



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Innføring av Lean i en klassisk norsk industribedrift.

Charlotte Inderhaug, 080513

Totalt antall sider inkludert forside: 89

Molde, 15.mai 2014



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Lars Rønhovde

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 13.01.2014

Forord

Denne oppgaven er en avslutningsavhandling i mitt masterprogram i Samfunnsendring, organisasjon og ledelse (Siviløkonom) ved Høgskolen i Molde. Min interesse for organisasjonsendring, kunnskapsoverføring og Lean, var en inspirasjon for meg da jeg begynte å arbeide med denne oppgaven. Jeg jobber i en organisasjon, Glamox AS, der de innfører Lean, noe som medfører organisasjonsendringer og behov for overføring av kunnskap, og dette ble et naturlig valg for meg å skrive om.

Arbeidet med oppgaven har vært tidkrevende, og det har dukket opp utfordringer som måtte takles underveis. Det har vært en lærerik prosess, og en erfaring jeg kan ta med videre i livet. Jeg håper denne studien kan bidra til en økt forståelse for i hvilken grad kulturelle og strukturelle faktorer påvirker en endringsprosess i en industribedrift.

Jeg vil gjerne takke min veileder, førsteamanuensis Lars Rønhovde, for god veiledning, og konstruktive innspill. Jeg vil også takke Lean koordinator i Glamox AS, Toralf Rein, for god hjelp, og informasjon. En stor takk rettes også til alle som sa seg villige til å delta i undersøkelsen min.

Tilslutt vil jeg takke familien min, og samboeren min, for tålmodighet, hjelp og forståelse i en krevende periode.

Eide, mai 2014

Charlotte Lyngstad Inderhaug

Sammendrag

Denne oppgaven har hatt som formål å studere implementeringen av styringsverktøyet Lean i Glamox AS Molde. Studien er utarbeidet som en caseundersøkelse, der jeg i en del undersøker hvilke effekter implementeringen har på de ansatte, altså hvordan de ulike gruppene i organisasjonen møter organisasjonsendringen som Lean medfører, hvordan kulturelle faktorer påvirker implementeringen, og hvordan dette kommer til uttrykk gjennom de ansattes oppfatning av endringsprosessen. Jeg har også undersøkt om det er noen forskjeller mellom funksjonærenes oppfatning og de ansatte i fabrikkens sin oppfatning. Studien er delt i to, der jeg i den ene delen utfører en spørreundersøkelse, med hensyn til effekter på de ansatte, og den andre delen er et dybdeintervju der jeg forsøker å identifisere hvordan kunnskapen blir overført, og hvilke faktorer som spiller inn ved overføringsprosessene.

Ut fra undersøkelsen fant jeg at det i noen tilfeller er forskjeller mellom funksjonærer kontra ansatte i fabrikkens, mens det i andre tilfeller ikke er noen forskjell, men at de er relativt enige. Man kunne også ut fra undersøkelsen se at de ansattes oppfatning av implementeringen av Lean påvirkes av organisasjonskulturen de befinner seg i, og deres egne normer, verdier og forventninger. Man kunne også i prosessen med kunnskapsoverføring se at overføringen påvirkes i stor grad av kulturelle faktorer.

Lean som styringsverktøy innebærer en endring av organisasjonskultur, det skal utvikles en forbedringskultur blant de ansatte, og prosesser skal stadig forbedres. Det skal foregå både strukturelle og kulturelle endringer, og de ansattes hverdag blir i stor grad påvirket.

Implementeringen er fortsatt i en tidlig fase, men det ser ut til at de ansatte har en positiv innstilling til endringen, nå som den er blitt mer implementert.

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1	1
1.0 INTRODUKSJON	1
1.1 Valg av tema.....	1
1.1.1 Bakgrunn	2
1.1.2 Avgrensninger	2
1.1.3 Disposisjon.....	2
1.2 Industri i Norge – Verden krymper	3
1.3 Presentasjon av casebedrift: Glamox AS	4
1.3.1 Historie.....	4
1.3.2 Misjon og verdier	5
1.3.3 Organisasjonsstruktur.....	5
1.3.4 Markedsinformasjon og finansiell informasjon	6
1.3.5 Prosessen med å innføre Lean i Glamox Molde.	6
KAPITTEL 2	8
2.0 PRESENTASJON AV TEORI	8
2.1 Lean og organisasjoner.....	8
2.1.1 Historisk	8
2.1.2 Organisasjonsendring	9
2.1.3 Organisasjonskultur og struktur	12
2.1.4 Motivasjon	15
2.1.5 Adopsjonshastigheten	17
2.2 Overføring av kunnskap	18
2.2.1 Kunnskap	19
2.2.2 Utfordringer ved kunnskapsoverføring	20
2.2.3 Modell for kunnskapsoverføring.....	21
2.2.4 Interne påvirkninger	22
2.2.5 Evne til å motta kunnskap	24
2.2.6 Barrierer ved kommunikasjon.....	24
2.3 Oppsummering av teori	24
2.4 Underordnede problemstillinger.....	25
KAPITTEL 3	26
3.0 METODE	26
3.1 Forskningsspørsmål.....	26
3.2 Forskningsdesign.....	27
3.3 Datainnsamling.....	28
3.4 Respondenter – Ansatte i Glamox AS.....	29
3.5 Utforming av spørreskjema og intervju.....	29
3.6 Validitet og reliabilitet.....	29
3.6.1 Etikk og min egen rolle - dobbeltrolle	30
KAPITTEL 4	32
4.0 ANALYSE	32
4.1 Spørreundersøkelsen	32
4.2 Kunnskapsnivå i Glamox	33
4.3 Organisasjonsendringen	35
4.3.1 Forutsetninger for at planlagt endring skal lykkes	37
4.3.2 Organisasjonskultur	39
4.3.3 Organisasjonsstruktur.....	42

4.3.4	Motivasjon	43
4.3.5	Elementer som påvirker ansatte til å yte ekstra.....	49
4.3.6	Motstand mot organisasjonsendring	51
4.4	Konklusjon delproblem 1 og 2	55
4.5	Kommunikasjonsoverføringen	57
4.5.1	Kunnskapsoverføring i Glamox AS.....	58
4.5.2	Analyse av kunnskapsoverføringen i Glamox AS	58
4.5.3	Interne påvirkninger	59
4.5.4	Barrierer for kunnskapsoverføring.....	63
4.5.5	Evnen til å motta kunnskap	65
4.5.6	Sosialkapital	66
4.6	Oppsummering og konklusjon, kunnskapsoverføring.....	67
KAPITTEL 5		69
5.0	Oppsummering, konklusjon og anbefalinger	69
5.1	Ansattes oppfatning av implementeringen	70
5.2	Kunnskapsoverføringsprosessen	71
5.2.1	Interne påvirkninger og sosialkapital ved kunnskapsoverføring	72
5.3	Anbefalinger.....	73
Kapittel 6.....		75
6.0	Avsluttende kommentarer	75
6.1.1	Validitet og reliabilitet	76
6.1.2	Forslag til videre studier.....	76
REFERANSER.....		77
7.0	Vedlegg.....	79
	Vedlegg 1 – Spørreskjema, ansattes oppfattelse	79
	Vedlegg 2 – Intervjuguide Lean koordinator/coach.....	81

Figur- og tabell liste

Figur 1	Glamox verdier, kilde: www.glamox.no	5
Figur 2	Organisasjonskart Glamox AS (Kilde: www.glamox.com).....	5
Figur 3	Maslows behovsnivå og organisasjonsmessige faktorer	15
Figur 4	Adopsjonshastighet, (kilde: Rogers 1995:5)	17
Figur 5	Vilkår og prosesser i kunnskapsorganisasjonen. Kilde: Nonaka 1994 (5).....	20
Figur 6	Modell for kunnskapsoverføring, (kilde: Gooderham, 2007)	21
Figur 7	Faktorer på påvirker kunnskapsoverføring.....	22
Figur 8	Ulike nivåer i en undersøkelsesenhet	27
Figur 9	Responstrate i spørreundersøkelse.....	33
Tabell 1	Kjennskap til Lean i Glamox AS	33
Tabell 2	Kunnskapsnivå innen Lean i Glamox AS	34
Tabell 3	Oppnådd effekt av Lean for de ansatte i Glamox AS	36
Tabell 4	Oppfattelse av nødvendighet for endring i Glamox AS.....	37
Tabell 5	Forenelighet mellom Lean og organisasjonskultur i Glamox AS.....	39
Tabell 6	Hva de ansatte ønsker å oppnå ved å implementere Lean	41
Tabell 7	Sammenheng mellom Maslows behovsnivå og organisasjonsmessige faktorer ..	44
Tabell 8	Opplevd involvering ved utfordringer i Lean, i Glamox AS	45
Tabell 9	Grad at møter mellom ansatte og ledelse i Glamox AS.....	45
Tabell 10	Innstilling til Lean før implementering i Glamox AS.....	47

Tabell 11 Innstilling til implementering av Lean i Glamox AS nå.....	48
Tabell 12 Innflytelse på implementering av Lean blant ansatte	49
Tabell 13 Grad av opplevelse av at ledelsen deltar og lytter	51
Tabell 14 Stressnivå som følge av Lean i Glamox AS	53
Tabell 15 Problemer ansatte møter ved implementeringen av Lean.....	54

KAPITTEL 1

1.0 INTRODUKSJON

1.1 Valg av tema

Valg av tema for oppgaven ble avgjort på grunn av min interesse for organisasjonsendring, kunnskapsoverføring, og forbedringsprosesser. Glamox AS er opptatt av å drive lokalt, selv om de er en stor internasjonal aktør. For å forsvare dette er det stadig viktigere å forbedre seg. Glamox AS er opprinnelig en lokal aktør, som har utviklet seg til å bli et stort multinasjonalt selskap. For å kunne fortsette driften i Norge, og Molde er det veldig viktig at de kontinuerlig forbedrer seg. Dette er en av hovedårsakene til at Glamox AS i 2012, startet med å implementere Lean. (Kilde: Glamox).

Min interesse for dette temaet, gjorde at jeg høsten 2013 kontaktet Lean koordinator i Glamox AS. Han har god kjennskap til prosjektet, og var villig til å fortelle meg om bakgrunnen for at Glamox startet opp prosjektet, og til å være behjelpelig i min oppgaveprosess. Jeg synes det var veldig interessant å se hvordan individer i organisasjonen reagerte forskjellig på implementeringen av Lean. Jeg synes også det er veldig spennende å se på hvordan kunnskapen deles mellom de ulike avdelingene, om alt deles videre, eller om det finnes reservasjoner for delingen. Jeg har valgt en overordnet problemstilling som skal danne utgangspunkt for oppgaven:

Hvordan ble implementeringen av Lean gjennomført, og opplevd av de ansatte i Glamox?

Denne problemstillingen vil danne rammeverket på oppgaven, og etter at teorien er presentert, ønsker jeg å operasjonalisere denne overordnede problemstillingen, ved å presentere noen underproblemstillinger.

For å besvare problemstillingen min ønsker jeg å utarbeide denne oppgaven i form av en case undersøkelse, der jeg går inn i den daglige driften, og undersøker virkningene LEAN har på de ansatte og prosessene i driften. Siden jeg allerede er ansatt i Glamox AS, får jeg et veldig godt innblikk, og muligheten til å se alt fra innsiden. Jeg opplever også selv

situasjonen som den er, og kan utarbeide en dypere forståelse for hva som foregår innad i bedriften. Jeg vil bruke et allerede eksisterende teoretisk rammeverk, blant annet om organisasjonsendringer, organisasjonskultur, adopsjon og kunnskapsoverføring.

1.1.1 Bakgrunn

”Lean er en ledelses- og virksomhetsfilosofi med fokus på å skape kundeverdier med minimum sløsing og feil. Sentralt står respekt for folk, kontinuerlige forbedringer og ulike verktøy og metoder for å realisere dette. Dette bygger på gjensidig tillit og respekt mellom ledelse og ansatte”. ⁽¹⁾, (Kilde: Johnstad et.al 2012:17)

Lean kan defineres som å utføre mer, med mindre ressurser (James P. Womack, et al., 1990). Man skal hele tiden lete etter en bedre måte å utføre arbeidsoppgaver på.

Tankegangen ble utviklet av Toyota Production Systems i løpet av 1950-1970 årene.

Likevel skulle det ta lang tid før dette fikk oppmerksomhet i vesten, først på slutten av 1980 og utover 1990 tallet fikk Toyotas suksess internasjonal oppmerksomhet.

Kombinasjonen kvalitet og pris fikk særlig stor oppmerksomhet ⁽¹⁾.

Denne metoden passer spesielt godt på produksjonsbedrifter, men kan også brukes i andre ledd av virksomheten, som hos Glamox AS, der den implementeres i alle avdelingene i Molde.

1.1.2 Avgrensninger

Jeg har valgt å fokusere på de ansattes opplevelser av implementeringen, der jeg skal undersøke om implementeringen blir påvirket av de kulturelle- og strukturelle faktorene internt i organisasjonen, og hos den enkelte ansatte. Jeg har også valgt å fokusere på overføringen av kunnskap mellom de ulike avdelingene. Der har jeg valgt å rette hovedfokus mot overføring, og hvilke faktorer som påvirker overføringen, og i mindre grad på kunnskapsutviklingen som foregår.

1.1.3 Disposisjon

Jeg vil gi et kort innblikk i industrien, markedet Glamox opererer innenfor, omgivelser og utfordringer som påvirker selskapet. Jeg vil også kort beskrive prosessen med å innføre Lean som arbeidsmetode i Glamox AS. Tema og problemstillingen jeg har presentert i introduksjonen vil berøres videre i oppgaven. De vil bli tatt opp i følgende kapitler:

-*Kapittel 2*: Teorikapittel, her vil jeg gå inn på relevant teori, som kan hjelpe meg å besvare problemstillingene, jeg vil også definere en del begreper som har betydning for oppgaven.

-*Kapittel 3*: Metodekapittel, her vil jeg beskrive den metodiske tilnærmingen jeg bruker for å besvare problemstillingene mine.

-*Kapittel 4*: Her vil jeg presentere funnene fra undersøkelsene mine. Disse vil jeg analysere ved hjelp av teorien i kapittel 2, før jeg trekker konklusjoner.

-*Kapittel 5*: I dette kapittelet vil jeg ut ifra teorien og undersøkelsene mine, oppsummere og konkludere.

-*Kapittel 6*: Her vil jeg se på hva som har vært begrensninger og hva som evt. kunne blitt grundigere undersøkt.

1.2 Industri i Norge – Verden krymper

Industrien i Norge er betydelig redusert, i forhold til hva den var på midten av 1900-tallet. Fra og med 70-tallet har industrisysselsettingen blitt redusert i Norge, dette er ikke bare i Norge, men en trend som er til stede i mange vestlige land. Forklaringen ligger i økt globalisering, færre handelshindre og at man får høye eksportinntekter av utflagging av bedrifter, til lavkostland⁽²⁾. Det har også vært en effektiviseringsprosess i industribedriftene, mange av arbeiderne er erstattet av maskiner, og det har vært en del outsourcing av tjenester til tjenesteytende næringer. Konkurransen i markedet blir stadig sterkere, spesielt på grunn av globaliseringen som foregår, markedene blir mindre, landegrenser viskes ut. Konkurrenter i nærmiljø og i lavkostland konkurrerer på samme marked, dette fører til at man må bli mer konkurransedyktig.⁽²⁾

Dette kan vi se i industrimarkedet i dag, konkurransen er kraftig, og konkurrenter som geografisk befinner seg i ulike deler av verden, konkurrerer om de samme kundene. En industribedrift som Glamox AS er mobil, og kan etablere seg omtrent hvor som helst, de har allerede fabrikk i Estland, som er et lavkostland, i forhold til Norge.

1.3 Presentasjon av casebedrift: Glamox AS

Glamox AS er delt i to segmenter, PBS (Professional Building Solutions) og GMO (Global

Marine & Offshore). Glamox AS er en ledende

leverandør av belysning som tilbyr komplette

løsninger for skoler, helseinstitusjoner,

kommersielle og industrielle bygninger,

detaljhandel, hotell- og restaurant virksomhet,

marine og offshore virksomhet (Glamox.no).



1.3.1 Historie

Glamox AS er et konsern som ble etablert her i regionen i 1947. Bedriften ble etablert av Birger Hatlebakk, sivilingeniør, forsker og oppfinner. Mens han var i arbeid, eksperimenterte han med elektrokjemiske prosesser, og fant opp en metode for å behandle aluminiums overflater, som han kalte glamoxering (fra glatt- matt- oxydert). Bedriften ble etablert da Hatlebakk innså at glamoxserings-prosessen kunne bli brukt til å produsere aluminiums reflektorer, som kunne brukes sammen med lyskilder. Den første fabrikken ble bygd i Molde, og i løpet av 1959 var det 147 ansatte. I løpet av 1960-årene var det en stor vekst i salgsvolum og produkt sortiment, og Glamox etablerte seg internasjonalt. I slutten av 1969 var det 470 ansatte i konsernet. Videre foretok Glamox en del oppkjøp og ekspanderte videre, de kjøpte opp Høvik lys, Norselight og Aqua Signal, alle sterke merker i lysindustrien. I 2009 kjøpte de også opp Luxo. I dag er det fabrikker i Norge, Sverige, Estland, Tyskland, Canada og i Kina, og konsernet består av ca. 1200 ansatte. (Kilde: www.glamox.com)

Fabrikken i Molde har omtrent 400 ansatte, og for å kunne fortsette sin drift i Norge og Molde, må Glamox hele tiden forbedre seg og være konkurransedyktige. Glamox bruker også en del lokale underleverandører. Det å ha tilknyttet lokale underleverandører kan ha mange fordeler. Man har et nært forhold og påliteligheten er stor, underleverandørene er også avhengige av Glamox for å opprettholde sin konkurransedyktighet, og er derfor opptatt av å prestere, og fortsette samarbeidet. Ved å bruke lokale underleverandører bidrar man ikke bare til lokalsamfunnet, men underleverandøren kan også være mer omstillingsdyktige og villig til å yte ekstra, for å ivareta samarbeidet.

1.3.2 Misjon og verdier

Glamox skal være en løsningsorientert og foretrukket leverandør av belysning, til definerte markedssegment.

Kunder: Vi verdsetter viktigheten av å forstå kundens behov og forventninger.

Samarbeid: Vi samarbeider med kunder og kolleger for å finne de beste løsningene.

Forpliktelse: Vi er dedikerte til å levere som lovet.

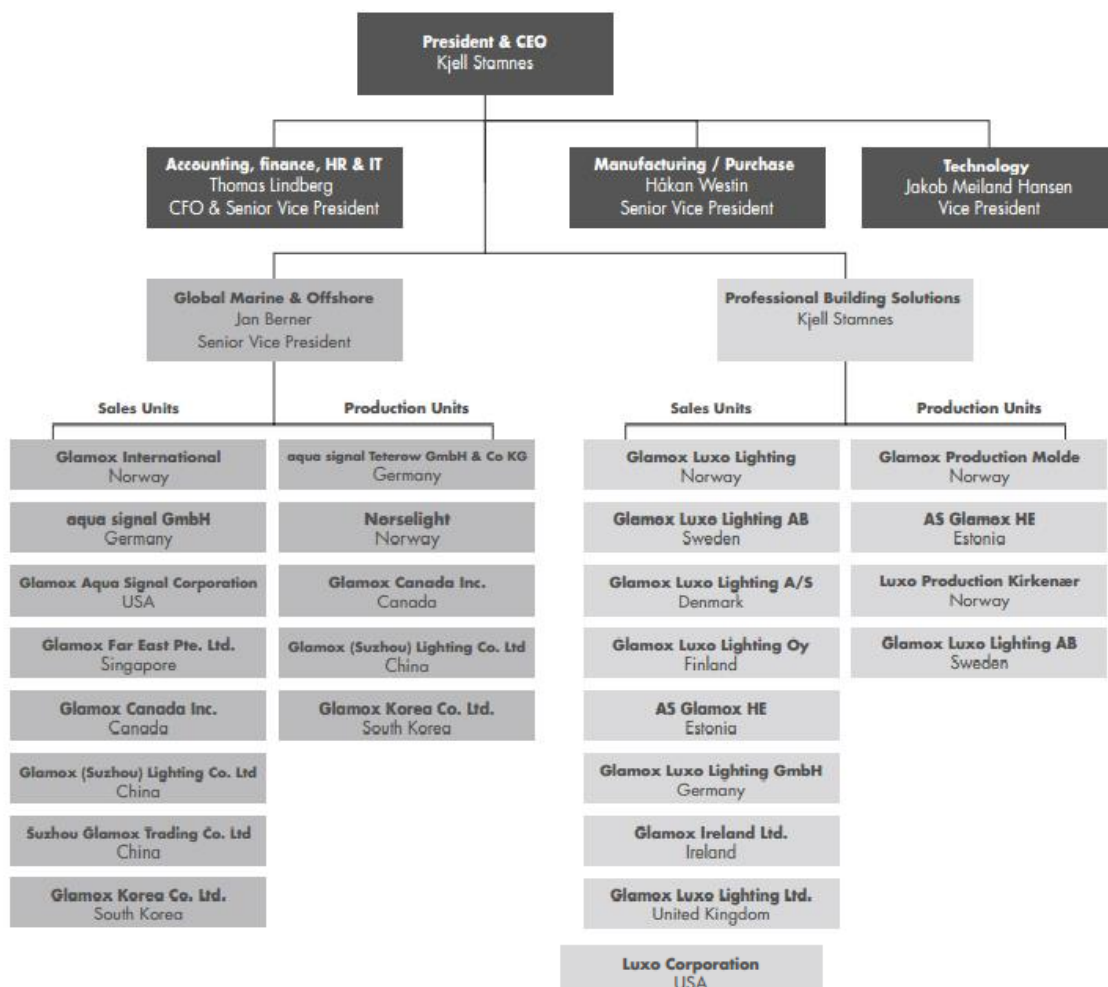
Kvalitet: Vi forstår viktigheten av kvalitet i produkter og prestasjoner.

Etikk: Vi behandler mennesker med respekt og verdighet.



Figur 1 Glamox verdier, kilde: www.glamox.no

1.3.3 Organisasjonsstruktur



Figur 2 Organisasjonskart Glamox AS (Kilde: www.glamox.com)

Glamox er som man ser av organisasjonskartet delt i to divisjoner, GMO og PBS, som igjen er delt i salgs- og produksjonsenheter fordelt utover store deler av verden. Det er enheten GPM (Glamox Production Molde) jeg skal ta utgangspunkt i, når jeg foretar caseundersøkelsen min.

1.3.4 Markedsinformasjon og finansiell informasjon

Fra organisasjonskartet over, kan man se at Glamox er fordelt over flere enheter, i forskjellige deler av verden. Med til sammen ca. 1200 ansatte i konsernet, er det et selskap som har vokst sterkt de siste årene. På fabrikken i Molde er det ca. 400 ansatte, og her produseres det både til divisjonene PBS og GMO.

Den største eieren er per dags dato Arendal Fossekompani ASA, som eier hele 71,40 % av aksjene. Fondsavanse AS eier 22,97 % av aksjene. Mens resten fordelt på mindre eiere, blant annet konsernsjef Kjell Stamnes, som eier 2,11 %. Glamox har i mange år hatt fokus på å kjøpe opp virksomheter, for å ekspandere produktporteføljen til selskapet, og øke markedsposisjonen.

Fra kvartalsrapporten for 3. kvartal 2013 kan man lese at det har vært en vekst i ordreinnngang på (4 %), og omsetningen på (11 %) sammenlignet med fjoråret. Driftsresultat i kvartalet er på 59,4 MNOK (48,5 MNOK i fjor). Driftsmargin på 12,5 % (11,3 % i fjor). Resultat før skatt på 59,6 % MNOK (47,9 % i fjor). En positiv kontantstrøm fra driften på 29,6 MNOK (23,9 MNOK i fjor). Salg av produkter med LED-teknologi fortsetter å vise sterk vekst, som vises i tallene over. Det har også blitt fokusert sterkt på produktutvikling, og forsterkning av salgsapparatet. Selskapet har en egenkapital på 52,9 %, noe som er ekstremt bra, og gjenspeiler selskapets soliditet. Siden Glamox har en del drift på det norske markedet, har en svekkelse av den norske kronen gjort at disse klarer å opprettholde sin konkurransekraft ute i verden. (Kilde: www.glamox.com)

1.3.5 Prosessen med å innføre Lean i Glamox Molde.

Etter at det ble avdekket et behov for en organisasjonsendring, ble det gjennomført en godkjennelsesprosess hos toppledelsen, der det ble bestemt at Lean skulle utprøves og innføres. Deretter kontaktet de en konsulent, som skulle hjelpe til med å utforme planer for gjennomføringen av prosjektet. Når at de hadde bestemt seg for å bruke Conny Svensson, organiserte de ledelsen og satte sammen en styringsgruppe. Denne består av representanter

fra toppledelse, mellomledere og klubbledere, ca. åtte personer til sammen. Når styringsgruppen var opprettet ble alle de ansatte i produksjonen informert, de ble delt inn i grupper på opptil 60 personer per gruppe, og fabrikk sjef hadde informasjonsmøte på ca. 1-1,5 time.

Etter at alle i produksjonen var informert, delte de opp avdelingene i Lean grupper. Disse består av 4-8 personer, noen større grupper også. Disse gruppene ble organisert med gruppeledere og viseledere, og det ble satt opp regler om hvordan gruppene skal jobbe, hvordan ledere skal skiftes osv. Gruppene ble kjørt i gang puljevis, ni og ni grupper av gangen. Ni grupper ble kjørt i gang i en måned, før de neste ni gruppene ble satt i gang. Tavler ble kjøpt inn, og daglige fem minutters møter ble avholdt hver morgen, eller ved oppstart av skift. Hver fjortende dag avholdes et tretti minutters møte, for å løse eventuelle problemer som har dukket opp i løpet av de foregående fjorten dagene. På møtene registreres oppmøte, HMS og heft. Dette blir fremsiden på tavlen brukt til, baksiden skal benyttes for 5S (som omhandler orden, system og renhold).

Etter at tavlene var montert opp ble det holdt interne kurs for alle gruppene, disse kursene ble holdt av seks internlærere, som hadde blitt kurset av konsulent Svensson. Samtlige ansatte gjennomgikk kurs i «7+1 sløserier» og «5S», og enkle kurs ble avholdt for å lære gruppeledere og viseledere hvordan møtene skulle gjennomføres. Hver gruppe fikk tildelt en støtteperson, som de kan henvende seg til ved eventuelle problemer. Hver av gruppene leverer hver morgen en rapport til sin leder, på hvilke problemer de har hatt dagen før, som teamleder går igjennom, og vurderer tiltak. Det som ikke kan løses rapporteres videre til avdelingsleder, han tar en ny vurdering, før han går videre til produksjonssjef og det ender opp hos fabrikk sjef, som samler sin ledergruppe hver morgen, for å gjennomgå alle rapporter og eventuelt gjøre tiltak for å rette på problemene. Prosessen på fem ledd gjennomføres i løpet av 1,5 timer, før full status er fremme hos Fabrikk sjef.

Neste steg var oppstart av 5S, som skulle utvikles på baksiden av tavlen. Dette ble startet ca. 4 måneder etter oppstart i hver gruppe. «Red-tag day» ble gjennomført, og alle skulle ta vekk unødvendig utstyr på sin plass, rydde, rengjøre og systematisere.

KAPITTEL 2

2.0 PRESENTASJON AV TEORI

INTRODUKSJON

I dette kapitlet vil jeg definere begrepet Lean nærmere, organisasjonsendring, organisasjonskultur- og struktur, motstand mot endring, og kunnskapsoverføring. Med grunnlag i teorien jeg legger frem, vil jeg presentere en operasjonalisering av problemstillingen min, ved hjelp av noen underproblemstillinger.

2.1 *Lean og organisasjoner*

Den grunnleggende ideen med Lean, er som jeg også har forklart over her, å eliminere sløsing, produsere mer og bedre, med mindre bruk av ressurser. Mindre ressurser kan vise seg i mindre arbeidskraft, mindre bruk av utstyr, kortere tid etc. Man skal fokusere på å øke kundens verdi, altså fokus på verdiskapende aktivitet. Lean ble utviklet hos Toyota i Japan på slutten av 1950-årene, den japanske bilprodusenten har ved bruk av Lean filosofien bygd seg opp til å bli en verdensledende bilprodusent.⁽¹⁾ Toyota har klart det mesterstykket å kombinere god kvalitet, med lave kostnader.

2.1.1 Historisk

I boken Lean på norsk, med erfaringer fra Raufossindustrien kan man se historien til Lean veksten ⁽¹⁾. I boken «Lean på norsk, med erfaringer fra Raufoss», beskriver de historien: På begynnelsen av 1900 tallet ble hver bil utarbeidet for hånd, det var et håndverksarbeid. Henry Ford utviklet T-Ford tidlig i 1900-1910, og i 1913 utviklet Ford samlebåndet, da startet masseproduksjonen av biler. Tidsbruk på produksjon gikk voldsomt ned, men variasjonen ble redusert til et minimum. I løpet av de første 10-15 årene var det kun mulig å kjøpe Ford i sort farge, og de hadde et lite utvalg på ca. fem forskjellige karosserier. I løpet av disse årene slet Toyota med sin lønnsomhet, for å kunne lære av Ford, dro de på fabrikkbesøk. De hadde imidlertid ikke penger eller muligheter til å kopiere dette systemet, så de måtte ta med seg noen av ideene, og tilpasse disse til sine egne forutsetninger. De videreutviklet systemet, til å bli et mer fleksibelt system, og fokuserte på de områdene de hadde forutsetninger for å lykkes. Dette var innen områder som å effektivisere flyten, raskere omstillinger, minimere lagrene sine, organisere driften i team, sette i gang

forbedringsarbeid og standardisere arbeidsprosesser. De introduserte også «kan ban» styring, og utviklet med dette «Toyota Production System». På slutten av 80-tallet etablerte de fabrikker i USA og Europa, hvor de også greide å oppnå samme effektivitet og høye kvalitet som i Japan.

Kjernen i Lean er å redusere tiden fra kundeordre til betaling, ved å fjerne sløsing som ikke skaper verdi for kunden. ⁽¹⁾ (Kilde: Lean på norsk, med erfaringer fra Raufoss industrien).

2.1.2 Organisasjonsendring

Man utfører organisasjonsendringer for å tilpasse seg eksisterende og fremtidige utfordringer, og for å sikre organisasjonens fremtid. Ledelsen tar grep ved å tilpasse organisasjonen til det utfordrende markedet den befinner seg i.

Jacobsen & Thorsvik (2007:352) klassifiserer ulike typer endringer, ved å foreslå fire sentrale dimensjoner:

Revolusjon versus evolusjon: Dersom endringen skjer stegvis, naturlig og over en lang periode, og ikke hele organisasjonen endres på en gang, kaller de det en *evolusjon*. Dersom hele organisasjonen derimot gjennomgår en omfattende endring over en kort periode, kaller de det en *revolusjon*. Jacobsen & Thorsvik (2007:352) klassifiserer innføring av Lean som en evolusjon, da dette er beregnet til å være en langsiktig prosess, som skal forsøke å oppnå en dyptgående endring av organisasjonskulturen, noe som kan ta lang tid. Kaufmann og Kaufmann (2008:270) definerer det å endre en organisasjonskultur som en årelang prosess. I Glamox innfører de Lean stegvis i avdeling etter avdeling, og over en lang tidshorisont, vi kan derfor ut i fra definisjonen over, klassifisere implementeringen i Glamox som en evolusjon.

Reaktiv versus proaktiv: Man er proaktiv, dersom man endrer seg for å møte endringer man forventer vil forekomme i omgivelsene. Hvis man endrer seg etter at endringer har forekommet i omgivelsene, kan man sies å være reaktiv. Når man tenker på Glamox, kan nok de kalles reaktive, da de allerede befinner seg i et marked som krever at leverandørene skal møte kundenes krav med minst mulig bruk av ressurser, for å kunne være konkurransedyktige.

Endringens innhold: Er endringen strukturell eller kulturell? I en kulturell endring skal personers holdninger, meninger og oppfatninger endres. Mens i en strukturell endring skal man endre arbeidsdeling, styring, belønningssystem, spesialisering etc. Ved å innføre Lean skal Glamox forsøke å foreta både en strukturell og en kulturell endring. De skal forsøke å minimere sløsing i form av unødvendige bevegelser, minimere rot og søl på arbeidsplassene, de skal også omstrukturere divisjonene etter hvert, dette kan gjøres, ved å utføre strukturelle endringer i form av å omorganisere arbeidsoppgaver, arbeidsplasser, lager og verktøy. De skal også forsøke å oppnå en helhetlig tankegang blant de ansatte der de ytrer ønsker om forbedring, man skal utvikle en forbedringskultur.

Planlagt versus ikke-planlagt: Planlagte endringer er endringer som skjer etter en nøye vurdering av situasjonen i organisasjonen, og en ikke-planlagt endring skjer tilfeldig, denne kan også komme av konflikter som må løses. Jacobsen & Thorsvik (2007:352) definerer disse tre elementene som en forutsetning for planlagt endring: Organisasjonen må ha et klart mål for hva den vil oppnå, og hvor den vil. Det andre er at de må ha en god oversikt og kunnskap om tidligere problemer, hvilke problemer som kan dukke opp i fremtiden, og også tiltak og løsninger til disse fremtidige problemene. Det siste elementet er at organisasjonen må inneha kompetansen og engasjement til å iverksette planlagt endring.

I boken til Jacobsen & Thorsvik (2007) defineres årsaken til planlagt endring ved at sentrale aktører i organisasjonen analyserer interne og eksterne forhold. Deretter setter disse menneskene opp en strategi og en handlingsplan, og tilpasser struktur og kultur, sånn at dette støtter opp om den valgte strategien.⁽⁹⁾

Jacobsen & Thorsvik (2007)⁽⁸⁾ beskriver fasene i en endringsprosess i tre steg: Først foretar ledelsen en analyse av situasjonen, deretter fastsetter ledelsen strategiske mål, og handlingsplaner, og tilslutt analyserer man hvordan iverksettingen kan gjennomføres. Som vi så over i beskrivelsen av implementeringsprosessen i Glamox, har de fulgt denne fremgangen da de skulle starte implementeringen. Videre hevder Jacobsen & Thorsvik at en slik endring som man kan kalle «top- down», bare i liten grad vil åpne for alternative synspunkter, deltakelse og innflytelse fra de ansatte. Det er derfor høy sannsynlighet for at strategien vil møte sterk motstand.

2.1.2.1 Motstand mot organisasjonsendring

Johnsen et al.(2007) refererer den aristoteliske dynamikk, der det skilles mellom former for menneskers endring, som er den naturlige, som blir utført fordi det er en iboende tendens. Den tvungne, som blir utført mot fri vilje på grunn av ytre krefter, og den ønskede, som er utført på bakgrunn av motivasjon og i kraft av viljehandlinger. Jacobsen & Thorsvik (2007) hevder at de ansatte utviser en motstand mot endring, fordi det er en naturlig reaksjon å ville forsvare det de ser på som trygt og velkjent. Videre klassifiserer Jacobsen & Thorsvik (2007:361-364) ti ulike årsaker til motstand mot endring: (8)

Årsak 1: Frykt for det ukjente. Man vet hva man har, men ikke hva man får. Endring vil føre til at man konfronteres med usikre elementer. Dette kan for enkelte oppfattes som skummelt.

Årsak 2: Brudd på en psykologisk kontrakt. Dette vil være endringer i arbeidskontrakt, som følge at organisasjonsendringen. I arbeidskontrakten er vilkårene for ansettelsesforholdet fastsatt, og en endring av denne, vil kunne bryte med forventningen den ansatte hadde til jobben.

Årsak 3: Tap av identitet. Mange mennesker identifiserer seg med jobben de utfører i en organisasjon, når endringen skal implementeres, er det ikke sikkert det er like stor bruk for denne jobben lengre. Dette kan medføre at den ansatte føler at det han tidligere har utført, er meningsløst.

Årsak 4: Symbolsk orden endres. Dette vil vise seg i form at struktur forandres, for eksempel kontorplassering, måten lederen snakker på osv.

Årsak 5: Maktforhold endres. Dette kan vise seg i form av at maktforhold forskyves, noen kan miste sin innflytelse. Man kan bli mindre sentral i informasjonsstrømmen og måtte gi fra seg beslutningsmyndighet.

Årsak 6: Krav om nyinvesteringer. Enkelte kan bli pålagt krav om ny kunnskap og kompetanse. Hvis en jobb endres, kan kunnskapen og kompetansen den ansatte innehar bli mindre betydningsfull.

Årsak 7: Dobbeltarbeid (i en periode). Man får flere arbeidsoppgaver på grunn av organisasjonsendringen, og må utføre disse i tillegg til sine vanlige oppgaver.

Årsak 8: Sosiale bånd brytes. Man kan miste felleskap med kolleger, ved at kontorlandskap forsvinner, eller man blir satt i andre posisjoner, og må jobbe med en ny gruppe mennesker.

Årsak 9: Utsikter til personlig tap. Jobber kan bli overflødige og forsvinne, organisasjonsstrukturen kan bli flatere, og man mister muligheter til å gjøre karriere internt.

Årsak 10: Eksterne aktører ønsker stabilitet. Endringer påvirker også eksterne aktører, ikke bare interne.⁽⁸⁾

I boken «Hvordan organisasjoner fungerer»⁽¹⁰⁾, defineres en rekke forutsetninger for at planlagt endring skal lykkes. De seks ulike forutsetningene definerer Jacobsen & Thorsvik som:

- Det er skapt en følelse av krise, det vil si at det er en utbredt oppfatning i organisasjonen at det er behov for endring.
- Det er formulert en relativt klar visjon for hva man skal oppnå ved endringene, og denne er kommunisert bredt ut i organisasjonen.
- Det kommuniseres ut i organisasjonen hva som skal endres, og det legges vekt på hva som skal forbli stabilt.
- Det er en klar og sterk koalisjon bak endringen.
- Endringsprosessen starter med små skritt.
- Stadig understreking av sammenhengene mellom de endringer som foretas, og de positive resultatene man oppnår.

2.1.3 Organisasjonskultur og struktur

Kaufmann og Kaufmann (2003:269) definerer organisasjonskultur som «et system av felles verdier og felles ideer om hvordan ting fungerer, og skal gjøres». De sier også at en organisasjon beholder sin identitet uavhengig av hvem som arbeider i bedriften. Mange bruker begrepet: «Hvordan vi gjør ting her i organisasjonen», om organisasjonskultur.

Kaufmann og Kaufmann (2003) nevner disse grunnleggende dimensjonene, som er karakteristisk for de bakenforliggende verdiene i organisasjonskultur. Det legges stor vekt på *medarbeideridentitet, gruppefokus, menneskeorientering, integrering av avdelinger, grad av kontroll, risikotoleranse, belønningskriterier, konflikttoleranse, vektlegging av mål, fokus på åpne systemer.*

Kaufmann og Kaufmann (2003) skiller også mellom svak og sterk kultur. Når verdiene og normene er dypt forankret i individene og organisasjonen, defineres det som en sterk

kultur, her opplever man samhold, de fleste eller alle har den samme oppfattelsen av hva som er riktig for organisasjonen. Mens når de snakker om en svak kultur, er de samme verdiene og normene lite forankret i individene og organisasjonen. Organisasjoner med svak kultur er mer avhengige av en sterk styring, og formell struktur. En sterk organisasjonskultur kan medføre et sterkt fokus på å unngå endringer, og organisasjonsendringer, kan være vanskeligere å gjennomføre.

En organisasjonskultur skal bidra til at individene i organisasjonen føler en identisk tilknytning til bedriften, dette kan være med på å styrke engasjement, og få en økt forpliktelse fra medarbeideren, som har ønsker om det beste for organisasjonen.⁽¹¹⁾

De enkelte individene i organisasjonen innehar et sett med verdier. Verdiene vi innehar viser seg gjennom våre holdninger til jobb og andre mennesker, og handler i hovedsak om hva vi oppfatter som rett og galt. Våre verdier er derfor med å påvirke hvordan vi oppfatter ting, hvordan vi oppfører oss og hva vi tenker. Normene våre er bundet sammen med verdiene våre. Einar Aadland (Kaufmann og Kaufmann 2003:262)⁽⁶⁾, definerer: «Normer er påbud eller regler som peker ut rett handling innenfor et avgrensa område for å fremme og verne om verdier». Normene er altså regler som skal verne om verdiene våre. I organisasjoner vil det dannes felles verdier, som vil danne basis for felles normer, og inngå i organisasjonskulturen.

Kaufmann og Kaufmann (2003) nevner sosialisering som en viktig faktor for å holde vedlike og videreføre en organisasjonskultur, her snakker de om en prosess der medarbeideren skal tilpasse seg kulturen. Organisasjonskulturen skal overføres til den nyansatte, og verdier, tanker og normer skal internaliseres hos nye ansatte. Mange bedrifter bruker også en slags fadderordning, der man har en mentor, som gir opplæring både når det gjelder arbeidsoppgaver, og også når det kommer til «hvordan vi gjør det her hos oss». Den siste faktoren Kaufmann og Kaufmann (2003) nevner er belønningsprosedyrer, dette handler om å vise de ansatte at man setter pris på dem. Dette kan være gjennom å gi frynsegoder som en t-skjorte, inkludere forsikringsordninger, og ulike metoder å belønne de ansatte på, dette kan bidra til å knytte de ansatte tettere til organisasjonen sin.

En organisasjonsstruktur kan skape subkultur og kulturelt mangfold, sier Jacobsen & Thorsvik (2007:138-139)⁽⁸⁾. «Organisasjonsstruktur grupperer ansatte i organisasjonen omkring spesialiserte oppgaver, samtidig som strukturen langt på vei er bestemmende for

hvilke sosiale mønstre for kommunikasjon som dannes mellom organisasjonsmedlemmene. Fordi kultur utvikles gjennom samhandling, legger organisasjonsstruktur til rette for at det innenfor hver organisasjonsenhet utvikles subkulturer som blir forskjellige fra hverandre. Innenfor en og samme organisasjon kan man derfor finne store kulturforskjeller mellom ulike kontor og avdelinger, og mellom ulike hierarkiske nivåer». (8)

Jacobsen & Thorsvik (2007:68) (8) grupperer organisasjonsstrukturen på følgende måte:

Funksjonsbasert gruppering: Her definerer de ideen bak prinsippet som: «Alle oppgaver som er nødvendige for å utføre en spesiell tjeneste, samles i en og samme enhet». Dette er en grupperingsmetode de bruker i Glamox, ingeniørene sitter på en avdeling, logistikk på en avdeling, osv. Da kan man samle teknologi og kunnskap på samme avdeling.

Markedsbasert gruppering: her grupperes man etter hvor oppgavene henvender seg, altså samler de Asia markedet i en avdeling osv.

Hos Glamox er det den funksjonsbaserte grupperingen som viser seg gjeldende. Jacobsen & Thorsvik (2007:68) nevner både ulemper og fordeler med en slik gruppering. Fordeler kan være at det er større muligheter for spesialisering, man unngår også i stor grad dobbeltarbeid. Mens ulempene klassifiseres som: Lett å utvikle en fagorientert spesialistkultur, som nevnt over ved at profesjonsgrupper trekker sammen. Dette vil føre til at de ulike profesjonsgruppene vil ha manglende forståelse for andres profesjon. (8)

Jacobsen & Thorsvik (2007) definerer også utdannelsesbakgrunn og organisasjonskultur som påvirkningsfaktor til adferden til de ansatte. De henviser til studier som viser at personer med lik utdannelsesbakgrunn vil ha trekke sammen på arbeidsplassen, og gjerne holde sammen med andre med samme profesjonsbakgrunn. De har en tendens til å støtte hverandre, handle og tenke likt.(8) «Dersom organisasjonens normer, verdier og retningslinjer for arbeidet, kommer i konflikt med deres faglige normer, verdier og standarder, er tendensen at profesjonelle vil være mer lojale mot egen profesjonskultur, enn mot verdier og normer som er ment å være organisasjonens kultur».

Jacobsen & Thorsvik (2007:83) sier: «Etter rekruttering forsøker de fleste organisasjoner å *sosialisere* sine ansatte, det vil si at de ansatte skal tilegne seg organisasjonens normer, verdier og grunnleggende antakelser, føle lojalitet og identifisere seg med organisasjonen. Sosialisering betyr at organisasjonens kultur internaliseres i individene, at de gjør

organisasjonens mål og ønsker til sine egne. Jo sterkere sosialiseringen er, desto mindre blir organisasjonens behov for å styre de ansatte. Ansatte som har tilegnet seg organisasjonens kultur, vil automatisk handle på organisasjonens vegne». (8)

2.1.4 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer motivasjon som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i adferd. Motivasjonsteorier skal også hjelpe oss å forklare hvorfor vi handler som vi gjør. De skiller mellom fire ulike motivasjonsteorier, *Behovsteorier* som fokuserer på at adferd utløses av grunnleggende behov mennesker innehar. Jacobsen & Thorsvik (2007) (8) setter organisasjonsmessige faktorer som motiverer i sammenheng med Maslows behovsnivå. For å illustrere dette bruker jeg en tabell fra boken, (Jacobsen & Thorsvik 2007: 222):

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	-Lønn -Arbeidsmedbestemmelser	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	-Arbeidsforhold	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	-Arbeidsgrupper -Medarbeiderorientert ledelse	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	-Tilbakemelding på arbeid -Tittel og posisjon	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	-Utfordrende oppgaver -Mulighet til å være kreativ og gjøre ting bedre	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

Figur 3 Maslows behovsnivå og organisasjonsmessige faktorer

(Kilde: Jacobsen & Thorsvik 2007).

Jacobsen & Thorsvik (2007:221-222) identifiserer hovedpoenget med behovsteori som: «Organisasjoner må utformes slik at man dekker visse menneskelige behov som motiverer den enkelte til å handle og som derfor er bestemmende for den enkeltes atferd».

Kognitive teorier som sier at adferd er utløst av forventninger om måloppnåelse, belønning og evaluering av egen ytelse.⁽¹¹⁾

Sosiale teorier som fokuserer på at motivasjon er basert på individets opplevelse av rettferdighet. Den siste er *Jobbkarakteristika modellen* der de sier at motivasjonen ligger i selve jobben man skal utføre. ⁽¹¹⁾

2.1.4.1 Elementer som påvirker ansatte til å yte ekstra

Jacobsen & Thorsvik (2007:242-243) definerer følgende sentrale elementer, for å beskrive hvordan organisasjoner kan utvikle en personalpolitikk som motiverer ansatte til å yte ekstra: ⁽⁸⁾

«1: *En ganske stor grad av desentralisering av myndighet til produksjonskjernen i organisasjonen, noe som betyr at ledelsen i stor grad gir fra seg makt og kontroll*». Det vil si at man i produksjonen i stor grad bruker selvstyrte grupper, og legger opp til deltakelse fra de ansatte i beslutningsprosessene.

«2: *Forsøk på å gi den enkelte arbeid med høyt motivasjonspotensial, ved å tilpasse jobben til den enkeltes ønsker og ferdigheter*». Man bruker mye tid og ressurser på opplæring av de ansatte.

«3: *Fleksible arbeidsordninger som gjør det lettere for den enkelte å tilpasse arbeidslivet til privatlivet*». Her nevnes det ordninger som fleksitid, mulighet for karriere internt og å tilpasse arbeidstiden sin selv.

«4: *Bruk av mange ulike belønningssystemer samtidig*». Dette kan være ulike former for belønning, og de nevner spesielt mulighet for eierandeler i bedriften. Systembelønninger og individuelle belønninger kan også brukes.

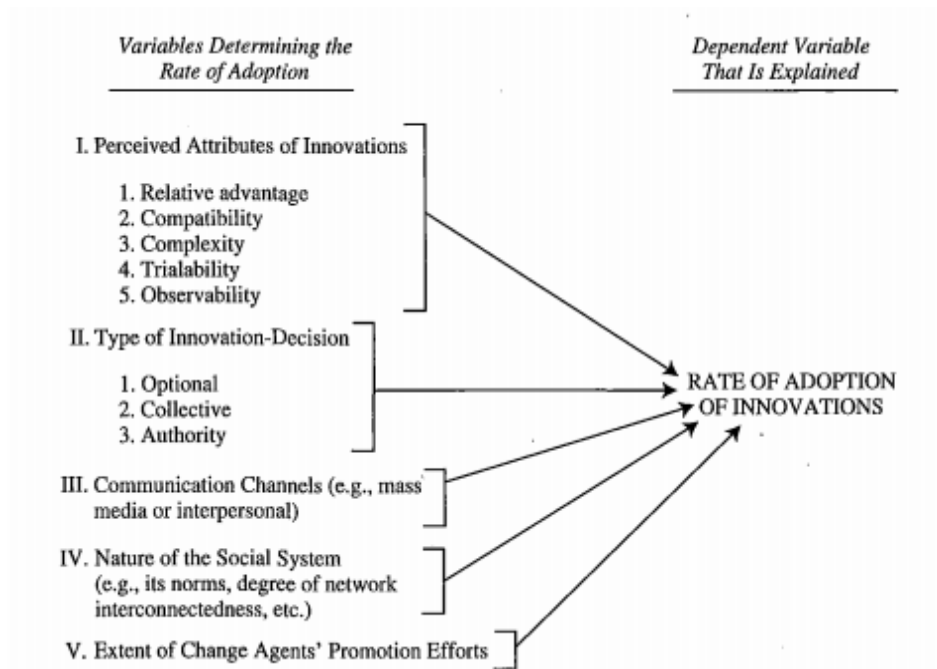
«5: *Mye informasjon om hvilke mål organisasjonen satser på å oppnå, samt en detaljert og hyppig rapportering om hvordan man står i forhold til målene*».

Videre defineres det⁽¹²⁾ (Kaufmann og Kaufmann 2003:198-200): «Helt sentralt i en slik type personalpolitikk står muligheten til i stor grad å bestemme over egen arbeidssituasjon». Dette kan man oppnå ved å involvere de ansatte i beslutningsprosesser.

2.1.5 Adopsjonshastigheten

Ved hjelp av Rogers modell vil jeg se litt på hva som skal til for at individer skal akseptere og adoptere en innovasjon, og hvordan denne prosessen foregår.

Adopsjonshastigheten kan illustreres ved hjelp av Rogers modell «Variables Determining the Rate of Adoption of innovations». (4)



Figur 4 Adopsjonshastighet, (kilde: Rogers 1995:5)

I Oppfattede egenskaper av innovasjon – For at individer skal ønske å ta i bruk en innovativ metode å arbeide på, må de være i stand til å se at den er et bedre alternativ, enn dagens måte å utføre arbeidsoppgaver på. For at de ansatte skal se dette må de følgende kriteriene angående oppfattelse av innovasjonen være tilstede:

1 Relativ fordel – Den må oppleves som at den gir en relativ større fordel å bruke, enn opprinnelig metode. De positive egenskapene må gjerne vise seg innen kort tid, for at det skal oppleves som en relativ fordel.

2 Forenlighet – Hvis de ansatte føler at innovasjonen er forenelig med normer, verdier og gjeldende praksis i virksomheten deres, er sjansen større for at implementeringen går enkelt.

3 Kompleksitet – Hvor enkelt innovasjonen implementeres avhenger av kompleksiteten den innehar. Dersom det er lav kompleksitet vil det være enklere å lære opp ansatte, det vil

også være lavere kostander ved implementeringen. Er kompleksiteten høy vil det likeså være vanskeligere å lære opp ansatte, det vil medføre ekstra kostnader og høyere tidsbruk. Og man kan også oppleve at de ansatte reagerer negativt.

4 Prøvbar-het – Det må være muligheter for å kunne prøve ut innovasjonen, som kan bidra til å redusere usikkerheten rundt den, da usikkerhet ofte medfører høyere risiko.

5 Observasjons muligheter - Man må kunne observere hvor gode resultater man oppnår av innovasjonen. Jo enklere det er å observere resultatene, jo synligere blir virkningene innovasjonen gir.

Dersom alle disse fem faktorene som utgjør usikre variabler, er til stede, og de overgår dagens metode å jobbe på, vil dette medføre at adopsjonen blant de ansatte blir enklere og skjer raskere.

Man ser også ut fra modellen, at Rogers deler mellom tre ulike former for innovasjonsbeslutninger.

Den første er *valgfri innovasjonsbeslutning*, her står hvert enkelt individ fritt til å ta beslutninger selv. Som et enkeltindivid i en kollektiv virksomhet kan det likevel forekomme press fra andre, dersom man som den eneste eller en av få motarbeider det andre mener er en god innovasjon. Den andre er *kollektiv innovasjonsbeslutning*, her blir beslutningen om å godta og implementere en innovasjon, tatt i felleskap. Den siste er *autoritetsbeslutninger*, her er det ledelsen i organisasjonen som tar beslutningen, og de ansatte må stå bak beslutningen uavhengig av deres personlige mening. Beslutningen blir tatt ovenfra og ned, og de ansatte blir påtvunget endringen.

En annen variabel som påvirker grad av adopsjon er kommunikasjonskanaler. Jf. Også avsnittet om kommunikasjonskanaler under. Den neste variabelen modellen nevner er, *naturen til det sosiale systemet*, dette går mer på normer, grad av nettverk og interaksjon mellom mennesker innad i organisasjonen. Dette kan påvirkes både av normene innad, som blir press fra interne faktorer, og etter press fra omgivelsene.

2.2 Overføring av kunnskap

Thorndikes teori om overføring ⁽⁵⁾ (Hustad Wiggo 1998:50-69), kjent som teorien om identiske element, sier; «øving i en aktivitetstype bare vil være overførbart til en annen om individene i aktiviteten deler felles stimulus- respons- element». Det vil si, overføring av

kunnskap er etter denne teorien avhengig av at sender og mottaker deler noe felles kunnskap om et tema i utgangspunktet. (5)

For at individene i Glamox AS skal forstå hva som kommuniseres er det viktig at de innehar basiskunnskap om Lean og prosessene det medfører. De er avhengige av at ledelsen er bevisst på å spre kunnskap tidlig, og utvikle kunnskapsnivået internt i organisasjonen. Kunnskapsoverføring handler altså om å dele ny og eksisterende kunnskap i organisasjonen, sånn at hele organisasjonen skal kunne dra nytte av kunnskapen.

Når vi skal overføre kunnskap er det både eksplisitt og taus kunnskap som skal overføres, man må formalisere denne og gjøre den forståelig for alle individene som skal sende og motta kunnskap i organisasjonen. Kunnskapsbanken til en organisasjon inneholder blant annet skrevne dokumenter, arbeidsmetoder, systemer de bruker, prosedyrer de skal bruke og den tause kunnskapen individene i organisasjonen innehar, denne tause kunnskapen kan også befinne seg innad i grupper eller team, innad i organisasjonen.

2.2.1 Kunnskap

Definert av Davenport & Prusak (1998:5) som: «Kunnskap er en flytende miks av ferdigheter, erfaring, kontekstuell informasjon og innsikt, som utgjør et rammeverk for å evaluere og inkorporere ny erfaring og informasjon».

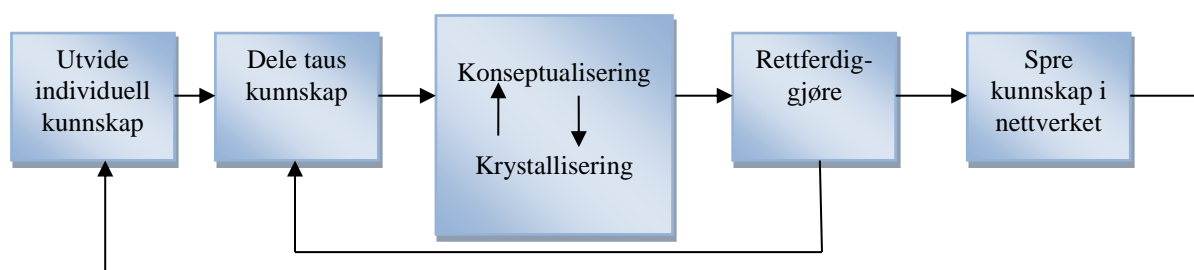
Nonaka skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap (12)

Eksplisitt kunnskap beskriver han som: den formen for kunnskap vi kan beskrive klart og tydelig. Den er formell og kan overføres enkelt til andre individ, det kan være artikler, bøker, lover, brukermanualer etc.

Taus kunnskap beskriver han som: Kunnskap som brukes i praksis, men som vi ikke kan gjøre bevisst rede for. Altså kunnskap vi har, men som det er vanskelig å uttrykke eksplisitt. Dette gjør den vanskelig å dele, og man må ofte demonstrere eller vise for å dele denne form for kunnskap. Taus kunnskap er også ofte erfaringer individene har tilegnet seg gjennom livet.

Szulanski (1996) sier at dersom et selskap utvikler ny eksplisitt kunnskap, vil konkurrentene enkelt kunne tilegne seg denne kunnskapen, mens de vil ha vanskeligheter med å tilegne seg den tause kunnskapen. I Glamox sitt tilfelle, kan de dra nytte av den

tause kunnskapen, siden Lean skal overføres mellom avdelinger internt i en og samme organisasjon, vil det være enklere å videreføre den tause kunnskapen, og da bruke den til å oppnå konkurransefordeler. For å illustrere kunnskapsutvikling fra individ til kollektivet, og tilbake til enkeltindividene igjen, kan vi se modellen til Nonaka (1994).



Figur 5 Vilkår og prosesser i kunnskapsorganisasjonen. Kilde: Nonaka 1994 (5)

Ut fra denne modellen ser vi at individets utvikling av kunnskap er utgangspunktet, deretter skal individet dele sin tause kunnskap, dette gjøres via samhandling med andre individer i organisasjonen, her kommer sosial samhandling mellom individene inn som en viktig faktor. Denne kunnskapen skal tolkes, godtas og rettferdiggjøres i felleskap, før det spres i nettverket.

2.2.2 utfordringer ved kunnskapsoverføring

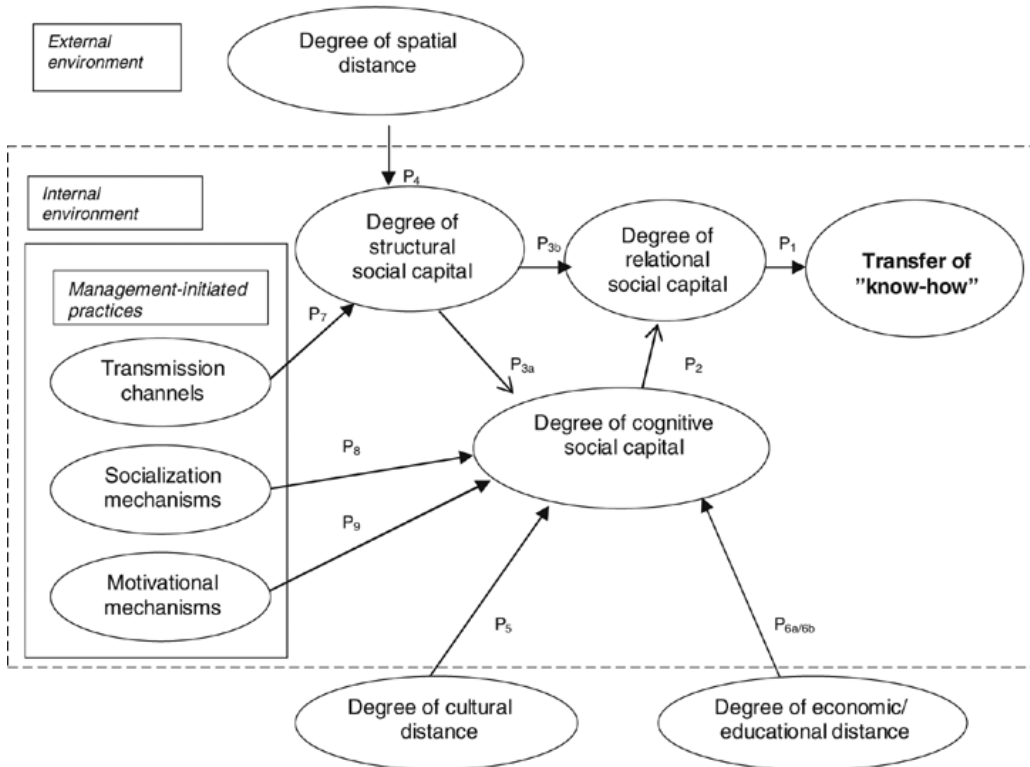
Det er vesentlig forskjell når man skal overføre tause kunnskap kontra eksplisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap lar seg ofte enkelt overføre, da dette er kunnskap som kan uttrykkes både muntlig og skriftlig, konkret. Dette gjør at den eksplisitte kunnskapen er relativt enkel å tilegne seg. Den tause kunnskapen derimot, lar seg vanskelig artikulere, den er vanskelig å overføre pga. at dette er kunnskap man har, men ikke greier å forklare bort til andre med ord.

Kaufmann og Kaufmann (2003:286) definerer kommunikasjon som: «Proessen der en person, gruppe, eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse for budskapet». Overføringen av den tause kunnskapen avhenger både av hvor enkelt det er å forstå hva senderen formidler, og i hvor stor grad mottakeren er i stand til å tolke budskapet.

2.2.3 Modell for kunnskapsoverføring

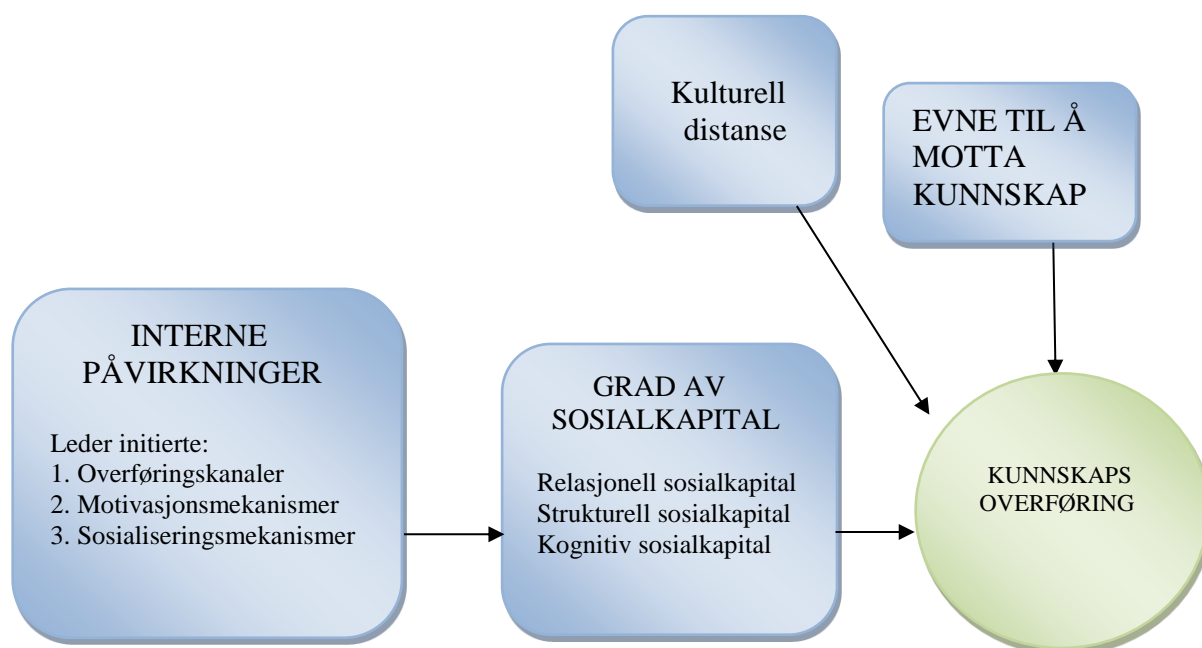
Når jeg skal se på kunnskapsoverføringen internt i Glamox AS, vil jeg se på en modell utviklet av Paul Gooderham (2007:34-43).

Enhancing knowledge transfer in MNCs



Figur 6 Modell for kunnskapsoverføring, (kilde: Gooderham, 2007)

Jeg vil ikke fokusere noe særlig på eksterne faktorer, da jeg skal undersøke kunnskapsoverføring innad i en organisasjon, og kun fabrikken i Molde. Enhetene som overfører kunnskapen befinner seg altså i samme lokale, og de tilhører samme organisasjonskultur. De faktorene i modellen jeg vil fokusere på, er de under praksiser som er satt i gang av ledelsen; *Overføringskanaler*, *Sosialiseringmekanismer* og *Motivasjonsmekanismer*. Som man kan se av modellen her påvirkes kunnskapsoverføring mellom aktører av interne og eksterne faktorer. I dette tilfellet har jeg valgt å se litt bort fra de eksterne faktorene i modellen. Jeg har derfor modifisert modellen, og tilpasset den til min case.



Figur 7 Faktorer på påvirker kunnskapsoverføring

Gooderham (2007) hevder at kunnskapsoverføringsprosessen avhenger av disse tre interne påvirkningene, som er leder initierte; Overføringskanaler, motivasjonsmekanismer og sosialiseringmekanismer. Han hevder at det er gjennom disse tre faktorene, ledere for organisasjoner kan utvikle mekanismer for kunnskapsoverføring. De påvirker ikke direkte prosessen, men det er gjennom disse tre man etablerer en økt sosialkapital som bidrar til en bedre kunnskapsoverføringsprosess. Under vil jeg forklare hver enkelt av de interne påvirkningene, for å forklare hvordan lederne kan påvirke her, og begrepet sosial kapital.

2.2.4 Interne påvirkninger

Modellen Gooderham (2007:34-43) har utviklet identifiserer tre ulike elementer av påvirkning, som organisasjoner kan bruke i sine kunnskapsoverføringsprosesser. Den første er **overføringskanaler** som er svært viktige, da dette er der selve kunnskapen skal flyte gjennom. Når man snakker om overføringskanaler mener man formelt integrerte mekanismer, dette kan i en organisasjon være arbeidsgrupper, komiteer, rapporteringsmekanismer. Kunnskapsoverføringsprosesser foregår ofte ved at man skriver rapporter, det kan også dreie seg om muntlige rapporter, personell kan rotere på ulike arbeidsstasjoner, det kan være konferanser og lignende. Mange organisasjoner bruker også et felles intranett i hele organisasjonen, der deles intern info med alle som har tilgang til intranett siden. Dette er overføringskanaler som ikke nødvendigvis trenger å være kostbare, da det deles eksplisitt kunnskap, som er forholdsvis enkel å dele. Den andre er

motivasjonsmekanismer, som i følge Gooderham handler om konkrete intensiver. Det er ulikt fra individ til individ, hvilke insentiver som motiverer dem. Kaufmann og Kaufmann (2003:43) definerer motivasjon: «Prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i adferd». Fra denne definisjonen kan man se viktigheten av motivasjon blant de ansatte, det er motivasjon som bestemmer innsatsen de ansatte legger ned. For at de ansatte skal dele sin kunnskap, må de motiveres til å gjøre dette.

Den tredje er **sosialiseringsmekanismer**, Gooderham (2007) fokuserer her på hvordan organisasjonen og individene i den samhandler. Sosialiseringsmekanismer handler om hvordan man skal opptre for å bli akseptert. Gode sosialiseringsmekanismer bidrar til at kulturelle forskjeller dempes, og en felles organisasjonskultur skapes, som påvirker graden av kognitiv sosialkapital. (Gooderham, 2007).

Sosialkapital: Disse faktorene har en indirekte påvirkning, gjennom den sosiale kapitalen. Gooderham (2007) sier at suksessfull kunnskapsoverføring, avhenger av i hvor stor grad det skapes relasjonell sosialkapital. Sosialkapital utvikles ved at det dannes nettverk og forbindelser mellom mennesker, og sosial samhandling blir resultatet. Sosialkapital oppmuntrer til samarbeid, noe som øker effektiviteten i kunnskapsoverføringsprosesser. Gooderham (2007) skiller videre mellom tre ulike dimensjoner innen sosialkapital. Den første handler om relasjonell sosialkapital, som handler om personlige forhold, som gjensidig tillit, vennskap, gjensidig respekt, disse elementene skal motivere de ansatte til å dele kunnskapen de har, og delta i team arbeid. Personlige forhold på jobben er viktig for at mange skal trives, og dette skaper økt tillitt mellom de ansatte. Gooderham (2007) nevner dette som spesielt viktig, pga. at individene delte mindre av den komplekse kunnskapen når dette elementet ikke var til stede. Den neste dimensjonen er kognitiv sosialkapital som handler om at partene i en kunnskapsoverføring må ha grunnleggende kunnskap og forståelse for temaet. Altså å snakke samme språk. Dette er ikke den viktigste dimensjonen, men den er viktig for at de ansatte skal forstå hverandre på en bedre måte. Den siste er strukturell sosialkapital som Gooderham (2007) definerer som viktigheten av at det finnes, eller problemet av at det ikke finnes, sosiale interaksjoner mellom de ulike avdelingene.

2.2.5 Evne til å motta kunnskap

Siden jeg skal undersøke kunnskapsoverføring innad i en organisasjon, er en viktig dimensjon innen modellen over, evnen til å motta kunnskap. Er det individet som skal motta, dekode og implementere kunnskapen som blir tilført, i stand til det?

2.2.6 Barrierer ved kommunikasjon

Når man skal overføre kunnskap må man forsøke å unngå alle barrierer man kan støte på ved kommunikasjon. Kaufmann og Kaufmann (2003:302-305) har definert en del hindringer for at kommunikasjon skal gå smertefritt. Den første er *psykologiske hindringer*, her er det faktorer som: følelsesmessige tilstander, valg av språk og faguttrykk, tidspress, selektiv persepsjon der man selv velger hvordan man vil oppfatte budskapet etc. Dette er alle faktorer som kan bidra til at mottaker formidler feil informasjon, eller at mottaker tolker informasjon feil. Den andre er *brudd i kommunikasjonssambandet*, her kan problemer oppstå ved at personer med ulik bakgrunn tolker informasjon ulikt. Når informasjon går mellom ulike nivåer i en organisasjon, er det ulike profesjoner som skal tolke samme budskap, og da kan problemer oppstå. Andre barrierer som kan oppstå, oppstår på organisasjonsnivå, ved at enkelte opptrer med *motstands- og avvergingsmekanismer*, som er ulike metoder å beskytte seg selv fra ubehagelig informasjon på. Man kan også oppleve at enkelte individer ikke ønsker å snakke om visse tema, man kan også oppleve *dobbeltkommunikasjon*, der en person aksepterer budskapet, men handler annerledes. Det kan også forekomme *rasjonalisering* der man gir en tilsynelatende god forklaring, men så er den uriktig. Eller man kan oppleve *rolleforskyvning* der man forsøker å isolere medarbeidere, og endre eller innsnevre deres rolle.

2.3 Oppsummering av teori

Teorikapittelet over skal være med på å belyse ulike deler av felter som organisasjonsendring, organisasjonskultur, motstand mot endring, motivasjon blant ansatte, adopsjon av innovasjoner, og kunnskapsoverføringsprosesser.

Jeg har tatt mye utgangspunkt i Jacobsen & Thorsvik (2007) sine beskrivelser av hvordan organisasjoner fungerer. Jeg har også brukt en del elementer av Kaufmann og Kaufmann (2003), for å gi en dypere forståelse og et bredere syn på hvordan organisasjoner fungerer.

Jacobsen & Thorsvik (2007) klassifiserer fire ulike typer endringer ved: Revolusjon versus evolusjon, reaktiv versus proaktiv, endringens innhold og planlagt versus ikke planlagt. De definerte også ulike årsaker til motstand mot endring. I Jacobsen & Thorsvik og Kaufmann og Kaufmann er det mange av de samme elementene som går igjen når det kommer til organisasjonsendring.

Jeg har også brukt en del elementer fra Kaufmann og Kaufmann når det kommer til teori om kunnskapsoverføring. Samt modellen til Gooderham (2007) for kunnskapsoverføring. Også her er det mange av de samme elementene som går igjen hos de ulike forfatterne.

2.4 Underordnede problemstillinger

For å operasjonalisere problemstillingen min, har ved hjelp av relevant teori kommet frem til disse delproblemstillingene:

1. Kan holdningen de ansatte har, og hvilken oppfatning de har av implementeringen forklares ut fra kulturelle og strukturelle faktorer?
2. Kan de forskjellene som eventuelt fremkommer mellom de ulike gruppene, forklares ut fra strukturelle eller kulturelle faktorer?
3. Hvordan fungerer kunnskapsoverføringen i organisasjonen, og hvordan blir denne påvirket av interne påvirkninger og sosial kapital?

Delproblemstilling en går på holdninger de ansatte har, og som blir påvirket av kulturelle og strukturelle faktorer, jeg vil her diskutere hvordan kulturelle og strukturelle forhold kan forklare hvordan de ansatte reagerer på implementeringen, og deres oppfatning av den. Den andre problemstillingen skal fokusere på forskjellene mellom de ulike gruppene i organisasjonen, altså forskjeller mellom funksjonærer og operativ virksomhet, om det er ulike subkulturer internt i organisasjonen som kan påvirke, sånn at disse gruppene får et ulikt syn på Lean implementeringen. Og jeg vil også se om de ansatte i de ulike gruppene oppfatter ulik involvering i beslutningsprosesser.

Det siste delproblemet skal se på hvordan sosialkapital og interne påvirkninger, påvirker overføringsprosessene i organisasjonen.

KAPITTEL 3

3.0 METODE

Introduksjon

I denne oppgaven har jeg valgt å se på innføringen av Lean i en klassisk norsk industribedrift. I dette kapitlet skal jeg redegjøre for hvilken metode som er lagt til grunn for å kunne besvare problemstillingene mine. Jeg vil først drøfte problemstillingene mine, før jeg skal gjøre rede for den metodiske tilnærmingen jeg har valgt. Deretter vil jeg evaluere om denne tilnærmingen vil gi meg gyldige og troverdige resultater. Jacobsen (2005) definerer metode som data om virkeligheten. Metoden er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten. Metoden skal her angi hvilke fremgangsmetoder som skal benyttes for å kartlegge virkeligheten.

3.1 Forskningsspørsmål

Forskingsspørsmål, eller problemstilling, beskriver hva som skal bli undersøkt i oppgaven.

Jeg skal undersøke følgende problemstilling, med delproblemer:

Hvordan ble implementeringen av Lean gjennomført, og opplevd av de ansatte i Glamox?

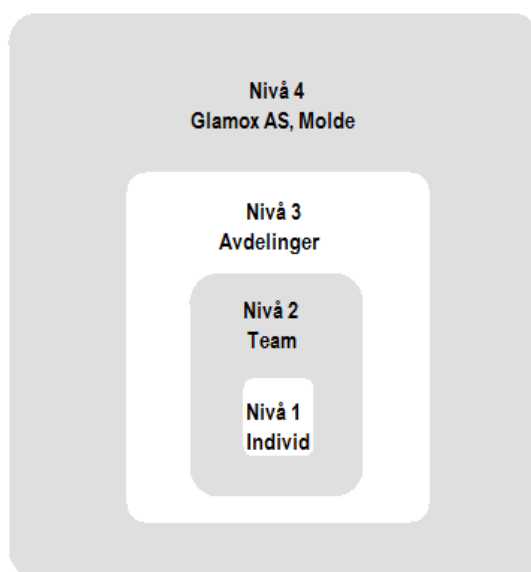
1. Kan holdningen de ansatte har, og hvilken oppfatning de har av implementeringen forklares ut fra kulturelle og strukturelle faktorer?
2. Kan de forskjellene som eventuelt fremkommer mellom de ulike gruppene, forklares ut fra strukturelle eller kulturelle faktorer?
3. Hvordan fungerer kunnskapsoverføringen i organisasjonen, og hvordan blir denne påvirket av interne påvirkninger og sosial kapital?

Dette er en beskrivende problemstilling, der jeg skal forsøke å beskrive hvordan de ansatte opplever implementeringen av Lean, og endringene som Lean eventuelt fører med seg. En beskrivende problemstilling er i forhold til en forklarende problemstilling, at en ønsker å se hvordan en tilstand ser ut nå. Det vil si at problemstillingen er avgrenset i tid. En forklarende problemstilling er i motsetning at man ønsker å forklare årsaken til at noe skjer, (årsak-sammenheng), Jacobsen (2005). Jeg vil undersøke hvordan situasjonen med

implementeringen av Lean er nå, med et lite tilbakeblikk til hvordan det var i starten kontra nå, men ikke hvordan det kommer til å bli senere.

3.2 Forskningsdesign

Denne oppgaven skal utformes som en case studie. Jacobsen (2005) definerer at i en case undersøkelse settes fokus på en spesiell enhet, i mitt tilfelle en kollektiv enhet, Glamox AS. Innen organisasjonen finner vi flere grupper, og innen gruppene finner vi enkeltindivider.



Figur 8 Ulike nivåer i en undersøkelsesenheter

Forskningsspørsmålene mine søker å finne svar på hvordan kulturelle faktorer påvirker hvordan ansatte oppfatter Lean, og hva som påvirker hvordan kunnskap deles mellom avdelingene. Kvalitativt undersøkelsesdesign vil passe for dette studiet. Men jeg vil til en viss grad også benytte meg av kvantitativ metode, for å få noen tabeller og oversikter. På del 1 av forskningsspørsmålet skal jeg gå inn i de ansattes oppfattelse av organisasjonsendringen, der vil jeg også benytte meg i en liten grad av kvantitativ metode, det vil bli utformet en spørreundersøkelse med både åpne og lukkede spørsmål. Dette vil sikre at respondentene får mulighet til å utdype svarene sine, samtidig som jeg får konkrete tilbakemeldinger på enkelte spørsmål.

Kvalitativ metode er en metode hvor man undersøker hva hendelser og erfaringer betyr for de som opplever dem. Kvalitativ metode undersøker få forskningsobjekter, men går mer dyptgående blant annet ved å bruke observasjon, dybde intervjuer osv. Mens kvantitativ metode er en metode som befatter seg med tall, og det som er målbart.

Jeg vil bruke kvalitativ metode, ved å observere en del gjennom møter, og jeg vil også utarbeide en kvantitativ undersøkelse, der jeg lager en del enkle hvor fornøyd/misfornøyd problemstillinger som respondentene kan rangere. Denne vil jeg forsøke å få flest mulig til å svare på, for å få mest mulig validitet.

3.3 Datainnsamling

Med hensyn til min problemstilling og forskningsdesign vil data bli innhentet ved hjelp av spørreundersøkelser, og dybdeintervju. Det vil ikke være noen sekundærdata å innhente, da dette er en caseoppgave, som ikke kan settes i sammenheng eller sammenlignes med tidligere utførte undersøkelser.

Datainnsamlingen har som formål å belyse problemstillingene mine. Grunnen til at jeg har valgt både dybdeintervju og spørreundersøkelser, er at jeg ønsker å få en dypere forståelse for prosessen. Når jeg også bruker et enkelt spørreskjema er det enklere å nå ut til flere respondenter, og unngå at jeg vil få et veldig ensformig resultat. Siden jeg i spørreundersøkelsen også gir mulighet for å svare åpent om hvordan ansatte oppfatter implementeringen, vil dette gi meg en dypere innsikt. Ved også å bruke dybde intervju vil jeg kunne utforske enda mer i dybden, jeg vil kunne intervju Lean koordinator som har en dypere kjennskap til prosessen. Dette gjelder spesielt kunnskapsoverføringsdelen.

Når jeg utfører spørreundersøkelsen vil jeg velge et så representativt utvalg som mulig, jeg ønsker en relativt lik fordeling mellom funksjonærer og operativ virksomhet, dette for å få til en sammenligning av oppfattelsene angående organisasjonsendringen. Dette vil jeg også skille mellom i spørreundersøkelsen, sånn at jeg kan lage grafer der man ser forskjeller mellom funksjonærer og arbeidere. Jeg vil fysisk levere ut spørreundersøkelsene og samle inn disse i etterkant. Alle skal være besvart anonymt. Dette for at respondentene skal føle at de kan svare ærlig, noe som sikrer et mer nyansert og valid resultat.

3.4 Respondenter – Ansatte i Glamox AS

I denne undersøkelsen vil undersøkelsesenheten være Glamox AS Molde. Respondentene vil være ansatte i produksjon og blant funksjonærer. Per i dag er det ca. 400 ansatte ved avdelingen i Molde, mens det i konsernet er ca. 1200 ansatte. Det er enheten i Molde jeg vil bruke i min undersøkelse. Respondentene vil hovedsakelig være tilfeldig utvalgt, mens noen vil være utvalgte på forhånd, da jeg også ønsker å få mer dyptgående informasjon fra for eksempel Lean koordinator. Jeg ønsker å velge respondenter tilfeldig, på grunn av at alle ansatte kjenner til organisasjonsendringen, og jeg ønsker å få fram et nyansert syn, og ikke bare velge ut de som har et positivt eller negativt syn på Lean arbeidet.

Det vil ikke være noen reell fare for frafall av respondenter, da jeg i tilfelle vil velge alternative respondenter omgående.

3.5 Utforming av spørreskjema og intervju

Jacobsen (2005) råder forfattere av undersøkelser til å legge vekt på at spørsmålene skal være mest mulig entydige og enkelt formulert. Man skal også i liten grad bruke faguttrykk, dette for at alle respondentene skal ha mulighet til å svare og forstå spørsmålene.

Spørreskjemaet er kort og konsist, det har svaralternativer der svaralternativene er forhånds utfylte. Dette vil føre til at jobben med å samle inn og tolke svarene vil være en del forenklet. Jeg har også med et felt nederst noen steder der respondentene kan skrive en kommentar, dette vil jeg ta med i helhetsvurderingen, der både intervju og spørreundersøkelse blir evaluert. Ulempen med spørreskjema med forhånds utfylte svaralternativer vil være at alternativene ikke nødvendigvis vil være forenelig med respondentens oppfatning av spørsmålet.

I *Dybdeintervjuet (personlig intervju)* er det åpne spørsmål, der respondenten får svare utfyllende og fritt, dette for å få frem mest mulig av meningene respondenten innehar. Her har jeg valgt å intervju Lean koordinator, som innehar en dypere forståelse og mer kunnskap om prosjektet enn tilfeldig valgte kandidater.

3.6 Validitet og reliabilitet

For at undersøkelsen skal være valid og ha reliabilitet må målingene og resultatene utvise nøyaktighet og være konsekvente (gi samme resultater hver gang). Jacobsen (2005) sier

det finnes undergrupper som kalles intern- og ekstern gyldighet. *Intern gyldighet* beskrives som hvorvidt resultatene oppfattes som «riktige». Dette kan vi kontrollere på to ulike måter, den ene måten er at man tester resultatene mot andre undersøkelser, mens den andre er at man selv foretar en kritisk gjennomgang. Siden det ikke er foretatt lignende undersøkelser som den jeg skal foreta, må jeg benytte meg av den siste, der jeg selv tar en kritisk gjennomgang. Det vil si at jeg må være kritisk til funnene jeg avdekker og til teorien jeg legger til grunn.

Ekstern gyldighet beskriver Jacobsen (2005) som «i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres».

Pålitelighet til undersøkelsen måles ut i fra om selve måten undersøkelsen har blitt gjennomført på, direkte har forårsaket de resultatene man ender opp med (Jacobsen 2005). Jeg har prøvd å unngå å stille ledende spørsmål, ved å stille mest mulig nøytrale spørsmål. Når jeg i spørreskjema har bedt respondentene rangere noe fra positivt til negativt har jeg i noen spørsmål vridd på og omformulert påstandene, sånn at man kan kontrollere at de fortsatt mener det samme på neste spørsmål, og ikke bare svarer tilfeldig. For å forsøke å bevare validiteten har jeg altså brukt både positive og negative spørsmålsstillinger. Jacobsen (2005) nevner også en annen måte å vurdere resultatets pålitelighet på, og det er å vurdere respondentenes oppriktighet og kunnskap om temaet.

For å klare å skille mellom funksjonærer og arbeidere må dette klargjøres på hvert skjema, sånn at det er klart når dataene skal tolkes. En viss fare kan være at respondentene vil svare strategisk på spørsmålene, og gi inntrykk av at situasjonen er bedre enn den er, av lojalitetsprinsipp eller frykt. Dette vil jeg forsøke å unngå, ved at alt skal holdes anonymt, og dette skal også uttrykkes eksplisitt til respondenten.

3.6.1 Etikk og min egen rolle - dobbeltrolle

De nasjonale forskningsetiske komiteene definerer: «Forskere skal følge forskningsetiske normer, som krav til redelighet, upartiskhet og åpenhet for egen feilbarlighet». Det er også viktig å sørge for at menneskeverdet blir bevart, og at de som ønsker å forholde seg anonyme får en mulighet til det. Det er viktig å informere om hva forskningsarbeidet skal brukes til, og de må gi deres samtykke til å delta.

I den kvalitative delen av undersøkelsen min hadde jeg nær kontakt med undersøkelsesobjektet, det var derfor viktig for meg å være klar over min egen rolle som forsker, der jeg også var ansatt i samme bedrift. Jeg mener min rolle som også kan kalles en dobbeltrolle er med å gi meg en dypere innsikt enn jeg ellers ville fått. Jeg har kjennskap til bedriften, og dette gir meg en fordel ved at jeg også kjenner til en del av prosessene. Det som kan være en problemstilling, er at jeg har et personlig forhold til prosessen med implementeringen av Lean, da jeg også berøres av implementeringen. Jeg har forsøkt og ikke la denne oppgaven farges av mine egne tanker i for stor grad, men heller brukt min kunnskap og kompetanse utfyllende, der det har vært behov for det, og tror denne forståelsen vil hjelpe meg i oppgaven min. Min posisjon har også gitt meg lettere tilgang på informasjon, og respondenter til undersøkelsen min. En problemstilling kan oppstå vedrørende spørreskjema, der de ansatte vet at jeg er ansatt i samme organisasjon, og kjenner mange av undersøkelsesobjektene, at dette kan ha skapt en frykt for at anonymiteten deres ikke skulle ivaretas. Dette skal jeg forsøke å unngå ved at jeg samler inn alle undersøkelsene i en konvolutt uten å se på hver enkelt. Det kan også være en viss fare for at jeg som forsker i for stor grad identifiserer meg med respondentene som studeres, jeg har forsøkt å unngå dette i den grad det er mulig. Når det kommer til teorien min, har jeg forsøkt å bruke en del teori som jeg mener kan passe til Glamox sin implementeringsprosess, jeg har valgt teori jeg kjenner fra min bachelor og mastergrad, kanskje kan det være at det finnes flere teoretiske perspektiver jeg ikke kjenner, som kunne vært anvendt.

KAPITTEL 4

4.0 ANALYSE

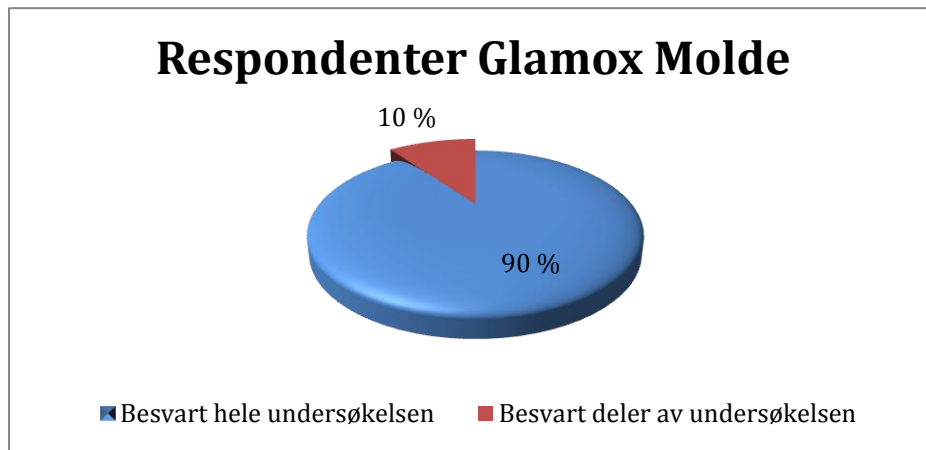
I dette kapitlet skal jeg presentere de empiriske funnene fra spørreundersøkelsen og intervjuet. Jeg vil presentere resultatene fra spørreundersøkelsene, der jeg også drar inn litt av informasjonen intervju med Lean koordinator har gitt meg. Jeg ønsker å konstruere et bilde av hva funksjonærene og arbeiderne i fabrikken mener om Lean, og hva som skiller de to gruppene. Deretter vil jeg presenter intervjuet med noen elementer fra undersøkelsen, for å gi et mer helhetlig bilde av prosessene. Noe vil muligens bli mer filtrert inn i hverandre, på grunn av at prosessene går litt over i hverandre. Jeg vil i neste avsnitt prøve å gi litt innsikt i spørreundersøkelsen, der jeg også vil presentere responsraten. Før jeg starter med analysen vil jeg gjengi den overordnede problemstillingen, og de valgte delproblemene.

Hvordan ble implementeringen av Lean gjennomført, og opplevd av de ansatte i Glamox?

1. Kan holdningen de ansatte har, og oppfatning de har av implementeringen forklares ut fra kulturelle og strukturelle faktorer?
2. Kan de forskjellene som eventuelt fremkommer mellom de ulike gruppene, forklares ut fra strukturelle eller kulturelle faktorer?
3. Hvordan fungerer kunnskapsoverføringen i organisasjonen, og hvordan blir denne påvirket av interne påvirkninger og sosial kapital?

4.1 Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble distribuert ut til avdelingene som hadde implementert Lean, og til respondenter fra de forskjellige Lean gruppene. Den totale responsraten var på ca. 10 % av totalt antall ansatte i Glamox Molde. 21 respondenter fra fabrikken, og 21 respondenter blant funksjonærene. 100 % besvarte undersøkelsen, mens 90 % av respondentene besvarte undersøkelsen i sin helhet. Antall ansatte (respondenter) som utgjør beregningsgrunnlaget er $n=x$, $n=42$.



Figur 9 Responsrate i spørreundersøkelse

Kommentar: Totalt antall undersøkelsesenheter/respondenter er n=42. Av de totalt 42 undersøkelsesenheter, besvarte 38 stykk hele undersøkelsen, mens 4 stykk ikke fullførte undersøkelsen i sin helhet. Grunnen til at ikke alle fullførte, var at noen av respondentene ikke følte de hadde nok kunnskap/info til å besvare den i sin helhet.

4.2 Kunnskapsnivå i Glamox

Her ønsket jeg til å begynne med å identifisere kunnskapsnivået til de ansatte i organisasjonen.

Føler du at du vet klart og tydelig hva Lean går ut på?				
Svar alternativ	Funksjonær (F)	Prosentvis (F)	Ansatt i produksjon (A)	Prosentvis (A)
JA	17	80,9 %	17	80,9 %
NEI	2	9,5 %	0	0 %
VET IKKE	2	9,5 %	4	19,5 %
Totalt	21	100 %	21	100 %

Tabell 1 Kjennskap til Lean i Glamox AS

Kommentar: Alle 42 respondentene besvarte dette spørsmålet, 21 stykk fra hver gruppe.

Som vi kunne se i teorikapitlet, definerte Davenport & Prusak (1998) kunnskap som: «Kunnskap er en flytende miks av ferdigheter, erfaring, kontekstuell informasjon og innsikt, som utgjør et rammeverk for å evaluere og inkorporere ny erfaring og informasjon».

Etter å ha jobbet i Glamox i noen år, både i operativ virksomhet, og som funksjonær, og etter å ha drevet undersøkelser til denne oppgaven, kunne jeg ganske fort fastslå at i Glamox befinner det seg mye kunnskap. Det er en stor miks av ferdigheter blant de ansatte, og det er veldig mange som har en lang og bred erfaring fra både produksjon og administrativ virksomhet, og ikke minst har en bred innsikt i organisasjonen.

Kunnskapsnivå innen Lean				
	Funksjonærer (F)	Prosent av (F)	Ansatt i fabrikk (A)	Prosent av (A)
Svært lavt kunnskapsnivå	0	0 %	1	5 %
Lavt kunnskapsnivå	2	10 %	2	10 %
Noe kunnskap	10	48 %	10	48 %
Godt kunnskapsnivå	9	43 %	7	33 %
Svært høyt kunnskapsnivå	0	0 %	1	5 %
Totalt	21	100 %	21	100 %

Tabell 2 Kunnskapsnivå innen Lean i Glamox AS

Kommentar: Alle n=42 respondentene besvarte dette spørsmålet. 21 stykk fra hver gruppe.

En årsak til at ca. 15 % av respondentene fra operativ virksomhet, og 10 % blant funksjonærene, føler de har et lavt kunnskapsnivå eller svært lavt kunnskapsnivå, kan være det som er en av de største utfordringene ved kunnskapsoverføring, og som Lean koordinator sier:

Det er en del språkproblemer hos oss, det er 32 forskjellige nasjonaliteter i fabrikk i Molde. Det er også litt for store og for mange Lean grupper. Det generelle kunnskapsnivået er veldig påvirket av språkforskjeller, og av at mange opplever det som vanskelig å delta i debatten.

Som vi kan se av tabellen over var det ingen dramatiske forskjeller på hvordan oppfattelsen av eget kunnskapsnivå innen Lean, mellom funksjonærer og ansatte i produksjonen. Det kan virke som om det var noe større sprik innad hos ansatte i produksjonen enn hos funksjonærene. Mens funksjonærene befant seg innen skalaen lavt til godt på kunnskapsnivå, kan vi se at ansatte i fabrikk befant de seg både på svært lavt, der man anser seg selv som nesten kunnskapsløs når det kommer til Lean, og på svært høyt, der man anser seg selv som svært kunnskapsrik. Dvs. at kanskje noe av kommunikasjonen i opplæringen av Lean har vært uforståelig eller vanskelig å tolke for noen av de ansatte, mens noen hadde grunnleggende kunnskap om temaet fra før. Man kan se dette i sammenheng med Thorndikes teori om overføring ⁽⁵⁾, kjent som teorien om identiske element, som sier at øving i en aktivitetstype bare vil være overførbar til en annen, om individene i aktiviteten deler felles stimulus- respons- element. Det vil si, overføring av kunnskap er etter denne teorien avhengig av at sender og mottaker deler noe felles kunnskap om det samme temaet i utgangspunktet.

Dersom vi ser på Rogers (1995) modell for adopsjon, kan vi se at graden av kompleksitet er en viktig faktor for om de ansatte er i stand, eller ønsker å adoptere innovasjonen. Ved høy kompleksitet vil det være vanskeligere å lære opp ansatte, og det kan medføre mye tid og kostnader, og de ansatte kan reagere negativt mot endringen. Ut i fra resultatet over her, kan man anta at en del av de ansatte synes organisasjonsendringen Lean, medfører høy grad av kompleksitet, og de har vanskelig for å sette seg inn i endringen på ønsket måte. En annen variabel som påvirker adopsjonshastigheten er kommunikasjonskanaler, hvordan innovasjonen har blitt kommunisert ut til de enkelte individene i organisasjonen. Gooderham (2007) nevner i sin modell viktigheten av kognitiv sosialkapital, som handler om at partene i en kunnskapsoverføringsprosess, må ha en grunnleggende kunnskap og forståelse for temaet. Dette kan være årsaken til at endel av respondentene ikke vet, eller er usikre på hva Lean går ut på. Altså at de ikke har den samme kognitive sosialkapitalen som sine kolleger, og ikke har noe grunnleggende kunnskap om Lean.

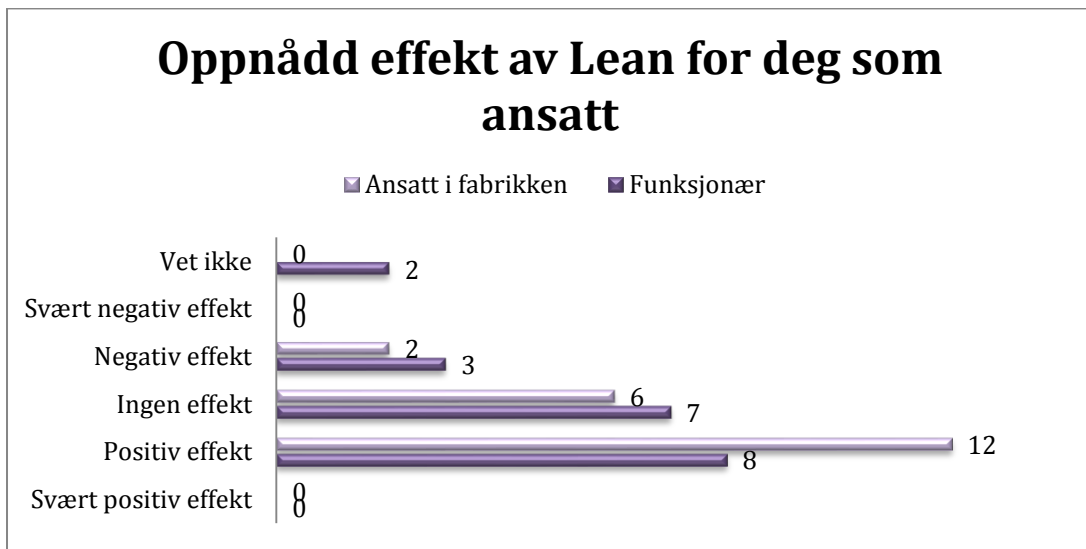
4.3 Organisasjonsendringen

I denne delen av analysen ønsket jeg å se i hvor stor grad organisasjonsendringen i Glamox sammenfaller med de ulike faktorene, Jacobsen & Thorsvik (2007) tillegger en organisasjonsendring.

Det første ledelsen i Glamox gjorde var å analysere situasjonen bedriften befinner seg i, og konkludere med at en organisasjonsendring var nødvendig. Deretter kontaktet de en konsulent som var behjelpelig med å utarbeide planer for gjennomføringen av prosessen og hvilke mål de ønsket å sette seg. Tilslutt satte de sammen en styringsgruppe, som skulle bestemme hvordan dette skulle iverksettes, og starte iverksetting av endringen. Jacobsen & Thorsvik (2007)⁽⁸⁾ beskriver fasene i en endringsprosess i tre steg. Først skal ledelsen analysere situasjonen, som vi så Glamox også gjorde. Det neste steget de definerer er fastsettelse av strategiske mål og handlingsplaner, ut fra info om iverksettelsen av organisasjonsendringen fra Lean koordinator var dette også det neste steget Glamox foretok seg. Det siste steget Jacobsen & Thorsvik (2007) definerer er å bestemme hvordan iverksettingen skal gjennomføres, noe Glamox satte sammen en styringsgruppe til. Jacobsen & Thorsvik (2007) hevder at en slik endring kan kalles «Top-down», som i liten grad vil åpne for alternative synspunkter og deltakelse fra de ansatte. Hvis vi sammenligner Glamox sin prosess ved å implementere Lean, og hvordan dette skulle

gjøres, kan vi se at det i stor grad sammenfaller med Jacobsen & Thorsvik sin beskrivelse av fasene i en endringsprosess.

Ut fra spørreundersøkelsen kan vi se hvordan de ansatte responderte på endringer implementert med denne metoden, og hvilken effekt organisasjonsendringen har hatt på den enkelte.



Tabell 3 Oppnådd effekt av Lean for de ansatte i Glamox AS

Kommentar: Her er det en fra hver gruppe som ikke har besvart spørsmålet. n=40 respondenter, der 20 er funksjonær og 20 er ansatt i fabrikk.

Ut fra grafen kan man se at det opplevdes en større grad av positiv effekt hos ansatte i produksjon, enn hos ansatte blant funksjonærene, som deles mellom å ha opplevd en positiv effekt, ingen effekt og en negativ effekt. Det at en stor andel av de ansatte sier at Lean har medført positive effekter for dem som ansatte, vil ha en innvirkning på den videre implementeringen, og at Lean er akseptert som et nyttig verktøy av de ansatte.

Rogers (1995) sier, for at individer skal ha ønsker om å ta i bruk en innovativ metode å jobbe på, må de være i stand til å se at den er bedre enn dagens metode å jobbe på. For å se om de ansatte i Glamox føler at Lean har gitt dem en bedre arbeidshverdag utformet jeg grafen over. Vi kan som sagt se at de ansatte føler at de har oppnådd en positiv effekt av Lean, men at også en stor del sier de ikke har oppnådd noen endring. Når mange av de ansatte ser at Lean implementeringen har medført en relativ fordel i forhold til opprinnelig arbeidsmetode, ser de nytteverdien i Lean, og flere vil være villige til å implementere dette som et styringsverktøy, og adopsjonshastigheten øker.

4.3.1 Forutsetninger for at planlagt endring skal lykkes

I denne delen ønsket jeg å se i hvor stor grad endringsprosessen i Glamox kan baseres på de forutsetningene Jacobsen & Thorsvik definerer for at en planlagt endring skal lykkes, eller om disse forutsetningene ikke oppfylles.

Jacobsen og Thorsvik (2007:374) definerer disse seks forutsetninger for at planlagt endring skal lykkes. Den første forutsetningen de nevner er: «*Det er skapt en følelse av krise, det vil si at det er en utbredt oppfatning i organisasjonen om at det er behov for endring*». Dette kan vi i stor grad se er tilfellet i Glamox. Ut fra spørreundersøkelsen min, fikk jeg tallene til tabellen under, der ser vi at de fleste ansatte i stor grad var enige i at det var nødvendig med en endring.

I hvor stor grad synes du det var nødvendig med en endring?				
	Funksjonærer (F)	Prosent av (F)	Ansatt i fabrikk (A)	Prosent av (A)
Svært liten grad	0	-	0	-
Liten grad	0	-	1	5 %
Noen grad	4	19 %	5	25 %
Stor grad	13	62 %	10	50 %
Svært stor grad	4	19 %	4	20 %
Totalt	21	100 %	20	100 %

Tabell 4 Oppfattelse av nødvendighet for endring i Glamox AS

Kommentar: Det var n=41 stk av N=42 stk som besvarte dette spørsmålet. 21 i gruppen funksjonærer, og 20 i gruppen av ansatte i fabrikk.

Fra tabellen kan vi se at begge gruppene mener det var nødvendig med en endring. En organisasjon utfører en endring for å tilpasse seg fremtidige og eksisterende utfordringer, og for å sikre sin fremtid. Ut ifra de ansattes oppfattelse av behov for endring, kan man ut fra Jacobsen & Thorsvik (2002) definisjon si at Glamox har handlet reaktivt, det vil si at man endrer seg etter at endringer har oppstått i markedet. Da Glamox befinner seg i et konkurransepreget marked, der det settes krav til dem som leverandør om å møte kundens krav og samtidig være en lønnsom bedrift for eierne.

Den andre forutsetningen Jacobsen & Thorsvik (2007:374) definerer er: «*Det er formulert en relativt klar visjon for hva man skal oppnå med endringene, og denne er kommunisert bredt ut i organisasjonen*». I oppstartsfasen av Lean ble det satt opp tavler på alle avdelingene, her skal all form for heft bli registrert, og dette skal bli fulgt opp av gruppen til en løsning. Det er dermed en klar visjon, som er kommunisert ut, at man skal jobbe med

heft og redusere dette. Dette gjelder både intern heft, og heft som kommer fra eksterne faktorer. På spørsmål om det er satt noen konkrete mål for hva man ønsker å oppnå, sier Lean koordinator følgende:

*«Vi skal ha minimum 99% leveringspresisjon på ordrelinjenivå.
Dette klarer vi i dag, stort sett, men med mye oppfølging.
Det skal nå gjennomføres uten spesialoppfølging».*

Når det kommer til mål om å redusere sykefravær, går dette som et eget prosjekt, men i Lean arbeidet fokuseres det veldig mye på hvordan man skal unngå ulykker, og alle nesten-ulykker registreres for å forebygge.

Den tredje forutsetningen Jacobsen & Thorsvik (2007:374) definerer er: *«Det kommuniseres ut i organisasjonen hva som skal endres, og det legges vekt på hva som skal forbli stabilt».* Det har i noen forum vært diskusjoner om hvorvidt lageret burde vært sentralisert til et mer sentralt område, som Oslo for eksempel. Dette har ikke vært et tema i Lean implementeringen, men det har blitt kommunisert ut at det skal foregå forbedringsarbeid, der man skal effektivisere eksisterende lager i Molde. Når det kommer til produksjon i Molde skal denne fortsette som før, men det skal fokuseres ytterligere på kvalitet, og det skal være en endring i kvalitetssikring. Lean koordinator stadfester dette som endring på kvalitetssiden:

*«Kvalitet er et vesentlig punkt, der det fokuseres
på –rett fra meg-, som skal utvikles videre med f.eks
vedlagt kvalitetsbevis på levert internvare. Vi har kontroll
på produkter, og operatørstyrt vedlikehold med fokus på
maskiner og verktøy».*

Den fjerde forutsetningen for at planlagt endring skal lykkes, definerer Jacobsen & Thorsvik (2007:374) som: *«Det er en sterk og klar koalisjon bak endringen».* Denne forutsetningen kan vi også si er tilstede i Glamox sin organisasjonsendring, i kapittel 1, hvor prosessen med implementeringen blir utredet, kunne vi se at det ble satt sammen en styringsgruppe, og at det er ledelsen i sin helhet som samlet har tatt beslutningen om at styringsverktøyet Lean, skal brukes som verktøy i organisasjonsendringen. Når det

kommer til den femte forutsetningen de definerer, «*Endringsprosessen starter med små skritt*», kan vi også se dette i kapittel 1, med at Lean ble stegvis implementert avdelingsvis. Den siste og sjette forutsetningen er: «*Stadig understreking av sammenhengene mellom de endringene som foretas, og de positive resultatene man oppnår*». Denne forutsetningen kommer i Glamox sitt tilfelle frem via Lean tavlene. Der det kontinuerlig henges opp skjema over hvor langt enkelte saker har kommet i prosessen mot en løsning, og hvilke løsninger og endringer som foretas, som resultat av heftregistreringen gruppene utfører.

4.3.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003) defineres som et felles sett med verdier og felles ideer om hvordan ting fungerer, og skal gjøres. Mange bruker begrepet: «Hvordan vi gjør ting her i organisasjonen» om organisasjonskultur. Jeg ønsket å bruke en del innspill fra Kaufmann og Kaufmann (2003) og Jacobsen & Thorsvik(2007), for å se på organisasjonskulturen i Glamox.

I hvor stor grad anser du Lean som forenelig med Glamox sin organisasjonskultur?					
	Funksjonærer (F)	Prosent av (F)	Ansatt i fabrikk (A)	Prosent av (A)	I % av alle respondentene
Svært liten grad		-	1	5 %	2 %
Liten grad	2	10 %	1	5 %	7 %
Noen grad	7	33 %	7	33 %	33 %
Stor grad	9	43 %	9	43 %	43 %
Svært stor grad	3	14 %	3	14 %	14 %
Totalt	21	100 %	21	100 %	100 %

Tabell 5 Forenelighet mellom Lean og organisasjonskultur i Glamox AS

Kommentar: Her har alle n=42 respondentene besvart spørsmålet.

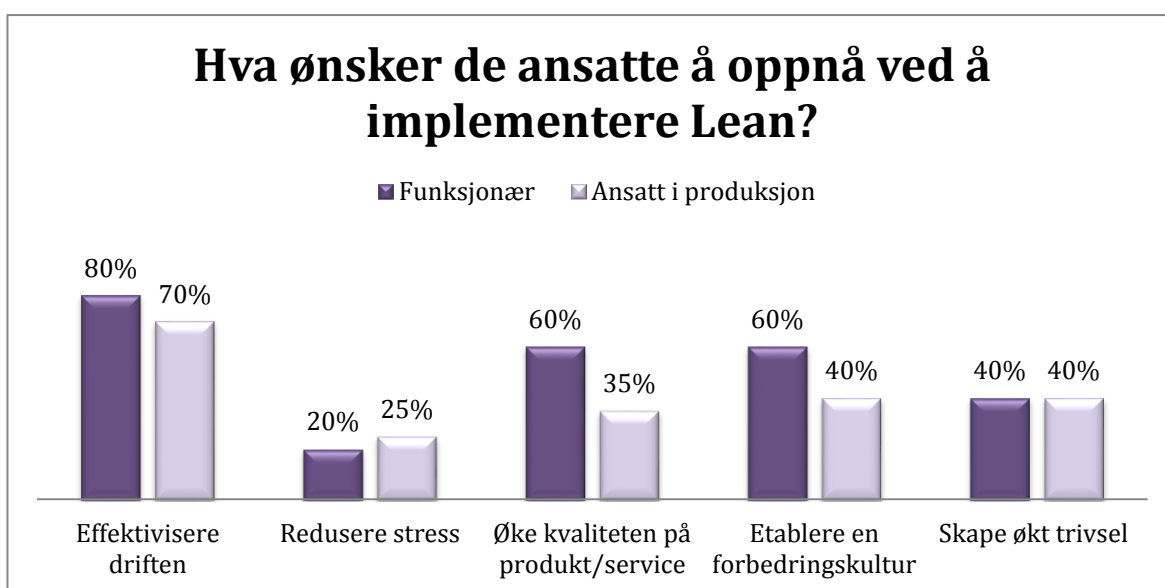
Ifølge tabellen over ser det ut til at de fleste ansatte uansett hvilken funksjon de har, stort sett var enige i at Lean er forenlig med Glamox sin kultur. Vi kan også se at noen få mener disse to ikke er forenlige. Verdier, normer og forventninger er faktorer som stort sett er stabile, og utvikler seg nesten umerkelig over lang tid. Hos Glamox er det mange av de ansatte som har vært ansatt i organisasjonen store deler av sitt yrkesaktive liv, de har nok derfor utviklet en sterk organisasjonskultur, og kan være mindre mottakelige for endringer. Lean blir av mange sett på som en stor endring, og det kan være derfor vi ser at enkelte opplever at innføringen av Lean kommer i konflikt med den eksisterende

organisasjonskulturen. I en organisasjon med sterk organisasjonskultur er man mindre avhengig av en sterk styring, og formell struktur, det kan også medføre et sterkt fokus på å unngå endringer, og organisasjonene kan være vanskeligere å gjennomføre endringer i.

Jacobsen & Thorsvik (2002) klassifiserer innføring av Lean som en evolusjon, da dette er beregnet til å være en langsiktig prosess, som skal forsøke å oppnå en dyptgående endring av organisasjonskulturen, og det kan være svært tidkrevende å endre en organisasjonskultur. De hevder også at ansatte utviser motstand mot endring, fordi det er en naturlig reaksjon å ville forsvare det som er kjent og trygt. Dette kan man se sammenfaller med Glamox sin implementeringsprosess, ut fra informasjon om dette i kapittel 1. De tar sikte på at implementeringen skal skje stegvis, og avdelinger blir involvert i prosessen avdeling for avdeling.

Kaufmann og Kaufmann (2003) legger ulike dimensjoner til grunn, som er karakteristiske verdier for en organisasjonskultur. Det legges stor vekt på medarbeideridentitet, når Glamox skal implementere Lean er det viktig for de ansatte at deres medarbeideridentitet tas vare på, og at de opplever at identiteten deres opprettholdes. Dette er en veldig viktig verdi for de fleste ansatte, da dette er en av verdiene som er med på å knytte identiteten din til jobben. De sier også at gruppefokus er viktig, når man skal gjennomføre en organisasjonsendring i en eksisterende organisasjonskultur, er det viktig å fokusere på at de enkelte gruppene skal ivaretas, det skal ikke være en opplevelse av at noen grupper er med på endringen, mens andre ikke er like viktige. For at en implementering av Lean skal være vellykket, er det viktig at alle føler de er en del av gruppen organisasjonen utgjør. Ledelsen må også være obs på viktigheten av å ivareta det enkelte mennesket i gruppen, det er viktig at hvert enkelt menneske føler seg nyttig, og at de føler at de tilfører organisasjonen verdi. Man må også se viktigheten av å integrere alle avdelingene, som Glamox nå jobber med, de er nå i fasen med å integrere de siste avdelingene på huset, det er viktig at alle avdelingene er med, for å oppnå en felles kultur blant alle ansatte. Den enkelte ansatte må også få muligheten til å være med å kontrollere sine oppgaver, sin arbeidshverdag og hvilke endringer som er nødvendige, det må også være en viss grad for tilbøyelighet for å ta en sjans, og satse på nye metoder som kan prøves ut. Alle disse ulike kulturelle og institusjonelle faktorene påvirker hvordan de ansatte ser foreneligheten mellom Lean og eksisterende organisasjonskultur.

Jacobsen & Thorsvik (2007:83) har også en teori om at: «Etter rekruttering forsøker de fleste organisasjoner å sosialisere sine ansatte, det vil si at de ansatte skal tilegne seg organisasjonens normer, verdier og grunnleggende antagelser, føle lojalitet og identifisere seg med organisasjonen. Sosialisering betyr at organisasjonens kultur internaliseres i individene, at de gjør organisasjonens mål og ønsker til sine egne. Jo sterkere sosialiseringen er, desto mindre blir organisasjonens behov for å styre de ansatte. Ansatte som har tilegnet seg organisasjonens kultur, vil automatisk handle på organisasjonens vegne».



Tabell 6 Hva de ansatte ønsker å oppnå ved å implementere Lean

Kommentar: n=40, 20 stykk fra hver gruppe besvarte dette spørsmålet. De hadde mulighet for å krysse av flere av svaralternativene, det vil derfor ikke være rett å se på forskjeller mellom de to gruppene, da noen kan ha krysset av for flere alternativer..

Denne grafen viser hvilke forventninger de ansatte har til implementeringen av Lean, og hva de ønsker å oppnå. Kaufmann og Kaufmann (2003), definerte subjektive forventninger ved: Når man forventer at innsatsen skal være verdt strevet, da legger man ofte ned en stor innsats i jobben. Da har man høye subjektive forventninger. Vi kan regne med at disse forventningene over, faller inn under denne kategorien. Det som kan være problemet, er at disse forventningene ikke er dekkende for resultatet den enkelte ansatte ønsker, og den subjektive forventningen bli lav, noe som medfører at den enkelte ansatte blir umotivert, og kan motarbeide endringen. Dette kan være et resultat av den ansatte føler Lean skaper merarbeid, fremfor å forbedre arbeidshverdagen.

Jeg spurte Lean koordinator om de hadde satt konkrete mål de ønsker å oppnå med implementeringen, som i form av leveringspresisjon etc. og de konkrete målene Glamox hadde satt er blant annet:

Øke leveringspresisjon på ordrelinjenivå til bedre enn 99 %, unngå ulykker og nesten-ulykker. Strengere kvalitetsmålinger ved å legge ved kvalitetsbevis, og utarbeide kontrollrutiner, på produkter og verktøy. Det er også rettet mer fokus på intern leveringspresisjon, kontroll ved start av produksjon, også kontinuerlig videre i produksjonsbatchen.

De ansatte fokuserer mer på de «harde» verdiene som økt lønnsomhet ved å effektivisere, øke kvalitet osv. Mens det er mindre fokus på de «myke» verdiene, som økt trivsel og å redusere stress. Liker (2004) har en teori om at dersom en virksomhet fokuserer for mye på metoden og verktøyet, mens det menneskelige aspektet blir avglemt, kan virksomheten ende opp med å endre prosessene, men ikke de ansattes holdninger og tankegang. Dette kan føre til at de ikke oppnår å utvikle en forbedringskultur. Og som Liker (2004) videre hevder er det viktig å etablere en forbedringskultur i bedriften, for at Lean som styringsverktøy skal oppnå optimal virkning. Som vi kan se fokuserer også Glamox på en del harde verdier når det kommer til forbedringsarbeidet. Det er disse verdiene som er enklest å stadfeste og artikulere ut til de ansatte.

Kaufmann og Kaufmann (2003) nevner sosialisering som en viktig faktor for å holde vedlike og videreføre en organisasjonskultur, altså en prosess der medarbeidere skal tilpasse seg kulturen, ved at verdier og normer skal overføres. De sier at mange bedrifter bruker en slags fadderordning for å gi opplæring i både arbeidsoppgaver, og «hvordan vi gjør det her hos oss». Hos Glamox svarer Lean koordinator at dette også brukes:

Ved nyansettelser skal det være en fadderordning over en tid.

4.3.3 Organisasjonsstruktur

En organisasjonsstruktur kan skape subkultur og kulturelt mangfold, sier Jacobsen & Thorsvik (2007:138) ⁽⁸⁾, «Organisasjonsstruktur grupperer ansatte i organisasjonen omkring spesialiserte oppgaver, samtidig som strukturen langt på vei er bestemmende for

hvilke sosiale mønstre for kommunikasjon som dannes mellom organisasjonsmedlemmene. Fordi kultur utvikles gjennom samhandling, legger organisasjonsstruktur til rette for at det innenfor hver organisasjonsenhet utvikles subkulturer som blir forskjellige fra hverandre. Innenfor en og samme organisasjon kan man derfor finne stor kulturforskjeller mellom ulike kontor og avdelinger, og mellom ulike hierarkiske nivåer».

I Glamox er organisasjonsstrukturen lagt opp til at de innen samme profesjon også er lokalisert i samme område. Det er en avdeling for ingeniører og planleggere, der det også er noen fra innkjøp, som kjøper inn deler til fabrikken. Logistikk avdelingen er lokalisert på ett kontor, der kontorlandskapet samler de ulike profesjonene. Jacobsen & Thorsvik (2007) grupperer organisasjonsstrukturen på følgende måte, som kan sies å være gjeldende for Glamox sitt tilfelle, *funksjonsbasert gruppering*, «Alle oppgaver som er nødvendige for å utføre en spesiell tjeneste, samles i en og samme enhet». Jeg har ikke noen konkrete målinger eller tilbakemeldinger på at dette fører til ulike subkulturer i Glamox. Men jeg har ofte opplevd å høre; «Vi og dem», altså at de ulike grupperingene identifiserer seg med hverandre, men ikke med andre grupperinger. Dette kan ha noe med det Jacobsen & Thorsvik (2007) tillegger utdannelsesbakgrunn som påvirkningsfaktor til adferden til de ansatte, og henviser til studier som viser at personer med lik utdannelsesbakgrunn vil holde sammen på en arbeidsplass. Dette vil påvirke i den retningen at de ansatte i de ulike grupperingene ofte har den samme opplevelsen av situasjonen.

Ut fra dette kan man også anta at de ulike oppfatningene de ansatte i Glamox har når det kommer til egen involvering i implementeringen av Lean, påvirkes av de kulturelle og strukturelle faktorene over. De ulike funksjonsbaserte grupperingene delte ofte samme oppfatning, og dette kan komme av at funksjonærene har en mer lik subkultur som lederne i organisasjonen. Som vi kan se av grafene under.

4.3.4 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer motivasjon som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i adferd. Motivasjonsteoriene skal hjelpe oss å forstå hvorfor vi handler som vi gjør. For å se hva motivasjon betyr for organisasjonsendringen, implementeringen av Lean, i Glamox ønsker jeg å bruke modellen

Jacobsen & Thorsvik (2007) ⁽⁸⁾ har utarbeidet, der de setter organisasjonsmessige faktorer som motiverer, i sammenheng med Maslows behovsnivå.

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	-Lønn -Arbeidsmedbestemmelser	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	-Arbeidsforhold	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	-Arbeidsgrupper -Medarbeiderorientert ledelse	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	-Tilbakemelding på arbeid -Tittel og posisjon	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	-Utfordrende oppgaver -Mulighet til å være kreativ og gjøre ting bedre	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

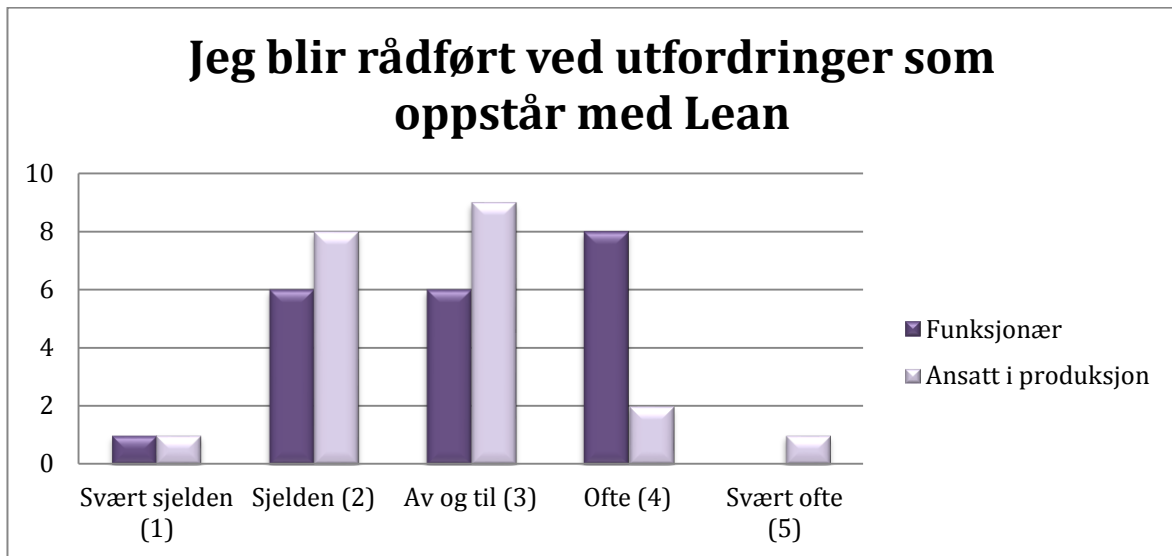
Tabell 7 Sammenheng mellom Maslows behovsnivå og organisasjonsmessige faktorer

(Kilde: Jacobsen & Thorsvik 2007:222).

Det første nivået som må dekkes, er de fysiologiske behovene. Dette viser seg i organisasjonsmessige faktorer som lønn og arbeidsmedbestemmelser. I Glamox har alle de ansatte en fast lønn, det er ikke noen form for prestasjonslønn, så alle de ansatte kan være sikre på at lønnen kommer til riktig tid, og i riktig størrelse. Alle de ansatte har også faste arbeidstidsordninger, der de i fabrikken er en del ansatte som går skiftordning, også er det de fleste funksjonærene som har ordinær 0800-1600 arbeidstid. Jeg kan derfor konkludere med at de fysiologiske behovene er dekket. Når det kommer til det neste behovet som er sikkerhetsbehov og arbeidsforhold, viser dette seg i motivasjonsfaktorer som fast ansettelse og sikker arbeidsplass, de fleste ansatte er fast ansatt, og Glamox er ut fra resultatene de viser til en sikker arbeidsplass.

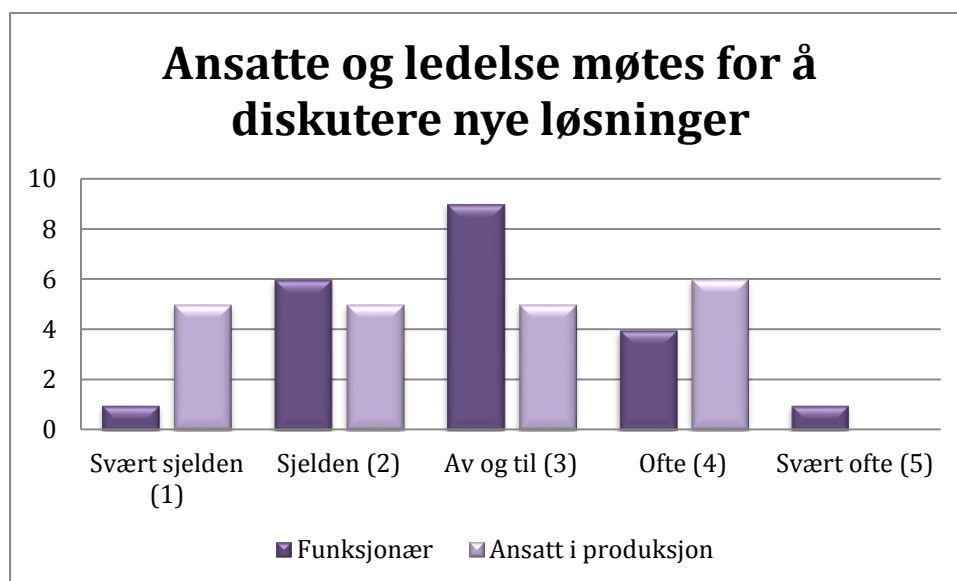
De sosiale behovene, som er arbeidsgrupper og medarbeiderorientert ledelse, der motivasjonsfaktoren er tilhørighet. Dette handler om de ansatte skal føle at de hører til på arbeidsplassen, og at de tilfører nytte ved å være der. Medarbeiderorientert ledelse handler

om at ledelsen tar medarbeiderne med i beslutningsprosesser, og at de ansatte har en følelse av at deres stemme «teller». Ut fra spørreundersøkelsen kan vi se:



Tabell 8 Opplevd involvering ved utfordringer i Lean, i Glamox AS

Kommentar: Alle n=42 besvarte spørsmålet. 21 respondenter fra funksjonærer og 21 respondenter fra produksjon. Y-aksen angir hvor mange ansatte i hver gruppe som svarte alternativet på x-aksen. Der 1 tilsier at man blir rådført i svært liten grad, og 5 at man blir rådført i svært stor grad.



Tabell 9 Grad at møter mellom ansatte og ledelse i Glamox AS

Kommentar: Alle de n=42 respondentene svarte på spørsmålet. 21 respondenter fra funksjonærer og 21 respondenter fra produksjon. Y-aksen angir hvor mange av respondentene som er enig i påstand på x-aksen.

De to spørsmålene over kan bli sett i sammenheng, da begge dreier seg om de ansattes involvering når det kommer til implementeringen av Lean. Her kan vi se at funksjonærene oftere opplevde at de ble rådført ved utfordringer som oppsto med Lean, enn de ansatte i produksjonen, som opplever at de ble rådført av og til, og ofte også sjelden. For å øke

eierskapet de ansatte har til organisasjonen sin, må man involvere de ansatte i å identifisere og løse problemstillinger som oppstår underveis. Dersom man klarer å øke eierskapet den enkelte ansatte har til sin organisasjon, vil man også ha en større sjanse for at arbeiderne får en økt følelse av tilhørighet.

Den enkelte ansatte har et behov for å bli involvert i en endringsprosess, som sannsynligvis vil ha innvirkning på dere jobbhverdag. Kaufmann og Kaufmann understreker at i kognitive teorier om motivasjon i arbeidslivet, som går under betegnelsen forventningsteori, at «mennesker er motivert for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker ut fra jobben sin». Dersom de ansatte ikke føler at de blir rådført ved utfordringer som oppstår med Lean, føler de kanskje også at deres forventning om at de skal være i stand til å oppnå ønsket effekt av jobben, synker. Dette virker igjen inn på de ansattes motivasjon, og kan føre til at eierskapet de føler for bedriften reduseres.

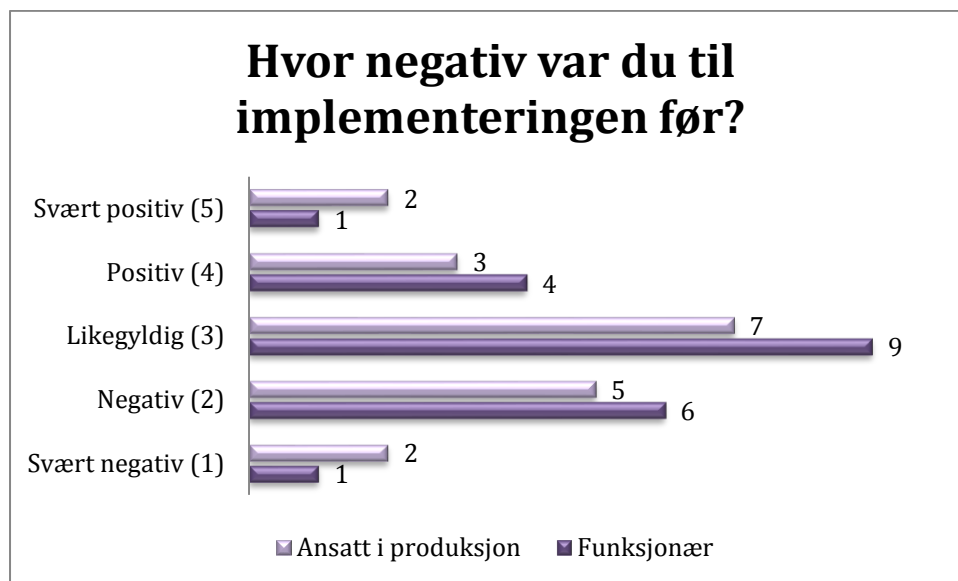
I Kaufmann og Kaufmanns (2003) grunnleggende dimensjoner som er karakteristiske for de bakenforliggende verdiene i organisasjonskultur, nevner de grad av kontroll som en av faktorene. Denne mener jeg gjør seg gjeldende her, de ansatte føler at graden av kontroll over egen hverdag svekkes, dersom de ikke blir rådført ved utfordringene som oppstår ved Lean.

Når de sosiale behovene er dekket, kommer behov for anerkjennelse. Dette er organisasjonsmessige faktorer som tilbakemelding på arbeid, tittel og posisjon. Behovstilfredsstillelsen viser seg her i form av status og prestisje. Dette er nok ulikt på de ulike avdelingene, da det er forskjellige mennesketyper som er ledere på avdelingene. Når det kommer til tittel og posisjon har Glamox en policy om at alle stillinger skal utlyses internt, det vil derfor ofte være muligheter for interne opprykk, og forandre sin posisjon i arbeidslivet. Dette er av stor betydning for mange ansatte, ved at de har en mulighet til å jobbe seg oppover internt i organisasjonen, og ikke nødvendigvis på skifte arbeidsgiver for å forandre sin tittel eller posisjon. Det vil også i stor grad gagne organisasjonen Glamox, ved at de ved interne opprykk vil få en medarbeider som kjenner organisasjonen fra før.

Tilslutt kommer behovet for selvrealisering, dette er å få være delaktig i å løse utfordrende oppgaver, muligheten til å være kreativ og gjøre ting bedre. Her er det behovstilfredsstillelse i form av personlig utvikling, avansement og gleden av å prestere. Det er her Lean kommer inn som en viktig faktor. Implementeringen av Lean skal bidra til

nettopp det, at ansatte kan få være med å løse problemer, være kreative og tenke nytt. I Glamox er det daglige møter der man avdekker problemer man opplever, også skal de på de ukentlige møtene diskutere større problemer som oppstår, dette er de ansatte i stor grad delaktige i å finne løsninger til selv. Dette fører til at de ansatte får en personlig utvikling, de deltar i å utforme sin egen jobbhverdag og får en glede av å prestere.

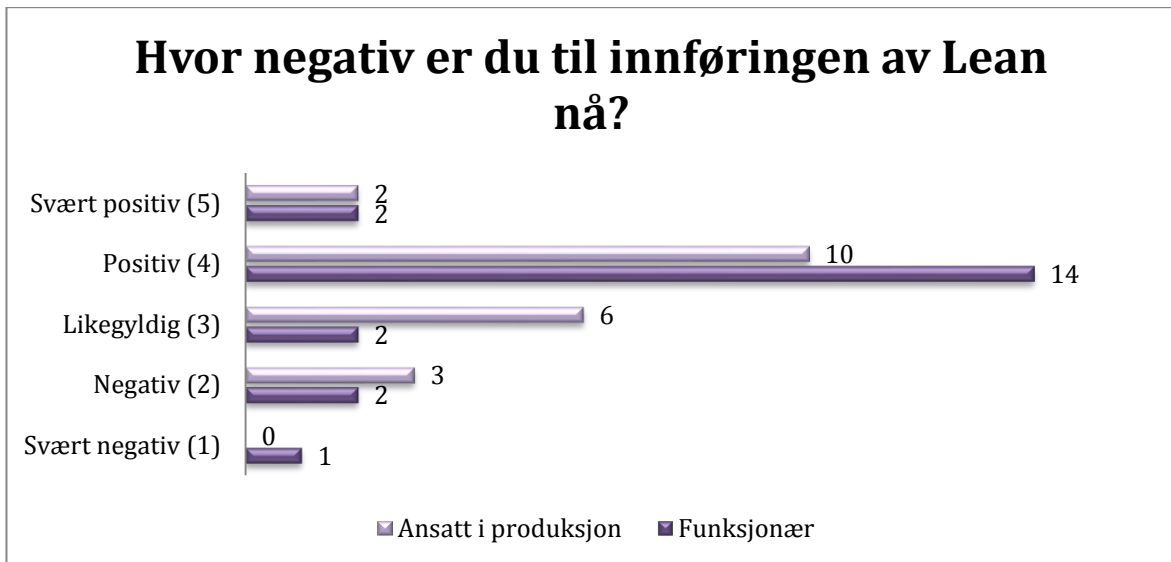
I spørreundersøkelsen ønsker jeg å undersøke hvordan oppfatningen til de ansatte hadde endret seg, fra før implementeringen til etter.



Tabell 10 Innstilling til Lean før implementering i Glamox AS

Kommentar: Alle n=42 respondentene besvarte spørsmålet. 21 respondenter fra gruppen funksjonærer, og 21 respondenter fra fabrikken.

Her ser vi at det var en stor del av de ansatte som var likegyldige eller faktisk negative til innføringen av Lean før innføringen startet opp. Man kan her se dette i sammenheng med Kaufmann og Kaufmanns (2003) beskrivelse av subjektive forventninger. Når man forventer at innsatsen skal være verdt strevet, legger man ofte inn en stor innsats i jobben. Da har men en høy subjektiv forventning. Men dersom man isteden har en lav subjektiv forventning, vil det si at den enkelte ansatte har liten tro på at innsatsen vil være verdt strevet, man tror ikke resultatet vil være verdt all jobben man legger ned, dette fører til at motivasjonen blir mindre. Dette kan være et problem i innføringen av nye arbeidsmetoder som Lean, enkelte ansatte kan føle at Lean skaper merarbeid, som ikke skaper resultatet den enkelte ønsker.



Tabell 11 Innstilling til implementering av Lean i Glamox AS nå.

Kommentar: Alle N=42 respondentene besvarte spørsmålet, 21 respondenter er funksjonærer, og 21 respondenter er fra fabrikk.

Det som er mest interessant å se på her, er kanskje ikke forskjellene mellom ansatte i produksjon og funksjonærer, men heller se på forskjellene på oppfattelsen av innføringen generelt. Vi kan se at i forrige skjema, var de fleste likegyldige til Lean innføringen før implementeringen, mens i ettertid la hovedvekten av respondentene seg på en positiv innstilling. Og andelen som var negative hadde også blitt redusert. Da kan dette kanskje bety at resultatet står i forhold til innsatsen, og de ansatte føler at de belønnes for innsatsen de legger ned. En lav subjektiv forventning, kan ha blitt snudd til en høy subjektiv forventning, individene tror nå mer på at innsatsen deres fører til belønninger, som har betydning for den enkelte ansatte.

Hvis vi ser på resultatet av de to spørsmålene over, og samtidig ser på Rogers (1995) modell for adopsjonshastighet, så sier han at individenes oppfattede egenskaper av innovasjonen er viktig for adopsjonshastigheten. For at individene i organisasjonen skal ha ønske om å adoptere en innovasjon, må de være i stand til å se at den er et bedre alternativ, enn dagens måte å utføre arbeidsoppgaver på. For at dette skal oppfylles må de ansatte oppleve at innovasjonen har en relativ fordel, den nye arbeidsmåten oppleves som bedre enn den gamle. De må også føle at endringen er forenelig med eksisterende normer og verdier i organisasjonen, den må også ha lav kompleksitet, sånn at alle ansatte er i stand til å bli lært opp. For å redusere usikkerhet rundt innovasjonen må det være mulig å prøve ut, for å redusere risiko ved å implementere, og til sist må det være mulig å observere hvor

gode resultater man oppnår. Jeg vil si at det ser ut til at alle disse punktene er oppfylt i Glamox sitt tilfelle, de har i løpet av ett år snudd majoriteten av respondentene fra negative og likegyldige, til positivt innstilt.

Jacobsen & Thorsvik (2007:221-222) identifiserer hovedpoenget med behovsteori som: «Organisasjoner må utformes slik at man dekker visse menneskelige behov som motiverer den enkelte til å handle og som derfor er bestemmende for den enkeltes atferd». Jeg vil ut i fra funnene mine, og observasjonene jeg har gjort meg, konkludere med at Glamox har utformet operasjonen sin sånn at de motiverer menneskene i den til å gjøre en innsats.

4.3.5 Elementer som påvirker ansatte til å yte ekstra

Hvor stor innflytelse oppleves det at man har på implementeringen av Lean, blant de ansatte?					
	Funksjonærer (F)	Prosent av (F)	Ansatt i fabrikk (A)	Prosent av (A)	I % av alle respondentene
Svært liten grad	4	19 %	4	19 %	19 %
Liten grad	4	19 %	4	19 %	19 %
Noen grad	5	24 %	8	38 %	31 %
Stor grad	6	29 %	4	19 %	24 %
Svært stor grad	2	10 %	1	5 %	7 %
Totalt	21	100 %	21	100 %	100 %

Tabell 12 Innflytelse på implementering av Lean blant ansatte

Kommentar: Alle n=42 besvarte dette spørsmålet.

Jacobsen & Thorsvik (2007) definerte fem sentrale elementer, for å beskrive hvordan organisasjoner kan utvikle en personalpolitikk som motiverer ansatte til å yte ekstra ⁽⁸⁾. Jeg ville her se om disse elementene gjorde seg gjeldende hos Glamox, og om det påvirket de ansatte til å yte ekstra. Dette kan også ses i sammenheng med avsnittet om motivasjon over her. Det første elementet de identifiserer er «En stor grad av desentralisering av myndighet til produksjonskjernen i organisasjonen, noe som betyr at ledelsen i stor grad gir fra seg makt og kontroll». I Lean prosjektet er det opprettet forbedringsgrupper, der det er valgt en leder, fra de ansatte på gruppen. De har også i Glamox uttalt at dette helst ikke bør være teamleder eller avdelingsleder. Dette innebærer at det via disse gruppene har foregått en desentralisering av myndighet og at ledelsen har gitt kontroll til de enkelte gruppene.

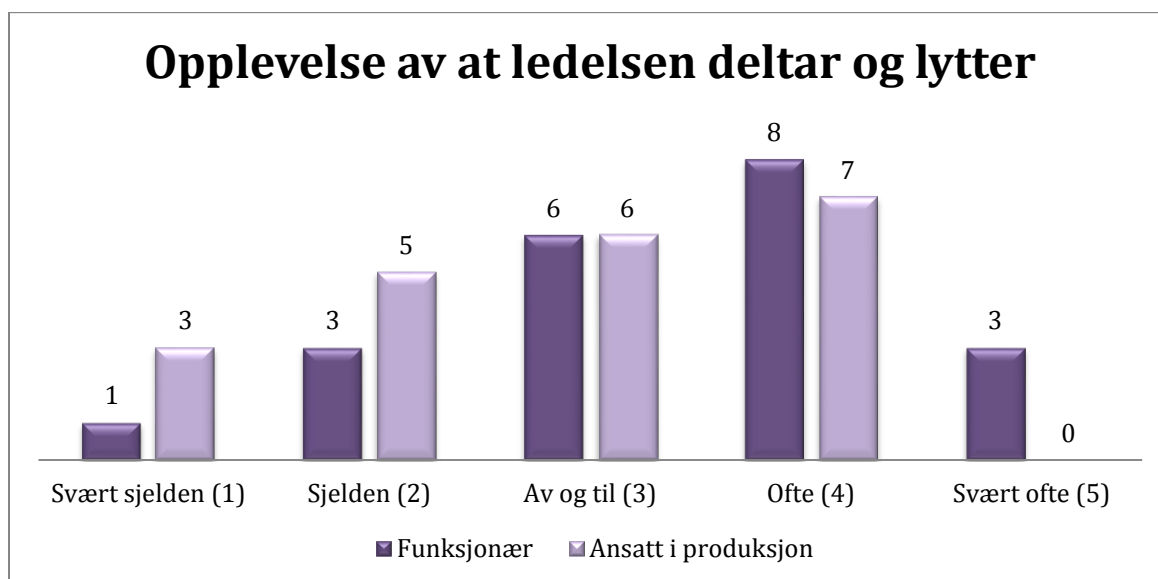
Det neste elementet de identifiserer er: «Forsøk på å gi den enkelte arbeid med høyt motivasjonspotensial ved å tilpasse jobben til den enkeltes ønsker og ferdigheter». I

Glamox brukes det mye tid og ressurser på opplæring av ansatte. Når det kommer ny teknologi gjennomføres det spesifikke kurs for å øke kompetansen hos ansatte. De ansatte som viser vilje og evne til å utføre andre eller flere jobber får også ofte muligheter til å utvikle seg internt.

Det tredje elementet de identifiserer er: «Fleksible arbeidsordninger som gjør det lettere for den enkelte å tilpasse arbeidslivet til privatlivet». Dette kan være ordninger som fleksitid, mulighet for karriere internt osv. Det med interne karrieremuligheter har jeg vært innom over her. Dette er en god motivasjonsfaktor for ansatte, til å yte ekstra innsats i jobben sin. Når det kommer til fleksible arbeidstider er det ikke så veldig utbredt, ved at man er avhengig av kontinuerlig produksjon, og det er ulike skift som overlapper hverandre. Men det er mulighet for det, dersom dette avtales med den enkelte avdelingsleder eller teamleder.

Det fjerde elementet er: «Bruk av mange ulike belønningssystemer samtidig». Det er som regel ulike lønninger ut fra hvilken kompetanse og utdanning man har, det er også forskjeller i ansenitet, sånn at det er differensierte lønninger internt i organisasjonen. Det er også en felles form for belønning. Gjennom julebonusen som ledelsen deler ut, ved gode resultater. Dette er en konsernbonus, og er differensiert etter hvilket land fabrikkene befinner seg i. Men som i Molde er det en fast bonus for alle ansatte.

Det siste elementet som identifiseres er: «Mye informasjon om hvilke mål organisasjonen satser på å oppnå, samt en detaljert og hyppig rapportering om hvordan man står i forhold til målene». Dette viser seg i stor grad gjennom Lean arbeidet hos Glamox. På tavlene oppdateres det jevnlig informasjon om hvordan man ligger an i forhold til å løse de viktigste problemene de ansatte har identifisert. Det informeres også om sykefravær og leveringspresisjon, som er mål satt av ledelsen. Som sagt tidligere er målet om leveringspresisjon å komme på nivå høyere enn 99 % leveringspresisjon på ordrelinjenivå, det er også et eget prosjekt der det fokuseres på å eliminere ulykker og redusere sykefravær. Samt intern leveringspresisjon, der det også fokuseres på kvaliteten av det man leverer i fra seg.



Tabell 13 Grad av opplevelse av at ledelsen deltar og lytter

Kommentar: Alle n=42 respondentene besvarte spørsmålet, der 21 respondenter er fra funksjonærer og 21 respondenter er fra fabrikk.

Det er som regel de ansatte selv, som vet best hvor skoen trykker, og hva som må endres for at en forbedring skal forekomme. Derfor er det svært viktig at ledelsen fra sin side involverer de ansatte, da de ofte ser behovet for endring fra en annen vinkel enn ledelsen.

4.3.6 Motstand mot organisasjonsendring

Jacobsen & Thorsvik (2007:361-363) hevder at de ansatte utviser en motstand mot endring, fordi det er en naturlig reaksjon å ville forsvare det de ser på som trygt og velkjent. Videre klassifiserer de ti ulike årsaker til motstand mot endring (8), jeg vil se om disse årsakene også gjør seg gjeldende i Glamox, og om det der er motstand mot endring.

Årsak 1: Frykt for det ukjente.

Endring fører til at man må konfronteres med ukjente elementer. I Glamox måtte alle lære seg prinsippene i Lean, og hvordan de skal bruke disse prinsippene til å forbedre arbeidshverdagen sin. Det er også en del nye krav fra ledelsen, som gjør at de ansatte kan frykte at de ikke strekker til. Blant annet kravene til leveringspresisjon og kvalitet.

Årsak 2: Brudd på en psykologisk kontrakt.

Som en følge av organisasjonsendringen hos Glamox, har ledelsen besluttet en omlegging av divisjonene. Dette har medført at en del av de ansatte har fått nye posisjoner, og har måttet endre sine arbeidskontrakter. Vilåårene for ansettelsesforholdet har endret seg, og

kanskje kan dette bryte med forventninger en som ansatt hadde til jobben sin, eller man kan også bli positivt overrasket.

Årsak 3: Tap av identitet.

Mange mennesker identifiserer seg med jobben de gjør, når endringen blir implementert og divisjonene omlegges kan det være at enkelte arbeidsoppgaver blir endret eller faller vekk. Dette kan man risikere medfører at ansatte opplever at jobben de gjorde før, er meningsløs.

Årsak 4: Symbolsk orden endres.

Dette kan være i form av at struktur forandres, kontorplassering endres osv. Når man sitter i geografisk nærhet av ledelsen vil også «veien» for å oppsøke ledelsen være kortere, kanskje kan dette være en faktor som endres. Eller at man blir flyttet fra sine opprinnelige kolleger, og føler at man ikke lenger får den samme tilhørigheten. I Glamox har de ikke foretatt de store strukturelle endringene med tanke på plassering enda.

Årsak 5: Maktforhold endres.

Det kan være at maktforhold forskyves, og at ansatte endrer posisjon til enten å oppnå mer eller mindre makt. I Glamox har implementeringen ført til at de skal endre strukturen på divisjonene. Det vil si at en del av de ansatte har kommet i nye posisjoner, og maktforhold har endret seg.

Årsak 6: Krav om nyinvesteringer.

Det har i Glamox også blitt stilt krav til ny investeringer, ved at de ansatte har blitt pålagt krav om ny kompetanse og kunnskap. Spesielt gjennom kursing med tanke på Lean har dette blitt et krav, alle ansatte må gjennom introduksjonskurs. Og team- og avdelingsledere kurses årlig for å øke kunnskapsnivået.

Årsak 7: Dobbeltarbeid i en periode.

Siden Lean blir implementert i organisasjonen medfører dette en del ekstra arbeidsoppgaver, som må utføres i tillegg til eksisterende oppgaver. Dette kan ha ført til økt stressnivå hos de ansatte.

Har Lean ført til økt stressnivå på jobb?					
	Funksjonærer (F)	Prosent av (F)	Ansatt i fabrikk (A)	Prosent av (A)	I % av alle respondentene
Svært liten grad	0	0 %	5	24 %	19 %
Liten grad	10	48 %	3	14 %	19 %
Noen grad	6	29 %	7	33 %	31 %
Stor grad	2	10 %	3	14 %	24 %
Svært stor grad	3	14 %	3	14 %	7 %
Totalt	21	100 %	21	100 %	100 %

Tabell 14 Stressnivå som følge av Lean i Glamox AS

Kommentar: Alle 42 respondentene besvarte dette spørsmålet. 21 fra gruppen funksjonærer, 21 fra gruppen operativ virksomhet.

Som vi ser ut fra tabellen sa funksjonærene at de i liten grad, og også i noen grad, føler Lean har ført til økt stressnivå. Mens de ansatte i produksjonen heller mot at Lean i noen grad har ført til økt stressnivå.

Årsak 8: Sosiale bånd brytes.

Når man blir forflyttet eller får andre arbeidsoppgaver som resultat av organisasjonsendringen, kan dette føre til at sosiale bånd brytes. Man kan bli satt i nye posisjoner og måtte jobbe sammen med en ny gruppe mennesker. Dette kan føre til at de ansatte trives i mindre grad. En omlegging av divisjonene, vil også føre til at noen inntar nye posisjoner, som kan føre til at sosiale bånd brytes.

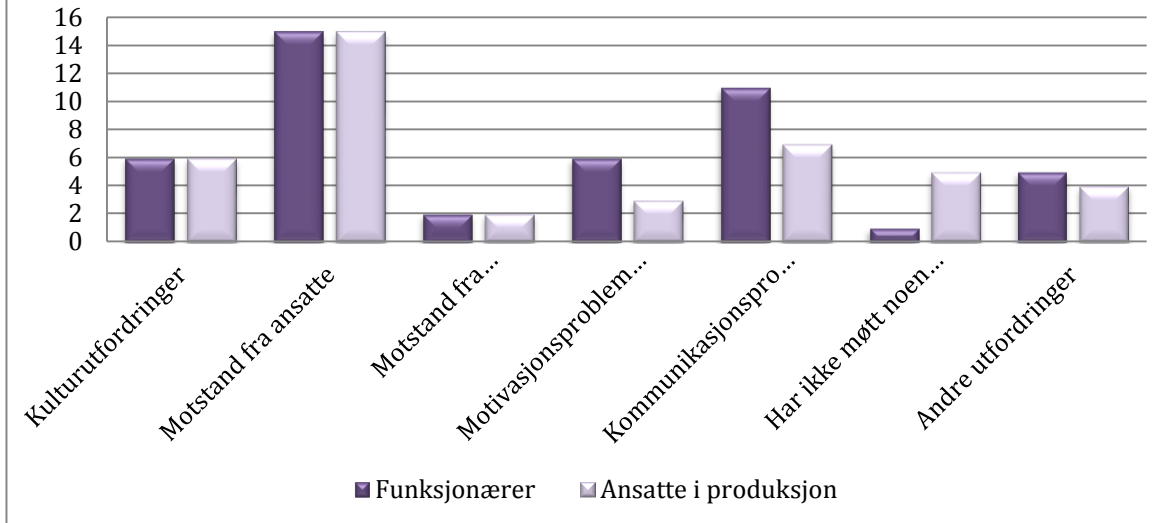
Årsak 9: Utsikter til personlig tap.

Når man gjennomfører en organisasjonsendring kan man stå i fare for at eksisterende jobber blir overflødige og forsvinner. Vet at man skal effektivisere driften, kan man stå i fare for at maskiner erstatter mennesker, eller at organisasjoner innfører flatere struktur. Da kan man miste muligheter for interne opprykk, og dette kan føre til lavere motivasjon.

Årsak 10: Eksterne aktører ønsker stabilitet.

Endringene påvirker også eksterne aktører, som leverandører og kunder. Disse forventer at endringene ikke skal påvirke dem i en negativ retning.

Ansattes oppfattelse av hvilke problemer Glamox har møtt ved å implementere Lean



Tabell 15 Problemer ansatte møter ved implementeringen av Lean

Kommentar: Her fikk respondentene tillatelse til å besvare med flere alternativer, så en ansatt kan her ha krysset av for å ha møtt flere utfordringer. n=42, 21 respondenter fra funksjonærene, og 21 respondenter fra fabrikk. Her kan ikke forskjellene sammenlignes, pga. forskjeller i antall problemer de ulike gruppene krysset av for. De ansatte sees derfor på som en gruppe i dette spørsmålet.

Problemer eller ulik motstand mot innføring av Lean er en faktor som innvirker i hvor stor grad til hvor stor suksess man oppnår med implementering av nytt styringsverktøy.

Tabellen over viser hvilke utfordringer de ansatte i Glamox mener de har møtt på med implementeringen.

Her må vi se alle respondentene under en gruppe, siden de fikk mulighet til å krysse av flere alternativer, og det ikke vil være sammenfall mellom antall alternativer de valgte. Jeg gav også respondentene mulighet til å besvare dette spørsmålet med en kommentar om andre utfordringer de har møtt.

Kommentarer fra de ansatte i fabrikk på hvilke utfordringer de har møtt, har vært blant annet:

«Når problemer blir tatt opp, tar det enkelte ganger for lang tid før svar kommer».

«Vanskelig å vite hvem som kan være behjelpelig, og lite økonomisk behjelpelighet».

«Lederne har vært for dårlig forberedt».

«Hadde vært bra om alle fikk samme informasjon om ting...»

«Møter motstand fra ansvarlig leder».

«Kan oppstå konflikter/ misforståelser om bagateller».

«Alt går for sent, og mange unødvendige møter uten fremdrift».

Kommentarer fra funksjonærene har vært blant annet:

«Passer bedre for produksjon/lager enn kontor».

«Bruker for mye tid på detaljer, styringssystemet blir ikke brukt».

«Bruker for mye tid på bagateller og uvesentlige ting».

«Tidsbegrensninger».

«For liten forståelse av hva Lean er».

Av disse kommentarene kan det se ut til at de ansatte i produksjon var mer misfornøyd med kommunikasjon og deltagelse fra lederne, mens blant funksjonærene går kommentarene mer på unødig og kanskje for stor tidsbruk.

Problemene med motstand som er identifisert i grafen over vil kunne medvirke til at spredningen og adopsjonen av Lean i Glamox kan bli redusert, og at den ønskede virkningen av implementeringen kan bli forsinket.

4.4 Konklusjon delproblem 1 og 2

Når man utfører en spørreundersøkelse kan resultatene påvirkes av ulike faktorer. Dette kan være at de ansatte ikke svarer med sin egen oppriktige mening, men svarer det de tror forventes av dem, de kan også påvirkes av frykt for at ledere skal se resultatet av undersøkelsen, og dermed svare uriktig, for å oppnå bedre resultat. Jeg har ikke noen mulighet til å teste resultatene opp mot andre undersøkelser. Det kan også være at noen av respondentene ikke hadde kunnskapsnivået man burde ha, for å gi valide svar, og dermed svare vilkårlig på spørsmål. Jeg har undersøkt hvilket syn de ansatte har på Lean akkurat nå, det er sjans for at dette endres over en tidsperiode, når man blir mer integrert og kan man få annen oppfatning.

I Glamox AS Molde implementeres Lean i en kontekst, og de ansatte har tanker og oppfatninger om hva denne prosessen går ut på. Når en styringsmodell som Lean skal implementeres i en sterk organisasjonskultur, vil kulturelle faktorer spille inn på hvordan implementeringen går, og de ansatte vil ha ulike meninger og oppfatninger av implementeringen.

Ut fra spørreskjema og teori har jeg drøftet en del teorier og sammenlignet med situasjonen i Glamox, for å oppsummere, ønsker jeg å se om det i Glamox ligger til rette for at de ansatte skal adoptere innovasjonen Lean, og om det i dette tilfellet ligger til rette for at dette skal la seg gjennomføre. Til dette vil jeg benytte meg av modellen «Variables Determining the Rate of Adoption of innovations» fra Rogers (1995).

For at de ansatte i Glamox skal ha ønske om å implementere Lean som styringsverktøy må de være i stand til å se at det er et bedre alternativ enn dagens styringsverktøy. Som vi kunne se av spørsmålet om de ansatte så behov for endring over, var det bred enighet blant ansatte om at det var nødvendig med en endring. For at de ansatte skal kunne se at den nye metoden er bedre enn den gamle, må det være en relativ fordel med ny metode. Det må være en opplevelse at det nye styringsverktøyet tilfører fordeler, og de ansatte må oppleve at Lean er forenelig med eksisterende verdier og normer i virksomheten. Dette kunne vi se at de ansatte i noen grad, og stor grad mente at Lean var forenelig med eksisterende organisasjonskultur.

Siden det i Glamox eksisterer en sterk organisasjonskultur, med mange ansatte som har vært i organisasjonen i mange år, er det veldig viktig at Lean er forenelig med organisasjonskulturen som eksisterer. Kompleksiteten til innovasjonen må heller ikke være for høy, da det er store forskjeller blant individene i organisasjonen for hvor mottakelige de er for læring. Det er 32 forskjellige nasjoner som jobber der, noen snakker ikke norsk, og deler ikke samme kultur som mange andre, og kan derfor ha problemer med å lære komplekse styringssystemer å kjenne. Det må være mulig å prøve ut innovasjonen, dette for å bidra til å redusere usikkerheten rundt dette «nye» som skal implementeres. Og man må kunne observere resultatene som skapes, dette er spesielt viktig for de ansatte, da de ønsker å se resultater av den ekstra innsatsen de legger ned. Dette tilfredsstilles i stor grad gjennom Lean tavlene, der man kan ha oversikt over hvilke problemer og heft som er løst, og hva som er under behandling.

Avgjørelsen om å implementere Lean i Glamox, ble tatt fra ledelseshold, som en autoritetsbeslutning, de ansatte må godta implementeringen enten de ønsker eller ikke. Men som vi kunne se ut fra spørsmålet om hvilke utfordringer de ansatte oftest møtte ved implementeringen, var dette motstand fra kolleger/ansatte. Dette kan komme av at de ansatte forventer at Lean skal skape merarbeid, og de klarer ikke å se Lean som et bedre styringsverktøy.

En annen faktor som påvirker adopsjonen er kommunikasjonskanaler. Dette påvirkes igjen av kulturelle og institusjonelle faktorer, man kan ha problemer med å kommunisere ut kunnskap om styringsverktøyet. Innad i Glamox er det mange ulike profesjoner, disse har forskjellige fagspråk, og noen forstår kanskje ikke alle dimensjonene ved Lean, et annet problem er jo som sagt språkproblemer ved at det er mange nasjonaliteter i fabrikken.

Den neste dimensjonen modellen nevner er *naturen til det sosiale systemet*, her fokuseres det mer på normer, grad av nettverk og interaksjoner mellom individer i organisasjonen. Internt i Glamox er det ofte grupperinger av profesjoner, både ved fysisk plassering og interaksjoner mellom individene. Det kan i de ulike avdelingene og profesjonene være ulike forutsetninger for å implementere et nytt styringsverktøy.

Ved å innføre Lean i Glamox foretar de både en strukturell og en kulturell endring. En strukturell i form av at det har blitt og blir foretatt en del omorganiseringer av materiell og arbeidsutstyr. Det har også vært en omlegging av divisjonene, noe som medfører at enkeltpersoner får nye funksjoner. Den kulturelle endringen viser seg igjennom Lean prosjektet, ved at man ønsker å oppnå en forbedringskultur blant alle de ansatte. Man ønsker å rette fokus mot interne og eksterne kunder, ved bedre kundebehandling, øke leveringspresisjon, og kvalitet på det som leveres. De ansatte skal få et mer klart bilde av hva som forventes av den enkelte.

For å konkludere kan jeg vi oppsummere med at både strukturelle og kulturelle forhold påvirker holdningene og oppfatningen de ansatte har til implementeringen av Lean. Og vi kunne også se at de ulike gruppene hadde noen forskjellige meninger, og at funksjonærer nok følte seg litt mer inkludert fra ledelsens side, dette vil jeg tro kan forklares ut fra de strukturelle forholdene med geografisk nærhet, og ikke minst kulturelle forhold i at de er mer like i profesjon, og lettere trekker sammen, og forstår samme «språk».

4.5 Kommunikasjonsoverføringen

Formålet med dybdeintervjuet er å få en dypere innsikt i prosessene ved kunnskapsoverføringen internt i Glamox, der jeg vil forsøke å besvare delproblem nummer 3: *Hvordan fungerer kunnskapsoverføringen i organisasjonen, og hvordan*

blir den påvirket, av interne påvirkninger og sosial kapital?

Jeg valgte å intervju Lean koordinator, som har vært i samme posisjon siden oppstarten, og har svært god innsikt i organisasjonsendringen.

Jeg har tatt utgangspunkt i teoridelen i kapittel 2, og intervjuet Lean koordinator for å undersøke kunnskapsoverføringsprosessene på Glamox fabrikk i Molde. Når jeg presenterer funnene fra intervjuet, vil dette sees i lys av teoridelen i kapittel 2. Hensikten med intervjuet er å se på kunnskapsoverføringsprosessene, og hvordan disse blir påvirket av interne påvirkninger og sosial kapital.

4.5.1 Kunnskapsoverføring i Glamox AS

Før jeg går nærmere inn på kunnskapsoverføringsprosessene og problemene som kan oppstå i denne, vil jeg se på hvilken kunnskap som skal overføres mellom avdelingene hos Glamox. Glamox AS er en produksjonsbedrift, som produserer ulike armaturer både til kontorbygg, parkeringshus, kjøpesentre, offshore installasjoner, båter og lignende. Det vil være behov for å dele kunnskap både innad på avdelinger og over forskjellige avdelinger. Det er kunnskap om produkter, produksjonsprosesser, arbeidsmetoder, rutiner, forbedringer, teknisk kunnskap etc. som skal overføres. Overføring av kunnskap om produksjonsprosesser og teknisk kunnskap er veldig viktig, da dette innvirker på det ferdige produktet, som skal leveres til kunde. Det er ikke bare produksjonsavdelingene som overfører kunnskap seg i mellom, men fabrikk får også indirekte tilbakemeldinger dersom produktene ikke holder ønsket kvalitet, via reklamasjonssystemet.

Kunnskapsoverføringen som foregår mellom avdelingene har som hensikt å forbedre kvalitet på både produkter, rutiner og arbeidsmetoder gjennom Lean implementeringen.

4.5.2 Analyse av kunnskapsoverføringen i Glamox AS

Det er allerede avdekket at det overføres kunnskap mellom avdelingene hos Glamox, kunnskapen som overføres dreier seg om behov for forbedringer, forbedringer som har blitt etablert, teknologi, produksjonsprosesser, produktinfo, rutiner og arbeidsmetoder. For en produksjonsbedrift som Glamox der mange av de ansatte ofte innehar en taus kunnskap om produksjonsmetoder, er det viktig at kunnskapen videreføres. Dette er ikke bare viktig på tvers av avdelinger, men svært viktig innad på de enkelte avdelingene. Det er også en

del eksplisitt kunnskap som må videreføres, dette føres gjerne videre gjennom at man oppretter ett-punkts leksjoner, altså manualer over hvordan en enkelt arbeidsoppgave skal gjennomføres. Dette er svært viktig dersom den som normalt gjennomfører arbeidsoppgaven plutselig skulle være borte en dag, og en vikar må inn å gjennomføre arbeidsoppgaver man ikke vanligvis utfører.

Når det kommer til produksjonsprosesser kan det være en miks av eksplisitt og taus kunnskap, og det kan være vanskelig å skille mellom de to typene kunnskap. Noen avdelinger kan også ha vanskeligere produksjonsprosesser enn andre avdelinger, og kanskje har noen høyere kvalitet enn andre. Mange av avdelingene har lang erfaring med produksjonsprosessene, dette medfører at ansatte på avdelingen innehar stor grad av kunnskap og forståelse for produksjonsprosessene, og de vet kanskje også hva som behøves for å forbedre disse. De ansatte vet ofte selv hvor skoen trykker, og hva som kan forbedres. Ofte henger kunnskapen om dette sammen med lang erfaring, og det er stor sannsynlighet for at det har utviklet seg mye taus kunnskap. Altså en miks av taus og eksplisitt kunnskap, da er det ekstra viktig å fokusere på kunnskapsdeling. Lean koordinator sier:

Etter at Lean arbeidet startet opp har det blitt et klarere fokus på kunnskapsoverføring, og overføringen er forbedret vesentlig.

4.5.3 Interne påvirkninger

I kapittel 2, der jeg presenterte teorien, la jeg modellen fra Gooderham (2007) til grunn, denne tilpasset jeg til denne case undersøkelsen, og valgte å fokusere på interne påvirkninger, da kunnskapsoverføringen internt i Glamox påvirkes i størst grad av kulturelle og institusjonelle faktorer som viser seg internt. Der definerte Gooderham tre ulike dimensjoner som kan stimulere kunnskapsflyten mellom avdelinger. Den første er overføringskanaler, den andre er motivasjonskanaler og den siste er sosialiseringskanaler. Disse tre interne påvirkningene skal i følge teorien etablere en viss grad av sosialkapital, som påvirker individene i organisasjonen.

4.5.3.1 Overføringskanaler

Når Gooderham (2007) snakker om overføringskanaler, nevner han formelt integrerte mekanismer, med det mener han arbeidsgrupper, komiteer eller ulike rapporteringsmekanismer. Jeg ønsker å se i hvilken grad Glamox også benytter seg av slike formelt integrerte mekanismer i overføringsprosessene sine.

I intervjuet spurte jeg Lean koordinator hvordan kunnskapen blir delt mellom de ulike interne avdelingene i Glamox, og de ulike mekanismene som blir brukt for å overføre kunnskap er først og fremst møter og kurs, som er de viktigste. Alle de ansatte har blitt kurset, med obligatorisk oppmøte, og det arrangeres 5 minutters møter hver dag på de ulike Lean gruppene, mens lengre møter avholdes med jevne mellomrom. Når det gjelder teamledere og avdelingsledere er det sporadisk gjennomført 2-dagers samlinger ca. 1-2 ganger pr. år. Det blir også foretatt Gemba-turer i fabrikk, der produksjonsprosesser og arbeid observeres. Dette er viktig for å tilegne seg kunnskap som kanskje ikke kommer frem på ulike møter, som de kan bringe videre ut til andre grupper. Ved Gembaturene kan det også være tilstede en overføring av taus kunnskap, ved at arbeidsoperasjoner blir direkte observert. Det er også blitt utbredt å konstruere ett-punkts leksjoner eller forenklet instruks, der ansatte med kunnskap om arbeidsoppgaven lager en enkel fremgangsmåte eller forklaring på en arbeidsoppgave. Dette samles i interne mapper på de ulike avdelingene, som alle har tilgang til. Denne formen for kunnskapsdeling er veldig konkret, og den som lager leksjonen signerer også med sitt navn, så ved spørsmål, vet alle hvem de kan kontakte. I spørreskjema hevdet de fleste respondentene at ledelsen ofte lytter, dette er svært viktig, da dette er en del av kunnskapsflyten fra produksjonen til ledelsen. En annen form for kunnskapsoverføring foregår også via intranett, der deles info om hvor langt de enkelte avdelingene har kommet når det gjelder Lean. Som vi kan se her er fysisk tilstedeværelse svært viktig for kunnskapsoverføringen, spesielt der de ulike gruppene møtes, interaksjon mellom dem skal bidra til at gode løsninger deles. Det er ingen dedikert person som har ansvar for kunnskapsoverføring i Glamox.

Her kan vi se at Glamox i stor grad benytter seg av formelt integrerte mekanismer som Gooderham (2007) nevner, når de skal overføre kunnskap internt i organisasjonen.

Hoveddelen av kunnskapsoverføringen skjer via flytgrupper, der teamlederne deltar og diskuterer løsninger på tvers av teamene. Der er også gruppens Lean coacher aktive.

Dette skal føre til at kunnskap blir delt på tvers av avdelinger, og man kan ta lærdom av andre, og bruke det i sin arbeidshverdag. Dette er en svært viktig form for kunnskapsdeling, da mange kan ha kommet med gode forslag til forbedring, som kan brukes på flere avdelinger. Det blir kontinuerlig overført og tilbakeført kunnskap mellom de ulike avdelingene på denne måten, ved at Teamlederne møtes regelmessig.

På hvilke overføringsmekanismer som har vært mest og minst suksessfulle svarer Lean koordinator:

Diskusjon i små grupper og praktiske kurs er svært effektive.

Mens større grupper ser ut til å ha liten effekt, da vi ikke når frem til alle.

Som jeg har nevnt tidligere definerer Kaufmann og Kaufmann (2003:286) kommunikasjon som; «Proessen der en person, gruppe, eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse for budskapet». For at Lean skal implementeres hos de ansatte, er Glamox avhengig av at individene har nok kunnskap om Lean i utgangspunktet, til å ta styringsverktøyet i bruk. Dette krever at det forekommer en kunnskaps økning blant de ansatte, i form av introduksjonskurs som Glamox har avholdt. Dersom de ansatte ikke har nok kunnskap om temaet Lean når styringsverktøyet skal tas i bruk, kan dette medføre problemer ved kunnskapsoverføring, ved at de ansatte ikke forstår hva som kommuniseres til dem, og de vil ikke være i stand til å kommunisere til sine kolleger eller ledere.

Thorndikes teori om overføring ⁽⁵⁾, gjør seg svært gjeldende når det kommer til overføringskanaler. «Øving i en aktivitetstype vil bare være overførbar til en annen om individene i aktiviteten deler felles stimulus- respons- element». Når kunnskap skal overføres via kanalene som er nevnt over, er det viktig at den som skal dekode kunnskapen har en viss kjennskap til budskapet i utgangspunktet. Denne gjør seg svært gjeldende i Glamox sitt tilfelle, der det er mange profesjoner, ulike nasjonaliteter og ulike personligheter som skal motta og implementere kunnskap om temaet Lean. Intro-kursene til Lean, vedrørende 5S og 7+1 sløserier, som Glamox avholdt i starten av implementeringen, er derfor en svært viktig overføringskanal ut til de ansatte.

4.5.3.2 Motivasjonsmekanismer

Motivasjonsmekanismer handler i følge Gooderham (2007) om konkrete insentiver, altså hvordan man blir belønnet, i forhold til hvordan man ønsker å bli belønnet, kognitive teorier sier at adferd er utløst av forventninger om måloppnåelse, belønning og evaluering av egen ytelse.

Kaufmann og Kaufmann (2003:43) definerer motivasjon: «Prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i adferd». Her vil jeg se på hvilke insentiver som motiverer de ansatte til å delta i kunnskapsoverføringsaktiviteter.

Glamox AS har for eksempel mål om leveringspresisjon, 99 % på ordrelinje nivå. Hele fabrikken i Molde har sitt mål de skal forsøke å oppnå, gjennom Lean utvikler de en større mulighet til å nå dette målet. Fabrikken i Molde har hele tiden en reel trussel mot seg, ved at det å drive i Norge regnes som relativt ulønnsomt i forhold til drift i lavkostland. Derfor vil det å strebe etter å oppnå leveringspresisjonsmålet hele tiden være et mål, ved at insentivet er større sjanse for at driften i Molde opprettholdes. En annen motivasjonsmekanisme er å strebe etter minst mulig kvalitetsbrist, i form av enten vraking eller retur av defekte produkter. Dette har også ledelsen konkretisert og kommunisert ut, sånn at alle ansatte er involvert i prosessen med å kvalitetssikre produkter og prosesser. Kvaliteten forbedres ved å dele kunnskap. Lean er et verktøy som kan bidra til å oppnå målene om kvalitet og leveringspresisjon.

Arbeiderne i Glamox AS har de siste årene blitt tildelt en årlig bonus, på grunn av økt lønnsomhet, dette vil være et insentiv for de enkelte ansatte, at de ønsker å gjøre en best mulig jobb for å øke lønnsomheten til bedriften.

4.5.3.3 Sosialiseringmekanismer

Her er det de mellommenneskelige relasjonene som er i fokus. Det er viktig at de ansatte føler at de har en tilknytning seg i mellom, og til organisasjonen sin. Gode sosialiseringmekanismer bidrar til at kulturelle forskjeller dempes, og en felles organisasjonskultur skapes, som påvirker graden av kognitiv sosialkapital. (Gooderham, 2007). Sosialiseringmekanismer er viktig for at individene skal være i stand til å samarbeide, og utvikle felles normer og verdier. I Glamox er det litt forskjellig fra avdeling til avdeling hvilke sosialiseringmekanismer som finnes. Men de fleste opplever en del uformell prat på jobben, det er ofte her motstand mot Lean viser seg, ved at de

ansatte føler at de kan si meningen sin, uten at dette behøver å få konsekvenser i form av at de må forklare sin motstand etc. En annen sosialiseringmekanisme er de årlige kursmøtene teamlederne og avdelingslederne deltar på. Her drar de til et kurssted med overnatting, der de avholder kurs, og mer uformelle middager på kveldstid. Under disse kursene foregår det da altså både formelle og uformelle aktiviteter, der de ulike teamlederne og avdelingslederne lærer hverandre bedre å kjenne. Etter at kursene er ferdige, og de skal sosialisere, er det lettere for deltakerne å føre uformelle samtaler. Dette er en god arena for gode forslag, og dårlige forslag.

Sosialisering innad i en organisasjon er enklere pga. at det ikke like mye påvirkninger fra det ytre miljøet. Det er også en felles organisasjonskultur, som bidrar til økt sosialisering. Man kan oppleve problemer med subkulturer, som jeg snakket om tidligere, der de ulike profesjonene trekker sammen. Hos Glamox er det barrierer som fort kan dukke opp, og det er språkproblemer og ulikhet i kunnskapsnivå. Det er 32 forskjellige nasjonaliteter på fabrikken i Molde, og mange av dem snakker ikke norsk. Dette kan skape problemer ved at de som ikke snakker norsk kan oppleve at kontakten med kolleger blir mer perifer, og de som snakker samme språk trekker sammen. Dette kan skape problemer ved at de gruppene ikke deltar i like stor grad på Lean møter, de kan også ha problemer med å uttrykke hva de mener om ulike saker. Ulikt kunnskapsnivå kan også skape problemer, da man kanskje ikke snakker samme «fagspråk», og det oppstår et gap mellom kolleger som har stor forståelse for Lean, og de som har liten forståelse, de med liten forståelse reserverer seg gjerne mot å delta i like stor grad. Dermed kan man gå glipp av en del kunnskap om produksjonsprosesser og arbeidsoppgaver, pga. at de trekker seg tilbake og ikke deltar i forbedringsarbeidet i like stor grad.

4.5.4 Barrierer for kunnskapsoverføring

Selv om jeg studerer en enkelt organisasjonsenhet kan kultur og språk være barrierer som oppstår. Det er som sagt 32 forskjellige nasjonaliteter på fabrikken, der mange av dem ikke snakker norsk. Dette kan også påvirke organisasjonskulturen, ved at alle ikke har samme forutsetning for å være en deltagende part av den. En del av de ansatte kan på grunn av dette havne på utsiden av det sosiale fellesskapet, og de utvikler ikke i like stor grad en felles sosialkapital med andre individ i fabrikken. Det er også lett for at mennesker med samme nasjonalitet og språk samler seg i grupper, og da kan man oppleve at hele grupper

står på utsiden av det sosiale fellesskapet. Når man har en felles sosialkapital er det viktig at man snakker samme språk, både i målform og fagspråk, for at man skal forstå hverandre godt når man kommuniserer. Kulturforskjellene innad i fabrikkene kan også være en barriere, ved at forskjellige kulturer har ulikt syn på problemer, løsninger og forslag som dukker opp.

Den største barrieren i fabrikkene er språkforskjeller. Siden mange ikke snakker norsk kan dette føre til at de havner på utsiden av fellesskapet, de deltar ikke i like stor grad når det kommer til kunnskapsdeling, og de kan også ha problemer med å få tilført kunnskap. Når man skal delta i en produksjonsprosess som krever teknisk innsikt og forståelse for prosessen, kan språket bli stort problem. Både språk og fagspråk er en barriere for effektiv kunnskapsoverføring, og tilføring av kunnskap til den enkelte arbeideren. Kunnskapsnivå går også litt på språk, da man ved høyt kunnskapsnivå også utvikler et «fagspråk», som kan være vanskelig å forstå for de med et lavere kunnskapsnivå.

Kultur er som sagt også en barriere, siden det er mange forskjellige nasjonaliteter og språk innad i fabrikkene, kan dette føre til at det ikke utvikles en felles sosialkapital i like stor grad. Dette vil gå utover organisasjonskulturen, ved at den ikke vil implementeres i alle individene. Enkelte av arbeiderne kommer kanskje fra land der det er en helt annen hierarkisk kultur, og de vegrer seg for å kontakte ledere med problemer, dette kan føre til at kunnskap ikke blir delt på den måten som er ønskelig. Problem som oppstår når man ikke deler språk og kultur kan være at arbeideren gir uttrykk av han forstår en instruks eller beskjed, og sier ja. Men så viser det seg i ettertid at han ikke forstår, men sier ja uansett. Den siste formen for barrierer Lean koordinator nevner er:

Det er litt for mange, og for store Lean grupper i Glamox.

Det er 48 grupper totalt inkl. kontor i dag. Noen grupper er for store, og det blir vanskelig å nå ut til den enkelte, og høre på den enkelte i hver av gruppene. Det er også relativt ulikt nivå av kunnskap innad i gruppene.

Noe som kan føre til at enkelte trekker seg tilbake og bidrar i mindre grad. Disse kan også gå glipp av viktig kunnskapstilførsel, vet at de ikke har «verktøyet» til å tolke budskapet som blir gitt.

Deltagende observasjon er en god metode å utvikle kunnskap på, en kommentar jeg ofte har hørt fra kolleger er: «Vi skulle hatt en uke i produksjonen, der vi fikk se alle produktene, prøve å montere, for å få en forståelse av hva vi anbefaler til kunden». Dette kan være en barriere for kunnskapsoverføring, at mange som sitter på kontor ikke har vært i produksjonen, og derfor gjerne sliter litt med å sette seg inn i hvordan et produkt er satt sammen, både når det gjelder tidsbruk, produktkomponenter osv. For å løse problemer med kunnskapsoverføring arrangeres det kurs og møter mellom teamledere og avdelingsledere jevnlig, for operatørene i fabrikken arrangeres det repetisjonskurs en gang per år, for å sikre at flere får økt kunnskapsnivået sitt om Lean arbeid.

4.5.5 Evnen til å motta kunnskap

Evnen til å motta kunnskap består av en kombinasjon av viljen og evnen til å motta kunnskap. Evne til å motta kunnskap påvirker kunnskapsoverføringsprosessen i stor grad. De fleste i organisasjonen ønsker å motta kunnskap på lik linje med sine kolleger, men ikke alle har den samme evnen. Her kommer problemene med språk og kultur inn, som jeg nevnte over i barrierer for kunnskapsoverføring. For at de ansatte skal være i stand til å tilegne seg ny kunnskap, er det viktig at det legges til rette for dette. Da jeg spurte Lean koordinator om det er noe fokus i den daglige driften på at de ansatte skal ha mulighet til å tilegne seg ny kunnskap fikk jeg dette til svar:

Ved nye produkter blir det gjennomført spesifikke kurs, man blir introdusert til produktene, og får en innføring i hvilke spesifikasjoner produkter leveres med. Når det kommer ny teknologi som LED produkter gjennomføres det kurs. Og når det kommer nye ansatte skal det være en fadderordning over tid, sånn at den nye ansatte har en dedikert person å forholde seg til. Formelt så skal også alle nyansatte gjennom et nyansettelses informasjonskurs, for generell info som også omfatter Lean arbeidet.

Dvs. at alle nyansatte skal ha en generell kjennskap til Lean når de starter i jobben, og vil bedre rustet til å delta på møtene, og være mottakelig for kunnskapstilførsel.

4.5.6 Sosialkapital

Over har vi sett hvordan interne påvirkninger påvirker kunnskapsoverføringsprosessene. Jeg ønsker også å klargjøre hvordan sosial kapital påvirker. Gooderham (2007) sier at suksessfull kunnskapsoverføring avhenger av i hvor stor grad det skapes relasjonell sosialkapital. Denne utvikles ved at det dannes nettverk og forbindelser mellom mennesker, der sosial samhandling blir resultatet. Denne formen for sosialkapital skal oppmuntre til samarbeid, som igjen skal effektivisere kunnskapsoverføringen.

Gooderham (2007) skiller videre mellom tre ulike dimensjoner innen sosial kapital:

1: Relasjonell sosialkapital, som handler om personlige forhold, der det oppstår en gjensidig tillitt, vennskap og respekt. Dette er faktorer som skal påvirke de ansatte til å delta i teamarbeid, skape økt trivsel og økt tillitt. Glamox legger i stor grad opp til at det skal skapes en relasjonell sosialkapital i bedriften. De arrangerer årlig julebord og sommerfest, og avdelingsfester på de interne avdelingene. Det er også vanlig med feiring av bursdager og spesielle anledninger, dette fører til at de ansatte også møtes i mer uformelle arenaer, og vennskap og tillitsforhold utvikles. Dette vil også føre til at de ansatte får et nærmere forhold, og vilkår for kunnskapsoverføring vil være bedre. Dette skjer ikke bare i uformelle arenaer som jeg har nevnt over. Men Lean koordinator nevner dette, som en arena for å skape relasjonell sosialkapital:

Teamledere og avdelingsledere gjennomfører sporadisk samlinger på to dager, en til to ganger per år.

Dette er også en arena som er viktig for å skape en tettere relasjon mellom ledere av de ulike avdelingene.

2: Kognitiv sosialkapital, som handler om at partene i en kunnskapsoverføring må ha grunnleggende forståelse og kunnskap om temaet, de må altså snakket det samme «språket», og forstå hverandre på en bedre måte. Selv om det i Glamox er ansatte med svært ulike bakgrunner, vil Lean kursene som ble arrangert i starten, gi de fleste en lik plattform som utgangspunkt for Lean arbeid, og kunnskapsoverførings prosesser vedrørende dette temaet. Når det kommer nye produkter, som skal lanseres avholdes det kurs og ved nyansettelser, og generelt for å øke kompetanse.

Ved nye produkter blir det gjennomført spesifikke kurs. Dette gjelder også ved ny teknologi, som med LED.

Ved nyansettelser skal det være en fadderordning over en tid, og alle nyansatte skal gjennom informasjonskurs for nyansatte, for generell informasjon, som også omfatter Lean arbeid.

3: Strukturell sosialkapital, dette beskriver Gooderham (2007) som viktigheten av at det finnes, eller problemet av at det ikke finnes, sosiale interaksjoner mellom de ulike avdelingene. Hos Glamox kan vi ut fra informasjon fra Lean koordinator, se at interaksjon mellom avdelingene skjer daglig.

Team ledere møtes daglig, for å overføre og tilbakeføre kunnskap, mellom de ulike avdelingene.

4.6 Oppsummering og konklusjon, kunnskapsoverføring

Jeg har i oppgaven nå vært gjennom prosessen med kunnskapsoverføring i Glamox AS Molde, og ønsker her å konkludere med hva som er viktig å fokusere på, i forhold til problemstillingen min. Alle avdelingene i Glamox Molde har ansvar for å overføre og tilbakeføre kunnskap, for at kunnskap skal utvikles på avdelingene, må det også deles med andre avdelinger. Avdelingene er også avhengige av en deltakende ledelse, som deler hvilke effekter de ønsker å oppnå av Lean arbeidet. Krav om kvalitet og leveringspresisjon kommer fra ledelsen, og det er viktig for de ansatte å ha klare og tydelige forbedringsmål å jobbe etter.

Ut fra intervjuet kan jeg stadfeste at det foregår overføring og tilbakeføring mellom avdelingene innad i fabrikken. Kunnskap som overføres dreier seg som regel om produksjonsprosesser, arbeidsoppgaver (manualer), rutiner, produktkunnskap, teknisk kunnskap om maskiner/roboter etc. Her er det både eksplisitt og taus kunnskap som overføres. Den tekniske kunnskapen om maskiner og produkter er som regel eksplisitt kunnskap, da det er enkelt å forklare og skrive ned. Det samme gjelder arbeidsoppgaver, der man utarbeider ett-punkts leksjoner. Men når det kommer til produksjonsprosesser snakker vi mer om den tause kunnskapen. Her spiller erfaring og kompetanse inn på om du klarer å forstå prosessen, denne kunnskapen kan det ofte være problematisk å overføre.

Når det kommer til overføringskanalene er møtene som avholdes både internt på gruppene og på tvers av gruppene svært viktig. Her overføres og tilbakeføres det kunnskap daglig.

Noe andre ser som et problem, kan være noe du ikke har tenkt over. Men når løsningen kommer, letter dette også din arbeidshverdag. Ut fra spørreskjema kunne vi også se at ansatte kanskje skulle ønske ledelsen deltok mer, og at dialogen var litt tettere.

Når man kommer til evnen til å motta kunnskap kan vi ut ifra Lean koordinatorens tilbakemelding se at dette kan være et problem, pga. språk, «fagspråk», innsikt og kultur. Den er ikke tilstrekkelig i forhold til at evnen til å motta kunnskap er en viktig brikke i puslespillet dersom man skal øke leveringspresisjon og kvalitet. Dette kan også virke negativt inn på sosialkapitalen, ved at enkelte ikke deltar på lik linje med andre i organisasjonskulturen.

Vi kan se at sosialkapital påvirker kunnskapsoverføringen i stor grad, vi kan se viktigheten av relasjonell sosialkapital, kognitiv sosialkapital og strukturell sosialkapital, og hvordan Glamox i sine kunnskapsoverføringsprosesser forsøker å dekke disse i stor grad.

KAPITTEL 5

5.0 Oppsummering, konklusjon og anbefalinger

Denne oppgaven ble påbegynt med et ønske om å få et dypdykk inn i implementeringen av Lean i Glamox AS Molde. Jeg har sett nærmere på hvordan kulturelle og strukturelle faktorer påvirker oppfatningen de ansatte har av implementeringen, samt hvordan sosialiseringmekanismer og interne faktorer påvirker prosessene vedrørende kunnskapsoverføring.

Jeg startet oppgaven med å presentere casebedriften Glamox AS, og markedet de opererer i, og prosessen til implementeringen av Lean, som gjennom denne oppgaven har dannet grunnlaget for undersøkelsene og hvordan prosessen ble oppfattet og fungerer i praksis. Deretter presenterte jeg teori som skulle legge grunnlaget for oppgavens teoretiske ramme. Ved hjelp av teorien kunne jeg definere mine delproblemstillinger, for å operasjonalisere den overordnede problemstillingen min.

Når det kommer til metoddelen valgte jeg en kombinasjon av kvalitative og kvantitative undersøkelser, ved å utforme et spørreskjema til ansatte i Glamox, og et dybdeintervju med Lean koordinator. Jeg har også brukt en del kunnskap jeg som ansatt har tilegnet meg etter flere år i organisasjonen, og dokumenter publisert av Glamox AS. Selve analyse kapitlet har i stor grad bygd på intervjuet av Lean koordinator, og undersøkelsene som ble distribuert ut til ansatte i Glamox.

For å kunne konkludere vil jeg igjen se på den overordnede problemstillingen, og de tre delproblemstillingene mine, og oppsummere funnene i analysen min.

Minner om den overordnede problemstillingen, og delproblemene.

Hvordan ble implementeringen av Lean gjennomført, og opplevd av de ansatte i Glamox?

1. Kan holdningen de ansatte har, og oppfatningen av implementeringen forklares ut fra kulturelle og strukturelle forhold?
2. Kan forskjellene som eventuelt fremkommer mellom de ulike gruppene, forklares ut fra strukturelle eller kulturelle forhold?
3. Hvordan fungerer kunnskapsoverføringen i organisasjonen, og hvordan blir den påvirket av interne påvirkninger og sosial kapital.

5.1 Ansattes oppfatning av implementeringen

Glamox sin organisasjonsstruktur og organisasjonskultur, legger i stor grad til rette for at Lean skal bli implementert i organisasjonen. De har en sterk organisasjonskultur, og en sterk styring gjennom organisasjonsstrukturen sin.

Samtidig jobber de gjennom Lean prosjektet med å integrere de ulike avdelingene mer inn i hverandre, og sørge for at spesialkompetanse noen innehar, også deles med andre avdelinger internt. Glamox styres av en hierarkisk struktur, med klare linjer mellom de ulike nivåene. Dette vil jeg ut fra funnene si at de gjennom Lean visker litt ut, gjennom at ledere på ulike nivåer skal inkluderes i flytgrupper, som skal jobbe sammen.

Selv om det i Glamox er en hierarkisk struktur, preges organisasjonen av relativt korte veier til ledelsen. Den operative delen av virksomheten, kan snakke direkte med ledere på ulike nivåer dersom det er ønskelig.

Når det kommer til kulturelle og strukturelle forskjeller mellom de ulike gruppene, kan vi ut fra spørreskjema, som ble besvart av alle respondentene, se av de empiriske funnene at det ikke er noen dramatiske forskjeller i oppfatninger de ansatte i produksjonen har kontra funksjonærene. Det er noen forskjeller i kunnskapsnivå, der funksjonærene føler de har et ganske jevnt og godt kunnskapsnivå, dette kan kanskje forklares ved faktorer jeg nevnte tidligere, som utdannelsesnivå og profesjonsgrupperinger. Samtidig spriker kunnskapsnivået litt mer blant operativ virksomhet.

De største forskjellene viser seg i at funksjonærene kanskje oppfatter veien til interaksjon med lederne som kortere. Det kan virke som det er en tendens til at funksjonærene føler at de har litt mer påvirkning på Lean arbeidet enn produksjonsmedarbeiderne. Funksjonærene ser ut til å føle seg mer inkludert og rådført ved utfordringer som oppstår. Dette kan være påvirket av organisasjonsstrukturen, ved at funksjonærene befinner seg nærmere ledelsen, og også profesjonsrelatert. Men også av kulturen, ved at de ansatte i produksjonen føler seg mer distansert fra ledelsen, i form av at de tilhører ulike subkulturer.

Vi kunne se at de ulike gruppene i noen tilfeller hadde ulikt syn på implementeringen av Lean. Dette vil jeg med bakgrunn i teori og undersøkelser konkludere med å tilskrive organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen. Tilstedeværelsen av subkulturer, eller profesjonskulturer vil påvirke hvordan de ansatte snakker sammen, og hvem som kommuniserer med samme «språk».

Når det kommer til innstillingen til Lean implementeringen før og etter innføringen, er det en generell likhet mellom funksjonærer og produksjonsmedarbeidere, om at de var negative eller likegyldige før innføringen, mens dette har snudd til en positiv innstilling per i dag. Kulturelle faktorer har stor innvirkning på hvordan implementeringen av Lean foregår, både med tanke på organisasjonskultur som er til stede og kulturforskjeller blant de ansatte. Det kan se ut til at organisasjonskulturen er sterkere enn de ulike subkulturene, og at det er denne som er mest gjeldende hos de ansatte. Dette kan tyde på at den felles organisasjonskulturen gjør seg gjeldende her, og at alle føler seg mer komfortable med Lean nå, enn de gjorde i starten. De ansatte har også fått muligheten til å observere virkningene Lean har, og vurdere at dette er en bedre metode enn den de hadde før.

Gooderham (2007) fokuserer på hvordan organisasjonen og individene i den samhandler, og hvordan man skal opptre for å bli akseptert. Gode sosialiseringsmekanismer bidrar til at kulturelle forskjeller dempes, og en felles organisasjonskultur skapes.

Sosisieringsmekanismer er viktig for at individene skal være i stand til å samarbeide, og utvikle felles normer og verdier.

Jeg kan konkludere med at holdningen til de ansatte, og hvilken oppfatning de har av implementeringen av Lean i stor grad kan tilskrives organisasjonskulturen og strukturen i bedriften. Jeg mener også disse forholdene kan forklare de forskjellene vi så mellom de ulike gruppene. Det befinner seg i en grad subkulturer innad i organisasjonen, spesielt gjennom den strukturelle, funksjonsbaserte inndelingen, som fører til at de forskjellige funksjonene knytter tettere bånd til hverandre. Og at ledelsen er nærmere funksjonærene både i geografisk nærhet, men også i fagspråk.

5.2 Kunnskapsoverføringsprosessen

Kunnskapsoverføring i organisasjonen påvirkes både av strukturelle og kulturelle faktorer. Det foregår deling av kunnskap internt på avdelingene daglig, og mellom de ulike avdelingene gjennom de ukentlige møtene mellom teamlederne. Eksplisitt kunnskap deles daglig, og den tause blir delt via observering, og nær interaksjon mellom partene.

5.2.1 Interne påvirkninger og sosialkapital ved kunnskapsoverføring

Hos Glamox påvirkes kunnskapsoverføringen i stor grad av språk barrierer. Det bør fokuseres på å redusere disse, dersom disse kan reduseres. Og det generelle kunnskapsnivået kan heves når det gjelder Lean, sånn at alle snakker samme «fagspråk», vil nok dette være et godt grunnlag for å forbedre prosessene med kunnskapsoverføring. Dersom språk barrierene kan overkommes, vil det også utvikles en bedre sosialkapital i organisasjonen, og de ansatte vil føle mer tilhørighet, og overføringsprosessene vil bli mer effektive.

Utfordringen hos Glamox dreier seg i hovedsak om at en del av de ansatte ikke er i stand til å tilegne seg kunnskap på lik linje med andre, på grunn av språk. Deres kultur kan også påvirke, da de kommer fra en annen kulturell bakgrunn, og kan ha større problemer med å integreres på samme måte i organisasjonskulturen. Det kan være en fordel at det settes ekstra fokus på at ansatte med fremmed språk får ekstra kursing. Språkproblemer kan ikke bare påvirke sosialkapital, ved at de ansatte ikke blir inkludert i felleskapet på samme måte, men det kan også virke inn på kvalitet, ved at fremmedspråklige ikke forstår instruksjoner de mottar. Det oppstår også en samling av profesjoner i organisasjonen både på grunn av den funksjonertbaserte strukturen, ved at de samles i samme geografiske område, og på grunn av at de snakker samme fagspråk, og ofte trekker seg sammen i grupperinger. Man omgås også hverandre daglig gjennom jobben, og dette fører til at man utvikler tillitsforhold og vennskap.

Jeg kan konkludere med at kunnskapsoverføringsprosessen i Glamox påvirkes i stor grad av interne påvirkninger, som språkforskjeller både i fagspråk og morsmål. De påvirkes også av de ulike subkulturene som oppstår på de ulike avdelingene. Derfor har Glamox kommet med et viktig hjelpemiddel mot at dette skal påvirke kunnskapsoverføringen, ved at de ulike teamlederne møtes, der de deler kunnskap på tvers av avdelingene. De har altså satt inn et virkemiddel, som skal sørge for at interne påvirkninger og sosialkapital ikke skal innvirke i negativ grad på effektiviseringen av overføringsprosessene. De har også flytgrupper, som er satt sammen av ansatte fra ulike avdelinger, før å sørge for at det blir overført kunnskap på tvers av avdelinger.

5.3 Anbefalinger

Når det gjelder oppfølging av kvalitet kunne de ansatte blitt informert om kvalitetsbrister kundene opplever også, ikke bare interne kvalitetsbrister. Reklamasjonsavdelingen kunne for eksempel utarbeidet statistikker over hvilke produkter som generer flest kvalitetsbrister, hvilke komponenter det gjelder osv. Dette vil kanskje kunne oppleves som et incentiv til ønske om forbedring, da ingen ønsker at sin egen avdeling skal være den med flest kvalitetsbrister. Her kunne det også blitt utarbeidet en slags kollektiv premiering til de avdelingene som oppnår minst kvalitetsbrister. Dette vil hovedsakelig gjelde for produksjonsavdelingene. Men kunne også blitt innført på kontor, for eksempel på kundeservice, der det er satt et mål om en besvaringsgrad på 95 % på telefon. Disse premiene trenger ikke nødvendigvis å være kostbare, men for eksempel ulike Glamox reklameartikler (give aways), det vil nok bety noe for de enkelte ansatte, viktigheten av å bli vist at man settes pris på, er ofte viktigere en kostanden på belønningen. Lageret kunne hatt mål om antall ordre plukket til riktig tid osv.

Ut fra spørreskjema kunne vi se at spesielt operativ virksomhet følte kontakten mellom dem og ledere ikke var helt optimal, kanskje burde det vært opprettet tettere samarbeid mellom ledere og ansatte enn det som eksisterer i dag, ved at ledere deltar i større grad på noen av møtene, der det for eksempel er åpent for å stille spørsmål. Når det kommer til produksjonsvirksomheten gav min far meg et godt innspill, han jobber også i Glamox og har god kjennskap til driften. Han mente det kunne være en fordel å fokusere mer på årsaker til at ordre ikke går igjennom produksjon som planlagt, når man har årsaken bak hver enkelt ordre, er det enklere å utarbeide løsninger for å eliminere eller redusere heften som forårsaker disse heftene.

Et punkt jeg har hørt både fra kolleger og som jeg fikk kommentarer på under spørreundersøkelsen, er at ansatte kunne tenke seg å være plassert ut på ulike avdelinger, for å få en bredere forståelse av hva det er vi produserer og selger. Som for eksempel på avdelingene ved logistikk, der det er mye direkte kontakt med selgere og kunder, og man må inneha stor produktkunnskap, kunne det kanskje vært hensiktsmessig å ha vært nede i produksjonen, sett litt de ulike monteringsavdelingene, sett produktene og komponenter i virkeligheten, dett produksjonsprosessene, for å få en bredere kunnskap. Denne formen for interaksjon mellom avdelingene vil også kunne bidra til at organisasjonskulturen spres, og

ansatte får mer kjennskap til den daglige driften og en økt forståelse for hverandre, og kanskje også et tettere samhold.

I Glamox jobbes det må med å konstruere forenklete instruksjoner eller ett-punkts leksjoner, som i hovedsak dreier mot eksplisitt kunnskap. Når det kommer til dette vet jeg også at det er en del uformell kunnskap, som burde vært delt på en mer formell måte enn muntlig, rent tilfeldig. Det jeg tenker kunne vært en ide for Glamox er å lage en slags kunnskapsbase, en felles mappe på de ulike avdelingene, der litt mer *uformell kunnskap* blir lagret. Dette kan dreie seg om «ting som er kjekt å vite». Altså ikke formelle arbeidsoppgaver, men litt tips og triks ansatte opparbeider gjennom årene, som kan være greit for også andre å ha tilgang til. Dette kunne på enkelte avdelinger vært en liste over hvem som har bestemte arbeidsoppgaver. Dette for at nyansatte eller andre skal slippe å spørre hver gang, hvem som er riktig kontakt person. Dette er utarbeidet blant ingeniørene og planleggerne. Men man kunne også utarbeidet en kontaktliste, med en oversikt over funksjoner man ofte behøver kontakt med, og hvem som er riktig person, hvem du skal kontakte når det gjelder fakturering, kreditering, reklamasjon, retur, Glamox International etc.

Et annet verktøy man kan bruke for å spre kunnskap om Lean, er å lage en egen Lean side på intranett, der man oppdaterer hvordan hver enkelt avdeling ligger an, gode forbedringsforslag som har kommet, omstruktureringer som har blitt foretatt osv. Her burde det også vært info om hva Lean er, hva det betyr for Glamox, ledelsens mål med Lean etc.

Videre mener jeg det bør oppfordres til å dele den kunnskap man selv har, og ikke minst kunnskap man mener kan være til nytte for andre. I Glamox eksisterer det allerede bonusbelønninger som et resultat av gode finansielle resultater av driften. Det vil nok vanskelig la seg gjøre å bruke finansiell belønning som bonus for kunnskapsdeling. Kanskje kan et incentiv være at dersom en forbedringsgruppe kommer opp med en god løsning som kan brukes av andre avdelinger også, så kunne denne gruppen fått en kollektiv belønning, i form av en pizzakveld etc. Dette tror jeg ville vært et incentiv til å delta i forbedringsarbeidet i større grad. Samtidig ville dette vært en bidragsyter til å skape bedre sosialiseringmekanismer, som igjen bidrar til mer effektiv kunnskapsoverføring.

Kapittel 6

6.0 Avsluttende kommentarer

I denne oppgaven har jeg studert prosessen med implementeringen av styringsverktøyet Lean i Glamox AS Molde. Der jeg har fokusert på de ansattes oppfattelse av implementeringen, og på forskjeller mellom funksjonærenes og operativ virksomhets oppfattelse. Jeg har også sett på prosessen med kunnskapsoverføring innad i fabrikken i Molde. Problemstillingene mine har vært utgangspunktet for min forskning.

Hvordan ble implementeringen av Lean gjennomført, og opplevd av de ansatte i Glamox?

- 1) Kan holdningen de ansatte har, og hvilken oppfatning de har av implementeringen forklares ut fra kulturelle og strukturelle faktorer?*
- 2) Kan forskjellene som eventuelt fremkommer mellom de ulike gruppene forklares ut fra strukturelle og kulturelle forhold?*
- 3) Hvordan fungerer kunnskapsoverføringen i organisasjonen, og hvordan blir denne påvirket av interne påvirkninger og sosial kapital?*

Jeg jobber selv i Glamox AS, og har god kjennskap til bedriften, når Lean ble implementert fattet jeg raskt interesse for hva dette ville bety for de ansatte. Dette er hovedårsaken til at denne oppgaven ble utarbeidet. Jeg lette frem en del relevant teori, og fikk også litt hjelp av min veileder, med tips om teori jeg kunne benytte meg av, med bakgrunn i denne teorien og problemstillingene mine, gjennomførte jeg både en spørreundersøkelse og et intervju med Lean koordinator.

I kapittel 4 presenterte jeg resultatene av både spørreskjema og intervju, der har jeg forsøkt å få med de ulike meningene blant de ansatte om implementeringen, og en del fakta fra Lean koordinator, om prosessene rundt kunnskapsoverføring. Jeg har også flettet inn de utfordringene Glamox møter ved å overføre kunnskap mellom avdelingene sine. Dette på bakgrunn av egen kunnskap og ikke minst kunnskap fra Lean koordinator. Disse funnene har jeg kommentert nærmere i kapittel 5, der jeg også har kommet med en del forslag til hva som kan være ideer til å bedre prosessene. Disse forslagene kunne forhåpentligvis vært til hjelp for Glamox, dersom de hadde blitt tatt i bruk.

6.1.1 Validitet og reliabilitet

Her ønsker jeg å se på begrensninger og svakheter med oppgaven min, samt validiteten og reliabiliteten. Ved spørreskjemaene kan en svakhet være at det befinner seg en viss risiko for at ansatte ikke tør å uttrykke sin egne mening, men besvarer skjema sånn de tror jeg eller ledelsen ønsker at de skal svare. Dermed vil ikke alle meningene komme frem på samme måte som ønskelig. En annen svakhet er også at det er ca. 10 % av de ansatte som er intervjuet, det er også en sjanse for at en del av disse er totalt uenige med noen av de 90 % som ikke ble tatt med i undersøkelsen, og at dersom en annen del av de ansatte ble intervjuet kunne resultatet blitt annerledes. Og det kan også være en viss fare for at de ansatte besvarte undersøkelsen uten å gi sin virkelige personlige mening, men besvart den på en måte respondenten trodde var ønskelig fra min eller ledelsens side. Det kan også være en viss fare for at noen av respondentene ikke hadde nok kunnskap om Lean til å besvare undersøkelsen.

Når det gjelder kunnskapsoverføringen er det kun Lean koordinator som er intervjuet. Kanskje er det noen barrierer ved kunnskapsoverføring de ansatte opplever som tilstedeværende, som ikke kommer frem her. Det vil være en reel fare for at det er en del omkring prosessen som ikke kommer frem, når det kun er et objekt som er intervjuet. Det største problemet har for meg vært å legge bort mine egne betraktninger om implementeringen av Lean, da jeg som ansatt også har en oppfatning om hvordan dette fungerer i praksis. Jeg har i så stor grad det har vært mulig, forsøkt å holde meg nøytral, og kun tatt i bruk informasjon jeg har brukt utfyllende i oppgaven, og forsøkt å forholde meg nøytral.

6.1.2 Forslag til videre studier

I denne oppgaven har jeg sett på implementeringen av Lean i Glamox på et gitt tidspunkt, dette vil kunne gi grunnlag for en lignende studie når Lean har fått et sterkere feste og vært implementert over en lengre tidshorisont. Da vil man kunne se på endringene som har forekommet, hvordan prosessene kanskje har forbedret seg, hvordan de ansatte oppfatter Lean kan også ha forandret seg. Man vil da kunne se utviklingen som har forekommet. Man vil også da kunne studere hvilke effekter som har blitt oppnådd, og hva som har endret seg siden i dag.

REFERANSER

- Aadland, E (1994).** *Kultur, Oslo: Det Norske Samlaget, Fra: (Kaufmann Geir, Kaufmann Astrid, (3.utgave, 6.opplag 2008). "Psykologi i organisasjon og ledelse", Kap.10, s. 262-270. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS). (6)*
- Abrahamson, E. (Jull 1991).** "Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations". S. 586-612, Academy of Management Review.
- Berge, Ø., Christensen, J., Dølvik, J.E., Fløtten, T., Hippe, J.M., Kavli, H., Trygstad, S. (2009:11)** «De nordiske modellene etter 2000- en sammenlignende oppsummering». FAFO notat.
- Chandler (1962), Galbraith & Nathanson (1978)** hentet fra: **Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2007)** "Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse". Kap. 11, s. 360. Bergen. Fagbokforlaget. (9)
- Davenport Thomas H, Prusak Larry. (1998).** "Working knowledge, How Organizations Manage What They Know". s.5. Harvard Business School Press. Boston.
- Gooderham, P.N. (2007).** «Enhancing knowledge transfer in multinational corporations: A dynamic capabilities driven model». Knowledge Management Research & Practice, kap 5. S. 34-43.
- Hustad Wiggo, (1998)** "Lærande organisasjonar, organisering for kunnskapsutvikling". Kap. 4, s 50-56. s. 57-69. Det Norske Samlaget. (5)
- Jacobsen, D.I. (2005)** «Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode». Kap. 2, s 24. Kap.5, s 75. Kap. 6, s. 91. s.225. s.367. Kristiansand. HøyskoleForlaget.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2007)** "Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse". Kap. 11, s. 350-375. Kap. 4, s. 135-145. Kap. 3, s. 65-70. Kap. 7, s. 222-245. Bergen. Fagbokforlaget. (8)
- Johnsen, E., Vanebom J.O., Valstad, S.J & Busch, T. (2007).** «Endringsledelse i et strategisk perspektiv». s.54. Universitetsforlaget.
- Johnstad Tom, Giæver Tor, Holtskog Halvor og Strand Tron, (1.utgave, 2012)** "Lean på norsk med erfaringer fra Raufoss-industrien", kapittel 4, s.18-29, s.111-118. Oplandske bokforlag.(1)
- Judson (1991), Kotter (1995), Galpin (1996), Armenakis & Bedeian (1990).** **Armenakis et al. (1999)** hentet fra: **Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2007)** "Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse". Kap. 11, s. 374. Bergen. Fagbokforlaget.(10)

Kaufmann Geir, Kaufmann Astrid, (3.utgave, 6.opplag 2008). "Psykologi i organisasjon og ledelse", Kapittel 2, s. 43-65. kapittel 11, s. 286. s. 278. s. 268. s. 271-280, s. 177-200. Kapittel 10, s. 268-279.
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.(11)

Liker, J. K (2004). "The Toyota way: 14 Management Principles From the World's Greatest Manufacturer". New York: McGraw-Hill.

Nonaka, I. (1994). «A dynamic theory of knowledge creation», Organization Science, Kapittel 5, s. 14-37. **Nonaka, I & Takeuchi, H** (1995). "The knowledge creating company", New York: Oxford university press. **Nonaka, I & Teece, D.J** (2001), "Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization". London: Sage.
Hentet fra: Kaufmann Geir, Kaufmann Astrid, (3.utgave, 6.opplag 2008). "Psykologi i organisasjon og ledelse", kapittel 7, s. 198-200. (12)

Pfeffer (1997: 169-176) hentet fra: **Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J.** (2007) "Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse". Kap. 7, s. 242-244. Bergen. Fagbokforlaget. (8)

Rogers, E. M (1995) (2003). "Diffusion of innovations". Kap.1 s. 5. Kap.6 s 207, Kap.7 s. 44. s.221. New York, NY: The free Press. (4)

Store Norske Leksikon 2005-2007, 4 revisjon. Industri.(2014, 10.april). I Store norske leksikon. Hentet 28.januar 2014 fra <http://snl.no/industri> (2)

Szulanski, G. (1996) «Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm». NR 17 (Special winter issue) s.589-620. Strategic Management Journal.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990). "The machine that changed the world". New York: Rawson Associates.

OFFENTLIGE PUBLIKASJONER

Stortings melding. nr. 7. (2007-2008). Nærings- og fiskeridepartementet. *Et nyskapende og bærekraftig Norge. 2.1 Hva er innovasjon.* Hentet 20.02.14 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-/2/1.html?id=538019> (3)

Etiske Retningslinjer, De nasjonale forskningsetiske retningslinjer.
<https://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/De-forskningsetiske-retningslinjene-og-loven/> Hentet 03.05.14

7.0 Vedlegg

Vedlegg 1 – Spørreskjema, ansattes oppfattelse

Undersøkelse av innføring av Lean i Glamox AS

Ledelse:	<input type="checkbox"/>
Funksjonær:	<input type="checkbox"/>
Operativ:	<input type="checkbox"/>

For hvert element som identifiseres nedenfor, setter du en sirkel rundt tallet til høyre som samsvarer best med din vurdering av kvaliteten. Bruk skalaen over til å velge kvalitetstallet.

Påstander og spørsmål angående Lean innføringen i Glamox AS	Skala				
	Dårlig/Liten	Bra			Umerket/Stor
1. Ditt kunnskapsnivå innen Lean arbeid	1	2	3	4	5
2. I hvor stor grad anser du Lean som forenelig med Glamox sin kultur?	1	2	3	4	5
3. Vi/jeg har stor innflytelse på implementeringen av Lean	1	2	3	4	5
4. Vi/jeg blir rådført ved utfordringer som oppstår med Lean	1	2	3	4	5
5. Ansatte og ledelse møtes for å diskutere nye løsninger	1	2	3	4	5
6. Opplevelse av at ledelsen deltar og lytter	1	2	3	4	5
7. Dine/deres forslag blir hørt og gjennomført	1	2	3	4	5
8. Føler du at ressursene blir bedre utnyttet?	1	2	3	4	5
9. I hvor stor grad føler du arbeidshverdagen/oppgavene dine har forbedret seg?	1	2	3	4	5
10. Har Lean arbeidet hatt noe å si for din trivsel?	1	2	3	4	5
11. Hvor interessert er du i å lære mer om Lean, og være med på å utvikle organisasjonen videre i Lean ånd?	1	2	3	4	5
12. I hvor stor grad er du enig i at det var nødvendig med en endring	1	2	3	4	5
13. Hvor negativ var du til å innføre Lean, FØR innføringen startet? 14. (1 svært negativ)	1	2	3	4	5
15. Hvor negativ er du til innføringen av Lean NÅ? (1 svært negativ)	1	2	3	4	5
16. Hvor klar og entydig forståelse mener du det er i organisasjonen av hva Lean er?	1	2	3	4	5
17. Har arbeidsoppgavene dine endret seg?	1	2	3	4	5

Undersøkelse av innføring av Lean i Glamox AS

18. Har lager og materiell blitt omorganisert? Omplussinger	1	2	3	4	5
19. Har kommunikasjon med kolleger endret seg?	1	2	3	4	5
20. Har kommunikasjon med ledere endret seg?	1	2	3	4	5
21. Forslagene mine blir tatt mer alvorlig og gjort noe med, i større grad enn før Lean ble innført	1	2	3	4	5
22. Etter innføringen av Lean synes jeg det er vanskeligere å komme med forbedringsforslag?	1	2	3	4	5
23. Jeg føler at jeg har mer å si på jobben NÅ enn FØR?	1	2	3	4	5
24. Arbeidsoppgavene mine har blitt mer strukturert og ryddige etter Lean innføringen?	1	2	3	4	5
25. Lean har ført til økt stressnivå på jobb?	1	2	3	4	5
26. Føler du at du har fått mer kunnskap om organisasjonen og prosesser etter at Lean ble innført?	1	2	3	4	5
27. Hvis man har en god ide, føler du at det er aksept for å si eller foreslå noe feil?	1	2	3	4	5

Føler du at du vet klart og tydelig hva Lean går ut på?

- Ja
 Nei
 Vet ikke

Hvilke utfordringer mener du Glamox har møtt på ved implementeringen av Lean? (Du kan krysse av flere)

- Kulturutfordringer
 Motstand fra ansatte / kolleger til endring
 Motstand fra tillitsvalgte til endring
 Motivasjonsproblemer (selv)
 Kommunikasjonsproblemer
 Har ikke møtt noen utfordringer
 Andre utfordringer _____.

Hvilken effekt har Lean hatt på din trivsel som ansatt?

- Svært positiv effekt
 Positiv effekt
 Ingen effekt
 Negativ effekt
 Svært negativ effekt
 Vet ikke

Hva ønsker du å oppnå ved å bidra til at Lean skal bli implementert?

- Effektivisere driften/arbeidsoppgavene
- Redusere stress
- Øke kvaliteten på produktene/service
- Etablere en forbedringskultur
- Skape økt trivsel

Tusen takk for din hjelp



Vedlegg 2 – Intervjuguide Lean koordinator/coach

INTERVJUGUIDE 2, Lean koordinator/Coach

1. Er det en dedikert person som har ansvar for overføring av kunnskap mellom avdelinger?
2. Hvordan blir overføring foretatt?
3. Blir det kontinuerlig overført og tilbakeført kunnskap mellom avdelingene? I så fall hvordan?
4. Er det noe fokus i den daglige driften på at de ansatte skal ha muligheter til å tilegne seg ny kunnskap? Via kolleger eller andre mer formelle kanaler?
5. Har fokuset på kunnskapsoverføring endret seg, etter at Lean ble innført? (Deles det mer/mindre nå?)
6. Hvilke metoder blir brukt for overføring av kunnskap? (Møter, kurs, ide dager, konferanser, e-mail? Uregelmessige eller regelmessige møter? Leksjoner?)
7. Hvilke overføringsmetoder har vært mest suksessfulle? Og hvilke har hatt minst suksess?
8. Hvilke utfordringer møter dere ved å benytte disse eventuelle overføringskanalene? Hva gjør dere for å løse disse utfordringene?
9. Hva ser du på som den største utfordringen/barrieren med å overføre kunnskap
10. Har Glamox satt seg konkrete mål de ønsker å oppnå ved implementeringen? For eksempel leveringspresisjon, sykefravær eller kvalitetsmål.
11 .Har implementeringen så langt forbedret noen av disse faktorene?