



VÆKSTHUS FOR LEDELSE



# LEAN I KOMMUNERNE EFFEKTIVISERING I FÆLLESSKAB



# **LEAN I KOMMUNERNE EFFEKTIVISERING I FÆLLESSKAB**

**Lean i kommunerne**  
Effektivisering i fællesskab

**Redaktion:** Søren Sønderby, KL's konsulentvirksomhed  
Frank Iversen, Perspektivgruppen  
Anders Holte, KL

**Udgiver:** Væksthus for Ledelse

**Grafisk tilrettelæggelse:** Studio Painted

**Fotografi:** Das Bureau

**Tryk:** Arco Grafisk AS

**Udgivelse:** 1. udgave, februar 2008

**ISBN:** 978-87-92002-59-4  
978-87-92002-60-0-pdf



**VÆKSTHUS FOR LEDELSE**

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO, der udvikler og synliggør god ledelse i kommuner og regioner. Læs mere om Væksthus for Ledelse på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

# LEAN I KOMMUNERNE EFFEKTIVISERING I FÆLLESSKAB

# INDHOLD

<b>01</b>	<b>At gå i gang med Lean</b>	7
	At træde Lean-vejen er ikke nyt land	8
	Hvad skal der til, for at Lean bliver en succes?	12
	Case: Ledelsen træffer beslutningen	14
	Faldgruber i en Lean-implementering	16
	Case: Hvorfor går vi i gang?	18
	Gode råd fra projektlederne	19
<b>02</b>	<b>Lean i en kommunal verden</b>	21
	Har en kommune kunder?	21
	Case: Kundeværdi på et plejecenter	26
	Kortlægning og redesign	28
	Case: Kan man kortlægge pleje og omsorg?	32
	Case: Udbytte af kortlægning og redesign	34
	Flow – den uopnåelige tilstand, vi stræber efter	38
	Lean er både springvise og løbende forbedringer	41
	Case: Arbejdet med løbende forbedringer	44
	Case: Blitzkaizen - Socialcentrets modtagelse	46
	Case: Det kan gøres kort – om et ”Mini-blitz”	48
	Gode råd fra projektlederne	51
<b>03</b>	<b>Kom godt i gang</b>	53
	Hvor og hvordan?	53
	Case: Hvor er det godt at starte?	56
	Kommunikation og løbende involvering af medarbejderne	58
	Case: At forstå formålet med forbedringerne er vigtigt	62
	Involvering af ledelsen	63
	Case: Hvordan får man etableret ejerskab ved ledelsen?	66
	Skab opmærksomhed om projektet	68
	Case: Statsministeren på besøg	69
	Projektlederens rolle	70
	Case: At håndtere projektlederrollen	72
	Gode råd fra projektlederne	73
<b>04</b>	<b>Når konsulenten går, melder hverdagen sig</b>	75
	Sørg for forankring ved medarbejderne og den lokale ledelse	75
	Case: Medarbejderne skal føle, at det er noget særligt	77
	Lean-ledelse – en syntese mellem topstyring og selvledelse	78
	Case: At sætte lederen i dialog med medarbejderne	81
	Gode råd fra projektlederne	83
<b>05</b>	<b>Har Lean positiv eller negativ indvirkning på stress?</b>	85
	Case: Hvad fik medarbejderne ud af det?	92
	Holdet bag ”Effektivisering i Fællesskab”	94
	Litteraturliste	96

# FORORD

Kære læser

Formålet med denne håndbog er at give inspiration til kommunale medarbejdere og ledere, der er i gang med, eller overvejer at gå i gang med, Lean. Håndbogen skal bidrage med viden og erfaringer fra andre kommuner, som et led i afklaringen af spørgsmålet om Lean er det rigtige for jer, hvordan I kommer i gang, og hvordan Lean kan blive en succes for jer. I håndbogen finder du artikler, cases, teoretiske afsnit samt beskrivelse af konkrete redskaber og metoder, der kan fungere som inspirationsmateriale i disse overvejelser.

Allerede i dag findes mange gode erfaringer med Lean i både det private og inden for det offentlige. En lang række kommuner har i de seneste år igangsat Lean-projekter i både større og mindre målestok. Mange med gode resultater og succes og andre med ikke helt så gode erfaringer.

I december 2006 igangsatte Væksthus for Ledelse projekt "Effektivisering i fællesskab" ved at udvælge 4 kommuner: Århus Kommune skulle arbejde med Lean ved sagsbehandlingen af sårbare børn og unge, Favrskov Kommune skulle Lean'e opgaver i deres borgerservice, Helsingør Kommune bidrog med sygedagpengeområdet og i Roskilde Kommune skulle man arbejde med Lean på et plejecenter.

Intentionen med projektet har været at undersøge om Lean er et egnet redskab til at sikre effektiviseringer, kvalitet og arbejdsglæde på de kommunale arbejdspladser. Samtidig har det været intentionen at beskrive, hvilke særlige forhold kommunerne skal være opmærksomme på i anvendelsen af Lean.

Projektforløbet for pilotkommunerne har indeholdt et uddannelsesforløb for kommunernes Lean-team samt et løbende arbejde med Lean i kommunen med sparring fra konsulentholdet. Uddannelsesforløbet og den løbende sparring er varetaget af KL, Perspektivgruppen og Implement A/S. Derudover har vi i projektet forsøgt at generere viden løbende i projektet gennem afholdelse af "pit-stop"-møder, hvor kommuner og konsulenter har erfaringsudvekslet om arbejdet med Lean i kommunerne.

Det er disse erfaringer, vi viderebringer i denne antologi. De medvirkende konsulenter og projektledere fra pilotkommunerne har skrevet forskellige bidrag, der beskriver de gode oplevelser, dilemmaer og udfordringer, de har haft i forløbet.

Udover erfaringerne fra "Effektivisering i Fællesskab" inddrages de foreløbige resultater fra projektet "Lean uden stress", der er iværksat af KL og KTO. Formålet med dette projekt er at indsamle erfaringer omkring det psykiske arbejdsmiljø fra kommunale arbejdspladser, der arbejder med Lean. I skrivende stund er projektet ikke færdigt, men målet er også her, at videregive erfaringer fra arbejdspladser til andre kommuner samt opstille en række anbefalinger til, hvad man skal være opmærksom på i forhold til Lean og det psykiske arbejdsmiljø.

På konferencen "Lean til eksamen – gør Lean arbejdet bedre?", der blev afholdt i efteråret 2007, fortalte vi for første gang om erfaringerne fra pilotkommunerne. På konferencen deltog mere end 130 kommunale ledere og medarbejdere, der hørte oplæg fra nær og fjern.

Fokus på konferencen var:

- Har Lean kunne indfri forventningerne til øget engagement blandt medarbejderne og mindre spild i organisationen?
- Hvordan har samarbejdet mellem ledelse og medarbejder fungeret i Lean?
- Hvad viser resultaterne af Lean på forskellige kommunale fagområder?
- Hvad har vist sig at være de største udfordringer for Lean?
- Er der grænser for anvendelsen af Lean – hvad med Lean som strategisk HR-redskab?
- Hvad er erfaringerne med Lean på langt sigt – både i Danmark og i udlandet?
- Hvad siger forskningen om Lean og stress?

Kort sagt – hvad er fup eller fakta i debatten omkring Lean på de kommunale arbejdspladser? Det er vores håb, at du, når du læser denne håndbog, vil kunne finde svar på nogle af disse spørgsmål.

Vi vil ønske dig god læselyst!

Væksthus for Ledelse

Lars Holte, KL  
Formand

Kim Simonsen, KTO  
Næstformand

01



# AT GÅ I GANG MED LEAN

Af Søren Sønderby og Frank Iversen

Det er blevet en hyppigt anvendt metode at ”google” et emne, for at afklare emnets popularitet. Gør man det med ordet ”Lean”, kan man se, at dette emne er temmelig populært, da det er omtalt på internettet 49,7 millioner steder. Begrænser man sin søgning til danske hjemmesider, er tallet 203.000, og kobler man ordet kommune eller kommunal på, bliver det 49.600. Det er faktisk ret mange steder, når man tænker på, at vi trods alt kun har 98 kommuner. Resultatet af denne uvidenskabelige måde at vurdere et emnes relevans, blev bekræftet gennem Væksthus for Ledelses undersøgelse i november 2007 af anvendelsen af Lean i kommunerne (Væksthus for Ledelse, 2007). Undersøgelsen indikerede at en stor del af landets kommuner arbejder med Lean.

Men undersøgelsen havde et endnu mere interessant resultat, nemlig kommunernes motiver for at arbejde med Lean.

“De to væsentligste motiver for at gå i gang med Lean var øget medarbejdertilfredshed og øget brugertilfredshed.”

Dette resultat er interessant, da det har været en grundlæggende tese i dette projekt, at Lean ikke alene handler om effektiviseringer. Det, der i vores optik gør Lean interessant, er, at det har en bredere betydning for organisationen, nemlig

- højere kundeværdi og bedre kvalitet
- øget indflydelse og medarbejdertrivsel
- effektivitet

Det lyder næsten for godt til at være sandt, men det er vores erfaring, at velimplementeret Lean faktisk kan medføre alle tre forhold. Det er det, vi kalder *Lean-trekanten*.

Men hvordan kan dette lade sig gøre? Hvad er det, Lean kan? For det første giver Lean nogle værktø-

jer, der kan hjælpe med til at skabe mere effektive arbejdsgange bl.a. gennem et klart fokus på, hvad der giver værdi for kunden. At få fjernet unødige arbejdsrutiner er nyttigt for både medarbejder og kommunekasse. For det andet giver Lean den enkelte medarbejder overblik og indflydelse. Begge dele kan have en meget positiv indflydelse på medarbejderens arbejdssituation. For det tredje giver Lean en struktureret tilgang til at indsamle, udvælge og implementere de ideer, hele organisationen har til, hvordan man skaber de bedste resultater for brugerne. Særligt det sidste forhold hjælper med til at skabe en væsentlig kulturel ændring – en ændring, der handler om, at vi løbende kan forbedre vore resultater til gavn for både kunden, medarbejderen og kommunekassen.

Vi tror til gengæld ikke, de beskrevne potentialer i Lean kommer af sig selv. Faktisk tror vi, det er hårdt arbejde og en række meget bevidste og konsekvent gennemførte valg, der er en af forudsætningerne for at få succes med Lean. Det handler bl.a. om, at organisationen træffer et valg om, at man ønsker at implementere en Lean-tænkning, at beslutningen bakkes op, og at der afsættes de fornødne ressourcer til at lade den gennemføre.

Det handler altså langt hen ad vejen om at vælge. Derfor ser vi det også som særligt vigtigt, at man som organisation får mulighed for at træffe beslutning om, man ønsker at starte, samt hvor og hvornår, på et velbelyst grundlag. Første kapitel i håndbogen handler om forhold, man skal være opmærksom på, hvis man starter med Lean. Det sker bl.a. gennem beskrivelsen af en række forhold, man skal være særligt opmærksom på, hvis man starter med at anvende Lean. Disse ”succesfaktorer” er bl.a. identificeret gennem de fire projekter. Derudover har vi forsøgt at identificere en række faldgruber, vi har set gennem projektet. Kapitlet indledes med en rammesætning af Lean i forhold til andre managementtanker - Lean er nemlig ikke udelukkende nyt.

# AT TRÆDE LEAN-VEJEN ER IKKE NYT LAND

Af Jørgen Kjærgaard

Lad os selv slå det fast med det samme: Lean er i høj grad gammel vin på nye flasker. Man kan derfor undre sig lidt over, hvorfor Lean alligevel for tiden er en af de mest populære managementmetoder, ikke bare i industrien, men også i den offentlige sektor i Danmark. Det lidt poppede svar er, at Lean-tænkningen rummer nogle nye vinkler, dvs. de ”nye flasker” gør en forskel. Den ”gamle vin”, vi allerede kender, omfatter fx arbejdet med procesoptimering, målstyring og involvering af medarbejdere i løbende forbedringer. Alt sammen ting, man gennem de sidste 20 år også har arbejdet meget med i den offentlige sektor, i en række forskellige indpakninger. Senere i dette afsnit vil vi prøve at stille skarpt på en række centrale aspekter af ”de nye flasker”.

Når sandheden skal frem, må vi også bekende, at det, vi i det følgende beskriver som ”nye flasker”, faktisk ikke er så meget historisk nyt, for der er tale om elementer, som gennem mange år er udviklet og raffineret i industrien, først og fremmest i det såkaldte ”Toyota Production System” (TPS). Når disse erfaringer og metoder alligevel opleves som nye, er det fordi, vi først forstod den fulde sammenhæng i TPS gennem Womack & Jones banebrydende studier og pædagogiske præsentation af essensen i TPS, under den mere mundrette betegnelse Lean (Womack & Jones, 1996).

## Lean som modebølge i den offentlige sektor i Danmark

Når ledelsesmodeller mv. bliver populære, som nu Lean, skyldes det naturligvis nogle konkrete omstændigheder og behov. Når en sådan modebølge bliver høj – og det må man sige gælder Lean-bølgen – skyldes det et sammenfald af forskellige forudsætninger og faktorer, der betinger popularitetsniveauet. Lean-bølgen er i international sammenhæng meget stærk i den offentlige sektor i Danmark. Efter vores vurdering kan dette tilskrives en række forskellige faktorer, herunder:

Den offentlige sektor er under stigende pres fra alle sider: Politikere, borgere og medarbejdere forventer alle mere værdiskabelse, fra hver deres vinkel. Der forventes som aldrig før samtidigt forbedringer af produktivitet, kvalitet og arbejdspladser.

“ Vi er lige nu i en brydningstid mellem to opfattelser af udviklingen af den offentlige sektor, som begge er velbegrundede. Man kunne kalde det en defensiv og en offensiv opfattelse.”

Den defensive består - lidt skarpt trukket op – i opfattelsen af den offentlige sektor som genstand for en nedadgående tendens med serviceforringelser og besparelser. Det er jo ikke forkert, at der i kraft af en række faktorer, lige fra demografisk udvikling til stigende forventninger, har været et voldsomt pres på de offentlige budgetter, og det er derfor nærliggende at reagere ved at håndtere dette gennem besparelser og nedskæringer.

Den anden og offensive opfattelse er – igen lidt skarpt trukket op - at de ovennævnte faktorer er udfordringer, der skal håndteres ved at lægge en strategi, hvor man vælger, hvordan man kan imødegå udfordringer ved at fokusere organisationens indsats i et tæt samspil med interessenter og samarbejdspartnere.

Forskellen mellem de to opfattelser er en vigtig del af forklaringen på, hvorfor institutioner inden for samme ”branche”, fx skoler eller sygehuse klarer sig så forskelligt. Lidt forenklet bliver kulturen med en defensiv tilgang præget af en negativ opgivenhed, mens kulturen med en offensiv tilgang bliver præget af overskud og organisatorisk selvtillid.

“ Danmark er i øjeblikket langt fremme med hensyn til implementering af Lean i den offentlige sektor (Væksthus for Ledelse, 2007). Vi tror, det hænger sammen med, at Lean kombineret med den skandinaviske ledelsesmodel er en meget stærk cocktail.”

### Hvis Lean er svaret, hvad er så spørgsmålene?

Ovenstående kan også udtrykkes på den måde, at hvis man som offentlig leder sidder med spørgsmål som:

- Hvordan kan man på én gang skabe mere værdi for både politikere/skatteborgere, brugere og medarbejdere?
- Hvor kan man hente metoder, der virkelig flytter noget?
- Hvordan kan man systematisk styrke positiv tænkning og overskud i organisationen?

Ja så er Lean et rigtig godt svar. I de følgende afsnit vil vi komme nærmere ind på, om Lean altid er et godt svar, for der er naturligvis store forskelle på driftsopgaverne i fx et socialcenter, en borgerservice, en daginstitution og en økonomifunktion.

Det er vores erfaring, at præsenterer og implementerer man Lean på den rette måde, bliver det meget positivt modtaget af medarbejderne. Det skyldes bl.a. at Lean er en positiv tilgang til håndtering af udfordringer, og fordi det bygger på, at medarbejderne driver forbedringer inden for de strategier, rammer og mål, som ledelsen fastlægger. Denne positive modtagelse styrker jo yderligere kvaliteten af Lean som svar på udfordringer i det offentlige om at levere mere uden brug af flere ressourcer.

### Gevinster gennem lean

Erfaringerne fra de første år med Lean i den offentlige sektor viser, at der her – ligesom i industrien – kan høstes gevinster ved at implementere Lean:

- Gevinster for brugerne i form af fx hurtigere sagsbehandlingstider, bedre service og mere ensartet kvalitet.
- Gevinster for organisationen i form af fx højere produktivitet, større fleksibilitet og mere effektiv udnyttelse af lokaler og faciliteter.
- Gevinster for medarbejderne i form af fx større indflydelse på arbejdstilrettelæggelse, mindre stress, bedre ledelse og oplevelsen af at komme mere ovenpå i forhold til det daglige arbejde.

Vi mener grundlæggende, det er en god ide at sætte sig mål, når man går i gang med at implementere forandringer. Vi tror på, at organisationer ved at sætte ambitiøse mål udfordrer sig selv på en frugtbar måde. Og vi synes, det er rart, at man efter et stykke tid kan måle præcist, hvad der er opnået og dermed kan fejre resultaterne. Vi har derfor også anbefalet kommunerne at sætte resultatmål op ved igangsætning af Lean-initiativer. Det er imidlertid vores erfaring, at det ofte har været svært at få en klar melding. Måske kan det være svært, at vurdere potentialet: Kan vi fx reducere sagsbehandlingstiden med 10, 20 eller 80 %? Kan vi frigøre 10, 15 eller 30 % ressourcer til andre opgaver, udvikling mv.? Og kan vi nå disse mål inden for 6, 12 eller 18 måneder?

Man kan også sige, at jo mere præcise vi ønsker målene, des større krav stiller det til præcise målinger, herunder måling af udgangspunktet. Og på en række områder i det offentlige findes der i udgangspunktet ikke præcise driftsmålinger, så for at opstille præcise målinger, skulle der først etableres et måleapparat og indsamles data – det udskyder tidspunktet for igangsætningen af Lean.

Heldigvis har vi i praksis oplevet, at man kan komme rigtig fint i gang med Lean uden et præcist måleapparat og med ret brede hensigtsmålsætninger om at skabe mere værdi for kunder, organisation og medarbejdere, og så undervejs etablere de relevante måleinstrumenter.

Det er samtidig værd at huske, at Lean jo ikke er en projekttankegang, hvor det er afgørende, at succeskriterierne er opfyldt, når projektet afsluttes. Det er så at sige vigtigere, at man med Lean øger organisationens evne til løbende at skabe bedre resultater, end om man lige på tidspunktet x har nået resultatet y.

### Det asiatiske islæt

En del af hemmeligheden ved TPS er systematik og disciplin.

“ Billedlig talt kan man sige, at den raffinerede og minutiøse æstetik, som vi kender fra japanernes havekunst, gaveindpakning, madserving etc. i virkeligheden skal overføres til driftsledelse med Lean-værktøjerne for at få det fulde udbytte.”

Derfor er vi skeptiske over for en mere ”løsagtige” brug af Lean-begrebet, som forventeligt nok er dukket op i takt med Lean’s popularitet. Hvis man vil opnå resultater med Lean, skal man også kende og arbejde med detaljen.

## Gammel vin på nye flasker

Når vi siger, at Lean er gammel vin på nye flasker, så er der især tre kendte managementtraditioner eller "skoler", som Lean har grundlæggende fællestræk med, nemlig TQM (Total Quality Management), proceseffektivisering og den lærende organisation.

### Lean og TQM

Lean er i bund og grund en del af kvalitetstraditionen og TQM. Så organisationer, der har arbejdet med en eller anden form for kvalitet/TQM, vil kunne genkende metoder og tankegang langt hen ad vejen. Processtyring, forebyggelse af fejl, specifikation af kvalitetsniveauer, løbende forbedring og kvalitetsmålinger genfindes således i Lean, men altså i en lidt anden indpakning. Noget af det nye i Lean-indpakningen er:

- Mere fokus på flow og eliminering af bunker.
- Mere brug af visuelt overblik over daglig drift, fx på planlægnings- og målstyringstavler ude blandt medarbejderne.
- Mere handlingsorientering, fx gennem Blitz-Kaizen, der er en potent og spektakulær iscenesættelse af større forbedringer.

### Lean og proceseffektivisering

En anden forløber for Lean er de forskellige skoler inden for effektivisering, procesoptimering, BPR (Business Process Reengineering), etc. Noget af det særlige ved Lean i forhold til andre skoler inden for procesoptimering, og ikke mindst BPR som den umiddelbare forløber, er:

- Lean tager systematisk udgangspunkt i værdi for kunderne, dvs. al procesoptimering i en Lean-sammenhæng sker med udgangspunkt i, at organisationen skal skabe værdi for sine kunder. Herved understøttes et konsekvent strategisk eller forretningsmæssig perspektiv på arbejdet med proceseffektivisering.
- Lean sætter fokus på at flytte eller veksle ressourcer fra produktion af spild til værdiskabende arbejde og udvikling. Tidligere tilgange, som fx BPR, blev ofte brugt til at sikre besparelser og nedskæringer gennem omkostningsreduktion, og indeholdt derfor ikke nødvendigvis særligt gode incitamenter for medarbejderne, ja blev snarere blot en bekræftelse for de "defensive", i at opfatte effektivisering som endnu et nedskæringstiltag.

- Mere systematisk involvering af medarbejderne i arbejdet med at identificere og implementere procesforbedringer. Ejerskab hos medarbejderne er en grundsten i Lean-tænkningen, fordi man her fokuserer på, at medarbejderne selv er med til at drive forbedringer af den daglige drift. Helt konkret gælder dette fx kortlægning, hvor man i Lean har (bør have) medarbejderne med til at kortlægge de arbejdsprocesser (værdistrømme), som de selv arbejder i.

Sat lidt på spidsen var tidligere effektiviseringsskoler naturlige svar på defensive opfattelser af vilkårene for offentlige organisationer, dvs. hvis spørgsmålet var, hvordan vi kan slanke organisationen for at imødekomme nedskæringer, mens Lean er et godt svar til den offensive opfattelse af, at det ved at involvere medarbejderne er muligt at skabe mere værdi for alle interessenter.

“Det betyder samtidig, at Lean ikke er et godt svar, hvis det er nødvendigt at gennemføre omfattende afskedigelser.”

### Lean og den lærende organisation

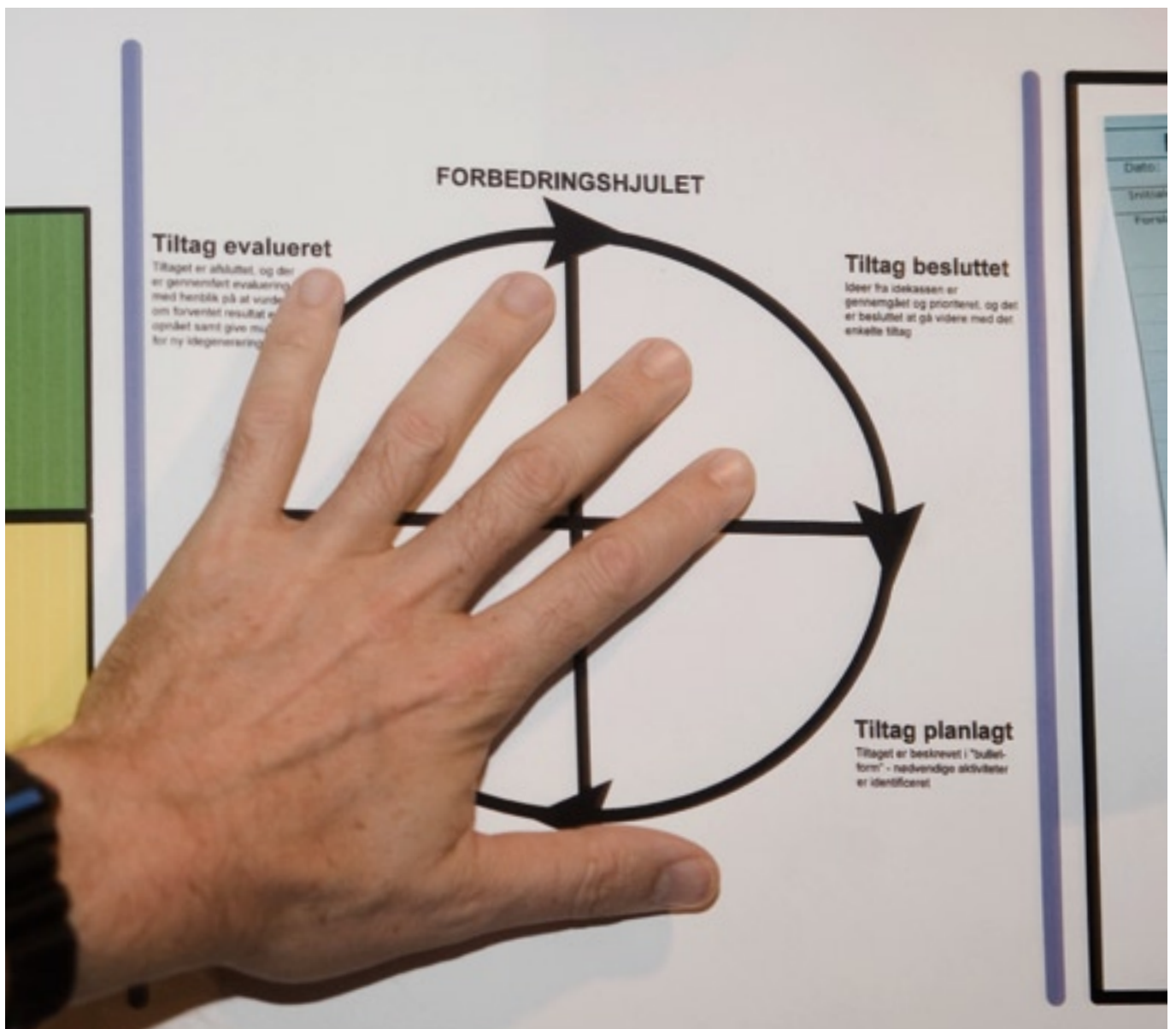
En tredje tradition, som Lean har betydelige ligheder med, selvom de historiske rødder er forskellige, er hvad man kunne sammenfatte som den lærende organisation. Inden for denne tradition er der en række forskellige skoler, der ikke mindst blev populære i den offentlige sektor i 1990'erne. Mange opfattede disse skoler som en mere human og menneskeorienteret tilgang end TQM og proceseffektivisering. I Lean er løbende læring et kerneelement, iscenesat bl.a. gennem løbende Kaizen eller tavlemøder til opsamling, prioritering og handling på ideer fra medarbejderne til at skabe bedre flow, fjerne spild og irritationsmomenter. Lean er ligeledes en meget menneskeorienteret tankegang, hvor der er stort fokus på respektfuld involvering af medarbejderne, som jo skal drive løbende forbedringer.

Noget af det særlige ved Lean i forhold til forskellige læringsskoler er:

- Læringen i Lean er knyttet op på de værdistrømme, hvor værdien skabes, dvs. der er en tættere og mere systematisk kobling til den daglige drift/produktion, som understøtter en strategisk eller forretningsmæssig fokus i læringen.
- Lean er i dobbelt forstand meget handlingsorienteret, nemlig dels ved at lægge op til, at besluttede forbedringer iværksættes her og nu, hellere i dag end i morgen, dels ved at indeholder systematik-

ker til at følge op på implementering af besluttede handlinger, fx ved visuelt overblik over igangsatte initiativer.

Man kan altså ikke alene tale om Lean-vejen som nyt land. Lean er også gammel vin på nye flasker, hvor kommunerne i forvejen har kendskab til mange af elementerne i Lean-tænkningen. Det betyder, at mange af værktøjerne og tilgangene kan virke bekendte fra de tre traditioner: Kvalitetstraditionen og TQM. De forskellige skoler indenfor effektivisering og procesoptimering samt det, der kan sammenfattes til den lærende organisation.



# HVAD SKAL DER TIL, FOR AT LEAN BLIVER EN SUCCES?

Af Thomas Bøhm Christiansen og Søren Sønderby

Lean er blevet en succes mange steder, i mange forskellige typer af organisationer og under mange forskellige betingelser. Det kan derfor være svært at skrive noget generelt om, hvilke forudsætninger, der skal være tilvejebragt for at få succes med Lean.

“ I virkeligheden handler det – som så megen anden organisationsforandring – om mennesker og deres lyst til at være med til at skabe noget nyt.“

Men det skal være vores påstand, at der alligevel kan peges på seks centrale forudsætninger. Hvis disse forudsætninger opfyldes, vil sandsynligheden for succes med at indføre Lean forøges markant.

## Ledelsen driver værket

Lean indebærer en forandring af organisationens kultur og arbejdsmåder på en række områder. Derfor kræves det, at ledelsen for alvor ønsker denne transformation. Det kan ikke siges stærkt nok. Det betyder, at ledelsen skal forstå, hvad Lean handler om og derefter træffe beslutning om, hvorvidt Lean er svaret på organisationens udfordringer. Den første forudsætning for succes med Lean er derfor, at ledelsen gør sig klart, hvad de vil med Lean, og hvordan de vil gribe det an, herunder hvordan de selv vil sikre opbakning til kulturforandringen. Ledelsen omfatter her såvel den øverste ledelse, med direktøren i spidsen, som



mellemledere. Det vil formentlig være en god ide, at den politiske ledelse også bakker op, især når det er tale om større implementeringer af Lean.

### Medarbejderne skal tro på projektet

Et velgennemført Lean-projekt bygger langt hen ad vejen på medarbejdernes engagement og deltagelse i projektet. Jagten efter spild, skabelsen af ideer og gennemførelsen af de nye tiltag skal gerne ske blandt medarbejderne. Derfor er det meget vigtigt, at der hurtigst muligt skabes en interesse for projektet, og at medarbejderne er med på ideen. Der skal simpelthen være tilstrækkelig mange individer i organisationen, der deler ideen og visionen om at indføre Lean. Kan såvel direktører, mellemledere, medarbejdere og tillidsfolk være enige om at indføre Lean, så er der en god chance for succes. Lean bliver sjældent en succes, hvis det alene er direktørens eget prestigeprojekt.

### Lyst frem for nød

Mange steder i den offentlige sektor har man gennem de senere år været nødt til at håndtere budgetbesparelser. Udfordringer der har haft karakter af – eller været opfattet som – nedskæringer. Selvom Lean har som et af sine mål at udnytte organisationens ressourcer bedre, så er det en meget dårlig idé at se Lean som løsningen på et nedskærings- eller rationaliseringsbehov. Lean er udviklet som en vækst- eller udviklingstankegang, hvor målet er at frigøre ressourcer fra ikke værdiskabende arbejde til værdiskabende. Lean er derfor drevet af udviklingsmål, noget vi vil gøre mere af eller bedre - ikke sparemål. Dette er indlysende vigtigt i forhold til mobilisering og engagering af medarbejderne, som er dem, der skal drive forbedringerne i dagligdagen.

### De rette steder at sætte ind

Lean er ikke et universalværktøj. Er den gal med innovationen i virksomheden, så er Lean nok ikke det mest relevante at gå i gang med. Er den årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelse rekordlav, så er der nok andre metoder end indførelse af Lean, der bedre kan øge medarbejdertilfredsheden. Men er den gal med kundetilfredsheden, er der bunker af sager og lang sagsbehandlingstid, er der mange fejl og returløb, eller er der meget stress i organisationen på grund af, at man er bagud, ja, så er Lean værd at overveje.

Endvidere egner Lean sig bedst til hyppigt gentagne processer, som har et vist volumen og involverer en del medarbejdere, således at forbedringerne kommer til at batte noget. En proces, som én medarbejder ar-

bejder på et par dage om måneden, vil nok ikke være det rette sted at sætte ind med Lean.

### Ressourcer er en kritisk faktor

Lean kræver viden! Der skal Lean-kompetencer til for at gennemføre et Lean-projekt.

“På overfladen ser Lean ud til at være sund fornuft, men der er flere dybere lag i Lean, der skal kendes og mestres, hvis man vil have udbytte af Lean.”

Har organisationen ikke Lean-kompetencer internt, eller kan de ikke rekrutteres, må man uddanne en række medarbejdere og ledere eller søge bistand ved konsulenter.

Udover behovet for kompetencer kræver gennemførelsen af et Lean-projekt mange ressourcer. De interne eller eksterne Lean-agenter skal have tid til at agere i organisationen såvel i opstartsfasen som længere henne forløbet. Organisationens skal også have de fornødne ressourcer klar til at tage Lean til sig. Det kræver et vist overskud at forholde sig til noget nyt.

### En god plan for de første 36 måneder

Indførelse af Lean er en proces, der tager flere år. Det kan være svært for en organisation at planlægge så langt ud i fremtiden, navnlig hvis man skal planlægge indførelsen af noget, man ikke kender så meget til. Ofte vil planen alligevel blive ændret markant, efterhånden som Lean-implementeringen ruller derudaf. Men en plan for de første 3-6 måneder er vigtig.

Navnlig er det vigtigt at overveje, hvordan medarbejderne møder Lean. Hvad skal de første aktiviteter være, hvor skal de afholdes, og hvem skal være med. Og ikke mindst hvordan kan vi iscenesætte de indledende aktiviteter på en sjov og energigivende måde, hvor medarbejderne for alvor oplever, de bliver involveret. I de fire projekter har det fx givet god energi, at anvende et kommunal Lean-spil til at illustrere Lean's ideer og muligheder.





# CASE

Steen  
Lundgaard  
Jensen

# LEDELSEN TRÆFFER BE- SLUTNINGEN

Af Steen Lundgaard Jensen, projektleder i Favrskov Kommune

I Favrskov Kommune var det en stor og vidtrækkende beslutning at skulle deltage i Lean-projektet under "Væksthus for ledelse", idet projektet faldt sammen med kommunesammenlægningen omkring årsskiftet 2006-07.

Derfor var det vigtigt, at ledelsen havde gjort sig klart, at man ville projektet, og at man var villig til at tage konsekvenserne af at arbejde med Lean. Det vil sige, at ledelsen havde gjort sig klart, at man ville bruge tid og ressourcer på projektet, at man var villig til at gennemføre forandringer, samt at man var villig til at lade medarbejderne komme til orde med forslag til forbedringer.

Samtidig var man også bevidst om, at Lean-projektet kunne bruges i en strategisk sammenhæng i forbindelse med implementeringen af kommunalreformen. Netop på dette tidspunkt i starten af 2007 skulle Borgerservice til at etablere sig som en ny enhed med en ny kultur i den sammenlagte Favrskov Kommune. Medarbejderne havde brug for at lære en række nye opgaver samt at skabe nogle ensartede arbejdsgange i de 4 geografiske enheder, som borgerservice udgjorde. Man håbede, at Lean kunne være et støtteredskab i denne sammenlægningsproces.

Ledelsen skal være sig bevidst om, hvorfor man vil anvende Lean. Derfor er den forberedende målformulering vigtig for den videre proces. Vil man gennemføre arbejdsgangsanalyser for at frigøre ressourcer? Vil man indføre en forbedringskultur blandt medarbejderne? Eller vil man bringe medarbejdere og enheder sammen for, at ydelserne bliver udført mere ensartet?

“ Sørg for en klar ledelsesmæssig forankring fra starten, og vær fra ledelsens side bevidst om formålet med Lean-arbejdet.”

# FALDGRUBER I EN LEAN-IMPLEMENTERING

Af Søren Sønderby og Thomas Bøhm Christiansen

Ligesom der kan skitseres en række anbefalinger for at fremme muligheden for succes med Lean, kan der også på baggrund af erfaringer fra pilotprojektet og anvendelsen af Lean mere generelt, opstilles en række faldgruber. Nogle af dem er negationer af føromtalte positivliste, andre er nye. Nedenfor peges på 7 faldgruber, som man skal have særlig opmærksomhed på.

Faldgruber er lumske! Lumske på den måde, at man sagtens kan komme godt i gang med Lean, uden at eventuelle faldgruber er overvejet.

“ Det første pilotprojekt kan sagtens blive en succes. Men gradvist, når Lean skal udvikle sig til at blive en del af den almindelige drift, så begynder problemerne at dukke op – faldgruberne vækkes til live.“

Tænk derfor meget over faldgruberne i tilrettelæggelsen af Lean-implemteringen allerede fra starten.

## Lean-implemteringen er ikke koblet til organisationens strategi

Lean er ikke et isoleret projekt, der kan ses adskilt fra organisationens øvrige indsatsområder – og slet ikke fra strategien. For det første er det væsentligt, at de initiativer, der sættes i gang via Lean-projektet fx omkring kundeværdi, er strategisk forankret. For det andet påvirker Lean-organisationskulturen så kraftigt, at det er vigtigt, at denne påvirkning er i overensstemmelse med det strategiske grundlag.

## Rationalisering frem for vækst

I udgangspunktet hører Lean og vækst sammen – ved Toyota handlede det om at konvertere ikke værdiskabende arbejde til værdiskabende. Det er ikke vores erfaring at vækst er en forudsætning for at få Lean til at fungere, men hvis man begynder at afskedige

medarbejder undervejs, som en følge af Lean, stopper effekterne af processen meget hurtigt. Som nævnt er det en væsentlig forudsætning for en Lean-proces, at medarbejderne engagerer sig og er med til at drive projektet fremad. Hvis alle gevinster snappes, stopper begejstringen – eller som man siger i England: ”Turkeys don’t vote for Christmas”.

## Lean har ikke forankring i topledelsen

Lean kræver medarbejdernes involvering, men de skal ikke stå alene sammen med Lean-agenten om projektet. De er nødt til at opleve engagement fra ledelsens side og få udstukket mål og retning. Lean fordrer en Lean-kultur. Som de største kulturbærere må ledelsen gå forrest.

## Lean ”outsources” til Lean-forandringsagenter

De interne eller eksterne Lean-agenter, der kobles på en Lean-proces, skal alene være videns-, inspirations- og erfaringspersoner. Det er ikke deres ansvar, at Lean indføres, og det er heller ikke deres opgave at udstikke mål og retning for projektet. Disse opgaver og ansvaret for processen ligger hos de forskellige ledelseslag.

## Lean implementeres mekanistisk og slavisk efter en projektplan, men uden føling for, hvor medarbejderne er

Mange principper og værktøjer i Lean er lige til og relativt nemme at lære. Men en Lean-implemtering kræver også ændret adfærd og ændrede holdninger i organisationen. Det tager længere tid, kræver flere ressourcer og skaber flere problemer, end det umiddelbart ser ud til. Derfor er det vigtigt, at både ledelse og Lean-agenter er opmærksomme på disse forhold og er villige til løbende at tilrette implementeringen herefter. De skal også være parate til at investere

den fornødne tid og opmærksomhed omkring disse udfordringer.

### Systemer, procedurer og processer tilrettes ikke

Skal man have succes med Lean, skal organisationen indrettes efter kunderne (borgerne, brugerne, etc.), og medarbejderne skal styrkes i deres muligheder for at lave problemløsning. Alle systemer, procedurer og processer, der hindrer frit flow af varer eller ydelser til kunderne og frit flow af information i organisationen, skal laves om. Ledelsen skal gå forrest ved at fjerne sådanne hindringer.

### Lederne i første linie glemmes

Nøglepersonerne i en Lean-proces er de ledere – teamledere, gruppeledere, eller hvad de kaldes – der har det direkte lederskab i "gemba". Det vil sige, at det er dem, der leder de medarbejdere, der udgør "produktionen". Det er dem, der skal tage de daglige kampe mellem driften, brandslukningen og Lean. Det er dem, der dag ud og dag ind skal ansøre medarbejderne til at tage den nye kultur til sig. Får disse ledere ikke den nødvendige opbakning og kompetenceudvikling, så falder Lean-implemteringen fra hinanden.

# CASE

# HVORFOR

# GÅR VI

# I GANG?



Af Peter Lager, projektleder i Helsingør Kommune

Helsingør Kommune har været repræsenteret i "Effektivisering i fællesskab" med afdelingen for Sygedagpengeopfølgning i Pilotjobcenter Helsingør. Afdelingen har igennem en årrække haft udfordringer med skiftende ledelse og store sagsbunker, men ved projektets begyndelse var udviklingen vendt, så vi stod med en efter forholdene stabil og velfungerende afdeling. Dette har været en medvirkende årsag til, at netop denne afdeling blev valgt til at deltage i projektet.

Chefgruppen ønskede således så vidt muligt at afprøve Lean i en afdeling, der kunne overskue endnu en forandringsproces oven i de øvrige udfordringer, som kommunalreformen havde afstedkommet.

Begrundelsen for at afprøve Lean tog udgangspunkt i en grundlæggende nysgerrighed over for Lean-tankegangen og ikke som direkte resultat af en "brændende platform", som man ser det i andre udviklingsprojekter.

“ Det har ligget som en bagvedliggende tanke, om man med Lean kunne være med til at skabe en mere attraktiv arbejdsplads, der kunne tiltrække gode medarbejdere, og en organisation med "luft" og overskud til at håndtere forandringer.”

Chefgruppen i Beskæftigelses- og Erhvervsforvaltningen havde allerede forud for projektet haft drøftelser om, hvorvidt Lean kunne anvendes som en overordnet ramme for forvaltningens værdier om medarbejderinddragelse og nytænkning. Projektet lå altså godt i forlængelse af de eksisterende strategiske overvejelser om forankring af en virksomhedskultur i Beskæftigelses- og Erhvervsforvaltningen.

## Fakta om Helsingør Kommune

Helsingør Kommune ligger i Nordsjælland og er med sine 60.000 indbyggere landets 10. største kommune. Kommunen har arbejdet med Lean i sygedagpengeenheden, som er en del af beskæftigelses- og erhvervsforvaltningen. Der er 18 medarbejdere i enheden. Kommunens projektgruppe har bestået af tre personer.

## Lean i Helsingør Kommune

Kommunen har ligesom projektet i Århus været særligt udfordret af, at arbejde på et stærkt procesreguleret område. Omvendt har projektgruppen haft den fordel, at der er en lang tradition for hyppige målinger på området.

Nogle af de konkrete resultater og effekter kommunen har oplevet handler bl.a. om hurtigere gennemløbstid. Sygedagpengeenheden har især arbejdet med flow i den tidlige indsats over for borgerne. Et af virkemidlerne har været en simpel styringsreol for at få øget overblik over sagsmængde og rettidighed. Resultat: ca. 6,5 times forbedring pr. måned. Alene indførelsen af standardbreve har frigjort 5-20 minutter pr. brev – og dertil kommer øget kvalitet i form og sprog.

Kommunen har også arbejdet med nedbringelse af sager over 52 uger, og i perioden maj 2005 til december 2007 er antal sager faldet fra 183 til 88. De flotte resultater kan ikke tilskrives Lean alene, men området vurderer, at Lean-forløbet har været en medvirkende årsag hertil.

# GODE RÅD FRA PROJEKTLEDERNE

- "Vær klar og tydelig i forhold til hvad det er, ledelsen ønsker at opnå med Lean"
- "Få lavet et klart projektgrundlag/kommisorium i projektfasen. Af dette skal fremgå formål og mål (som der kan måles på), organisationer og roller, og hvor mange ressourcer der sættes af i projektperioden"
- "Begynd i det små med én afdeling, og lad den tjene som et godt eksempel"
- "Brug kun de elementer i Lean, som giver mening i jeres organisation"
- "Start med ledelsen - skab opbakning og forståelse for projektet"
- "Lean-arbejdet må ikke svulme op i administrativt merarbejde - hverken for projektgruppen, lederne eller medarbejderne"



# LEAN I EN KOMMUNAL VERDEN

Af Søren Sønderby

Lean er, som det nok er læserne bekendt, udsprunget af den japanske bilproduktion og har siden da fundet vej til mange andre produktionsområder over hele verden. Men der er stadig et stykke vej fra bilproduktion på en privat virksomhed i Japan til ældrepleje eller sygedagpengeudbetaling i en dansk kommune.

Når Væksthus for Ledelse har valgt at kaste sig over en undersøgelse af Lean, er det bl.a. for at vurdere, om de erfaringer bl.a. danske industrivirksomheder har med anvendelsen af Lean, kan overføres til den kommunale sektor. Et andet formål er at vurdere, hvad anvendelsen af Lean i en kommune i givet fald

kræver for at blive til gunst for både medarbejdere, borgere og kommunens pengekasse. I dette kapitel beskrives de erfaringer projekt "Effektivisering i fællesskab" har bidraget med i forhold til en kommunal anvendelse af Lean. Kapitlet er struktureret ud fra de fem Lean-principper (Womack & Jones, 1996), nemlig: 1) Identificer kunde og kundeværdi, 2) kortlæg værdistrømmen fra kundens behov opstår, til kundeværdien er leveret, 3) skab flow i værdistrømmen, 4) indfør nye styringsprincipper og 5) skab løbende forbedringer. Erfaringerne fra anvendelsen af de 5 principper er beskrevet i hvert sit delkapitel, idet 3. og 4. princip dog er slået sammen.

## HAR EN KOMMUNE KUNDER?

Af Søren Sønderby

Et af de helt centrale principper i en Lean-tænkning er, at virksomheden skal lade sine processer indrette, så de i størst mulig grad producerer præcist det, der har værdi for kunden – og kun det! Erfaringen viser nemlig, at en række af de delprocesser, der gennemføres fra kundens behov opstår til kunden får sit behov dækket, slet ikke bidrager til at indfri kundens behov – de har ikke kundeværdi. I Lean-sprog kalder man disse unødige delprocesser spild, som skal fjernes, med mindre de er nødvendige af andre årsager. Lad os tage nogle eksempler fra Toyota, inden vi går til kommunerne.

Når Toyota skal have sat dæk på en bil, handler det for kunden vel kort fortalt om at få fire korrekte dæk forsvarligt monteret. Men hvis dækkene står langt væk fra bilen, når de skal monteres, giver det unødigt

transport. Eller hvis montøren, for at skrue dækkene på, skal bevæge sig unødigt rundt efter værktøjet, giver det måske nok lidt motion men hverken bedre tid for medarbejderen eller mere værdi for kunden. Begge dele er spild.

Et andet eksempel kunne være unødigt ventetid fordi materialerne ikke er til rådighed for montøren, når de skal bruges. Problemet kan måske løses ved at oprette et lager, men hvis lageret bliver unødigt stort, koster det kapital og kan føre til spild, når der kommer en ny model. Eller hvad nu hvis dækkene monteres, før bilen er malet? Det betyder, at de skal afdækkes, inden bilen kan males - en ekstra proces pga. dårligt indrettede arbejdsgange. Det giver hverken værdi for kunde eller bilproducent.

Som et sidste eksempel kunne man forestille sig, at de anvendte bolte er blevet produceret med fejl. Det betyder, at alle dæk skal afmonteres og monteres med nye bolte. At få fejlen rettet giver selvfølgelig værdi for kunden, men ikke større værdi, end hvis opgaven var blevet løst rigtigt første gang. Selv hvis Toyota sætter 8 bolte på hvert dæk, for at være på den sikre side, må det betragtes som spild i form af overproduktion, hvis 5 funktionsduelige og korrekt monterede bolte er nok. Intet af dette har værdi for kunden – men hvem er det, der betaler for dette spild, hvis det forekommer?

### Hvorfor er spild interessant?

De skitserede eksempler illustrerer 7 klassiske spildtyper i Lean-tænkningen: Transport, bevægelse, ventetid, lager, dårligt indrettede arbejdsgange, defekter og overproduktion.

“Det interessante ved spild er, at det ikke går ud over nogen, hvis man fjerner det. Kunden får ikke et dårligere produkt. Medarbejderne skal ikke løbe hurtigere, men får derimod et mere meningsfyldt arbejde, når uhensigtsmæssigheder i produktionen omkring dem er fjernet.”

Selv økonomichefen bliver glad, når produktionen er indrettet målrettet efter at producere netop det, der giver værdi for kunden. Det er netop denne treklang, mellem kvalitet og kundeværdi, medarbejdertilfredshed og effektivitet, der gør Lean interessant.

Det centrale er blot, at første trin i denne optimering er at kigge på, hvad der skaber værdi for kunden. Lean handler mindst lige så meget om at producere det rigtige som at producere rigtigt! Eller sagt med andre ord, skal vi være sikre på, at vi producerer det rigtige (det kunden ønsker), før vi optimerer den måde, vi producerer på. Den opgave kræver, at vi kender kundens behov.

Men tilbage til det med kommunen! Giver denne snak om spild overhovedet mening? Svaret kan selvfølgelig besvares ud fra en vurdering af, om ovennævnte spildtyper også kan finde anvendelse i en kommune. Men før spørgsmålet besvares mere konkret, bør det vel overvejes, om forudsætningen for at kunne tale om spild, også er tilstede i en kommune. Det kræver nemlig, at der er noget, der har kundeværdi, og dermed andet der ikke har kundeværdi. Kan man definere en kommunal kunde? Og kan man entydigt definere en kundeværdi for den kommunale kunde?

### Kommunal kundeværdi?

Erfaringen fra de fire pilotforsøg og fra kommunerne generelt er, at de mennesker kommunen betjener i den enkelte opgave kaldes alt fra borgere, brugere, beboere, klienter og patienter til elever og forbrugere – men sjældent ”kunder”. Men det er ikke fremmed for kommunen, eller dens medarbejdere, at opfatte dem der betjenes som kunder. New Public Management, Konkurrenceudsættelse, BUM-modeller (Bestiller-Udfører-Modtager) og lignende har allerede etableret det tankesæt. I pilotforsøgene har anvendelsen af ordet kunde heller ikke stødt på modstand. Men hvad så med kundeværdi – kan man tale om, hvad der har værdi for de kommunale kunder?

Ved kommunens forsyningsvirksomhed er kunderne forbrugerne af fx vand, og kundeværdien er vel leverance af rent drikkevand med høj forsyningsikkerhed. På skolen er kunden den enkelte elev og kundeværdien ... ? Allerede her bliver det lidt vanskeligere, idet nogen vel vil opfatte kundeværdien som at lære at læse og regne, mens andre måske nærmere ser kundeværdien som udviklingen til gode samfundsborgere, der kan indgå i sociale sammenhænge.

Og i børnehaven. Er det barnet, der er kunde, hvad er da kundeværdien? I en børnehave, hvor de har arbejdet med Lean, har de bl.a. defineret kundeværdien som pædagogisk udvikling (Møller & Sønderby, 2006). Men da det næppe er børnene, der har udtrykt det, er det så ok, at det er enten personalet eller forældrene, der definerer kundeværdien? Og hvad med ældrecentret, hvor kunden er den ældre borger, hvordan skal kundeværdien da defineres? Handler det om trykthed, omsorg, rengøring eller ... ?

Som det ses af ovenstående, kan det pludselig blive mere og mere vanskeligt af fastlægge, hvad det er, der har værdi for kommunens kunde. Det ekstreme eksempel på dette er de situationer, hvor kunden slet ikke ønsker at være kunde. En del af kommunens myndighedsudøvelse kan handle om legitim magtudøvelse, hvor kommunen med loven i hånd fx pålægger kontanthjælpsmodtageren at deltage i et beskæftigelsesprojekt – eller situationer på området for sårbare børn og unge, hvor kommunens beslutninger kan få vidtrækkende konsekvenser for den enkelte familie helt ud til fjernelsen af et barn. Hvem er kunde – hvordan defineres kundeværdien – og hvem skal definere den?

Det centrale i denne drøftelse er, at kommunen netop er myndighed – den udøver myndighed over for en anden person. Kommunen vurderer, hvad der er bedst for denne kunde, ud fra hensynet til kunden





eller hensynet til andre. Dermed definerer man også, hvad der har værdi for denne kunde, og derfra er opgaven i Lean-processerne alene at producere dette og gøre det bedst muligt. Drøftelsen af hvad der har kundeværdi flytter sig dermed også fra, hvad den enkelte kunde definerer som kundeværdi til en fagprofessionel vurdering i stedet.

### Værdien for den kommunale kunde skal også fastlægges politisk

I de 4 pilotforsøg har drøftelserne omkring kunde og kundeværdi været forskellige og har rakt fra pasekspektion i borgerservice til foranstaltninger i og uden for hjemmet på området for sårbare børn og unge. I alle situationer har drøftelserne være komplekse, men det har i alle tilfælde været muligt at definere en form for kundeværdi, man har søgt at optimere efter. I Århus er hurtig sagsbehandling bl.a. defineret som en af kundeværdierne, og i Helsingør er det blandt kundeværdierne på sygedagpenge-området, at afgørelserne skal indeholde en fyldestgørende og let forståelig forklaring.

“ Erfaringerne har også været, at definitionen af kundeværdien i sidste ende typisk har været politisk funderet. ”Det politiske serviceniveau definerer at ...” – det er vores kundeværdi. Eller ”Fra politisk side er målene at ...” – det er, hvad vi definerer som vores kundeværdi.”

Dette kan sagtens kombineres med en drøftelse med kunderne for at inddrage deres ønsker. I Favrskov er ”hyggeligt” bl.a. defineret som en af kundeværdierne ved en vielse, og i et eksempel fra en socialforvaltning i en helt femte kommune ønskede kunderne, at man ikke nødvendigvis skulle sidde til udstilling i et glasventeværelse. Det ville også være rart med noget at læse i, mens man venter.

Er det en ok måde at håndtere kundeværdien på – lidt politisk, lidt fagligt og lidt fra kunden? I et politisk ledet system er det i hvert fald helt legitimt, at det netop er politikerne, der sætter rammerne for hvad det er, kunderne ønsker – det er faktisk ideen i et repræsentativt demokrati. Dette gælder både i forhold til dem der ikke ønsker den tilbudte kundeværdi, til dem der vil have noget andet og til dem, der vil have mere.

I forhold til dem der slet ikke ønsker, at kommunen ”blander sig” har forholdet omkring myndighedsudøvelse allerede været drøftet. Det samme gør sig til dels gældende overfor dem, der ønsker noget andet end det kommunen tilbyder. Men det er også centralt, at politikerne netop er valgt til at repræsentere og vælge løsninger på tværs af meningsforskelle. Dermed bliver det også politikerne i den enkelte kommune, der i sidste ende – inden for lovens rammer – skal bestemme, hvad der fx skal fokuseres på i kommunens skoler – hvad der er kundeværdi.

Et sidste centralt forhold er, at kunderne til et kommunalt og typisk gratis produkt principielt altid vil ønske sig mere. Der er ingen individuelle økonomiske omkostninger ved fx at ønske mere hjemmehjælp. På en måde kan man sige, at politikerne sikrer denne kobling ved både at bestemme serviceniveauet og bære omkostningerne, idet de skal forsvare kommunens samlede omkostningsniveau. Da serviceniveauet ofte vil regulere, hvor meget den enkelte modtager, bliver kundeværdi også her indirekte reguleret politisk.

### Husk at kundeværdien handler om kunden

At kundeværdien i sidste ende skal være i overensstemmelse med de politisk fastlagte mål, må dog

ikke blive en sovepude. Hvis Lean skal give mening i en kommune, bliver man nødt til "at tage tyren ved hornene" og sørge for grundigt at overveje, hvad der giver kundeværdi.

“ I sidste ende finder en privat virksomhed ud af, om de ramte det, der skaber værdi for kunderne eller ej. Hvis de ikke gør det, sælger de ingenting.”

Den lakmus-prøve mangler typisk ved kommunernes myndighedsudøvelse og serviceproduktion. Vel – borgerne kan stemme på nogen andre, hvis de ikke får, hvad de vil have, men mekanismen er træg og utydelig.

Det betyder, at man skal være endnu mere påpasselig med at sikre sig, at den kundeværdi, man definerer, faktisk stemmer overens med den kommunale kundes behov. Det er en god ide at sørge for, at man i Lean-processen spørger dem direkte – inddrag kunderne i en dialog om, hvad de mener har kundeværdi. Det skal være påstanden, at man meget ofte vil få svar, man ikke havde regnet med. Det er også erfaringen, at flere af disse svar sagtens kan resultere i en præcisering af kundeværdien, der kan rummes inden for de politisk udstukne rammer.

En væsentlig sidegevinst ved inddragelsen af kunderne og drøftelsen internt af hvem der er kunde, og hvad der er deres kundeværdi, er, at dialogen i sig selv bidrager til den kundefokusering, der også er en del af Lean-kulturen.

### Flere kommunale kunder?

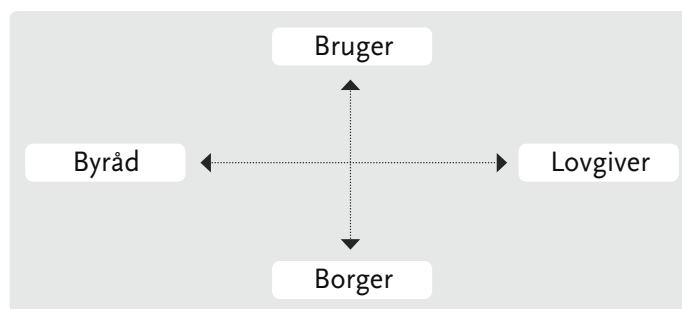
Selv om det ikke er let at få defineret en reel kundeværdi, kan det konkluderes på baggrund af projektet, at det er muligt at tale om kundeværdi også for kunder i en kommune. Men der er yderligere et forhold, man skal være særligt opmærksom på: Kan man tale om én kunde?

“ En af konklusionerne fra pilotforsøgene er, at man i en kommune ofte står i en situation, hvor der synes at være flere kunder. Er kunden i en sygedagpengesag den sygdomsramte? Eller er kunden virksomheden, der skal have refunderet lønudgifterne, eller revisionen der tilser at lovgivning og politisk fastsatte sagsbehandlingskrav overholdes?”

Når en privat virksomhed laver en vare, vil kunden i sidste ende være den, der modtager og betaler for varen. Som nævnt kan der være flere i en kommune, hvilket også et eksempel fra den kommunale byggesagsbehandling illustrerer (Pedersen, 2006). Er kun-

den brugeren – den der ønsker at bygge? Det er dem, der skal have en tilladelse, før de må gå i gang. De har med garanti interesse i at få en tilladelse – og gerne hurtigt. Men netop i byggesagsbehandling kan man argumentere for at borgeren – altså naboen – også er kunden. Når man laver en byggesagsbehandling, er det bl.a. for at sikre, at den enkelte ejendom ikke opføres unødigt ugunstigt for naboerne. Man kan også argumentere for at byrådet er kunde, da de jo med deres lokalplan har lagt nogle rammer, der skal tages hensyn til i vurderingen af byggesagen – fx typen af tagbelægning. På samme måde lægger Folketinget via lovgivningen en ramme for, hvordan den enkelte sag kan behandles – også de kan altså i en eller anden forstand ses som kunde.

Hvis man spørger en kommunal byggesagsbehandler, kan de sikkert nikke genkendende til ovenstående flersidighed og potentielle interessekonflikt. Men hvem er da kunde – og hvis kundeværdi skal man følge?



Figur: "Kunder" i den kommunale opgaveproduktion?

### Hvordan håndteres kompleksiteten?

På baggrund af erfaringerne fra de fire projekter ses to anbefalinger: For det første er det vigtigt at vælge én kunde for processen og dermed også definere kundeværdien i forhold til netop én kunde. Uden at lukke øjnene for at den kommunale produktion ofte skal tjene flere hensyn, kunne man stille spørgsmålet: "Hvem er det i sidste ende, der er modtager af vores produkt – hvem er afhængige af det vi tilvejebringer?". I byggesagsbehandlingen kan man godt fokusere på ansøgeren som kunde og inddrage elementer som hurtighed, korrekt afgørelse og korrekt sagsbehandling (retssikkerhed) som kundeværdi. Hvis man ikke sørger for at udvælge én kunde og denne kundes kundeværdi, bliver Lean-processen unødigt kompleks. Udvælgelsen kan få den konsekvens, at der skal foretages flere værdistrømsanalyser for forskellige kunder. Altså: En værdistrøm og en kunde.

Den anden anbefaling er, at man forsøger at reducere kompleksiteten ved at definere nogen af de interes-

senter, man kunne kalde kunder, til rammebetingelser for produktionen. Vi vender lige tilbage til Toyota. Når Toyota designer biler, der udleder mindre CO<sub>2</sub>, er det måske ikke direkte af hensyn til den enkelte kunde, men fordi biler skal overholde en række miljøkrav. Det gør ikke nødvendigvis lovgiverne til kunder, men lovgiverne har etableret en rammebetingelse, som Toyota skal overholde i deres produktion. Det samme er gældende for kommunerne. Der opstilles en række rammebetingelser fra politisk side lokalt og nationalt i form af lokale regler eller national lovgivning. Disse regler og love skal naturligvis overholdes og udgør dermed rammerne for, hvordan produktionen kan indrettes. Det betyder, at man skal lade være med at se på reglerne, fx om at der skal føres notat efter en samtale med en borger, som endnu en kundes kundeværdi. Der er i stedet tale om en rammebetingelse.

Hvis vi holder fast i eksemplet med notatpligten som rammebetingelse, betyder rammen ikke, at man ikke kan ændre noget. Man kan jo fx vurdere, hvordan man mest hensigtsmæssigt skriver dette notat – og om der overhovedet skal holdes møde. Og erfaringerne har vist, at der faktisk er masser at gå efter. Når man først har fået defineret, hvad der har værdi for kunden, kan man jo vurdere, om hver enkelt delproces specifikt giver værdi eller ej. Det kan fx konstateres, at selv identiske typer af samtaler kan medføre meget forskellig længde på det efterfølgende notat. Men hvad er behovet – hvad er kundeværdien? Hvis ikke dette er klarlagt, kan det meget let medføre, at der produceres enten for lidt eller for meget – det første er manglende kundeværdi, og det sidste er

spild! Dermed også være antydnet, at spild-begrebet fra produktionen ikke alene skal anvendes på banaliteter om, hvor arkivskabet og printeren skal stå, men faktisk kan anvendes meget aktivt og direkte på det, der udgør den kommunale produktion – fx sagsbehandling. Det kræver blot, at kundeværdien er fastlagt, så vi vælger at producere det rigtige.

### Anbefalinger

Som eksemplerne har vist, er definitionen af kundeværdien en af udfordringerne i anvendelsen af Lean i en kommune. Det er hverken simpelt eller let, men ikke mindre centralt. Det forhold, at man som kommune ikke pr. automatik får en indikation af, om man leverer den ønskede kundeværdi, gør det endnu væsentligere at tage drøftelsen politisk såvel som fagligt – og naturligvis med kunden selv.

Det skal samtidig være en anbefaling, at man får taget drøftelsen i starten af Lean-processen. Det kan være meget ubehageligt, at stå uden denne helt centrale del af fundamentet, når man senere i processen skal diskutere, hvad der skal beholdes, og hvad der kan fjernes som unødigt spild.

En sidste konklusion er, at der ofte kan være flere kunder i en kommunal arbejdsgang. Anbefalingen er dels, at man simplificerer den enkelte værdistrøm til en bestemt kunde, og dels identificerer noget af det, man kunne kalde kunde og kundeværdi som en rammebetingelse for den kommunale produktion – fx lovgivningen på området.





# CASE

Helle  
Strandmark

# KUNDEVÆRDI PÅ ET PLEJECENTER

Af Helle Strandmark, projektleder i Roskilde Kommune

På Bernadottegården drøftede vi indgående, hvem der var vores kunde, og hvad kundeværdien for de enkelte kunder kunne være. Vi kunne have spurgt beboerne og de pårørende, men valgte at drøfte det i medarbejdergruppen. Til at starte med indkredsede vi ved vores kick-off-møde de primære kunder til at være henholdsvis beboerne og de pårørende. Vi lagde det ud til åben drøftelse hos medarbejderne, og det medførte en del interessante diskussioner. For kunne vi altid være sikre på, at kundeværdien for beboeren ville være den samme som for de pårørende?

I forhold til kundebegrebet opstår der en interessant problemstilling, hvis en beboer har spildt lidt kaffe på sin skjorte. Måske vil beboeren ikke tillægge det lige så stor værdi som en pårørende at få skiftet skjorten omgående. For nogen beboere kan det endda være til gene at få den skiftet. Omvendt vil den pårørende i højere grad kommentere det og ønske tøjet skiftet med det samme. Det, at der er flere kunder, og forskellige opfattelser af, hvad der tilfører værdi, medfører altså i nogle tilfælde, at man skal vægte, hvor der skal tilføres værdi.

“ Vi har løbende haft drøftelser af, hvad t er kundeværdi for beboeren eller Bernadottegårdens øvrige kunder, og ved stort set hvert eneste Kaizen-møde har vi drøftet, på hvilken måde et forbedringsforslag tilfører kundeværdi.”

Det har været givtigt og interessant at drøfte kunder og kundeværdi på et ældrecenter med medarbejderne. Kundebegrebet er noget mere komplekst, da der er flere kunder involveret – beboere, pårørende, træningspersonale, osv. Men kundebegrebet og sammenligningen, med hvad du som kunde vil betale for, har givet god mening.

# KORTLÆGNING OG REDESIGN

Af Peter Lindrup og Søren Sønderby

Når organisationen har fået klarlagt, hvad det er, der skaber værdi for kunden, handler det om at skabe et billede af, hvordan værdiskabelses-processen foregår. Det kaldes i Lean-terminologi en værdistrømsanalyse – eller en kortlægning. Formålet med kortlægningen er at skabe et samlet og fælles billede af, hvad der foregår fra kundens behov opstår, til behovet er indfriet. Samtidig skal kortlægningen danne grundlag for og give ideer til, hvordan organisationen kan indrette sine processer fremover.

Med afsæt i den kortlagte værdistrøm kan organisationen nemlig skabe et billede af, om alt skaber værdi for kunden – og forsøge at fjerne det der ikke giver værdi. Dernæst kan det vurderes om de processer, der så faktisk giver værdi, er sat rigtigt sammen. Processen kaldes et redesign, og det bliver organisationens bud på, hvordan man vil arbejde fremadrettet.

Der er flere metodiske tilgange til værdistrømsanalyser. Det, som virker for en administrativ afdeling, er måske ikke så anvendeligt i en udførende organisation. Fx måtte metoden modificeres noget til anvendelse på et kommunal plejecenter, så værdistrømsanalysen blev på et noget overordnet niveau. Noget tilsvarende ville formentlig gælde for daginstitutioner eller skoler, hvor det vil være ganske vanskeligt at kortlægge omsorgen for børnene eller lærerens konkrete undervisning af eleverne.

Erfaringerne fra projektet har dog vist, at kortlægninger i forskellige afskygninger er anvendelige i kommunale organisationer. Det gælder også på områder, der præges af stor variation og individuelle hensyn, hvis blot metoden anvendes på det rette niveau. Kortlægningen giver et fælles billede og fremkalder mange forslag til ændringer og forbedringer. I dette afsnit beskrives de metoder, vi har anvendt, og de erfaringer, vi har høstet.

## Værdistrømsanalyse

### Deltagerkreds

En værdistrømsanalyse foretages af alle medarbejdere og ledere i den del af organisationen, hvor man arbejder med Lean. Aktiviteten gennemføres typisk på et dagsseminar. Det anbefales ikke, men hvis det af praktiske årsager ikke er muligt for alle at deltage, må deltagerne udvælges blandt de, som bedst kender til organisationens kerneprocesser. Det kan fx være tilfældet på udførende, decentraliserede institutioner – fx et plejecenter.

“ En kortlægning fordrer en stor involvering fra medarbejders og lederens side. De sidder inde med den viden, som skal bære kortlægningen, og har ideer til de ændringer, som senere vil danne grundlag for redesignet. Deltagerinvolveringen har også til hensigt at skabe mening for de, som senere skal skabe det nye.”

Kortlægningen ledes typisk af en intern eller ekstern Lean-konsulent - kortlægningslederen. Det er vigtigt at gøre klart, at denne alene driver processen og typisk ikke har noget kendskab til detailområdet. Det kan være klogt fra starten at italesætte dette faktum, så konsulenten bliver tilgivet sine ”dumme” spørgsmål og uvidenhed om de detaljerede forhold i arbejdsprocesserne!

### Forberedelse

Hvis det ikke allerede er bestemt som en del af Lean-processens kommissorium handler den første forberedelse om at vælge præcist hvilken værdistrøm inden for organisationen, der skal kortlægges. Udvalgelsen kan bl.a. handle om hvor der er stort volumen, stort ressourceforbrug, flaskehalsproblem eller stor politisk opmærksomhed.

Et element i udvælgelsen kan også handle om, at undersøge om organisationens forskellige sagstyper kan samles i en eller flere produktfamilier – eller sagsfa-

milier. En produktfamilie er en gruppe af forskellige sagstyper, som anvender stort set samme procestrin. Kan kortlægningen af en værdistrøm dække flere sagstyper på en gang, sparer man tid og kortlægningen og redesign giver større effekt.

Kortlægningen af den valgte værdistrøm kræver også, at der på forhånd er sket en afdækning af de overordnede procestrin, som sagen gennemløber. Derved sikres kortlægningslederen et overblik over processerne, kortlægningen skal have klarlagt. Forberedelsen sker gennem samtaler med et antal medarbejdere.

En sidste del af forberedelsen består i at gøre sig de politiske og lovmæssige krav klart. Der kan være tale om lokale politikker, overordnede formålsbestemmelser, strategiske dokumenter osv., der alle sætter rammen for organisationens virke.

Selve seminaret kan indledes med en drøftelse af kunder og kundeværdi, jf. det foranstående afsnit. Derved skærpes fokus på det værdiskabende i den fremtidige værdistrøm, idet et tydeligt billede af kundeværdier vil give et godt afsæt for overvejelserne af, hvad der er unødvendigt spild.

### Kortlægningen

Værdistrømsanalysen indledes med, at kundetypen

og de enkelte procestrin fra forundersøgelsen hænges op. Dernæst går deltagerne i gemba! Gemba vil sige, at deltagerne besøger egen organisation, så de kan observere, hvad der faktisk sker på arbejdspladserne. Tag en konkret sag frem og lad dens vandring være styrende for turen rundt i organisationen. Under gembaaktiviteten noteres på papkort de aktiviteter, som finder sted under hvert procestrin. Desuden noteres på andre papkort de forbedringsmuligheder, som deltagerne får øje på.

Efter besøget hænges papkortene for aktiviteterne op under hvert procestrin, og det sikres, at beskrivelsen er i overensstemmelse med den virkelighed, som medarbejderen kender. Der kan under dette arbejde ske ændringer i de procestrin, som oprindeligt var sat op.

Selvom det er et teknisk stykke arbejde, som finder sted, går snakken mellem deltagerne om deres oplevelser og undren over, at de gør tingene så forskelligt.

“ En typisk kommentar har været ”Det er da svært, at vi kalder det det samme, men gør noget helt forskelligt”. Den snak må ikke bremses, da den er et væsentligt led i medarbejdernes forberedelse til at ville acceptere, at der kan ske ændringer i deres eget arbejde.”



## Tid

Næste led i værdistrømsanalysen er at fastlægge tiden til hver aktivitet og imellem de enkelte aktiviteter. Det er ikke et stykke videnskab, der kræver minutiøs tidtagning, men beror på medarbejdernes vurderinger og viden. Tiderne noteres på de papkort, som beskriver de enkelte aktiviteter, og ventetid noteres på andre kort, som indikerer stop og bunker. De kort hænges op mellem procestrinnene.

Erfaringen fra projektet indikerer at dette er kildent. Det er vigtigt, at tiderne ikke får alt for stor vægt – i forhold til redesignet er det væsentligste i første omgang faktisk tider på bunkerne. I visse kortlægninger vil tidsangivelsen ikke give mening i første omgang. Det gjorde sig bl.a. gældende ved kortlægningen af plejecentrets aktiviteter.

Næsten færdig med værdistrømsanalysen er der nu mulighed for at udregne gennemløbstiden for den samlede proces, der er summen af tiden til aktiviteterne og tiden mellem dem. Desuden kan forholdet mellem gennemløbstiden og den tid, hvor der arbejdes med sagen, udregnes. Ofte vil medarbejderne finde den overraskende lav, så de skal have at vide, at det er helt almindeligt, at den ligger mellem 1-2 % af gennemløbstiden.

Det vil ofte ske, at deltagerne allerede ved kortlægningen finder forslag til forbedringer. Sørg for at ideerne skrives ned på papkort, og hæng dem op på kortlægningen. Drøftelse af ideerne skal vente til arbejdet med redesign.

## Redesign

Efter der er givet håndslag på, at den nuværende værdistrøm er et retvisende billede af de faktiske forhold på arbejdspladsen, er tiden nu inde til at redesigne processen. Opgaven er at skabe et billede af den fremtidige arbejdsproces, hvor ikke værdiskabende aktiviteter fjernes og ændres til værdiskabende aktiviteter. Vi skal producere mest muligt værdi for kunderne inden for de lovgivningsmæssige rammer og politiske krav for organisationen.

## Deltagere og forberedelse

Redesignet gennemføres ligeledes på et seminar for medarbejdere og ledere. I praksis har det vist sig, at redesign ikke kan nås på samme dag som den indledende værdistrømsanalyse, men må gennemføres næste dag eller på et lidt senere tidspunkt. Tiden mellem de to aktiviteter må ikke gøres for lang, idet der ellers er fare for, at momentum tabes.

Hvis ikke alle medarbejdere har kunnet deltage i værdistrømsarbejdet, må tiden mellem de to aktiviteter bruges til at orientere de øvrige medarbejdere om resultaterne, så de også har mulighed for at give deres besyv med i forhold til redesignet ved at give deres ideer til de, som skal deltage. Det er en rigtig god ide at give deltagerne denne orienteringsopgave i opdrag, idet de ved deres præsentation for kollegerne får en øget fortrolighed med værdistrømmens indhold og muligheder for alternativer. Det var det, som faktisk fandt sted på Bernadotttegården i Roskilde.

## Den kreative proces!

Det er nu kortene med spild og forbedringer sammen med bl.a. bunkekortene skal anvendes. Det bærende princip i et redesign er de kundeværdier, som sætter rammen for organisationens virke. Det kan derfor være naturligt at gå i gang med at få reduceret bunke-tider og spild, der netop ikke tilfører værdi til processen.

Når man har fjernet spild, handler det om at sammensætte de værdiskabende aktiviteter, så der opnås flow. Kig på situationer hvor sagen stopper op, hvor samme person har sagen flere gange eller hvor unødigt mange håndterer sagen, tilbageløb og ustabilitet. Erfaringerne viser, at disse ændringer af og til fører til ændret arbejdsorganiseringen fx for at undgå personskift i sagsbehandlingen. Det kan være meget udfordrende for både ledelse og medarbejdere.

“Derfor er det også her helt afgørende, at medarbejdere og ledere oplever, at det er deres forslag og ideer, som bliver bærende for den nye proces. Kortlægningslederen er proceskonsulent, der leder processen og dokumenterer resultaterne.”

Omvendt kan der være behov for at provokere lidt undervejs – særligt hvis der synes at være fare for, at redesignet ikke rigtigt kommer ud af stedet. Deltagerne i seminaret skal opfordres til at anvende lidt vovemod under redesignet, idet de gøres opmærksomme på, at også et redesign er et eksperiment. Og alle eksperimenter kan lykkes eller ikke-lykkes. Duer det ikke, kan det stoppes, og noget nyt afprøves. Det kan i den forbindelse være en god ide, at have adgang til juridisk bistand, så uafklarede spørgsmål om lovlighed kan afklares med det samme.

Arbejdet med redesign kan de første gange virke lidt uoverskueligt. Hvad skal vi finde på? Hvad er vigtigt? Må man det i forhold til lovgivningen? Vil være nogle af de spørgsmål, som rejser sig. Rådet er at forsøge sig frem. Der er ingen patentløsninger, men megen god erfaring opbygges under arbejdet. Det siges at kortlægningsarbejdet er et håndværk. Et godt redesign er kunst!





### Handleplaner

Når redesignet er klar og godkendt af medarbejdere og ledere, skal der udarbejdes konkrete handleplaner, der kan sikre, at forudsætningerne for den redesignede arbejdsproces er til stede. Det kan eventuelt være en ide at lave en liste over opgaver løbende i processen. Konkret kan der være tale om allehånde forskellige emner: Standardbreve, aftaler med leverende og modtagende sagsbehandlere om vores/deres behov (interne kunder), fysiske ændringer i afdelingen, telefonbetjeningen osv. osv. Gør tidsplanerne i handlingsplanerne korte og konkrete, så afdelingen kan komme i gang med det nye, og sørg så vidt muligt for, at alle er inddraget i arbejdet med planerne.

Og endelig: Det er på forhånd aftalt, hvornår den nye arbejdsproces implementeres i organisationen. Tiden fra redesignet til implementering bør ikke være alt for lang, da man ellers mister fremdrift – og medarbejderne kan opleve, at ”det igen ikke bliver til noget”. Få under redesignet skabt entusiasme og forventning til en bedre dagligdag, der fungerer mere gnidningsfrit end tidligere!

Det er nødvendigt at få hængt den redesignede arbejdsproces op i afdelingen, så alle kan holde øje med, hvad der forventes af dem og hjælpe hinanden til at fastholde det nye.

# CASE

## KAN MAN KORTLÆGGE PLEJE OG OMSORG?



Af Helle Strandmark, projektleder i Roskilde Kommune

“ I projektgruppen var vi ikke i tvivl om, at der er mange værdistrømme på et plejecenter, men det var en udfordring at finde den rette måde at kortlægge dem på.”

Udgangspunktet for traditionel værdistrømsarbejde er som bekendt at få afsluttet og afleveret produktet eller sagen mest effektivt. Da man på et plejecenter ikke arbejder med sager som sådan, men med den direkte service i forhold til beboerne på plejecentret krævede det, at vi tænkte anderledes.

Der var to ting, der var afgørende for os, inden vi lagde os fast på, hvilken metode vi skulle vælge. Vi var enige om, at det ville være uhensigtsmæssigt at arbejde med taktider og gennemstrømstider, og vi var også enige om, at vi i udgangspunktet ikke kunne arbejde med den hensigt at få afsluttet forløb.

Løsningen blev, at vi valgte at kortlægge et døgn for en beboer på Bernadottegården. Med afsæt i de forskellige beboeres behov for pleje udpegede vi tre ”kategorier” af behov for pleje. Dermed kortlagde vi en dag for hhv. en plejetung beboer, en mellemting og en let beboer. Vi begyndte med morgenplejen og fortsatte så døgnnet igennem med kortlægning af, hvilke pleje, der blev ydet og hvilke aktiviteter, der fandt sted i løbet af dagen.

En anden udfordring var, at vi ikke havde mulighed for at tage alle medarbejdere med til kortlægning i 2 dage. Det ville kræve at vi indkaldte vikarer til at dække alle vagter, og det var der ikke budget til. I stedet valgte vi at udpege i alt 9 medarbejdere, som dækkede alle vagttyper (dag, aften, nat) og de 3 blokke, som Bernadottegården er opdelt i. Da dagen var omme, stod vi med kortlægning af et døgn for tre typer af beboere på Bernadottegården.

“ Projektgruppens oplevelse var, at de deltagende medarbejdere havde en varieret grad af skepsis over, hvad det var de skulle i gang med ved dagens start, men de gav hver og en udtryk for, at det havde skabt et godt og særdeles relevant indtryk af en dag som beboer, da vi stod med det endelige resultat.”

Kortlægningen gav os også mange konkrete steder at udpege forbedringsområder for. Vi valgte at sætte fokus på de mange afbrydelser medarbejderne oplevede i løbet af dagen, mens de var i gang med at levere pleje og omsorg hos den enkelte beboer.

I redesignet af arbejdsgangene blev der dels taget udgangspunkt i de mange afbrydelser, men det førte også til en generel drøftelse af opdelingen af ydelserne. Resultatet blev derfor, at redesignet ikke var en ny sammenhængende dag for en beboer, men blev opdelt i de ydelser, der leveres: Personlig pleje, praktisk bistand og kost. Samtidig blev der i redesignet fokuseret på mange af de ønsker om aktiviteter, som medarbejderne havde for beboerne.

Fremadrettet har hele kortlægningsarbejdet givet anledning til at tænke i, at næste skridt bliver at gå mere i detaljer med de enkelte ydelsestyper for at komme nærmere en mere traditionel værdistrømsanalyse. Fx kunne man begynde med at kortlægge morgenpleje for den plejetunge beboer, og dermed komme endnu mere i dybden med denne ydelse.

## **Fakta om Roskilde Kommune**

Roskilde Kommune har ca. 80.000 indbyggere, og ligger som en naturlig bro mellem København og Region Sjælland. Kommunen har arbejdet med Lean på ældreområdet i plejecentret "Bernadottegården". Der arbejder ca. 50 medarbejdere på centret. Kommunens projektgruppe har bestået af fire personer.

## **Lean i Roskilde Kommune**

At arbejde med Lean på ældreområdet har betydet, at grundlæggende Lean-elementer, som fx kortlægningen af værdistrømmen, har skullet anvendes på et mere overordnet plan. Derudover har inddragelsen af medarbejderne skullet tilrettelægges nøje, idet medarbejderne på et plejecenter skal kunne hjælpe borgerne døgnet rundt, året rundt.

Det har været blandt kommunens erfaringer, at en løbende kommunikation til medarbejdere og beboere om projektets formål, indhold og virkninger er af central betydning. Det har endvidere været et læringspunkt, at inddragelse af den daglige ledelse i projektgruppen har været godt.

Helt konkret har Bernadottegården bl.a. fjernet spildtid ved at lave standarder for "hvor ligger hvad" i skille- og depotrum. Man har fået indført faste placeringer for hjælpemidler, hvilket gør arbejdsrutinerne nemmere. Derudover har ændret planlægning af dagens arbejde ført til øget effektivitet, og beboertilfredsheden er øget fx ved større fokus på beboernes behov ved spisesituationer.



# CASE

Lisbeth  
Ravn

# UDBYTTE AF KORTLÆGNING OG REDESIGN

Af Lisbeth Ravn, projektleder i Århus Kommune

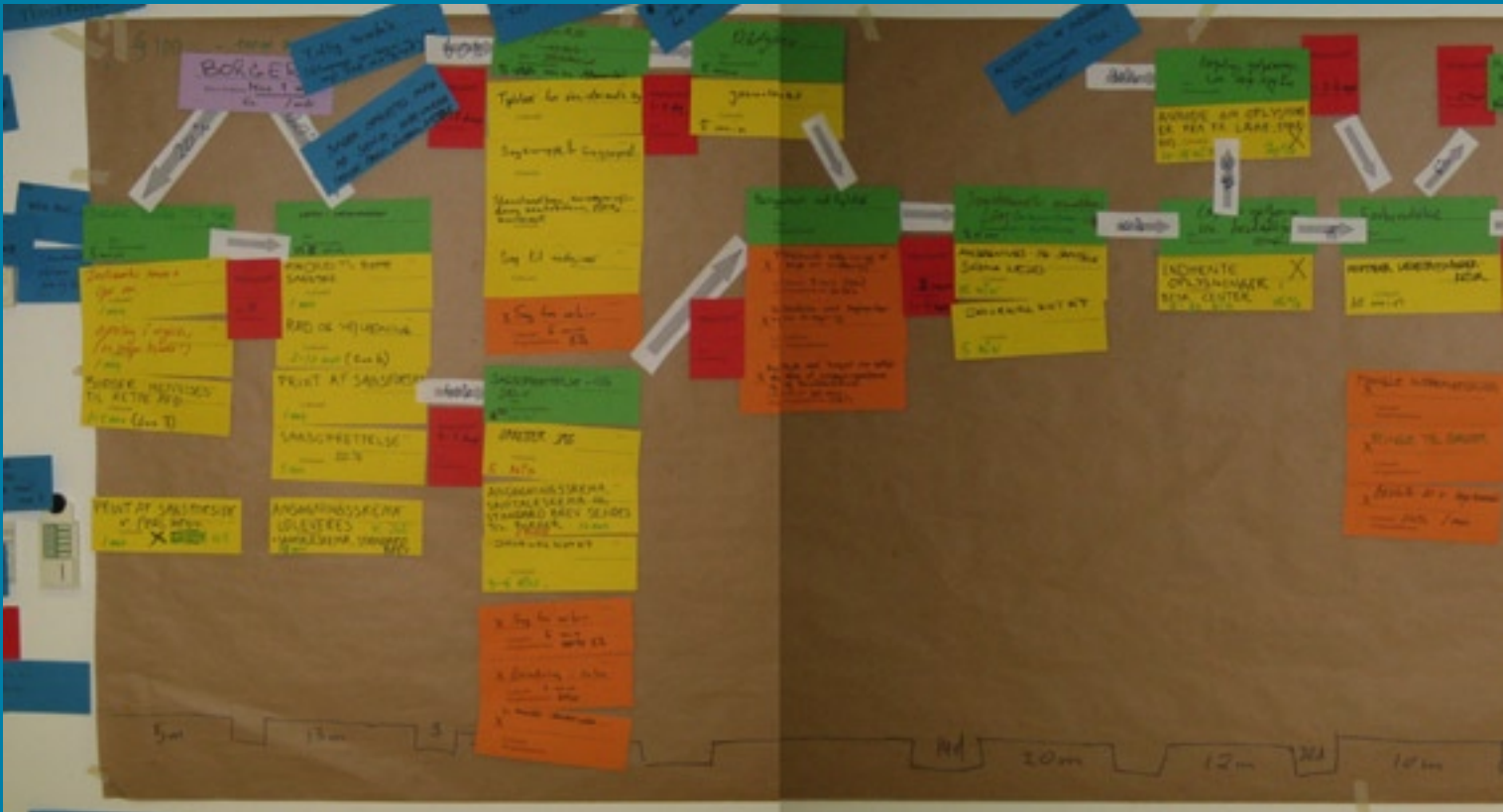
I Århus Kommune har vi fulgt en "traditionel" Lean-kortlægningsmetode, hvor vi, meget detaljeret, får beskrevet sagsgangen i sin nuværende form. Vi har erfaring for at denne proces har været vigtig, idet det giver et stort overblik og synlighed i arbejdet med en given sagsgang. Værdistrømsanalyserne har synliggjort ventetider og flaskehalse i processerne og giver et brugbart fundament til det videre forbedringsarbejde.

En detaljeret kortlægning af sagsforløbet har givet mange konstruktive diskussioner blandt rådgiverne omkring opgaveløsningen, specielt i forhold til de mange forskellige måder opgaveløsningen bliver grebet an på. I den forbindelse har det vist sig, at i og med fokus ligger på kundeværdi og minimering af spild og hermed ikke på den enkeltes måde at arbejde på, "legaliseres" diskussioner af eventuelle fejl og mangler i sagsgangen.

Det er vigtigt, at man under kortlægningen får givet et så bredt billede af sagsgangen som muligt, idet man ellers risikerer at få beskrevet en enkelt sagsbehandlers arbejdsmetode.

“ Det er vigtigt, at man under kortlægningen får givet et så bredt billede af sagsgangen som muligt, idet man ellers risikerer at få beskrevet en enkelt sagsbehandlers arbejdsmetode.”

Sagsbehandlararbejdet består af mange faglige skøn, og der er generelt ikke tradition for, at man arbejder standardiseret ift. det faglige arbejde. Derfor er vores erfaring, at det netop er under kortlægningen, at man får mange gode diskussioner om måder at gribe sagsgangen an på og det er allerede i denne indledende proces, at der opstår mange gode forbedringsforslag, i form af ændrede, tilpassede eller nye standarder.



Eksempel på kortlægning: Sagsgangen "§ 100 – udbetaling af merudgifter i sagen knyttet Specialrådgivningen, voksne"

Resultatet af kortlægningen viste en samlet procestid, (dvs. den tid hvor sagen tilføres værdi), på gennemsnitlig 277 min. Den samlede gennemsnitlige ventetid (dvs. den tid, hvor sagen ligger stille) er 64 dage, svarende til 2,9 måned. De gennemsnitlige tider er fremkommet gennem et medarbejderskøn, foretaget under kortlægningen af sagsgangen. Skønnene vedrører sager der kører "normalt".

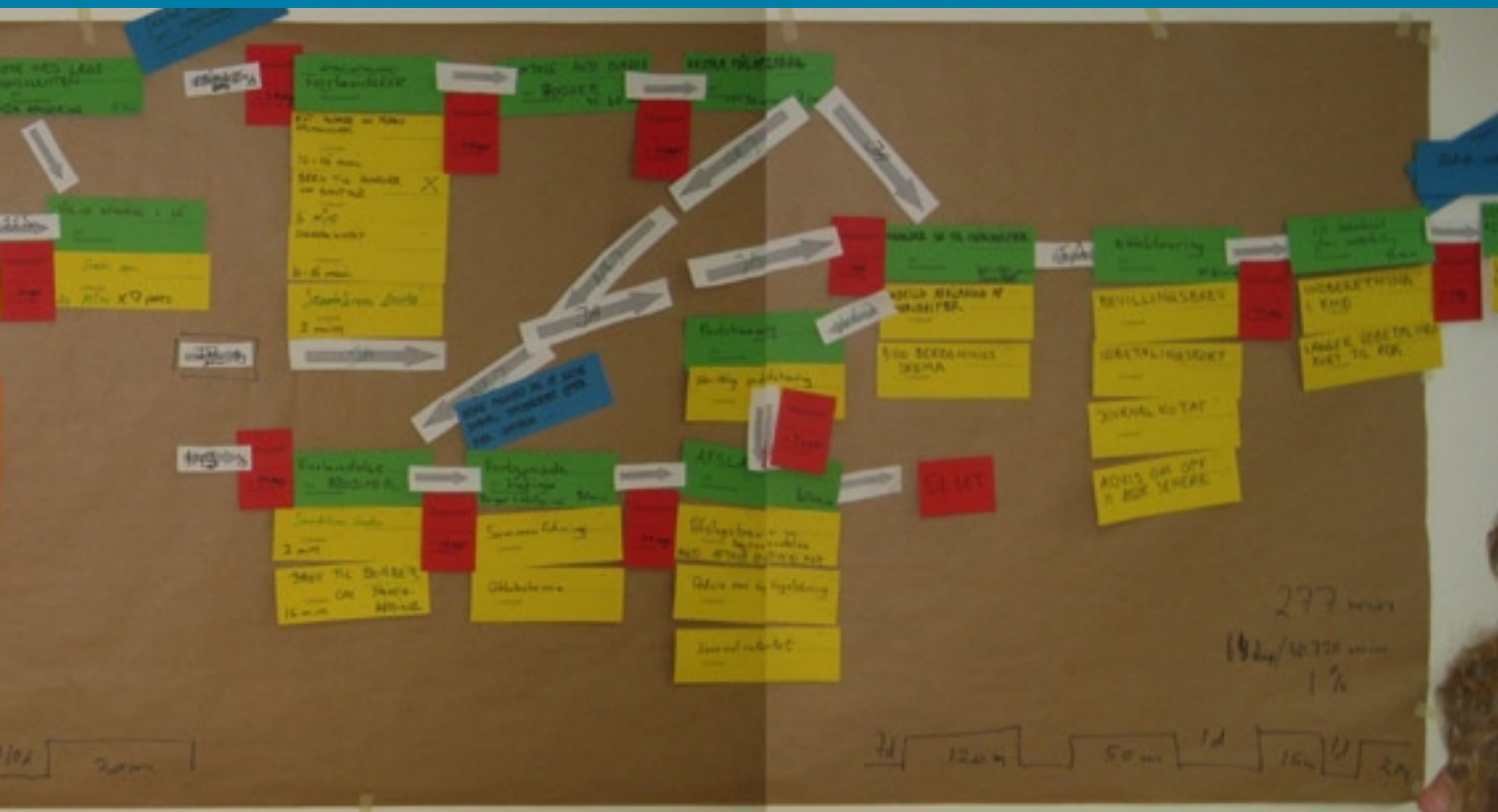
#### Kortlægningen pegede primært på følgende udfordringer:

Redesignet havde udover en kortere gennemløbstid følgende resultater:

- Manglende spørgeguide til samtaler
- Behov for redigering standardbreve, vedrørende nye ansøgninger.
- Formulering af standard for anmodning om lægestatus
- Udarbejde standardbreve til partshøring og afgørelsesbrev
- Faglig guide ift. målgruppe afklaring
- Booking af akuttider og arbejdstid
- Arbejdstid efter gruppemøde og planlægning af arbejdstid til administrative opgaver.

Redesignet havde udover en kortere gennemløbstid følgende resultater:

- Tidlig kontakt til borgeren i forløbet – målet er en samtale med borgeren. Tidligere havde rådgiveren ofte flere samtaler inden en endelig afgørelse var på plads.
- Sekretær sætter gang i sagen, før sagen ligger på rådgivers bord. Der oprettes sag, sendes brev med ansøgningsskema og samtale-skema, og der rekvireres lægelige oplysninger.
- Der er udarbejdet spørgeguide. Denne anvendes når rådgiver taler med borgeren for at sikre at rådgiver indhenter alle nødvendige og relevante oplysninger.



- Ny procedure og faglig guide, således at rådgiver i større ud-strækning bliver i stand til selv at træffe afgørelser, dels i forhold til målgruppeafklaring dels i forhold til merudgifter. Proceduren medfører, at rådgiver kun skal have en samtale med borgeren, at rådgiver selv bliver i stand til at træffe afgørelse i sagen, så den ikke så tit skal med på sagsmøde eller til afklaring hos afdelingslederen.
- Nye standardbreve, der sikre en entydig information med alle relevante oplysninger til borgeren.
- Nye administrative procedurer i afdelingen, så rådgiveren automatisk sætter administrativ tid af efter en samtale med en borger samt efter sagsmøder. Endvidere er det fast standard, at der skrives telefonnummer på borgerens sagsforside, og der bookes tider til samtale og reserveres lokaler på forhånd.

### Fakta om Århus Kommune

Århus Kommune er med sine ca. 300.000 indbyggere den næststørste kommune i Danmark og samtidig hjertet i Østjylland. Kommunen har arbejdet med Lean på behandlingen af sager vedrørende sårbare børn og unge. Projektet har omfattet ca. 35 medarbejdere i et socialcenter. Sideløbende har projektgruppen implementeret Lean i 3 andre socialcentre med 150 medarbejdere. Der har været fem personer i projektgruppen.

### Lean i Århus Kommune

Stærk lovregulering og proceskrav på området har været blandt udfordringerne for projektet. Omvendt har netop disse ydre krav ført til et behov for hensigtsmæssige arbejdsgange og snitflader, hvilket Lean har hjulpet til med via kortlægning og aftalte standarder.

Det har været blandt kommunens erfaringer, at Lean-processen kræver konstant opmærksomhed for at sikre, at både medarbejdere og ledere indlemmer Lean som en del af kulturen. Derudover har kommunen haft positive erfaringer med at lade projektholdet rekruttere blandt medarbejderne fra det specifikke faglige område.

I Århus kommune er Lean blevet et rigtig godt redskab til at drøfte nye og smartere måder at tilrettelægge sagsgange på, således at man indenfor de samme ressourcer kan få sagerne hurtige behandlet, ligesom man på sigt kan få frigjort nogle timer. Frigjorte ressourcer anvendes internt – der forventes ikke besparelser i kroner og øre. Blandt resultaterne har sagsbehandlingstiden kunnet nedsættes fx gennem udarbejdelsen af mere end 30 standarddokumenter.

# FLOW – DEN UOPNÅELIGE TILSTAND, VI STRÆBER EFTER

Af Thomas Bøhm Christiansen og Jan Erik Dahl

## Flow – ikke altid lige smart?

Et af de bærende elementer i arbejdet med Lean – fx redesignet af en værdistrøm – handler om at skabe ”flow” og ”styring”. Ofte sker det, at en sag i størstedelen af tiden ligger i bunke og venter? Hvorfor kan man ikke lave sagen færdig første gang, man har den i hånden? Fordi der er ting, der hindrer flowet: Manglende oplysninger, manglende færdigheder, manglende beslutningskompetence med videre. Var det hele tilstede ville sagen blive klaret med det samme og herved i et flow.

Men det viser sig hurtigt, at flow-begrebet og konsekvensen af at arbejde hen i mod det, nogle gange ikke synes lige smart. For eksempel: ”Det er da langt hurtigere for mig at afsætte fredagen til at skrive i journal for ugen, end at tage dem hulter til bulter med alle de andre opgaver”

Men sådanne indvendinger skyldes ofte, at man ser for snævert på sine processer og aktiviteter. Vi er alle små dele af store systemer, og det vi ønsker at forbedre med Lean er det store system.

## Flow – hvordan kommer vi derhen?

Der er lavet undersøgelser af menneskers mentale tilstand, når de kører på en tæt trafikeret motorvej. Det viser sig, at man har det bedre med at køre 40 km/t, frem for at køre stop-and-go, hvor man i 5 minutter drøner derudaf med 100 km/t for siden hen at rulle med 2 km/t de næste 10 minutter. Man har mistet kontrollen og følelsen af fremdrift! Oftest kan sagsbehandlingen sammenlignes med stop-and-go frem for en langsommere, men jævnt fremadskridende kørsel.

“Flow er en vision! Det handler om, at en sag, der kommer ind, tages op med det samme og ikke slippes, før den er færdigbehandlet.”

Tilsvarende med borgeren, der ankommer i borger-service. Ønsket om one-stop-service, som borgerser-

vice er et udtryk for, er i virkeligheden et udtryk for flow-visionen. Borgerens problem eller sag bevæger sig lynhurtigt gennem den nødvendige proces for at blive færdig, og servicemedarbejderen slipper ikke borgeren eller sagen, før den er færdig.

Så hurtigt og godt forløber normal sagsbehandling sjældent. Men det kan faktisk ofte godt lade sig gøre. Det kræver blot at vi indretter os efter det - indretter os efter flow.

## For at skabe flow er der (mindst) seks typer af Lean-aktiviteter, der skal ske:

### 1) Processens trin samlokaliseres

Kræves forskellige medarbejders indsats for at gennemføre en proces er det vigtigt, at de er samlokaliseret, således at transportvejen for sagen er kort. Det ses ofte, at der oprettes forskellige teams, bestående af medarbejdere med de fornødne kompetencer til at behandle en bestemt sagsfamilie. Selvom e-mails og elektronisk sagsbehandling i dag har fjernet transportproblematikken, kan fysisk samlokalisering ofte anbefales alligevel, da koordineringsbehovet lettes markant herved.

### 2) Der sendes få eller én sag videre ad gangen til næste trin

Der er masser af logik i, at man gerne vil samle 5-10 sager, før man sender dem videre. Navnlig, hvis der er tale om papirsager. For ellers er der jo masser af transportspild (naturligvis med mindre man er samlokaliseret). Men ud fra en flowmæssig syns-vinkel skal man sende én eller så få sager videre som muligt. Sender man fx fem sager videre ad gangen, betyder det, at når medarbejderen på ét procestrin behandler den første sag, så ligger de fire øvrige og venter på at blive behandlet, og når medarbejderen behandler den femte og sidste sag, så venter de fire øvrige igen, før de bliver sendt videre. Uanset sagsbehandlingstiden forøger det ventetiden i sagsbehandlingen.



### 3) Sammenlignelige sagsbehandlingstider på den samlede proces' enkelte trin

Der er altid ét procestrin, der tager længere tid end de andre. Af omkostningsmæssige hensyn bliver det ofte til en flaskehals. Her vil sagerne samle sig i bunker før procestrinnet, og de efterfølgende procestrin vil i teorien sidde og vente på, at der kommer nye sager fra flaskehalsen. Det er utopi at tro, at man kan designe en proces uden en flaskehals. Den vil altid være der. Men kunsten er, at denne flaskehals' sagsbehandlingstid kun er marginalt længere end de øvrige procestrins. Og at denne flaskehals er stationær - dvs. på samme procestrin.

### 4) Proceskvaliteten skal være høj, dvs. sagsbehandlingen skal være uden fejl

En dårlig proceskvalitet giver anledning til, at sagsbehandleren enten skal rette fejl eller sende den tilbage til det forrige procestrin, der har lavet fejlen. Et eksempel kan være, at der er glemt at påføre CPR-nummer på en borgers sag, da den blev modtaget i borgerservice. Et andet eksempel kan være, at en sagsbehandler ikke overholder regler om høring eller information om klagemuligheder. Sådanne fejl fører ikke bare til et stop i flowet, men i nogle tilfælde til et returløb. Et returløb forøger ikke alene sagsbehandlingstiden, men det beslaglægger også ressourcer. Derfor er en høj proceskvalitet meget vigtig for et godt flow.

### 5) De fornødne kompetencer skal være til stede

Har man kun én specialkonsulent, der kan håndtere de vanskelige sager, så stoppes flowet automatisk, når denne person har ferie eller er syg. Det går ikke. Skal der være flow, skal der altid være overlappende kompetencer. Det er derfor, at skabelse og flow ofte går hånd i hånd, når man implementerer Lean.

### 6) Den totale sagsmængde inddeles i logiske sagsfamilier

Allerede i dag er sagsbehandlingen opdelt på forskellige faglige specialer ud fra betragtningen, at medarbejderne ikke har kompetencer til at sagsbehandle alle typer sager. Men det kan sagtens tænkes, at sagerne i et fagligt område kan underopdeles yderligere, eller det kan tænkes at give mening at opdele i lette sager og tunge sager. Her kan lette og tunge sager henføre til for eksempel tidsforbrug ved at sagsbehandle, kompetenceniveauet for at løse sagen eller graden af ekstern involvering.

### Situationen i dag – flowet mangler

Er det ikke kendetegnet ved megen sagsbehandling i dag, at langt størstedelen af tiden ligger sagerne i bunker og venter? Hvorfor kan man ikke lave sagen færdig første gang, man har den i hånden? Fordi der er ting, der hindrer flowet: Manglende oplysninger, manglende færdigheder, manglende beslutningskompetence, dårlig indretning af processen, med videre.

De seks oven for beskrevne Lean-aktiviteter kan være med til at bringe flow-visionen nærmere. De er et forsøg på at strukturere de nødvendige aktiviteter. Det er en rigtig god tilgang, når man arbejder struktureret med Lean i et koncentreret forløb med projektledere, Lean-konsulenter og så videre.

Men selv i en travl hverdag er det ikke så svært endda af skabe flow. Det handler nemlig mere om at fjerne hindringer for flow end om at skabe flow. For er hindringerne fjernet, så kommer flowet af sig selv! Og det er faktisk disse hindringer, der langt hen ad vejen bliver indholdet af Kaizen-arbejdet i organisationen. Nedenfor er der givet nogle helt konkrete eksempler på hindringer på flow fra pilotprojekterne.

Det første eksempel på hindringer for flow, handler om dårlig kvalitet – her konkret fejl og mangler. Således var der i forbindelse med de nye regler for pasbilledernes udformning nogle fotografer, som ikke var tilstrækkeligt godt informeret. Dette medførte, at en del borgerne, fotografer og medarbejderne i borgerservice skulle bruge op til dobbelt så lang tid og igennem en del frustrationer i forbindelse med fornyelsen af et pas, fordi de medbragte billeder måtte kasseres. For at imødegå dette problem gennemførte kommunen en målrettet kampagne over for fotograferne i lokalområdet samtidigt med, at man på intranet, i lokale aviser og i borgerservice placerede tydeligt informationsmateriale om de nye regler. På denne måde kom kvalitetsproblemerne forholdsvis hurtigt under kontrol, og der kom flow i arbejdet.

Et andet eksempel på en forhindring for flow, er sammenblandingen af nemme og tunge sager. Det kunne for eksempel ske, hvis en medarbejder i en byggesagsbehandling bliver optaget af en tung byggesag omkring et stort indkøbscenter. I sådanne sager er der typisk mange parter og instanser, som skal høres. Dette kan i sagens natur være en langvarig og tidskrævende affære, hvilket der normalt er en rimelig forståelse for blandt sagens parter. På den anden side kan en sådan sag betyde, at den samme medarbejder ikke kan nå at behandle sine mindre byggesager, hvorved den tunge sag pludseligt forsinkes og

ødelægger flowet i de mange nemme sager, hvilket er ganske uacceptabelt for de berørte borgere. Derfor er det vigtigt, at dedikere ressourcerne til de nemme og de tunge sager, enten ved at benytte forskellige personer, eller at de enkelte medarbejdere afsætter specifikke tidspunkter til behandling af de forskellige sagstyper.

Det tredje eksempel på hindringer for flow handler om, at sagen ikke gøres færdig første gang. Et eksempel på dette er, at mødereferater eller journalnotater ikke laves under eller umiddelbart efter møder med borgeren. Det betyder, at sagsbehandleren for det første får vanskeligere ved at huske detaljerne bag noterne, og at selve sagsbehandlingen ofte forsinkes i adskillige dage – endda på grund af noget, som typisk kan laves på 10-20 minutter. Sagen slippes og medarbejderen skal sætte sig ind i den igen, antallet af igangværende sager øges, bunken vokser, man får flere rykkere, osv. I de tilfælde, hvor det er lykkedes, at lave referater i forbindelse med selve mødet med borgeren, opnår man ofte adskillige fordele, idet man kan give borgeren en genpart straks i stedet for at skulle sende et brev, man har i enighedssituationen lettere ved at få de nødvendige underskrifter fra borgeren osv. Det at skabe flow og gøre sagen helt færdig straks er således ikke bare et spørgsmål om hurtigere sagsbehandling, men i ligeså høj grad en mere effektiv måde at arbejde på, som mindsker bunkerne og arbejdsbyrden hos sagsbehandleren.

Endeligt bør en helt anden kategori af forhindringer for flow nævnes, nemlig den måde vi indretter os på i hverdagen. Arbejdspladser bør som udgangspunkt være indrettet fysisk (og virtuelt), så de understøtter flow i arbejdsopgaverne. Et eksempel herpå var i et materialedepot på et plejehjem med en masse høje skabe og hylder, hvor man typisk opbevarede rigtig mange forskellige enkelt materialer, lige fra vaskeklude til toiletpapir. Et manglende overblik over de forskellige materials placering gjorde, at især de nye medarbejdere og vikarerne havde rigtig svært ved at finde de materialer de skulle bruge, og deres mareridt var at blive sat til at skulle lægge nyindkøbte materialer ind på lageret. Resultatet var, at man ofte løb forgæves, måtte spørge de mere erfarne kollegaer, samt løb tør for materialer, såsom toiletpapir, fordi man ikke fik genbestilt i tide. En forholdsvis lille indsats med tydelige og overskuelige markeringer kombineret med sikring af rettidig genbestilling løste problemerne. Samtidigt gav løsningen i materialedepotet medarbejderne inspiration til en diskussion omkring de decentrale lagre, samt indretningen af vogne til støtte i arbejdet ude ved de enkelte beboere. Det at medarbejderne fik de nødvendige værktøjer

stillet til rådighed til gennemførslen af arbejdsopgaven understøttede flowet og eliminerede en masse spildtid. Vel at mærke spildtid, der kunne omsættes til at skabe værdi for beboerne og give et bedre arbejdsmiljø for medarbejderne.

### Flow – færdigt første gang med færrest mulige fingeraftryk

Skal man huske, hvad flow handler om, så er det dybest set to ting:

- **Færdigt første gang**  
Når man tager en sag, skal den kunne færdiggøres uden at den henlægges igen.
- **Færrest mulige fingeraftryk**  
Allerhelst skal alene en medarbejder håndtere sagen. Kan det ikke lade sig gøre, skal der ske færrest mulige overleveringer.

Et andet godt tip i arbejdet med at fjerne hindringerne for flow er, at få alle til at tænke over, "hvorfor egentlig" hver gang man lægger en sag fra sig eller videreleverer den

# LEAN ER BÅDE SPRING- VISE OG LØBENDE FORBEDRINGER

Af Frank Iversen og Michael Møller

De kommunale opgaver er til stadighed genstand for offentlig opmærksomhed. Som borgerne har vi både ønsker og forventninger til en god og tidssvarende services fra de kommunale arbejdspladser. Så når andre brancher laver forbedringer af deres services og ydelser, er forventningen at de kommunale arbejdspladser som minimum skaber tilsvarende forbedringer. I dette arbejde kan Kaizen, som er et centralt begreb i Lean, være til inspiration.

Det japanske ord, Kaizen er en sammentrækning af to ord: Kai, som betyder vej og zen som betyder god. Kaizen – den gode vej – handler om at stræbe efter stadige forbedringer, både i organisationen og på det personlige plan.

“ Grundtanken i Kaizen er, at vi altid kan gøre vores arbejdsproces i organisationen lidt bedre, når vi giver arbejdsprocessen opmærksomhed og bruger vores kreative ressourcer til at tænke i forbedringer.”

En anden væsentlig præmis i Kaizen er, at lade de løbende forbedringsforslag være medarbejderinitierede.

## Kaizen skal være en sund vane

Vi kender det alle – at projekter skaber resultater på kort sigt. Det er ikke usædvanligt eller ekstraordinært. Vi giver emnet opmærksomhed og ekstra ressourcer. Men udfordringen kommer, når vi skal have ændringerne til at være langtidsholdbare.

Kaizen handler med andre ord om at etablere den vane eller kultur, hvor medarbejderne ved egen kraft skaber og driver forbedringsaktiviteter. Ledelsesopgaven består i starten først og fremmest i at skabe de ledelsesmæssige rammer for at skabe og understøtte forbedringskulturen.

Ledelsen skal i en Kaizen-kultur understøtte, at der kommer forbedringsforslag, at forslagene bliver vurderet, og at der hurtigt kan træffes beslutninger, så forslagene kan implementeres. Vi kan tale om en

Kaizen-kultur, når der er skabt en kultur, hvor det at forbedre arbejdsprocesser ikke er et projekt, men en naturlig del af de daglige arbejdsopgaver for både leder og medarbejder.

## Få roller og de praktiske elementer på plads

For at etablere en velfungerende Kaizen-kultur skal fundamentet være tilstede.

For det første, at Kaizen-kulturen leves af ledelsen. Det vil sige, at ledelsen selv udlever Kaizen gennem deres handlinger drevet af en vision om de ”perfekte” arbejdsprocesser. Ledelsens rolle er at fokusere på målstyring og – realisering. I hvor høj grad kommer vi i mål med vores forbedringsforslag og bidrager de rent faktisk til at forbedre værdien for vores kunder og brugere.

En anden central opgave for ledelsen er at anerkende den kreative proces omkring forbedringsforslagene og selve resultatopnåelsen. Endelig er det ledelsens rolle at være vedholdende på lang sigt og ikke tabe fokus på betydningen af Kaizen kulturen.

For det andet skal den rette ”hardware” være til rådighed for at understøtte Kaizen-kulturen. Et velafprøvet værktøj er Kaizen-tavler. Ideen bag Kaizen-tavlen er, at skabe synlighed og tilgængelighed om forbedringsforslag, fremdrift og resultater. Tavlen bruges på den måde, at man med fast frekvens, fx hver 14. dag, samler relevante teams til ”tavlemøder” og drøfter forbedringsforslag, fremdrift og resultater. Det er vigtigt at understrege, at ”tavlemøder” ikke er forum for sagsbehandling. På tavlemøderne foretager man en hurtig status over indkomne forbedringsforslag, prioriterer disse i forhold til omsætningshastighed. Er der tale om ”quick-fix” forbedringsforslag, der kan effektueres her og nu, eller er der tale om et forslag, der vil kunne gennemføres inden for en lidt længere periode – lige fra en måneds tid til et udredningsarbejde, der måske kræver et egentlig projektarbejde,

inden det kan implementeres.

Udover denne prioritering af indkomne forslag ses der på effekter af tidligere igangsatte forbedringstiltag, der afdækkes indsatsområder, uddelegeres ansvar og deadlines for løsnings- og implementeringsinitiativer til medlemmerne i teamet. Beslutningerne anføres på tavlen så de er synlige for alle. Dagsordenen på tavlemøderne er meget stram. Normalt er der ikke afsat tid til løsningsdiskussioner, men kun til en hurtig brainstorming om indsatser og delegering af opgaver. Den stramme form har til formål, at tavlemøderne kan afvikles på 15-20 minutter, hvorefter alle genoptager arbejdet. Ideen er, at alle kan finde 15-20 minutter at investere for at skabe endnu mere effektive arbejdsprocesser til glæde for den enkelte og kunderne/brugerne.

Kaizen-metoden bygger på målstyring, så vi kan dokumentere for os selv og vores omverden, at vores indsatser nytter. Det er derfor vigtigt, at beslutte sig for hvad der er vigtig for vores team at måle på? Og hvordan vi skal måle? Der kan fx måles på kundetilfredsheden, hvordan er vores leveringstider, hvordan har trivselen det i teamet samt produktiviteten på konkrete opgavetyper osv.

For det tredje er det vigtigt at sikre, at der er trænedede Kaizen-medarbejdere i organisationen. Medarbejdere som har modtaget en grundlæggende træning i Lean og principperne i Kaizen-tavlen funktion. Endelig er det vigtigt, at tavleførerne selv udlever principperne i Kaizen. Rollen for disse medarbejdere er at kunne viderefremme tankerne til de øvrige medarbejdere og støtte implementeringen af forbedringstiltagene. Et andet kernepunkt i Kaizen er evnen til at afvikle møderne i en balance mellem at være effektive og sikre at alle føler sig set, hørt og forstået.

### At skabe og holde liv i en Kaizen-kultur

Et væsentligt livsgivende element i Lean er, at der løbende kommer forbedringsforslag – og gerne mange da det signalerer medarbejderinvolvering. Udfordringen ligger i, at forslagene fortsætter med at komme, også når den første nyhedseffekt om Lean har lagt sig.

En vigtig forudsætning er et vedvarende ledelsesmæssigt fokus på produktion af ideer/forbedringsforslag og at de indkomne forbedringer seriøst vurderes og søges gennemført. Oplever medarbejderne ikke, at ideerne værdsættes og testes, holder de hurtigt op med at komme med ideer og forslag til at forbedre arbejdsprocesserne i organisationen.



## Lean er ikke et projekt – men en måde at arbejde på

“De fleste organisationer har stor erfaring i at gennemføre projekter. Men medarbejderne og lederne skal løbende hjælpe hinanden med at huske, at Lean ikke er et projekt, men en måde at arbejde på.”

Kaizen skal netop være det synlige omdrejningspunkt om dette, da det bliver en integreret del af hverdagen. Det er vigtigt at være opmærksom på, at ingen forbedring er for lille, det vigtigste er at komme i gang og gøre noget. Et vigtigt element i at holde liv og energi i processen er synliggørelsen af Kaizen-aktiviteter og resultater – stort som småt. At kunne danne et hurtigt visuelt overblik over de aktiviteter, der bevæger arbejdsprocessen med den ”perfekte” arbejdsproces og hermed skaber mere kundeværdi.

### Kaizen Max – Blitz-Kaizen

Som nævnt er Kaizen-møderne en kort, koncentreret og tilbagevendende aktivitet. Hvor de ugentlige eller 14-dags Kaizen-møder er karakteriseret ved løbende forbedringer, er Blitz-Kaizen normalt en ugelang indsats, hvor en gruppe af medarbejdere laver en række Kaizen-aktiviteter i et bestemt område med det formål at skabe radikale forbedringer – eller springvise forbedringer. Der kan eksempelvis være tale om at lave en særlig målrettet indsats i forhold til at få fjernet bunker af sager, opgaver eller eventuelt gennemføre en værdistrømsanalyse samt redesign og lade eventuelle beslutningstagere uden for selve Blitz-Kaizen-organisationen medvirke på det tidspunkt, hvor beslutninger fra et højere ledelsesdomæne eller ekstern samarbejdspartner kræves.

Aktiviteterne har mange navne: Kaizen-event, Kaizen-workshop, Kaizen-uge, Blitz-Kaizen – men det dækker over det samme. Nemlig at lave og implementerer en række forbedringer på et afgrænset område.

ideer, implementering af ideerne og til ny praksis i hverdagen til glæde for organisationen og brugerne. Vi gør det, vi taler om – i stedet for at tale om det vi skal gøre.

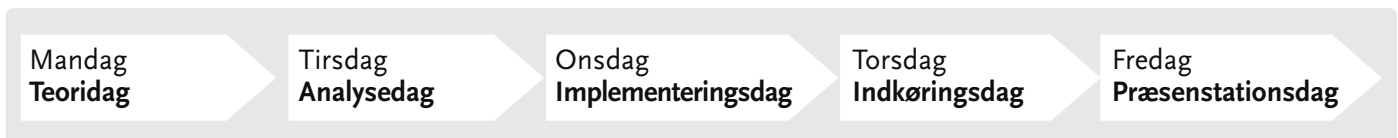
De fleste af os kender situationen, hvor vi på næste møde ikke helt er nået i mål med alle aftalerne. Der kom lige en hastesag. Vi kunne ikke få fat i IT-afdelingen. Vi afventer svar fra direktøren. Grundene kan være ganske rimelige, men de bidrager i hvert fald ikke til fremdrift og radikale ændringer. Vi bliver ramt af fænomenet – ting tager tid.

Når vi planlægger en Kaizen-event eller Blitz-Kaizen, afsætter vi også tid til at gøre. Hele tanken er, at vi i planlægningen laver aftaler med de centrale aktører, der skal hjælpe os videre i arbejdet med at forbedre udvalgte arbejdsgange. Det kan fx være at advisere IT-afdelingen om, at i uge x arbejder vi med at forbedre et særligt område og har brug for deres hjælp. Det samme gælder fx direktøren for området. At lave en aftale om, at direktøren kommer forbi på særlige tidspunkter for at hjælpe på vej. Det handler med andre ord om, at vi skaber det bedste rammer for at gøre og få implementeret medarbejdernes forbedringsforslag, medens de har gejsten.

### Iscenesættelsen af Kaizen

“Rammerne og hele iscenesættelsen af Kaizen-møderne er afgørende for den energi og idérigdom, der kan genereres under møderne.”

Som tavlefører er det vigtigt, at kunne styre processen og invitere alle til at bidrage. Variation i afvikling af møderne kan være dét, der skal til for at skabe en tilpas forstyrrelse i det, der kan ske under mødet. Opmærksomhed på at bryde det dialogmønster, der muligvis opstår efter afvikling af Kaizen-møder i en længere periode er vigtig at have som tavlefører. Ved



Figur: En typisk struktur for en ugelang blitzkaizen

### Do It

Kaizen handler om at gøre og prøve. I en Kaizen kultur vil der altid være stemmer som siger - ”det værste, der kan ske, er, at vi må gå tilbage til det gamle, så lad os da prøve”. Energien og effekten i Blitz-Kaizen ligger i at skabe en kort afstand mellem medarbejdernes

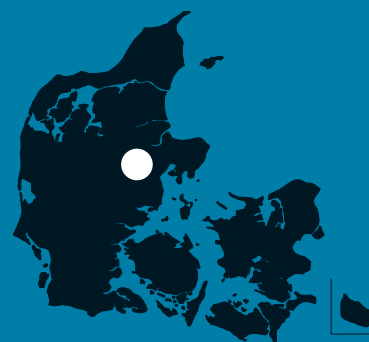
at ændre på mødernes afvikling og lade deltagerne få mulighed for at have en varieret dialogform – eksempelvis ved at lade dem tale sammen parvist eller i mindre grupper – kan være en måde at skabe et andet dialogisk rum.

# CASE

# ARBEJDET MED

# LØBENDE

# FORBEDRINGER



Af Steen Lundgaard Jensen, projektleder i Favrskov Kommune

I Favrskov Kommune har man siden slutningen af april 2007 arbejdet med forbedringsmøder (Kaizen) i de fire borgerservicenheder, og i det forløb er der fremkommet 83 forbedringsforslag, hvoraf 56 af dem er afsluttede, og resten enten er ved at blive implementeret eller afventer videre initiativ.

Når man betragter to af de hovedindsatser, som er foregået i Favrskov – forbedringsmøderne og værdistrømsanalyser – så er det erfaringen, at det stort set kun er faglige forslag, der kommer ved værdistrømsanalyserne. Dvs. at det er her, man for alvor arbejder med at skabe kvalitet i opgaverne bl.a. til gavn for borgerne.

På forbedringsmøderne er ca. 1/4-del af forslagene faglige, hvorimod ca. 3/4-dele er ikke-faglige forslag. De handler om medarbejdernes trivsel og udvikling i dagligdagen. Dvs. at forbedringsmøderne bliver et vigtigt redskab i forhold til forbedring af medarbejdertilfredsheden, såfremt enhederne forstår at håndtere dette redskab på den rette måde.

## Positive effekter af forbedringsmøder i Favrskov

- Møderne er velegnede for lederen til at uddelegere opgaver og ansvar
- Møderne er velegnede til at skabe en frugtbar dialog mellem lederen og medarbejderne om dagligdagens forbedringer og problemer, dvs. lederen har et godt værktøj til at holde sig informeret om enheden
- Enheden har et sted (tavlen) at placere problemer og frustrationer, og de bliver hængende indtil der bliver handlet på dem. Dvs. enheden forpligter sig på at handle på de forslag, som kommer op.

## Udfordringer ved forbedringsmøder i Favrskov

- Det er svært, hvis gruppen ikke kan blive enig om forslagene. Hvem bestemmer så?
- Gruppen skal udvise disciplin mht. at handle mellem møderne – ellers kan forbedringsarbejdet smuldre for gruppen
- Hvis gruppen har travlt kan der være en tendens til at sylte nogle forslag eller at afslutte dem, uden man egentlig har fundet den rette løsning. Forbedringsarbejdet må helst ikke opfattes som en form for "lektier", som bare skal overstås hurtigst muligt
- Grupperne kan have en tendens til at komme med forslag, som ligger langt væk fra egen dagligdag, fx en anden enhed skal ændre adfærd, et IT-system skal ændres, osv.
- De "fjerne" forbedringer (IT, andre afdelinger, m.m.) giver ikke så meget på kort sigt og kan nemt løbe ud i sandet. På længere sigt er det en anden situation.

“ Forskellige Lean-redskaber giver forskellige effekter og udfordringer, fx har forbedringsmøderne givet effekter på medarbejdersiden.”

### Et skoleeksempel på et forbedringsforslag

På et tidspunkt gav medarbejderne udtryk for, at der var megen støj og uro i lokalerne. Enheden har tre lokaler, og i det midterste lokale sad tre medarbejdere fra telefonomstillingen, og dette lokale var samtidig det mest oplagte receptionslokale for borgere, som kom for at blive ekspederet. Lige op af telefonomstillingen sad to pas- og kørekortmedarbejdere, og det var især disse to medarbejdere som var generet af støjen fra telefonomstillingen. I de to øvrige lokaler sad medarbejderne mere tilbage trukket med baglandsopgaver.

På et tidspunkt foreslog de to pas- og kørekortmedarbejdere, at telefonomstillingen skulle flyttes væk fra den hidtidige placering. Medarbejdergruppen arbejdede med problemstillingen i en længere periode, og til sidst besluttede man, at telefonomstillingen skulle flytte til det mindste af de 2 yderlokaler. Her var der god plads, og man generede ikke andre medarbejdere, idet dørene kunne lukkes til lokalet. Det store af de yderste lokaler lukkede man helt for borgeradgangen, så lokalet blev stedet, hvor man kunne arbejde koncentreret med baglandsopgaver.

En anden udfordring, som enheden havde, var, at man havde brug for at adskille front- og baglandsmedarbejdere, så baglandsmedarbejderne ikke hele tiden blev afbrudt. Det område, hvor telefonomstillingen hidtil havde siddet, flyttede man nu de tre mest udprægede frontmedarbejdere hen til.

Alt i alt betød forslaget, som gruppen arbejdede med gennem ca. en måned, at arbejdsmiljøet blev forbedret væsentligt, at receptionslokalet fik en bedre anvendelse til de udprægede frontmedarbejdere, samt at det store baglandslokale skabte nogle gode rammer for koncentreret sagsbehandlingsarbejde til baglandsmedarbejderne. Det er vigtigt at pointere, at hele flytteprojektet var medarbejderdrevet.

“ Forbedringsarbejdet i forbindelse med Lean kan bl.a. være med til at gavne arbejdsmiljøet i enhederne.”

### Fakta om Favrskov Kommune

Favrskov Kommune ligger i det østlige Jylland mellem Århus, Randers, Silkeborg og Viborg, og kommunen har ca. 45.000 indbyggere. Kommunen har arbejdet med Lean på borgerserviceområdet, der geografisk er placeret fire steder i kommunen. Der er ca. 25 medarbejdere i den samlede borgerservice. Kommunens projektgruppe har bestået af fem personer.

### Lean i Favrskov Kommune

Netop det forhold, at medarbejderne sidder fire steder i kommunen, har været blandt de udfordringer, projektgruppen har skullet arbejde med. Derudover har de skullet håndtere, at de ca. 25 medarbejdere har været beskæftiget med 30 forskellige værdistrømme.

På baggrund af kommunens læring fra projektet, har man besluttet, at man fremadrettet starter med forbedringsmøder, før man arbejder med værdistrømsanalyser.

Nogle af de konkrete resultater har været nedbringelser af sagsbunker hos medarbejderne. Kommunen har set en udvikling gående fra bunker ved 12 medarbejdere opgjort til 287 dages arbejde, til at der nu er bunker ved seks medarbejdere opgjort til 155 dages arbejde. Det svarer til en reduktion på knap 50 %. Også fordelingen mellem front- og baglandsressourcer er forbedret, idet det er gået fra en fordeling mellem front og bagland på 75/25 i foråret 2007 til 64/36 i september. Målet 50/50 forventes realiseret.

I forhold til medarbejderne har man oplevet, at 75 % mener, at Lean har givet bedre kendskab til opgaverne, 90 % mener, at der er en mere ensartet opgaveløsning som følge af Lean, og 95 % føler sig inddraget i arbejdet med Lean.

# CASE

# BLITZKAIZEN - SOCIALCENTRETS MODTAGELSE



Af Lisbeth Ravn, projektleder i Århus Kommune

Modtagelsen på Socialcentrene er omdrejningspunktet for det første møde med borgeren. Under kortlægningen af Modtagelsens arbejdsopgaver på et af socialcentrene viste det sig, at der i opgaveløsningen foregik dobbeltarbejde og spild. Herudover var det en sårbar gruppe med få medarbejdere, der skulle udfylde hele centrets åbningstid. Derfor besluttede man at bruge Lean værktøjet "Blitzkaizen" til at afklare opgavevaretagelsen i Modtagelsen. Opgaven Blitzkaizen i Modtagelsen omhandlede en afklaring af, hvorledes modtagelsesfunktionen kunne varetages mest hensigtsmæssigt, og hvordan man sikrer borgeren en hurtig og let adgang til centrets service. Deri lå en omfordeling af opgaver og ressourcer i Modtagelsen. Konkret drejede det sig om to fuldtidsstillinger, samt en 20 timers stilling.

#### Personlig henvendelse:

man-fre: 9-12  
tors. 9-12 & 16-17  
fre. 9-12

#### Borger

Personlig henvendelse

#### Telefon

Modtagelsen

#### Telefonisk henvendelse:

man-fre: 9-15

## Opgaven

- 1) Klargøre Modtagelsens opgaver
- 2) Fordele modtageopgaverne
- 3) Fordele ressourcer der skal matche de tildelte opgaver
- 4) Omfordele det daglige arbejde i hhv. Specialrådgivningen og Familierådgivningen efter tildelte opgaver/ressourcer.

## Deltagere

Repræsentanter fra de involverede afdelinger – Modtagelsen, Familierådgivningen, Specialrådgivningen, en HK-repræsentant, ledelsen (fyraftensmøder) samt repræsentanter fra Lean gruppen.

## Programforløb

- |         |   |
|---------|---|
| Mandag  | Introduktion til Lean og de værktøjer der vil blive brugt i løbet af ugen.<br>Analyse af opgaven. |
| Tirsdag | Design fremtidige proces for opgaven.   |
| Onsdag  | Udforme samt færdiggøre implementeringsplan.  |
| Torsdag | Præsentation af resultat for medarbejderne samt ledelse.  |

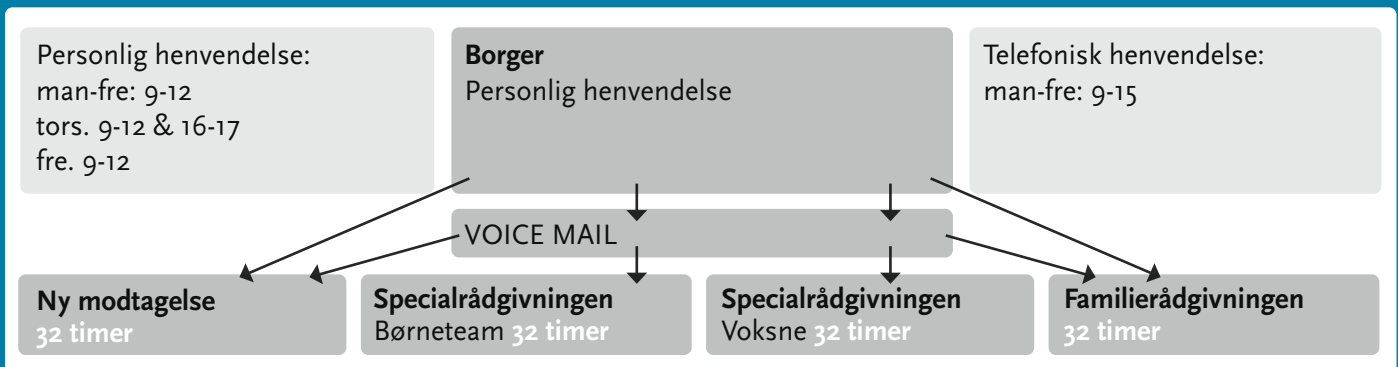


## Resultat

Alle Modtagelsens opgaver blev kortlagt ud fra Lean-metoden, herunder også den tid det tager at løse opgaven. Hvilket betød, at vi havde et klart overblik over opgavernes ressourceforbrug.

Ud fra Lean-princippet om at optimere kundeværdien og minimere spild har man ønsket at sikre, at borgeren så vidt muligt ikke skifter sagsbehandler i forløbet, og at sagerne ikke skal længere ind i sagsbehandlersystemet end nødvendigt. Derfor blev det besluttet, at opgaver straks skal visiteres i rette afdelinger, og at Modtagelsen skal bevare de opgaver, der ikke nødvendigvis skal længere ind i systemet, men som hurtig kan sagsbehandles. Det vil sige at modtagelsesfunktionen bredes ud på en større enhed. Samtidig hermed sikrer man, at grupperne ikke bliver for små og sårbare.

## Den nye model



Borgeren bliver ved telefonisk henvendelse viderestillet direkte til rette afdeling via voicemail, hvori der også er mulighed for personlig betjening i den "nye modtagelse".

Forløbet var en succes, der var meget energi og dynamik forbundet i det korte intensive forløb. Indgangsvinklen for deltagerne i Blitzkaizen var, allerede på et meget tidligt tidspunkt (mandag), at skabe det ønskede fremtids-scenarie for Modtagelsen. Resultatet blev skabt på kort tid, af medarbejderne – selvfølgelig med ledelsen tæt på forløbet, via daglige fyraftensmøder.

Der er flere faktorer der gjorde, at resultatet var godt, dels kræves meget grundig forberedelse, for at skabe en god platform for kreativitet. Det vil sige at man skal forberede sig grundigt med statistik og de bagvedliggende kortlægninger, men også at man sikrer sig mulighed for at tilknytte sparring fra fagekspertiser i organisation, som eksempelvis jura og IT. Dels er det vigtigt, at der i samarbejde med ledelsen er udarbejdet en præcis opgavebeskrivelse med tydelige rammer. Denne opgavebeskrivelse skal være meldt ud til samtlige berørte medarbejdere, og den udpegede Blitzkaizen-deltager, skal have mulighed for at have drøftet problematikken med sine kollegaer.

“ En anden vigtig faktor, er selve udvælgelsen af Blitzkaizen-deltagerne. Det er af stor betydning hvordan gruppen sammensættes, således, at man har en gruppe hvor personerne er godt afbalanceret i forhold til hinanden, dvs. at de svage sider stives af og de stærke udnyttes fuldt ud. Deltagerne skal komplementere hinanden, og det er optimalt at sikre at alle roller er repræsenteret i teamet.”

Forløbet har betydet at man på centret fremadrettet vil bruge Blitzkaizen hyppigere, og man har planlagt Blitzkaizen på en snitfladeproblematik med en intern samarbejdspartner.



# CASE

Peter Lager

# DET KAN GØRES KORT: OM ET “MINI-BLITZ”

Peter Lager, projektleder i Helsingør Kommune

Lean-metoden "Blitz-Kaizen" bruges typisk, når der skal foretages gennemgribende forbedringer på et område i organisationen, eksempelvis i en kerneprocess med flere interessenter. Ændringer i sådanne kerneprocesser kan sjældent foretages med løbende forbedringer i mindre målestok. Her skal sandsynligvis laves grundlæggende om i organiseringen. Derfor sætter man typisk tre til fem dage af, hvor en udvalgt gruppe gennemgår alle trin i processen – lige fra analyse til fremlæggelse og dokumentation af den nye proces. Et effektivt værktøj med umiddelbare resultater og god energi.

Men det kan også gøres kortere. I Helsingør har vi eksperimenteret med Blitz-Kaizen over fire timer – det kalder vi et "Mini-blitz".

Den første mini-blitz blev gennemført i maj måned, dvs. cirka midtvejs i projektet og grundet succes med konceptet, har vi gennemført yderligere to efter sommerferien 2007. Alle mini-blitz er grundlæggende opbygget efter samme skabelon.

Aktivitet	Ansvarlig	Tidsforbrug	Kommentar
Forberedelse og iscenesættelse	Projektgruppe	3 timer	
Velkomst og præsentation af program og formål	Afdelingsleder	10 minutter	
Fagligt indlæg – herunder genopfriskning af Lean-teori og -værktøjer	Projektgruppe	30 minutter	
Forbedring og opfølgning i arbejdsgrupper	Medarbejdere	2 x 1½ timer	Spildtyper, værdistrøm, 5S
Evt. midtvejsstatus fra arbejdsgrupper	Projektgruppe	15 minutter	Projektgruppe fordeles i grupper
Tilbage melding og aftale opfølgning	Afdelingsleder	15 minutter	Afhængig af fremdrift – eller mangel på samme!
Evaluering af dagen	Projektgruppe	5 minutter	Eks. ansvarspersoner på opfølgning Grøn, gul, rød papkort

Dagen indledes med en kort præsentation af formålet med dagen, dvs. hvilke forbedringer skal igangsættes, og hvilke opfølgingsplaner skal gennemgås. Her inviteres medarbejderne til selv at fremlægge forslag. Herefter kommer et kort fagligt oplæg med tilknytning til et af hovedemnerne for dagen, eksempelvis gennemgang af problematikker og forbedringspotentiale i forbindelse med indhentning af oplysninger fra eksterne samarbejdspartnere. Det er vigtigt at oplægget giver inspiration til arbejdet med forbedringer og opfølgning. Så kan man altid i sin efterfølgende kommunikation (typisk en mail eller post på intranet dagen efter) sætte formål og udbytte af dagen i en overordnet ramme. Fx: "Vores nye standard for indhentning af lægeoplysninger ligger fint i forlængelse af vores spild-tema om unødvendige processer fordi..."

Vi gjorde i det hele taget en del ud af de to sidste punkter: Tilbage melding og opfølgning samt evaluering. Både for at høre medarbejdernes vurdering af dagen – om det var en form vi kunne arbejde videre med, men også for at få fastlagt klare standarder og aftaler for det videre arbejde. Det er vigtigt at en koncentreret indsats – uanset om det "kun" er en Mini-blitz - peger fremad og inspirerer til yderligere forbedringer. Det skal være en saltvandsindsprøjtning til det almindelige Kaizen-arbejde.

“Iscenesættelse og forberedelse, eksempelvis af oplæg viste sig afgørende for mini-blitz, da vi derigennem sikrede en rød tråd igennem hele dagen. Selv helt banale ting som blandede arbejdsgrupper og en gennemført invitation med program sendt til medarbejdernes privatadresse kan være med til at løfte en mini-blitz til noget særligt. Det handler i bund og grund om, at være bevidst om formålet med dagen.”

Konkret ønskede vi at understøtte videndeling og udfordre fastlåste gruppedynamikker. Derfor var det naturligt, at lave blandede arbejdsgrupper på tværs af teams, erfaring og faglig baggrund. Iscenesættelsen gav en god stemning og energi på mødet og har ganske sikkert været en stærkt medvirkende faktor til, at mini-blitz er blevet en fast bestanddel af Helsingør Kommunes Lean-værktøjskasse

# GODE RÅD FRA PROJEKTLEDERNE

- "Vær godt forberedt i arbejdet med værdistrømme – hvad er det for processer de udvalgte arbejds-gange går igennem, og hvad er der af hovedaktiviteter?"
- "Igangsæt Kaizen tidligt i forløbet"
- "Fokuser mindre på tidsregistreringer og registreringer af antal sager, og mere på processer med medarbejdernes deltagelse og læring af Lean-aktiviteter. Dvs. mere kulturforandring end administra-tivt arbejde"
- "Målopfølgning – Mål skal være målbart!"
- "Tænk iscenesættelse, når I begynder projektet. Gør lidt særligt ud af det – noget der viser medarbej-derne, at dette er noget nyt og anderledes"
- "Tilstræb at forbedringer handler om egne opgaver – andres opgaver og de "fjerne" (fx IT) forbedrin-ger er sværere at arbejde med"

03

# KOM GODT I GANG

Af Frank Iversen

I det foregående kapitel har vi beskrevet de erfaringer projekt "Effektivisering i fællesskab" har indhøstet i forhold til en kommunal anvendelse af Lean. Her beskrev vi elementerne fra de fem Lean-principper om at identificere kunden og kundeværdien, kortlægning af værdistrømme, flow, styringsprincipper samt de løbende forbedringer.

I dette kapitel beskrives, hvilke overvejelser og tanker det er væsentligt at gøre sig for at "komme godt i gang". Der gives bud på spørgsmål der omhandler væsentlige opmærksomhedspunkter.

Spørgsmål som:

- Hvor og hvordan kan man starte et Lean-forløb
- Hvordan involveres medarbejdere og ledelse?
- Hvordan skabes opmærksomhed om et Lean-projekt?
- Hvordan organiseres projektet?

besvares med de erfaringer, der er indhøstet i pilot-kommunerne. Endvidere inddrages andre erfaringer som de medvirkende konsulenter har fra andre Lean-projekter.

# HVOR OG HVORDAN?

Af Jørgen Kjærgaard

Lean kan implementeres på mange forskellige måder, fordi Lean er en tankegang eller kultur, båret af nogle enkle principper og værktøjer. Det er vores erfaring som konsulenter, at det afgørende for succes med forandringer, herunder implementering af en Lean-kultur, er det enkle, at man vælger at gøre det helhjertet. Det er fuldstændig som et personligt træningsprogram for at komme i bedre form: Resultaterne afhænger af indsatsen, som igen afhænger af motivationen. Med forandringer i organisationer handler det først og fremmest om, at ledelsen vælger forandringen helhjertet, og giver den deres fulde engagement. Så kan selv store forandringer under vanskelige vilkår håndteres succesfuldt. Omvendt kan selv mindre forandringer blive til fiaskoer, hvis ledelsen ikke går helt og fuldt ind for dem.

I forhold til Lean er det vores erfaring, at Lean tankegangen er robust forstået på den måde, at implemen-

teringen af Lean kan startes på mange forskellige måder med succes. Det er med andre ord ikke kritisk, hvor og hvordan man går i gang – forudsat man altså gør det helhjertet.

## Hvilken tilgang til implementering af Lean?

Som svar på hvordan man går i gang, vil vi skelne mellem tre forskellige tilgange:

- 1) Man kan vælge at starte i et hjørne af organisationen, som fx en borgerservice, et socialcenter eller et plejecenter, og i lyset af erfaringerne herfra beslutte evt. videreudrulning af Lean. Fordelene ved denne model kan være, at den har karakter af et eksperiment, og derfor har en meget lille risiko. Og når der er opnået gode resultater et sted, kan det være med til at overbevise evt. tvivlere andre steder i kommunen. Det kan således skabe et "træk" efter Lean fra andre

dele af kommunen, i stedet for at ledelsen ”skubber” Lean ud. En ulempe kan være, at det sender et signal om, at ledelsen er usikker på, om Lean virker i organisationen. En anden ulempe kan være, at startområdet er så lille, at det ikke kan bære at være ”læreplads” for et hold interne Lean-konsulenter. Derved giver modellen begrænsede muligheder for opbygning af egne Lean-kompetencer.

2. Man kan også vælge at implementere Lean i et helt område, fx beskæftigelsesområdet eller en forvaltning. Fordelene er bl.a., at det signalerer stærkere commitment fra ledelsen, og giver bedre mulighed for oplæring af interne Lean-kompetencer, end ovennævnte model 1. Ulemperne bliver tilsvarende mindre.

3. Og endelig kan man fra starten beslutte, at Lean skal rulles ud i en hel kommune. Dette er en klar demonstration af commitment.

### Hvor er det klogt at starte med Lean?

Uanset om man beslutter sig for at starte i et hjørne eller med det samme træffer ”den store beslutning”, kan man overveje, hvor det er bedst at starte, for også med den store beslutning må man starte et eller flere steder af ressourcemæssige årsager. Når man overvejer, hvor man skal starte i praksis, bør man tage med i betragtning, at Lean er udviklet til at forbedre processer, hvori opgaverne har karakter af produktion, dvs. hvor der er mange relativt ens sager. Dvs. Lean-tankegangen og værktøjerne er som skræddersyede til sagsbehandling med præg af masseproduktion, hvilket jo findes mange steder i den offentlige sektor. Men også på andre områder, hvor dagligdagen fx består af mange forskellige små opgaver (som i borgerservice) eller på plejecentre har Lean vist sig anvendeligt, med en lidt anderledes tilgang og evt. med udvalg af særligt egnede Lean-værktøjer.

Hvis man vil gøre livet lettere for ledelsen – og konsulenterne på Lean-implementeringen – starter man i områder, hvor den lokale ledelse ”trækker” Lean, dvs. gerne vil i gang. Modsat kan man vælge at ”skubbe” implementering ud i områder, hvor ledelsen er skeptisk, fordi omvendte skeptikere har meget stor troværdighed – når det er gået godt!

Man kan også vælge at starte ud fra, hvem der først skal høste gevinster af Lean, fx at det tidligt skal give forbedringer, der direkte kan mærkes af brugerne. Eller man kan vælge at starte med stabsfunktioner, både for at gøre livet lettere for kollegerne, der møder borgerne, eller for at stabsfunktionerne kan gå foran med et godt eksempel.

### Hvordan implementerer man Lean?

Implementering af Lean er en gradvis forandringsproces, hvor Lean-tankegangen lidt efter lidt integreres i organisationens kultur, og metoderne efterhånden bruges naturligt i dagligdagen. På et tidspunkt ophører man måske med at kalde det Lean – det er blevet helt integreret, så det nu er ”X-købings driftsmodel”.

Implementering af Lean er altså en kulturudviklingsproces. Undervejs i denne proces, der tager flere år, gennemløber man forskellige faser, som kan beskrives med følgende opdeling:

- Mobiliserings- og projektfase, der ofte varer 6 - 12 måneder for den enkelte enhed.
- En forankringsfase, som kan vare yderligere et til to år.
- En driftsfase, som ikke ophører, og hvor Lean-tankegangen og metodikken lever som en integreret del af dagligdagen.

### Mobiliserings- og projektfaserne

Det er erfaringen, at Lean-implementeringen med fordel kan sættes i gang gennem et projekt, hvor en intern projektorganisation er med til at støtte selve udrulningen. Mange organisationer vælger at bruge eksterne konsulenter med Lean-erfaring til at hjælpe i projektfasen de første 6 - 12 måneder, herunder til at træne organisationens egne medarbejdere og ledere i Lean. Projektfasen bliver herved både første led i den konkrete implementering og samtidig ”praktikplads” for de interne Lean konsulenter. Det er vores erfaring, at det er svært at opbygge tilstrækkelige kompetencer ved at sende medarbejdere på Lean-kursus ude i byen, fordi en stor del af kompetenceudviklingen sker ved at blive coachet af erfarne Lean-konsulenter, mens man implementerer i egen organisation. Der er en pointe i, at projektfasen i en Lean-udrulning ikke er for langstrakt, for at lægge pres på ledelsen med hensyn til selv at kunne drive processen videre. I projektfasen drives processen jo ofte i betydeligt omfang af interne og eksterne konsulenter, mens kravene til ledelsen øges betydeligt i forankringsfasen, hvor projektfasens ”undtagelsestilstand” med særlige støttemuligheder ikke længere gælder. I løbet af projektfasen – og ikke for sent – skal det også endeligt afklares, hvad forventningen er til fremtidig brug af interne Lean-konsulenter, hvis dette ikke har været klart fra starten. Det er vigtigt, at ledelsen fra starten har taget stilling til, hvilken rolle de medarbejdere, der udpeges som Lean-agenter, skal have efter afslutning af projektperioden. Som udgangspunkt bør man



naturligvis udnytte de praksisbaserede erfaringer og den skoling, sådanne Lean-agenter har fået, i den videre udrulning, enten ved at placere dem i en central Lean-funktion, eller ved at fastholde deres Lean-rolle i egen afdeling. Hvis Lean-agenterne bare går tilbage til andre opgaver, er investeringen i kompetenceopbygning jo mere eller mindre spildt.

### Forankringsfasen

I implementering af forandringer er forankringsfasen ofte en af de største udfordringer, fordi der er en tendens til at "slappe af" oven på projektfasen med dens mere intense fokus på forandring. Hvis man har brugt eksterne konsulenter, vil de i forankringsfasen enten være faset ud eller kun være med i begrænset omfang, og de vil derfor ikke kunne lægge samme pres på ledelsen som i projektfasen. Måske har man også haft så gode erfaringer under projektfasen, at ledelsen fristes til at tro, at det nu "kører af sig selv". Forankringsfasen rummer således en betydelig risiko for, at forandringsprocessen ender med at blive "dette års kampagne". Sagt på en anden måde er forankringsfasen i en Lean-implementering en større ledelsesmæssig udfordring end projektfasen.

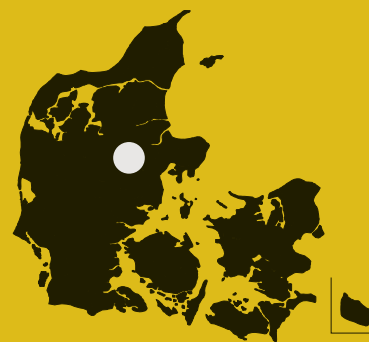
I forankringsfasen skifter rollen for de interne Lean-konsulenter, som blev oplært i projektfasen. De får nu en central rolle i at støtte ledelse og medarbejdere med den fortsatte udrulning af Lean. Det er også nu, man mærker, om der er investeret tilstrækkeligt i projektfasen, herunder om der blev uddannet nok interne Lean-konsulenter. Man kan selvfølgelig spørge, om det er nødvendigt med interne Lean-konsulenter i forankrings- og driftsfasen, og svaret er entydigt ja. Der er brug for fortsat støtte og sparring på Lean rejsen, i bedste fald fra to fronter, nemlig dels lokale Lean-agenter i de enkelte afdelinger, dels en fælles Lean-funktion, med fuldtids-konsulenter til rådighed for hele kommunen.

### Driftsfasen

I realiteten er der en glidende overgang fra forankrings- til driftsfasen. En af forskellene på de to faser er, at Lean i driftsfasen lever som en integreret del af dagligdagen - nu er Lean for alvor blevet dagligdag. Der kan være en pointe i at markere dette for fx at fejre en milepæl på Lean-rejsen, men ofte vil det formentlig være en overgang, der er svær at definere. Realiteten er, at meget få offentlige organisationer i Danmark i skrivende stund er i driftsfasen af deres Lean-implementering.

# CASE

## HVOR ER DET GODT AT STARTE?



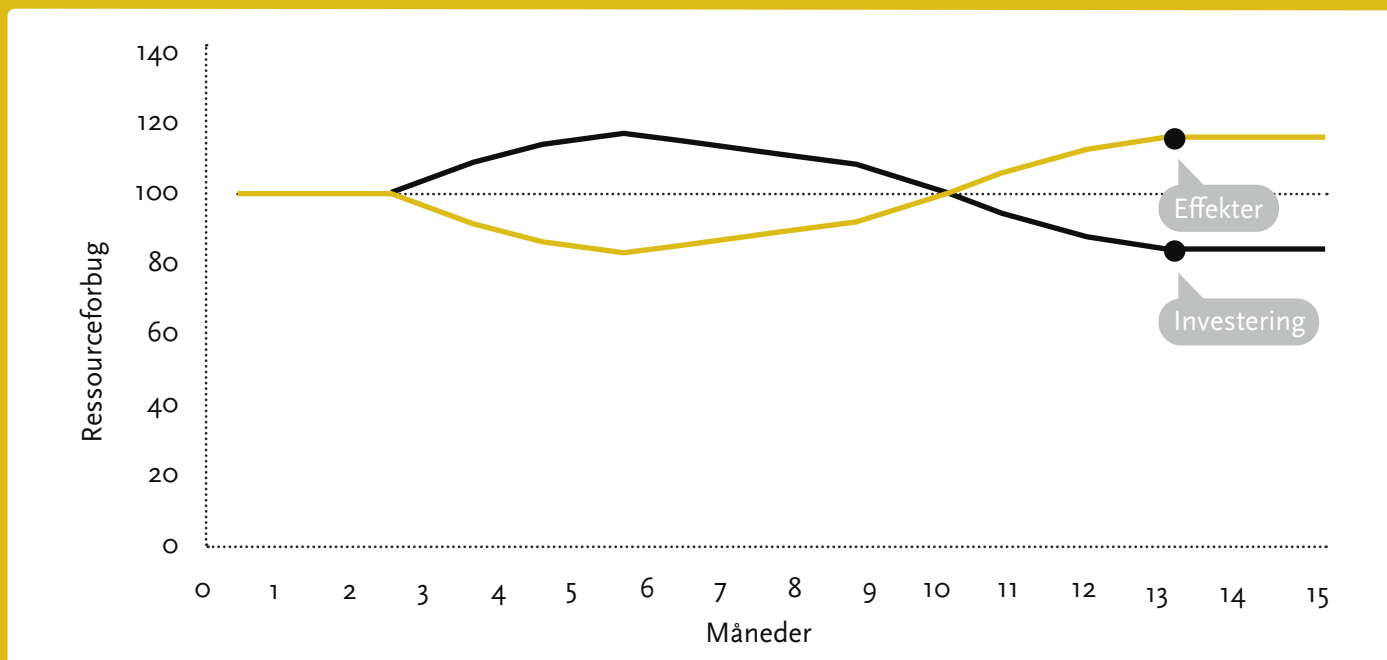
Af Steen Lundgaard Jensen, projektleder i Favrskov Kommune

En af de største udfordringer for projektgruppen i Lean-projektet var at beslutte sig for, hvilke opgaver i borgerservice man skulle starte med at "Lean'e". Udfordringen var, at der er ca. 30-35 forskellige opgaver, og at de største af disse opgaver kun omfatter 2-3 fuldtidsstillinger.

Derfor måtte projektgruppen være opmærksom på ikke at risikere at bruge for mange administrative ressourcer på værdistrømsanalyser på opgaver, hvor effektiviseringsgevinsten ville være minimal, bl.a. fordi opgaven i sig selv ikke er ret stor.

“ Et grundigt forarbejde med hensyn til valg af Lean-indsats kan spare tid i det lange løb”

Dette er illustreret i figur 3, hvor de langsigtede effekter vurderes til at være større end den investering, som skal ydes. For en gruppe er det også vigtigt at være bevidste om, at man kan være på vej i et forløb, hvor man på et tidspunkt ser den fulde effekt af en stor ressourcemæssig investering. Det svære i vurderingen vil altid være, at man i opstartsfasen aldrig helt kender de endelige effekter.

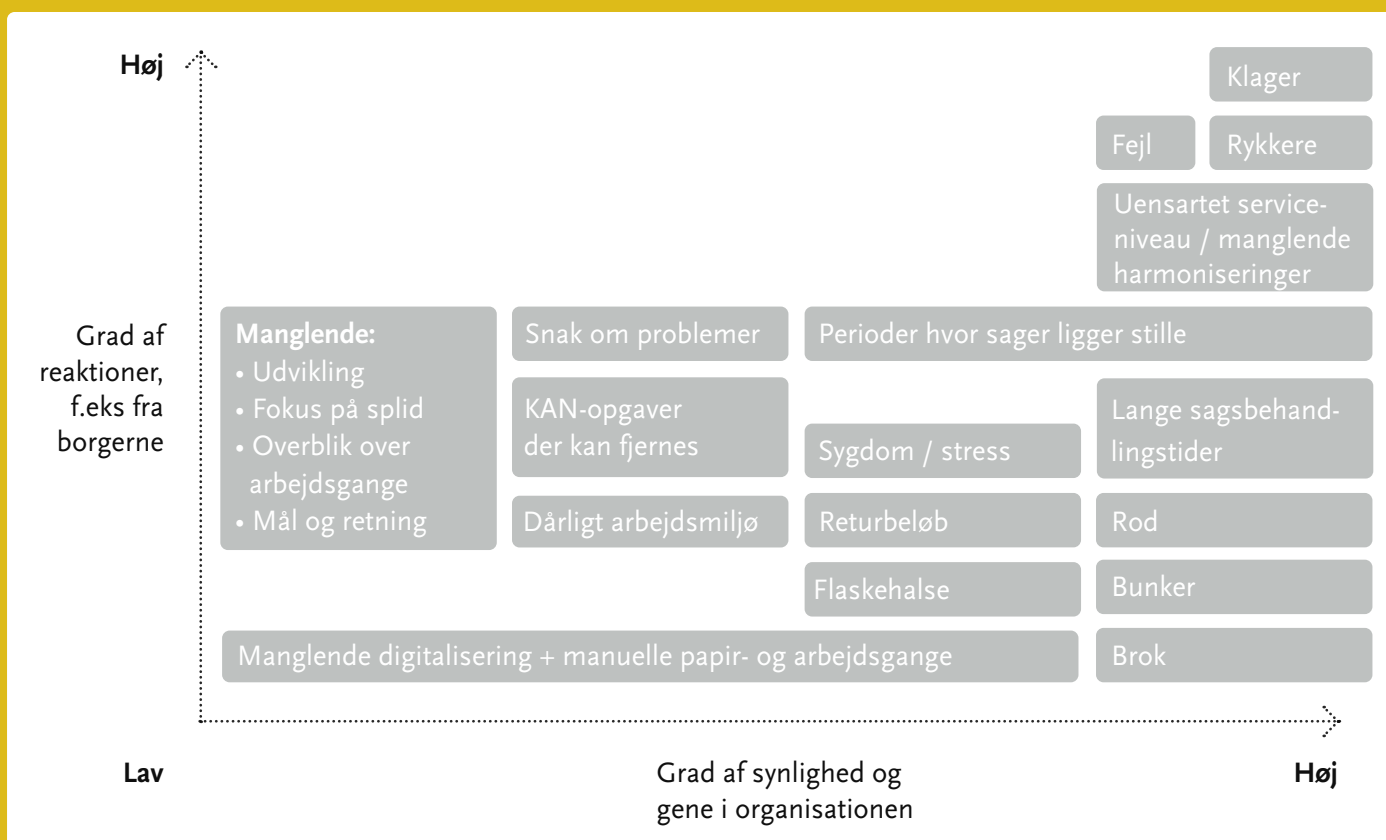


Figur: Investeringer i og effekter af Lean

For at få størst mulige effekt udviklede projektgruppen i Favrskov en oversigt over mulige symptomer, der kan give ideer til, hvor man skal starte. Symptom-oversigten er tænkt som et dialogredskab med den enkelte leder, inden man går ind i et Lean-projekt.

“Leder og Lean-konsulent bør foretage en grundig drøftelse om eventuelle symptomer og problemer på området – især hvis man vil gennemføre værdistrømsanalyser.”

### Symptomer på at Lean bør tages i anvendelse



Figur: Indikatorer for, hvornår man bør overveje anvendelse af Lean

Figuren illustrerer, hvordan man, inden et Lean-projekt målrettes, bør overveje, om der ved en opgave eksisterer nogle af de skitserede symptomer, og derefter gå efter de symptomer, som både er til gene for medarbejderne og borgerne.

Når man første gang starter op med Lean, er det også værd at gå efter de "lavhængende frugter" og hurtige succeser, bl.a. fordi man først selv skal lære at arbejde med Lean. Det indebærer bl.a.:

- At man bør starte i egen afdeling med egne opgaver og ikke bevæge sig så meget ud i snitfladerne mellem afdelingerne.
- At man bør undgå de tunge IT-baserede arbejdsgange, og hellere kigge på arbejdsgange med mange manuelle aktiviteter.
- At man i første omgang ser bort fra ændringer som involverer andre afdelingen og primært koncentrerer sig om forbedringer med egne opgaver.

Når den første læringsfase er overstået, vil det imidlertid være en god ide at beskæftige sig med opgaver, som har snitflader til andre enheder, hvilket bl.a. skyldes, at megen spild ofte ligger mellem enhederne, eller når sagerne skifter mellem afdelinger.

I Favrskov har vi valgt fremadrettet at starte med at implementere forbedringsmøderne bredt i den administrationen. Derved får man introduceret forbedringskulturen for mange medarbejdere på kort tid. Når forbedringsmøderne er bredt implementeret, vil vi bl.a. via forbedringsmøderne forsøge at afdække, hvilke arbejdsgange og områder, der har mest behov for at blive gennemgået via værdistrømsanalyser.

# KOMMUNIKATION OG LØBENDE INVOLVERING AF MEDARBEJDERNE

Af Peter Lindrup

“ I et Lean-forløb, som i alt andet forandringsarbejde, er kommunikation og dialog helt afgørende for et vellykket forløb. Det skal sikres, at alle relevante parter oplever at være inddraget på det rigtige tidspunkt om de rigtige ting.”

Det er der i forvejen skrevet meget om i anden litteratur, så her skal hovedsageligt omtales erfaringer, gode som dårlige, der har udspillet sig i de projekter, som har været inddraget i Væksthusets projekt ”Effektivisering i fællesskab”. Særligt vil kommunikationen mellem og til medarbejderne blive omtalt.

Den kortfattede gennemgang fordeler sig af praktiske grunde i projekternes faser: Mobiliserings-, projekt- og forankringsfasen.

## Mobiliseringsfasen

At medarbejdernes medvirken i et Lean-projekt er helt afgørende turde være overflødig at omtale. En betingelse for den er dog, at de på et tidligt tidspunkt af projektet får en grundig viden om, hvad hensigten er med projektet, hvornår hvad sker, og hvad deres konkrete rolle er. Desuden skal de have viden om, hvad der kan komme ud af alle anstrengelserne – og hvordan eventuelle gevinster tænkes anvendt.

Hvis fx det er besluttet, at alle gevinster føres tilbage i kommunekassen, har projektet nok ikke den store interesse! Anderledes stiller det sig, hvis de har vished for, at de kan lade deres egen arbejdsdag og oplever mere tilfredse borgere. Det er overvejelser, som det vil være naturligt at lægge i et relevant MED-udvalg samt i sikkerhedsorganisationen, der under alle omstændigheder skal inddrages på et meget tidligt tidspunkt, ja, helst inden en endelig beslutning om projektets gennemførelse er truffet. Grunden til det er, at der let som konsekvens af Lean-aktiviteterne kan ske ændringer i medarbejdernes forhold, som det kan være en opgave for MED-udvalget at drøfte. På samme måde vil det være relevant at inddrage sik-

kerhedsorganisationen; idet trivselsspørgsmålet også er et element i arbejdet med Lean. Hvilke mål skal opstilles i forbindelse med trivselsdelen, og hvad er det, der især ønskes understøttet af arbejdsmiljømæssige forhold.

En målrettet drøftelse i MED-udvalget kan derfor give en klar bane at spille på, hvor der ikke konstant skal ”spørges om lov” i udvalget, men er givet en form for carte blanche til ændringerne. At udvalget også har et behov for løbende at kunne følge projektet og dets resultater er kun naturligt og skal tilgodeses.

Et godt udgangspunkt for et Lean-projekt er at give en fælles information til alle berørte. Det er ikke kun den aktuelle afdeling, men også dens interne samarbejdspartnere. Det kan lettest ske under et informationsmøde for alle, hvor bl.a. principperne for Lean opridses, tids- og aktivitetsplaner præsenteres ligesom der naturligvis gives lejlighed til at stille alle typer af spørgsmål. Samtidig må det overvejes at informere brugerne om, at arbejdet går i gang, og hvad de kan betyde for dem – både med dage, hvor der er lukket, men også på længere sigt et billede af de fordele brugerne kan få.

Projekterne i kommunerne har vist, at det ikke er tilstrækkeligt med et informationsmøde. Der skal skabes en række andre anledninger til, at medarbejdere og deres ledere kan snakke sammen om, hvad de begiver sig ind i. Hvis der er tilknyttet en konsulent, skal snakken også være med konsulenten, der bør opholde sig meget i afdelingen for at kunne drøfte store og små anliggender, som medarbejderne og lederne har behov for at få afklaret. Og husk: Det er i orden ikke at kunne svare på alt, men det er ikke i orden at give et hurtigt, men forkert svar.

Der kan være forskellige reaktioner fra medarbejderne i forbindelse med projektstarten, fx ”Det går nok i sig selv igen ligesom alt muligt andet”, ”Kan vi ikke snart få fred til at passe vort arbejde”, ”Endelig kan vi få lavet om på...” eller ”Det har jeg hørt noget om fra

en bekendt, der siger at det virker”.

Det er en klar opgave i kommunikationen at få skabt realistiske billeder af, hvad Lean kan tilbyde, og at der er tale om en rejse med spændende og under tiden også besværlige udfordringer.

“ Mantraet under mobiliseringsfasen er altså: Snak sammen – og lad være alene at anvende skriftlig kommunikation. Det er ikke tilstrækkelig som dialogredskab!”

### Projektfasen

Der er tidligere i håndbogen gjort rede for, hvordan medarbejdere og ledere er direkte involveret i de aktiviteter, som finder sted under gennemførelsesfasen – kick-off, de forskellige workshops og implementeringen. Derfor vil der her blive lagt vægt på den kommunikative opgave, som kan være placeret hos ledelsen eller en eventuel projektleder/konsulent. Igen gælder det, at opgaverne for en projektleder i et Lean-projekt ikke adskiller sig rent kommunikativt fra andre projektledelsesopgaver.

Der er et par grundlæggende opgaver, som må løses under et Lean-forløb:

- Alle skal sættes grundigt ind i grundlaget for Lean
- Medarbejdernes rolle skal præciseres mere end en gang; gør det både samlet og løbende under processen
- Der skal gives omfattende beskrivelser af den teknik, som anvendes, idet det for mange er nyt at arbejde med værdistrømsanalyser og redesign
- Rammer og betingelser for organisationen skal gøres klare.

Det er erfaringen, at der ikke skal lægges vægt på alt for meget teori, men at fx relevante eksempler kan være mere sigende for medarbejderne. Hermed også sagt, at teoretiske oplæg skal være korte og være båret af historiefortællinger.

Der er ligeledes nogle helt nødvendige debatter, som må tages af deltagerne:

- Hvem er vore kunder, og hvad lægger de vægt på (kundeværdi)?
- De strategiske rammer for organisationen – inviter fx en topleder til at gøre rede for det
- Hvorledes praktiserer vi resultaterne af redesignet?
- Hvilke spilleregler skal gælde for Kaizen-møderne?



Alle disse temaer har projektlederen ansvar for at sætte på dagsorden – sammen med alle de spørgsmål, som medarbejderne rejser undervejs. Og igen skal det erindres, at den fornemste opgave i kommunikationen er at bidrage til, at medarbejdere og ledere skaber deres eget billede af ”mening”.

Der vil under forløbet opstå en række bekymringer blandt medarbejderne. Det er helt naturligt, når de bevæger sig ud i ukendt terræn! Giv god tid til at få besvaret dem og undlad at bortforklare eller negligere dem. Der er ikke tale om forsøg på obstruktion, men om reelle forhold. Det kan fx være en god idé at lade medarbejderne drøfte disse emner med hinanden eller med deres leder, da det ikke er noget, en projektleder kan besvare.

Og så vil der nok også opstå diskussioner om den sprogbrug, som Lean betjener sig af. Det kan man vælge at gøre et stort nummer ud af, eller som en af projektkommunerne vælge at tage helt afslappet ved fx at omdøbe Kaizen-møder til ”tavlemøder” og Gemba til ”arbejdspladsen”. Det er selvfølgelig et temperamentsspørgsmål, hvor stejlt man vil holde på de oprindelige begreber, men det er måske ikke lige her, man som projektleder skal bruge alt krudtet.

Endelig vil der opstå situationer efter redesignet eller et Kaizen-møde, hvor der sker ændringer for enten de interne eller eksterne kunder. Lad medarbejderne finde frem til, hvordan det skal løses. Det viser erfaringer, at de faktisk er de bedste til, når de får muligheden.

Et par korte historier, hentet i de deltagende kommuner, giver et billede af den eksterne kommunikations betydning under gennemførelsen af et Lean-projekt. På Bernadotttegården havde man fået den gode idé, at de selvhjulpne borgere selv skulle hente deres kaffe og kage på gangen i stedet for at få det serveret. Så kunne de forsyne sig selv hele dagen og var ikke afhængige af de tider, som centeret havde fastlagt.

Baggrunden var et ønske om skabe øget mobilitet blandt dem, så de ikke fysisk sygnede hen på plejecenteret. Man skred til værket, men oplevede, at borgerne blev forvirrede og usikre. De kunne ikke finde ud af, hvad der forventedes af dem men fastholdt ønsket om servering. Medarbejderne blev citerede for at sige, at de ikke mere måtte servere kaffen til borgeren. Endnu mere usikkerhed!

Medarbejderne drøftede den uholdbare situation og fandt frem til, at de vist ikke havde fået informeret borgeren om de nye forhold eller deres begrundelse.

Og måske var de gået lige lovlig hurtigt frem, men skulle have haft en periode, hvor de hjalp borgerne til rette. Den snak satte afgørende fokus på behovet for at informere og kommunikere, når forandringer skulle gennemføres.

I Favrskovs borgerservice havde man problemer med de fotos, som borgerne skulle anvende i nye pas. På trods af en omfattende kampagne med plakater, der viste billeder, som var rigtige eller forkerte til brug for pas, var der stadig alt for mange, som måtte kasseres – og det er ikke god borgerservice at sende borgeren tilbage efter et andet billede.

Da almindelige metoder tilsyneladende ikke virkede, greb man fat i de lokale fotografer og instruerede dem om, hvordan et pasbillede skulle se ud. Samtidig fik man den lokale ugepresse til at omtale problemstillingen. Og det hjalp - afvisningsfrekvensen faldt dramatisk!

Centralt står de løbende forbedringer og de opnåede resultater, der alle er naturlige kommunikationsteemaer.

### Forankringsfasen

Kaizen-møderne er medarbejdernes mulighed for at komme med ideer, få dem drøftet og evt. igangsat som eksperimenter. I starten skal der støtte til, men når tiden er rigtig, skal møderne overlades helt til medarbejderne. Lederen deltager naturligvis fortsat.

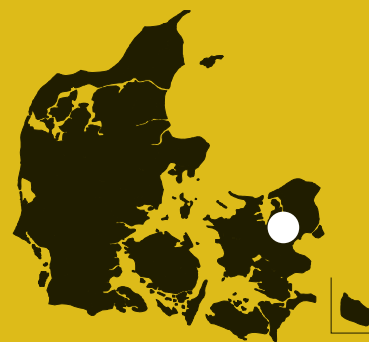
Det har vist sig, at der i starten vil være mange ideer, men at antallet med tiden kan gå noget ned. Det løste en af de deltagende kommuner ved at sætte det problem, at der ikke kom forslag på tavle, på dagsorden under et Kaizen-møde. Det kom bl.a. frem, at flere mente, at deres ideer var for betydningsløse til, at de ville fremsætte dem. Efter en snak blev man enige om at hjælpe hinanden i det daglige, ved bl.a. at påpege, når en ”brokkede sig” over et eller andet, at de skulle skrive en seddel til Kaizen-tavlen. En anden aftale blev, at det også var i orden med et problem som emne. De fleste troede, at de kun måtte komme med løsninger.

Måltavler har i denne fase en central rolle, men måltavler må ikke udarbejdes efter diktat fra hverken projektlederen eller økonomiafdelingen. De skal bæres af medarbejdernes egne ideer, så de bliver relevante for dem. Men initiativet til drøftelser af, hvad der er hensigtsmæssigt at måle, må komme fra projektlederen. Hjælp også ved at have en viden om, hvad der er af informationer i forvejen, da en af hurdlerne i målin-

gen ofte er, at det er alt for vanskeligt at skaffe data. Mange kommunale afdelinger modtager i forvejen mange data, som kan være relevante for måltavlearbejdet, fx antallet af nye sager, antal af færdige sager, sagernes længde mv.

Der er ikke noget så rart som at opleve, at alt besværet giver positive resultater – de være sig nok så små. Derfor skal medarbejderne have lejlighed til at kunne konstatere, at der går den rigtige vej. Og de skal påskønnes for det af deres leder, ved at succeser bliver fejret på behørig måde – det giver erfaringsmæssigt god energi til at turde lidt mere end før.

# CASE AT FORSTÅ FORMÅLET MED FORBEDRINGER ER VIGTIGT



Af Helle Strandmark, projektleder i Roskilde Kommune

Meget tidligt i projektet stod det klart for os, at vi skulle tænke i alternative kommunikationsveje. Det er vigtigt, når man sætter et forandringsprojekt i gang, at man klart får kommunikeret formål med projektet og får fulgt op på og taget fat i hvad projektet betyder. Medarbejdere inden for plejesektoren er sjældent meget begejstret for ”for meget” skriftlig kommunikation, og de er heller ikke typiske brugere af kommunens intranet.

Vi valgte at udpege et område i hver af de tre blokke til såkaldte Lean-øer. Her samlede vi alt materiale – billeder og tekst – i en synlig mappe, som medarbejderne kunne bladere i. Vi valgte også her at hænge små plakater op, der med farver og i korte sætninger fortalte om Lean-principperne.

Vi sørgede for at få hængt streamers op på udvalgte steder – også på indersiden af døren til personaletoiletterne, hver gang vi skulle holde arrangementer.

Det blev hurtigt tydeligt for os, at det er vigtigt at den nærmeste leder – og måske særligt sygeplejersken, som på Bernadottegården har det faglige ansvar, tager fat i de beslutninger, der er truffet. Det førte til, at vi udvalgte ”ugens tema”, som var det emne, der havde været i fokus ved seneste Kaizen og givet anledning til ændringer, som krævede noget ekstra. Ved at udpege ugens tema kom sygeplejersken gentagne gange tilbage til dette emne og de beslutninger, som var truffet.

Meget hurtigt efter at vi begyndte at arbejde med Kaizen, oplevede vi en situation, som vi lærte rigtig meget af. Allerede under værdistrømsarbejdet blev det betragtet som uhensigtsmæssigt, at beboerne fik deres eftermiddagskaffe på et fast tidspunkt – og altså ikke selv kunne vælge – og at også dem, der kunne bevæge sig selv fik kaffen serveret. Medarbejderne stillede forslag om en kaffevogn, hvor beboerne selv kunne hente kaffe, og at de der kunne selv, skulle motiveres til at hente kaffen selv, for at skabe lidt bevægelse og lidt aktivitet.

Der var opbakning fra alle sider til, at dette var en god ide. Men vi var lidt overraskede i projektgruppen, da det viste sig, at en gruppe af medarbejderne allerede dagen efter ændrede praksis. Det var jo i sig selv positivt, at der blev vist initiativ og handlekraft.

“ Læringen trådte for alvor frem, da det kom frem, at medarbejderne ikke havde samme opfattelse af formålet med den nye kaffevogn, og det ikke var blevet formidlet til brugerne – beboerne. Det viste sig nemlig, at nogle af medarbejderne fik sagt, at årsagen til at proceduren nu var ændret skyldtes manglende tid – hvilket, naturligvis nok, skabte uro og utilfredshed.”

Denne situation gav anledning til, at vi på Kaizen-møderne fik italesat, at vi ikke kan lave quick-hits – altså hurtig forbedringsforslag, når det gælder ændringer, der berører beboerne. Det er afgørende, at vi i de situationer får talt igennem, hvad der er formålet og resultatet af ændringerne, så udmeldingerne til beboerne og de pårørende bliver ens.



# INVOLVERING AF LEDELSEN

Af Jørgen Kjærgaard

Lean skal efterspørges oppefra og drives nedefra. For at få succes med Lean kræves der reelt og synligt ledelsescommitment. Det er ikke tilstrækkeligt, at ledelsen velsigner et Lean-initiativ ved at sige et par bevingede ord ved festlige lejligheder om, hvor vigtigt det er. Lean stiller derfor store krav til ledelsens troværdighed i sit engagement. Fx ved at komme ud og deltage i aktiviteter, sætte sig ind i Lean-tankegangen og være opsøgende nysgerrig i dagligdagen. Når Lean ikke bliver en succes, er årsagen ledelsessvigt. Punktum.

Kravene til Lean ledelse er naturligvis forskellige, efter om man befinder sig på direktørniveau eller er førstelinieleder. Men reelt og helhjertet commitment er lige vigtigt på alle niveauer. Forsøger ledere at foregøgle ejerskab gennemskues det lynhurtigt. Trin 1 i Lean-ledelse er at sætte tid af til at beskæftige sig med Lean.

Omvendt er der ikke noget mere motiverende end at opleve en topleder demonstrere sin helt personlige interesse for et Lean-projekt og sætte tid af til at deltage med oprigtig interesse. Det der sker på "gulvet" i borgerservice, i skatteafdelingen eller i teknisk forvaltning er i sidste ende en afspejling af ledelsens ledelsesstil! I det følgende vil vi fremhæve nogle af de centrale praktiske opgaver for lederne i forbindelse med Lean-implementering, og derefter give et signalement af vigtige opgaver og udfordringer for de forskellige ledelseslag.

## Gemba-ledelse

Et af nøglebegreberne i Lean er "Gemba", som på japansk betyder åsted, eller der hvor produktionen foregår. Ledelse i en Lean-kultur er i høj grad Gemba-ledelse, dvs. at være med ude i produktionen, være med til at inspirere og støtte.

## Fjerne forhindringer

I den forbindelse er en af ledernes centrale opgaver at være med til at fjerne forhindringer for forbedringer. Det kan fx være, at et forbedringsforslag kræver hjælp fra en anden afdeling eller fra eksterne samarbejdspartnere, og her vil det typisk være en lederopgave at være med til at sikre, at dette bæres igennem. Man kan sige, at problemer, der ligger uden for medarbejdernes kompetenceniveau, i princippet eskaleres til et højere niveau, og ultimativt havner hos direktionen. Ledernes initiativer til at fjerne forhindringer har ofte en stor symbolværdi, der kan overstige den praktiske betydning, så derfor skal man som leder være særligt opmærksom på denne mulighed. Modsat kan det få en stor demotiverende effekt, hvis man som leder ikke demonstrerer en sådan hjælpsomhed.

## Strategisk fokus

En af faldgruberne i Lean er, at der mangler fokus i forbedringerne. I en offentlig organisation meddelte medarbejderne efter en periode, at nu havde de ikke flere forbedringsforslag til Kaizen-tavlen! Det er bl.a. et symptom på utilstrækkeligt strategisk fokus, hvorved identificering af forbedringsmuligheder tenderer til at blive mere brainstormagtig. Og det er kun motiverende et stykke tid. Det strategiske fokus handler om at holde fast i fortsatte forbedringer af værdistrømmene og fortsat stræben efter bedre resultater i forhold til brugerne, produktivitet og medarbejderne. Lederne har derfor en vigtig opgave i at lægge pres på forbedringer ved at efterspørge dem, med udgangspunkt i organisationens strategi og strategiske mål.

## Målstyring

“Målstyring er et nøgleelement i Lean, hvor målstyring bl.a. omfatter dag til dag registrering af produktion, så man kan følge udviklingen og hurtigt kan håndtere afvigelser.”

I mange offentlige organisationer vil det være en særlig udfordring at implementere målstyring, dels fordi man i en række tilfælde først skal finde ud af, hvilke indikatorer, det er relevant at lave planlægning og målstyring på, dels fordi der kan ligge en særlig udfordring i at få ejerskab hos medarbejderne. Nogle steder har medarbejderne tidligere haft dårlige oplevelser med top-down-implementering af målstyring, der har været oplevet som led i nedskæringer. Andre steder møder man fagkulturer, hvor effektmåling opfattes som i strid med fagets værdier og umulig at praktisere på en meningsfuld måde, jf. fx Karen Lise Salamons bog "Selvmål – det evaluerede liv".

### Lederne tager egen medicin

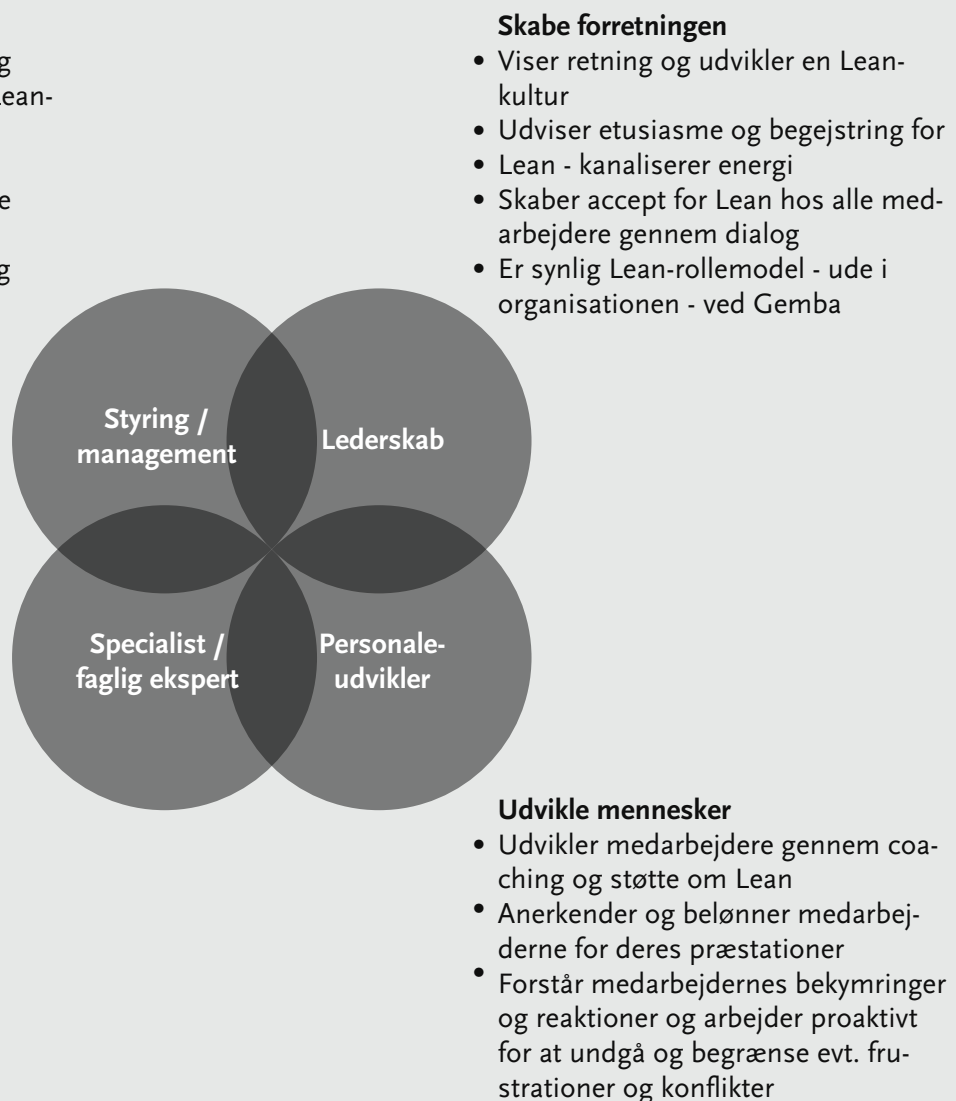
Der ligger stor symbolværdi i at tage egen medicin, og som leder bør man derfor arbejde med at finde gode anledninger til selv at praktisere Lean.

Det kan fx være:

- At forbedre flowet i ens eget arbejde, herunder sørge for hurtig ekspedition af ting, der havner på ens bord, så man ikke bliver flaskehals.
- At fjerne spild omkring ens egen funktion, fx unødige kontroller af al post, ineffektive møder etc.
- At ledergruppen også holder Kaizen-møder med egen Kaizen tavle.

### Og alt det andet...

Oven for har vi fremhævet nogle særlige fokusområder for lederne, når man implementerer en Lean-kultur. Vi kunne tilføje en masse "klassiske" dyder fra ledelsesteoriene. En måde at illustrere dette på er følgende model, der afspejler klassiske dimensioner i lederrollen, her med fokus på Lean:



## Implikationer af Lean-ledelse på forskellige ledelsesniveauer

I den offentlige sektor har vi endnu ikke erfaringer med Lean-implemtering i hele organisationer, hvor man er nået frem til driftsfasen, og det er derfor kun muligt at udtale sig foreløbigt om implikationer af Lean-ledelse.

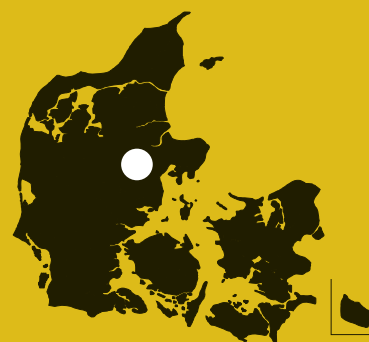
Vi kan imidlertid med sikkerhed konstatere, at implementering af Lean stiller krav og udfordrer alle ledelsesniveauer i organisationen. Udbyttet af Lean afhænger af, hvordan lederne på alle niveauer evner at tage disse udfordringer op – ingen kan nøjes med bare at velsigne og støtte Lean. Ledelse er nøglen til succes med Lean.

De mest omfattende erfaringer med Lean-ledelse finder vi lige nu med decentrale ledere, i form af førstelinieledere, driftsledere, funktionsledere eller hvad de kaldes, og så deres ledere, som kan være kontor- eller afdelingschefer.

I forhold til modellen med de fire dimensioner ovenfor er den store forandring for mange førstelinieledere, at de får en helt ny ramme for at arbejde med styring og management, hvor de får helt nye muligheder – og udfordringer – for at komme i tættere dialog med medarbejderne om den daglige drift. Det har vist sig at være en stor udfordring for en del ledere, en udfordring, som mange har evnet at håndtere, takket være en stor personlig indsats og ofte også en del coaching. Resultatet er, at vi har set en række mellemledere blomstre meget op undervejs i implementeringen af Lean og udfolde nye sider af deres talent. Men det sker også, at implementeringen af Lean afdækker manglende lederkompetencer, hvor gabet ikke kan lukkes med coaching. Med Lean sættes der meget spotlight på førstelinielederne, så derfor er det vigtigt at sikre opbakning og mulighed for coaching. Dette er en central opgave for lederne højere oppe i organisationen.

# CASE

# HVORDAN FÅR MAN ETABLERET EJERSKAB VED LEDELSEN?



Af Steen Lundgaard Jensen, projektleder i Favrskov Kommune

Den ledelsesmæssige forankring og indsats er afgørende for, at Lean kan blive introduceret positivt i en enhed, men også for at Lean fortsætter som en kultur efter projektperiodens udløb. Ledelsen skal således motivere, sparre og forankre Lean.

I den indledende fase blev lanceringen af Lean-projektet i Favrskov introduceret ved et introduktionsmøde. Det var mødets formål at fortælle alle i organisationen om projektets formål og at få afmystificeret projektet i forhold til bekymringer. Direktøren for området fremhævede, at projektet dels skulle give mere kvalitet til opgaveløsningerne for borgerne, dels skulle give medarbejderne nogle gevinster i form af øget trivsel, indflydelse og løsning af eventuelle problemer. Samtidig slog han fast, at projektet ikke var tænkt som et spareprojekt.

Ledelsen som var forankret i en styregruppe var gode til at sparre med projektgruppen, eksempelvis på et tidspunkt, hvor projektgruppen var ved at fordybe sig detaljeret i borgerservices ca. 30 opgaver med værdistrømsanalyser.

Her var styregruppen på en god måde med til at holde fokus på, at projektet ikke alene var et projekt for borgerservice, men nærmere et projekt for Favrskov Kommune som en helhed, og at det derfor var vigtigt for projektgruppen at komme bredt omkring alle Lean-redskaberne. Projektgruppens læring blev begunstiget frem for kortsigtede gevinster for borgerservice.

På det uformelle plan har projektgruppen kunnet trække på borgmester og direktionen, når der har været brug for det. Eksempelvis stillede borgmesteren op med et indlæg om Favrskov Kommune generelt, og betydningen af Lean og ledelse i særdeleshed, da de andre projektgrupper og konsulenterne var på besøg i kommunen. Borgmesteren pointerede bl.a. at "man kan arbejde nok så meget med udvikling og forandring, men hvis det ikke følges op af den rette ledelse på alle niveauer, så hjælper det i sidste ende ikke særlig meget".

“ Øverste ledelse skal også vise opbakning til Lean samt deltage, når lejligheden er passende.”

Som eksempel på ændrede ledelsesformer kan det for borgerservice-chefen nævnes, at han som del af sin Lean-ledelsesplan har besluttet, at hver 14. dag, når han er til personalemøde i et af de lokale borgerserviceenheder, bliver i enheden den første time efter mødet.

Netop på grund af borgerservices opdeling i 4 enheder, kan det være svært for ham at følge med i, hvordan "temperaturen" er i enheden, og når han er til stede på denne måde uden en egentlig dagsorden, kan både teamlederen og medarbejderne bedre komme i dialog med ham.

Ved forbedringsmødet, som er en del af personalemødet, har borgerservicechefen også anlagt en bevidst strategi om at være tilbageholdende og lyttende. Dvs. selve mødet er medarbejderstyret, og så vidt det er muligt forsøger

borgerservicechefen at få medarbejderne selv til at handle på de forbedringer og problemer, som kommer op på tavlen.

Borgerservicechefen træder primært i funktion ved forbedringsforslag, som ligger på et overordnet beslutningsniveau, hvorimod forslag på medarbejder-/teamlederniveau håndteres af den samlede gruppe.

“ Ved forbedringsmøderne skal lederen finde sin rolle som lyttende, støttende og tilbagetrukket.”

# SKAB OPMÆRKSOMHED OM PROJEKTET

Af Jan Erik Dahl

”Lean er ikke svært, men det er forandringsledelsen i forbindelse med Lean”. Dette citat fra en erfaren Lean-agent er baseret på års erfaring med håndtering af den lange række af interne og eksterne interessenter, man skal tage hensyn til for at opnå en succesfuld implementering af Lean. Nøgleordet er igen kommunikation. Det handler om ekstern rettet kommunikation for at sikre opbakningen til projektet og internt rettet kommunikation for at sikre den positive energi, så fremdriften kan fastholdes. Et særligt vigtigt punkt i forhold til medarbejderne i Lean forløbet er det tomrum, som opstår mellem det tidspunkt medarbejderne erkender at skulle forandre sig, og det senere tidspunkt hvor medarbejderne gennem erfaringer overbevises om, at forandringen er kommet for at blive og virker i praksis. I dette tomrum – også kaldet ”dødens dal” – spiller kommunikation af for eksempel de første håndfaste resultater og ledelsens fortsatte dedikation til Lean en særlig væsentlig rolle for forandringsprocessen.

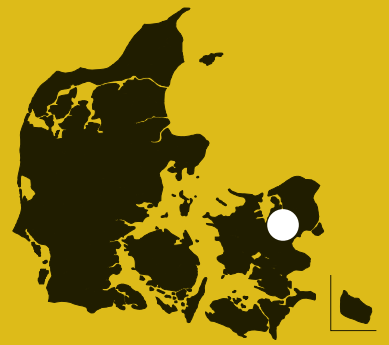
Et af værktøjerne i forbindelse med indførelsen af Lean er en kommunikationsplan. Den skal sikre, at

der tages hensyn til de centrale interessenter på rette tidspunkt i Lean forløbet. Fundamentet for kommunikationsplan består ofte af en interessentanalyse, hvor de forskellige interessenter prioriteres i forhold til henholdsvis deres indflydelse/magt i projektet samt interesse for projektet. Dernæst sættes de vigtigste interessenters interesser i forhold til projektførelsen, og det udledes i hvilke faser og på hvilke måder det er særligt vigtigt at kommunikere til netop disse interessenter. Overfor nogle interessenter, såsom medarbejderne, er det vigtigt at kommunikere løbende gennem hele forløbet – for eksempel ved brug af ugebrev eller lignende.

Nedenstående case er et godt eksempel på, at intern og ekstern kommunikation ikke kan adskilles. Der er ingen tvivl om, at besøget var med til at styrke opbakningen og rammerne for projektet, men der er heller ingen tvivl om, at den direkte kontakt til medarbejderne i et sådant besøg kan skabe en uhyre stor energi.



# CASE STATS- MINISTEREN PÅ BESØG



Af Helle Strandmark, Projektleder i Roskilde Kommune

“ Vi oplevede hurtigt, at der var en stor interesse for Lean-projektet på Bernadottegården. Vi valgte en åben kommunikationsstrategi for projektet og inviterede de lokale aviser til både vores intromøde og kick-off arrangementet - og det gave pote.”

Vores og Væksthuset for Ledelses offensive strategi med at få kommunikeret projektet ledte bl.a. til, at avisen Børsen bragte et par sider om Lean-projektet med billeder af medarbejdere og beboere på Bernadottegården.

Denne artikel gav anledning til, at statsministerens pressemedarbejder rettede henvendelse til Bernadottegården, og rammerne faldt hurtigt på plads i forhold til at få arrangeret et besøg af statsministeren. Det var et scoop for projektet at få statsministerens opmærksomhed, og det var en stor oplevelse for alle på Bernadottegården at komme i centrum for en dag.

Det var medarbejderne, som Anders Fogh Rasmussen var interesseret i at tale med. Han spurgte ind til deres oplevelse af at arbejde med Lean og med kvalitet i den offentlige sektor. De tre medarbejdere, som var valgt til at tale med statsministeren, satte mange ord på det, de allerede havde oplevet ved at arbejde med Lean, men fik også sat mange ord på deres forventninger til det videre forløb og til de resultater, der skal opnås.

Besøget gav nye overskrifter og nye billeder i den lokale presse. Anders Fogh Rasmussen formåede med en halv times besøg at skabe mere omtale, end selv den bedste kommunikationsstrategi kunne have sikret os. Overskrifterne om kvalitetsarbejde på Bernadottegården og billeder af glade beboere og medarbejder gav bonus og gav et godt løft til projektets videre færd.

# PROJEKTLEDERENS ROLLE

Af Michael Møller og Frank Iversen

Som projektleder i et Lean-projekt er det vigtigt at være opmærksom på at en række rammebetingelser er til stede. Hvordan ser projektorganisationen ud og hvordan spiller den sammen med basisorganisationen? Hvilken rolle har projektlederen i forhold til driftsledelsen? Hvordan sikres topledelsens involvering og medejerskab til projektet? Hvilke "uforudsete" ting må man forvente som projektleder? Hvordan kommer projektlederen ud af organisationen igen? Disse og mange andre spørgsmål er vigtige for enhver projektleder både at forholde sig til og få skabt klarhed på, allerede inden projektet iværksættes.

## Projektlederen og Lean-teamet

“Organisationer, der vælger at iværksætte et Lean-projekt, skal afsætte en fuldtids projektleder til at gennemføre forløbet.”

Al erfaring viser, at planlægningen og gennemførelsen af Lean-forløb kræver projektledelsestid i alle faser. Det er derfor også vigtigt, at etablere et egentlig Lean-team omkring projektlederen bestående af to til tre medarbejdere fra organisationen, der skal arbejde med Lean. Udover at der afsættes en fuldtids projektleder, vil minimum en fra Lean-teamet også påregne at afsætte mindst 50 % af arbejdstiden til forløbet. Den klassiske projektorganisation med en styregruppe – bestående af topledelse, lokal ledelse, projektleder og medarbejderrepræsentation fungerer godt i Lean-projekter; idet det herved sikres, at topledelsen får en ikke væsentlig andel i den konkrete gennemførelse af forløbet og især i spørgsmålet om det kulturskabende og i udøvelsen af Lean-ledelse er det vigtigt og værdifuldt, at topledelsen spiller en aktiv rolle. For at sikre en klarhed i projektorganisationen er det endvidere vigtigt, at der udformes egentlige kommissorier for både styre- og projektgruppe, ligesom en projektbeskrivelse for indsatsen medvirker til at skabe klarhed på rammerne og præmisserne i forløbet.

## Projektledelse og daglig ledelse

Der vil givet vis opstå situationer, hvor projektlederen oplever, at snitfladen mellem projektledelse og udøvelsen af ledelse i organisationen udfordres.

“Projektlederen kan bringe sig selv i situationer, hvor grænsen mellem projektledelse og udøvelse af egentlig driftsledelse bliver en hårfin balance.”

I denne balancegang er det vigtigt, at projektlederen hele tiden bevarer fokus på eget domæne, og lader lederen i basisorganisationen varetage de ledelsesmæssige beslutninger, som er hans/hendes domæne.

Når projektlederen har fået skabt klarheden på rammerne og præmisser i Lean-forløbet, herunder grænserne for egen rolle og funktion som projektleder, kommer en række konkrete initiativer og aktiviteter som det etablerede Lean-team har til opgave at gennemføre.

## Projektlederens opgaver

Projektlederens rolle er selvfølgelig afhængig af det konkrete projekt og omstændighederne, men der er en række opgaver, som tyder på at hjælpe Lean-projekter godt på vej. For det første kan der være tale om, at der gennemføres en række motivationsskabende initiativer i forhold til dele af eller hele organisationen, der skal Lean'es. Afmystificering af hele Lean-forløbet kan være et vigtigt sted at starte. Det kan dreje sig om at skabe klarhed hos de involverede ledere og medarbejdere om formål, indhold og form. Det har vist sig at være effektivt, at gennemføre forskellige former for spil. Der kan være tale om LEGO-spil, hvor deltagerne via byggeri af eksempelvis huse med legoklodser oplever, hvordan uhensigtsmæssig organisering af arbejdet medfører spild og ineffektive produktionsgange. Andre former for spil er gennemførelse af situationer fra en tænkt borgerserviceenhed, hvor borgere henvender sig med et behov for ydelse



fra en kommune. I spillet ser vi så, hvordan en sag har sin gang fra den ene enhed/sagsbehandler til den anden, og hvordan deltagerne ved at komme med forbedringsforslag oplever en mere smidig sagsgang, der både øger borgerens tilfredshed og medarbejdernes trivsel. Denne form for introduktionsmøder, hvor deltagerne selv medvirker i et spil, er en fantastisk øjenåbner for deltagerne, der ret hurtigt selv laver koblingen til eget arbejde.

Arbejdet med Kaizen-møder, målstyringstavler, Blitz-Kaizen-aktiviteter, 5S, styringsreoler mm. kræver udover en introduktion stor planlægning og fastlæggelse af tids og handleplan for de konkrete aktiviteter. Eksempelvis ved afvikling af en Blitz-Kaizen skal der laves en række aftaler med diverse interessenter og samarbejdspartnere, der gør det muligt at gennemføre og implementere ændringer i løbet af en lille uges tid. Det kan bl.a. indebære, at der skal laves aftaler med topledelsen og/eller IT-organisationen, der skal kunne stå til rådighed for eventuelt at kunne arbejde med/træffe beslutninger om konkrete forbedringsforslag.

Udover at være motivator, tage pulsen på stemningen i organisationen – tale med folk og sikre fremdrift – er det også vigtigt for projektlederen at arbejde med at skabe rum og tid for sig selv og de andre deltagere til at udvikle en ny praksis. Al erfaring viser, at vi ofte er udfordret på tiden til at investere i udvikling. Der er lige ”en haster”, en sag der skal løses, et møde der skal holdes eller andet, der får plads. Projektlederen må her være ”vagthund” for at sikre, at aftaler overholdes, og at der bruges ressourcer til at sikre det langsigtede afkast.

### Det visuelle kontor

En anden opgave for projektlederen er at kunne dokumentere de effekter, Lean-forløbet har. Gennemførelsen af før- og eftermålinger på en række faktorer, der kan rumme kundetilfredshed, produktivitetsforøgelse, trivsel mm. vil være et ønske fra beslutningstagerne i organisationen. Udover denne form for dokumentation vil idéen om det ”visuelle kontor” være vigtig at have fokus på som projektleder. Det ”visuelle kontor” vil også være stedet, hvor projektlederen har artikler, bøger, billeder fra Lean aktiviteter mv., som viser noget af det arbejde, som allerede er sket i organisationen og hermed fremdriften i processen.

Opgaven er her at arbejde med synlige effektmålinger, der gør det muligt for deltagerne i Lean-forløbet at følge udviklingen på de parametre, der skal måles på i forløbet. Det kan være antal sager der løses,

kundetilfredshed, medarbejdernes trivsel eller andet. Målstyringstavler vil derfor have en vigtig og betydningsfuld plads i ”landskabet”; idet de i sig selv gennem deres synlighed medvirker til at bevare et fokus på de parametre, der arbejdes med.

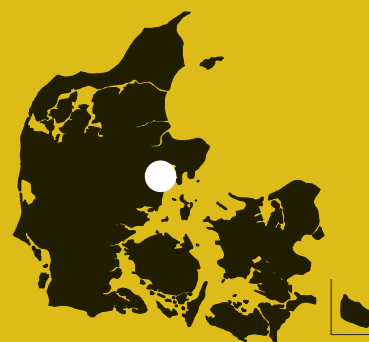
### Livet efter projektet

En klassisk udfordring i mange projekttyper er spørgsmålet om og forståelsen af udøvelse af ledelse i organisationer, hvor en projektleder og en faglig leder kan komme i situationer, hvor tvivlen om på hvilket domæne beslutninger skal træffes. Det er vigtigt, allerede inden igangsættelsen af et Lean-projekt, at afklare, hvordan projektlederen ”kommer ud af organisationen” igen, så ledelsen tager over.

Der vil ofte skulle arbejdes meget målrettet med dette; idet det fremadrettede procesansvar nu flyttes fra projektlederen til den daglige ledelse.

For projektlederen kan der være tale om ”at skulle give slip” og for den daglige leder, ”at tage over igen”. En måde at gøre det på, kan være at projektlederen i den sidste fase af et Lean-projekt så at sige ”tilbagedelegerer” proceskompetencen til den daglige leder og på den måde, stiller sig ”lidt på kanten af systemet” for at støtte og sparre med den daglige ledelse i overgangsfasen. På den måde genetableres det ledelsesmæssige rum og Lean-ledelse overtager den daglige Lean-praksis.

# CASE AT HÅNDTERE PROJEKTLEDER- ROLLEN



Af Lisbeth Ravn, projektleder i Århus Kommune

Det er af afgørende betydning, at der afsættes tilstrækkelig tid til et Lean-projekt, og ressourcerne skal afklares med ledelsen før projektets start. Såfremt der er deltidsansatte projektmedarbejdere er det vigtigt at få klare linier, dels ift. de opgaver der skal løses i Lean-sammenhæng, men i høj grad også i forhold til arbejdsopgaver, der skal løses udenfor Lean-arbejdet. Der skal skabes en rimelig balance, idet Lean-arbejdet kræver en meget høj grad af fleksibilitet.



Lean medfører synlighed i den måde vi arbejder, og kortlægningen af de mange sagsgange har givet en større synlighed i det arbejde der udføres. Herved har vi erfaret, at det også kan give større synlighed ift. eksempelvis de medarbejderproblematikker eller ledelsesproblematikker, der eksisterer i en afdeling.

“ Det at arbejde med Lean og Kaizen kræver synlig ledelse. Og eksisterer det ikke i afdelingen, afsløres det hurtigt!”

Det er derfor en balance at være projektleder / projektmedarbejder, idet man i bestræbelserne på at effektivisere sagsgangene også skal forholde sig til personalemæssige og ledelsesmæssige problematikker. Det er vigtigt at have en åben og direkte dialog med ledelsen, også for at undgå at Lean bliver ”syndebuk” for allerede eksisterende personale- eller ledelsesmæssige problemer.

Lean-gruppen har fungeret fantastisk godt, der er et stort engagement og meget energi i gruppen – der er et særligt sammenhold og lyst til altid, at yde en ekstra indsats. Der er også sket en stor udvikling som følge af, at gruppen har været igennem Lean-introduktionsforløbet 4 gange. Det har betydet en større sikkerhed i den måde man arbejder med Lean, både ift. Lean-arrangementer men også ift. de krav man stiller til medarbejderne, ledelsen og følgelig Lean-gruppen selv.

# GODE RÅD FRA PROJEKTLEDERNE

- "Meld klart ud: Lean handler ikke om at spare hoveder. Det er der andre organisationsværktøjer, der er bedre til – Lean handler først og fremmest om løbende forbedringer på medarbejdernes egne præmisser"
- "Gør medarbejderne til aktører i Lean-arbejdet – ikke kun konsulenten!"
- "Undgå A- og B-hold – alle skal med! – sæt evt. tempoet ned i forandringsprocessen for ikke at tabe nogle undervejs"
- "Lyt til medarbejderne angående Lean-sproget, tidsforbrug, driftsforstyrrelser, mv."
- "Sørg for at italesætte og fejre succeserne!"
- "Det er vigtigt, at målrette kommunikationen efter den type medarbejdere, man har med i projektet"
- "Tag medarbejderne med i drøftelserne om, hvordan der kan arbejdes med måling af de resultater, der skal opnås med Lean"
- "Overvej tidsforbrug contra forventede effekter"



# NÅR KONSULENTEN GÅR, MELDER HVERDAGEN SIG

Af Søren Sønderby

Lean er som nævnt ikke et projekt. Ikke desto mindre vil processen med at indføre Lean gå fra en fase, der er meget projektorienteret, med etableret projektgruppe og stor opmærksomhed, til en driftsfase, hvor Lean skal finde "sin plads" i organisationens daglige drift.

Forberedelsen af og opmærksomheden omkring denne overgang er vigtig. Der kan være en risiko

for, at Lean-processen ophører sammen med ophøret af projektfasen. Sker det, bliver Lean ikke en del af dagligdagen – eller en del af kulturen. Dette kapitel handler om nogle af de forhold, man kan være opmærksomme på, for at Lean-processen fortsætter i driftsfasen. Det handler bl.a. om at forankre processen ved både medarbejdere og ledere.

# SØRG FOR FORANKRING VED MEDARBEJDERNE OG DEN LOKALE LEDELSE

Af Peter Lindrup

Forankring drejer sig om to forhold: Ejerskab og arbejdskultur. Erfaringerne fra kommunerne viser, som en tidligere case viste er lederen en central skik-kelse for at forankringen finder sted. Hvis lederen mister interessen eller gennem sit eksempel viser, at noget andet er vigtigere, er der stor risiko for, at forankringen ikke vil finde sted.

Hvis der er mulighed for det, må der bruges kræfter på at skabe commitment blandt kommunens topledere. Det gælder særligt, hvis der, som det er tilfældet mange steder, er planer om at udbrede Lean i hele

kommunen, efter at det har været afprøvet i et par afdelinger. Der er meget vundet, hvis topledelsen skaber sig en forpligtelse for Lean, fx hvis en række forbedringer også kommer til at omfatte organisatoriske forhold. En af de deltagende kommuners direktion har besluttet sig for, at de vil medtage Lean i deres strategiske planlægning.

Nu må projektlederen ikke forfalde til at tro, at blot topledelsen har forpligtet sig, så vil også de øvrige ledere påtage sig samme forpligtelse uden videre. Det har vist sig endog meget fordelagtigt at give lederen

løbende sparring om de nye opgaver og roller, som lederen skal træde ind i, når der skal gennemføres et Lean-forløb. Lederen skal i god tid have mulighed for at drøfte sine forbehold og tvivlsspørgsmål i en fordomsfri atmosfære. Samtidig skal der arbejdes med lederens kendskab til Lean. Endelig skal det gøres klart for lederen, at noget af ledelsesrummet med Lean overlades til medarbejderne, men at lederen får bl.a. et sprog for driftsledelse, som ikke har været til rådighed før, og en mulighed for at drøfte driftsforhold på en ligeværdig måde med medarbejderne.

I transformationsfasen, den tidlige periode med Lean, drejer lederrollen sig primært om at bane vejen både praktisk og mentalt for medarbejderne (og lederen selv). På lidt længere sigt er lederrollen mere præget af kulturdannelse, efter den første eufori har lagt sig.

Det er nødvendigt, at lederen gør sig klart, hvad det betyder at skabe en forbedringskultur: At det bl.a. er i orden at begå fejl, at alle ændringer er eksperimenter og ikke det endelige svar, at "godt nok" ikke er godt nok, men at der stræbes efter det bedste hele tiden, og at alle forslag er lige gyldige, men ikke alle skal sættes i værk. Skabelsen af en sådan kultur sker ikke uden videre, så lederen skal også gøre sig klart, at der er tale om et langt, sejt træk i den ønskede retning, hvis det skal lykkes. Her gælder ikke reglen om at begå fejl! Disse forpligtelser kan godt i første omgang virke lidt skræmmende for nogle ledere, så en mulighed er, at de i deres eget netværk med ligestillede giver og modtager sparring.

Helt grundlæggende gælder for lederens adfærd, at han skal insistere på, at Kaizen-møderne bliver holdt, at der bliver fulgt op på planernes virkeliggørelse, at måltavlerne bliver holdt ved lige – og at være til stede. Kun ikke-selvforskyldte, vægtige grunde skal kunne holde han væk fra Kaizen-møderne. Derudover skal han tage vare på løbende drøftelser af kundeværdier, der let kan skifte over tid, og om forbedringsforslagene ligger inden for eget ledelsesrum eller skal rejses over for andre ledere.

Forankringen blandt medarbejderne er en lidt anden sag, naturligvis. Forankringen starter allerede med de første aktiviteter, hvor de oplever, måske for første gang i deres karriere, at de gennem deres involvering får kontrol over eget arbejde. Medarbejderne nyder helt åbenlyst at snakke om det daglige arbejde med kollegerne og opdager også, at deres egne problemer deles af flere af de øvrige. Og på samme tid får de lov til at lave om!

Kaizen-møderne kan i starten virke lidt iscenesat og alle kan være en smule underlige tilpas under møderne, siger de. Når den første usikkerhed med Kaizen-tavlens indretning og metode har lagt sig, er det erfaringen, at de giver god mening, og at mange daglige småting bliver vendt under dem.

Medarbejderne i kommuneprojekterne har været bekymrede for, om deres faglighed nu ville blive undertrykt, "når alt skulle være standardiseret". Det glade budskab er, at det ikke blev tilfældet, men at de oplevede en forstærkelse af den faglige debat under arbejdet med forbedringer. De satte således pris på at kunne drøfte, hvordan deres kolleger løste forskellige problemstillinger for borgeren, som de ofte oplevede som en berigelse af deres egne muligheder for at løse opgaverne. Muligheden for at fastholde og kvalificere den faglige debat var for nogle et afgørende motiv for at ville fortsætte arbejdet med Lean.

Andre medarbejdere var bekymrede for, om alle Lean-aktiviteterne ikke "tog tid fra borgerne". Igen må man konstatere, at det, som blev brugt i starten af Lean-transformationen, i de fleste tilfælde er godt på vej til at vindes ind gennem forbedringerne.

Alt dette betyder for projektlederen, der skal overdrage arbejdet med Lean til lederen og medarbejderne, at der i selve overdragelsesarbejdet skal fokuseres på:

- Forskellene fra før til nu
- Den indsigt, som Lean-arbejdet har givet
- De opnåede resultater og begrundelsen for, at de er nået
- Nødvendigheden af en forstærket faglig debat
- Den nye kontrakt mellem lederen og medarbejderne, hvor medarbejderne får licens til at gennemføre forbedringer

Som en del af overdragelsesarbejdet skal der tilbydes yderligere ledelsessparring, hvor der er fokus på kulturdannelsen og lederens rolle i den. Læg ikke skjul på de besværligheder, det kan give, men fremhæv også de nye muligheder det kan give lederen. Fx har en leder udtalt, at han for første gang som leder oplevede at have ordentlig tid til at arbejde med afdelingens virksomhedsplan, da driften "nærmest kørte af sig selv". Han var desuden stadig en smule benøvet over, hvor seriøst og kompetent medarbejderne greb fat i de problemer, som opstod undervejs.

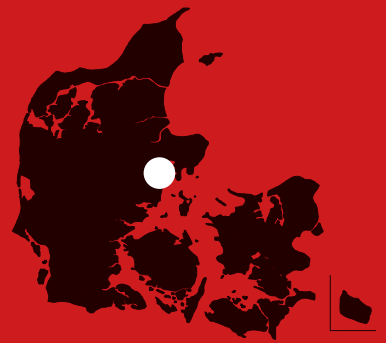
# CASE

# MEDARBEJDERNE

# SKAL FØLE, AT

# DET ER NOGET

# SÆRLIGT



Af Lisbeth Ravn, projektleder i Århus Kommune

Det har været essentielt for arbejdet med Lean i Århus, at holde fast i Lean som en medarbejderbåren kultur – at kombinationen ”top-down” styret beslutningsproces sagtens kan kombineres med en ”bottom-up” styret Lean-proces. Derfor har medarbejdernes første møde med Lean været meget vigtigt.

Et af de redskaber Lean-gruppen, har benyttet sig af, er nøje planlagt iscenesættelse af de enkelte Lean-arrangementer.

“ Vi har lagt vægt på, at medarbejderne kunne føle sig godt tilpas og vi har sørget for, at eksempelvis de ydre omgivelser og forplejningen har været i orden.”

Det har været vigtigt, at give medarbejderne plads til at udfolde sig kreativt og få ro for at sikre fokus på Lean.

For at styrke den medarbejderbårne proces, har det været af stor betydning, at Lean-gruppen har understøttet den kreative proces omkring forbedringsforslagene for at opnå nogle synlige, hurtige resultater. Dette omhandler alt fra påmindelse om, at en tilfældig kommentar kan forvandles til et forbedringsforslag, til selv at være udførende led i enkelte forbedringsforslag.

Lean-projektgruppen har generelt fået en meget positiv tilbagemelding fra medarbejderne i forhold til afvikling af Lean-arrangementerne. Man har følt arrangementerne som særlige og har nydt både forplejning og omgivelser. Medarbejderne har også følt, at det har været essentielt, at Lean-gruppen har været rekrutteret internt, idet det har givet en stor fagmæssig forståelse, og et godt grundlag til at udvikle arbejdsgangene.

# LEAN-LEDELSE – EN SYNTSE MELLEM TOPSTYRING OG SELVLEDELSE

Af Jørgen Kjærgaard og Søren Sønderby

På overfladen er ansvaret klart placeret i offentlige organisationer: Cheferne har ansvaret for såvel kvalitet som drift. Går vi ned under overfladen og undersøger, hvem der i det daglige reelt har ansvaret, ser tingene nogle gange anderledes ud.

Gennem tiden har der været forskellige fremherskende normer for spillet mellem ledere og medarbejdere og placeringen af ansvaret for opgaveløsningen. For en del år siden var normen, at chefen bestemte og styrede. Fx ved at alle beslutninger skulle tages eller godkendes af en chef. I en periode startende sidst i 1980'erne begyndte pendulet at svinge, og selvstyrte grupper, tanken om selvledende medarbejdere og omfattende delegering begyndte at komme frem.

I pendulets yderpunkt kan man opleve medarbejdere tage tanken så meget til sig og fortolke den så vidt, at

det er ilde set, hvis chefer "blander sig" i den daglige drift og tilrettelæggelsen af arbejdet. Medarbejderne oplever at have erhvervet retten til selv at tilrettelægge arbejdet og styre driften.

Lean-tankegangen indeholder på en måde en syntese af disse to yderpunkter, idet Lean-ledelse i høj grad indebærer, at lederne sætter normer og rammer, samt stiller krav, fx:

- I forhold til de mål der skal nås, og som med Lean gøres synlige, forståelige og nærværende for medarbejderne.
- I forhold til, at forbedring skal være en del af dagligdagen.
- I forhold til, at standarder for udførelse af opgaver skal overholdes.





Samtidig er det en grundtanke i Lean, at medarbejderne driver de daglige forbedringer, og Lean kræver derfor, at lederne tør slippe medarbejderne løs til dette – inden for de rammer, der er givet med mål og besluttede standarder. Ledernes opgave bliver her bl.a. som tidligere beskrevet at hjælpe med at fjerne forhindringer, der ligger udenfor medarbejdernes egen kompetence.

“Implementering af Lean er ikke et spørgsmål om at tage indflydelse fra medarbejderne og give tilbage til cheferne, men derimod om at styrke begge parter muligheder for selv at få bedre styr på driften – i et samarbejde om det, der er væsentligt.”

### Faglighed og drift – at fylde det styringsmæssige tomrum og få styr på dagligdagen

Lean er grundlæggende en driftstankegang eller driftsfilosofi, hvor man fokuserer på at sikre stadig mere effektive driftsprocesser uden spild gennem involvering af medarbejderne. En løbende driftsoptimering drevet af medarbejderne. Implementering af Lean handler om at implementere en ny driftskultur, understøttet af en række enkle metoder og værktøjer. I det offentlige bliver man ikke sjældent mødt med en bekymring fra medarbejdere om, at mere fokus på driften og procesoptimering sker på bekostning af kvaliteten. Dette kunne også være en risiko, men en af pointerne i Lean er netop at fokusere på værdiskabelse for kunderne. Og heri indgår jo også kvalitet. Så når vi sætter øget fokus på driften gennem Lean, er det for at sikre mindst samme kvalitet, og gerne øge kvaliteten, ved at veksle ikke-værdiskabende aktiviteter til værdiskabende.

Den skitserede bekymring har måske rod i, at man mange steder i den offentlige sektor har høj fokus på fagligheden og den faglige kvalitet. Dermed har interessen for driften også været mindre i højsæde: ”Vi må se, hvad vi når – det vi leverer skal i hvert fald være i orden”. Ofte har der heller ikke været registreringer eller målinger, der fortæller noget om driftssituationen fra dag til dag.

Lean indeholder metoder til at fylde det styringsmæssige tomrum i forhold til den daglige drift, som reelt findes i en del offentlige organisationer. Heri ligger et meget væsentligt potentiale i Lean, og et af de centrale nye aspekter i Lean i forhold til den mål- og rammestyring, der hidtil har været anvendt i det offentlige.

Ved at bruge styringsmetoderne i Lean, hvor man fokuserer på højfrekvente, enkle målinger af den

daglige drift, der synliggøres på tavler ude i produktionen, kan ledere og medarbejdere generobre styringen – som helt basal forudsætning for at udvikle en positiv/offensiv kultur med oplevelsen af, at ”Det er os der styrer her”. Gennem den daglige styring kan man samtidig styrke den stolthed, der følger af at vide, at man skaber værdi for kunderne og er gode til det. Ikke mindst i den offentlige sektor er stolthed over at lave et godt stykke arbejde for borgerne efter vores erfaring en vigtig motivationsfaktor. Ved implementering af Lean kan den traditionelle faglige stolthed som sagsbehandler, Sosu medarbejder, sygeplejerske, jurist osv. suppleres med en driftsmæssig stolthed: Vi gør det godt både kvalitativt og kvantitativt.

### Stabilitet og standardisering

En af nøglerne i Lean til at opnå stadig bedre resultater er at sikre stabile og standardiserede processer. Det kræver bl.a. at man arbejder med at eliminere undtagelser, hastesager og brandslukning – som i nogen offentlige organisationer optager en stor del af dagligdagen. Pointen er her, at det sådan set stadig er de samme opgaver, der løses, men at man får styr på opgaveløsningen, så de løses ”normalt” og man derved så at sige får mere ro på driften. Endvidere kræver stabile og standardiserede processer accept hos medarbejderne af standarder, og det er faktisk nogen gange en udfordring. Selv om løsningen af opgaver i det offentlige sker på basis af omfattende regler og politiske prioriteringer mv., så er der i praksis overraskende stor variation i opgaveløsningen blandt forskellige grupper af medarbejdere og mellem de enkelte medarbejdere. Disse variationer træder bl.a. frem, når medarbejderne selv er med til at kortlægge de nuværende værdistrømme. For at høste gevinsterne af Lean kræver det bl.a. at alle medarbejdere der løser samme opgaver, følger en vedtaget standard, en bedste praksis. Som så i øvrigt løbende forbedres. Ved at insistere på fælles standarder, træder man ofte over en usynlig grænse og ind i den enkelte medarbejders hidtil personlige domæne, og det sker naturligvis ikke altid gnidningsfrit.

Standardisering er således et vigtigt element i at ”Lean’e” organisationens processer. Samtidig er mennesker jo ikke standardiserede, og i enhver medarbejdergruppe er der forskellige kompetencer og kapaciteter. Så i implementeringen af Lean skal vi balancere stræben efter standarder med respekt for individuelle forskelle. Det kan fx bestå i, at man aftaler forskellige produktionsmål for hver medarbejder, idet nogen kan klare mere end andre, uden at det giver stress eller dårlig kvalitet. I de første faser af

Lean vil man normalt arbejde med produktionsmål på gruppe- eller teamniveau, så det først er i en mere moden fase af Lean-implementeringen, at man tager det næste skridt. Et skridt, hvor vi i øvrigt har oplevet, at initiativet er kommet fra de enkelte medarbejdere, der har ønsket at vide, hvor meget de nåede.

### Styringsmæssige omdrejningspunkter – og håndtag for driftsledelse

En af erfaringerne fra Lean-projekterne er, at processen skaber et nyt rum for daglig ledelse. Som nævnt har det måske ikke alle steder været lige naturligt, at lederen skulle involvere sig i den daglige drift – og andre steder har lederen måske ikke haft nogen interesse herfor.

“Lean kan skabe et ”mødested” for drøftelser omkring den daglige drift, fordi Lean-metodikken giver lederne nogen gode og legitime ”håndtag” til at tage en daglig dialog med medarbejderne – også om detaljer i det daglige arbejde.”

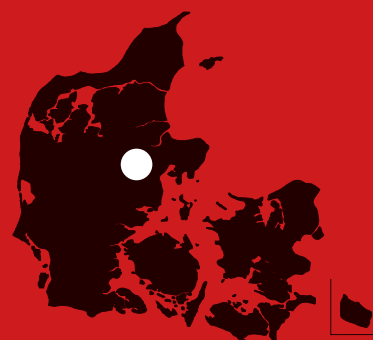
Tre vigtige ”håndtag” til denne dialog om driften er:

- 1) Kortlægningen af værdistrømme, hvor lederne deltager sammen med medarbejderne i at kortlægge værdistrømmene, som de er i dag, og sammen identificere såvel værdiskabende aktiviteter som spild. Design af fremtidige ønske-værdistrømme med bedre flow og mindre spild.
- 2) Tavlemøderne, hvor cheferne er med til medarbejdernes drøftelser af konkrete ideer til forbedringer. Tavlemøderne sikrer også, at man sammen forholder sig til, hvordan det går med den daglige drift i lyset af den løbende måling, som afspejles på de ophængte målstyringstavler.
- 3) Målstyring og planlægning, hvor brugen af tavler giver let visuel adgang for alle til at få et billede af driftssituationen på daglig basis, og som giver ledere en fantastisk og legitim mulighed for at drøfte udviklingen sammen med medarbejderne.

Det er vores erfaring, at denne revitalisering af drøftelserne om den daglige drift kan styrke relationerne mellem lederne i første linie og medarbejderne. Det forhold at Lean på den ene side legitimerer at lederen interesserer sig for driften og på den anden side også tvinger lederen til at bruge mere tid på dette emne – og dermed blandt medarbejder – er en meget positiv sidegevinst ved en Lean-proces.

# CASE

# AT SÆTTE LE- DEREN I DIALOG MED MEDARBEJ- DERNE



Af Steen Lundgaard Jensen, projektleder i Favrskov Kommune

Nogle medarbejdere i Favrskov kunne med rette have en frygt for, at formålet med projektet var overvejelser om at rationalisere, når projektet faldt sammen med kommunesammenlægningen. Det, at Lean oprindeligt stammer fra den private produktionssektor, kan også automatisk skabe nogle forventninger og frygt for, at nu skal der kun ses på forøget produktivitet, og at alle arbejdsprocesser skal udføres ens som på et samlebånd.

Samtidig skal man også være opmærksom på, at anvendelsen af ord som ”spild” kan give nogle forkerte billeder hos medarbejderne.

Normalt vil de færreste medarbejdere indrømme, at noget af deres arbejde er spild, men Lean er bl.a. med at legalisere, at gruppen snakker om spildsituationer på en konstruktiv og handlende måde. Det er bl.a. dette lederne skal gribe som muligheden for at forøge trivslen i gruppen og til at øge kvaliteten i det daglige arbejde.

På forbedringsmøderne har de 4 teamledere i borgerservice en central rolle. For det første er teamlederne faste tavleførere, men dernæst skal de være opmærksom i dagligdagen på at fange de forbedringer, problemer og frustrationer, som fremkommer under kaffepausen, i kantinen eller blot i den almindelige snak.

“ Den nærmeste driftsledelse skal gøre sig klart, at et Lean-projektet indebærer synlig ledelse. Det japanerne kalder ”Gemba” eller ”at være til stede på gulvet”, er en vigtig forudsætning i ledelsen af en Lean-enhed.”

Samtidig var ledelsen i Favrskov også meget bevidst om, at Lean kunne bruges til at uddelegere ansvar til medarbejderne. Især i takt med at deres kompetencer blev hævet som følge af indførelse af forbedringskulturen, hvor medarbejderne lærte af hinanden og inspirerede hinanden til forbedringer.



# GODE RÅD FRA PROJEKTLEDERNE

- "Lav en styret overgang fra projektperiode til drift"
- "Husk at synliggøre de resultater der opnås, allerede fra første dag"
- "Sæt fokus på driftsledelsen og hvad det betyder for den daglige ledelse af arbejdspladsen – husk at driftsledelsen er en afgørende medspiller for succes med det løbende Lean-arbejde"
- "Sørg for en klar forankring hos ledelsen"
- "Sørg for at fastholde aftaler omkring handleplaner – disciplin!"
- "Lean tager tid!"



# HAR LEAN POSITIV ELLER NEGATIV INDVIRKNING PÅ STRESS?

Af Marlene Skou Jørgensen og Lena Uldall

”Det har været en stor mundfuld oveni alt det andet arbejde. Men nu kan vi godt begynde at se pointen med det” (citater fra medarbejdere).

Lean bør give stress! Det er det første og umiddelbare indtryk, man får af det psykiske arbejdsmiljø, undervejs i et Lean-forløb. Mange medarbejdere føler, at de skal løbe dobbelt så stærkt, blandt andet fordi de skal afsætte tid til kursus- eller Lean-dage – tid, der kunne være gået til at reducere bunkerne på skrivebordet eller betjene borgerne. Mange er desuden forvirrede over, hvad formålet er med Lean – og bange for, at der skal ske fyringer eller omplaceringer som en konsekvens af Lean.

På den anden side oplever de fleste medarbejdere, vi har talt med, at det giver god mening at revurdere deres arbejdsgange, at få gjort noget ved det, der ikke fungerer, og at være fælles om at skabe en ny kultur.

Derfor skal oplevelsen af stress måske differentieres mellem arbejdspress og krav, der vejer på den ene side af vægtskålen, og øget indflydelse, mening i arbejdet og bedre samarbejde, der skaber tyngde på den anden side. Lean kan altså ikke altid siges at være en ubetinget succes i relation til stress. Arbejdet med Lean kræver en øget opmærksomhed på det psykiske arbejdsmiljø. Og det er vigtigt, at der konstant og fortsat gennem hele Lean processen er fokus på trivsel, stress og arbejdsmiljø.

Spørgsmålet er, om det er muligt at tilrettelægge en Lean-proces, som sikrer, at Lean og trivsel går hånd i hånd? En proces som sikrer, at medarbejderne ikke bliver stresset – og som samtidig har fokus på kundeværdi og kvalitet?

Dette kapitel kommer med en række anbefalinger til, hvad man skal være opmærksom på i sammenhængen mellem Lean og psykisk arbejdsmiljø. Anbefalingerne baseres på erfaringer fra et projekt mellem KTO og KL ”Lean uden stress”.

## Kort om projekt Lean uden stress

Projekt ”Lean uden stress” er iværksat af KL og KTO. Formålet med projektet er at indsamle erfaringer omkring det psykiske arbejdsmiljø fra kommunale arbejdspladser, der arbejder med Lean. Målet er at videregive erfaringer fra disse arbejdspladser til andre kommuner samt en række anbefalinger til, hvad man skal være opmærksom på i forhold til Lean og det psykiske arbejdsmiljø.

Tre kommunale arbejdspladser har deltaget i projektet: Et plejecenter i Roskilde, Arbejdsmarkedsservice i Haderslev og Vej og Park på Bornholm. De tre kommuner arbejder forskelligt med Lean og har været forskellige steder undervejs i deres Lean-proces, mens undersøgelsen har stået på. Der er desuden stor variation i typen af arbejde og arbejdsopgaver, lige fra administrativt arbejde til plejearbejde og manuelt/teknisk arbejde. Denne forskellighed er med til at nuancere de erfaringer og anbefalinger, som dette kapitel tager fat på.

Projektet gennemføres ved hjælp af kvalitative interviews med ledere, medarbejdere, interne konsulenter og tillidsrepræsentanter og en spørgeskemaundersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Omdrejningspunktet for interviews og spørgeskemaundersøgelse er de seks guldkorn fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

## De seks guldkorn

De seks guldkorn er seks afgørende dimensioner til at undersøge og identificere stress, nemlig:

- Forudsigelighed – relevante informationer
- Mening i arbejdet
- Krav (arbejdspress, arbejdsmængde)
- Indflydelse på eget arbejde og arbejdsbetingelser

- Støtte fra ledelse og kolleger
- Belønning (Belønning indgår ikke i dette kapitels erfaringer og anbefalinger, idet der ikke er indsamlet materiale, som kan belyse dette emne.)

Kapitlets erfaringer og anbefalinger er struktureret med udgangspunkt i guldkornene. Afslutningsvis er der et afsnit om kultur, idet vi har konstateret, at Lean kan være med til at skabe en ny kultur. Anbefalingerne i kapitlet bygger på projektets kvalitative undersøgelse i form af interview. Resultaterne fra de kvantitative spørgeskemaundersøgelser er i skrivende stund ikke færdige og derfor ikke inddraget. I løbet af foråret 2008 formidles projektet yderligere bl.a. gennem artikler og en pamflet om undersøgelsens resultater og anbefalinger. Temaerne er blandt andet gode råd til ledere, interne konsulenter og TR/MED-system, der skal i gang med Lean i en kommune.

### Forudsigelighed

Forudsigelighed drejer sig om at undgå uvished og usikkerhed. Det opnås ved at give de ansatte relevante informationer på det rette tidspunkt. At give relevante informationer er en central ledelsesopgave. Der er altså ikke tale om forudsigelighed i den forstand, at man skal kunne forudsige detaljerne i hverdagen. Tværtimod – det er ”de store linjer”, der betyder noget.

### Er Lean et spareprojekt?

”Ledelsen siger, at Lean ikke skal medføre besparelser, men det er svært at tro på, når man ved, at der på budgettet skal vedtages en besparelse på 10 pct.” (citater medarbejder)

De fleste medarbejdere giver udtryk for ovenstående bekymring, når man spørger, om der er noget, de frygter ved Lean. De er bange for, at Lean skal synliggøre, at det netop er dem, som kan undværes og spares væk. Og dette på trods af at ledelsen gentagne gange understreger over for medarbejderne, at Lean ikke er et besparelsesprojekt, men derimod bliver indført for at sikre fx højere kvalitet i opgaveløsningen og større tilfredshed blandt medarbejderne. For at imødekomme denne bekymring er det først og fremmest nødvendigt at adskille besparelser og nedskæringer fra Lean. Hvis der skal ske besparelser, bør dette være effektueret, inden en Lean-proces sættes i gang.

Det er desuden vigtigt på strategisk niveau at planlægge og være enige om, hvad man vil med Lean – er det for at sparre eller for at skabe medarbejdertil-

fredshed? Divergerende holdninger og udmeldinger kan skabe utryghed og forvirring blandt medarbejderne om det reelle formål med Lean.

Dernæst er det vigtigt med udholdenhed forstået på den måde, at man skal være klar til at informere igen og igen. Et budskab bliver ikke altid hørt og forstået første gang. Det er vigtigt med gentagelse – og gerne både skriftligt og mundtligt! Det kan fx også være nødvendigt at indføre mødepligt til orienteringsmøder eller opstartsmøder, så man på den måde i højere grad kan sikre sig, at alle medarbejdere er til stede, når budskabet fremføres.

Det har været påfaldende ved alle interviewrunder i de tre kommuner, at Lean først og fremmest opleves positivt af leder, projektleder og interne konsulenter, mens medarbejderne har været mere kritiske i deres udtalelser. Mange medarbejdere har svært ved at se forskellen i deres dagligdag, men anerkender på den anden side de forandringer, der bliver fremhævet fra deres leder og/eller konsulenter.

### Udarbejd en kommunikationsstrategi

Formidling og kommunikation skal tænkes ind fra starten af en Lean-proces, og der skal udarbejdes en kommunikationsstrategi, som forholder sig til alle vigtige interessenter (ledere og medarbejdere i og uden for Lean-projektet, interne og eksterne konsulenter, tillidsrepræsentanter, MED/SU) – og hvilke budskaber, de skal modtage samt hvornår og hvordan. Det er vigtigt at tilpasse kommunikationen til den enkelte arbejdsplads.

I forbindelse med udarbejdelsen af kommunikationsstrategien er det vigtigt med klare og konkrete mål. Hvorfor har ledelsen besluttet at indføre Lean? Hvilke resultater skal der komme ud af det? Er det for at skabe bedre kvalitet, højere medarbejdertilfredshed, større fleksibilitet og effektivitet, mere samarbejde på tværs eller for at skabe en ny kultur?

Det er vigtigt hele tiden at gentage og præcisere formålet med indførelsen af Lean. Det kræver en meget synlig ledelse, som er klar til at snakke med medarbejderne om de forandringer og bekymringer, der følger med projektet. En synlig topledelse og ledelse viser medarbejderne, at Lean virkelig er noget, man vil. Det viser, at projektet er prioriteret og har en vis status.



“På Bernadottegården var vi meget opmærksomme på ved introduktionen at opføre mindre rollespil, som illustrerede det Lean handler om – altså at omsætte Lean-ord til den konkrete arbejdsopgave.”

#### Hvornår får vi ro?

”Da medarbejderne først hørte, at de skulle være med i et Lean-projekt, var flere ved at kaste op. De tænkte, hvor meget skal i denne gryde? Hvornår får vi ro?” (citater intern konsulent)

Et Lean-projekt er for mange medarbejdere ikke det eneste udviklings- og forandringsprojekt, de er involveret i. For nogle ses Lean som noget ekstra oven i alt det andet. De er ”projektrætte” og kan ikke se meningen med at starte endnu et projekt. Andre derimod får hurtigt øjnene op for, at Lean indeholder en række værktøjer, som kan understøtte de udviklingsprocesser, der ellers er gang i på arbejdspladsen.

Der skal være tid til at være væk fra det daglige arbejde i forbindelse med kursusdage og workshopsdage. Medarbejderne skal vide, at der bliver taget hånd om deres ”bunker” eller akutte opgaver, mens de er væk. Her har lederen en vigtig rolle i forbindelse med prioritering eller overlevering af opgaver. Lederen skal tydeligt kommunikere, at han/hun tager ansvaret på sine skuldre i forhold til de opgaver, der ikke bliver løst. Det er ikke nok at sige, at Lean-processen senere vil give os bedre tid.

#### Mening i arbejdet

”Omgivelserne er blevet mere klar over hvad vi laver og vi bliver mere synlige – vi har fået meget ud af 5S-oprydning” (citater medarbejder).

Et meningsfuldt arbejde giver formål og sammenhæng. Formål handler om, at arbejdet eller produktet har relation til et mere alment formål som for eksempel at helbrede syge eller at producere produkter. Sammenhæng handler om at man kan se, hvordan ens eget arbejde bidrager til virksomhedens samlede produkt. Hvis man synes, at arbejdet er meningsfuldt, vil man næsten altid være engageret i sit arbejde.

#### Fokus på kunden

Et af omdrejningspunkterne i Lean er at prioritere arbejdsopgaverne, så der i høj grad kun bruges tid på det, som er til gavn for kunden/borgerne. Kunden/borgerne kommer i fokus bl.a. gennem en værdistrømsanalyse. At tage kundens/borgerens perspektiv er på den ene side motiverende for den enkelte med-

arbejder, fordi de kan se, at det giver mere kvalitet for beboerne. På den anden side kan det også være en stor mundfuld ikke at tage vantet for givet.

“På Bernadottegården har vi både i forbindelse med kick-off, værdistrømme og Kaizen-møder gjort meget ud af at tale ind i at skabe valgmuligheder for beboerne.”

#### Er standarder og procedurer begrænsende?

Ved at lave en gennemgang af arbejdsprocesser skabes et overblik over, hvor der kan effektiviseres og forbedres. Det bliver tydeligt for medarbejderne, at de løser den samme opgave på vidt forskellige måder. Ved selv at være med til at forbedre procedurene for sagsbehandlingen, opleves en større kvalitet i arbejdet. Det viser sig eksempelvis ved, at der ikke længere ligger bunker af sager, der har haft en stressende effekt. Medarbejderne oplever også at have fået mere overblik over fx deres udstyr, så de bedre kan planlægge deres arbejdsdag samt har overblik over de akutte opgaver, der skal løses samme dag.

I processen med at udarbejde standarder og procedurer kan medarbejderne opnå øget indflydelse i deres arbejdssituation. Daglige eller ugentlige planlægningsmøder er et andet eksempel på, at medarbejderne har indflydelse på deres hverdag.

Fordelen ved fælles standarder er desuden, at det er blevet lettere at introducere nye kolleger og vikarer til arbejdet. Standarder og procedurer kan være med til at overføre personviden til systemviden og til at fremme variationen og kvaliteten i arbejdet gennem bedre planlægning.

“På Bernadottegården har vi lavet standarder og systematiseret i skabe og skuffer i depotrummet, og synliggjort dette ved at sætte labels på skabsdøre, hylder mv. De angiver hvor tingenes rette plads er, hvilket gør det lettere at finde tingene og giver en oplevelse af, at der er mere styr på tingene.”

Man skal imidlertid være opmærksom på, at standarder og fælles procedurer kan virke begrænsende på nogle medarbejdere. Hvis de for eksempel har været vant til at hente post klokken 13, kan det opleves som en indskrænkning af metodefriheden at skulle hente klokken 10, bare fordi flertallet vurderer, at det er mere effektivt.

#### Hvad gør vi med snitfladerne?

Undersøgelsen peger på, at det kan være en fordel at starte med en afdeling/område inden man fortsætter til andre afdelinger/områder. På den måde udvikles

lokale erfaringer og metoder, der kan bruges til at forbedre kvaliteten af næste indsatsområde. På den anden side oplever nogle afdelinger, at der kan opstå en utålmodighed overfor de afdelinger, der ikke endnu har gennemført Lean i forhold til de opgaver, hvor der er overlap. Der er derfor lige så meget brug for at lave Lean på opgaver imellem afdelinger som i afdelinger.

### Krav i arbejdet

Kvantitative krav handler om, hvor meget man skal nå på sit arbejde i forhold til de ressourcer, man har til rådighed. Krav i arbejdet kan desuden handle om arbejdstempo samt følelsesmæssige krav i forbindelse med arbejdet med andre mennesker.

### Det er hårdt og tager tid!

”Det er hårdt – men vi har også fået et overblik over vores arbejdsbelastninger og fået dem udlignet” (citater medarbejder).

Det har overrasket både ledere og medarbejdere, hvor hårdt det har været at indføre Lean. De store arbejds-mængder i forbindelse med kommunalreformen stresser den enkelte medarbejder, og der har derfor været skepsis og irritation over at skulle bruge så meget tid på kursusdage, workshops mm., frem for at løse den primære opgave. Medarbejderne får svært ved at overkomme det hele.

Timing er derfor altafgørende, når man planlægger en Lean-proces: Det bør overvejes om der er for store organisationsændringer eller omstruktureringer i gang i organisationen, som vil kunne tage luften ud af medarbejdernes engagement i Lean-processen. Samtidig kan et konstant fokus på trivsel, stress og arbejdsmiljø være med til at sikre, at medarbejderne ”holder ud”.

### Dokumentation skaber overblik

”Når man rydder op, kan man finde tingene” (citater medarbejder).

At dokumentere sine opgaver og relationerne mellem egne opgaver og andres er med til at skabe et godt overblik. Dette kan for eksempel handle om at registrere antallet af fejl i forbindelse med kundekontakt, hvor det måske viser sig, at der ikke er så mange fejl, som først antaget.

### Skab ro omkring nye tiltag

På Kaizen-møder kommer der ofte mange forbed-

ringsforslag op. Dette kan være alt lige fra udarbejdelse af skabeloner til fastsættelse af tidsfrister og indkøb af udstyr. Det er imidlertid vigtigt at prioritere mellem forslagene og afprøve dem, inden der kommer nye forslag i gang for at skabe ro og konkrete succesoplevelser.

### Indflydelse

Indflydelse i arbejdet handler om den ansattes egen arbejdssituation. Indflydelse har at gøre med en række forhold af umiddelbar betydning for den enkelte ansatte, herunder om man har indflydelse på beslutninger om ens arbejde; hvem man arbejder sammen med og hvor meget, man skal lave.

### Flere tager ansvar

”Det er blevet ok at stille spørgsmål og tænke spørgsmål ind som en arbejdsopgave!” (citater medarbejder)

Kaizen-møder giver god mulighed for, at alle medarbejdere, herunder nye medarbejdere, kan komme til orde. Det er på Kaizen-møderne legalt at komme med forbedringsforslag og stille spørgsmål ved opgaver, som man oplever bliver løst på en u hensigtsmæssig måde. Kaizen-møder bidrager til, at nye stemmer bliver hørt; nogle medarbejdere får mere selvtillid og mere engagement.

Samtidig er det dog vigtigt at være opmærksom på, at der kan være en risiko for, at bogligt og/eller kommunikativt svage medarbejdere melder sig ud; de opgiver at deltage i snakken på Kaizen-møder. Kompetenceudvikling af medarbejderne kan være en løsning. Og samtidig må tavleføreren have en anerkendende og støttende tilgang.

### Opfølgning, opfølgning og opfølgning

”Dét, der har overrasket mig mest ved Lean-projektet, er hvor vigtigt opfølgning er!” (citater intern konsulent) Opfølgning er ét af de springende punkter, når det gælder Lean. Man skal hele tiden følge op på de ændringer, man sætter i gang. Efter et Kaizen-møde skal det være tydeligt, hvem der har ansvaret for at gå videre med opgaven; om den kan løses her og nu, eller om der skal være et projekt.

Medarbejderne oplever det som demotiverende, hvis deres idéer gang på gang bliver overhørt eller vetoet af deres leder. Eller hvis der er brugt tid på fx at udvikle en standard, som så overrules af en anden. Det giver ingen mening for medarbejderne, og de oplever, at deres indflydelse indskrænkes.

Lederen har et ansvar i forhold til at sikre, at de fælles aftaler og forbedringer efterleves loyalt af alle medarbejdere. Lederen skal turde tage de ubehagelige samtaler med de medarbejdere, som ikke følger aftalerne. Hvis dette ikke sker, føler de loyale medarbejdere, at forbedringsarbejdet er spildt.

Det er en balancegang for lederen på den ene side at støtte medarbejderne i forbedringsarbejdet uden at tage den øgede indflydelse fra dem; og så samtidig følge op på at aftalerne overholdes – også selvom man måske ikke som leder selv er enig i dem.

### Samarbejde – kolleger

At der blandt kolleger er et godt samarbejde og en følelse af fællesskab har stor betydning for trivslen og stemningen på en arbejdsplads. Social støtte fra kolleger har at gøre med hjælp, feedback og villighed til at lytte. Vigtige egenskaber ved hjælp og støtte er timingen (kommer støtten når der er brug for den?) og formen (er det den rigtige form for støtte?)

### Respekt for hinanden

"I dag vil alle gerne være med til fredagsbajer og sidde sammen – sådan har det ikke altid været!" (citater fra medarbejder)

Mange medarbejdere fremhæver, at samarbejdet på en række punkter er blevet bedre efter, at de er gået i gang med at indføre Lean. Nogle er gået fra at arbejde meget isoleret til som en medarbejder konstaterer: "Nu er vi da begyndt at tale sammen!" Andre steder er det fremhævet, at Lean har været med til at åbne op for at tale om fordelingen af arbejdsopgaver. Og at Lean har gjort det nemmere at tale og støtte hinanden i de arbejdsopgaver, som er lidt tunge og svære. Denne – i en vis udstrækning - "samtalekultur" hænger ifølge medarbejderne sammen med, at de har fået overblik over, hvad hinanden laver. Det betyder større respekt. Overblikket – skabt af værdistrømsanalyser eller planlægningsmøder – giver også større mulighed for at supplere hinanden og hjælpe hinanden i hverdagen. Som en leder konkluderende sagde ved et interview: "Alle er blevet bedre til at anerkende hinanden; give ris og ros"

Der er medarbejdere, som har svært ved at andre får overblik over, hvad de laver, og som føler sig kontrolleret. Denne reaktion aftager – for de flestes vedkommende – med tiden, når de finder ud af, at Lean ikke er en kontrolværktøj, men faktisk skal ses som et redskab til deres eget gode. Her har lederen en opgave med at afdække årsagen (usikkerhed, manglende kompetence, bekymring for fyring osv.) til medarbejderens manglende motivation til at bidrage til overblikket.



### Konflikter kan komme frem i lyset

”Nu kan alt komme op, fordi det er tilladt” (citater medarbejder)

Lean er ikke en mirakelkur, som afskaffer konflikter på arbejdspladserne. Langt hen ad vejen kan Lean afhjælpe eksisterende og potentielle konflikter. Men hvis samarbejds klimaet er meget dårligt, kan Lean på sin vis forstærke dette. Hvis der fx er en medarbejder, der ikke efterlever de besluttede forbedringsforslag, bliver det endnu mere tydeligt, at dette er tilfældet, end i tiden før Lean, hvor ingen altid vidste, hvad hinanden lavede.

Lean skaber overblik og giver synlighed omkring opgaverne og opgavevaretagelsen. Dette kan godt give anledning til nye konflikter blandt nogle medarbejdere. Måske fordi medarbejderne er blevet mindre konflikttsky, i og med det er blevet mere i orden at stille spørgsmål ved alt.

For at løse op for dette er der brug for opfølgning igen og igen fra ledelsens side; og der er brug for en leder, som er villig til at tage de ubehagelige samtaler, bl.a. så alle efterlever de truffe beslutninger.

### Ledelse

Ledelse handler om mange ting – for eksempel støtte og feedback, Planlægning, konfliktløsning, fokus på trivsel. Nedenfor er nogle af de opmærksomhedspunkter, der kom frem i interviewene omkring god ledelse i forbindelse med Lean.

#### Lederen skal ville det!

”Lean handler rigtigt meget om ledelse” (citater leder).

Lederen fungerer som rollemodel i forhold til at skabe engagement for projektet, at blive ved med at holde gejsten oppe. Lederen skal holde fast i formålet med Lean og minde medarbejderne om at tænke i forbedringer. Lederens rolle er derfor først og fremmest selv at være positiv og forandringsparat for at kunne skabe motivation blandt medarbejderne. Lederen skal sætte sig ind i hvad det handler om ”Jeg går rundt og siger ”gul lap” til medarbejderne for at minde dem om, at de skal skrive ideerne op” (citater leder).

Det er vigtigt, at lederen har sat sig ind i hvad Lean er, inden man går i gang, for der kommer mange spørgsmål fra medarbejderne både før og under projektet. Lederen bør deltage sammen med medarbejderne på diverse kurser og workshops, så de sammen

får en fælles oplevelse med og viden om Lean. Lederen får på denne måde også en god anledning til at få indsigt i, hvad medarbejderne arbejder med og hvad de er optaget af.

Lederen skal være synlig og imødekommende  
En synlig leder er fysisk til stede i afdelingen, så medarbejderne kan få råd og sparring, når der er behov. En synlig leder er i stand til at tale med sine medarbejdere om ændringer af arbejdsgange. En synlig leder er vedholdende på den gode måde; kan ansøre til at tænke i forbedringer og også kunne give slip. At give slip handler både om at lytte til sine medarbejdere og afprøve det, de kommer med. Medarbejderne skal opleve, at ændringsforslag bliver lyttet til, taget seriøst og handlet på.

#### Lederen skal følge op

Det kan være forskelligt, hvor meget støtte og opmærksomhed den enkelte medarbejder skal have for at være en konstruktiv medspiller i forhold til Lean. For nogle kan det være en stor omvæltning at skulle lave om på de mønstre og rutiner, de måske har erhvervet sig gennem mange år i samme stilling. Der kan derfor være mange følelser på spil for den enkelte – og det skal lederen være opmærksom på. Lederen skal tage hånd om de bekymringer, som medarbejderne kommer med. Dette kan fx gøres ved at skabe rum til at tale om bekymringerne.

Ligeledes kan der opstå konflikter undervejs mellem leder og medarbejdere eller mellem kolleger, som det er nødvendigt at tage hånd om for at kunne komme videre. Lederen skal derfor ikke være bange for at snakke om forandringer, fejl eller konflikter.

#### Lederen skal være modig

Lederen skal turde stille ambitiøse mål op for medarbejderne – fx ved at udfordre dem på hvor lang tid en borger skal vente. Til dette hænger også spørgsmål som: Hvad skal vi gøre for at nå det mål? Hvad skal vi blive bedre til? Hvad skal vi evt. lade være med at lave?

Lederen skal også turde spørge til det psykiske arbejdsmiljø – for eksempel på personalemøder eller på stop-op dage – for at sikre at der hele tiden er fokus på medarbejdernes trivsel, stress og arbejdsmiljøet. Dette kan for eksempel gøres gennem spørgeskemaundersøgelser, der tager temperaturen på arbejdsmiljøet. Det er imidlertid vigtigt at sådanne undersøgelser bliver fulgt op af en proces, hvor man i fællesskab forholder sig til resultatet, og hvad der kan gøres bedre fremadrettet.

### Lederen skal være tålmodig

Lean tager tid. Det tager tid at lære hvad det handler om, det tager tid at få tingene i gang, og det tager tid før man kan begynde at høste frugterne af indsatsen. Derfor skal man som leder også overveje hvilke andre aktiviteter, der er i gang på samme tid i afdelingen, som kan nedprioriteres i en periode. Dette er vigtigt for at få hverdagen til at hænge sammen. Det kan også være en god ide, at lederen på forhånd tilegner sig viden om sammenhængen mellem Lean og det psykiske arbejdsmiljø.

### Lean kan skabe ny kultur

”Der er ved at opstå en ny kultur, hvor vi hele tiden vurderer, om vi gør det på den rigtige måde”  
(citater projektleder)

Både medarbejdere, ledere og konsulenter er enige i, at Lean skaber en ny kultur. Dét at få et fælles værdisæt (kundeværdi, medarbejdertilfredshed, kvalitet fra Lean-trekanten) har forenet gamle kulturer til en ny og fælles kultur. Lean-kultur handler desuden om en fælles oplevelse af hvordan man opnår sine mål. Et eksempel på dette er den aha-oplevelse, der opstod efter at have analyseret værdistrømmen for en opgave, som man troede at alle gjorde ens. Det viste sig imidlertid, at den samme opgave blev løst på vidt forskellige måder af medarbejderne. Dette førte frem til en mere hensigtsmæssig opgaveløsning i afdelingen. Men der kan også være kulturer, der vanskeliggør forandringer. Det kan fx være, hvis man oplever at aftalerne brydes, eller når der hele tiden kommer et ”men”, når der bliver foreslået nye tiltag. Dette dræner initiativlysten i det lange løb.

For at skabe en kulturændring er det vigtigt at gøre processen nærværende, så alle får ejerskab. Derfor skal Lean også gøres lokal, så deltagerne oplever at der bruges ord og metoder, der er relevante for deres virkelighed. Det har for eksempel givet mere mening for en afdeling at kalde Kaizen-møder for tavlemøder og afholde mødet i forbindelse med kaffepausen frem for at sætte særskilt tid af hertil.

Medarbejderne fortæller desuden, at den fælles oplevelse med at være af sted på kursus sammen og med forskellige samarbejdsøvelser på Lean-kurserne har gjort, at de har lært hinanden bedre at kende. Et eksempel på dette er en ”rose”-øvelse, der efterfølgende har skabt en bedre feedback kultur mellem kollegerne i afdelingen.

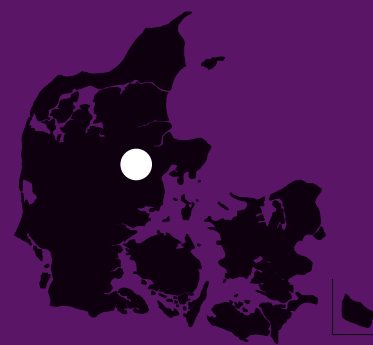
For at skabe en fælles kultur kan det være en god idé:

- At gøre nogle medarbejdere til Lean-ambassadører med den særlige opgave at skabe engagement og energi til Lean-processen.
- At gøre Lean visuelt ved at placere tavle osv. et centralt sted, så man hele tiden bliver mindet om processen.
- At gøre Lean kontekstafhængig/lokal ved fx at opfinde sine egne ”Lean-ord”.

Lean kan ikke siges at have enten en positiv eller negativ indvirkning på stress. Det er i stedet et ”både-og”. Oplevelsen af stress bør derfor nuanceres i forhold til øget arbejdspress og krav på den ene side og øget indflydelse, mening i arbejdet og bedre samarbejde på den anden side. For at kunne balance i dette felt, kræves en øget opmærksomhed på det psykiske arbejdsmiljø fra både leder, TR og medarbejdere, når man går i gang med Lean.

# CASE

## HVAD FIK MED- ARBEJDERNE UD AF DET?

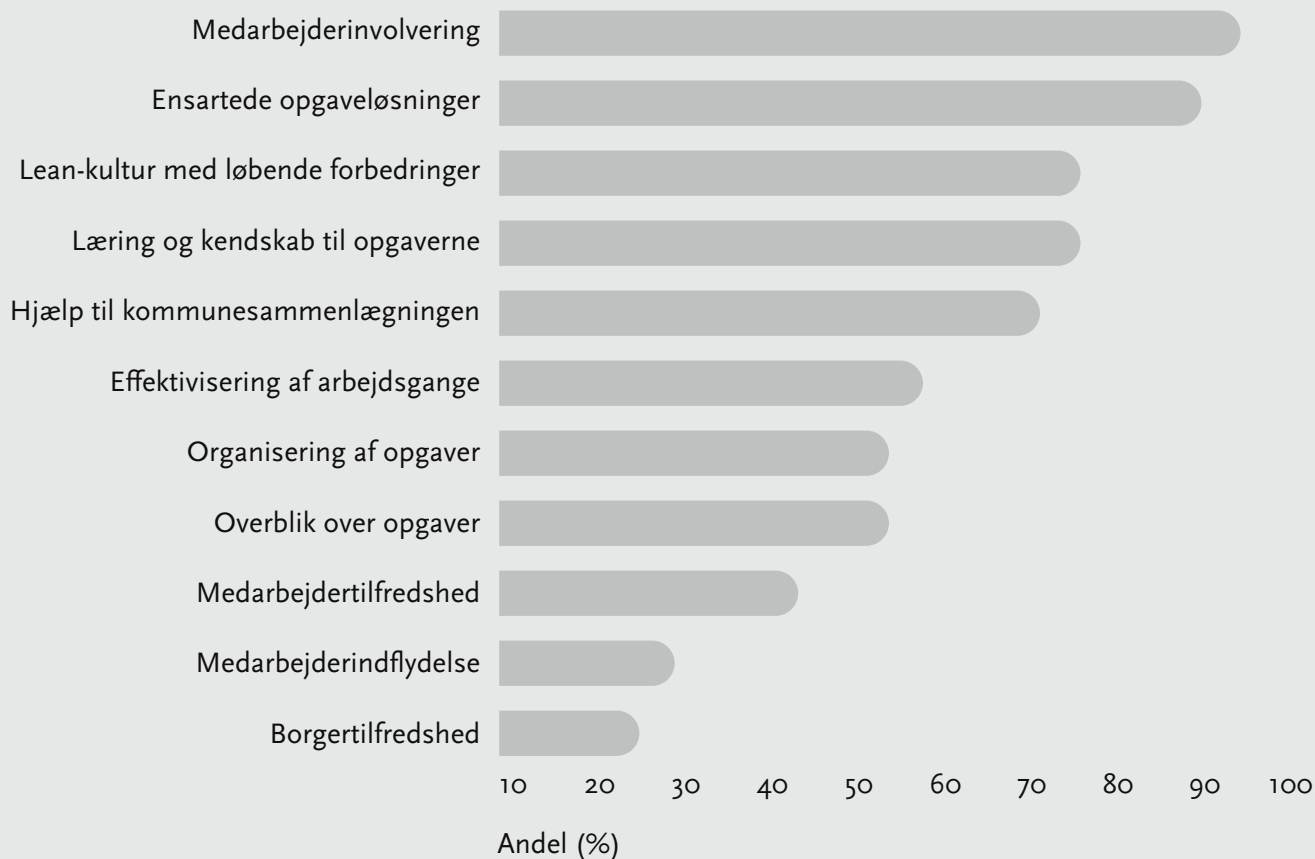


Af Steen Lundgaard Jensen, projektleder i Favrskov Kommune

I oktober 2007 gennemførte projektgruppen i Favrskov Kommune en spørgeskemaundersøgelse blandt de 21 medarbejdere, som havde deltaget i LEAN-projektet. Medarbejdernes svar er vist i nedenstående figur.

Medarbejderne har i høj grad følt sig involveret i projektet, og desuden er der markant positiv respons på, at Lean har fremmet et ensartet service-niveau, at der er skabt en forbedringskultur i borgerservice, at Lean har hjulpet til hurtigere at lære nye opgaver, at projektet har haft en positiv virkning i forhold til at komme igennem kommunesammenlægningen, og at Lean-projektet har medført effektiviseringer.

Medarbejdernes "JA-andel" på svarkategorierne



Figur: Medarbejdernes "JA-andel" på svarkategorierne

Medarbejderne er mere neutrale med hensyn til, om Lean-projektet har medført et bedre overblik over opgaverne, samt om projektet har betydet øget medarbejder- og borgertilfredshed. Ved svarene vedrørende medarbejdertilfredshed, fremme af organisering af opgaver samt borgertilfredshed har mellem 38-53 % af medarbejderne svaret "ved ikke", og derfor må man antage, at mange medarbejdere har haft svært ved at forholde sig til disse tre spørgsmål. Projektgruppen har efterfølgende fulgt mundtligt op på besvarelserne, og her udtrykker medarbejderne, at de netop ved disse spørgsmål har haft svært ved at vurdere effekten.

Lidt overraskende føler en del medarbejderne ikke, at deres indflydelse er forøget i forbindelse med projektet, idet 47 % svarer "nej" på dette spørgsmål. I de skriftlige kommentarer angiver nogle, at de altid har haft stor indflydelse på deres dagligdag, og de mener dermed, at deres indflydelse ikke kan blive større som følge af et Lean-projekt.

I den efterfølgende mundtlige opfølgning er der også blevet spurgt ind til dette resultat. Her viste det sig, at nogle medarbejderne ikke så meget havde svaret, at det var Lean, som ikke øgede indflydelsen. I stedet fremhævede en del, at selve kommunesammenlægningen har været med til at begrænse medarbejdernes indflydelse i dagligdagen.

Medarbejderne i Favrskov Kommune kommer fra fem mindre kommuner, og i disse kommuner var man vant til at sidde alene med opgaverne, og derved havde medarbejderne ofte den fulde indflydelse i opgaveløsningen. Efter sammenlægningen er man typisk tre til fire medarbejdere om opgaverne, og skal højere grad indrette sig efter fælles standarder med de nye kollegaer.

Medarbejderne blev også spurgt, om de vil anbefale et Lean-projekt til kolleger i andre enheder, og her svarede 71 % "ja", 10 % "ved ikke" og 19 % "nej". I forlængelse af dette blev medarbejdere spurgt, om den investerede tid i projektet står mål med resultaterne af projektet, og her er meningerne mere delte, idet 29 % svarede "ja", 42 % "ved ikke" og 29 % "nej".

Til dette resultat kan man føje følgende to kommentarer. For det første er det korrekt, at projektet i borgerservice har taget meget tid midt i en kommunesammenlægning, og projektgruppen var via projektet "Effektivisering i Fællesskab" forpligtet til at søsætte de Lean-værktøjer, som man blev præsenteret for. Det vil sige, at projektet blev et meget intensivt forløb, og ved en del af aktiviteterne var der ikke nogle egentlige "brændende platforme", som Lean-aktiviteterne skulle rette sig imod.

Ved indførelse af Lean i kommende enheder, vil projektgruppen agere omvendt, idet man først vil finde de enheder, som har størst behov, og derefter afdække hvad behovet er samt hvilke Lean-værktøjer, der vil være velegnede i netop den aktuelle situation. I sådan et tilfælde vil enheden sandsynligvis ikke opleve det samme massive tidsforbrug, som borgerservice har gjort.

“ Pointen i medarbejderundersøgelsen synes at være, at Lean under de rette forudsætninger, kan være et guldæg: Det er muligt at skabe produktivetsgevinster, samtidig med en øget medarbejdertilfredshed.”

Forudsætningerne er, at man fra ledelsens side giver medarbejderne den fornødne tillid til at skabe forbedringer. Forbedringskulturen i Lean er helt grundlæggende medarbejderdrevet, og tillid til medarbejdernes kreativitet er afgørende for en øget medarbejdertilfredshed.

# HOLDET BAG “EFFEKTIVISERING I FÆLLESSKAB”



## **Fra venstre mod højre**

Karl Kristian Andersen, Student i KL's konsulentvirksomhed

Søren Sønderby, Chefkonsulent i KL' konsulentvirksomhed (Projektleder)

Peter Lindrup, Konsulent i KL's konsulentvirksomhed

Michael Møller, Konsulent i Perspektivgruppen (Til august 2007)

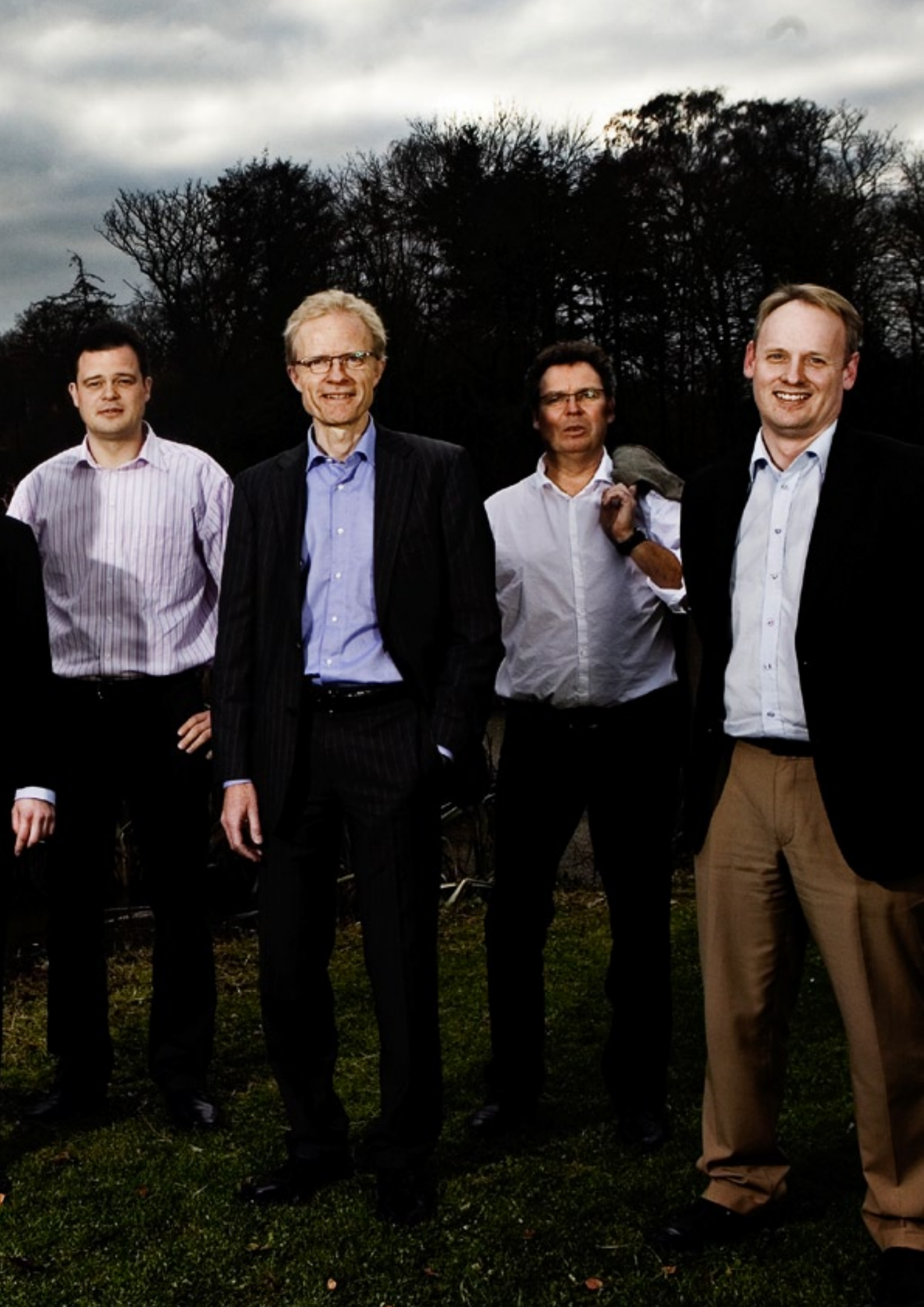
Thomas Bøhm Christiansen, Konsulent i Implement A/S (Til oktober 2007)

Jørgen Kjærgaard, Partner i Implement A/S

Frank Iversen, Partner i Perspektivgruppen (Projektleder)

Jan Erik Dahl, Konsulent i Implement A/S





# LITTERATURLISTE

**Christiansen, Thomas B., Niels Ahrengot  
og Michael Leck:**

LEAN – implementering i danske virksomheder,  
Børsens Forlag 2006

**Eriksen, Mikkel, Thomas Fischer  
og Lasse Mønsted:**

God LEAN ledelse, Børsens Forlag 2005

**Greve, Peter Kahr og Birgitte Enslev Jensen:**

Lean med hjertet - i det offentlige, Børsen 2007

**Møller, Michael & Søren Sønderby:**

Store muligheder i Lean - hvis det gøres ordentligt,  
LederWeb.Dk 2006

**Pedersen, Kaare:**

Lean i det offentlige – problemer og muligheder,  
Nyhedsmagasinet Danske Kommuner 09/2006

**Salamon, Karen Lise:**

Selvsmål – det evaluerede liv, Gyldendal 2007

**Tapping, Don og Tom Shuker:**

LEAN i service og administration, Dansk Industri  
2005

**Væksthus for ledelse:**

Undersøgelse af udbredelsen af Lean i danske kom-  
muner i 2007, LederWeb.Dk 2007

**Womack, James & Daniel Jones:**

Lean Thinking, Simon and Schuster 1996



