

Lean + media = sant?

Hvilke utfordringer står et mediekonsern overfor i satsingen på lean?

Ingibjörg Meyer-Myklestad

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2009

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Institutt for strategi og ledelse

Veileder: Førsteamanuensis Lasse Lien

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Lean er en metode for å effektivisere og forbedre ulike prosesser og er tradisjonelt blitt brukt i industribedrifter, med ”The Toyota Way” som et kjent eksempel. De siste årene er lean tatt i bruk i en rekke ulike bransjer. Mediekonsernet Schibsted opprettet høsten 2008 programgruppen ”kontinuerlig forbedring” som skal implementere lean i konsernet. Målet for denne oppgaven har vært å vurdere hvorvidt lean er anvendbart i mediebransjen. Studien bygger blant annet på intervjuer med sentrale personer i Schibsteds lean-satsing, en analyse av konstruksjonen av programgruppen ”kontinuerlig forbedring” og to konkrete lean-prosjekter. Oppgaven presenterer et rammeverk for hvordan implementere lean i en organisasjon og tar også for seg lean ut ifra et endringsperspektiv, samt hvilke kritiske forutsetninger som må være oppfylt. Resultatene viser at det er mulig å anvende lean i mediebedrifter, men at det krever tilpasninger.

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på fem års utdanning ved NHH. Disse årene har gitt mange gode opplevelser, ikke minst knyttet til kjellermiljøet, Bulle og Uken. Det er rart å tenke på at jeg nå er i ferd med å ta avskjed med lesesalen, Merinobakken og Statoil-kaffen.

Jeg hadde lite kunnskap om lean før jeg begynte arbeidet med denne oppgaven. Det har gjort dette semesteret desto mer spennende ved at jeg har fått innsikt i et nytt og spennende fagfelt.

Jeg vil takke bestemor for mange gode middager. Takk til min mor for grundig korrekturlesing og gode innspill, og takk til min far for motiverende ord.

Takk til Einar Hålien, Christian Aass, Nina Søgaard og Jon Kåre Stene i kontinuerlig forbedringsgruppen for at de tok seg tid til å svare på spørsmålene mine. Takk til Jens Bengtsson ved Institutt for foretaksøkonomi for tips om relevant litteratur og tilbakemelding på teorien. Takk til veileder Lasse Lien.

Innhold

INNHold	4
1. INNLEDNING	5
2. METODIKK	6
3. OM SCHIBSTED	9
4. TEORI	11
4.1 BEGREPSAVKLARING OG DEFINISJONER	11
4.2 TOYOTA-MODELLEN	12
4.3 ANBEFALINGER	15
4.4 SUKSESSKRITERIER	17
4.4.1 <i>Kotter versus lean</i>	20
4.5 KRITIKK	21
5. MATERIALE	23
5.1 SCHIBSTED-MODELLEN	23
5.1.1 <i>Nyhetsredaksjonen i VG</i>	26
5.1.2 <i>Kundesenteret i Aftenposten</i>	30
6. ANALYSE	32
6.1 OPPFYLLELSE AV FORESLÅTTE KRITISKE FORUTSETNINGER	32
6.1.1 <i>Egenskaper ved prosessen</i>	32
6.1.2 <i>Egenskaper ved organisasjonen</i>	38
6.2 OPPFYLLELSE AV ANBEFALINGENE I HENHOLD TIL WOMACK OG JONES (JF. TEORIDEL 4.3)...	43
6.3 OPPFYLLELSE AV SUKSESSKRITERIER I HENHOLD TIL KOTTERS TEORI (JF. TEORIDEL 4.4)	46
6.4 UTFORDRINGER	51
7. KONKLUSJON	58
8. KILDER	61
8.1 INTERVJUOBJEKTER	63

1. Innledning

Tradisjonelt er lean blitt brukt i industrien. Et klassisk eksempel er Toyota. Etter hvert er det blitt mer vanlig å anvende lean også i andre bransjer, som for eksempel dagligvarehandel, banker og sykehus. Problemstillingen i denne studien er som følger:

Kan lean tilpasses et mediekonsern? Hvilke kritiske forutsetninger må være til stede for å lykkes i implementeringen og hvilke utfordringer står et mediekonsern overfor i satsingen på lean?

Jeg bruker mediekonsernet Schibsted og deres programgruppe ”kontinuerlig forbedring” som eksempel. Denne gruppen har som oppgave å implementere lean i konsernets ulike selskaper. Målet med oppgaven er å belyse hvordan lean er blitt tilpasset Schibsted, hvilke utfordringer konsernet har møtt og dets samlede erfaring av dette arbeidet.

2. Metodikk

Det er skrevet mange bøker om lean, og det er de siste tiårene blitt forsket stadig mer på dette området. I denne oppgaven har jeg benyttet meg av faglitteratur, tidsskrifter og relevante nettsider. Det foreligger ikke materiale om bruk av lean innenfor mediebransjen. For å få innblikk i hvordan lean kan brukes i mediebransjen har jeg gjennomført kvalitative intervjuer med sentrale personer i Schibsteds lean-satsing, studert konstruksjonen av programgruppen ”kontinuerlig forbedring” og to konkrete lean-prosjekter. Prosjektene er gjennomført i nyhetsredaksjonen i VG og kundesenteret i Aftenposten. Disse avdelingene har forskjellige arbeidsoppgaver og bidrar til å gi et bredere analysegrunnlag. Jeg har også inkludert et intervjuobjekt med lang erfaring med lean fra en annen bransje enn media.

Jeg har intervjuet fire ansatte som jobber i kontinuerlig forbedringsgruppen. Disse er: Einar Hålien (direktør for programgruppen), Christian Aass (har deltatt i oppbyggingen av programmet og er nå prosjektleder), Nina Søgaard (lean-ekspert) og Jon Kåre Stene (lean-ekspert). For ytterligere å belyse saken har jeg inkludert to intervjuobjekter med bånd til Schibsted, men uten direkte tilknytning til gruppen. Jeg intervjuet VG-journalist og medlem av klubbstyret (redaksjonens fagforening) Anne Stine Sæther og VG-journalist Katrine Lia. Begge arbeidet i nyhetsredaksjonen da pilotprosjektet i VG ble gjennomført. Sæther har vært i VG i 21 år. Lia har jobbet i VG seks år og arbeider innimellom som nyhetsleder. For å få innsyn i lean fra et annet perspektiv, intervjuet jeg i tillegg Maarit Svaneby fra DnB NOR. Hun er ansvarlig for lean-kompetanse i konsernet og har tyve års erfaring med prosessforbedring og endringsarbeid.

Jeg har valgt å gjennomføre kvalitative semi-strukturerte intervjuer. Dette fordi jeg i størst mulig grad ønsket å la intervjuobjektene resonnerer og reflektere uten føringer. Denne typen intervju er bedre egnet enn kvantitative intervjuer for å belyse oppgavens problemstilling. Ved bruk av et spørreskjema, ville det ikke ha latt seg gjøre å stille oppfølgingsspørsmål og slik gå i dybden ved behov. Jeg har lagt vekt på å stille åpne og klare spørsmål. Siste spørsmål har alltid vært om intervjuobjektet har hatt noe å tilføye, for å sikre at eventuelle viktige elementer ikke utelukkes. Alle har fått en introduksjon til oppgaven og min bakgrunn

i forkant av intervjuet. Alle intervjuobjektene har stilt opp med fullt navn. I oppgaven refererer jeg til intervjuobjektene med deres initialer. Fullt navn og bakgrunn er oppgitt i kildelisten.

Det første intervjuet ble gjennomført med Hålien, for å hente inn bakgrunnsmateriale i starten av skriveprosessen. Dette tok derfor ikke utgangspunkt i de samme spørsmålene som de andre intervjuene, men bar preg av å være en åpen samtale. For de resterende intervjuene laget jeg en intervjumal. Malen var utgangspunktet for alle intervjuene. I noen av intervjuene kom det opp interessante opplysninger, som ble fulgt opp videre. Intervjuobjektene ble gitt anledning til å kommentere min fremstilling av intervjuene. Dette for å fjerne muligheten for misforståelser.

I en kritisk vurdering av metodikken brukt i denne studien, vil en kunne anføre at intervjuobjektene fra kontinuerlig forbedringsgruppen kan være farget av samme syn. Det er naturlig å anta at personene valgt til denne gruppen er særdeles motiverte for prosjektet, og noen vil kanskje argumentere for at dette utvalget består av flest ”lean-entusiaster”. På en annen side er det viktig at de som skal stå for gjennomføringen av en endringsprosess, er entusiastiske og har troen på prosjektet. Det gjør dem ikke nødvendigvis mindre kritiske overfor lean.

Alle intervjuobjektene stilte opp med fullt navn og visste at oppgaven skulle publiseres. Dette kan ha påvirket deres uttalelser og bidratt til å gi et mer positivt bilde av prosjektene.

Studien er gjennomført i løpet av ett semester, hvilket har begrenset antall intervjuobjekter.

Det ble derfor heller ikke anledning til å følge et prosjekt gjennom hele prosjektperioden.

Jeg har ikke fått tilgang til estimert potensial og realisert effekt, da dette regnes for å være sensitivt materiale per i dag. Det hadde vært ønskelig, da en viktig del av lean er å kunne måle og vise til resultater. Det innebærer at jeg har hatt begrenset mulighet til å vurdere resultatene av gjennomførte pilotprosjekter, eller etterprøve dem.

Til tross for påpekte mangler, er jeg ikke i tvil om at det likevel kan trekkes slutninger basert på studien.

3. Om Schibsted

Schibsted er et av Skandinavias største mediekonsern og startet med etableringen av Schibsteds Forlag i 1839¹. Fra trykkeri- og forlagsvirksomhet utvidet selskapet etter hvert til avisproduksjon. I 1992 ble konsernet notert på Oslo Børs. I dag er konsernet storaktør i det norske avismarkedet, som eier av Aftenposten og VG, og med eierandeler i Adresseavisen, Bergens Tidende, Fædrelandsvennen og Stavanger Aftenblad.¹ Schibsted, har i løpet av de siste årene gått fra å være en tradisjonell mediebedrift til å satse stort på nye medier som nettaviser og rubrikkjenester på nett.

Konsernet har utviklet seg fra kun å eie norske selskaper, til å bli et europeisk mediekonsern. Med selskaper i de øvrige skandinaviske landene, Frankrike, Italia, Spania, m.fl., er Schibsted gått fra å være lilleputt i Norge til å konkurrere i den europeiske medieindustrien. Konsernet har i dag 9000 ansatte fordelt på 22 land.¹ Visjonen er å bli ledende i Europa.

Mediebransjen både i Norge og utlandet sliter for tiden. Papiravisen, som har vært den tradisjonelle inntektskilden, møter tøffere konkurranse fra nettaviser. Opplagstallene går dramatisk nedover og flere leser kun gratis nettaviser. Finanskrisen har i tillegg forårsaket et kraftig fall i annonseinntekter og gjort situasjonen akutt. For Schibsted har det tvunget frem store kostnadskutt i flere av de største selskapene. Regionsavisen Bergens Tidende skal innen 2012 spare inn 125 millioner kroner, og Aftenposten skal spare inn 100 millioner kroner i 2009². Dette er bare noen eksempler. - *Dette er den største og verste nedgangskonjunkturen mediebransjen har hatt,*¹ uttalte konsernsjef Kjell Aamot i fjorårets årsrapport.

Samtidig som finanskrisen slo inn for alvor høsten 2008, lanserte Schibsted programgruppen ”kontinuerlig forbedring”. Gruppen består i dag av 16 personer som skal gjøre Schibsted til en ”lean organisasjon”. Håpet er at dette skal bidra til innsparinger og produktforbedring, og

¹ www.schibsted.no

² Dagens Næringsliv 28.04.09.

bidra til å nå målet om å bli ledende i Europa. Det er ingen tvil om at det må skje dramatiske endringer i mediebransjen, hvis eksisterende aktører skal overleve.

4. Teori

4.1 Begrepsavklaring og definisjoner

Lean:

Lean er en metode for å effektivisere og forbedre ulike prosesser, det være seg bilproduksjon eller kundeservice. I litteraturen omtales lean som blant annet: lean thinking, lean management og lean manufacturing. Det er med andre ord en metode for bedre å utnytte egne ressurser. Videre er det en måte å redusere kostnader på som ikke er knyttet til teknologiforbedringer, og lignende, men basert på å utvikle en best mulig prosess. Forbedringen kan gjøres på flere måter, blant annet ved å fjerne sløsing og skape flyt i produksjonsprosessen.

Kontinuerlig forbedring:

Kontinuerlig forbedring er endring knyttet til å gjøre en bestemt aktivitet bedre. Betegnelsen fanger opp essensen i det lean handler om, å forbedre, og er samtidig en videre betegnelse enn lean. Kontinuerlig forbedring er aktiviteter knyttet til endring av eksisterende prosesser, som fører til at disse utføres på en bedre måte. Det kan innebære mer effektiv ressursbruk, fjerning av unødvendige ledd i prosessen, etc. Kontinuerlig forbedring tilsvarer ikke enhver endring og forbedring. Det tilsvarer inkrementell endring og står i kontrast til radikal endring, som for eksempel utvikling av ny og banebrytende teknologi. Videre i oppgaven vil betegnelsene "lean" og "kontinuerlig forbedring" bli brukt om hverandre.

Muda:

Muda er det japanske ordet for sløsing og brukes ofte i faglitteraturen. Den engelske betegnelsen "waste" brukes også. Muda er "*enhver aktivitet som bruker ressurser, men ikke skaper verdi*" (Womack og Jones 2003). Womack og Jones (2003) definerer to former for muda: eliminerbar muda og nødvendig muda. Et eksempel på førstnevnte er en forsinket postleveranse som skyldes rot på postlageret. Tiden brukt til å lete etter riktig pakke, kunne

vært unngått ved hjelp av et ryddig og oversiktlig lagersystem. Nødvendig muda kan være venting hos legen mens man venter på resultatet fra en blodprøveanalyse, som vil være avgjørende for videre behandling.

Monden (1993, referert i Hines og Rich 1997) klassifiserer de ulike formene for aktiviteter involvert i en produksjonsprosess som: (1) ikke-verdiskapende (tilsvarende eliminerbar muda), (2) ikke-verdiskapende, men nødvendig (tilsvarende nødvendig muda) og til sist (3) verdiskapende. Verdiskapende aktiviteter er det som tilfører sluttproduktet eller sluttjenesten verdi. Jeg vil illustrere forskjellene på disse tre begrepene ved hjelp av et eksempel. Dersom du skal male huset ditt, må du først kjøpe maling. Må du vente lenge i køen i malebutikken, er denne ventingen en ikke-verdiskapende aktivitet. Den bidrar ikke til å øke kvaliteten på det nymalte huset. Tiden du bruker på å male huset, er derimot verdiskapende. Hadde du kuttet ut denne aktiviteten, hadde du ikke endt opp med et nymalt hus. Derimot er tiden du må vente med å male andre strøk, til første strøk er tørket, en ikke-verdiskapende, men nødvendig aktivitet.

Eksempler på muda i en organisasjon er ifølge Hines and Rich (1997): overproduksjon, venting, transport, unødvendig lagerbeholdning og defekte produkter. Ikke å ta vare på arbeidernes kreativitet, er ifølge Jeffrey K. Liker (2004) også en form for muda. Perfeksjon er tilstanden som oppnås når all unødvendig muda er fjernet og representerer den ideelle tilstand. Jeg vil videre i oppgaven bruke betegnelsen muda.

4.2 Toyota-modellen

Toyota er det selskapet som er gått lengst i å anvende lean, og er for mange det store forbildet for hvordan det skal gjøres. "The Toyota Way" er blitt et kjent begrep etter at mange bøker er blitt viet den japanske bilprodusentens anvendelse av lean. Mange har prøvd å kopiere Toyota, uten å oppnå samme suksess. Spear og Bowen (1999) forklarer Toyotas suksess med den tause kunnskapen (tacit knowledge) i organisasjonen. De mener det er denne som gjør det vanskelig for utenforstående å kopiere Toyotas produksjonssystem. For å

kopiere Toyotas system, må man kopiere de underliggende prinsippene for virksomhet i Toyota. Disse prinsippene oppsummerer det Spear og Bowen mener utgjør den tause kunnskapen og gjelder for alle prosesser, bl.a. læring, utføring og sosial interaksjon. Prinsippene er som følger:

- 1. Spesifisering:** Sentralt i Toyotas kultur er tanken om at alle aktiviteter, uavhengig av betydning og kompleksitet, skal defineres og settes ned på papiret. Dette tilrettelegger for fleksibilitet og kreativitet. *“Alt arbeid skal være spesifisert, det vil si innhold, sekvens, timing og utfall”*. Standardiseringen og spesifiseringen av de enkelte arbeidsoppgavene gjør det lettere å eksperimentere.
- 2. Forholdet kunde-leverandør:** Et gitt produkt (eller en tjeneste) går fra å produseres hos leverandøren, til å leveres til sluttkunden. Regel to beskriver hvordan forholdet mellom disse to partene skal være: *“Ethvert kunde-leverandør-forhold skal være direkte, og det må eksistere en utvetydig ja-eller-nei-metode for å behandle forespørsler og motta svar”*. Med dette menes at kommunikasjonen og samhandlingen mellom partene skal være klar og at det skal være et system for hvordan denne skal foregå. Dette innebærer også at ansvarsområder er klart definert og at hvem som deltar i en gitt transaksjon og deres respektive roller, er spesifisert og del av en standard. Denne regelen bidrar til å unngå forsinkelser eller feil som skyldes misforståelser mellom kunde og leverandør. Regelen gjelder både interne og eksterne kunde-leverandør-forhold.
- 3. Direkte vei:** Dette prinsippet handler om å oppnå en konstant flyt i produksjonen av en vare/tjeneste og minimere variasjon. *“Ethvert produkt skal ha en enkel og direkte sti”*. Et eksempel på dette er hvordan en internettleverandør organiserer sitt kundesenter og betjener kundene. Her er veiledningstjenesten ”produktet” kunden etterspør. Avhengig av type forespørsel kobles kunden til en bestemt medarbeider. Alle medarbeiderne behandler med andre ord ikke alle type forespørsler. Trenger kunden hjelp til å installere trådløst nett, kobles vedkommende til én ansatt. Gjelder forespørselen bestilling av nett, kobles han til en annen ansatt. Poenget er at det er et

system for hvordan de ulike forespørslene behandles, og hvem som behandler dem. Det motsatte ville være at alle ansatte ved kundesenteret behandler alle typer forespørsler, avhengig av hvem som er ledig når kunden ringer.

4. **Forbedringsprosessen skal ta utgangspunkt i en vitenskapelig metode:** Ved hjelp av klart definerte hypoteser skal man søke å forbedre og effektivisere eksisterende prosesser. En slik fremgangsmåte sikrer at de som er involvert i prosessen samtidig øker sin forståelse og innsikt i forbedrings- og læringsprosessen. *”Enhver forbedring skal gjøres i tråd med den vitenskapelige metoden, under veiledning av en lærer og på lavest mulig nivå i organisasjonen”*. Dette understreker betydningen av at alle ansatte skal involveres i forbedringsprosessen, og at man skal jobbe ikke kun for store forbedringer, men for alle typer forbedring, inkludert de små.

Basert på Toyotas lærings- og forbedringsprosesser presenterer Spear i en senere artikkel (2004) ytterligere fire regler nødvendige for læring og forbedring:

1. **Det er ingen substitutt for direkte observasjon:** Ved direkte observasjon kan man oppdage feil man ellers ikke ville oppdaget. Det gjør også at man synliggjør eventuelle avvik fra det som på papiret er beskrevet som riktig fremgangsmåte. Denne regelen understreker også betydningen av å forstå det operasjonelle maskineriet i en organisasjon, og at det er det som danner grunnlaget for den øvrige driften i organisasjonen.
2. **Foreslåtte endringer skal alltid struktureres som et eksperiment:** Enhver endring skal testes utfra en hypotese. Dette bidrar til å øke forståelsen for prosessen man ønsker å forbedre, og øker bevisstheten rundt arbeidet med forbedring.
3. **Arbeidere og ledelse bør eksperimentere så ofte som mulig:** Det er lettere å gjennomføre små inkrementelle endringer over kort tid, enn langvarige og komplekse endringer. Derfor bør man ifølge Spear vektlegge førstnevnte. Samtidig er

sannsynligheten for at det oppstår store og alvorlige feil lavere ved innføring av små, skrittvis endringer. Det bidrar til å øke motivasjonen for å utføre endringer.

4. **Ledere skal veilede, ikke dirigere:** Deltakelse på alle nivåer i organisasjonen er viktig, og endringer skal skje på alle nivåer. Jo lavere nivå, desto bedre. Slik forhindrer man at man overser ”de små tingene”. Dette innebærer at ledelsens oppgave er å veilede de ansatte, ikke dirigere dem, men legge til rette for at de kan jobbe på best mulig måte. Ledelsen får med dette rollen som en slags ”coach”. I Toyota er denne stadige streben etter forbedrede løsninger inkorporert som en naturlig del av kulturen, og å utføre nye eksperimenter ses på som en naturlig del av jobben. Det anbefales derfor kontinuerlig å eksperimentere med arbeidsprosessene, og slik åpne for mulig forbedring av prosessene.

4.3 Anbefalinger

Womack og Jones har skrevet flere bøker om lean og anses som to av de fremste ekspertene på området. De startet opp utdannings- og forskningsstiftelsene ”Lean Enterprise Institute”³ og ”Lean Enterprise Academy”⁴ som begge jobber for å spre budskapet om lean i henholdsvis USA og Storbritannia. Womack og Jones (2003) anbefaler følgende for å skape en organisasjon som kan videreføre lean-tankegangen etter innføringsfasen. Deres anbefalinger er sammenfallende med Spears på flere punkter:

1. **Reorganiser** firmaet etter produktfamilier og verdistrøm. Dette innebærer å kartlegge alle aktiviteter knyttet til å lage et produkt/en tjeneste. Verdistrømmen til et produkt viser hvordan dette går fra å være en idé til å ende opp hos kunden. Alle aktiviteter involvert i denne prosessen er del av verdistrømmen, fra utvikling av produktskisser til transport av deler.

³ www.lean.org

⁴ www.leanuk.org

2. **Opprett en egen lean-gruppe:** Etablering av en egen gruppe som jobber på tvers av organisasjonen med lean, bidrar til å skape blest rundt og sørge for gjennomføringen av de prosjektene som igangsettes. Gruppen vil ha i oppgave å kommunisere lean-budskapet i organisasjonen. Opprettelse av en gruppe vil også bidra til å samle kompetansen knyttet til lean i organisasjonen.
3. **Overflødige ansatte:** Jobbsikkerhet er nødvendig for å sikre seg de ansattes samarbeidsvilje og motivasjon. Likevel er det ikke alltid mulig å garantere for alle arbeidsplasser. Dette er spesielt tilfelle i omstillingsprosesser som krever store kostnadskutt. Dersom det er uunngåelig å nedbemanne, bør dette ideelt sett gjøres før innføring av lean. En mulig løsning er å fjerne de som må fjernes i starten av prosessen og deretter garantere for resterende arbeidsplasser. Jobbgarantier trekkes frem som viktig for å sikre motivasjon hos de ansatte.
4. **Planlegg en vekststrategi:** Vekst er en måte å bruke frigjorte og overflødige ressurser på. Er vekst mulig, bør man planlegge allokeringen av de frigjorte ressursene på forhånd. Eksempler på vekststrategier er å øke volum, utvide produktspekteret og nyutvikling.
5. **Fjern "the anchor-draggers":** Det er viktig å kvitte seg med ledere som motarbeider og hindrer endringsprosessen, og dette bør gjøres fortest mulig. I de fleste organisasjoner vil en gruppe ledere ikke ønske å bidra til å innføre det nye systemet. Womack og Jones anbefaler å kvitte seg med disse så fort som mulig.
6. **Når du har fikset noe, fiks det igjen:** Dette innebærer å innføre holdningen at alt til enhver tid kan forbedres ytterligere.
7. **"To steg frem og ett tilbake er ok, ingen steg frem er ikke ok":** Nytenking og kreativitet må oppmuntres og legges til rette for i organisasjonen. Dette innebærer blant annet å legge til rette for og oppmuntre folk til å eksperimentere, og vise at selv om man innimellom trår feil, er det ok.

4.4 Suksesskriterier

Å innføre lean i en organisasjon innebærer en omfattende endring i både tankesett og væremåte. Det er en krevende prosess, og flere ting kan stå i veien for en vellykket gjennomføring. Det er derfor høyst aktuelt å inkludere litteratur knyttet til generell endringsledelse i denne oppgaven. Basert på studier av endringsprosjekter i hundre selskaper har Kotter (1995) identifisert åtte feil som fører til at forsøk på endring mislykkes. Selskapene i studien varierer i størrelse, nasjonalitet og type endringsprosjekt, og kun et fåtall av endringene betegnes som vellykkede. Fellesnevneren for nesten alle prosjektene, er behovet for å gjøre fundamentale endringer for å overleve i et stadig tøffere marked. Feilene ifølge Kotter er:

- *Manglende forståelse for behovet for endring*
- *Manglende autoritet hos ledelsen*
- *Manglende visjon*
- *Manglende informasjon og visjonsformidling*
- *Ikke å fjerne hindre for den nye visjonen*
- *Ikke å systematisk planlegge og oppnå delmål*
- *Å kunngjøre seieren for tidlig*
- *Ikke å forankre endringene i organisasjonskulturen*

Basert på disse fallgruvene følger åtte anbefalinger for hvordan gjennomføre en vellykket endringsprosess:

1. Etabler en følelse av hastverk

Holdningen ”det går allerede bra” kan hindre en vellykket endringsprosess. En krisesituasjon kan gjøre ansatte mer villige til å prøve nye ting for å sikre egen arbeidsplass. Følelsen av at det haster å gjøre markante endringer i organisasjonen er avgjørende for at ansatte skal bli motivert for endring. Et eksempel på hastverk er dagens finanskriser. Både store og små firmaer, i alle typer bransjer, sliter økonomisk. Det kan bidra til å skape forståelse for og vilje til endring.

2. Opprett en endringsgruppe med tilstrekkelig autoritet

Gruppen som jobber for innføring av endring må ha nok innflytelse og makt til å kunne gjennomføre endringen. Av dette følger at ønsket om endring må ha forankring i toppen i organisasjonen for å kunne gjennomføres. Dersom dette ikke er tilfelle, vil forsøket falle igjennom. En viktig forutsetning for en vellykket gjennomføring er at gruppen vokser over tid og at en kritisk masse etableres tidlig i prosessen. En gruppe sammensatt av mektige og innflytelsesrike personer, tilfører prosessen legitimitet og styrker troen på at dette er noe ledelsen tar alvorlig og ønsker å satse på.

3. Skap en visjon

Det er viktig at målet for endringen er klart og er lett å kommunisere innad i organisasjonen. Det må fremstå tydelig hvorfor man gjennomfører endringen, hvordan man skal gjennomføre den og hva som er målet med endringen. Dersom disse kravene ikke oppfylles, vil det være vanskeligere å nå målet. En tommelfingerregel er følgende: *”Dersom du ikke kan formidle visjonen i løpet av maksimum fem minutter og motta en respons som viser både forståelse og interesse, er denne delen av endringsprosessen ikke fullført.”*

4. Formidle visjonen

At selve visjonen bak endringen er tydelig, hjelper lite dersom denne ikke når de ulike nivåene i organisasjonen. Det er derfor viktig å benytte ulike kanaler for å spre budskapet og alle kommunikasjonskanaler bør tas i bruk i opplysningsarbeidet. Bruk av flere kanaler vil også bidra til å understreke at dette er noe som satses på. Dersom de som fronter den nye visjonen, ikke også lever som de lærer, er det et sterkt signal om at heller ingen andre trenger å gjøre dette. Å følge opp ord med handling forsterker budskapet og inspirerer andre til selv å gjøre en innsats.

5. Oppfordre til handling

Dette steget handler om å legge til rette for at organisasjonen kan ta imot den ønskede endringen. Hindre på veien må fjernes. Et slikt hinder kan være den gjeldende organisasjonskulturen, eller en sjef som nekter å støtte opp om endringsprosessen. Dette innebærer at personer som motarbeider endringen må fjernes. Vilje til å fjerne hindre, tilfører endringsprosessen legitimitet ved å vise at ledelsen er villig til å jobbe aktivt for å sikre at den gjennomføres.

6. Planlegg og oppnå delmål

Kontinuerlig måloppnåelse gjennom hele endringsprosessen bidrar til å opprettholde motivasjon for endringen og å holde fokus på prosessen. Slik hindrer man at visjonen går i glemmeboken eller at folk blir lei av å streve mot et tilsynelatende uoppnåelig eller lite synlig mål. For å vedlikeholde ”oppstartsgløden” er det nødvendig å sørge for kontinuerlig måloppnåelse. Dette bør ikke overlates til tilfeldighetene, men planlegges i forkant av endringsprosessen. Slik sikrer man at organisasjonen beholder entusiasmen og iveren for det nye prosjektet. Går det for lang tid mellom oppnåelsen av ulike mål, kan interessen for prosjektet raskt svinne hen.

7. Ikke mist fokus

For at gjennomførte endringer skal vedlikeholdes på sikt, kreves det en aktiv og langvarig innsats. Dersom man kunngjør seieren for tidlig, kan alt arbeidet være forgjeves. Det kan føre til at innsatsen reduseres dramatisk, da målet anses som oppnådd. *”I stedet for å erklære slaget vunnet, bruker suksessfulle ledere den legitimiteten kortsiktige seire gir, til å håndtere enda større problemer”.*

8. Forankre endringene i organisasjonskulturen

Å synliggjøre de positive konsekvensene av gjennomførte endringer og jobbe for å implementere en grunnholdning blant ansatte om at alt kan forbedres, er viktig for å sikre

langsiktig, og ikke kun kortvarig, endring i organisasjonen. Opplæring av nye ansatte, og ikke minst ledere, er også avgjørende for å lykkes på dette punktet. For å sikre at endringer er inkorporert i kulturen, er det viktig å vise hvordan endringen har ført til forbedringer i organisasjonen, samt å sikre at neste generasjons ledere forstår betydningen av og har evne og vilje til å videreføre visjonen.

4.4.1 Kotter versus lean

De syv første av Kotters anbefalinger er i stor grad konsistente med prinsippene og anbefalingene for innføring av lean i en organisasjon. Det kan være vanskelig å få gjennomslag for å implementere lean i et selskap hvor alt går veldig bra. Dette er konsistent med anbefaling 1. Anbefaling 2 er også konsistent, men trenger et lite tillegg. Det er helt nødvendig at ledelsen går i bresjen for innføring av lean, men det er langt fra tilstrekkelig. Lean handler i stor grad om involvering av alle ansatte, fra bunnen og opp, og det er minst like viktig som topplederengasjement. Lean må "selges" til organisasjonen gjennom en visjon og en kommunikasjonsstrategi. Det er viktig å ha en klar formening om hva lean er, hvorfor det er riktig for organisasjonen og hvordan man skal anvende lean. Dette samsvarer med anbefalingene knyttet til å skape og formidle visjonen (anbefaling 3 og 4). Fjerning av hindre ved implementering av lean kan for eksempel innebære å bytte ut motvillige ledere og endring av lederstil. Dette samsvarer med anbefaling 5. For å opprettholde motivasjonen for lean er det viktig å kunne vise til resultater både på kort og lang sikt. Det samsvarer med anbefaling 6. Å innføre lean tar tid. For å sikre varig forankring i organisasjonen må man ha et langsiktig tidsperspektiv. For å lykkes i dette kreves det at man ikke mister målet av syne, som nevnt i anbefaling 7. Kotters anbefaling 8 skiller seg fra de andre. Dette punktet handler om å sikre langvarig endring og oppsummerer i stor grad hva kontinuerlig forbedring går ut på.

4.5 Kritikk

Det er begrenset med litteratur som er kritisk til lean. Dette konstaterer jeg etter omfattende søk i databaser og etter å ha snakket med flere fagfolk. Jeg har likevel sporet opp noe kritikk. Mehri (2006) er kritisk til lean ut fra et HMS-perspektiv. Dette er av interesse for denne studien, da effekten lean har på de ansatte og arbeidsmiljøet, er av stor betydning. Mehri angriper lean for måten den reduserer de ansattes velferd på. Han mener lean øker stressnivået og hindrer de ansatte i å være kreative og innovative. Dette står i sterk kontrast til visjonen om økt kreativitet og fokus på verdifullt og oppløftende arbeid, som gjerne nevnes i forbindelse med lean. Mehris forskning er basert på et treårig opphold hos en Toyota-produsent i Japan. Arbeidskulturen i Japan og i Vest-Europa må kunne anses som svært forskjellige med hensyn til arbeidsmiljø og krav til beskyttelse av de ansatte. De kulturelle forutsetningene som ligger til grunn for arbeidet i en japansk produksjonsbedrift, er dermed ikke automatisk overførbare til et vestlig perspektiv og en vestlig anvendelse av lean. Dette er for øvrig ikke ensbetydende med at Mehris funn ikke er av interesse. Nettopp på grunn av mangelen på lean-kritikk, er det viktig å inkludere det som faktisk finnes av kritikk, og Mehri retter søkelyset på en viktig problemstilling: det kan gå for langt. Et ensrettet fokus på effektivitet og produktivitet, kan føre til et sterkt press på de ansatte. Ekstremvarianten er en bedrift hvor alt handler om å vise til bedre måltall, uten å se sammenhengen mellom disse og kvaliteten på produktet/tjenesten man ender opp med.

Lean ble lenge kun anvendt i tradisjonelle industribedrifter, som Toyota og Hydro. De siste årene er lean tatt i bruk i banker, dagligvarehandel, sykehus, byggevirksomhet, m.m. Det er ingen tvil om at bilprodusenten Toyota har hatt suksess med sin lean-satsing og at lean-tilhengerne er mange. Ekspertene er derimot delt når det kommer til grad av overførbarhet på tvers av bransjer. Ikke alle mener lean er like anvendelig innenfor all produksjon: En undersøkelse utført av Dansk Industri⁵ viser at 60 prosent av bedriftene som allerede anvendte lean, kun hadde redusert kostnader per produsert enhet med mindre enn fem prosent. *"Efterhånden er det alle former for virksomheder, der indfører Lean, men det er især der, hvor det er muligt at indføre masseproduktion, at man kan hente den største*

⁵ Ingeniøren 19.04.09.

gevinst. I et rengøringsfirma kan man for eksempel ikke hente 30 procent reduktion”, sier professor i økonomistyring ved Aalborg Universitet, Per Nikolaj Bukh.⁵ Undersøkelsen ble gjort blant 435 danske bedrifter, hvorav halvparten var produksjonsbedrifter og de øvrige service-, handels - eller transportbedrifter.

5. Materiale

5.1 Schibsted-modellen

Kontinuerlig forbedring er det største konsernprosjektet i Schibsteds historie. Hovedteorigrunnlaget for Schibsteds tolkning av lean ligger i ”The Toyota Way”. Schibsted har valgt å kalle den nye satsingen ”kontinuerlig forbedring”, hvilket er et videre begrep enn ”lean”. Konsernet beskriver begrepet ved hjelp av fem prinsipper:

- Kundefokus
- Enkle og standardiserte prosesser
- Myndiggjorte ansatte
- Ledelsesfilosofi- og engasjement
- Problemløsning

Disse prinsippene utgjør fundamentet for kontinuerlig forbedring i konsernet.⁶ At ledelse innlemmes blant prinsippene understreker at det er en viktig del av tankegangen bak lean og kontinuerlig forbedring. Leder har en viktig rolle både som pådriver og motivator for prosjektet og i rollen som tilrettelegger og coach for de ansatte. Å ha en fastsatt tilnærming til hvordan løse problemer er sentralt i lean-tankegangen.

De fem strategiske målene for å innføre kontinuerlig forbedring i Schibsted er⁶:

- Økt innovasjon og struktur
- Økt kundeinnsikt
- Spredning av ”best practise”
- Tiltrekke, utvikle og bruke talent og kompetanse
- Økt fleksibilitet og effektivitet

⁶ Schibsted-rapport: Schibsted ASA Continuous Improvement Programme, juni 2008

En viktig del av prosjektet er å involvere de ansatte i kartleggingen av problemområder og finne løsninger. Problemområder skal kartlegges og analyseres ved hjelp av en fast tilnærming. Det innebærer å satse på en kontinuerlig idéutvikling. Målet er at dette på sikt skal bidra til økt innovasjon både i de enkelte selskapene og i konsernet. Med innføring av kontinuerlig forbedring og lean følger et sterkt fokus på kundens ønsker og behov. For å tilfredsstille disse kreves det innsikt i hvem kunden er, hva kunden gjør, hvorfor kunden velger et gitt produkt, etc. Å bli flinkere til å spre kunnskap og gjøre hverandre bedre, er et viktig mål i arbeidet med å spre "best-practise". Det er også avgjørende for å kunne tilby kunden et best mulig produkt og fungerer som en kvalitetssikring. Håpet er at kontinuerlig forbedringsprogrammet skal bidra til å gjøre Schibsted til et ledende mediekonsern. Da er det viktig å være en attraktiv arbeidsplass og tiltrekke nytt talent, men også videreutvikle og holde på ansatte. Fokuset på veiledning og oppfølging av ansatte er et viktig element for å nå dette målet. Å kunne vise til resultater i form av effektivisering og bedret evne til å omstille seg er viktig for å oppnå økt fleksibilitet.

Forut for implementeringen av kontinuerlig forbedring i Schibsted, opprettet konsernet en studiegruppe som studerte lean i en rekke selskaper. Det ble også kjørt pilotprosjekter i Aftenposten, Aftenbladet, Svenska Dagbladet, VG og Finn. To av pilotprosjektene ble kjørt i kundesenteret i Aftenposten og i nyhetsredaksjonen i VG.

Etter to år med pilotprosjekter, ble kontinuerlig forbedringsgruppen startet opp høsten 2008. I dag teller gruppen 16 ansatte. Per dags dato kjøres totalt syv prosjekter i Aftenposten, Aftenbladet, Svenska Dagbladet, VG og Finn. Prosjekter startes kun opp i avdelinger som selv tar kontakt med gruppen. Kostnadene er beregnet til ca. én million kroner per prosjekt. Estimerte kostnader for kontinuerlig forbedringsgruppen i 2009 er 19,7 MNOK.

Studiene i best-practise-selskapene gav Schibsted innsyn i viktige fallgruver i implementeringen av lean. Disse er⁷:

- Manglende langsiktig ledelsesforankring
- Manglende endring av ledelsesstil
- Underkommunikasjon av behovet for endring
- Mangel på å integrere kontinuerlig forbedring som en del av den ordinære arbeidsmetoden
- Kortsiktig perspektiv på investeringer
- Fokus på kortsiktige resultater

I utformingen av programmet har man fokusert på å unngå eller motvirke disse.

5.1.1 Prosjektmetode

Hvert enkelt prosjekt varer i ca. 22 uker. I den perioden får avdelingen støtte av eksperter fra kontinuerlig forbedringsgruppen. Etter endt prosjektperiode trekker støtte-teamet seg ut og avdelingen er forventet å fortsette på egen hånd. I begynnelsen av prosessen settes det opp en hypotese, og det defineres ett eller flere mål med prosjektet, f.eks. bedret effektivitet og frigjøring av ressurser. Et eksempel på dette er da man i VG ønsket å frigjøre ressurser til et sportsmagasin, uten å øke bemanningen.

For hvert prosjekt opprettes det en lokal styringsgruppe med en lokal prosjektleder. Hvert prosjekt har tre faser: (1) analysefasen, (2) utarbeiding og testing av løsninger og (3) implementering av ny arbeidsmåte. I analysefasen kartlegges prosessene som foregår i avdelingen, og problemområder og muda identifiseres. Deretter gjennomføres det en analyse for å finne opphavet til problemområder og muda. Deretter velger man ut hvilke områder som skal endres. I fase 2 utvikles løsninger i samarbeid med de ansatte på avdelingen og det kjøres opplæring i ulike verktøy. I fase 3 følger videre implementering av løsninger. I alle fasene vektlegges involvering av de ansatte.

⁷ Schibsted-rapport: Schibsted ASA Continuous Improvement Programme, juni 2008

Resultatmålingen skjer etter ett og tre år. Resultat etter gjennomført prosjekt måles etter flere parametre: (1) forbedring i kroner, (2) frigjort tid og (3) bedre kvalitet. Effektene på arbeidsmetoder og arbeidsmiljø måles ved hjelp av de to undersøkelsene ”Great place to work” og ”Innsikt”. Sistnevnte tar bl.a. for seg hvordan ansatte tar avgjørelser, for eksempel ved hjelp av magefølelsen. Den kan bidra med nyttig informasjon om ansattes rammeverk for å fatte beslutninger.

5.1.1 Nyhetsredaksjonen i VG

Høsten 2008 gjennomførte kontinuerlig forbedringsgruppen et pilotprosjekt i nyhetsredaksjonen i VG. Redaksjonen består av 27 reportere, 2 nyhetsledere og 1 avdelingsleder med personalansvar.

- I en annonseavdeling gjør du mer rutinearbeid. Vi driver med lite rutinearbeid, men må likevel finne noe rutiner i bunn. Det er mye mer utfordrende hos oss enn på en rekke arbeidsplasser.⁸

I starten ble det holdt flere møter hvor målet var å definere behov og problemområder. Det ble også gjennomført individuelle samtaler med hver ansatt hvor man diskuterte tingenes tilstand og forbedringspotensial. I denne perioden ble det utviklet rundt 50 forbedringsideer. Det ble også definert måleparametre for flyt, kvalitet, leser- og ansatttilfredshet og produktivitet i redaksjonen.

I nyhetsredaksjonen ble det implementert flere konkrete tiltak i prosjektperioden. Tiltakene som trekkes frem av intervjuobjektene fra VG er:

⁸ Intervjuobjekt KL

1. Opprettelse av ”kontaktliste”

Dette er en søkbar liste med kontaktinformasjon til alt fra politikere til kostholdsekspert. Denne oppdateres kontinuerlig med navn, tlf, etc.

- Ble lansert i januar og utviklet av avdelingen. Behovet for en slik liste var stort. Den hadde trolig blitt lagd uansett kontinuerlig forbedring eller ei.⁹

Opprettelsen av kontaktlisten har redusert tiden journalistene bruker på å lete frem telefonnummer og lignende og betegnes som vellykket.

2. Loggføring

Hver enkelt journalist fører dagbok over hva som er gjort i arbeidet med en sak; hvem de har snakket med, resultatet, etc. Dette gjør det enklere raskt å få innsyn i tidligere arbeid når man skal skrive en oppfølgingssak. Det gjør det også enklere å unngå tabber knyttet til for eksempel gjentatt oppringing av pårørende som ikke ønsker å uttale seg. Tidligere var dette arbeidet mer tilfeldig.

- Om det er på grunn av kontinuerlig forbedring at den ble til eller ikke, vet jeg ikke. Men det er ingen tvil om at den har fungert bra.⁹

- Det er noe vi har gjort selv, men jeg tror vi gjorde det, fordi vi var i en prosess for å ta mer ansvar for egen arbeidsdag.¹⁰

3. Listetekst

Alle saker som skal i morgendagens avis, føres på en liste som inneholder informasjon om saken og dens prioritet. Tidligere ble listetekstene skrevet av nyhetslederne. For å frigjøre tid fører nå hver enkelt journalist sin sak inn på listen. Dette tiltaket fungerer.

⁹ Intervjuobjekt AS

¹⁰ Intervjuobjekt KL

4. Endret møtetid

Hver morgen samles alle avdelingsledere og nyhetsledere på sjefredaktørmøtet. Tidligere kolliderte dette ofte med reportasjemøtene i de enkelte avdelingene. Det skapte stress på reportasjemøtet og medførte også at viktige beslutninger knyttet til dagens saker ble utsatt, fordi leder satt opptatt i møte. Løsningen ble å endre møtetiden for å unngå kollisjon.

5. Idéutvikling

Et av målene i prosjektperioden var å skape et nytt forum for idéutvikling. Tidligere ble det kjørt idémøter med alle i redaksjonen til stede, men dette fungerte ikke optimalt. Det var kun noen få som pratet om sine ideer og ofte de samme hver gang.

- I alle år har vi hatt en for dårlig idéutviklingsprosess. Det har vært tatt opp mange ganger i avdelingene jeg har jobbet i. ¹¹

- VG er dårlig på idéutvikling. ¹²

- Å lykkes i dette vil gjøre VG mer spennende og kan konkret føre til en bedre avis. ¹¹

Et forsøk gikk ut på å sette journalistene sammen i grupper på 4-5 personer som sammen skulle komme opp med ideer, men dette fungerte også dårlig. En grunnleggende feil, som trekkes frem av begge intervjuobjektene, var at gruppene ble satt sammen vilkårlig. Da alle reporterne går i turnus, gikk det mye tid til å få alle til å møtes, og medlemmene passet kanskje ikke sammen idé - og interessemessig.

- Det falt helt i fisk. ¹²

¹¹ Intervjuobjekt AS

¹² Intervjuobjekt KL

- Jeg har tro på mindre grupper, men folk som jobber med samme stoffområder og har samme interesser.¹²

I dag er man tilbake til den gamle metoden med idéutvikling i plenum. Det arbeides ikke aktivt videre med å utvikle et nytt idéforum.

- Vi har snakket mye om det, men jeg opplever ikke at vi har satt i gang et konkret arbeid som skal resultere i noe.¹³

6. Notis

En utgave av VG inneholder mange notiser. Alle skal nå skrive én notis om dagen og legge den inn i en mappe merket med eget navn. Det fører til at ettermiddagsvakten slipper å bruke en hel arbeidsøkt på å skrive nok notiser til å fylle en hel avis.

– Det har delvis funket.¹³

7. Skjema og kartlegging

I løpet av prosjektperioden fikk nyhetslederne i oppgave å fylle ut skjemaer med informasjon om antall leverte saker, antall oppslagskandidater, antall notiser og sidetopper, etc.

- Det ble iverksatt en del skjemaer som skulle fylles ut for å kartlegge ting, men vi har jo dårlig tid, så vi har ikke tid til å vurdere det vi kartlegger og har ikke tid til å bruke skjemaene konstruktivt.¹³

¹³ Intervjuobjekt KL

- Det ble lurt på om man skulle fylle ut skjemaer for alt mulig rart. Det ble litt mye.¹⁴

Et av intervjuobjektene¹⁵ anslår at hun hver dag bruker 20-30 minutter til å fylle ut disse skjemaene.

- Jeg skjønner behovet, men det er viktig å se nøye på hvor mye tid man bruker på det, hva man skal bruke det til og hvor det blir av kunnskapen.¹⁵

5.1.2 Kundesenteret i Aftenposten

Kundesenteret i Aftenposten har avisens kanskje tetteste bånd til kunden. Det håndterer blant annet fakturaer, distribusjonssamtaler og nye abonnenter og jobber tett opp mot logistikk- og distribusjonsapparatet. Et viktig mål for pilotprosjektet i kundesenteret var å skape og vedlikeholde et høyt servicenivå.

Et problemområde som ble trukket frem i analysefasen var mottatte klager, ofte i forbindelse med at kunden ikke mottok dagens avis. Gjentatte klager var også et problem. Det ble estimert at det tok i snitt 1,4 henvendelser for å løse et klageproblem. Det estimeres at syv årsverk brukes til håndtering av gjentatte klager hvert år. Å kunne redusere dette tallet, vil både øke kundetilfredsheten og frigjøre ressurser.

Fraværet av en standard førte til at ting ble gjort forskjellig avhengig av sjef, utstrakt bruk av læringsmetoden ”prøving- og feiling” og at mange gjorde de samme feilene. I prosjektperioden ble det utviklet standarder for hvordan håndtere ulike hendelser, blant annet

¹⁴ Intervjuobjekt AS

¹⁵ Intervjuobjekt KL

knyttet til registrering av ny kunde, bestilling av abonnement, håndtering av midlertidig leveringsstopp og håndtering av distribusjonsklager. Noen av løsningene som ble implementert var ny rutine for etterlevering av A-magasinet, bedret og tilgjengeliggjort kontaktinformasjon, bruk av en ”kommunikasjonstavle” for å synliggjøre resultater, viktig informasjon og problemområder. En undersøkelse blant de ansatte på kundesenteret viste at i underkant av 50 prosent mente tavlen ble brukt på en god måte.

6. Analyse

6.1 Oppfyllelse av foreslåtte kritiske forutsetninger

Lean er tradisjonelt assosiert med standardiserte prosesser. Et sentralt spørsmål er derfor hva som skjer når man beveger seg vekk fra de tradisjonelle forutsetningene for bruk av lean. Vil forsøket på å implementere lean bryte sammen og vise seg verdiløst? Jeg mener det finnes noen kritiske forutsetninger som må være oppfylt for at det skal la seg gjøre å anvende lean og vil nå diskutere disse. Forutsetningene knyttes til egenskaper ved både prosess og organisasjon. Nyhetsredaksjonen i VG blir brukt som eksempel i analysen.

6.1.1 Egenskaper ved prosessen

1. Prosessen må kunne beskrives

En viktig forutsetning for å kunne anvende prinsippene bak lean og kontinuerlig forbedring er at produksjonsprosessene kan kartlegges. Er det ikke mulig å beskrive prosessen, vil det heller ikke være mulig å diskutere eventuelle endringer og forbedringer. Innenfor noen miljøer i både mediebedrifter og andre bedrifter, vil dette være en fremmed tanke. Mange vil tenke at den jobben de gjør, ikke lar seg beskrive på en enkel måte, for eksempel arbeidet med å skrive en artikkel. Det er ikke ensbetydende med at det ikke er mulig. I arbeidet med å beskrive aktiviteter, er det viktig å velge ut og fokusere på de ”riktige” prosessene som illustrert ved følgende eksempel: Det vil ikke være hensiktsmessig å skulle beskrive hvordan en idé oppstår ved å se på hjerneaktiviteten og bruk av venstre/høyre hjernehalvdel. Det som derimot kan være hensiktsmessig og nyttig, er å beskrive de aktivitetene man utfører i forkant av at en idé oppstår, for eksempel en idémyldringsprosess.

I VG oppfylles kravet om å kunne beskrive produksjonsprosessen i nyhetsredaksjonen. Det er helt klart prosesser i en redaksjon som lar seg kartlegge, selv om noen av disse vil være mer utfordrende å beskrive. Problemet redaksjonen har med å utvikle en god idéutviklingsprosess, illustrerer utfordringene ved å kartlegge kreative prosesser.

2. Prosessen må kunne standardiseres basert på beskrivelsen

Å skape forståelse for bruk av standarder i et miljø hvor dette er uvant, for eksempel i en avisredaksjon, er en modningsprosess og kan være tidkrevende. Et av intervjuobjektene beskrev den typiske innvendingen fra en som jobber på et kundesenter slik:

*- Enhver samtale er forskjellig. Hvordan kan vi da lage én standard?*¹⁶

Svaret er at mange av aktivitetene som foregår på et kundesenter er repeterende. Det kan for eksempel være prosessen som iverksettes når noen ringer inn med en klage på kundesenteret. Ved redigering kan det være hva man redigerer først og regler for god redigering. Disse eksemplene viser hvordan bruk av standarder kan være til hjelp, også i prosesser som ikke er identiske hver gang de utføres.

*- ...man kan standardisere en kreativ prosess. Det er ingen motsetning mellom kreativitet og standardisering.*¹⁷

*- Lean-beskrivelsen av en god prosess gjelder alle prosesser.*¹⁶

*- Vi kan ikke komme som ekstern og si hvordan ting skal gjøres. Vi må skape en bevissthet hos folk om grad av standardisering og hvordan gode prosesser fungerer og utfordre dem til selv å lage standarder*¹⁶.

¹⁶ Intervjuobjekt JKS

¹⁷ Intervjuobjekt CA

Sistnevnte sitatet viser betydningen av å skape eierskapsfølelse blant dem som skal benytte en standard. For å sikre dette er det nødvendig at de som skal bruke standardene er aktivt med på å utarbeide dem.

Et intervjuobjekt¹⁸ mente at ordet standardisering har lett for å gi assosiasjoner til en tvangstrøye, kanskje spesielt i kreative miljøer, som en avisredaksjon. Det er flere grader av standardisering, avhengig av hvor langt man går med detaljstyringen. I alle tilfeller er det viktig å finne det riktige nivået. Det som passer i en avisredaksjon, er ikke nødvendigvis det som passer i et salgsmiljø. Oppsummert er utfordringen er å finne det nivået hvor det er nyttig med en standardisering, og som fører til økt fleksibilitet. Da har man funnet riktig nivå. Det som er "lean" i et kundesenter, er ikke nødvendigvis synonymt med "lean" i en redaksjon. I hvilken grad den utviklede standarden skal følges slavisk eller fungere som en mal man ikke er forpliktet til å bruke, varierer. I et kundesenter er det ønskelig at alle henvendelser knyttet til opprettelse av et abonnement følger samme rutine. Dette fordi det sikrer kunden en optimal behandling, og man unngår at noen kunder får dårligere service. Det samme er ikke tilfelle i en nyhetsredaksjon. Selv om to journalister skriver en kriminalsak, er det ikke ønskelig å tvinge frem én måte dette skal gjøres på. Det ideelle i dette tilfellet er en delvis standardisering gjennom frivillig bruk av en mal. Dreier det seg derimot om loggføring av saker, vil det optimale være at alle følger den definerte standarden.

Ved lakkering av et panser, vil det trolig være lettere å oppnå konsensus knyttet til hvordan dette skal gjøres. I en avisredaksjon vil man kunne ha like mange tilnærminger til hvordan skrive en artikkel, som antall journalister. Da er det naturlig å tenke seg at det vil være vanskeligere å bli enige om én felles mal alle skal forholde seg til. Videre vil det kunne være problematisk å skulle måle forbedringsgraden ved innføring av lean, da dette ikke alltid er like lett å måle i en kreativ prosess.

¹⁸ Intervjuobjekt JKS

Et av intervjuobjektene¹⁹ trakk frem følgende eksempel: Prosessen en god journalist gjennomgår når han/hun skriver en sak, er bedre enn prosessen fulgt av en dårlig journalist. Ved å kartlegge den gode prosessen, kan man gi de ”dårlige journalistene” et verktøy som gjør dem bedre, ved at de kan forholde seg til en mal. Å skulle tvinge gjennom én mal på hvordan skrive en avisartikkel, er trolig lite hensiktsmessig, om i det hele tatt mulig. Noen ansatte vil kunne oppfatte det som et personlig angrep at én metode trekkes frem som den beste. Dette vil kunne virke både demotiverende og gjøre ansatte motvillige til kontinuerlig forbedring. Det betyr likevel ikke at standardiseringsprosessen er bortkastet. Utfordringen ligger i å hente frem kompetansen og den skjulte kunnskapen hos hver enkelt ansatt, og dele, bevare og videreutvikle begge deler. Et av målene med synliggjøringen av prosess og fremgangsmåte er derfor å vise til gode tilnærminger til problemer, samt å gjøre de ansatte mer bevisst de valgene de tar i arbeidet med en oppgave. De ansatte som allerede benytter en god metode, kan fortsette å bruke denne. De som ikke gjør det og ønsker å lære en ny og bedre metode, kan gjøre det. Dette gir økt kompetanse og læring i avdelingen, og kan føre de ansatte tettere sammen.

Jeg konkluderer med at kriteriet om å kunne standardisere prosessen oppfylles i VGs nyhetsredaksjon, selv om det er et kreativt miljø. På et kundesenter vil det trolig være noe enklere å skape forståelse for behovet for dette, da man i større grad er vant til bruk av standarder. I arbeidet med en artikkel kan viktige kriterier for prosessen fastsettes og standardiseres. Eksempelvis:

- **Hva kjennetegner en god idéutviklingsprosess?**
- **Hva kjennetegner et godt intervju?**
- **Hva kjennetegner en god tittel?**
- **Hvor mange kilder bør man ideelt sett ha?**

¹⁹ Intervjuobjekt JKS

3. Aktivitetene må kunne måles

Å kunne måle resultatet av igangsatte endringstiltak er viktig for å vise både ansatte og eiere at prosjektet er verdt tiden og innsatsen som legges ned. Dette punktet ilegges stor vekt av intervjuobjektene.

- Kan du ikke måle, kan du ikke styre.²⁰

Det er for øvrig ingen vits i å måle for målingens skyld. Valgte måltall må være av verdi og gi nyttig informasjon om valgte aktiviteter. Dersom dette ikke er tilfelle, vil målingen kun tilføre mer muda i prosessen. Det er med andre ord avgjørende at man ikke ”måler seg i hjel”. I dette ligger at man velger ut et par relevante og meningsfylte måltall. Dersom desken i en avisredaksjon skal bruke tid på målinger, må formålet ha mål og mening.

- En av utfordringene våre er hvordan gjøre måltallene så spennende at sjefene og sjefene over sjefene gir dem oppmerksomhet.²¹

Schibsteds kontinuerlig forbedringsgruppe beveger seg både i miljøer hvor man ikke har måltall og i miljøer hvor det er for stort fokus på måltall. Ved valg av måltall bør man fokusere på å finne prosessorienterte måltall.²¹ Det vil si at de måler hvorvidt prosessen er god. Et av intervjuobjektene²¹ trekker frem at valg av relevante måltall og å få målt disse, er hovedutfordringene ved bruk av slike tall. Avdelingene velger i stor grad måltallene selv, og dette gjør det mulig å unngå kritiske og ubehagelige måltall. På et kundesenter blir det for eksempel utarbeidet måltall for generell trafikk og servicegrad. Disse måltallene sier forøvrig ingenting om hvor fornøyde kundene som fikk hjelp ble, eller om de måtte ringe

²⁰ Intervjuobjekt MS

²¹ Intervjuobjekt JKS

flere ganger for å løse problemet. Dette er et godt eksempel på valg av feil måltall. Valgte måltall må tilføre nyttig kunnskap om prosessen.

- Vi må løfte opp de ubehagelige måltallene og måltall som skaper oppmerksomhet.²²

Det trekkes også frem at det må være enighet fra topp til bunn om valgte måltall. Det er også av betydning at de involverte kan føle seg trygge på at måltallene ikke skal brukes til uthenging av enkeltpersoner.²³ Meningen er ikke å finne ut hvem som gjør en best mulig jobb, men hvordan man sammen kan gjøre en bedre jobb. I en redaksjon kan man for eksempel måle type saker man produserer: antall avsløringssaker og antall egenproduserte artikler i løpet av en måned. Ved å finne de grunnleggende forutsetningene for hva som utgjør en god sak (for eksempel grad av nyhetsverdi, tittel, ingress, antall kilder) eller som ligger bak godt kildearbeid (for eksempel antall og type kilder), kan man utarbeide en mal for best-practise.

Det er mulig å måle aktiviteter også i kreative miljøer, som i en redaksjon, men i VG-prosjektet har ikke kontinuerlig forbedringsgruppen lyktes i å gjøre dette på en tilfredsstillende måte. Nyhetsleder bruker verdifull arbeidstid i en hektisk arbeidssituasjon til å fylle ut skjemaer. Hva skjemaene brukes til er uklart og en følge av dette er at arbeidet oppleves som bortkastet.

- Jeg fyller ut et skjema som forsvinner ut i et stort hull.²⁴

²² Intervjuobjekt JKS

²³ Intervjuobjekt NS

²⁴ Intervjuobjekt KL

6.1.2 Egenskaper ved organisasjonen

1. Ledelse på alle nivåer i selskapet må jobbe aktivt for å integrere lean-filosofien.

Alle intervjuobjektene trekker frem betydningen av ledelse og forankring i toppledelsen ved implementering av kontinuerlig forbedring og lean.

- Det er det kontinuerlig forbedring og lean handler om. Det handler om å lede.²⁵

Det holder imidlertid ikke at toppledelsen i konsernet snakker varmt om kontinuerlig forbedring og lean. Skal man lykkes i å implementere kontinuerlig forbedring, må ledere på alle nivåer involveres og delta, og ledelsesutvikling må være et fokusområde.²⁶ Det fremheves også at det ikke nytter med forankring i toppledelsen, dersom avdelingsleder er lunken.

- Om ikke for lang tid, det kan sikkert ta ett til to år, er det redaktørene i datterselskapene som må stå forrest i krigen for dette prosjektet. Det må være de som eier dette. Vi klarer det ikke med "vi får se om vi lykkes da", fra toppsjefer i datterselskaper.²⁵

Ledelse har en sentral plass i Schibsteds kontinuerlig forbedringsprogram. Intervjuobjektene fra VG kommenterte at det var helt tydelig at prosjektet var et prestisjeprosjekt som skulle prioriteres. Om forankringen og entusiasmen for prosjektet i ledelsen holder seg på sikt, er det for tidlig å si noe om.

²⁵ Intervjuobjekt JKS

²⁶ Intervjuobjekt MS

2. De ansatte må få se konkrete og målbare eksempler på at lean gir bedre resultater.

Dette punktet er tett knyttet til egenskaper ved prosessen, jf. punkt 3 ”Aktivitene må kunne måles”. Dette fordi valg av nyttige måltall er en forutsetning for å kunne synliggjøre for de ansatte at endringene som er iverksatt faktisk gir resultater. Dette kan gjøres ved hjelp av lett synlige tavler på arbeidsplassen og ukentlige eller månedlige nyhetsbrev. Dersom kun ledelsen får tilgang til resultatene, vil det kunne redusere de ansattes motivasjonen for å jobbe videre med prosjektet. Det er helt nødvendig å vise at innsatsen bærer frukter.

- Har jeg toppledelsen, men ikke folket med meg, kommer jeg ingen vei.²⁷

Bruken av riktige, men ”ubehagelige” måltall kan virke demotiverende, dersom de viser at man jobber dårlig og lite effektivt. Men det kan også bidra til å synliggjøre for de ansatte at noe må gjøres og gi alle en ekstra dytt. Da er det ekstra viktig at man viser forbedringen både på kort og lang sikt, som følge av igangsatte prosjekter. For noen vil det også oppleves som motiverende at de gjennom å vise til gode måltall, kan få anerkjennelse for å ha utført en god jobb.

Et av intervjuobjektene trekker frem at en forutsetning for å lykkes er at målene er klare, men også ambisiøse.

- Ti prosent er enkelt, tretti prosent kan gjøre litt vondt. Det er viktig at man strekker målet. Videre må man kommunisere åpent og tydelig fra begynnelsen av om hva målet er.²⁷

²⁷ Intervjuobjekt MS

I starten er det viktig å lykkes, og nettopp derfor er det viktig å være selektiv og velge riktige prosjekter i begynnelsen. Womack and Jones (2005) anbefaler å begynne med noen få endringer som ikke møter stor motstand i organisasjonen. Mer utfordrende endringer kan bli håndtert etter hvert.

- Det er ikke usunt å få inn noen utenifra for å se på inngrodde rutiner som kan røskes opp i. Det er mye som kan gjøres bedre.²⁸

- Det som var veldig fint, var ansvarliggjøringen av hver enkelt. Hver enkelt medarbeidet tar mer ansvar for egen jobbsituasjon.²⁹

Det er også viktig ikke å la seg oversvømme av prosjekter som skal igangsettes, selv om det er et uttrykk for iver og vilje i organisasjonen (Womack and Jones 2003). En vellykket start bidrar til å selge lean internt.

Det stilles også spørsmål ved nytten av skjemautfyllingen nyhetsleder har ansvar for hver dag.

- Er litt i tvil om man kan si at det har noen særlig konsekvens.²⁸

Kravet om å se konkrete og målbare eksempler på at lean fører til forbedringer, oppfylles kun delvis i VG-prosjektet. Flere av tiltakene som kom på plass i prosjektperioden betegnes som vellykkede, men det er knyttet usikkerhet til i hvilken grad disse er et resultat av prosjektet. Dette indikerer at kontinuerlig forbedringsgruppen har en jobb å ta tak i knyttet til måling. For eksempel trekkes

²⁸ Intervjuobjekt AS

²⁹ Intervjuobjekt KL

endringen av idéutviklingsprosessen frem som mislykket. Samtidig vektlegges det at en forbedring av denne prosessen er en viktig utfordring som kan bidra til å heve avisens kvalitet. Det er lite heldig at man ikke har lyktes i å forbedre en så viktig prosess.

3. Organisasjonen må være åpen for endring.

Er organisasjonen allerede i gang med omfattende endringer, kan dette komme i veien for innføring av kontinuerlig forbedring og lean. Da må man vurdere om man skal vente med å innføre nye og omfattende endringer. I dag er det i Schibsted ikke igangsatt andre store endringsprogrammer på konsernnivå, men flere av datterselskapene er i gang med omfattende tiltak for å kutte kostnader. Dette kan virke forstyrrende. Det er viktig at de fra kontinuerlig forbedringsgruppen som kommer inn i avdelingene i datterselskapene, har forståelse for måten man jobber på og ”glir inn”.

- Tror vi hadde strittet litt mer imot hvis det hadde kommet en med hvit snipp og stresskoffert. Det er smart at de sender en person som glir inn i miljøet som type og ikke skiller seg veldig ut.³⁰

Intervjuobjektene gir uttrykk for at VG-redaksjonen var åpen for endringer i implementeringen av lean. I senere tid har kanskje finanskrisen og kostnadskutt virket forstyrrende på det videre arbeidet med kontinuerlig forbedring.

4. Budskapet må spres både gjennom tale og handling.

”Action speaks louder than words” er et kjent ordspråk som passer bra her. For å lykkes med å spre budskapet, kreves det at målet og meningen med prosjektet spres til alle deler av

³⁰ AS

konsernet. Da er det også nødvendig at man evner å formulere en visjon som er lett å forstå og som appellerer til alle.

Det gikk klart frem for nyhetsredaksjonen at prosjektet var prioritert. Det ble satt av mye tid til å kjøre workshops, og enkelte i avdelingen ble tatt ut for kun å jobbe med prosjektet. Spørsmålet er hvem som skal holde forbedringsarbeidet i gang etter at medlemmene av kontinuerlig forbedringsgruppen ikke lenger er direkte involvert.

I prosjektperioden arbeidet man aktivt for å spre budskapet. For øvrig viste planen for videreføring etter endt prosjektperiode i VG seg ikke å være tilfredsstillende. Ansatte gir uttrykk for at fokus igjen er rettet mot daglige gjøremål og faste rutiner.

- Vi har vært med på mange prosjekter de siste årene, og har stor sett endt opp med det samme.³¹

5. Interaksjon mellom avdelinger.

Hvor autonom en avdeling er vil kunne påvirke grad av suksess. Hvis avdelingen utfører aktiviteter på tvers av avdelingsgrenser og med avdelinger som benytter en annen metode, kan det utgjøre en potensiell støykilde. Det er av stor betydning at man evner å håndtere overgangen fra enkeltprosjekter til en integrert kontinuerlig forbedringsløsning for hele konsernet. Lykkes man ikke over tid i å inkludere alle deler av konsernet i visjonen, vil det kunne torpedere tidligere vellykkede delprosjekter. Når visjonen ikke kjøres inn i mer enn én eller to avdelinger i et selskap, er det fare for at disse avdelingene mister interessen for forbedringsarbeidet når prosjektperioden er over.

³¹ Intervjuobjekt AS

Her står Schibsted og kontinuerlig forbedringsgruppen overfor en stor utfordring. Gruppen er organisert på konsernnivå og kjører flere parallelle prosjekter i ulike datterselskaper. Hadde budskapet vært spredt til alle eller mange av avdelingene i et selskap, ville dette kunne forsterke og bidra til å opprettholde interessen ved at avdelingene utfordrer og dytter hverandre videre.

6.2 Oppfyllelse av anbefalingene i henhold til Womack og Jones (jf. teoridel 4.3)

Jeg vil nå se på anbefalingene Womack og Jones kommer med i forbindelse med innføring av lean i en organisasjon:

1. Reorganiser

Dette punktet er ikke relevant for oppgaven, da jeg hovedsakelig konsentrerer meg om hvordan implementere kontinuerlig forbedring og lean, og ikke forbedring av verdikjeden og kartlegging av prosesser.

2. Egen lean-gruppe

Kravet om egen lean-funksjon er oppfylt med opprettelsen av kontinuerlig forbedringsgruppen. Denne gruppen er ansvarlig for å implementere kontinuerlig forbedringsfilosofien i Schibsteds ulike selskaper. Det skjer ved å gå inn i prosjekter i enkeltavdelinger.

3. Overflødige ansatte

I en krisesituasjon er det naturlig at de ansatte bekymrer seg for å miste jobben, og dette kan skape uro og mistrivsel. Kontinuerlig forbedringsgruppen har ennå til gode å gå inn for å nedbemanne.³²

- Ser ikke bort fra at vi havner i en slik situasjon.³²

Ifølge teorien skal man ideelt sett nedbemanne før innføring av lean i bedriften. Det er ikke nødvendigvis like enkelt i praksis.

- Vi vet ikke hvor det er mest fornuftig å kutte før vi har vært inne i en bedrift og gjort en analyse.³³

Innføringen av kontinuerlig forbedring i Schibsted er ikke initiert av finanskrisen, men har vært planlagt gjennom flere år. Flere av intervjuobjektene fremhever at programmet ikke er et kostnadskuttprogram.

– Kontinuerlig forbedringsprosjekt som kostnadskutt er dyrt; da finnes det andre smartere og mer effektive metoder.³⁴

³² Intervjuobjekt CA

³³ Intervjuobjekt NS

³⁴ Intervjuobjekt CA

Likevel er det ikke til å komme bort ifra at utfordringene som mediekonsernet går i møte, allerede har ført til kostnadskutt og kan komme til å kreve flere.

- Vi må tørre å si de vanskelige tingene. Er det å kutte kostnader for å overleve det som gjelder, kan ikke vi la være å si dette.³⁵

- Vi må passe oss for en situasjon hvor vi sier nei, vi skal ikke nedbemanne, og så nedbemannen vi likevel.³⁵

- Utfordringene er ikke så mye at det blir nedskjæringsfokus, men å klare å kommunisere riktig i forhold til det.³⁶

4. Vekststrategi

Et pilotprosjekt i VG hadde som mål å frigjøre ressurser til produksjon av et ekstra ukentlig bilag. Det er en måte å benytte frigjorte ressurser på. For øvrig vil det ikke alltid være mulig å gjøre dette. Dagens økonomiske situasjon begrenser muligheten for valg av vekststrategi.

5. Fjern ”the anchor-draggers”

Dette punktet sammenfaller med Kotters teori om oppfyllelse av suksesskriterier og diskuteres nedenfor, jf. punkt 5 ”Oppfordre til handling”.

6. Når du har fikset noe, fiks det igjen

Dette punktet sammenfaller med Kotters teori om oppfyllelse av suksesskriterier og diskuteres nedenfor, jf. punkt 8, ”Forankring av endringene i organisasjonskulturen”.

³⁵ Intervjuobjekt NS

³⁶ Intervjuobjekt NS

7. ”To steg frem og ett tilbake er ok, ingen steg frem er ikke ok”

Dette punktet sammenfaller med Kotters teori om oppfyllelse av suksesskriterier og diskuteres nedenfor, jf. punkt 5, ”Oppfordre til handling”.

6.3 Oppfyllelse av suksesskriterier i henhold til Kotters teori (jf. teoridel 4.4)

Kontinuerlig forbedring er som tidligere nevnt det største konsernprosjektet i Schibsteds historie og representerer en overgang til en ny måte å tenke på. Det er derfor av interesse å vurdere hvorvidt prosjektet oppfyller Kotters kriterier for en vellykket endring.

1. Etabler en følelse av hastverk

Medieoppslag det siste året levner ingen tvil om at det er krise i både nasjonal og internasjonal mediebransje. Papiravisene opplever en redusert annonseetterspørsel og synkende salg, og konkurransen fra gratis nettaviser har satt sine spor. Våren 2009 har vært preget av det ene kriseoppslaget etter det andre. Schibsted med flere kjemper for å overleve og mange selskaper må gå drastisk til verks. Aftenposten, Bergens Tidende og VG har planlagte kostnadsutt på mange millioner kroner og flere aviser har måttet nedbemanne. Krisen fører med seg ytterligere problemer for de berørte selskapene. Frykt for å miste jobben på en arbeidsplass skaper uro, usikkerhet og kan stjele fokus fra jobben og planlagte endringsprosjekter.

Konsernet har gått fra en periode hvor alle piler har pekt opp, til en vesentlig gråere hverdag hvor pilene peker motsatt vei. Når alt går bra, er det lett å la være å fokusere på hva man kunne gjort bedre. Når pengene slutter å strømme inn, tvinges man derimot til å tenke seg om.

- I noen avdelinger er kriseforståelsen så stor at det kan gå. I andre avdelinger er det vanvittig krevende. Det å se sin egen rolle i forhold til en bedrifts overordnede mål,

*det er ikke sånn at alle har en oppfatning av et overordnet mål. Det vil være naivt å tro det.*³⁷

Det er for øvrig verdt å spørre seg om kravet til hastverk virkelig er nødvendig for å lykkes med gjennomføringen av en endringsprosess. Et av intervjuobjektene gir uttrykk for at det er mulig å lykkes, selv uten å være i en krisesituasjon.

*- Det er kanskje litt lettere for oss å komme med det her nå, men samtidig er min erfaring at det ikke er vanskelig å komme i gode tider. Det har med hvordan du selger det inn.*³⁸

Er det derimot tøffe tider, kan det oppstå automatisk motstand mot folk som kommer inn i en organisasjon/avdeling for å effektivisere, fordi noen automatisk vil assosiere dem med nedbemanning. Da er kommunikasjonen knyttet til endringen desto viktigere.

*- Det er viktig å ikke bli stemplet som noe negativt, men at de ser oss som en mulighet.*³⁸

Kravet om hastverk oppfylles.

³⁷ Intervjuobjekt NS

³⁸ Intervjuobjekt MS

2. Opprett en endringsgruppe med tilstrekkelig autoritet

Kontinuerlig forbedring har en egen styringsgruppe bestående av konserndirektør Birger Magnus, Human Relations-direktør Cathrine Foss Stene, konserndirektør i Sverige, Gunnar Strömblad og finansdirektør Trond Berger. Dette viser topplederfokus og tilfører programmet legitimitet. Det er for øvrig ikke tilstrekkelig med en innflytelsesrik gruppering på konsernnivå. Tilsvarende gruppering i det enkelte selskap er også nødvendig. **Kravet om en innflytelsesrik endringsgruppe ser ut til å være oppfylt.**

3. Skap en visjon

Dette er en av de mest utfordrende oppgavene i forbindelse med endring. Visjonen må treffe alle i organisasjonen og føles relevant. I Schibsteds tilfelle må konsernet definere hva kontinuerlig forbedring og lean er, og hvorfor det er verdt å satse på.

- Det har vært vanskelig å gjøre det bra.³⁹

I intervjuene ba jeg intervjuobjektene kort beskrive sin tolkning av hva kontinuerlig forbedring og lean er:

- Visjonen er å ta utgangspunkt i våre kunder og spørre seg hva de vil ha i en optimal verden. Det er alltid rom for forbedring så lenge vi ikke har nådd det målet.⁴⁰

- Stadig forbedring.³⁹

³⁹ Intervjuobjekt JKS

⁴⁰ Intervjuobjekt CA

- Å få til mest mulig verdi med minst mulig ressurser. Det handler om å ha et system for å gjøre forbedringer og det handler om måten man gjør de forbedringene på.⁴¹

- Lean er absolutt ingen hokus pokus. Det er en livslang reise med sunn fornuft satt i system. Jeg tror at når man begynner å tenke lean, blir man frelst, det er en filosofi, det er en måte å leve på.⁴²

- Mange kobler lean med effektivitet og produktivitet. Det handler ikke om å jobbe fortere, men smartere.⁴²

I dag har man kun delvis lyktes i å tilfredsstillende kravet om å presentere en god visjon for kontinuerlig forbedring. Det ser ut til å foreligge variasjon i tolkningene av hva kontinuerlig forbedring er, basert på den enkeltes ståsted. Det ser ut til at visjonen er nådd ut i konsernet, men man kan likevel ikke se bort fra at det vil være noe mer skepsis blant de ansatte i selskapene som faktisk skal iverksette de konkrete tiltakene.

4. Formidle visjonen

Gjennom prosjekter gjennomført i ulike avdelinger i Schibsted-selskaper er arbeidet med å spre visjonen bak kontinuerlig forbedring startet. Dette gjøres gjennom de prosjektene som kjøres i enkeltavdelinger. Det jobbes også for å spre visjonen blant alle ledere både i de enkelte selskapene og på konsernnivå. **Det er for tidlig å avgjøre om man har lyktes i å formidle visjonen, og det kreves fortsatt arbeid for å klarere gjøre rede for hva visjonen er.**

⁴¹ Intervjuobjekt NS

⁴² Intervjuobjekt MS

5. Oppfordre til handling

I prosjektperioden jobber medlemmer av kontinuerlig forbedringsgruppen tett på de ansatte i avdelingen. Det etableres en egen styringsgruppe hvor en representant for avdelingen er med. I denne fasen er det viktig at avdelingsleder og toppledelsen i selskapet selv går i bresjen for prosjektet og at hele avdelingen involveres helt fra starten. Å oppmuntre til handling går i stor grad ut på at leder og leders leder, hele tiden holder fokus på innføringen av lean og kontinuerlig forbedring. Dette kan for eksempel gjøres ved at leder deltar på ukentlige eller månedlige møter med styringsgruppen og underskriver på de målene avdelingen setter seg. Videre er det viktig at ledere på alle nivåer selv slipper tøylene og lar de ansatte ta styringen. Dersom det foreslås forbedringer, er det nødvendig å støtte aktivt opp om og være villig til å legge til rette for disse. Videre er det viktig å satse på ledere som støtter opp om endringen. Det skal ikke mer enn én leder til for å ødelegge engasjementet og tiltakslysten til en hel avdeling. På grunn av sterkt vern av arbeidstaker i norsk lovgivning, er det ikke bare å sparke ansatte som står i veien for endringer. Løsningen kan være å gi dem ekstra støtte i overgangen til den nye måten å tenke på eller plassere dem i andre deler av organisasjonen.

Kriteriet om å oppfordre til handling oppfylles i prosjektperioden. Da jobber kontinuerlig forbedringsgruppen tett opp mot den enkelte avdeling. Derimot ser det ut til at avdelingen på egenhånd ikke har tid og ressurser til å satse i samme grad etter endt prosjekt.

6. Planlegge og oppnå delmål

I kontinuerlig forbedringsprogrammet er det nødvendig å jobbe mot delmål i hvert enkelt prosjekt, men hvert prosjekt er også å betrakte som et eget delmål for konsernet. Prosjektene som er i gang i dag er alle på avdelingsnivå. Når man innfører bruk av måltall i et miljø hvor dette tidligere ikke har vært gjort, kan det være utfordrende å definere måltall. Det vil bli lettere når man har kjørt flere prosjekter. Tall over potensial og realisert effekt, er ikke tilgjengelig for denne studien, da dette anses som for sensitivt. **Basert på intervju med VG-**

ansatte og rapporter trekker jeg likevel slutningen at man har kunnet vise til resultater.

7. Ikke mist fokus

Endring tar tid. Det er en tidkrevende prosess å skulle endre kulturen i et konsern bestående av flere datterselskaper og 9000 ansatte fordelt på 22 land. Skal man lykkes i dette må man kontinuerlig arbeide med å fokusere på denne endringen. **Hvorvidt Schibsted vil lykkes i å opprettholde gjennomførte endringer over tid er det for tidlig å si noe om.**

8. Forankre endringene i organisasjonskulturen

Prosjektene som per i dag er gjennomført, har ikke vært i gang lenge nok og omfatter kun en liten del av konsernet. **Det er derfor for tidlig å vurdere hvorvidt Schibsted har lykkes i å forankre endringene i organisasjonskulturen. Dette punktet må vurderes på et senere tidspunkt.**

6.4 Utfordringer

I forbindelse med intervjuene ble intervjuobjektene spurt om hva de største utfordringene ved innføring av kontinuerlig forbedring i Schibsted er. Nedenfor følger en redegjørelse for disse. I tillegg har jeg tillatt meg egne refleksjoner rundt temaet.

Redusert motivasjon: Selv om det i teorien fremheves at standardiseringen av ulike arbeidsoppgaver gir økt fleksibilitet, er det en risiko for at det motsatte kan skje, dersom man ikke evner å skape forståelse for at standarden er en mal, og at den enkelte kan tilpasse malen etter behov. Det kan føre til lavere motivasjon blant de ansatte, fordi de føler de fratras ansvar gjennom standardiseringen og det som kan oppfattes som rigid kontrollstyring.

Førstegangsulempe: Få eller ingen aviser og mediebedrifter har tidligere anvendt lean. Dette kan forsterke ”dette kan ikke funke hos oss”-holdningen, både blant ansatte og i ledelsen. Får en slik holdning grobunn i organisasjonen, kan det bidra til å underminere arbeidet med kontinuerlig forbedring.

Noe eget: Prinsippene bak lean stammer fra et industrielt miljø, med bilprodusenten Toyota i spissen. Dette kan bidra til å forsterke ”dette kan ikke funke hos oss”-holdningen nevnt ovenfor. Derfor er valg av prinsipper en viktig oppgave. De må tilpasses mediekonsernet, og Schibsted må gjøre kontinuerlig forbedring til ”sitt eget”. Dette er viktig for å sikre medarbeidere eierskap til kontinuerlig forbedring.

- Prinsippene må ha gjenklang. De må føles forankret.⁴³

Utvikle kompetanse: Kontinuerlig forbedring representerer et for mange helt nytt tankesett. Det innebærer at verken ledere eller andre ansatte kan surfe videre på eksisterende kompetanse, men må være villige til å lære seg noe nytt. Schibsted må satse på ledere som tar aktivt eierskap i å selv finne ut hva kontinuerlig forbedring er, og hvordan anvende de underliggende prinsippene. For å greie dette må man jobbe disiplinert og målrettet og være tålmodig. Det er viktig å få ledere til å tro på kontinuerlig forbedring og gi dem støtte for å komme dit.

- Du klarer ikke lykkes i dette uten å innse at det er noe nytt du må lære deg, og at du ikke kan surfe på tidligere kunnskap og erfaringer.⁴⁴

⁴³ Intervjuobjekt NS

⁴⁴ Intervjuobjekt JKS

Forankring: En av Schibsteds utfordringer er å skape forståelse for hva kontinuerlig forbedring er og integrere det i kulturen, slik at det blir en naturlig del av arbeidshverdagen og hver enkelts tenkemåte. Det har hendt at noen ledere har vært usikre på når de driver med vanlig forbedring, og når de driver med kontinuerlig forbedring.

- Per i dag tror noen ledere de har to rapporter: den vanlige og kontinuerlig forbedringsrapporten.⁴⁴

Bakgrunnen for forvirringen kan skyldes at kontinuerlig forbedring ikke er klart nok definert av Schibsted, og at de to ordene har sin egen betydning fra før av. Kontinuerlig betyr ”vedvarende, uten avbrudd”⁴⁵ og forbedring betyr ”fremgang”⁴⁵.

- Vi har lagt mange ting inn i dette ordet, som for folk allerede betyr noe, og det kan være forvirrende.⁴⁶

Schibsted må integrere tanken om kontinuerlig forbedring i den daglige driften, og evne å formidle hva som ligger i uttrykket. Kontinuerlig forbedring må integreres i tankemåten og få plass i underbevisstheten. Dette budskapet må gjentas til det sitter.

Ledelse: En av de største utfordringene er ledelse. Uten en ledelse som tydelig støtter opp om og selv går i bresjen for kontinuerlig forbedring, har Schibsted ingen mulighet til å lykkes. Av dette følger at de skrittene den enkelte leder tar for å implementere prinsippene bak kontinuerlig forbedring, må være synlige, og at lederen selv må være synlig. Dette gir leder en ny rolle i organisasjonen. Anvendelse av kontinuerlig forbedring flytter mye av

⁴⁵ www.ordbok.no

⁴⁶ Intervjuobjekt JKS

makten over til de ansatte som får mulighet til å utfordre egne prosesser. Det innebærer at det ikke lenger er rom for at leder kan være ”eneherker” og detaljstyre alle aktiviteter. Dette gjelder spesielt i tilfeller hvor leder er den eneste som har all informasjon tilgjengelig. Et av målene ved bruk av lean, er at de ansatte i større grad skal ta del i diskusjonen på samme måte som lederen, og at all informasjon skal være tilgjengelig for alle. Man ønsker også å synliggjøre hvordan man jobber, og hva som er bra og dårlig. Slik blir alles arbeidsinnsats, inkludert lederens, mer synlig.

Det er flere utfordringer knyttet til ledelse. En av disse er å skape operativt fokus hos toppledere. Ledelsen må forstå at det er det operative som skaper produktene selskapet tjener penger på. Et viktig prinsipp innenfor lean, er å kartlegge alle aktiviteter som inngår i utviklingen av et produkt, fra idéfasen til lager og salg. For at en leder skal kunne støtte opp om lean og kontinuerlig forbedring på riktig måte, krever det at vedkommende kjenner til disse prosessene. Av intervjuene kommer det frem at dette ikke er tilfelle for alle ledere i dag. I noen tilfeller distanserer lederen seg fra det operasjonelle og ser ikke på det som sitt ansvar. For å endre dette kan kontinuerlig forbedringsgruppen fokusere på å synliggjøre de operasjonelle aktivitetene for lederne og jobbe aktivt med å synliggjøre måltall.

Den allerede etablerte lederkulturen kan også by på utfordringer. Da lean er nytt innenfor konsernet, er det ingen av dagens ledere som har fått inn lean-tankegangen med morsmelken. Den etablerte lederstilen er blitt betegnet som ”..en tøff lederstil hvor man tar standpunkt og angir retningen”.⁴⁷ Dette i kontrast til en lederstil basert på lean-filosofi hvor leder skal coache de ansatte og hvor det er medarbeiderne som skal løftes opp. Kontinuerlig forbedring innebærer altså at eksisterende ledere må forandre lederstil, noe som krever mer av en leder enn å gi verbal støtte til prosjektet. Lederne må gå fra å kunne alt og styre de ansatte til å inkludere de ansatte. For mange ledere kan det være vanskelig å forandre seg på denne måten.

⁴⁷ Intervjuobjekt NS

- Vi risikerer en vakumfase hvor leder venter på at de ansatte skal engasjere seg, og de ansatte lurer på hvorfor leder har sluttet å lede. Vi må få ledere til å skjønne at det ikke bare handler om deres avdeling, men også om dem selv.⁴⁸

Hastverk kan være lastverk: Det ligger også en stor utfordring i å implementere kontinuerlig forbedringstankemåten fort nok uten at det går på bekostning av kvaliteten. I dag jobber gruppen med kontinuerlig forbedring i enkeltavdelinger i ulike selskaper. I noen av disse avdelingene vil det naturlig nok foregå ulike aktiviteter på tvers av avdelinger. Dette gjør at det er et visst tidspress på å innføre kontinuerlig forbedring i mange avdelinger i et selskap over en ikke altfor lang tidsperiode. Dette fordi det kan være frustrerende for de ansatte å jobbe på én måte, når andre jobber på en annen måte.

Kulturforskjeller: I dag er det kun kjørt prosjekter i Norge og Sverige. Ettersom Schibsted er et internasjonalt konsern, vil det over tid være nødvendig å starte opp prosjekter også i andre land. Dette kan by på utfordringer grunnet kulturforskjeller og fraværet av et støtteapparat i geografisk nærhet. Det vil også være ressurskrevende.

Kompetanseutvikling: Det ligger også en klar utfordring i vedlikehold og utvikling av gruppen bak kontinuerlig forbedring. Som følge av konsernets finansielle situasjon, er presset på å lykkes stort. Det er også presset på å kunne vise til kortsiktige resultater for å rettferdiggjøre ressursene som benyttes.⁴⁹

Rollefordeling konsern versus datterselskaper: Kontinuerlig forbedringsgruppen sitter sentralt i Schibsted og jobber inn mot de ulike datterselskapene. Dette kan gå på bekostning av eierskap i datterselskapene. Dette kan forebygges ved å jobbe aktivt for å bygge

⁴⁸ Intervjuobjekt CA

⁴⁹ Intervjuobjekt CA og NS

eierskapsfølelse gjennom de ulike prosjektene. Dette kan kun skje ved at ansatte deltar aktivt og ser gevinstene de kan høste ved kontinuerlig forbedring.

What's in it for me: Det er nødvendig å synliggjøre hva de ulike avdelingene, lederne og hver enkelt ansatt har å tjene på å støtte opp om kontinuerlig forbedring. I Schibsteds tilfelle kan det være flere ting: å bidra til å styrke egen arbeidsplass og redusere risiko for nedbemanning, men også fordelen ved at de ansatte overtar mye av kontrollen, da forbedringer skal gjøres på lavest mulig nivå i organisasjonen.

Lean og utfordringer innenfor kreative miljøer: To av intervjuobjektene⁵⁰ trekker frem betydningen av å gjøre målinger som føles relevante i de redaksjonelle avdelingene. Utfordringen ligger i at man ikke er vant i å tenke på journalistikk og fagområde som noe som kan standardiseres og som har faktorer som er veldig målbare.

- Det første de sa var "det er umulig å måle hos oss". Det er mulig, men en utfordring.⁵¹

Dette skyldes at det ofte er uvanlig å snakke om prosess i en avisredaksjon. For å kunne bruke lean er dette nødvendig og man må være åpen for å lære seg en ny tankemåte.

- Det er mye lettere å komme inn i en avdeling hvor man kan snakke om flyt og prosess, og folk skjønner hva man mener.⁵¹

⁵⁰ Intervjuobjekt NS og JKS

⁵¹ Intervjuobjekt NS

Det er med andre ord lettere å overføre lean-metode og terminologi til et miljø som er vant til å tenke prosessforbedring.

Alle intervjuobjektene mener lean er anvendelig også innenfor kreative miljøer. Et av dem⁵¹ trekker frem utfordringer knyttet til mangel på tilbakemeldingskultur og at de ansatte er en ”kritisk” gruppe. Vedkommende mener journalister ikke er vant til å bli målt på prestasjon og ikke har en utpreget tilbakemeldingskultur. Min egen erfaring fra to ulike avisredaksjoner, støtter ikke opp om dette utsagnet som gjeldende for redaksjonsmiljøer. Selv om tilbakemeldingen ikke baserer seg på definerte måltall, er den tilstede gjennom uformelle systemer (som for eksempel direkte tilbakemelding fra avdelingsleder eller fra kollegaer under morgenmøter). Med ”kritisk gruppe” menes at journalister oppfattes som kritiske og analyserende. Jeg mener forøvrig denne egenskapen ikke er forbeholdt journalister. Det vil være naturlig at innføring av nye arbeidsmetoder vil kunne møtes med skepsis, uavhengig av type miljø.

- Er alle sterke individualister og vil gjøre det på sin måte, er det vanskeligere.⁵²

Uavhengig av type arbeidsmiljø man går inn i, er det viktig å forstå arbeidsmetodene i disse.

- Kommer vi inn i en redaksjonell avdeling og fokuserer kun på kostnader, kan vi veldig lett distansere oss. Når vi treffer og snakker om det de bryr seg om, kommer vi lengre.⁵³

⁵² Intervjuobjekt MS

⁵³ Intervjuobjekt NS

7. Konklusjon

Utfordringene ved å gjennomføre omfattende endringer i en organisasjon er store og fallgruvene er mange. Schibsted er i ferd med å gjøre noe ingen andre medieforetak har gjort tidligere; nemlig å innføre lean, døpt om av konsernet til kontinuerlig forbedring. Jeg tviler ikke på at det er mulig å anvende lean i et mediekonsern. Det handler om å gjøre det alle selskaper som anvender lean må gjøre: tilpasse det til sin egen organisasjon. Det som i Schibsteds tilfelle er krevende er å evne å skape støtte og entusiasme for en tenkemåte som står i sterk kontrast til den eksisterende. Dette skal gjøres samtidig som flere av konsernets datterselskaper allerede har igangsatt kostnadskuttprosjekter for å overleve i et for tiden svært tøft avismarked.

Schibsted har valgt å implementere lean i enkeltavdelinger i noen av datterselskapene. Til sammenlikning har DnB NOR valgt å begynne med lean i avdelinger innenfor et avgrenset forretningsområde, hvor konsernets operasjonelle aktiviteter er samlet. Konsernets strategi er å gå inn smalt og i dybden. Den enkelte avdeling blir også vurdert med hensyn til modenhet, vilje og potensial. Fordelen med denne strategien er at man begynner med et konsentrert miljø, både knyttet til lokalisering og forretningsområde. Fordelene ved å ta for seg et forretningsområde om gangen er klare: (1) ledergruppen som må opprettes i starten er mindre og konsentrert, (2) når også ”naboavdelingene” er i gang med samme endringsprosjekt er det mer konkurranse om å kunne vise til resultater og (3) det gir prosjektet mer oppmerksomhet og legitimitet. Det betyr ikke nødvendigvis at Schibsteds utrullingsmetode er dårligere, men den kan vise seg å være mer krevende. At kun et fåtall av de ansatte får opplæring og innføres i den nye tenkemåten, kan gjøre det vanskeligere å lykkes. Det er av stor betydning for Schibsted at man evner å håndtere overgangen fra enkeltprosjekter til en integrert kontinuerlig forbedringsløsning for hele konsernet. Lykkes man ikke i å på lang sikt inkludere alle deler av konsernet, vil det kunne undergrave eksisterende vellykkede prosjekter.

Miljøet i en avisredaksjon kjennetegnes av høyt tempo. De ansatte jobber hele tiden opp mot deadline. I en slik hektisk arbeidshverdag har man ofte nok med de vanlige arbeidsoppgavene, og det er lite rom for å konsentrere seg om et stort endringsprosjekt. På et kontor hvor man har et roligere tempo og ikke det samme jaget mht. deadline, vil det være

lettere å få tid til å jobbe med et endringsprosjekt. Det kan derfor være mer krevende å innføre endring i et mediemiljø.

Å lykkes med å innføre lean og i Schibsteds tilfelle kontinuerlig forbedring, handler i stor grad om ledelse, og utfordringene knyttet til det er flere. En av de største utfordringene Schibsted har i tiden fremover er å skape nødvendig støtte og engasjement for kontinuerlig forbedring hos ledelsen. Denne forankringen må sikres på flere nivåer, ikke minst på avdelingsnivå. Når kontinuerlig forbedringsgruppen trekker seg ut av en avdeling etter endt prosjekttid, må avdelingsledelsen gå i bresjen for å fortsette og videreutvikle gjennomførte endringer. Dersom dette ikke lykkes, kan det true hele programmet. Dette krever at ledere på alle nivåer må være villige til å endre egen lederstil og sette seg på lærebenken for å oppdatere og utvide egen kompetanse.

Første juni i år tiltrådte Rolv Erik Ryssdal som ny konsernsjef i Schibsted. Han overtok etter Kjell Aamot, som har sittet som konsernsjef siden 1989. I tiden fremover er det helt avgjørende at også den nye konsernsjefen kommuniserer at kontinuerlig forbedringsgruppen har hans støtte.

Tillit mellom kontinuerlig forbedringsgruppen og de selskapene og avdelingene den går inn i, er viktig. Selskaper som Aftenposten og VG opererer selvstendig og uavhengig av konsernadministrasjonen. Ettersom kontinuerlig forbedringsgruppen ikke er tilknyttet det enkelte datterselskapet, men konsernet, er det av stor betydning at man evner å skape tillit på tvers av avdelinger og selskaper. Dette har også betydning for integreringen av kontinuerlig forbedringsfilosofien i hele konsernet: uten denne tilliten vil man ikke kunne dra nytte av kunnskapsdelingseffekter.

Mangelen på en lokal lean-funksjon i hvert enkelt datterselskap kan gå på bekostning av forankringen og eierskapsfølelsen til prosjektene som kjøres. Et mulig hinder for kontinuerlig forbedringsprogrammet er at det er sterk selskapsidentitet i Schibsteds ulike

datterselskaper og at denne kan komme i veien for endringsprogram igangsatt fra en konserntilknyttet enhet. En VG-ansatt vil kunne føle større tilhørighet til VG enn til Schibsted. Slik vil lederforankring på konsernnivå kunne ha mindre betydning for programmets suksess, enn tilsvarende forankring i ledelsen i datterselskapet. Dette understreker betydningen av å inkludere ikke bare ledere på konsernnivå, men i minst like stor grad ledere i selskapene hvor det kjøres prosjekter.

Schibsted har valgt å rekruttere sjefen for kontinuerlig forbedring fra datterselskapet Bergens Tidende. Noen selskaper (f.eks. DnB NOR) velger å hente folk utenifra ved oppstart av lean-prosjekter. Hålien har ikke tidligere erfaring med lean. Det kunne vært fordelaktig med en leder som har erfaring i å anvende og tenke lean fra en annen organisasjon, men ved et slikt valg, kunne det vært vanskeligere å få gjennomslag. Det kan vise seg å være lettere med en som er fra miljøet og har kjennskap til de prosessene som kjøres i for eksempel en avis. Hålien har lang erfaring fra avismiljøet og forstår hvordan arbeidsprosessene foregår i en avis. Skulle en ekstern kommet inn fra en tradisjonell produksjonsbedrift, er det ingen garanti for at vedkommende hadde greid å forstå og tilpasse seg kulturen i konsernet tidsnok. Hadde man valgt en leder utenfra, kunne det også tenke seg at vedkommende ville blitt møtt med lav tillit hos datterselskapene.

Utfordringene Schibsted står ovenfor er mange, og presset på å lykkes intensiveres av dagens finansielle situasjon. I tiden fremover er det avgjørende å fokusere på å skape en klar visjon for konsernet og forankre denne i ledelsen og sist, men ikke minst sikre at motivasjonen for endringene opprettholdes over tid.

8. Kilder

”Har aldri opplevd noe så tøft”. Dagens Næringsliv 31.01.2009.

Hines, Peter og Nick Rich (1997): The seven value stream mapping tools. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, No.1, p. 46-64

Kotter, John (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, Mar/Apr, Vol. 73 Issue 2, p. 59-67

Lean Enterprise Academy. ”About Us”. <<http://www.leanuk.org/pages/about.htm>>, (06.06.09)

Lean Enterprise Institute. ”Lean People- James P.Womack”, <<http://www.lean.org/WhoWeAre/LeanPerson.cfm?LeanPersonId=1>>, (06.06.09)

”Lean skuffer i DI-undersøgelse”. Ingeniøren 19.04.09. <<http://ing.dk/artikel/97891-lean-skuffer-i-di-undersoegelse?highlight=lean>> (13.mai 2009)

”Lean sluger medarbejders tid”. Ingeniøren 29.02.09. <<http://ing.dk/artikel/86093-lean-sluger-medarbejders-tid?highlight=Lean+sluger+medarbejders+tid>> (13.mai 2009)

Liker, Jeffrey K. (2004): *The Toyota Way- 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw Hill, New York.

”Mediekutt på alle fronter”. Dagens Næringsliv 28.04.09.

Mehri, Darius (2006): The Darker Side of Lean: An Insider’s Perspective on the Realities of the Toyota Production System. *Academy of Management Perspectives*, May, Vol. 20 Issue 2, p.21-42

Schibsted-rapport: Schibsted ASA Continuous Improvement Programme, juni 2008

Schibsted-rapport: Studie av andre bedrifter som har gjennomført lean-programmer: Continuous Improvement- Shaping the media of tomorrow. Today. Synthesis of visits- Best Practice Continuous Improvement Study, October 2007 to February 2008.

Schibsted-rapporter fra Aftenposten-prosjekt: (1) analysefasen, (2) designfasen og (3) implementeringsfasen

Schibsted-rapporter fra VG-prosjekt: (1) analysefasen, (2) designfasen og (3) implementeringsfasen

”Slanker avisene-hever prisene”. Dagens Næringsliv 28.02.2009.

Spear, Steven & Kent Bowen (1999): Decoding the DNA of The Toyota Production System. *Harvard Business Review*, Sept/Oct, Vol. 77 Issue 5, p.96-10

Spear, Steven (2004): Learning to lead at Toyota. *Harvard Business Review*, May, Vol. 82 Issue 5, p.78-86

”Tvangsfri i Aftenposten”. Dagens Næringsliv 03.04.2009.

Womack, James P. og Daniel T. Jones (1996), Beyond Toyota: How to root out waste and pursue perfection. *Harvard Business Review*, Sept/Oct, Vol. 74 Issue 5, p.140-158

Womack, James P. og Daniel T. Jones (2003): *Lean thinking – banish waste and create wealth in your corporation*. 2nd edition Free Press, New York.

Womack, James P. og Daniel T. Jones (2005): *Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together*. Free press, New York.

www.ordbok.no.

<<http://www.dokpro.uio.no/perl/ordboksoek/ordbok.cgi?OPP=kontinuerlig&bokmaal=S%F8k+i+Bokm%E5lsordboka&ordbok=bokmaal&s=n&alfabet=n&renset=j>>

og

<<http://www.dokpro.uio.no/perl/ordboksoek/ordbok.cgi?OPP=forbedring&bokmaal=S%F8k+i+Bokm%E5lsordboka&ordbok=bokmaal&s=n&alfabet=n&renset=j>> (2.juni.2009)

www.schibsted.no. ”Medier- avis”.

<http://schibsted.no/eway/default.aspx?pid=269&trg=MAIN_5512&MAIN_5512=5591:0:10,1730:1:0:0:::0:0> (4.mai 2009)

www.schibsted.no. ”Om Schibsted”.

<http://schibsted.no/eway/default.aspx?pid=269&trg=MAIN_5512&MAIN_5512=5583:0:10,1698:1:0:0:::0:0> (4.mai 2009)

www.schibsted.no. ”Om Schibsted- historie”.

<http://schibsted.no/eway/default.aspx?pid=269&trg=MAIN_5512&MAIN_5512=5661:0:10,1711:1:0:0:::0:0> (4.mai 2009)

www.schibsted.no. ”Schibsted årsrapport 2008”.

<<http://www.schibsted.no/dav/e869633d34.pdf>> (4.mai 2009)

8.1 Intervjuobjekter

Intervjuobjekt 1: Einar Hålien

Tidligere sjefredaktør i Bergens Tidende og nå direktør for Schibsteds satsing på kontinuerlig forbedring.

Intervjuobjekt 2: Christian Aass

Har vært med på utviklingen av kontinuerlig forbedring i Schibsted fra starten av og er prosjektleder.

Intervjuobjekt 3: Jon Kåre Stene

Jobber som lean-ekspert i kontinuerlig forbedringsgruppen i Schibsted.

Intervjuobjekt 4: Nina Søgaard

Jobber som lean-ekspert i kontinuerlig forbedringsgruppen i Schibsted.

Intervjuobjekt 5: Maarit Svaneby, DnB NOR

Jobber med lean i DnB NOR. Har mange års erfaring og har tidligere jobbet med lean i GE Capital Solutions og ABB Financial Services.

Intervjuobjekt 6: Katrine Lia, VG

Har jobbet som journalist i nyhetsredaksjonen i VG siden 2003 og jobber innimellom som nyhetsleder.

Intervjuobjekt 7: Anne Stine Sæther, VG

Journalist i VG og medlem av klubbstyret. Har jobbet i VG i 21 år og blant annet vært innom reportasjeavdelingen, sporten og feature. Jobber nå som journalist i nyhetsredaksjonen og vikarierer som nyhetssjef.