



Bacheloroppgave

PET600 Petroleumslogistikk

Lean i tjenesteytende virksomhet

Maria Svoren og Martine Mathisen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 45

Molde, 27.05.2016



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: 15

Veileder: Per Engelseth og Terje Bach

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: 27.05.2016

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med avsluttende studium innenfor bachelorgraden Petroleumslogistikk ved Høgskolen i Molde. Oppgaven omhandler Lean i tjenesteytende virksomheter. Det var faget LOG525 Kvalitetsledelse og Lean som skapte interesse i forhold til Lean. Da dette faget i stor grad tok for seg Lean i produksjonsvirksomheter, tenkte vi at det kunne være spennende å se nærmere på hvordan Lean kan benyttes i tjenesteytende organisasjoner. Å skrive denne bacheloroppgaven har vært en spennende og lærerik prosess.

Vi vil rette en særlig takk til Eirik Nordbø i Telenor, Linda Sandvik i Sparebank 1 Nordvest, og Tormod Skundberg i Kristiansund kommune, for å ha stilt opp som intervjuobjekter og gitt oss innsikt i deres Lean-prosjekt.

Vi vil også takke våre veiledere, Terje Bach og Per Engelseth ved Høgskolen i Molde, som har vært hjelpelige i forhold til innspill og kommentarer.

Sammendrag

Lean-filosofien har de siste årene utbredt seg i bransjer hvor man driver tjenesteytende virksomhet. Det som startet som et produksjonssystem har utviklet seg til å bli et forbedringssystem som kan implementeres i organisasjoner som ønsker endring. Telenor Norge, Sparebank 1 Nordvest og Plan – og byggesaksenheten i Kristiansund kommune er organisasjoner som har implementert Lean på bakgrunn av ønsker om å forbedre seg. Ønskene om å forbedre seg knyttes til mål om mer hensiktsmessig og effektiv drift, bedre prosessoversikt, og ikke minst økt kundetilfredshet.

For å realisere målene man har satt seg har organisasjonene benyttet ekstern konsulenthjelp for å kartlegge prosessene sine og identifisere og eliminere flaskehals og sløsing i mest mulig grad. Videre har man benyttet ulike Lean-prinsipper med tilhørende verktøy. Standardisering i form av blant annet spesifiserte rutinebeskrivelser, flyt gjennom reduksjon av ledetid, visualisering gjennom tavlebruk og kontinuerlig forbedring gjennom forbedringstavler, forbedringsgrupper samt grundig opplæring. En solid forankring i ledelsen, samt involvering og engasjering av de ansatte er særdeles viktig. Samtlige organisasjoner har benyttet flere verktøy i sitt endringsarbeid. Etter å ha sammenlignet de ulike fremgangsmåtene og metodene som er brukt har vi fattet en konklusjon om hvorvidt disse har gitt resultater i forhold til organisasjonenes målsettinger.

På bakgrunn av den innhentede informasjonen og analyse av denne, kan vi konkludere med at det er store likheter rundt implementeringen av Lean i samtlige organisasjoner. Mange av de samme metodene og verktøyene kan benyttes i flere tjenesteytende virksomheter, men vi ser samtidig at det er behov for tilpasning i hver enkelt organisasjon avhengig av hvordan strukturen og dynamikken i virksomheter er.

Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING	3
1.1	FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	4
1.2	AVGRENSNINGER OG PRESISERINGER	5
1.3	METODE	6
1.3.1	<i>Litteraturstudie</i>	6
1.3.2	<i>Intervju</i>	6
1.3.3	<i>Kildekritikk</i>	6
2.0	LEAN I TJENESTEYTENDE ORGANISASJONER	7
2.1	PRESENTASJON OG BEGRUNNELSE FOR VALG AV FOKUSVIRKSOMHETER	8
2.1.1	<i>Telenor Norge</i>	8
2.1.2	<i>Sparebank 1 Nordvest</i>	8
2.1.3	<i>Plan – og byggesaksenheten i Kristiansund Kommune</i>	9
3.0	PRESENTASJON AV INNHENTET DATA	10
3.1	BAKGRUNN FOR IMPLEMENTERING AV LEAN	10
3.2	MÅLSETTINGER	11
3.3	KOMPETANSE FØR IMPLEMENTERINGEN	14
3.4	FRAMGANGSMÅTE.....	15
3.5	KARTLEGGING AV PROSESSER OG IDENTIFISERING AV SLØSING	18
3.6	BRUK AV LEAN-VERKTØY.....	20
3.6.1	<i>Standardisering</i>	21
3.6.2	<i>Flyt</i>	22
3.6.3	<i>Visualisering</i>	24
3.6.4	<i>Kontinuerlig forbedring</i>	25
3.6.5	<i>Lean i programvareutvikling</i>	26
3.7	INVOLVERING AV ANSATTE	27
3.8	RESULTATER	29
4.0	DRØFTING OG OPPSUMMERING	31
5.0	KONKLUSJON	34
6.0	KILDELISTE	36
7.0	VEDLEGG	37
7.1	VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE TELENOR NORGE	37
7.2	VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE SPAREBANK 1 NORDVEST	39
7.3	VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE PLAN – OG BYGGESAKSENHETEN.....	40

Figuroversikt

Figur 1 – Prosjekt- og effektmål, Kristiansund Kommune,	side 11
Figur 2 – Fraværsmarkering,	side 24
Figur 3 – Prosesskart , Plan – og byggesaksenheten,	side 25

1.0 Innledning

Denne oppgaven er den avsluttende oppgaven på bachelorstudiet i petroleumslogistikk ved Høgskolen i Molde. Oppgaven omhandler en teoretisk og praktisk beskrivelse av hvordan Lean kan implementeres og benyttes i tjenesteytende virksomheter, og hvilke forutsetninger som kan danne grunnlaget for en vellykket implementering. Den innhentede informasjonen er basert på relevant teori samt primærdata i form av intervju av tre, ulike norske tjenesteytende organisasjoner som benytter Lean. Ved å intervju tre ulike organisasjoner får vi innsikt i hvordan Lean kan implementeres og benyttes i praksis, samt hvilke utfordringer som kan oppstå og resultat som kan oppnås. Det skaper også grunnlag for sammenlikning av ulike implementeringsmetoder.

Begrepet Lean ble først introdusert i 1988 i artikkelen ”*Triumph of the Lean production system*”, men det endelige gjennombruddet kom i 1990 gjennom boken ”*The machine that changed the world*” (*LEANHISTORIEN*. Tilgjengelig fra: www.leanforumnorge.no hentet: 20.april 2016). Sentralt i historien står bilprodusentene Ford og Toyota. For å lære produksjonsprinsipper sendte et slitende Toyota Motor Company en delegasjon til USA for å besøke blant annet Ford sine fabrikker. Ford fokuserte på kontinuerlig materialflyt, standardiserte prosesser og eliminering av sløsing for å oppnå stordriftsfordeler, samtidig som de drev masseproduksjon. (*LEANHISTORIEN*. Tilgjengelig fra: www.leanforumnorge.no hentet: 20.april 2016)

Toyota så flere svakheter ved Ford sitt system – dette inkluderte også hvordan ansatte ble behandlet. For å lykkes i det japanske markedet måtte man utvikle et mer fleksibelt produksjonssystem. Toyotas produksjonssystem ble utviklet på 1950-tallet. For å oppnå et mer etterspørselsbasert system måtte man redusere batch-størrelsene, som resulterte i både økt fleksibilitet, reduserte lagerkostnader og bedre produktkvalitet da feil ble oppdaget på et tidligere stadium. Sentralt i utviklingen stod de ansatte. På slutten av 1960-tallet ble Toyotas produksjonssystem formet som en helhetlig filosofi. Lean produksjon omtales også som ”The Toyota production system” (*LEANHISTORIEN*. Tilgjengelig fra: <http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/leanhistorien> hentet: 20.april 2016)

Det finnes en rekke ulike navn og definisjoner på Lean. I enkle trekk kan man si at Lean er en filosofi som tar sikte på å skape mest mulig verdi for kunden ved å samtidig benytte minst mulig ressurser. Dette innebærer at man først og fremst må identifisere verdi fra kundens perspektiv. Deretter benytter man verktøy som har som formål å identifisere og redusere eller eliminere alle aktiviteter som ikke er verdiskapende. Aktiviteter som ikke er verdiskapende for kunden defineres som *muda*, eller sløsing. Videre arbeider man med å skape flyt og etablere et ”pull”-system. Denne prosessen gjentas til man har oppnådd en ”perfekt tilstand” – her er kontinuerlig forbedring og standardisering viktige stikkord. (*Principles of Lean*. Tilgjengelig fra: www.lean.org hentet: 22.april 2016)

1.1 Formål og problemstilling

Lean har som nevnt innledningsvis opprinnelse i produksjonssektoren, det er derfor i denne sektoren Lean også er mest utbredt. I motsetning til tjenesteytende virksomheter resulterer prosessen i produksjonsvirksomheter i fysiske produkter. Det kan dermed tenkes at det blant annet er enklere å kunne standardisere prosesser og aktiviteter, oppdage feil, samt identifisere og eliminere sløsing. Bakgrunnen for valg av problemstilling var interessen for å undersøke hvordan man i praksis kan benytte Lean i tjenestesektoren.

Problemstilling:

”Hvilke fremgangsmåter kan anvendes for å implementere Lean i tjenesteytende virksomhet?”

Formålet med oppgaven er å lære mer om Lean i tjenesteytende organisasjoner, samt hvordan Lean kan benyttes i praksis. Dette innebærer at vi vil undersøke hvorfor tjenesteytende organisasjoner har valgt å implementere Lean, hvilke fremgangsmåter som er benyttet knyttet til kartlegging og bruk av Lean-verktøy, samt hvilke resultater man har oppnådd gjennom implementeringen. Ved å studere tre organisasjoner skaper man et grunnlag for sammenligning og generalisering, og vi kan på bakgrunn av dette vurdere hvilke fremgangsmåter som kan resultere i en vellykket implementering.

1.2 Avgrensninger og presiseringer

Vi har tatt for oss tre norske ulike tjenesteytende organisasjoner som har implementert Lean. Basert på innhentet informasjon om hvordan de ulike organisasjonene har gått fram, vil det være naturlig å diskutere likhetstrekk og forskjeller ved implementeringen. I oppgaven vil vi i hovedsak fokusere på hvilke verktøy og strategier de tre organisasjonene har benyttet, samt måloppnåelse i forhold til forventningene knyttet til implementeringen. Det er naturlig med en teoretisk innledning hvor man beskriver hva Lean er og hvordan Lean-filosofien har oppstått - med utgangspunkt i produksjonsbedrifter, men oppgaven vil ikke omhandle hvordan Lean benyttes i tjenesteytende virksomheter kontra produksjonsbedrifter.

Oppgavens hoveddel presenterer i hovedsak primærdata innhentet gjennom intervju med organisasjonene, knyttet sammen med ulike teorier og metoder innenfor Lean. Videre drøfter man resultater knyttet til implementeringen, og sammenligner de ulike fremgangsmåtene organisasjonene har benyttet.

Vi ønsker videre å presisere at når man omtaler Telenor, så refereres det til Telenor Norge, samt at Sparebank 1 avgrensnes til Sparebank 1 Nordvest, og når det henvises til Kristiansund kommune så er det Plan – og byggesaksenheten vi sikter til.

Vi mener det er viktig at man tar hensyn til at de tre organisasjonene er i ulike faser av implementeringsprosessen, samt at størrelsesorden på organisasjonene i noe grad har påvirket hvor omfattende implementeringen har vært. Det kan samtidig nevnes at man opplever det som enklere å sammenligne Telenor Norge og Sparebank 1 Nordvest i oppgaven, da disse organisasjonene bærer flere fellestrekk. Plan – og byggesaksenheten i Kristiansund kommune skiller seg noe ut da implementering av Lean i kommunal sektor er noe ulikt fra tradisjonelle bedrifter.

Da vi har studert tre norske organisasjoner vil vi benytte norske navn på de ulike begreper i oppgaven. Noen steder vil språket også bære preg av eksterne konsulents språk i forhold til begreper – dette presiseres og forklares underveis.

1.3 Metode

Vi har valgt å skrive vår oppgave som et multi-case studie hvor vi tar for oss tre organisasjoner og gjennomfører intervjuer med disse. Senere vil vi sammenligne de ulike delene av caset, samt dra inn relevant teori knyttet til oppgaven.

1.3.1 Litteraturstudie

Tidlig i arbeidet ble det innhentet sekundærdata om Lean og hvordan Lean i praksis benyttes i tjenesteytende organisasjoner. Teorien som presenteres i oppgaven er i stor grad hentet fra boken ”Lean blir norsk”, samt ulike fagartikler og relevante semester – og masteroppgaver ved flere institusjoner. Informasjonen vi hentet inn her dannet utgangspunkt for intervju spørsmålene, og ble brukt til å analysere primærdataene vi hentet inn. Vi kunne også støtte oss fra relevant faglitteratur fra kurset LOG525 Kvalitetsledelse og Lean, hvor vi først fikk kjennskap til Lean.

1.3.2 Intervju

Vi anså det som en forutsetning å gjennomføre intervju for å få en dypere innsikt og forståelse av hvordan Lean kan implementeres i ulike tjenesteytende virksomheter. Vi benyttet oss av en kvalitativ metode hvor vi gjennomførte intervju med nøkkelpersoner i hver av de tre aktuelle organisasjonene. Intervjuguidene inneholdt både konkrete og åpne spørsmål, for å sikre at vi fikk med mest mulig informasjon, for å senere kunne sortere ut det som eventuelt var mindre relevant. Vi forsøkte i stor grad å stille de samme spørsmålene til alle organisasjonene, for å kunne skape grunnlag for sammenligning. Likevel gikk vi mer i dybden hos Telenor, og stilte derfor flere spørsmål her.

1.3.3 Kildekritikk

Ved innhenting av sekundærdata må informasjon vurderes kritisk i forhold til troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egenhet. Vi har i stor grad hentet informasjon fra boken ”Lean blir norsk”, som anses som en svært troverdig kilde. Informasjon innhentet via internett har blitt vurdert med et særlig kritisk blikk, hvor vi i den grad det har vært mulig har forsøkt å validere informasjonen som har blitt benyttet. Når det gjelder innhenting av primærdata valgte vi å gjennomføre intervjuene personlig, blant annet for å få unngå misforståelser. Intervjuene har blitt tatt opp og transkribert.

2.0 Lean i tjenesteytende organisasjoner

Som nevnt innledningsvis var det i boken ”The machine that changed the World” at Lean fikk sitt virkelige gjennombrudd (*LEANHISTORIEN*. Tilgjengelig fra:

www.leanforumnorge.no hentet: 20.april 2016) Seks år senere, presenterte Womack og Jones ideen om at Lean kunne overføres til alle deler av en virksomhet og dermed også kunne anvendes i tjenesteytende virksomheter. Lean metoder- og verktøy ble presentert som bransjeuavhengige og flere tjenestebedrifter innførte hele eller deler av konseptet (Aune, K. og Holmemo, M. (2014). ’*Lean i tjenesteytende virksomhet*’, Rolfsen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 164). I motsetning til varer er tjenester mer knyttet til handlinger enn materielle og synlige gjenstander. Selve tjenesteprosessen kan illustreres ved at en kunde henvender seg til en tjenesteleverandør med et behov, leverandøren utfører en prosess og kunden får tilfredsstilt behovet. Kunden er til stede både i starten og slutten av prosessen, og noen ganger mens prosessen pågår. Det er denne sosiale interaksjonen som tydelig skiller tjenesteproduksjon fra vareproduksjon. Den sosiale interaksjonen medfører større krav til god service og en god opplevelse av tjenesteleveransen.

Lean - service kan brukes som en samlebetegnelse for alt som ikke er Lean produksjon. I tjenesteytende sektor har Lean og kontinuerlig forbedring vært kjent og utbredt siden rundt 2006 (Ringen, G. og Lodgaard, E. (2014). ’*Fjerde verktøyskuff: Kontinuerlig forbedring*’, Rolfsen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 91). Det er viktige forskjeller mellom vareproduksjon og tjenesteproduksjon, som gjør at man kanskje må tenke litt annerledes rundt Lean. En del av de norske virksomhetene som har, eller arbeider med å implementere Lean, fokuserer gjerne mindre på blant annet 5S på arbeidsplassen og reduksjon av varelager og variasjon, og mer på å levere kvalitetstjenester raskt og effektivt til kunder som stiller stadig høyere krav, og som samtidig forventer å bli møtt med vennlighet og respekt (Aune, K. og Holmemo, M. (2014). ’*Lean i tjenesteytende virksomhet*’, Rolfsen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 161). Det er store forskjeller i virksomhetene som driver med tjenesteyting og hvilke tjenester de tilbyr, og dermed tilsvarende vanskelig å ha verktøy som fungerer i alle typer tjenesteytende virksomheter. Lean i tjenesteytende virksomheter kan med andre ord tolkes og praktiseres på ulike måter.

2.1 Presentasjon og begrunnelse for valg av fokusvirksomheter

For å få et bedre innblikk i hvordan Lean kan tolkes og praktiseres har vi sett nærmere på hvordan tre ulike norske tjenesteytende organisasjoner har implementert Lean.

Virksomhetene vi har tatt for oss er Telenor Norge, Sparebank 1 Nordvest, samt Plan – og byggesaksenheten i Kristiansund kommune. Dette er tre organisasjoner som kan sies å tilby vidt forskjellige tjenester, som er ulike i forhold til størrelse, og som har implementert Lean i ulik grad. Vil vil nå gi en kort presentasjon av de tre organisasjonene, hvilke bransjer de opererer i, samt begrunnelse for hvorfor vi har valgt disse tre.

2.1.1 Telenor Norge

Telenor Norge er den største av de tre organisasjonene vi har sett på, og har i dag rundt 5000 ansatte. Telenor er et internasjonalt selskap under konsernavnet Telenor Group. De tilbyr tjenester innen telefoni og bredbånd, samt produkter knyttet til dette. De har rundt 36 000 ansatte fordelt på 13 land (*Kort om Telenor*. Tilgjengelig fra: www.telenor.com hentet: 22.april 2016). Vi velger å vår oppgave å se på implementeringen av Lean i Telenor Norge og ikke i de andre delene av Telenor Group. Bedriften startet sitt Lean-prosjekt i 2007, og er den av de tre organisasjonene som har kommet lengst i arbeidet. Telenor er en spennende fokusbedrift da deres tjenester i størst grad tilbys gjennom internettsalg og kundesenter via telefon, samtidig som det er mange støtteenheter internt i organisasjonen som ikke jobber direkte med distribusjon og salg av tjenestene. Vårt intervjuobjekt i Telenor var Eirik Nordbø, som hadde ansvar for implementeringen av Lean i Telenor Norge fra 2007-2012. Han er i dag CFO i Telenor Eiendom.

2.1.2 Sparebank 1 Nordvest

Sparebank 1 Gruppen er et holdingselskap som eies av sine medlemsbanker. Deres visjon og verdier omhandler å være attraktive for kundene gjennom nærhet og dyktighet.

Sparebank 1 Gruppen har administrativt ansvar for samarbeidsprosessene i Sparebank 1 Alliansen, som ble etablert for å utvikle og levere felles IT-løsninger, merkevare- og markedsføringskonsepter, forretningskonsepter, produkter og tjenester, kompetanse og prosesser. Sparebank 1 Gruppen leverer tjenester innenfor finans og forsikring, og har i tillegg en eiendomsmeglings-avdeling (*Om oss*. Tilgjengelig fra: sparebank1.no hentet 21.april 2016)

(<https://pressesenter.sparebank1.no/om-sparebank1/> Kilde hentet 21/4). Det store spekteret av tjenester Sparebank 1 Gruppen tilbyr er en av de største hovedårsakene til at vi syns dette var en spennende fokusbedrift. Vi valgte derfor å se nærmere på en av gruppens banker, Sparebank 1 Nordvest, som er en lokal bank for Møre og Romsdal. Banken har per i dag rundt 119 årsverk. Vi ønsket å se nærmere på hvordan de hadde implementert Lean i alle de ulike prosessene de har i sin virksomhet, og hvordan det eventuelt hadde påvirket organisasjonsstrukturen. De startet sitt Lean-prosjekt i 2015, og vårt intervjuobjekt var Linda Sandvik som var implementeringsansvarlig for kundesenteret, og leder i forbedringsgruppen i prosjektet.

2.1.3 Plan – og byggesaksenheten i Kristiansund Kommune

Vi har valgt å ta for oss Plan – og Byggesaksenheten i Kristiansund kommune. Dette er en relativt liten enhet, med 23 ansatte. Det er den første enheten i kommunen som skal implementere Lean, og blir sett på som et pilotprosjekt. Plan – og byggesaksenheten startet sitt Lean-prosjekt for et par måneder siden, og har derfor ikke kommet like langt i implementeringen som de andre organisasjonene vi har sett på. Vi syns det er spennende å se på en organisasjon som ikke er drevet av målet om økonomisk overskudd i like stor grad som en tradisjonell virksomhet. I de andre organisasjonene vi har sett på er det en av faktorene som motiverer til å starte en slik effektiviseringsprosess som Lean er. Vårt intervjuobjekt var enhetsleder Tormod Skundberg, som tiltredde i stillingen i starten av 2016. Han har erfaring fra Lean i kommunal sektor fra tidligere, da han var med på Norges første kommunale Lean-prosjekt i 2010 (Ringén, G. og Rolfsen, M. (2014) '*Lean kommune*', Rolfsen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 121).

3.0 Presentasjon av innhentet data

I denne delen vil vi presentere primærdata vi har innhentet gjennom intervjuene, samt annen teori som er relevant for vår problemstilling. Denne vil vi benytte til drøfting og konklusjon senere i oppgaven.

3.1 Bakgrunn for implementering av Lean

I enkle trekk handler Lean om å gjøre mer med mindre – å utnytte ressursene sine på best mulig måte. Man implementerer ikke Lean om man mener at man gjør ting perfekt, man implementerer Lean fordi man har et ønske om å bli bedre, om å gjøre ting bedre. Lean krever endringer, og det er nettopp derfor man implementerer Lean – fordi man har et behov for endringer, mot det bedre.

Det er en vesentlig forskjell på bankvirksomhet i dag i forhold til tidligere. Kundernes vaner og behov har endret seg, og mye av det skyldes den økende graden av digitalisering, som medfører at endringer skjer raskere. Når kundernes behov og vaner endrer seg, må også aktørene i bransjen endre seg. Man må være oppmerksom på endringene, og ha verktøy som gjør at man er i stand til å følge med på utviklingen. Det er nettopp det Lean er – fullt av verktøy. Det er på bakgrunn av dette at Sparebank 1 Nordvest besluttet å implementere Lean.

I Telenor var det tanken om å jobbe på en annen måte, en mer hensiktsmessig måte, for å oppnå bedre resultater, som var bakgrunnen for implementeringen av Lean. Telenor er et dynamisk og internasjonalt selskap, og preges i likhet med Sparebank 1 Nordvest av den økende graden av digitalisering. Man ønsket å endre organisasjonens prosesser, slik at man jobbet på en mer hensiktsmessig måte. Man måtte også sørge for at dynamikken og tilpassningsdyktigheten ble opprettholdt, og så derfor behovet for kontinuerlig forbedring.

I Kristiansund kommune har Plan – og byggesaksenheten fått en del kritikk rettet mot seg. Kritikken knyttes særlig til lange saksbehandlingstider på byggesaker. Hensikten med Lean-implementeringen er å skape forbedringer i forhold til kortere saksbehandlingstid, samt få bedre oversikt over prosesser og tilhørende aktiviteter.

3.2 Målsettinger

Det er avgjørende for engasjement i alle deler av organisasjonen at man har definerte og målbare resultatmål når man skal gå i gang med implementering av Lean. For ledelsens del er det ofte viktig at man kan vise til økonomiske resultater, og for at de ansatte skal engasjere seg i tilstrekkelig grad må de også kunne se forbedring, og oppleve at prosessen tilfører noe til deres arbeidshverdag. Det er også viktig for at de ansatte skal oppleve eierskap i forhold til de endringene som skal gjennomføres. Alle de tre organisasjonene understreker viktigheten av at resultatene som oppnås må være synlige.

De tre organisasjonene vi foretok intervju med hadde alle noe ulike mål for implementeringen. De fleste målene de hadde satt seg var ikke direkte tilknyttet det å oppnå økonomiske besparelser, men man ser at dette var en av de bakenforliggende initiativfaktorene i alle organisasjonene. Det som er felles for de tre er at samtlige ønsket å forbedre produktet de leverte til sluttkunde gjennom å foreta organisatoriske endringer.

Hos Plan- og byggesaksenheten i Kristiansund kommune var det forbedret oversikt over sakene og reduksjon i saksbehandlingstiden som var de to hovedmålene. I Figur 1 ser man de prosjekt- og effektmål enheten hadde i sitt prosjektmandat.

Prosjektmål	Effektmål
Kontaktskjema for bruker på nett. En kanal inn til byggesak for henvendelser om møter og informasjon.	Frigjør saksbehandlingstid, større tilgjengelighet for bruker.
Utarbeide oversikt over saker i prosess.	Kontroll på ressursbruk og behov.
Definere bruk av digitale hjelpemidler. Eksempel – Kalender/Skype for business.	Bedre kundeservice, sparte kostnader. Miljøtiltak.

Figur 1 – Prosjekt- og effektmål, Kristiansund Kommune

Som nevnt tidligere har plan – og byggesaksenheten i kommunen de siste årene fått en del kritikk for gjennomføring og behandlingstid av byggesaker (Vedlegg 1, Prosjektmandat Lean prosess Plan- og byggesak), og dette var bakgrunnen for at de valgte å kjøre en Lean-prosess i enheten. Enhetsleder, Tormod Skundberg, mener at det er viktig at man har et kundefokus også i kommunal sektor. Enheten opplever stadig å få henvendelser fra

brukere som ønsker informasjon om saksbehandlingen eller søker generell informasjon om krav som stilles for å kunne sende inn en søknad. Dette oppleves som en tidstyv i arbeidstiden for de ansatte, og et av målene for prosjektet er å redusere tidsbruken knyttet til slike henvendelser. Det ønsker de å gjøre gjennom å gjøre informasjon mer tilgjengelig på kommunens nettsider, slik at brukere enkelt kan orientert seg om hvilke krav som stilles for innsendelse av søknader, samt at de i større grad skal kunne følge saksbehandlingen av innsendte saker.

Når man ser på prosesskartet for enheten blir det også tydelig at man har en problemstilling knyttet til dokumentkontroll i prosessen. En søknad som sendes inn uten at korrekt dokumentasjon foreligger fra bruker, kan komme langt i enhetens prosess for å så måtte bli sendt tilbake til start fordi man ikke kan slutføre saksbehandlingen uten korrekt dokumentasjon. Saken må så behandles på nytt i alle instanser før den er ferdig behandlet. Dette kunne man i stor grad ha unngått dersom søkerne hadde hatt bedre informasjon om hva deres søknad må inneholde før den sendes inn. Et annet mål for enheten er intern oversikt over saker til behandling. Dersom man har god oversikt over arbeidsmengden, vil man kunne ha mer effektiv ressursallokering og det vil være enklere å holde oversikt over ressursbruk og behov. Dette vil være en viktig faktor for å kunne nå de overordnede målene om forbedret oversikt og redusert saksbehandlingstid.

I Sparebank 1 Nordvest var forbedring i forhold til kundetilfredshet og effektivisering av driften de to hovedmålene med implementeringen. Linda Sandvik i Sparebank 1, poengterer at de befinner seg i en bransje som er i stadig endring og understreker viktigheten av at de som aktør i bransjen alltid følger utviklingen og tilpasser seg kundenes behov. Mer konkret har banken satt seg mål om at minst 75% av deres kunder skal være tilfredse med kundebehandlingen de opplever, og videre er det et mål om at dette tallet skal øke. Det er viktig for banken at de tilbyr tjenester kundene er villige til å betale for, og har dermed et kost - nytte syn på de tiltakene de velger å gjennomføre internt.

Kundetilfredsheten måles gjennom kundeundersøkelser etter endt telefonsamtale med kundeservice, i tillegg har de kundetilfredshetsundersøkelser annethvert år gjennom TNS Gallup. I kundeundersøkelsene etter endt kontakt med kundeservice får kunden mulighet til å gradere sin opplevelse av kundeservicen på en skala fra 1 til 5. De får spørsmål knyttet til om de fikk det de var på jakt etter, om de måtte vente lenge, om det var noen som tok initiativ til mer, og lignende. Her kan også kundebehandleren få direkte og umiddelbar

tilbakemelding på den samtalen de hadde, slik at man kan vurdere samtalen og vurdere eventuelle forbedringsbehov.

De jobber også mye med å effektivisere driften av organisasjonen, herunder kommer også kostnadsbesparelser. Tidligere har bransjen vært preget av mye direkte kontakt med kunder gjennom telefon og filialer. Den teknologiske utviklingen som har funnet sted det siste tiåret har endret kundenes behovsmønster og har ført til større grad av selvbetjening gjennom nettbank og mobile applikasjoner. Dette har skapt reduksjon i behovet for antall årsverk man trenger for å betjene kundene, spesielt på privatmarkedet. Sparebank 1 bruker derfor Lean til å kartlegge de ansattes arbeidsoppgaver i større grad, og finner ved hjelp av dette mulighet for mer fleksibel og dynamisk drift. Man ser at man kan utføre flere arbeidsoppgaver med redusert ressursbruk.

Hos Telenor var ikke Lean-implementeringen en beslutning i toppledelsen i første omgang, og man hadde derfor ikke like klare mål og hensikter med implementeringen som i de to andre organisasjonene. Gjennom pilotprosjektene så man likevel at Lean førte til kostnadsbesparelser gjennom mer effektiv drift. Det var først når ledelsen la merke til disse resultatene og bestemte seg for å gjøre Lean til en større del av virksomheten at man satte seg definerte mål om hva man ønsket ut av en slik prosess. Lean prosjektet i Telenor startet med at man tok for seg to av selskapets prosesser og brukte flyt-prinsippet i Lean for å se hvilken innvirkning dette kunne ha på resultatene. Gjennom dette prosjektet så man forbedringer knyttet til tidsbruk, kostnader og kvalitet. Toppledelsen i Telenor valgte da å etablere en prosjektgruppe som skulle implementere Lean i større deler av organisasjonen. Opprettelsen av en formell prosjektgruppe førte også til sterkere krav om resultat.

I første omgang var målene i stor grad knyttet til kostnadsbesparelser. Videre var det prosjektgruppen selv som satte delmålene og valgte fokusområder de ville ta for seg. De tok blant annet for seg utbyggingen av mobilnettet og produktutvikling - prosesser med mange aktiviteter og som involverte mange ulike avdelinger. Målet var å korte ned ledetiden slik at inntektene kom raskere. Selv om kostnadsfokus var stort i starten, var også kundetilfredshet viktig for Telenor. Mange av de tiltakene de hadde implementert påvirket også denne i positiv retning. Kortere ledetid og reduksjon i antall feilleveranser er eksempler på resultater som gjorde at kundetilfredsheten økte parallelt med selskapets

rykte. Ulikt fra Sparebank 1 hadde ikke Telenor definert et like konkret mål på kundetilfredshet, men de måler den på ganske likt vis, gjennom kundeundersøkelser etter endt kundebehandling.

Ved sammenligning av de tre organisasjonene finner man både likheter og forskjeller mellom typene av målsettinger de har satt seg for prosjektet. I kommunal sektor er ikke økonomi et like stort fokusområde som det er i de to andre organisasjonene. Man kan tenkte seg at dette har årsakssammenheng med at økonomisk gevinst heller ikke er en kommunes overordnede mål slik som det er i bedrifter. Felles for alle de tre organisasjonene er mål om økt kundetilfredshet. Hos Telenor og Sparebank 1 vil dette være en viktig målsetting når man ønsker å forbedre sin posisjon i markedet i forhold til andre aktører, som igjen vil kunne føre til økt omsetning og forbedret resultat. Her skiller kommunens Plan- og byggesaksenhet seg ut, da man ikke har like stort fokus på økonomiske resultater som bedriftene har. Deres brukere har ikke noen andre markedsaktører å velge blant, fokuset på kundetilfredshet blant brukerne er derfor ikke like selvsagt.

3.3 Kompetanse før implementeringen

Av organisasjonene vi har tatt for oss er det Telenor som har implementert Lean i størst grad, da man her har holdt på med Lean lengst. I Telenor ble Lean formelt besluttet implementert i 2007. Som nevnt tidligere har Lean og kontinuerlig forbedring vært kjent og utbredt i tjenesteytende sektor siden rundt 2006. Med andre ord var ikke Telenor bare tidlig ute med implementeringen av Lean i forhold til de andre organisasjonene vi har sett på, de var også tidlig ute med implementeringen generelt sett. Dette kan være en av årsakene til at den interne kompetansen rundt Lean var tilnærmet ikke-eksisterende når implementeringen startet. Eirik Nordbø var den eneste som hadde noe kjennskap til Lean, som han først fikk gjennom en artikkel han leste.

Ved Sparebank 1 Nordvest, hvor implementeringen startet i 2015, var det heller ingen intern dybdekompetanse om Lean. Her kunne man likevel dra nytte av erfaringer og kunnskap i andre deler av Sparebank 1 Gruppen. Det har blant annet en regionleder i Sunnmøre, som har arbeidet med Lean tidligere, som er prosjektleder for Sparebank 1 Nordvest sitt Lean-prosjekt. I Kristiansund kommune, som nå befinner seg tidlig i

implementeringsfasen av Lean, var den interne kunnskapen noe høyere. I tillegg til enhetsleder Tormod Skundberg, som har særlig erfaring fra Lean i kommunal sektor da han var med på Norges første Lean-prosjekt på dette området i 2010, hadde to-tre ansatte kjennskap til Lean, dog svært overfladisk.

Felles for de tre organisasjonene er at den interne kunnskapen om Lean ved implementering, og før opplæring, kan betegnes som svært lav. Likevel ser man en sammenheng mellom intern kunnskap og tidspunkt for implementering. Den interne kunnskapen var lavest hos Telenor, som også var først ute med implementeringen, og høyest hos Kristiansund Kommune, som nylig har implementert Lean. Telenor skiller seg samtidig ut i forhold til at Lean-initiativet kom fra ”bunnen”, og ikke fra toppledelsen hvor noen hadde erfaring og kompetanse om Lean, slik som ved Sparebank 1 og Kristiansund kommune. I tilfeller hvor den interne kunnskapen om Lean fra før av er svært lav, slik som hos de tre organisasjonene vi har tatt for oss, kan det være hensiktsmessig å engasjere eksterne konsulenter som kan bidra både med opplæring og selve implementeringen av Lean.

3.4 Framgangsmåte

Det er svært vanlig at organisasjoner som skal gjøre endringer i sine prosesser velger å benytte seg av endringsagenter til dette arbeidet. Man skiller her mellom to typer endringsagenter – interne konsulenter og eksterne konsulenter. Interne konsulenter er ofte tidligere ledere eller ansatte som har fått en midlertidig ny rolle i organisasjonen. Dersom man velger å benytte interne konsulenter vil man redusere avstanden mellom de som kommer med løsningene og de som skal jobbe ut i fra disse. I noen organisasjoner vil også de interne konsulentene ha bedre innsikt i organisasjonen, og vil kunne dra fordel av dette når de skal utarbeide nye løsninger. Man kan derimot oppleve, spesielt i store organisasjoner, at dette ikke er tilfelle da man har store avdelinger og team hvor de interne konsulentene ikke har førstehåndskunnskap om hvordan andre enheter i organisasjonen jobber (Breit, E. og Rolfsen, M. (2014). *’Bruk av konsulenter i utviklingen av lean’*, Rolfsen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget).

Det har de siste årene skjedd en utvikling hvor man ser at bruk av eksterne konsulenttjenester har økt i stor grad. Ved bruk av eksterne konsulenter vil deres tidligere erfaringer og kunnskap kunne bidra til nytenking i organisasjonen. Dette vil kunne føre til løsninger som er mer innovative enn de man kunne produsert selv. En av ulempene med bruk av eksterne konsulenter er at det kan føre til at noen av medlemmene i organisasjonen har negative assosiasjoner til at det kommer inn fremmede som skal observere og endre deres organisasjonsdynamikk (Breit, E. og Rolfsen, M. (2014). 'Bruk av konsulenter i utviklingen av lean', Rolfsen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget). Dette kan være utfordrende, spesielt ved implementering av Lean, hvor man er avhengig av de ansattes engasjement i prosessen. Vi skal nå se nærmere på hvilke løsninger de tre organisasjonene har valgt rundt konsulenttjenester.

Når man valgte å starte et pilotprosjekt i Telenor, hvor man skulle implementere Lean i to prosesser, valgte man å ta inn ekstern kompetanse ved bruk av et konsulentfirma. De valgte McKinsey & Company som leverandør av konsulenttjenester til prosjektet. Parallelt ble det opprettet en intern prosjektgruppe som besto av et team på opp til 10 personer, ledet av Eirik Nordbø. Man valgte altså å bruke både interne- og eksterne konsulenter. Ved å gjøre dette oppnår man de fordelene knyttet til nytenking og kompetanse som kommer fra bruk av eksterne konsulenter, samtidig som man har høy grad av kjennskap til organisasjonen ved å involvere interne konsulenter. Etter at disse prosjektene var ferdigstilt med gode resultater, valgte man å etablere en permanent organisasjonsenhet som tok for seg den videre utviklingen og oppfølging av prosessen. Dette er en omfattende og kostbar måte å organisere arbeidet på, men det kan også føre til at man oppnår økt grad av forbedring.

Sparebank 1 Nordvest kunne hente kunnskap fra andre deler av sitt organisasjonsnettverk når de skulle implementere Lean. Andre deler av Sparebank 1 Gruppen hadde gjort dette tidligere, og man kunne derfor dra nytte av deres erfaringer. Samtidig hadde representanter i styret, som er involvert i andre bedrifter, også erfaringer rundt implementering av Lean i sine organisasjoner og man kunne lytte til deres råd. Når det ble vedtatt i bankens styre at man skulle starte et slikt prosjekt, valgte man å opprette en prosjektgruppe og startet arbeidet knyttet til valg av et eksternt konsulentbyrå. Man hadde en anbudsrunde hvor man fokuserte på hva de kunne tilby og hvilken erfaring de hadde fra tidligere av. De valgte PWC (PricewaterhouseCoopers AS), som leverandør av konsulenttjenester til prosjektet.

De hadde erfaring med implementering av Lean i banksektoren tidligere. Da Lean-prosjektet i Sparebank 1 Nordvest ikke er avsluttet enda, er PWC fremdeles involvert i oppfølgingen.

Plan- og byggesaksenheten i Kristiansund kommune er helt i startfasen av sitt Lean-prosjekt, men avdelingslederen har erfaring med implementering av Lean i andre kommuner. Enheten er i gang med å hente inn et eksternt konsulentfirma, og vektlegger tidligere erfaringer med kommunale organisasjoner i utvelgelsesprosessen.

Da man her kun skal kjøre et Lean-prosjekt i en av kommunens enheter, er man ikke avhengig av en avgjørelse i bystyret, men dersom man skal ha et prosjekt for hele kommunen, må dette forankres i en avgjørelse der. I kommunen har de organisert prosjektet slik at de eksterne konsulentene kommer inn og holder kursing og orientering for ledelsen og de ansatte, og avdelingsleder blir også prosjektleder. Da plan- og byggesaksenheten kun har 23 ansatte kan dette være en god måte å organisere prosjektet på. I de andre organisasjonene vi har sett på har størrelsesorden på prosjektet vært mer omfattende og har inkludert et større antall avdelinger og ansatte. Man oppnår potensielt mer nærhet og engasjement hos de ansatte rundt prosjektet når avstanden mellom de som kommer med løsningene og de som skal jobbe ut i fra disse er mindre.

Det kommer frem at felles for alle organisasjonene er at de har benyttet eksterne konsulenter, dog i noe ulik grad. Det kan tenkes at årsaken til dette er de fordelene man oppnår knyttet til nytenking ved å benytte konsulenter med erfaring fra liknende prosjekter. De har opparbeidet seg kunnskap gjennom å ha prøvd ut lignende løsninger i lignende organisasjoner, kanskje også hos andre aktører i samme bransje.

Man ser også at de interne prosjektgruppene har samarbeidet tett med de eksterne konsulentene – som igjen gjør at de løsningene man innfører bærer preg av at man har god kjennskap til organisasjonens dynamikk.

I alle organisasjonene vi har sett på har man prosesser som involverer flere avdelinger internt i organisasjonen. Når man skal gjøre endringer i en organisasjon blir det ofte slik at man tar for seg de ulike avdelingene individuelt og leter etter områder man kan forbedre. En av de største forskjellene i implementeringen finner man i Telenor, hvor man har fokusert på prosessene på tvers av avdelingene i større grad. Man har en prosjektgruppe,

og etter hvert en egen enhet, som følger prosessene i sin helhet. Ved å organisere arbeidet på en slik måte, kan man oppnå enda bedre resultater knyttet til effektivisering.

3.5 Kartlegging av prosesser og identifisering av sløsing

Sløsing beskrives som aktiviteter som krever ressurser, uten å tilføre kunde verdi (Rolfsen, M., Giæver, T. og Holtskog, H. (2014). *'Andre verktøyskuff: flyt'*, Rolfsen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 77). Når man skal fjerne sløsing og forbedre eksisterende prosesser i en organisasjon, er man avhengig av å kartlegge hvordan disse prosessene ser ut. Man bruker da value stream mapping (prosesskartlegging) for å systematisk kartlegge og analysere hvordan ulike avdelinger eller enheter i organisasjonen samarbeider (*Kartlegging av arbeidsprosesser – prosessmodellering* (2015). Tilgjengelig fra: www.difi.no hentet 25.mai 2016). Dette er en oversiktlig metode for å identifisere og redusere eller eliminere sløsing i prosessene – noe som er en forutsetning for å kunne standardisere, skape flyt og jobbe med kontinuerlig forbedring.

Man benytter gjerne value stream mapping som et supplement til intervjuer og andre undersøkelser.

I Telenor brukte de value stream mapping for å kartlegge prosessene. De ønsket å i større grad standardisere prosessene, og måtte se på backlog i system og arbeidsoppgaver for å redusere disharmoni i verdikjeden og bygge flyt. Vi har sett nærmere på kundesenteret deres, og metoden de benyttet for å identifisere sløsing der. De valgte å følge de ordrene som kom inn til kundesenteret, om det var bestillinger eller feilordre, fra start til slutt for å se hvilke kanaler de gikk igjennom, hvor mye tid som ble brukt og de kostnadene som fulgte. Når de var ferdig med å kartlegge prosessene, brukte de den informasjonen som kom ut av dette til å starte diskusjoner rundt dette med de ansatte. De kunne ta fram konkrete eksempler på ordrer som hadde blitt behandlet, og samtidig vise de den større sammenhengen av hvilke ressurser som gikk med for å behandle ulike ordretyper. Det alle kunne se etter diskusjonene var at flyten i prosessene ville bli mye bedre dersom alt ble gjort riktig fra starten av, og for å kunne gjennomføre dette måtte man forbedre informasjonsflyten i prosessene. De omstrukturerte leveranseprosessen slik at man sørget for at informasjonen det var behov for i slutten kom inn i starten, både fra kunden og fra andre interne enheter som var involvert i prosessen. De analyserte hvilke typer

henvendelser som kom inn fra kunden, og satt disse i kategorier med tilhørende problemstillinger som var knyttet til henvendelsene.

I likhet med Telenor benyttet man også i Plan – og byggesaksenheten value stream mapping for å kartlegge prosessene sine. De brukte dette i kombinasjon med intervju av ansatte, samt flere runder med gjennomgang av prosesskartet hvor alle kunne komme med positive, negative og generelle kommentarer til dagens situasjon. Mange av de negative kommentarene i gjennomgangen var knyttet til flaskehals i prosessen og forslag til forbedring. Gjennom intervjurundene oppdaget de at flere av de som driver med samme prosess, hadde ulike oppfatninger og formeninger om prosessene. Prosjektgruppen tar med seg alle innspillene og bearbeider dette. Resultatet blir et nytt og forbedret forslag av prosesskartet, og påfølgende en ny sesjon med innspill fra de ansatte. De ønsker å standardisere prosessene i så stor grad som mulig, og få på plass maler og sjekklister tilhørende til ulike arbeidsoppgaver og deler av prosessene. De har også fokus på at de rutinebeskrivelsene og malene som blir opprettet blir benyttet i størst mulig grad. I første omgang ser de på flyten i prosessene uten å ta hensyn til tidsfaktoren. Dette tar de først inn senere i gjennomgangen. Likt som hos Telenor opplever de at informasjonsflyten er en av utfordringene i forhold til å oppnå forbedret flyt i prosessene – noe som gjenspeiler de målene enheten har satt seg med implementeringen av Lean.

I Sparebank 1 Nordvest startet de Lean-prosjektet med å kartlegge alle problemene og mulighetene de hadde. For å gjøre dette måtte de også ha en oversikt over prosessene i bedriften. Neste steg var å se for seg hvordan prosessene kunne være, dersom alt var tilnærmet perfekt. For å kartlegge prosessene brukte de DIALO (Day in a life of), hvor den eksterne konsulentbedriften fulgte utvalgte ansatte i deres arbeidsdag slik at man kunne se hvordan ressursene ble fordelt og hvilke arbeidsoppgaver som ble utført. Det var fokus på at man måtte velge ut de riktige individene til DIALO, slik at man fikk et riktig bilde av hvordan ting fungerte.

Vi har sett nærmere på kundesenteret og hvordan de identifiserte sløsing i denne avdelingen. De startet med å dele inn alle typer arbeidsoppgaver de har i kategorier, som telefonhenvendelser, skriftlige henvendelser, henvendelser på chat og lignende. Så målte de tidsbruken på hver enkelt kategori gjennom observasjon av ca. 350 kundeinteraksjoner. Også direkte kundefølelser hvor kunden fysisk møtte opp i banken ble målt. Her

brukte de ca. 200 kundeinteraksjoner i målingen. De hadde skjema som ble fylt ut for hver kunde, hvor man noterte hva kunden trengte hjelp med, tidsbruken, om kunden måtte sendes videre til andre avdelinger og lignende.

Man har benyttet noe forskjellige metoder i de tre organisasjonene, men man ser at alle har benyttet valustream mapping og kartlagt de interne prosessene, før man har satt i gang med endringsarbeidet. Sparebank 1 og Telenor har også til felles at de begge har innhentet statistisk data knyttet til kundeforhold for å komme med løsninger som kunne skape bedre flyt i prosessene. Sparebank 1 har også benyttet direkte observasjon gjennom DIALO i kartleggingsarbeidet. I Plan – og byggesaksenheten i kommunen har man også hatt stor grad av involvering av ansatte i kartleggingsprosessen gjennom flere runder med gjennomgang og innspill rundt hvilke elementer man har utfordringer tilknyttet. Alle de ulike metodene som er brukt er i stor grad tilpasset de ulike organisasjonene og deres oppbygging, samt at man har tatt hensyn til organisasjonenes størrelse i gjennomføringen.

3.6 Bruk av Lean-verktøy

I Lean finner man en rekke ulike verktøy som har som formål å bidra til realisering av økt kunde verdi, produktivitet og kvalitet. Med Lean-verktøy mener vi konkrete oppskrifter på hvordan ting kan gjøres, og det er gjennom bruk av disse konkrete verktøyene at man strømlinjeformer produksjonen, deler informasjon, identifiserer hvorfor problemer oppstår og setter inn korrektive tiltak (Rolfen, M. (2014). 'Verktøykassa til Lean', Rolfen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 60.62). De ulike verktøyene sikter seg inn på situasjoner, problemer eller målsettinger som er noenlunde de samme for mange virksomheter. Ved implementering av Lean starter man gjerne med et enkelt verktøy, for å finne ut om dette har noe for seg, og for å vise de ansatte at det kan gjøre arbeidsdagen bedre. Verktøyene kan grovt deles inn i fire kategorier, verktøy som bidrar til standardisering, verktøy som bidrar til flyt, verktøy som bidrar til visualisering, og verktøy som bidrar til kontinuerlig forbedring. Det finnes ingen fasit på hvilke verktøy som er hensiktsmessige å innføre i ulike virksomheter, heller ikke hvilken rekkefølge verktøyene skal innføres i. Likevel kan man si at standardisering støtter opp under kontinuerlig forbedring, og at visualisering støtter opp under flyt, noe som i prinsippet taler for å innføre flere verktøy.

3.6.1 Standardisering

Standardisering innebærer at arbeidsoppgaver deles inn etter omfang, rekkefølge, tidsintervall og ikke minst kvaliteten på det som kommer ut av prosessen (Ingvaldsen, J. Og Ringen, G. (2014). 'Første verktøyskuff: standardisering', Rolfsen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 63). I praksis betyr dette gjerne retningslinjer, prosedyrer, skjema og lister som spesifiserer og detaljerer arbeidsoppgaver. Hensikten med standardisering er å utføre arbeidet etter beste praksis. Standardisering er en forutsetning for å kunne perfektionere gjennom kontinuerlig forbedring. Felles for alle organisasjonene vi har tatt for oss er at standardisering trekkes frem som et viktig prinsipp.

Per i dag benytter man ikke standardiserte maler og sjekklister hos Kristiansund kommune, men dette skal innføres. Malene og sjekklisene skal være lett tilgjengelige i systemet, for å sikre at de blir benyttet. Samtidig skal man sikre gode rutiner for saksbehandling, noe som er nedfelt i prosjektmandatet. I Sparebank 1 Nordvest understrekes viktigheten av standarder, og der det ikke finnes fra før av, utarbeides det nye. Man benytter seg ikke av svært detaljerte skjemaer og lister, men forsøker derimot å skape rutiner som sikrer at man er trygg i jobben sin, og ikke behøver å referere med kollegaer om man er usikker. I tillegg benyttes standardene for å unngå sløsing med tid. Rutiner er utarbeidet for relativt enkle oppgaver, men som likevel kan skape frustrasjon og kreve mye tid – for eksempel hvem som går med posten. Det trekkes også frem at man bruker mye tid på oppkobling hver gang man skal ha Skype-møter. Det har derfor blitt utarbeidet bruksanvisninger som ligger tilgjengelig ved alle tilkoblingssteder. I Telenor er det også stor grad av standardisering. Her trekker man blant annet frem viktigheten av å analysere hvilke type henvendelser som kommer inn fra kunden, og videre dele opp disse i ulike kategorier i forhold til de ulike problemstillingene. På denne måten er det lettere for kunden å få den hjelpen man behøver, og for den ansatte å vite hva slags kompetanse som er nødvendig for å gi kunden hjelp.

3.6.2 Flyt

God flyt innebærer at prosessen fra produksjon til ferdig produkt foregår uten stopp og avbrytelser (Rolfesen, M., Giæver, T. og Holtskog, H. (2014). *'Andre verktøyskuff: flyt'*, Rolfesen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 71). Å skape god flyt står sentralt i Lean. Eksempler på god flyt er blant annet rask saksbehandling, uten venting og opphold underveis. Dette kan særlig knyttes til Plan – og byggesaksenheten i Kristiansund kommune, hvor hovedaktiviteten er nettopp saksbehandling. Som nevnt tidligere har enheten mottatt en del kritikk grunnet lange saksbehandlingstider. Et overordnet mål er å redusere saksbehandlingstiden, og man arbeider nå blant annet med å observere selve flyten i saksbehandlingsprosessen.

I Telenor fokuserte man tidlig på flyt, allerede i pilotprosjektene. Her benyttet man flyt-prinsipper for å se om dette ga en bedre output på tid, kvalitet og kostnad. Det gjorde det, og resultatene var svært gode. Dette vakte oppmerksomhet fra toppledelsen, og det var på bakgrunn av dette at man fikk mulighet til å etablere et formelt prosjekt rundt Lean. I forbindelse med flyt oppstår også begrepet ledetid. Ledetid er tiden det tar for en vare eller en tjeneste å flyte gjennom hele organisasjonen. Jo bedre flyt, jo kortere ledetid. For kunden er ledetiden tiden det tar fra en ordre er plassert, til varen er levert. Bedre flyt, som gir kortere ledetid, resulterer i at kunden mottar varen eller tjenesten tidligere. Dette har en positiv virkning på kundetilfredsheten. Når Telenor videre tok tak i andre områder, benyttet man samme prinsipper som ved pilotprosjektene, men hensikten var da å redusere ledetiden. Også dette lyktes man med, og Telenor fikk et bedre rykte, nettopp fordi tjenestene ble levert raskere. I forbindelse med vareflyt trekkes backlog frem, hvor det er disharmoni i antall oppgaver i ulike ledd i en kjede. Da er det forbedringspotensial, og mulighet for å skape flyt.

Man kan også legge til at for å skape god flyt i produksjonsprosessen er man avhengig av god intern kommunikasjon. Her kommer viktigheten av god informasjonsflyt inn. I Telenor opplevde man at de ansatte jobbet fysisk spredt, i form av at man ikke satt ved siden av hverandre. Når det er flere pulter, eller flere rom – kanskje til og med større geografiske avstander, mellom deg og kollegaene dine, kan det oppleves som mer utfordrende å motta og å dele informasjon internt. Telenor utførte derfor fysiske endringer i lokalet sitt. De benytter blant annet ikke cellekontorer, men har åpne landskap. Telenor satte folk fysisk sammen, basert på team – noe som harmonerer godt med generiske

prinsipp i Telenor. Dette var noe som fungerte bra i blant annet kundeservice og leveransekjeden.

I tillegg til dette trekker Telenor frem bruken av ”pull” – prinsipper. I tradisjonell vareproduksjon innebærer dette at produksjon av varer samsvarer med etterspørsel, noe som i praksis betyr at man ikke produserer noe før man har en faktisk etterspørsel. Å benytte ”pull” – prinsipper i service er litt spesielt. Telenor forteller at i noen tilfeller kan man sette hele verdikjeden sammen, i andre tilfeller fungerer ikke dette av praktiske hensyn. ”Pull”- prinsipper benyttes mellom de ulike enhetene, slik at om man behøver informasjon ”in-front”, kan man ”pulle” på informasjon fra andre deler av organisasjonen. Dette krevde at man satt opp kanaler mellom de ulike enhetene, slik at man hele tiden har tilgang på den informasjonen man behøver.

Det skaper dårlig flyt om kunden må vente på å få levert tjenesten og tilfredsstilt behovet sitt. Noe Sparebank 1 Nordvest har tatt særlig tak i, er fraværsmarkering. Det går med unødvendig tid om kunden står å venter på en rådgiver som har glemt å fraværsmarkere seg. Kunden står dermed og venter på en rådgiver som ikke er til stede. Dette gir dårlig flyt, og har en negativ innvirkning på kundetilfredsheten, som igjen er negativt for banken. Man har økt fokuset på fraværsmarkeringen, og det henger nå lapper rundt om i banken som en påminnelse om viktigheten av å fraværsmarkere seg. Bildet nedenfor viser en slik lapp, hvor understreker viktigheten av fraværsmarkering med hensyn til både kunder og kollegaer.



Figur 2 - Fraværsmarkering

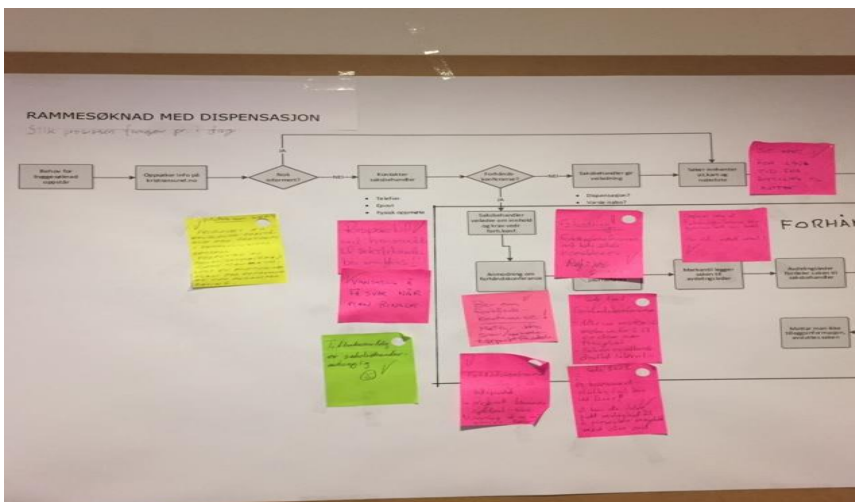
3.6.3 Visualisering

Med visualisering mener man synliggjøring av tilstander. I Lean forbindes dette i stor grad med bruk av ulike tavler. Tavlene kan inneholde en rekke elementer – informasjon om teamet og teamets medlemmer, pågående aktiviteter, ansvarsfordeling, hvordan man ligger an med hensyn til mål og lignende. To av de tre organisasjonene vi har intervjuet nevner bruk av tavler – Kristiansund kommune og Sparebank 1 Nordvest.

I likhet med standardiserte rutiner er tavler noe Kristiansund kommune har planer om å innføre. Her nevnes også en forbedringstavle. I forbindelse med bruk av tavler oppstår også tavlemøter, noe man her ser for seg å gjennomføre en gang i uken. Hos Sparebank 1 Nordvest trekkes også kontinuerlig forbedring frem som et tavleelement. Her holder avdelingslederne tavlemøter med sine ansatte, og videre med sine ledere. Ved bruk av tavler er det viktig at ledelsen går frem som et godt eksempel, og deltar og engasjerer seg i tavlemøter. Bruk av tavler gir også økt grad av involvering. Sparebank 1 Nordvest understreker at tavler i stor benyttes for å involvere de ansatte i de ulike avdelingene.

Bruk av tavler nevnes ikke i intervjuet av Telenor. Telenor nevner likevel en deltakelse i et nasjonalt forskningsprosjekt utført i regi av NTNU som tok for seg hvordan Lean implementeres og praktiseres i ledende norske bedrifter innen vareproduksjon så vel som privat tjenesteyting (Løkken, T. (2012) *LEAN OPERATIONS*. Tilgjengelig fra www.leanforumnorge.no Hentet: 27.mai 2016)

Her nevnes det at Telenor blant annet forsøkte tavlemøter, men at dette ikke ga noen stor suksess – grunnet for liten grad av involvering i starten.



Figur 3 – Prosesskart, Plan – og byggesaksenheten

I tillegg til tavler kan prosesskartet Kristiansund kommune benytter anses som et visualiserings-verktøy, da dette i stor grad synliggjør prosessen og de tilhørende aktivitetene. Prosesskartet viser prosessen ”rammesøknad med dispensasjon”, som bildet ovenfor viser en del av. Prosesskartet henger i gangen, slik at det er synlig for alle. Hovedstrømmen viser hvordan prosessen oppleves per i dag. Man har kjørt to runder med interne og eksterne innspill på prosessen, og forslagene kommer inn kontinuerlig. At man får eksterne innspill, og ikke bare interne, kan gi et annet perspektiv på prosessen og i større grad bidra til forbedringer. For å komme med innspill benytter man fargede post-it lapper. Gule lapper er generelle kommentarer, grønne lapper uttrykker det som er positivt mens røde lapper uttrykker det som oppfattes som flaskehalser og sløsing, samt benyttes for forslag til forbedringer.

3.6.4 Kontinuerlig forbedring

Kontinuerlig forbedring defineres som ”en strøm av inkrementelle og varige endringer, basert på høy grad av involvering av ansatte, for å sikre oppnåelse av bedriftens mål” (Ringen, G. og Lodgaard, E. (2014). *Fjerde verktøyskuff: Kontinuerlig forbedring*, Rolfsen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 90). Kontinuerlig forbedring kan anses både som en tankegang og en praktisk tilnærming til det å skape forbedringer. Formålet er å hele tiden skape bedre prosesser for produksjon av varer og tjenester, og bedre måter å organisere arbeidsplassen på, som bidrar til å øke kundeverdi og redusere sløsing.

Kontinuerlig forbedring kan anses som et verktøy i Lean, samtidig benytter en del virksomheter, blant annet banker, kontinuerlig forbedring som et begrep for hele Lean-satsingen (Ringen, G. og Lodgaard, E. (2014). *Fjerde verktøyskuff: Kontinuerlig forbedring*, Rolfsen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 90-91). I Sparebank 1 Nordvest er kontinuerlig forbedring en vesentlig del av Lean-programmet. Her har man blant annet opprettet en forbedringsgruppe, som er faglig sammensatt av ressurser. Forbedringsgruppen håndterer forbedringstiltak og arbeider med ”quick-wins”, som er tiltak og endringer de enkelte enhetene enkelt kan gjøre selv, uten at man må gjøre endringer som involverer eksterne parter som konsulenter eller systemleverandører.

I Kristiansund kommune arbeiderer man per i dag med å forbedre prosessene sine. For å sikre at forbedringsarbeidet fortsetter er hensikten å etter hvert få opp en forbedringstavle. I Telenor var man svært opptatt av å ha verktøy knyttet til kontinuerlig forbedring, samt at de ansatte fikk inn den nødvendige mentaliteten i forhold til en kontinuerlig forbedringsatferd. Det understrekes at kontinuerlig forbedring oppfattes som vanskelig, da tendensene var at man ikke jobbet videre med forbedringer når et prosjekt ble avsluttet.

For å lykkes med forbedringsarbeidet må det forankres i virksomhetens strategi og hos ledelsen, som videre innebærer at de ansatte tenker kontinuerlig forbedring i sin hverdag (Ringen, G. og Lodgaard, E. (2014). 'Fjerde verktøyskuff: Kontinuerlig forbedring', Rolfsen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 91). Videre er involvering av ansatte og kompetanse i kontinuerlig forbedring en forutsetning for å lykkes, da kontinuerlig forbedring er en "bottom-up"-tilnærming. Telenor har i stor grad fokusert på involvering og opplæring av de ansatte, særlig i henhold til kontinuerlig forbedring. I de prosessene Telenor lyktes best med – herunder kundeservice, leveringskjeden og produktutvikling, var det et stort engasjement rundt forbedringer. Engasjementet var særlig stort der man fikk testet ut idéer i praksis og så resultatet av det man gjorde. Det som derimot ikke fungerte, var å si at "okei, nå skal vi drive med kontinuerlig forbedring", og videre benyttet seg av lister og lignende. Da døde engasjementet med en gang. Man må oppmuntres til å komme med forbedringstiltak, og man må se tydelige resultater av det man gjør for å engasjere seg.

3.6.5 Lean i programvareutvikling

I tillegg til de overnevnte Lean-prinsippene, så kan man benytte særskilte verktøy knyttet til produktutvikling i organisasjonene. Felles for Telenor og Sparebank 1 Nordvest er at de i høyeste grad benytter seg av ulike programvarer. Programvareutvikling er enda mindre materielt og synlig enn vanlig produktutvikling. Dette gjelder ikke bare utviklingsprosessen, men også det ferdige produktet, som består av informasjon, kunnskap og koder man ikke kan se eller ta på (Rolfsen, M. og Wulff, K. (2014). 'Lean programvareutvikling', Rolfsen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget, s 149-150). I forbindelse med programvareutvikling oppstår begrepet Scrum, som ble introdusert i 1986. Scrum innebærer at man går bort fra en lineær tankegang, mot en mer fleksibel arbeidsform hvor man oppretter et Scrum-team som får ansvar for å utvikle hele produktet. Elementer fra Scrum benyttes aktivt i den digitale delen av Telenor. Sparebank

I Nordvest er i stor grad avhengig av en ekstern system-leverandør når de skal gjøre organisatoriske endringer. Dette gjør at endringsarbeidet blir noe mer omfattende, og medfører økte kostnader, i forhold de til endringene man enkelt kan implementere selv.

3.7 Involvering av ansatte

I organisasjoner som benytter Lean kommer beslutningen om implementering gjerne fra ledelsen. Det er ledelsen som beslutter hvordan man skal gå frem i forhold til implementeringen, hvorvidt man skal leie inn eksterne konsulenter, hvilke verktøy som skal benyttes, hvilke resultater man ønsker å oppnå gjennom implementeringen og så videre. Det er ledelsen som tar beslutningene, og ledelsen som krever endring. Likevel, er det de ansatte som i stor grad skal sikre at disse endringene gjennomføres. Det er de ansatte som skal benytte verktøyene ledelsen bestemmer seg for, og bidra til å nå målene ledelsen og organisasjonen har satt seg. Involvering av de ansatte er essensielt for å kunne gjennomføre enhver endringsprosess, i enhver virksomhet. I Lean er det en forutsetning at de ansatte er ”med på laget”.

Ved Plan – og byggesaksenheten ved Kristiansund kommune har enhetsleder informert om at man skal implementere Lean, fra dag én. I Sparebank 1 Nordvest, som har vesentlig flere ansatte, samt flere avdelinger, blir involveringsprosessen noe mer kompleks. Her var det i første omgang ledelsen, avdelingsledere, delprosjektledere, samt utvalgte personer som skulle sitte i prosjektgrupper som ble involvert i implementeringen. Når Lean senere ble implementert på BM (Bedriftsmarked), ble alle ansatte involverte, noe som skyldes at BM er en mindre avdeling. Her skiller Telenor seg igjen ut, da de ansatte på en måte ble involvert før ledelsen. Da Lean formelt ble besluttet implementert, fikk derimot daværende ansvarlig leder for Lean, Eirik Nordbø, ansvar for å rekruttere opp et team som på det meste bestod av ti personer. Videre fikk nøkkelpersoner i de ulike prosessene man tok for seg opplæring, før man deretter gikk grundigere til verks og involverte og hadde opplæring av nesten alle i organisasjonen – både ledere og ansatte.

Som det kommer frem er det variasjoner i hvordan man har gått frem for å involvere de ansatte og hvem som har blitt involvert når. Ved Plan – og byggesaksenheten ved Kristiansund kommune har man informert om Lean fra begynnelsen. Da dette er en relativt liten enhet med 23 ansatte, kan det anses som enklere å involvere alle. Denne påstanden

støttes av Sparebank 1 Nordvest, som velger å involvere alle ansatte i implementeringen på avdelingen BM, fordi det er en mindre avdeling. Felles for Sparebank 1 Nordvest og Telenor er at de har benyttet en mer gradvis involvering av ansatte. Det kan synes at jo større en virksomhet er, jo vanskeligere er det å involvere alle på én gang. Det kan derfor være hensiktsmessig å lære opp nøkkelpersoner før øvrige ansatte. Som nevnt tidligere har Sparebank 1 Nordvest i stor grad benyttet tavler og tavlemøter for å involvere de ansatte i de ulike avdelingene, i tillegg nevnes også workshops. Tavler er noe også Kristiansund kommune har hensikt om å benytte. I Telenor trekkes Telenor Lean Academy frem, som en viktig opplæringsarena (Løkken, T. (2012) *LEAN OPERATIONS*. Tilgjengelig fra www.leanforumnorge.no Hentet: 27.mai 2016)

Felles for Sparebank 1 Nordvest og Telenor er at begge har benyttet seg av en Six-Sigma tilnærming i forhold til opplæring av de ansatte. ”Six-Sigma er definert som en ledelsesfilosofi, en metode og et målesystem med den hensikt å bistå virksomheter med perspektiver og verktøy for å oppnå et nytt nivå av hvor fort de klarer å gjennomføre forbedringer” (Ringen, G. og Lodgaard, E. (2014). ’Fjerde verktøyskuff: Kontinuerlig forbedring’, Rolfsen, M. (red.) *Lean blir norsk*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 97). Mens Lean fokuserer på å eliminere sløsing, fokuserer Six Sigma på å forbedre kvaliteten. Man kan si at disse metodene utfyller hverandre, og en kombinasjon av disse begrepene gir Lean Six Sigma. En Six-Sigma tilnærming i forhold til opplæring innebærer kursing og sertifisering. For å bli sertifisert benyttes belter som uttrykker nivå av kompetanse, hvor hvitt belte angir laveste grad av kompetanse, og sort master belte angir høyeste grad av kompetanse.

Å involvere og engasjere de ansatte kan imidlertid skape en mer positiv innstilling til Lean. Endringer oppleves gjerne som litt skummelt. Vi spurte Telenor om hvilke reaksjoner man fikk fra de ansatte når man informerte om beslutningen om å implementere Lean. Holdningen til dette var i stor grad preget av en ”et nytt forbedringsprogram med et nytt navn”-tankegang. Telecom er en dynamisk bransje hvor det alltid er omorganiseringer, nedbemanninger, oppbemanninger og lignende. De ansatte var derfor vant med endringer i den forstand. Fokuset på kostnadskutt i de første prosjektene resulterte kanskje i at mange assosierte Lean med et kostnadskutt-program. Når man videre jobbet med andre prosjekter og tok for seg andre områder, og fokuserte mer på å redusere ledetiden og lignende, fikk

man litt andre reaksjoner. Oppfatningen var at de som fikk være med å arbeide med Lean, synes dette var veldig spennende.

3.8 Resultater

Plan – og byggesaksenheten i Kristiansund kommune har satt forbedret oversikt over byggesaker og reduksjon i saksbehandlingstid som hovedmål. De er fremdeles helt i startfasen av sitt Lean-prosjekt, og man ser derfor ikke resultatene av prosjektet på nåværende tidspunkt. Likevel vet Tormod Skundberg, som fra tidligere har erfaring med implementering av Lean i kommunal sektor, at resultatene vil komme. Enheten har på nåværende tidspunkt vært igjennom flere runder med gjennomgang av prosesskartet, og har funnet flere punkter hvor man har muligheter for forbedring. I enhetens prosjektmandat ser man de ulike prosjekt – og effektmålene man har satt seg. Prosjektleder ser at de har satt seg store mål, og har derfor som delmål at minimum 50% av endringene skal gjennomføres i prosjektets første fase. En viktig del av forbedringsarbeidet i enheten er forbedring av informasjonsflyten mellom dem og deres brukere. De ser at det er her mange tidstyver ligger i forhold til enhetens ressurser. Tiltakene knyttet til standardiserte maler og rutinebeskrivelser, samt endringer i informasjonskanalene som benyttes ut til kunden vil være viktige momenter for å oppnå de målene som er satt.

Sparebank 1 Nordvest er i slutfasen av sitt Lean-prosjekt, som de har jobbet med i rundt ett år. Deres hovedmål med implementeringen var knyttet til kundetilfredshet og effektivisering av driften. Banken har ikke sett store utslag på kundetilfredshetsmålingene per nå, men de poengterer at de også hadde gode resultater på disse målningene fra tidligere av. De forventer at utslagene vil komme over tid, da de fremdeles er på et tidlig stadium i forhold til forbedringsarbeidet sett i en større sammenheng.

Siden prosjektets oppstart har organisasjonen jobbet mye med effektivisering av driften. Man har blant annet gjennomført mange forbedringer knyttet til rutinebeskrivelser, og per nå har forbedringsgruppen sendt ut reviderte rutiner knyttet til 18 forskjellige aktiviteter. Man har også gjennom prosesskartlegging oppdaget at man kan allokere ressursene sine på en mer effektiv måte, slik at man får løst flere arbeidsoppgaver med redusert ressursbruk, som igjen vil kunne føre til kostnadsbesparelser.

En viktig del av effektiviseringen i banken er knyttet til et nytt analyseverktøy som de snart mottar. Dette skal være et hjelpemiddel for å måle kundenes bruk av digitale tjenester

gjennom banken, slik som mobilbank, nettbank og mCash. På denne måten vil de kunne lese kundenes behovsmønster, og tilpasse seg dette. For det er der mye av effektiviseringsmulighetene ligger i en så dynamisk og fleksibel bransje.

Telenor er den organisasjonen som har kommet lengst i sitt Lean-prosjekt. Selve prosjektet er avsluttet, og man har gått over til å ha en permanent enhet som har tatt arbeidet videre. De startet sin implementering uten konkrete mål, men etter hvert som man så de resultatene som kom gjennom bruk av Lean-prinsipper valgte man å gjøre dette til et formelt prosjekt med tilhørende resultatmål. Disse var knyttet til kostnadsbesparelser, reduksjon av ledetid og forbedring av kvalitet. Det forbedringsarbeidet som er gjort knyttet til reduksjon av ledetid går i størst grad ut på at man har effektivisert produktutviklingen slik at det medgår mindre tid i denne delen av prosessen. De har også redusert den tiden det tar å lansere nye produkter og tjenester, slik at de er tidlig ut i markedet i forhold til andre aktører – dette er et viktig moment for å øke inntektene til bedriften og å styrke sin posisjon i markedet. Ved å kartlegge og redusere sløsing i prosessene ut til kunden, gjennom blant annet forbedret informasjonsflyt, har man redusert antallet feilleveranser og forbedret kundetilfredsheten. Disse endringene i sum har ført til kostnadsbesparelser for Telenor.

4.0 Drøfting og oppsummering

Beslutninger om implementeringer av nye endringprosesser er noe som normalt i all hovedsak fattes av ledelsen i en organisasjon. Felles for Sparebank 1 Nordvest og Plan – og byggesaksenheten i Kristiansund kommune er at initiativet til implementeringen av Lean kom nettopp fra organisasjonenes ledelse. I Telenor hadde man imidlertid en litt annen tilnærming, da man benyttet seg av Lean-prinsipper før det ble formelt vedtatt at man skulle implementere Lean. Ved gjennomføring av et så omfattende endringsprosjekt som Lean er, krever dette en solid forankring i ledelsen.

Lean er en endringsprosess som utløses av nettopp behovet for endringer. I Sparebank 1 var det et generelt behov for endring for å kunne være konkurransedyktige i bransjen og kunne følge med på den utviklingen økende digitalisering medfører. I Kristiansund kommune har man utfordringer knyttet til saksbehandlingstid og effektivitet. Dette, i kombinasjon med at enhetsleder har kjennskap til, samt gode erfaringer med Lean i kommunal sektor fra tidligere, er grunnen til at man besluttet å implementere nettopp Lean. I Telenor var det ønske om å arbeide på en mer hensiktsmessig måte som var bakgrunnen for Lean-implementeringen.

Behovet for endring oppstår når man har en tanke om hva man ønsker å oppnå. I Kristiansund kommune er formålet med Lean-implementeringen å redusere saksbehandlingstiden og få en bedre oversikt over prosessene. Målene er knyttet til bakgrunnen for implementering av Lean. I Sparebank 1 Nordvest var målene knyttet til forbedring i forhold til kundetilfredshet og effektivisering av driften. Når Lean formelt ble implementert i Telenor var målene i stor grad knyttet til kostnadsbesparelser, og videre også reduksjon i ledetid og økt kundetilfredsheten.

Felles for alle organisasjonene er at den interne kunnskapen før implementering og opplæring om Lean var svært lav. Hos Telenor var den tilnærmet ikke-eksisterende, i Sparebank 1 Nordvest var det heller ingen dybdekunnskap om Lean, men man kunne dra nytte av erfaringer og kunnskap fra andre deler av Sparebank 1 Gruppen. I Kristiansund kommune var det to-tre ansatte som hadde overfladisk kjennskap til Lean, i tillegg til enhetsleder. Det er en sammenheng mellom den interne kunnskapet og tidspunktet for når implementeringen startet.

Det er svært vanlig at man benytter eksterne konsulentjenester når organisasjonen skal gjennomgå omfattende endringer. Man ser at alle de tre organisasjonene har benyttet eksterne konsulenter ved implementering av Lean i sin organisasjon. De forskjellige organisasjonene har alle valgt eksterne konsulenter som har tidligere erfaring med organisasjoner i samme eller liknende bransje som de selv opererer i. Man kan på denne måten dra nytte av deres kunnskap og erfaringer, samt innovative løsninger – noe som kan være avgjørende for en vellykket implementering.

Før man kan benytte seg av de ulike verktøyene innenfor standardisering, visualisering, flyt og kontinuerlig forbedring, må man kartlegge de ulike prosessene organisasjonene utfører, og skape et bilde av dagens situasjon. For å kartlegge prosessene har alle organisasjonene anvendt Value Stream Mapping. Videre må man identifisere sløsing og få eliminert dette i størst mulig grad. Organisasjonene har benyttet en noe ulik fremgangsmåte for å identifisere sløsing, men alle metodene var tilpasset organisasjonsformen og strukturen.

Lean-verktøyene – med tilhørende prinsipper, som vi vektlegger i denne oppgaven, er de som i størst grad benyttes i dag, og som dermed kan anses som de viktigste. Under intervjurundene er det også disse prinsippene og verktøyene som organisasjonene vektlegger. Alle organisasjonene har, eller har planer om å standardisere. Kristiansund kommune trekker frem standardisering som et videre fokusområde, og sikter, i likhet med Sparebank 1 Nordvest, til standardiserte maler, rutiner, og sjekklister for gjennomføring av arbeidsoppgaver. Videre ønsker alle organisasjonene å oppnå god flyt i prosessene sine. I Kristiansund kommune er dette særlig knyttet til saksbehandlingsprosessen. Telenor fokuserte tidlig på flyt, de har også endret den fysiske utformingen av lokalene for å bedre informasjonflyten. I alle organisasjonene er det et behov for forbedring av informasjonsflyten. I Telenor og Sparebank 1 gjelder dette spesielt den interne flyten, mens det i kommunen i større grad må fokuseres på flyten mellom enheten og brukerne. I Telenor benytter man pull-prinsipper for å alltid ha tilgang på nødvendig informasjon. I Sparebank 1 Nordvest tar man frem fraværsmarkering som konkret eksempel. I forhold til visualisering benytter Sparebank 1 tavler, dette er noe Kristiansund kommune også skal innføre. Telenor har prøvd seg med tavler og tavlemøter i starten, men opplevde ikke suksess i forhold til dette. Kontinuerlig forbedring trekkes frem som noe som er utfordrende. Kommunen skal ha en forbedringstavle, mens Sparebank 1 har en egen

forbedringsgruppe som bringer videre de sakene man ikke kan løse internt i avdelingen uten vesentlig ressursbruk. I Telenor hadde man grundig opplæring i kontinuerlig forbedring for alle ansatte, gjennom Telenor Lean-Academy.

Involvering av ansatte er en forutsetning for å lykkes med Lean. Det er imidlertid variasjoner i hvordan man har gått frem ved involvering av de ansatte i forhold til hvilke ansatte som har blitt involvert på ulike tidspunkt. Dette har en sammenheng med organisasjonens størrelse. Ved Plan – og byggesaksenheten, hvor det er 23 ansatte, involveres alle fra starten av. Dette kan anses som vanskelig i betydelig større organisasjoner som omfatter flere enheter, som Telenor og Sparebank 1 Nordvest. I sistnevnte organisasjoner har man i større grad fokusert på tidlig involvering og opplæring av nøkkelpersoner, noe som kan anses som hensiktsmessig i den grad at disse kan bidra til å involvere og lære opp øvrige ansatte. For å involvere de ansatte har Sparebank 1 benyttet seg av blant annet workshops, samt tavler og tavlemøter. Bruk av tavler er også noe som trekkes frem ved Plan – og byggesaksenheten. Felles for Sparebank 1 og Telenor er at man har benyttet seg av en Six-Sigma tilnærming i forhold til opplæring av de ansatte. Dette kan gi en mer grundig opplæring i Lean da kravene for å de ulike beltene knyttes til gjennomført eksamen samt utførte prosjektoppgaver.

De tre organisasjonene hadde som nevnt tidligere forskjellige mål knyttet til implementeringen. Man har i ulik grad sett resultater av de endringene som er gjennomført. I Telenor har man oppnådd kostnadsbesparelser av betydelig grad knyttet til reduksjon av ledetid og antall feilleveranser. Man har også styrket sin posisjon som aktør i markedet gjennom disse forbedringene. Plan – og byggesaksenheten i Kristiansund kommune er i startfasen av prosjektet, men de målene som er satt knyttet til reduksjon i saksbehandlingstiden og økt oversikt over saker til behandling, er å regne som realistiske når man tar hensyn til de verktøy man ønsker å implementere. Dette bekreftes også av prosjekt – og enhetslederen som har vært gjennom lik prosess tidligere. I Sparebank 1 Nordvest har prosjektet også resultert i at man effektivisert driften, ved å ha eliminert de elementene i prosessene som har vært sløsing – og videre kunne ha drevet mer hensiktsmessig ressursallokering. Man har også oppnådd gode resultater knyttet til standardisering av arbeidsoppgaver gjennom forbedrede rutinebeskrivelser.

5.0 Konklusjon

Problemstillingen vår var ”Hvilke fremgangsmåter kan anvendes for å implementere Lean i tjenesteytende organisasjoner?”. Vi ønsket å se nærmere på hvordan man anvendte Lean-prinsipper i tjenesteytende virksomheter i praksis, hvilke fremgangsmåter som kunne benyttes, samt hvilke resultater man kunne oppnå.

Gjennom å ha studert tre organisasjoner som har implementert Lean, har vi fått et godt innblikk i hvilke metoder de har benyttet, og i hvilken grad dette var av verdi for organisasjonen. Man ser tydelige likhetstrekk ved fremgangsmåten de har benyttet i kartlegging av prosessene og identifisering av sløsing. Det kommer frem hvor avgjørende det er med et grundig arbeid knyttet til kartlegging av prosessene for å få et korrekt bilde av organisasjonens flyt. Alle de tre har benyttet verdistrømskartlegging (value stream mapping) i startfasen av prosjektet, og i tillegg benyttet andre verktøy som DIALO, intervju og statistiske undersøkelser. Det fremgår at man i denne fasen av prosjektet må tilpasse analyseverktøyene man benytter avhengig av organisasjonens utforming og størrelse. Samtlige organisasjoner har benyttet eksterne konsulenter i sine prosjekter, noe som også er svært vanlig i slike endringsprosesser.

Forankring i ledelse og engasjement hos de ansatte er også avgjørende for en vellykket endringsprosess. På bakgrunn av resultatoppnåelse ut i fra satte mål knyttet til prosjektet, samt den informasjonen vi fikk fra våre intervjuobjekt, ser man at alle de tre organisasjonene har hatt stor grad av forankring i ledelsen. Engasjementet hos de ansatte har variert internt i organisasjonene på ulike stadium i prosjektene – men alle prosjektgruppene har sett viktigheten av dette og har hatt fokus på å opprettholde engasjement. Man ser tiltak knyttet til dette i blant annet Telenor med sitt Telenor Lean-Academy.

Hvilke Lean-verktøy man har valgt implementert i de ulike organisasjonene avhenger i stor grad av de målene de har satt seg for prosjektene. Man ser her at standardisering, forbedret flyt og fokus på kontinuerlig forbedring er momenter alle har vektlagt i sine prosjekter. Andre verktøy, som tavler og tavlemøter, har man opplevd suksess med i noen av organisasjonene, mens det i andre ikke har hatt samme positive resultater. Likt som med

startfasen av prosjektet er det viktig at man her tilpasser de verktøy som skal implementeres i hver enkelt organisasjon.

Da de tre organisasjonene er på ulike stadium i sitt Lean-prosjekt, er det utfordrende å kommentere grad av måloppnåelse etter endt prosjekt. Man ser likevel at de som har kommet lengst i sine prosjekter har oppnådd, helt eller delvis, de målene de hadde satt seg. Vi ser at tre organisasjoner er et for lite grunnlag for å kunne generalisere ut i fra de resultatene man sitter igjen med. Samtidig ser man gjennomgående likheter med Lean-prosjektene i de tre organisasjonene. Vi konkluderer med at mange av de fremgangsmåtene som er benyttet i de tre organisasjonene er like, men at man ser behovet for tilpassning i fremgangsmåte avhengig av organisasjonens struktur og dynamikk. Man kan benytte mange av de samme metodene, men det er samtidig viktig at disse skreddersys til den enkelte organisasjon.

6.0 Kildeliste

Kartlegging av arbeidsprosesser – prosessmodellering (2015) Tilgjengelig fra:
<https://www.difi.no/artikkel/2015/02/kartlegging-av-arbeidsprosesser-prosessmodellering>

(hentet 25.mai 2016)

Kort om Telenor. Tilgjengelig fra: <http://www.telenor.com/no/om-oss/kort-om-telenor/>

(hentet: 22.april 2016)

LEANHISTORIEN. Tilgjengelig fra: <http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/leanhistorien>

(hentet: 20.april 2016)

Løkken, T. (2012) *LEAN OPERATIONS*. Tilgjengelig fra

<http://www.leanforumnorge.no/nyheter3/lean-operations2>

(Hentet: 27.mai 2016)

Om oss. Tilgjengelig fra: <http://pressesenter.sparebank1.no/om-sparebank1/>

(hentet 21.april 2016)

Principles of Lean. Tilgjengelig fra: <http://www.lean.org/WhatsLean/Principles.cfm>

(hentet: 22.april 2016)

Rolfesen, M., red. 2014. *Lean blir norsk*

Bergen : Fagbokforlaget

7.0 Vedlegg

7.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide Telenor Norge

1.0 Kan du fortelle litt om din bakgrunn - gjerne også hvordan du fikk kjennskap til Lean?

1.1 Du hadde ansvar for Lean i Telenor fra 2007 til 2012 – Hvordan og hvorfor fikk du dette ansvaret?

2.0 Hvorfor valgte dere å benytte dere av Lean-filosofien i Telenor?

2.1 Når startet implementeringen av Lean i Telenor Norge?

2.2 Hvem var pådriver/initiativtaker for implementeringen av Lean?

2.3 Hvilke mål ønsket dere å oppnå med implementeringen, var det spesifikke problemer/utfordringer dere ønsket å løse?

2.4 Benyttet dere ekstern kompetanse i implementeringen?

2.5 Har dere implementert lean i alle deler av virksomheten?

2.6 I hvilke deler av virksomheten startet dere med implementeringen? Hadde dere en avdeling som dere benyttet som ”pilotprosjekt”?

2.7 Har det også blitt implementert lean i andre virksomheter som er Telenor-eid?

2.8 Har dere også implementert Lean i de andre landene dere har virksomhet i? - *Dersom ja, skjedde dette før eller etter dere implementerte Lean i Telenor Norge?*

Kunne dere eventuelt dra nytte av erfaringsutveksling?

3.0 Hvordan var den interne kunnskapen om Lean blant ledelsen når det ble besluttet å implementere Lean?

3.1 Hvordan var den interne kunnskapen om Lean blant de ansatte når det ble besluttet å implementere Lean?

3.2 Hvordan gikk dere frem for å øke kunnskapen om Lean?

- *Type opplæring, kurs o.l. Telenor Lean Academy.*

4.0 Startet dere tidlig med involvering av de ansatte?

- *Hvilke grupper ansatte ble involvert først og sist?*

4.1 Hvilke reaksjoner fikk dere fra de ansatte da dere informerte om Lean implementeringen?

- *Frykt for endringer, oppsigelser og lignende*

4.2 Hvilke tiltak benyttet dere for å involvere de ansatte i implementeringen?

4.3 Var det utfordrende å engasjere de ansatte på noen måte?

4.4 Har man merket økning i graden av engasjement fra de ansattes side etter hvert? Som at de ansatte ble flinkere til å ta initiativ til forbedring.

5.0 Å redusere eller eliminere sløsing står sentralt i Lean. Hvordan gikk dere frem for å identifisere sløsing i prosessene deres? *Kom gjerne med konkrete eksempel fra en prosess.*

5.1 Var det utfordrende å identifisere og eliminere/ redusere sløsing?

5.2 Hvilke konkrete lean-verktøy har dere benyttet?

- *5S, tavlemøter.*

5.3 Har dere standardisert arbeidsoppgaver i større grad gjennom prosessen?

5.4 Har dere utviklet prosedyrer for arbeidsoppgaver, slik at man alltid har en klar framgangsmåte?

5.5 Ble arbeidsdagene mer strukturerte?

- *Mindre stress o.l.*

5.6 Har det medført en organisatorisk og strukturell endring av arbeidsplassen?

- *Kontorlandskap, avdelingsinndeling o.l.*

6.0 Kan du peke på konkrete resultater dere har oppnådd gjennom Lean?

6.1 Hvordan måler dere kundetilfredshet?

- Opplevde dere at Lean har økt kundetilfredsheten?

- Hvilke andre KPI'er enn kundetilfredshet bruker dere?

6.2 Har Lean påvirket arbeidsmiljøet på noen måte?

- *Mer strukturerte arbeidsdager, mindre stress og lignende.*

7.1 Det er tidkrevende å implementere Lean. Var det utfordrende å holde motivasjonen oppe?

7.2 Hvordan sikret dere kontinuerlig forbedring?

8.0 Når du ser tilbake på gjennomføringsfasen av lean-prosjektet, er det noe du mener dere kunne gjort annerledes? *Om han tar frem tidligere involvering av de ansatte – hvorfor?*

8.1 Du hadde ansvar for Lean i Telenor til 2012, var det noen som overtok etter deg?

Dersom ja – hvem var denne personen, jobbet han i Telenor, og hvilke råd overførte du eventuelt til han?

7.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide Sparebank 1 Nordvest

1. Hvorfor valgte dere å implementere lean filosofi i organisasjonen? Var det spesifikke problemer/utfordringer som bidro til beslutningen?
2. Hvordan gikk dere fram når dere hadde bestemt dere? Intern kompetanse eller innleide konsulenttjenester?
3. Hvordan var den interne kompetansen om Lean når dere startet med implementeringsprosessen?
4. Hadde dere noen form for kursing eller orientering om Lean for de ansatte og eventuelt ledelsen når dere startet prosessen?
 - Involvering av ansatte
5. Var implementeringen omfattende i forhold til ressursbruk?
6. Startet dere med ett pilotprosjekt, hvor kun en eller flere avdelinger ble involvert i startfasen?
7. I hvilke avdelinger var behovet for endring størst?
8. Hvilke mål hadde dere satt dere for implementeringen av lean?
9. Nådde dere de målene dere hadde satt dere?
10. Hvordan gikk dere/konsulentene frem for å kartlegge prosessene?
 - Samtaler med ansatte, avdelingsledere, resultatgjennomgang
 - Tidsmåling for standardisering
11. Lean handler i stor grad om å eliminere sløsing. Var det utfordrende å identifisere elementer som kunne anses som sløsing i prosessene? Hvordan gikk dere eventuelt frem?
12. Ble det gjort store endringer i prosessene deres? Om ja, på hvilken måte?
 - Ble prosessene i større grad standardisert?
13. Har dere et konkret eksempel på en prosess som har blitt endret, og hvilke elementer som er ulike fra tidligere?
14. Basert på forhåndsbestemte mål og måloppnåelse, vil dere si at dere har lykket med implementeringen av lean?
 - Hvis ja, hvilke faktorer var avgjørende?
 - Kompetanse, engasjement, involvering og lignende
15. Hvilke konkrete lean verktøy har dere implementert?
16. Hvordan sørger dere for kontinuerlig forbedring av prosessene?
17. Hvilke KPI brukes for å måle resultatene?

7.3 Vedlegg 3 – Intervjuguide Plan – og byggesaksenheten

1. Vi har forstått det slik at du har arbeidet med implementering av lean tidligere. Kan du fortelle mer om dette? – Og generelt om bakgrunn.
2. Hvordan gikk dere frem med implementeringen? Interne/Eksterne konsulenter?
3. Hvordan var kompetansen om Lean i enheten før dere startet prosjektet?
4. Hadde dere kursing og orientering for de ansatte?
5. Hvilke konkrete Lean-verktøy har dere benyttet?
6. Hvilke mål hadde dere satt dere for implementeringen?
7. Hvordan kartla og identifiserer dere sløsing i prosessene?
8. Kan dere sees på som et pilotprosjekt i kommunen?
9. Hvor stor er enheten – antall ansatte?
10. Hvilke typer aktiviteter utfører dere?
11. Hvordan er synet på kundetilfredshet?
12. Basert på din erfaring med Lean, hvilke faktorer og forutsetninger anser du som viktige med implementeringen?
13. Har du et konkret eksempel på en prosess som har endret seg?
14. Hvilke KPI benytter dere?
15. Har dere i større grad standardisert arbeidsoppgavene deres, eller skal dere gjøre det?
16. Hvordan sørger dere for kontinuerlig forbedring av prosessene deres?