon og støtte opp om en kultur der endring er i normen.

*Siste RQ spørsmålet er det mer indirekte spørsmålet: «Er det mulig å oppnå høy grad av Lærende organisasjon(LO) samtidig med Organisasjonslæring (OL)?»* Analytiske rammeverk (figur 7), som handler alt om dynamikken om læring som gir en god indikasjon på dette svaret. Ja, det er absolutt mulig med å motivere medarbeiderne til å ende opp med både læring styrende ledelse og entusiasme.. Klarer konsernet å få de personene som er passive til å være mer villige til endring eller få de personene som er autoritære til også villig til å lære, klarer de å forankre implementering av KF på en god måte. Men da er de også nødt til å løfte blikket med å inkludere sine medarbeidere i større grad på hvordan komme dit konsernledelsen ønsker at de skal være. Slik jeg tolker funnene ser jeg absolutt potensialet at dersom

avdelingene er mer bevisste på hvilken nytte KF gir totalt for organisasjonen så har jeg tro på at motstanden vil også være mindre og mer mottakelig fra medarbeiderne. Ved bruk av sensemaking i større grad vil også gi positive effekter med at medarbeiderne kan komme med sine meninger og stemme på hvordan kulturen skal formes og at det ikke kun blir avgjort på toppnivå.

Ved innføringer av KF kan det oppstå kontraster i høy grad OL og LO. De teoretiske spørsmålene har jeg redegjort i teori kapittelet og empiriske har jeg diskutert i siste kapittelet.

Hvordan reagerer en organisasjon ved implementering av KF? Hvis man ikke lykkes med implementering av KF hvilke alternative konsekvenser kan implementering av KF ha? Dette er spørsmål som jeg ville sett nærmere på dersom tiden hadde vært strekkelig. Jeg vil nok en gang presisere at tiden jeg har hatt disponibelt kun har gitt meg et kort tidsperspektiv og jeg vil anta at lengre tidsperspektiv kunne ført til annerledes resultater på funnene. Min læring har uten tvil vært hvor stor nytte litteraturen kan gi dersom en skal gjennom store omstillinger eller endre strategi i en stor organisasjon som Agder Energi. Det jeg tar med meg som størst læring er kunnskapen om Lean og KF som kan brukes i alle virksomheter. Jeg ser nødvendigheten av at Agder Energi ønsker å fokusere på KF. De ønsker å bryte et mønster på rutiner som har vart altfor mange år i konsernet, å endre disse rutinene krever mye fokus på alle områder i organisasjonen. Det som også er interessant er å se hvordan det ville sett ut i andre organisasjoner. Ville man fått samsvarende funn dersom undersøkelsen var gjort i en hvilken som helst annen stor organisasjon? Er endringer like vanskelige å implementere uansett organisasjon? Jeg ser at det krever tid å analysere en stor organisasjon, hvor hver liten detalj kan påvirke på sluttresultatet. Uansett organisasjon tror jeg det viktigste er for ledelsen å både tilegne seg kunnskap og ikke minst formidle denne videre til hele organisasjonen. De ansatte bør se endringer som nyttige og ha mulighet til å gi tilbakemeldinger og ha en konstruktiv dialog ved behov.

Det kan være fundamentale motsetninger mellom organisasjonslæring og lærende organisasjoner. Min tolkning av svarene fra respondentene viser at Lean på norsk som man fort kan ha antagelser på at man kan gjøre begge deler viser seg til å være mer komplisert enn det man muligens gir inntrykk av. Som nevnt tidligere er det større motsetning ved å bygge lærende organisasjoner, men samtidig å få til en organisasjonslæring enn det fra litteraturen og det i utgangspunktet man kanskje ville tro. Det er ingen tvil om at Lean tilnærmingen avviker fra den eksisterende kulturen som er etablert i avdelingen vannkraft, som igjen fører til spørsmålet om hvordan man kan skape en vedvarende kulturendring som kan

implementeres i alle ledd, samt å skape trang til endring blant de som trenger det mest. Noen reaksjoner peker i retning av at medarbeiderne ønsker stabilitet i sin praksis, mens andre peker på at det er ønsket nytenkning og ønsker å bruke dette til å gjøre endringer. Disse endringene er velkjente, spesielt i organisasjoner som har mange selskap under ett, som i Agder Energi. Dette har jeg forsøkt å belyse med både strukturelle forhold og delvis kulturelle forhold. Det jeg har observert er at jeg har sett på de to ytterpunktene hvor de som ender opp mot autonome, hvor de gjør som de blir bedt om, men det kan se ut som de ikke har skapt lærende miljø. Min studie viser at disse avdelingene har reagert forskjellig. Det jeg ikke er inne på hva kan man gjøre videre for å endre på dette? Er det flere midlertidige reaksjoner etc.?

I retrospekt ser jeg at antall respondenter burde vært høyere. Det har medført at jeg i noen tilfeller har basert meg på egne antagelser for å få et totalt bilde, noe som kunne vært bedre dekket med flere kilder. I tillegg kom jeg noe sent over en svært sentral respondent som satt på mye kunnskap og forståelse av hvordan konsernet ønsker å jobbe med KF.



## 8 Referanseliste

- (u.d.). Hentet fra Agder Energi: <https://www.ae.no/aktuelt/pressemeldinger/etablerer-nytt-selskap-for-a-utvikle-fremtidens-markeds plass-i-europa/>
- (2015). Hentet fra Agder Energi: <https://www.ae.no/konsernet/>
- Abelsen, B., Isaksen, A., & Stig- Erik, J. (2013). *Ibbovasjon- organisasjon, region, politikk. Agder Energi*. (u.d.). Hentet fra <https://www.ae.no/globalassets/om-oss/verdisett-revisjon-august-2015.pdf>.
- Agder energi*. (2018). Hentet fra Sørlandet samlet til ett kraftrike: <https://www.ae.no/konsernet/om/historien/>
- Appelbaum, S. H., Roy, M., & Terry, G. (2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications vol 49.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring.
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, , 67-77.
- Dusya Vera, Crossan, M., & Apaydin, M. (2011). A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity. *Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* .
- Elg, M., Ellstrom, P.-E., Kloftsen, M., & Tillmar, M. (2015). Sustainable Development in Organizations. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Ford, R., Heisler, W., & McCreary, W. (2008). Leading Change with the 5- P Model. *"Complexing" the Swan and Dolphin Hotels at Walt Disney World*.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ivarsson, Håkan; Molin, Claes; Lishajko, Igor; Wiestål, Jan; Johnsson , Frank Bertil;. (2013). *50 Nyanser av LEAN: varfør bara några få lyckas*.
- Jacobsen, D. I. (1998). *Magma*. Hentet fra Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon: <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klar-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand.
- Jashapara, A. (2011). *Knowledge Management*. England: British Library .
- Johnsen, H. C. (2014). *The New Natural Resource*. England: Gower publishing limited.
- Karlsen, J. (2008). *"Læring, kunnskap og innovasjon fra et organisatorisk ståsted*.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis*. Trondheim.
- Kotter, J. P. (1996). *"Leading Change: Why Transformation Efforts Fail"*.

- Krafcik, J. F. (1988). *Triumph of the lean production System*. MIT.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forsknings intervju*. Oslo.
- Liker, D. J. (2004). I *The Toyota Way: 14 management principles from the worlds greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Lines, R. (2007). *Journal of Change Management*. "Using power to install strategy: The relationships between Expert power, Position Power, influence Tactics and impenmentation Success, ss. 143-170.
- Mann, D. (2009). *The Missing Link: Lean Leadership*.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari*. Great Britain.
- Modig, N., & Ahlstrom, P. (2012). Dette er Lean. I *Løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm.
- NOU:1. (2015). *Produktivitet -grunnlag for vekst og velferd*.
- Rolfsen, M. (2014). *Lean blir norsk*. Bergen.
- Schein. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and leadership*.
- Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies.
- Thorsvik, J., & Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen.
- Tronsmo, P. (1998). *Magma*. Hentet fra Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring: <https://www.magma.no/myten-om-menneskers-og-organisasjoners-iboende-motstand-mot-forandring>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California: SAGE publications , Inc.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). *Organization Science*. (4.-4. d. Vol. 16 (4), Red.) *Organizing and the Process of Sensemaking*.
- Wig, B. B. (2016). *Ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research*. London.
- Yin, Robert K. (2014). *Case Study Research*. London.

## Vedlegg 1

### Intervjuguide Agder Energi (Leder/mellomleder)

Navn:

Alder:

Stilling:

Ansiennitet:

#### **Leder/mellomleder:**

*Felles forståelse for endringen, identifisere muligheter/ trusler*

1. Hva legger du som leder i begrepet “kontinuerlig forbedring”?
2. Hva er det som fremmer og hemmer KF i Agder Energi?
3. Hvilket tiltak er viktig for at de ansatte skal ha felles forståelse for kontinuerlig forbedring?  
Hvordan forbereder du dine ansatte når det kommer en ny endring?

*Etablere en gruppe med nok makt til å lede endring og kan være en del av endringsprosessen*

4. Er det etablert et team som skal jobbe med kontinuerlig forbedring? Hvordan opplever du din avdeling mottar endring?

*Etablere visjon/strategi*

5. Hvordan synliggjør du visjonen slik at den blir forankret mest mulig hos de ansatte?

*Formidle/kommunisere visjonen*

6. Hvordan kommuniserer din leder visjonen om KF til deg? (Ranger på en skala fra 1- 10, hvor 10 er best)
7. Hvordan kommuniserer du som leder for at dine ansatte skal være engasjerte ved de nye oppgavene som Agder Energi har eller skal ha?

*Fjern hindringer*

7. Hvordan motiverer du dine ansatte til å komme med forbedringsforslag?
8. Hvilke aktiviteter har dere i forbindelse med KF?
9. Hvor forankret opplever du at KF er gjennom hele organisasjonen?

**Hvis nei/negativt;** Hvorfor tror du det er slik?

10. Hvordan opplever du at din avdeling tar imot KF? (Ranger på en skala fra 1- 10, hvor 10 er best)

- Hvorfor tror du det er slik?

*Planlegg og synliggjør tidlig suksess*

11. Hvordan belønnes de ansatte dersom de kommer med et forbedringsforslag som blir tatt videre?

12. Hvor viktig mener du det er å synliggjøre ”small wins”? Hvorfor?

*Konsolider gevinster og fortsett med forbedring og endring*

13. Hva gjør du for at arbeidet rundt KF i din avdeling ikke stopper opp?

*Forankring av endringen i organisasjonskulturen*

14. Hva gjør du som leder for at KF skal være mest mulig forankret i din avdeling?

15. Hvordan forholder du deg til de ansatte dersom noen av dem viser motstand til KF?

### **Organisasjonskultur**

16. Hvilke verdier er viktige ved kulturen i din avdeling?

17. Opplever du at det er kultur for KF i din avdeling?

### **Avslutning**

18. Dersom det er noe du kunne endret på ved din avdeling, hva ville det vært?

## **Intervjuguide Agder Energi (Medarbeider)**

Navn:

Alder:

Stilling:

Ansiennitet:

### **Ansatt/medarbeider:**

*Felles forståelse for endringen, identifisere muligheter/ trusler*

1. Hva legger du i begrepet kontinuerlig forbedring?

*Etablere en gruppe med nok makt til å lede endring og kan være en del av endringsprosessen*

2. Hvordan opplever du endring mottas i din avdeling?

*Etablere visjon/strategi*

3. Hva synes du om strategien/visjonen til Agder Energi? Hvor synlig synes du visjonen er i din avdeling? (Ranger på en skala fra 1- 10, hvor 10 er best)

*Formidle/kommunisere visjonen*

4. Hvordan opplever du kommunikasjon internt i avdelingen? Er det ensidig fra leder eller er det god dialog mellom leder og ansatte?

*Fjern hindringer*

5. Hvordan opplever du at din nærmeste leder forholder seg til endringer (KF)?

6. Hvordan er prosessen rundt å komme med forbedringsforslag? Er det enkelt å komme med forslag?

7. Hvordan motiverer og tilrettelegger din nærmeste leder til KF? Hvor motivert er du for å komme med forbedringsforslag? (Ranger på en skala fra 1- 10, hvor 10 er best)

8. Hvordan opplever du at det er rom for å komme med utradisjonelle ideer/forlag?

9. Hvordan opplever du at ledelsen tar imot forslag til forbedringer?

10. Dersom det var noe du kunne endret på i henhold til KF, hva ville det vært?

*Planlegg og synliggjør tidlig suksess*

11. Får du noen form for belønning ved et forbedringsforslag?

**Hvis nei;** dersom det hadde vært et belønningssystem i forhold til KF, dersom det hadde vært et system for belønning, hvor motiverende hadde det vært å komme med forbedringsforslag? (Ranger på en skala fra 1- 10, hvor 10 er best)

**Hvis ja;** Hvordan synes du det fungerer? Er det motiverende?

12. Opplever du at KF har en nytteverdi for avdelingen eller hele Agder Energi?

*Konsolider gevinster og fortsett med forbedring og endring*

13. Hvordan opplever du at avdelingen din jobber med KF? Avdelingsmøter? Tavlemøter?

*Forankring av endringen i organisasjonskulturen*

14. Er det kultur for deling mellom kollegaer i din avdeling?

### **Organisasjonskultur**

15. Hvordan opplever du at kultur og arbeidsmiljø i din avdeling er?

16. Hvordan tilrettelegger din leder for utfordringer eller arbeidsoppgaver i avdelingen, som f.eks kurs eller læring?

### **Avslutning**

17. Hvis det er noe du kunne endret på i din avdeling, hva ville det vært?

## Vedlegg 2



Hans Christian Garmann Johnsen

Serviceboks 422

4604 K RIST IAN SAN D S

Vår dato: 15.03.2018

Vår ref: 59677 / 3 / ST M

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.03.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

59677	Kontinuerlig forbedring for *Agder Energi
Behandlingsansvarlig	Universitetet i Agder, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Hans Christian Garmann Johnsen
Student	Amani Siddik Jensen

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet

79

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

- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Universitetet i Agder sine retningslinjer for datasikkerhet

## **Veiledning**

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Universitetet i Agder er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).  
Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt Ved prosjektslutt 25.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

## **Gjelder dette ditt prosjekt?**

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).



Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.